

Succesvol kennis delen? Een onderzoek naar strategische samenwerkingsverbanden binnen het MKB⁽¹⁾⁽²⁾

ICOON Paper #4
www.kenniscentrumicoon.nl

Merijn Bernat en Ferry Koster
Oktober 2016

Kenniscentrum ICOON doet onderzoek naar samenwerking tussen MKB'ers. De centrale vraag daarbij is hoe MKB'ers middