

Winnen kan ook samen

Handleiding voor samenwerking



Winnen kan ook samen

Handleiding voor samenwerking

door Rosalinde Klein Woolthuis

Deze handleiding is geschreven door Rosalinde Klein Woolthuis, promovenda aan de Faculteit Technologie en Management van de Universiteit Twente en verbonden aan het Universiteit Twente OndernemersCentrum. Het OndernemersCentrum is een initiatief van TSM Business School, de Liaison Groep en de Faculteit Technologie en Management. Daarnaast wordt samengewerkt met nationaal en internationaal toonaangevende onderzoeks- en onderwijscentra. In het centrum worden activiteiten georganiseerd op het gebied van onderzoek, onderwijs en training van innovatief ondernemerschap. Samenwerking tussen bedrijven speelt hierbij een belangrijke rol.

Voor meer informatie:

Universiteit Twente OndernemersCentrum

Mevrouw M.M. van het Reve

Postbus 217

7500 AE Enschede

E-mail: ut-oc@sms.utwente.nl

Telefoon: (053) 489 34 80

Inhoudsopgave

1. Wat is samenwerking?	8
1.1 de doelen van de samenwerkingspartners	8
1.2 doelen formuleren	11
2. De intensiteit van de samenwerking	13
3. De soort partner en de samenwerkingsomgeving	16
3.1 de samenwerkingspartners	16
3.2 de samenwerkingsomgeving	17
4. Het samenwerkingsproces	21
4.1 verleden van de betrokken partijen	22
4.2 gewenste toekomst	24
4.3 onderhandeling	24
4.4 overeenkomst	25
4.5 uitvoering	27
4.6 de tweede ronde	28
5. Evaluatie van de samenwerking	29
5.1 afhankelijkheid	30
5.2 vertrouwen	30
5.2.1 initieel vertrouwen	31
5.2.2 cognitief vertrouwen	31
5.2.3 affectief vertrouwen	32
5.3 de functie van vertrouwen bij samenwerking	33
5.4 het stimuleren van vertrouwen	34
5.5 vertrouwen en afhankelijkheid en het verloop van de relatie	35
5.6 tot slot	36
6. Bijlage A: werkdocument samenwerking	38
6.1 doel van de samenwerking	38
6.2 de intensiteit van de samenwerking	38
6.3 de context van de samenwerking	39
7. Bijlage B: evaluatieschema voor samenwerkingsverbanden	41

Inleiding

Zowel grote als kleine bedrijven zoeken in toenemende mate vormen van samenwerking. Voordat iemand samenwerking in de praktijk brengt, zal hij enkele zaken (moeten) overdenken. Samenwerking vereist namelijk, net als andere bedrijfsstrategieën, een implementatietraject en bepaalde vaardigheden van het management.

Centraal bij het doorlopen van dit traject staan de vragen:

- Wat is samenwerking?
- Welke vormen van samenwerking zijn er?
- Welke vorm van samenwerking moet gekozen worden om tot succes te leiden?

In deze handleiding zullen deze vragen en hun antwoorden de rode draad vormen. Uit de praktijk blijkt dat met het doorlopen van bepaalde stappen samenwerking sneller tot stand komt en ook daarna succesvoller is. In deze handleiding worden deze stappen met u doorlopen en geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk.

In sommige publicaties wordt samenwerking voorgespiegeld als een wondermiddel zonder aandacht te schenken aan deze punten. Samenwerking zou in het algemeen tot synergie leiden, tot verbeterde prestaties en zou vergaande specialisatie mogelijk maken. Productontwikkeling zou goedkoper worden en sneller verlopen om zo tot concurrentievoordeel te leiden. Verder zouden standaarden gezet, kosten en risico gedeeld en schaalgrootte bereikt kunnen worden. Dit alles zonder het verlies van de zelfstandigheid en identiteit van het eigen bedrijf.

De genoemde voordelen komen echter niet vanzelf tot stand en zullen alleen bereikt kunnen worden wanneer de taken in de samenwerking goed aangestuurd en begeleid worden. Dit is complexer dan in een situatie waarin een bedrijf taken alleen uitvoert. In een samenwerkingsverband heeft men namelijk naast de zorg voor de eigen activiteiten, ook de zorg voor de activiteiten en motivatie van de samenwerkingspartner.

Om dit proces tot een goed einde te brengen is daarom inzet en toewijding vereist van beide partijen. Om die situatie te bereiken dient de samenwerking goed opgezet te worden. In deze handleiding vindt u richtlijnen om dit proces te doorlopen aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. Op die manier is getracht een gids te maken die bedrijven en begeleiders stap voor stap naar een voor alle partijen bevredigend resultaat kan leiden.

Deze handleiding is samengesteld met dank aan Jos van der Pas (Syntens Heerlen) voor de voorbeeldcase en Dick Schlüter voor de tekstbewerking.

Rosalinde Klein Woolthuis

1. Wat is samenwerking?

Samenwerking wordt vaak ingedeeld naar verschillende vormen zoals een strategische alliantie, een netwerksamenwerking of co-makership. De verschillende termen en hun invulling zijn zeer divers en vaak weinig overzichtelijk. In deze handleiding krijgt samenwerking geen label, maar een indeling op basis van:

1. de doelen van de samenwerkingspartners;
2. de intensiteit van de samenwerking;
3. de soort partners en de samenwerkingsomgeving.

Deze indeling is bruikbaar om (potentiële) samenwerkingspartners te helpen bij het bepalen op welk gebied en op welke manier zij willen samenwerken.

1.1 De doelen van de samenwerkingspartners

De doelen van een samenwerking kunnen betrekking hebben op verschillende niveau's:

- operationeel
- tactisch
- strategisch

De verschillende niveau's en enkele voorbeelden zijn omschreven in afbeelding 1.

operationeel	tactisch	strategisch
Samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden	Samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie	Samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel één of beiden
<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijke logistiek• Delen van ervaring personeels-management	<ul style="list-style-type: none">• Onderzoek gezamenlijk laten verrichten bij bijv. branche-organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijke productontwikkeling• Bewust netwerk-management i.v.m. reputatie en informatie

Afbeelding 1: De doelen-niveau's van samenwerking

De doelen die men nastreeft dienen nauw samen te hangen met het ambitieniveau van de partners en de gekozen vorm van samenwerking. Wanneer de doelen van de samenwerking eenvoudig zijn, dient de samenwerking dat ook te zijn. Voor samenwerking bij de invoering van milieu-normen zal regelmatig overleg wellicht volstaan, terwijl voor het ontwikkelen van een nieuwe video-camera misschien wel een Joint Venture opgericht zal moeten worden. In het algemeen geldt, dat ook bij hooggestelde doelen, een voorzichtig begin vaak raadzaam is. Partners die bijvoorbeeld op de lange termijn hun activiteiten willen gaan integreren kunnen beginnen met een simpele vorm van samenwerking om elkaar te leren kennen. Wanneer zo'n samenwerking goed bevalt, kan men een volgende stap maken. Dit zou kunnen betekenen dat een toeleverancier steeds meer inspraak krijgt in de productontwikkeling of andere activiteiten van de klant. Op die manier groeit de relatie uit tot een strategische samenwerking waar beiden kunnen profiteren van de continuïteit en kwaliteit van de relatie. Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot een fusie van de partners. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking en fusie van DAF en Volvo. Het succes hiervan straalde uit op de bedrijven maar ook de werkgelegenheid in de provincies Brabant en Limburg.

Belangrijk bij het opstellen van samenwerkingsdoelen is om alert te zijn op de eventuele verschillen tussen partners. De betekenis van de samenwerking kan voor de ene partner anders zijn dan voor de andere.

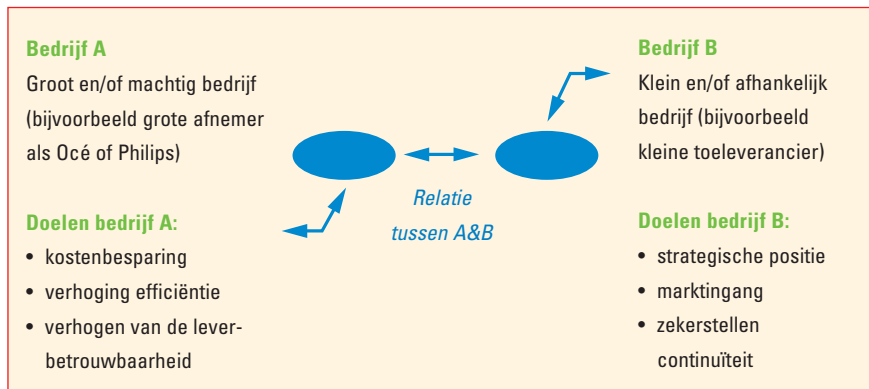
Océ en haar leveranciersnetwerk

De samenwerking tussen Océ en haar netwerk van kleine toeleveranciers is een voorbeeld van hoe het uiteenlopen van doelen tot problemen kan leiden. Terwijl Océ door deze samenwerking een hoge kwaliteit krijgt voor een lage prijs, is het voor de kleinere bedrijven vaak van levensbelang om Océ toe te mogen leveren. Zij hebben een goede afzet en een grote klant om aan te refereren bij andere potentiële klanten. Dat dit niet altijd goed afloopt konden we eind 1997 in de kranten lezen. Océ kondigde haar toeleveranciers toen aan dat ze in 1998 nog wel af wilden nemen maar dat het allemaal 20 procent goedkoper moest! Voor Océ een extra kostenbesparing, voor de kleinere toeleveranciers een zware klap.

Zo is het goed denkbaar dat een samenwerking door een groot en door zijn afnamepotentieel machtig bedrijf als een operationele samenwerking wordt gezien. Voor het machtige bedrijf staan kostenbesparing, leveringsbetrouwbaarheid en gemak centraal. Voor het kleine, of afhankelijke bedrijf kan de samenwerking echter veel meer betekenen en van tactisch of strategisch belang zijn. Zo kan de relatie met het grote bedrijf hen een strategische positie verschaffen in de markt en kan de partner een goede referentie opleveren voor de zogenoemde 'track-record'. Verder kan een grote klant het kleine bedrijf bestaanszekerheid bieden en zo de continuïteit helpen garanderen. Door vaste contracten op het gebied van afname kan het grote bedrijf ook de benodigde zekerheid geven voor het verkrijgen van financiële middelen voor bedrijfsgroei.

Voor de samenwerking is het belangrijk om inzicht te hebben in deze verschillen. De verwachtingen kunnen dan aangepast worden aan de individuele doelen. De inzet van de partij met het grootste belang (de hoogst gestelde doelen) zal vaak het grootst zijn. Wanneer andere partijen zich minder inzetten zal dit tot teleurstelling kunnen leiden. Daarom dienen deze zaken openhartig besproken te worden en dient de samenwerking zo ingericht te worden dat deze verschillen niet onnodig tot problemen leiden.

Het verschijnsel van het uiteenlopen van doelen in een samenwerkingsverband is weergegeven in afbeelding 2.



Afbeelding 2: Uiteenlopende doelen bij samenwerkingspartners



“Zullen we eerst even onze doelen formuleren?”

1.2 Doelen formuleren

Bij het (helpen) opzetten van een samenwerking is het belangrijk de doelen helder te formuleren!

Vragen die de betrokken partijen daarbij kunnen helpen zijn:

- Wat is de termijn die we voor ogen hebben met de samenwerking?
- Willen we één hoofdverantwoordelijke die de kosten draagt en ‘de baas is’, of willen we de kosten en baten delen?
- Willen we op de lange termijn de samenwerking intensiveren of willen we tijdelijk op projectbasis samenwerken?
- Willen we op een, voor onze concurrentiepositie belangrijk gebied samenwerken of op een minder strategisch gebied?
- Willen we de samenwerking tot een bepaalde markt beperken?

Het spreekt haast voor zich dat de doelen van partners altijd enigszins uiteen zullen lopen. Te grote verschillen zullen echter vermeden moeten worden. Het helder formuleren van doelen is, ook wanneer er wel verschillen zijn, altijd van belang voor het verloop van de samenwerking. Partners weten beter waar ze aan toe zijn en wat ze wel en niet van de ander kunnen verwachten in het licht van de gestelde doelen. Hoe het formuleren van doelen in de praktijk vorm kan krijgen is te lezen in het eerste deel van het voorbeeld dat centraal staat in deze handleiding: Samenwerking tussen drie drukkerijen.

Voorbeeld: Samenwerking tussen drie drukkerijen (eerste deel)

Eind mei 1997 kwam bij Syntens in Heerlen het verzoek binnen van drie drukkerijen om hun voorgenomen samenwerking gestalte te helpen geven. Zij hadden het zeer begrijpelijke en veel voorkomende probleem: 'we willen wel samenwerken maar we weten niet hoe'. Het waren zelfstandige ondernemers en varieerden in grootte van 10 tot 30 personen. De bedrijven kenden elkaar al langer van branche-bijeenkomsten maar hadden nog nooit eerder echt samengewerkt. Om hen te helpen hun voornemen operationeel te maken, werden een aantal bijeenkomsten belegd om de stappen uit deze handleiding toe te passen.

Doelen formuleren

Om de partijen voor te bereiden op de eerste bijeenkomst werd hen vooraf een vragenlijst gestuurd. Hierin werd gevraagd naar de verwachtingen die de drukkerijen hadden, de kansen die ze zagen en de bedreigingen. Deze punten werden behandeld aan de hand van het werkdocument dat u kunt vinden in Bijlage A. De reacties werden daarna gestructureerd en als startdocument gebruikt voor de bijeenkomst waarin als eerste de doelen werden besproken op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Op operationeel niveau zagen de drukkerijen bijvoorbeeld mogelijkheden om gezamenlijk in te kopen, om kennis en ervaringen uit te wisselen en om leegloop en capaciteitspieken

voor elkaar op te vangen. Op tactisch niveau bespraken zij de mogelijkheden gezamenlijke onderhoudscontracten af te sluiten of gezamenlijk cursussen in te kopen. Ook gezamenlijke financiering van onderzoek en gezamenlijk versterken van hun marktpositie kwam hierbij ter sprake. Tenslotte stelden zij zich voor welke vormen van samenwerking mogelijk zouden zijn op strategisch niveau gericht op langdurig concurrentievoordeel voor alle partijen. Hierbij zagen zij mogelijkheden om grote investeringen samen te financieren, gezamenlijk te zorgen bij te blijven bij de nieuwste ontwikkelingen op technologisch gebied en elkaar in raad en daad bij te staan bij hun opvolgingskwesaties (twee van de drie bedrijven waren familiebedrijven waarbij de 'oude garde' binnen afzienbare tijd opgevolgd diende te worden door familieleden dan wel buitenstaanders). Ook werd op dit niveau de wens uitgesproken tot verdergaande specialisatie van de drie drukkerijen om zo de complementariteit en efficiëntie te verhogen. Het uiteindelijke doel was om met zijn drieën een krachtigere speler te worden op de markt. Dankzij de goede voorbereiding en het helder structureren van de verschillende doelenniveaus, konden de partners snel besluiten op welk niveau zij uiteindelijk de samenwerking aan wilden gaan. Voor de drie drukkerijen was dit het strategische niveau om gezamenlijk een sterkere speler te worden in de grafische industrie.

2. De intensiteit van de samenwerking

Wanneer de partners hun doelen hebben geformuleerd, dan is de volgende stap op zoek te gaan naar een passende vorm voor de samenwerking. De doelen dienen hierbij als uitgangspunt. Wanneer men voor een korte termijn samenwerking kiest, op een operationeel gebied (bijvoorbeeld het delen van kennis omtrent het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem) kan een beperkt aantal (mondelinge) afspraken soms volstaan. Wil men echter op lange termijn samenwerken op een voor de partners strategisch gebied (zoals productontwikkeling) dan zullen er meer eisen aan de samenwerking gesteld moeten worden. De opbouw van de relatie zal zorgvuldig moeten gebeuren, de partners zullen op elkaar moeten vertrouwen en er zal een intensieve vorm van samenwerking gekozen moeten worden.

De intensiteit van de samenwerking kan weergegeven worden als een schaal waarin men van volledig zelfstandige bedrijven, tot steeds nauwere vormen van samenwerking komt. Dit is weergegeven in afbeelding 3.

Intensiteit van de samenwerking				
Laag				Hoog
Autonoom handelen	Samenwerken op projectbasis	Langdurige relatie	Co-development	Integratie van activiteiten
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, projectleider maakt regels per project	Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijv. oprichten van J.V., Stichting of B.V.

Afbeelding 3: De intensiteit van de samenwerking

De te kiezen vorm van samenwerking hangt samen met de toenemende complexiteit bij hoger gestelde doelen. De kenmerken van de verschillende vormen van samenwerking zijn samengevat in afbeelding 4.

Een samenwerkingsverband met een lage intensiteit kenmerkt zich door:

- een tijdelijke aard, bijvoorbeeld samenwerking op projectbasis;
- een lage complexiteit van doelen;
- afspraken op klant-leverancier basis, de klant is koning;
- activiteiten die over het algemeen vooraf te plannen zijn;
- afspraken die relatief eenvoudig zijn vast te leggen in een overeenkomst of een contract.

Een samenwerking met een hoge intensiteit kenmerkt zich door:

- een lange, of onbepaalde duur van de samenwerking;
- een hoge complexiteit van de gestelde doelen, bijv. gezamenlijke productontwikkeling;
- hoge onzekerheid over het verloop van het project en de samenwerking;
- de nodige moeite om de samenwerking te plannen en vooraf vast te leggen in afspraken en contracten;
- belang van informele omgang om wederzijds vertrouwen op te bouwen om zo de samenwerking de benodigde stabiliteit en flexibiliteit te geven.

Afbeelding 4: De intensiteit van samenwerking en haar kenmerken

Bovengenoemde kenmerken onderstrepen dat intensieve vormen van samenwerking niet gemakkelijk te realiseren zijn. Ze vereisen veel van het management van de partnerbedrijven. Zowel het maken van formele afspraken, als het omgaan met informele aspecten zoals vertrouwen, spelen een belangrijke rol bij het slagen van de relatie. Hierover meer in Hoofdstuk 4 en 5.

Naast de eerder genoemde doelen en de bijbehorende intensiteit van de samenwerking, is het verder van belang in ogenschouw te nemen met wie men samenwerkt en in welke omgeving dat gebeurt.

Voorbeeld: Samenwerking tussen drie drukkerijen (vervolg)

De intensiteit van de samenwerking

Nadat de drukkerijen hun doelen geformuleerd hadden, werd gekeken naar de intensiteit die de samenwerking zou moeten krijgen. Daartoe werd eerst gekeken naar de verschillende intensiteiten van samenwerking en hun kenmerken (zoals besproken in afbeelding 3 en 4). Voor de drie drukkerijen was de keuze eenvoudig omdat ze hun doelen in de eerste stap helder hadden geformuleerd. Omdat zij een langdurige, strategische relatie aan wilden gaan om gezamenlijk hun concurrentiepositie te versterken, was het voor hen duidelijk dat ze tot een zekere mate van integratie van hun activiteiten over moesten en wilden gaan. Daartoe besloten zij al na de tweede bijeenkomst tot de oprichting van een nieuwe rechtspersoon waarin de drie partijen participeerden zodat ieder daarnaast zijn eigen identiteit kon behouden. Dit was voor de partijen van essentieel belang omdat zij hun naam en reputatie in tientallen jaren hadden opgebouwd en deze dus niet wilden verliezen.

Zij bespraken ook de consequenties die de keuze voor een intensieve samenwerking inhield namelijk dat het:

- een langdurige relatie zou moeten betreffen,
- dat de relatie waarschijnlijk een hoge complexiteit en onzekerheid zou kennen,
- dat intensief gezamenlijk overleg nodig zou zijn, en,
- dat aandacht besteed zou moeten worden aan informele regels en de opbouw van vertrouwen.

Voor het afhandelen van de juridische en organisatorische aspecten rond de oprichting van een rechtspersoon werd de hulp van KPMG ingeroepen. Deze gaven advies welke rechtsvorm het beste uit zou pakken voor de voorziene vorm van samenwerking (i.v.m. te delen winsten én verliezen). De bedrijven richtten spoedig daarna een V.o.F. op waarin hun gezamenlijke activiteiten plaats zouden vinden. De taken werden onderling verdeeld op basis van de geschiktheid en bereidheid om de taak op zich te nemen. Na enkele maanden werd een verkoper in dienst genomen om de bedrijven als eenheid te vertegenwoordigen in de markt.



3. De soort partner en de samenwerkingsomgeving

3.1 De samenwerkingspartners

Elke samenwerking is anders. Zoals al eerder genoemd kunnen de doelen van samenwerkingspartners verschillen. Daarnaast zijn er echter ook nog andere aspecten die aanzienlijk kunnen verschillen. Deze factoren hangen samen met het soort organisaties dat betrokken is bij de samenwerking. Zijn dit bijvoorbeeld bedrijven uit het MKB, grote bedrijven, multinationals, starters of kennisinstellingen? Wat zijn de kernvaardigheden van deze bedrijven? Zijn het dienstverlenende bedrijven? Zijn ze gespecialiseerd in productie of juist ontwikkeling?

Al deze factoren houden verband met:

- de prioriteiten die bedrijven stellen;
- hun manier van zaken doen (bedrijfscultuur);
- de (machts)balans die tussen de bedrijven zal ontstaan.

Om deze punten toe te lichten kan men denken aan de eerder genoemde samenwerking tussen een groot en een klein bedrijf. Voor het kleine afhankelijke bedrijf zal de relatie met het grote bedrijf, welke immers van strategisch belang is, al snel de hoogste prioriteit krijgen. Het grote bedrijf, dat in de regel verschillende andere grote partners heeft, zal

waarschijnlijk een minder groot belang toekennen aan de relatie. Verder is het aannemelijk dat beide partijen op een andere manier met hun eigen activiteiten én met de samenwerking om gaan. Waar grote bedrijven uitblinken in formele regelgeving en voldoende back-up wanneer het gaat om financiële middelen of bijvoorbeeld vakinhoudelijke, juridische of technologische kennis, worden kleine bedrijven juist vaak gekenmerkt door flexibiliteit, een informeel karakter en ondernemendheid. Dit kan tot problemen leiden bij het sluiten en uitvoeren van een samenwerkingsverband wanneer de verschillen tot onbegrip of irritatie leiden.

Een ander voorbeeld vormt de samenwerking van een klein bedrijf met een kennisinstelling. Het kleine bedrijf is bij het inschakelen van een kennisinstelling voornamelijk geïnteresseerd in het verkrijgen van direct toepasbare kennis en wil deze op een korte termijn ter beschikking hebben. Een kennisinstelling zal echter vaak op een langere termijn te werk willen gaan. Veelal werken deze instellingen ook niet in termen van resultaat, maar in termen van inspanning (de uitkomst is immers onzeker). Het risico van frustraties is met name groot wanneer beide partijen niet van te voren expliciet hebben gemaakt wat men wil én kan.

Verschillen tussen de samenwerkingspartners kunnen ook leiden tot een onevenwichtigheid in belangen en macht binnen de relatie. De relatieve positie die bedrijven ten opzichte van elkaar innemen, is afhankelijk van:

- de grootte van het bedrijf (bijv. financiële middelen of omzetspotentieel);
- de unieke kennispositie van het bedrijf;
- de positie die het bedrijf in haar omgeving inneemt (bijv. toegang tot andere bedrijven, markten en technologische gebieden).

Tot welke problemen deze verschillen kunnen leiden werd reeds besproken in Hoofdstuk 1 en in de Océ-case.

3.2 De samenwerkingsomgeving

Naast de eerder genoemde factoren, die betrekking hadden op de partners zelf, speelt ook de omgeving waarin de samenwerking plaats heeft een belangrijke rol. Samenwerken in een branche met een lange historie, waarin technologie en markt al volledig uitgekristalliseerd zijn, is wat anders dan samenwerken in een dynamische, nieuwe omgeving zoals de biotechnologie. In oude bedrijfstakken, zoals de metaal of de grafische industrie, zijn de technologieën uitgekristalliseerd en de stan-

daarden bepaald. Verder zijn markt en branche vaak helder en overzichtelijk; het is duidelijk wie wat levert op welke markt en dominante bedrijven of clusters van bedrijven hebben zich gevormd. Samenwerking in zo'n omgeving zal vaak ingegeven worden door de heersende normen en waarden in de branche.

Aan de andere kant zijn 'ouderdom' en 'eerbiedwaardigheid' relatief. Dat blijkt wel uit het feit dat de 'oude' industrieën zoals de grafische industrie of de agrarische sector inmiddels hun opvolgers c.q. door-groeiers kennen in de vorm van de multimedia- c.q. de bio-industrie. In deze sectoren gelden andere wetten en regels. Er zijn nog weinig technologische standaarden gevormd en de weg ligt dus (nog) volop open voor de bestaande bedrijven en eventuele nieuwe toetreders. Er bestaan nog weinig formele structuren, dominante partijen en/of coalities in zo'n bedrijfstak of ze zitten vers (en wankel?) in het zadel.

In de biotechnologie laat deze situatie zich beschrijven als één waarin jonge, net afgestudeerde academici de laboratoria bevolken en elkaar formeel en informeel ontmoeten en consulteren. Hun 'bazen' zullen vaak personen zijn, die zijn opgegroeid en gesocialiseerd binnen de context van de agrarische sector waar samenwerking altijd hoog in het vaandel heeft gestaan. Dit resulteert gezamenlijk in een situatie waarin samenwerking tot stand kan komen. Om samen met een partner bijvoorbeeld tot een technologische standaard te komen of om een dominante coalitie te vormen.

Naast de industrie-structuur, speelt de industriecultuur dus ook een aanzienlijke rol. Wanneer wij de agrarische industrie als voorbeeld nemen en de geneesmiddelen industrie als tegenvoorbeeld, wordt dat duidelijk. De agrarische sector is van oudsher een industrie waarin men niet bang hoefde te zijn dat concurrenten producten zouden imiteren en zo hun voortbestaan in gevaar zouden brengen. In de farmaceutische industrie daarentegen is de angst voor het afkijken van kennis en imitatie erg groot. De investeringen en tijd die nodig zijn om een nieuw medicijn te ontwikkelen zijn enorm (vaak tot 10 jaar en miljoenen gulden). Wanneer het medicijn gereed is, is het echter erg eenvoudig te imiteren. Dit maakt dat men in deze sector huiverig is voor ongewenste kennisuitwisseling. Vandaar dat farmaceutische bedrijven liever niet samenwerken. Zij fuseren liever waardoor ze zeker zijn dat de kennis en kunde binnen de (verbreedde) eigen muren blijft. Denk daarbij aan de fusie tussen de farmacie-giganten Glaxo en Wellcome en de mislukte poging om dit ook met SmithKline Beecham te doen. Hoe samenwerking samenhangt met de omgeving waarin zij plaats heeft, is kort samengevat in afbeelding 5.

	Hoge onzekerheid	Matige onzekerheid	Lage onzekerheid
Industrie levenscyclus soort samenwerking			
losse samenwerking	<i>Niet geschikt i.v.m.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ongewenste kennis-overdracht • Vereist specialisme partner • Vereiste flexibiliteit en lange termijn planning 		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie gestandaardiseerd • Omgeving overzichtelijk • Projecten goed te voorspellen • Partner goed vervangbaar • Zaken gedekt door algemene voorwaarden
samenwerking op project-basis of lange termijn		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie en omgeving licht dynamisch • Partners met moeite te vervangen • Continuïteit en kwaliteit • Efficiëntie c.q. kostenreductie • Informele normen en waarden 	
vaste samenwerkings-partner	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie in ontwikkeling • Industriestructuur vormt zich • Projecten moeilijk vooraf te plannen • Unieke kennis bij unieke spelers • Contracten vaak ontoereikend i.v.m. flexibiliteit • Informele factoren van groot belang 		<i>Niet geschikt i.v.m.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge kosten verbonden aan relatiemanagement • Rem op het flexibel inspelen op nieuwe gebeurtenissen

Afbeelding 5: De samenwerking in haar omgeving

Voorbeeld: Samenwerking tussen drie drukkerijen (vervolg)

De partners en de samenwerkingsomgeving

Na het bepalen van de doelen en de intensiteit van de samenwerking, discussieerden de drukkerijen over de kenmerken van de deelnemende bedrijven en de omgeving waarin de samenwerking plaats zou (moeten) vinden. Rond het eerste punt ontstond weinig discussie. De bedrijven waren alledrie vergelijkbaar in grootte en capaciteiten waardoor machtskwesties niet aan de orde waren. Verder hadden ze ook een vergelijkbare achtergrond en manier van zaken doen. Daarom verwachtten ze op dit terrein weinig problemen.

De vraag 'in welke omgeving werken we samen' leidde tot een zeer nuttige discussie. Bij het ingaan van het nieuwe millennium staat de grafische industrie voor een belangrijk omslagpunt en wordt het traditionele drukken steeds meer vervangen door nieuwe vormen van uitgeven zoals bijvoorbeeld multimedia (CD-ROM, internet-toepassingen). Toen de drukkerijen werd gevraagd in welke markt zij zich bevonden en in welke markt zij zich samen wilden gaan begeven, ontstond discussie rond de positie die de bedrijven hadden in de beschreven industrie levenscyclus (zie afbeelding 5). Terwijl twee drukkerijen verklaarden zich te bevinden in de, in zijn nadagen verkerende, grafische industrie gekenmerkt door gestandaardiseerde producten en productieprocessen, en een formele industriestructuur, bleek de derde drukker dit heel anders te zien. Deze voelde zich deel van de opkomende, hoog complexe communicatie-industrie gekenmerkt door hoge kennisintensiteit en onzekerheid, informele netwerken, en zich ontwikkelende technologische standaarden op gebied van producten en productie.

Voor de bedrijven was het vervolgens vooral belangrijk te bepalen op welk gebied zij hun gezamenlijke inspanningen wilden richten. Na bestudering van de kenmerken van samenwerking in de verschillende fasen van de industrie levenscyclus, (zie afbeelding 5) besloten zij zich te richten op de grafische industrie. Zij kozen hiervoor omdat zij de onzekerheid, die samengaat met een onbekende, zich ontwikkelende bedrijfstak, als een extra hindernis ervoeren voor het opbouwen van hun samenwerking. Omdat zij binnen deze samenwerking hun doelen al zo hoog gesteld hadden, wilden zij dit eerst proberen in een relatief stabiele en bekende omgeving. Een start in de complexe en nog uitermate dynamische communicatie-industrie zou zaken extra complex maken in hun ogen. Zij zagen vooral potentiële problemen in:

- het moeilijk kunnen plannen van projecten (vanwege technologische onzekerheid);
- de complexiteit rond opbouw van kennis (veel is nog in ontwikkeling), en;
- de vereiste flexibiliteit in contract-opmaak en uitvoer i.v.m. onvoorspelbaarheid.

De partners waren het er wel over eens dat het ontplooiën van nieuwe activiteiten in de communicatie industrie voor de bedrijven van essentieel belang was. Deze activiteiten zouden echter voorlopig onder de individuele noemer van de bedrijven vallen. Wel zou eventueel op projectbasis op dit gebied samengewerkt kunnen worden. De intentie om in de toekomst gezamenlijk de stap naar de communicatie industrie te wagen, werd duidelijk uitgesproken en vastgelegd.

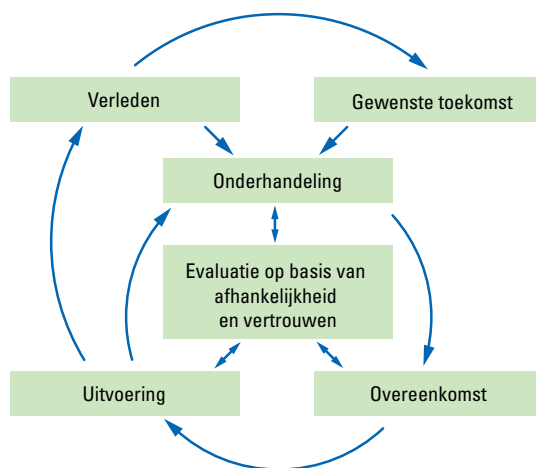
Het doorlopen van de drie stappen kostte de samenwerkingspartners twee bijeenkomsten

van ongeveer drie uur. Dit is aanzienlijk korter dan de meeste andere samenwerkingsverbanden waarbij de partners zelf gaandeweg tegen de besproken punten aan moeten lopen. Voor men dan tot een overeenkomst komt waarin doelen, intensiteit en omgeving bepaald zijn, zijn vaak al maanden van kostbaar overleg ver-

streken. Nu werd, mede dankzij de goede voorbereiding en de juridische adviezen van KPMG, na twee bijeenkomsten een samenwerkingsovereenkomst gesloten en de intentie uitgesproken een gezamenlijke rechtspersoon op te richten.

4. Het samenwerkingsproces

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat samenwerking succesvol zal zijn als de partijen hun doelen en de gekozen samenwerkingsvorm goed op elkaar laten aansluiten. In deze analyse ontbreekt echter nog één belangrijk aspect; het procesmatige karakter van samenwerking en de dynamiek tussen de betrokken partijen. Afstemming is zogezegd niet genoeg, er moet een blijvende, dynamische 'match' zijn tussen de mensen en de bedrijven die zij vertegenwoordigen. Om inzicht te krijgen in de dynamische aspecten van samenwerking dient het als een proces te worden opgevat en geanalyseerd. Daartoe werd een procesmodel ontwikkeld voor een beter inzicht in samenwerking. De samenwerking wordt daartoe opgedeeld in fasen. Men ziet dan hoe de samenwerking zich ontwikkelt via bijvoorbeeld kennismaking, onderhandelingen, afspraken, uitvoering en eventuele heronderhandeling. Het model vindt u in afbeelding 6 en zal daarna stap voor stap besproken worden.



Afbeelding 6: Samenwerking is een proces.

4.1 Verleden van de betrokken partijen

Het verleden dat betrokken partijen met elkaar hebben is van essentieel belang voor het aangaan van een samenwerkingsverband en het verdere verloop daarvan. Zo zullen bedrijven die al eerder succesvol met elkaar hebben samengewerkt, eerder een nieuwe samenwerking aangaan dan partijen die elkaar nog niet kennen.

Het verleden kan op drie manieren een rol spelen:

1. als klant en/of leverancier heeft men reeds samengewerkt of is betrokken geweest bij een project;
2. men kent elkaar persoonlijk van de lagere of middelbare school, van studie of een vakbeurs, symposium, lidmaatschap van de Rotary, de voetbalclub of een ander sociaal verband;
3. men kent elkaar 'van horen zeggen'. Bedrijven en personen hebben een bepaalde reputatie die goed, slecht of onbekend kan zijn.

Hoe meer men bekend is met de andere partij, hoe eenvoudiger het zal zijn om te besluiten of men wel (of niet) met elkaar samen wil werken. Men weet immers wat voor vlees men in de kuip heeft. Dit kan een moeilijk en kostbaar zoek- en kennismakingsproces uitsparen. Het belang van kennis over de andere partij hangt samen met vertrouwen dat men in de andere partij heeft (kunnen opbouwen). Dit vertrouwen kan vier verschillende vormen aannemen:

1. vertrouwen: men heeft geleerd dat men de ander kan vertrouwen, dat de ander loyaal en eerlijk is.
2. betrouwbaarheid: men heeft geleerd dat de ander zijn beloftes waar kan maken omdat deze voldoende kennis, kunde en capaciteit heeft om afspraken na te kunnen komen.
3. vertrouwdheid: men heeft geleerd met elkaar samen te werken. Procedures zijn op elkaar afgestemd en men heeft geleerd hoe zaken goed op elkaar afgestemd kunnen worden.
4. geleend vertrouwen: men kan iemand vertrouwen omdat iemand anders deze partij heeft aangeraden. Randvoorwaarde is natuurlijk dat men de tipgever vertrouwt.

Hoe meer vormen van vertrouwen aanwezig zijn tussen potentiële partners, hoe groter het draagvlak voor de samenwerking is. Bij ontbreken van dit draagvlak, zal de nodige inspanning geleverd moeten worden om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Men zal bijvoorbeeld niet snel blind varen enkel op de reputatie die een partij heeft in een bepaalde markt. Evenmin lijkt het verstandig om samenwerkingsverbanden op de golfbaan af te sluiten zonder kennis van het andere bedrijf. Risico's daarbij zijn dat het op persoonlijk vlak wel, maar zakelijk niet klikt. Of dat er in de organisatie (daarmee was immers geen

ruggespraak) geen draagvlak is voor de gesloten overeenkomst. Naarmate organisaties groter zijn, is dit risico ook groter. De medewerkers die de samenwerking uiteindelijk vorm moeten geven (het draagvlak) zijn dan verder verwijderd van, en daardoor minder betrokken bij, degenen die de beslissingen nemen.

Naast het elkaar kennen en vertrouwen kunnen echter ook andere zaken uit het verleden een rol spelen. Zo kan men in het verleden verplichtingen jegens elkaar opgebouwd hebben waardoor samenwerking een 'must' wordt. Of men kan een bepaalde afhankelijkheidsrelatie opgebouwd hebben waardoor partijen tot elkaar 'veroordeeld' zijn. Zo kan men geïnvesteerd hebben in apparatuur of productiecapaciteit die men specifiek voor die ene klant inzet. Deze machines en capaciteit zullen niet altijd ook inzetbaar zijn voor andere klanten. Wanneer zo'n relatie verbroken wordt, impliceert dit hoge kosten. Men is als het ware een 'gevangene' van zijn relatie.

Ook het belang dat partijen bij elkaar hebben kan hen tot samenwerken aanzetten. Zo kan een bedrijf over kennis beschikken die een absolute noodzaak vormt voor het partnerbedrijf. Soms zal deze kennis zo uniek zijn, of van zo'n hoge kwaliteit, dat hiervoor geen alternatieve partners zijn aan te wijzen. Samenwerking is dan denkbaar zonder de hiervoor genoemde basis van vertrouwen omdat men dan eenvoudig geen keuze heeft.

Philips en Sony

Bij het ontwikkelen van de Digital Video Disk (DVD) werkten Philips en Sony nauw samen ondanks het feit dat zij op de consumentenmarkt in een felle concurrentiestrijd verwickeld zijn. Sony en Philips bezitten beiden hoogwaardige kennis die noodzakelijk is voor de ontwikkeling en die ze bij andere bedrijven/instellingen niet kunnen krijgen. Ze zijn daarom tot elkaar veroordeeld om tot een nieuw product te komen. Bovendien zijn de bedragen die met de ontwikkeling gemoeid zijn niet door kleinere bedrijven op te brengen. Daarnaast is de samenwerking noodzakelijk om een product-standaard te kunnen zetten. Zo kunnen missers als het Video 2000 systeem (dat wel veel geld gekost heeft, kwalitatief goed was, maar nooit goed verkocht is omdat VHS de standaard werd) voorkomen worden.

4.2 Gewenste toekomst

Net als het verleden, speelt bij het aangaan van een samenwerkingsverband ook de toekomst een belangrijke rol. De toekomst verwijst naar de plannen die partijen samen hebben, hun doelen en de termijn waarop men deze doelen wil bereiken. Op de doelen werd al uitgebreid ingegaan in Hoofdstuk 1. Daar werd duidelijk dat de doelen van partijen sterk kunnen verschillen binnen een zelfde samenwerkingsverband. Het is belangrijk hier inzicht in te hebben voor men een samenwerkingsverband aangaat.

4.3 Onderhandeling

Op basis van de kennis van, en het vertrouwen in elkaar, en op basis van de gewenste toekomst vinden onderhandelingen plaats. Wanneer de partijen elkaar nog niet goed kennen, zullen deze onderhandelingen naast het maken van afspraken, ook dienen als een soort kennismakingsproces. De partijen leren in deze fase elkaars 'taal' spreken. Men leert de bedoelingen van de ander interpreteren en woorden op waarde schatten. Het kan ook letterlijk van toepassing zijn wanneer er sprake is van een taalbarrière.

Verschillen in taal kunnen betrekking hebben op:

- regionale verschillen (een Fries bedrijf dat met een Limburgs bedrijf gaat samenwerken);
- nationale verschillen (een Nederlands met een Duits bedrijf);
- educatieve verschillen (een technisch bedrijf dat met een commercieel bedrijf samen gaat werken).

Bij taalverschillen gaat het dus niet alleen letterlijk om de taal, maar ook om de manier van spreken, de woordkennis en keuze (dit is bijvoorbeeld zeer verschillend voor een 'technicus' en een 'marketeer'). Om elkaar te kunnen 'verstaan' is begrip nodig voor de wijze van spreken, manier van doen en de gehanteerde kijk op de wereld. De mentaliteit die bij een bedrijf heerst kan namelijk ook tot begripsproblemen leiden. Voor een klein bedrijf is het misschien moeilijk te begrijpen waarom het beantwoorden van een simpele vraag bij een grote partner drie dagen duurt terwijl het in de eigen organisatie slechts één uur had hoeven duren.

Daarnaast spelen normen en waarden een belangrijke rol bij het bereiken van een overeenkomst. Partijen moeten het eens zijn over wat wel en niet acceptabel is binnen het samenwerkingsverband. De laatste jaren speelt ook het handelen van de partner, buiten de samenwerking om, een rol. Dit kan afgeleid worden uit de grote aandacht voor ethiek in het bedrijfsleven en de 'codes of conduct' die bedrijven opstellen om

hun normen en waarden kenbaar te maken aan potentiële partners en aan het bredere publiek. Dus naast onderhandelingen over doelen, inzet en bijvoorbeeld verdeling van opbrengsten zullen deze zaken ook aan bod dienen te komen.

4.4 Overeenkomst

Na de onderhandelingen zullen de partijen tot een overeenkomst moeten komen, het liefst schriftelijk. Dit is in de regel een moeilijk proces. Vooral bij kleinere bedrijven is men vaak gewend aan mondelinge afspraken. Toch is het formeel opschrijven van afspraken vaak van groot belang voor het welslagen van de samenwerking, niet in de laatste plaats om het uitgesproken vertrouwen tussen partijen te bezegelen.

Een samenwerkingscontract kan verschillen in omvang. Of men nu veel of weinig vast wil leggen, uit de praktijk blijkt dat het verstandig is in ieder geval bepaalde basis-afspraken vast te leggen. Het belang hiervan komt vooral naar voren wanneer er tijdens de uitvoering problemen optreden of wanneer men niet precies weet wat men afgesproken heeft. In een situatie waar kosten en winsten gedeeld moeten worden, kunnen dit soort onduidelijkheden tot conflicten leiden. Het is daarom raadzaam om:

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

De in het contract vastgelegde afspraken kunnen ook gebruikt worden als een stappenplan om de voortgang van het project te bewaken. Hierbij hoort het contract natuurlijk niet te dienen als een rigide dwangmiddel, maar als een richtlijn aan de hand waarvan de partners hun samenwerking hebben opgezet en ook ten uitvoer kunnen brengen.

Voorbeeld: Samenwerking tussen drie drukkerijen (vervolg)

Het contract als een teken van vertrouwen

De adviseur drukte de drie drukkerijen al in een vroege fase op het hart dat het vastleggen van afspraken erg belangrijk is bij het opbouwen van vertrouwen en de spoedige voortgang van de relatie. Het opstellen van contracten, stappenplannen, en/of het maken en verspreiden van notulen, dient in dit proces niet gezien te worden als een motie van wantrouwen. In tegenstelling zelfs. Partijen kunnen ervan uitgaan dat wanneer alle afspraken opgeschreven worden en iedereen daar zijn handtekening onder durft te zetten (of in ieder geval niet op afspraken terug wil komen), iedereen ook daadwerkelijk voornemens is zich in te zetten voor wat hij heeft toegezegd en vertrouwen heeft in de samenwerking. Het vastleggen van afspraken kan daarom gezien worden als de neerslag van het opgebouwde vertrouwen tussen partners en als het tastbare bewijs van de commitment aan de relatie.

Ondanks dat de drukkerijen vanaf het begin het belang van geschreven afspraken inzagen en toepasten, werd na enige tijd (door de gewenning) niet meer genotuleerd. Men had het gevoel dat het zó goed liep dat dit eigenlijk niet nodig was. Hierop kwamen ze snel terug toen er een zwaarwegend conflict ontstond. Eén partij wilde de samenwerking stoppen omdat een andere partij "gezegd zou hebben" niet zeker te zijn van de toekomst van zijn bedrijf i.v.m. een opvolgingskwestie. Dit was ook het moment waarop voor het eerst geldkwesties ter sprake kwamen. Er waren berekeningen gemaakt over de te ver-

wachten kosten en opbrengsten en dit zette de partners tot denken aan. Zouden ze de omzetsijging aankunnen, zouden familieleden de investering in de samenwerking steunen etc.. De verwarring en opwinding liep zo hoog op dat de samenwerking even een vroegtijdige dood leek te sterven. Na navraag van de adviseur (die was wegens omstandigheden niet aanwezig geweest toen het conflict ontstond) bleken de partijen allemaal iets anders te hebben bedoeld dan de ander begrepen had. De 'ruzie' kon toen snel bekoeld worden. De adviseur kon de ideeën en bedoelingen weer helder krijgen waarna bleek dat het conflict berustte op misverstanden. De adviseur speelde tijdens het proces een belangrijke rol omdat hij vertrouwd werd en omdat hij onafhankelijk kon bemiddelen tussen de partijen.

Deze problemen hadden voorkomen kunnen worden wanneer er steeds notulen waren gemaakt. De partijen hadden dan meteen kunnen zien dat de anderen hen niet goed begrepen hadden. Naar aanleiding hiervan werd besloten weer zorgvuldig te notuleren om zo misverstanden te voorkomen.

Het belang van een goed contract

Dat contracten belangrijk kunnen zijn, ontdekte een klein bedrijf (hier fictief Technicom genoemd) toen zijn partner er onverwacht vandoor ging. De partner en hij hadden afgesproken voor gezamenlijke rekening en risico een product te ontwikkelen. Hoe men om zou springen met eventuele winsten, verliezen of extra kosten werd echter niet afgesproken. Beiden dachten elkaar goed genoeg te kennen om zonder formele afspraken toe te kunnen. Technicom was vooral verantwoordelijk voor

de technische kant van de ontwikkeling, terwijl zijn partner meer talent had voor commercie en handel. De liefde voor handel uitte zich in de loop van het project steeds duidelijker. Terwijl het project veel tijd en middelen kostte, was de partner op zoek naar korte termijn winsten. Toen het project extra financiering vereiste, had de partner daar dan ook geen zin in. Hij poetste de plaat en liet Technicom met een lege portemonnaie en een onaf product achter.

4.5 Uitvoering

In de uitvoeringsfase begint de samenwerking eigenlijk pas echt. Waar in het begin overlegd werd door het management op strategisch niveau, wordt nu overleg gevoerd tussen werkkuitvoerenden of begeleiders op operationeel niveau. Het gaat concreet om de vraag hoe een project, dat door verschillende onafhankelijke organisaties uitgevoerd wordt, centraal of decentraal aangestuurd kan worden. Dit is een complexe taak om de volgende redenen:

1. **Autoriteit:** men heeft geen formele basis voor gezag over de medewerkers in de andere organisatie. Die hebben immers hun eigen baas en regels welke zullen prevaleren boven de verzoeken van de partnerorganisatie.
2. **Controle:** omdat (een deel van) de uitvoering in een andere organisatie plaatsvindt is het moeilijk controle uit te voeren op de medewerkers en de uitvoering in het algemeen. Men ziet elkaar daar waarschijnlijk niet genoeg voor, of is misschien niet genoeg op de hoogte om het werk van een ander goed in te kunnen schatten of te beoordelen.
3. **Sancties:** als een gevolg van de eerder genoemde punten is het ook moeilijk om eventueel ongewenst of onkundig gedrag te sanctioneren. Het is moeilijk dit gedrag te traceren en men heeft daarnaast niet de autoriteit om een sanctie op te leggen.



4. Procedures: elk bedrijf heeft zijn eigen manier van werken, zijn eigen procedures en methoden. Wanneer men met een ander bedrijf samenwerkt kan een verschil in deze procedures tot grote problemen leiden. Het is dus zaak dat partners op de hoogte zijn van elkaars werkwijzen. Men kan dan gewend raken aan elkaars manier van werken, of eventueel de methoden aan elkaar aanpassen. De efficiëntie van de samenwerking zal daardoor toenemen. Wanneer er goed omgegaan wordt met de genoemde moeilijkheden, kan samenwerking bovendien leiden tot een verhoging van de flexibiliteit. Wanneer een bedrijf zelf de vraag niet aan kan, of bijvoorbeeld de kennis niet in huis heeft voor een onderdeel van een opdracht, kan hij zijn partner inschakelen om toch aan de vraag te kunnen voldoen.

4.6 De tweede ronde

Wanneer de uitvoering goed verloopt zullen de partijen waarschijnlijk de samenwerking voort willen zetten. Ze kunnen dan opnieuw gaan onderhandelen en hun doelen bijvoorbeeld naar boven toe bijstellen. Ook kunnen ze naar een intensievere vorm van samenwerking gaan streven. Wanneer de samenwerking echter slecht verloopt, bijvoor-

beeld doordat de belangen bij de samenwerking zijn afgenomen, zullen bedrijven misschien besluiten de samenwerking af te breken. Men kan ook opnieuw onderhandelen over het bijstellen van doelen of misschien het opnieuw inrichten van de samenwerking. Uit afbeelding 6 kon afgelezen worden dat er tijdens de samenwerking in principe een gezamenlijk verleden opgebouwd wordt. De partijen doen ervaring op met elkaar, leren samenwerken, zijn blij verrast met of teleurgesteld in elkaar, moeten verwachtingen bijstellen etc.. Partijen evalueren deze ervaringen en stellen de wederzijdse verwachtingen en de verwachtingen ten aanzien van de toekomst van de samenwerking bij. Met deze ervaring gaat de samenwerking de tweede ronde in, men kan opnieuw onderhandelen over de doelen en inrichting van de samenwerking.

5. Evaluatie van de samenwerking

Wanneer bedrijven samenwerken zullen zij deze samenwerking ook regelmatig willen evalueren. Zij kunnen dan tijdig signaleren of doelen gehaald worden en of de uitvoering aan de verwachtingen voldoet. Aan de hand daarvan wordt besloten of men met de samenwerking door wil gaan, men met een andere partner verder wil of dat men het project liever alleen uitvoert. Iedereen kent echter wel situaties waarin de samenwerking niet goed verliep, maar de partners toch bij elkaar bleven (denk hierbij bijvoorbeeld aan het huwelijk). Blijkbaar zitten er achter begrippen als doelverwezenlijking en efficiëntie nog zwaarder wegende redenen voor partners om een samenwerking voort te zetten. Deze redenen kunnen benoemd worden met twee kernwoorden: afhankelijkheid en vertrouwen!

Men kan deze kernbegrippen omschrijven als: partijen moeten een noodzaak hebben om met elkaar samen te werken (afhankelijkheid) en ze moeten met elkaar samen willen werken (vertrouwen). De noodzaak kan bijvoorbeeld samenhangen met het feit dat men zonder de kennis van een partner een product niet kan ontwikkelen, of dat men een ander nodig heeft om een positie in de markt te kunnen bemachtigen. Ook is het denkbaar dat men van hogerhand tot samenwerking gedwongen wordt (bijvoorbeeld door een autoriteitsrelatie zoals met de concernstaf). Men moet dan een relatie aangaan. Met wie men deze relatie aangaat, wordt echter bepaald door de wil om met de één wel en met de ander niet samen te willen werken. Er zijn dus twee extremen te onderscheiden: één waarin de partners genoodzaakt zijn tot samenwerking en één waar bewust en vrijwillig voor elkaar gekozen wordt. Meestal gaat het echter om een combinatie van deze twee factoren.

5.1 Afhankelijkheid

Zoals genoemd kan afhankelijkheid, naast autoriteit, partners dwingen tot samenwerking. Meestal zal er echter sprake zijn van een meer gematigde vorm van afhankelijkheid waarin partners wel degelijk keuzen hebben. Hierbij kan de ene partner afhankelijk zijn van de ander, maar er kan ook sprake zijn van wederzijdse afhankelijkheid. Men spreekt dan van complementariteit, oftewel, de partners zijn wederzijds afhankelijk van elkaars aanvullende kennis, kunde en/of middelen. Men kan daarbij denken aan aanvullende financiële middelen in ruil voor technologische kennis of bijvoorbeeld aan het elk invullen van een bepaald onderdeel van een groter geheel (bijvoorbeeld de één bedenkt het, de ander doet de electronica en een derde maakt de behuizing). In een situatie van gematigde afhankelijkheid zal een bedrijf op zoek gaan naar de beste partner. Wie hij de beste kandidaat acht heeft vervolgens weer veel te maken met het vertrouwen dat hij in het andere bedrijf stelt.

5.2 Vertrouwen

Bij het bespreken van de bekendheid van de mogelijke partners (verleden), werd het belang van vertrouwen reeds genoemd. Dit zal niemand verwonderen daar iedereen weet hoe belangrijk vertrouwen is bij het aangaan en onderhouden van een relatie (denk nogmaals aan het huwelijk of aan vriendschappen). Wat is vertrouwen echter? Micheal Porter, een veelgelezen Amerikaanse auteur heeft vertrouwen eens beschreven als:

"Vertrouwen is iets als het weer of moederschap, iedereen heeft het erover maar wanneer het erop aankomt wat het werkelijk is, komt de twijfel in het spel."

Om het begrip vertrouwen van een vaag, gevoelsmatig begrip te veranderen naar een begrip waarmee men kan werken in een samenwerkingsverband, verdient het een nadere toelichting. Eerder werd vertrouwen al beschreven met de begrippen vertrouwen, betrouwbaarheid, vertrouwdheid en geleend vertrouwen. Daarnaast kan vertrouwen ook omschreven worden aan de hand van de volgende indeling die verwijst naar de basis waarop het vertrouwen gebaseerd is:

1. initieel vertrouwen;
2. cognitief vertrouwen;
3. affectief vertrouwen.



“Is ons vertrouwen nu cognitief of affectief?”

5.2.1 Initieel vertrouwen

Het initieel vertrouwen heeft betrekking op de basishouding van personen ten opzichte van anderen. Terwijl de één iemand al snel in vertrouwen neemt en dat bij zal stellen wanneer het tegendeel blijkt, zal de ander iemand pas vertrouwen wanneer hij bewezen heeft dat waard te zijn. Deze basishouding is niet iets dat zomaar verandert. Het betreft een persoonlijke karaktertrek van een bedrijfseigenaar of manager. Men kan ervan uitgaan dat personen die minder geneigd zijn te vertrouwen, ook minder snel tot samenwerking over gaan. Daarnaast kan het initiële vertrouwen echter ook betrekking hebben op de bedrijfscultuur. Er zijn bedrijven die meer gericht zijn op het aangaan van samenwerking, terwijl andere bedrijven liever alles zelf doen uit angst voor de onbekwaamheid of onbetrouwbaarheid van een eventuele partner.

5.2.2 Cognitief vertrouwen

Het cognitief vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen dat men heeft op basis van kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten. Dit zou men daarom ook met betrouwbaarheid aan kunnen duiden. Betrouwbaarheid duidt op het nakomen van afspraken, het leveren van een goede kwaliteit, het op tijd leveren en op tijd betalen. Dit impliceert dus dat bedrijven eerst zaken met elkaar gedaan moeten hebben om elkaars betrouwbaarheid te kunnen bepalen. Zoals echter besproken is bij het verleden van een samenwerkingsverband, hoeft dit niet altijd het geval te zijn. De betrouwbaarheid van een partner kan ook bepaald worden op basis van:

- iemands reputatie, waarnaar men kan vragen bij een reeds vertrouwde partner of instantie;
- iemands 'institutionele' waarmerken, waarmee bedoeld wordt op waarmerken zoals een ISO-certificaat, Just-in Time management, diploma's van leidinggevend en etc..

Een bedrijfsscan (zoals bijvoorbeeld de kernbekwaamhedenscan van Syntens) of een financiële doorlichting van een bedrijf, kunnen een potentiële partner ook de nodige kennis verschaffen.

Wanneer men elkaar beter leert kennen en begrijpen, de samenwerking soepel verloopt, men makkelijk afspraken met elkaar kan maken en de procedures en werkwijzen van partijen steeds beter op elkaar afgestemd raken, zal ook het vertrouwen tussen de partijen toenemen. Dit kan als de eerder genoemde vertrouwdheid omschreven worden; men raakt vertrouwd met de partner en met de gezamenlijke manier van werken.

5.2.3 Affectief vertrouwen

De laatste vorm van vertrouwen die hier onderscheiden wordt, is het affectieve vertrouwen. Dit is de vorm van vertrouwen waarop vaak impliciet bedoeld wordt wanneer over vertrouwen wordt gesproken. Het wordt dan omschreven met het 'klikken tussen mensen', 'goed met elkaar door één deur kunnen' en 'elkaar mogen'. Het is gebaseerd op gevoelens van genegenheid en loyaliteit. Deze vorm is daarom strikt persoonlijk en is slechts indirect verbonden met de zakelijke aspecten van de relatie; men kan elkaar mogen, maar geen zaken met elkaar willen doen en andersom. Het affectieve vertrouwen kan dus los (komen te) staan van het cognitieve vertrouwen.

Deze losse verbondenheid van de verschillende vormen van vertrouwen kan onder andere teruggevoerd worden op het feit dat vertrouwen domein specifiek is. Hiermee wordt bedoeld dat men altijd vertrouwt in een bepaald aspect van iemands doen en laten. Zo kan men intensief samenwerken met een bedrijf om een kwaliteitssystem in te voeren, zonder dat men ooit een product van het bedrijf af zou willen nemen.

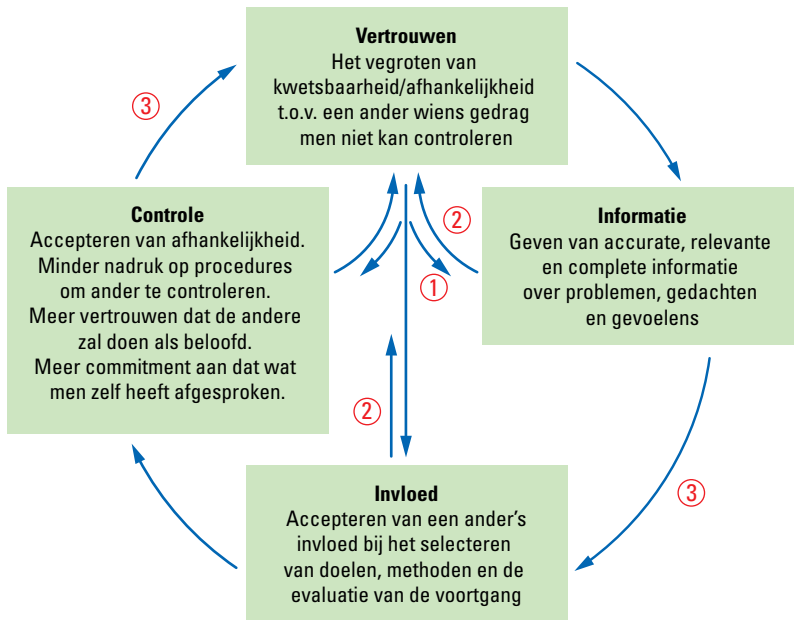
Het belang van vertrouwen is niet altijd even groot. Hoe groot het belang is kan bepaald worden aan de hand van:

- het belang dat de bedrijven / leidinggevend zelf aan vertrouwen hechten;
- de belangen die bij de samenwerking gemoeid zijn;
- de intensiteit van het samenwerkingsverband;
- de omgeving waarin de samenwerking plaatsvindt.

Het belang dat aan de aanwezigheid van vertrouwen bij samenwerking gehecht wordt, zal van persoon tot persoon verschillen. Terwijl de één het liefst beslissingen en afspraken maakt op basis van zijn gevoel, praat de ander spottend over de waarde van uiterlijk en impressie en let liever op de voor- en nadelen. Over het algemeen zal het vertrouwen groter moeten zijn wanneer de belangen toenemen en de intensiteit van de samenwerking groter is. Het vertrouwen is dan noodzakelijk om de gepercipieerde risico's zo veel mogelijk af te dekken.

5.3 De functie van vertrouwen bij samenwerking

Nu de inhoud van vertrouwen meer handen en voeten heeft gekregen, zal de werking van vertrouwen in de interactie tussen de samenwerkingspartners nader toegelicht worden. Zoals al eerder besproken is, speelt vertrouwen een essentiële rol bij samenwerking. Wanneer we deze rol nader bekijken, blijkt dat vertrouwen gezien moet worden als een proces. Het geven van vertrouwen leidt tot meer vertrouwen, terwijl een vertrouwensbreuk vaak zeer negatieve en definitieve consequenties heeft. Het vertrouwensproces is geïllustreerd in afbeelding 7.



Afbeelding 7: De dynamiek van vertrouwen

1. Het initiële vertrouwensniveau bepaalt informatieuitwisseling, invloed en controle
2. De respons beïnvloedt het vertrouwen
3. De relatie bereikt stabiliteit

Wanneer er in een relatie vertrouwen heerst, zal dit een positief effect hebben op een aantal zaken die de relatie beïnvloeden. Zo zal de openheid tussen partijen bevorderd worden en zullen partijen eerder iets van elkaar aannemen. Ook zullen onverwachte veranderingen in gezamenlijk overleg opgevangen kunnen worden, waardoor de flexibiliteit van de samenwerking toeneemt. Verder zal men zich eerder en met meer overtuiging committeren aan een relatie met een partner die men vertrouwt. Omdat men de ander vertrouwt, verwacht men dat de ander hetzelfde doet. Bovendien verwacht men dat de partner met zorg om zal gaan met eventuele problemen of suggesties. Dit betekent dat er ruimte ontstaat voor een open en opbouwende uitwisseling van informatie en ervaring. De creativiteit en doelmatigheid van de relatie kan hierdoor sterk toenemen. Wanneer een relatie op deze manier goed verloopt zal het vertrouwen alleen maar toenemen en bevinden de partners zich dus in een spiraal van positief, opbouwend gedrag. Men zet gezamenlijk de schouders eronder.

In het omgekeerde geval, wanneer vertrouwen afwezig is, zal een omgekeert proces plaatsvinden. Wanneer men de andere partij niet vertrouwd zal het moeilijk zijn tot een overeenkomst te komen. Partijen zullen een afwachtende houding aannemen en niet willen investeren voordat men zeker weet dat de ander het ook doet. Door een wijfelende houding zullen onderhandelingen langer duren en moeizamer verlopen. Hierdoor wordt de efficiëntie van de relatie geschaad en zal de productiviteit van de relatie afnemen. Bovendien kan bij de uitvoering van de samenwerking een 'hakken in het zand' mentaliteit ontstaan. Iedere mogelijkheid zal dan aangegrepen worden om tegen te werken en elk wissewasje kan leiden tot een groot probleem. Dit vermindert weer het vertrouwen en zo is de cirkel rond.

5.4 Het stimuleren van vertrouwen

Wanneer vertrouwen zo belangrijk is, hoe bevorder je vertrouwen dan of hoe weet je dat het aanwezig is? Het mag inmiddels duidelijk zijn dat hiervoor verschillende methoden nodig zijn omdat er ook verschillende vormen van vertrouwen zijn. Zo kan het affectieve vertrouwen, het elkaar mogen en aardig vinden, bevorderd worden door mensen echt persoonlijk kennis te laten maken. Een borrel en een sigaar kunnen hierbij van pas komen. De essentie is dat de bedrijven iets te weten komen over de persoon achter de zakenman. Wellicht ontdekken ze in hun zakenpartner een verwante ziel of blijken ze een gezamenlijke liefhebberij te hebben. Deze informele aspecten kunnen een zeer positieve uitwerking hebben op het ontwikkelen van vertrouwen.

Het cognitieve vertrouwen of de betrouwbaarheid vergt echter een andere benadering. Hiervoor is het noodzakelijk dat bedrijven vertrouwen krijgen in het zakelijke kunnen van hun partner. Om dit te bereiken kan men bijvoorbeeld een bedrijfspresentatie houden of reeds uitgevoerde projecten met elkaar bespreken. Het open en eerlijk bespreken van elkaars capaciteiten en werkwijzen is hierbij van groot belang. Het kan ook raadzaam zijn om als start een weinig eisend project gezamenlijk te doen voordat men besluit tot complexere vormen van samenwerken. Men kan het vertrouwen dan gaandeweg opdoen (of afhaken wanneer de kosten daarvan nog niet al te hoog zijn).

5.5 Vertrouwen en afhankelijkheid en het verloop van de relatie

Zoals reeds eerder besproken is, spelen vertrouwen en afhankelijkheid beide een belangrijke rol bij het aangaan van een relatie. Wanneer de relatie zich verder ontwikkelt kunnen echter op beide vlakken veranderingen optreden. In de tijd veranderen er namelijk dingen in een relatie: de partijen leren elkaar beter kennen, het gezamenlijke project krijgt steeds meer vorm en de afzonderlijke bedrijven maken dingen mee die het belang bij de samenwerking kunnen doen toe- of afnemen. Kortom, samenwerking is een dynamisch proces waarin de relatie steeds verandert en waarin de doelen en belangen van de participanten sterk kunnen veranderen. Hoe kan een relatie ondanks deze veranderingen stand houden?

Wanneer door veranderingen in één van de bedrijven de noodzaak tot samenwerking verdwijnt, dan is de kans op succes van de relatie klein. Wanneer het bedrijf uit loyaliteit de relatie voortzet, zal de inspanning voor de relatie waarschijnlijk minimaal zijn. De samenwerking heeft immers een lage prioriteit en zal pas aan bod komen als de eigen agendapunten afgehandeld zijn. Dit zal waarschijnlijk tot grote frustratie leiden bij de andere partij(en) en tot oponthoud leiden bij de uitvoering. Een andere mogelijkheid voor het bedrijf is om de relatie stop te zetten. Wanneer hun partner afhankelijk van hen was, zal dit tot grote problemen leiden. Het contract zou op zo'n moment uit de la gehaald kunnen worden om de onenigheid voor de rechter te brengen. De relatie zal dan echter voorgoed ten einde zijn. Een andere mogelijkheid is om te heronderhandelen over de doelen en de inrichting van de samenwerking. Misschien kan er opnieuw succesvol samengewerkt worden wanneer de doelen opnieuw geformuleerd worden aan de hand van de verschoven belangen en prioriteiten. De intensiteit van de samenwerking kan dan ook aangepast worden bij de nieuwe situatie.

Naast veranderende belangen, kunnen er ook veranderingen optreden in het vertrouwen in de ander. Wanneer een partner bijvoorbeeld zijn afspraken niet nakomt zal dit het vertrouwen schaden. Wanneer er sprake was van een goede vertrouwensrelatie, zal dit niet zo snel tot een breuk leiden. Men zal bereid zijn te geloven dat de reden voor het niet nakomen van de afspraak buiten de invloedssfeer lag van de partner (of dat de partner in ieder geval zijn best heeft gedaan). Men gunt de ander dan wat extra tijd of wat extra budgettaire ruimte. Wanneer er echter sprake is van misleiding, oplichting, of dat een afspraak voor de zoveelste keer niet nagekomen wordt, dan is er sprake van een vertrouwensbreuk. Een moeizaam opgebouwde relatie kan op die manier abrupt en definitief ten einde komen. Een volkswijsheid zegt: "vertrouwen komt te voet maar vertrekt te paard". Zolang men het vertrouwen blijft houden, blijft er echter ruimte bestaan om de relatie voort te zetten, ook wanneer hiervoor veranderingen vereist zijn of zaken opnieuw onderhandeld moeten worden. Wanneer er vertrouwen is, en een zakelijk noodzaak, zal men hier meestal wel uit komen.

5.6 Tot slot

Elke samenwerking is anders en er bestaat daarom geen kant en klaar recept om samenwerking tot een succes te maken. Samenwerking kent vele vormen en is een resultante van de doelen van de participanten, de intensiteit van samenwerking die zij kiezen en de context waarin dit alles plaatsvindt. De intensiteit van de samenwerking moet passen bij de situatie (doelen en omgeving). Bedrijven werken om velerlei reden samen. Ze kunnen door samenwerken additionele kennis opdoen, een technologische standaard nastreven of bijvoorbeeld kosten besparen. Er wordt met nadruk op gewezen dat samenwerking geen doel op zich is. Samenwerking is een moeilijk proces waaraan hoge kosten verbonden (kunnen) zijn. Samenwerking dient daarom de individuele bedrijfsstrategieën te ondersteunen en voordeel op te leveren voor de partners. Indien de samenwerking goed verloopt kan het leiden tot verhoogde efficiëntie en effectiviteit, het vergroten van marktkansen, en synergie.

De beste uitgangspositie voor een samenwerkingsverband is er één waarin de doelen, de intensiteit en de omgeving van de samenwerking op elkaar afgestemd zijn. Dit is het begin. Samenwerking vindt daarna plaats in een dynamisch krachtenveld waarin doelen veranderen, omgevingseisen wijzigen en goede partners uit elkaar gedreven kunnen worden. Daarom is gewezen op de noodzaak voor samenwerken en het vertrouwen tussen de partners. De zakelijke noodzaak zorgt er voor dat partners bij elkaar komen en blijven, het vertrouwen zorgt er voor dat dit ook van harte gebeurt en dat de relatie opbouwend en effi-

ciënt gestalte krijgt. Deze twee mechanismen, afhankelijkheid en vertrouwen kunnen als representanten gezien worden van de zakelijke en persoonlijke kant van een relatie. Deze beide kanten zullen ook terug moeten komen in de onderhandelingen en in het vormgeven van de relatie (de structuur, het contract). Zo zal naast het vaststellen van een formele structuur ook aandacht besteed moeten worden aan het ontwikkelen van informele normen en waarden.

Met behulp van de aangereikte punten kunnen degenen die in hun werk geconfronteerd worden met samenwerkingsverbanden hun begrip verrijken en de samenwerking praktisch vorm geven of begeleiden. Door het toepassen van, en rekening houden met, de verschillende punten kunnen problemen voorkomen worden en kan men sneller en beter tot een operationele samenwerking komen. Veel succes!

6. Bijlage A:

Werkdocument samenwerking

Deze bijlage kan van hulp zijn bij het opzetten en/of evalueren van samenwerkingsverbanden. De stukken kunnen hierbij dienen als invul-oefening of als discussiestuk op basis waarvan men de (gewenste) samenwerking kan bespreken.

6.1 Doel van de samenwerking

operationeel	tactisch	strategisch
Samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke logistiek • Delen van ervaring personeels-management 	Samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek gezamenlijk laten verrichten bij bijv. branche-organisatie. 	Samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel één of beiden <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke productontwikkeling • Bewust netwerk-management i.v.m. reputatie en informatie

• STAP 1: Doelen van de samenwerkingspartners invullen!

operationeel	tactisch	strategisch
Samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden	Samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie	Samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel één of beiden

6.2 De intensiteit van de samenwerking

Intensiteit van de samenwerking				
Laag				Hoog
Autonoom handelen	Samenwerken op projectbasis	Langdurige relatie	Co-development	Integratie van activiteiten
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, projectleider maakt regels per project	Relatie op contract-basis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijv. oprichten van J.V., Stichting of B.V.

- **STAP 2: Maak een keuze welke vorm en intensiteit van samenwerking de partners willen!**

- **STAP 3: Denk na over de consequenties en/of kenmerken van deze keuze!**

Een samenwerkingsverband met een lage intensiteit kenmerkt zich door:	Een samenwerking met een hoge intensiteit kenmerkt zich door:
<ul style="list-style-type: none"> • tijdelijk • lage complexiteit • eenzijdige afspraken • vooraf plannen • formele regels, contracten 	<ul style="list-style-type: none"> • langdurig • hoge complexiteit • gezamenlijk overleg • hoge onzekerheid • informele regels, vertrouwen

6.3 De context van de samenwerking

- **STAP 4: Bespreek de karakteristieken van de deelnemende bedrijven en bespreek de gevolgen hiervan voor de samenwerking!**

<p>De samenwerkingspartners</p> <ul style="list-style-type: none"> • MKB, grote bedrijven, multinationals, starters etc. • Dienstverlening, productie, engineering etc. • Machts- of afhankelijkheidspositie van de partners in verband met: <ul style="list-style-type: none"> ➔ De grootte van de bedrijven (bijvoorbeeld hun financiële resources) ➔ De kennispositie ➔ De markt- of netwerkpositie (bijvoorbeeld de toegang tot andere bedrijven)

- **STAP 5: Bespreek in welke omgeving de partners nu actief zijn en in welke omgeving ze gezamenlijk actief willen zijn!**

De samenwerkingsomgeving

Laag complex

- Oude bedrijfstak
- Gestandaardiseerde producten/productieprocessen
- Uitgekristalliseerde bedrijfstakstructuur

Hoog complex

- Nieuwe bedrijfstak
- Kennisintensief (kennis nog in opbouw, standaarden niet gezet)
- Informele netwerken

- **STAP 6: In welke ontwikkelingsfase bevindt de bedrijfstak zich waarin de partners actief willen zijn en wat zijn daarvan de consequenties voor de samenwerking?**
- **STAP 7: Maak een keuze ten aanzien van de samenwerkingsvorm en omgeving aan de hand van:**
 - de gestelde doelen;
 - de gewenste intensiteit van samenwerking en haar consequenties;
 - de samenwerkingsomgeving en haar kenmerken.

	Hoge onzekerheid	Matige onzekerheid	Lage onzekerheid
Industrie levenscyclus soort samenwerking			
losse samenwerking	<i>Niet geschikt i.v.m.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ongewenste kennisoverdracht • Vereist specialisme partner • Vereiste flexibiliteit en lange termijn planning 		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie gestandaardiseerd • Omgeving overzichtelijk • Projecten goed te voorspellen • Partner goed vervangbaar • Zaken gedekt door algemene voorwaarden
samenwerking op project-basis of lange termijn		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie en omgeving licht dynamisch • Partners met moeite te vervangen • Continuïteit en kwaliteit • Efficiëntie c.q. kostenreductie • Informele normen en waarden 	
vaste samenwerkings-partner	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie in ontwikkeling • Industriestructuur vormt zich • Projecten moeilijk vooraf te plannen • Unieke kennis bij unieke spelers • Contracten vaak ontoereikend i.v.m. flexibiliteit • Informele factoren van groot belang 		<i>Niet geschikt i.v.m.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge kosten verbonden aan relatiemanagement • Rem op het flexibel inspelen op nieuwe gebeurtenissen

7. Bijlage B:

Evaluatieschema voor samenwerkingsverbanden

Wanneer men als buitenstaander of als deelnemende partij een goed beeld van een (potentieel) samenwerkingsverband wil krijgen, kan men dit doen door voor elk van de besproken punten een paar kernwoorden op te schrijven in het onderstaande schema. Op die manier kan men een overzicht krijgen van de motieven van de partijen om bij elkaar te zijn (noodzaak), de geschiedenis van de partners (i.v.m. vertrouwen), de lange termijn doelen van de partners, de verdeling van inbreng en winsten etc. Wanneer aan alle punten aandacht besteed wordt, kunnen eventuele zwaktes in de samenwerking gesignaleerd worden.

Misschien is er bijvoorbeeld onvoldoende gediscussieerd of de samenwerkingsvorm wel bij de doelen past. Of men vraagt zich af of de belangen niet te ongelijk zijn waardoor één partij in een benarde, afhankelijke positie komt. Voor elk probleem is in principe ook weer een oplossing. Dit wanneer de partijen een zakelijk nut zien om met elkaar samen te werken en men elkaar voldoende vertrouwt. Daarnaast kan men gebruik maken van de onderstaande tips bij het doorlopen van de verschillende stappen.

1. Verleden

- Kies een bedrijf waarmee je goede ervaringen hebt
- Controleer de reputatie van een onbekende partij

2. Toekomst

- Zoek naar overeenstemmende doelen, voorkom strijdigheid
- Bepaal op welke termijn men samen wil werken (kort/ lang met toenemende intensiteit)

3. Onderhandelingen

- Ken de capaciteiten van de potentiële partner
- Streef naar duidelijkheid belangen / doelen
- Win vertrouwen door zelf (ook) te geven
- Zoek een onafhankelijke bemiddelaar

4. Overeenkomst

- Stem intensiteit van samenwerking met doelen en de context op elkaar af
- Zorg voor heldere afspraken op papier (stappenplan en / of contract)
- Geef meet- en bijsturingspunten

5. Uitvoering

- Projectmanagement / teamrolmanagement om operationele uitvoering te begeleiden
- Terugkoppelmomenten om samenwerking op gang te houden / bij te sturen
- Heronderhandelen over voortgang / bijsturing van de samenwerking

6. Evaluatie

- Kijk of er (nog) voldoende zakelijke noodzaak is om samen te werken
- Evalueer de wil van beide partijen om samen te werken
- Evalueer of samenwerking het beste middel is om de gestelde doelen te bereiken



PIONIER !
DOOR SAMENWERKING
EN KENNISOVERDRACHT

Ministerie van Economische Zaken

Dit is een uitgave van de projectgroep Pionier! van het ministerie van Economische Zaken. Extra exemplaren (o.v.v. bestelcode 25B17) kunt u bestellen bij:

Ministerie van Economische Zaken,
Bureau Interactieve Media & Nieuwsvoorziening,
Postbus 20101, 2500 EC Den Haag,
telefoon: (070) 379 88 20, fax: (070) 379 72 87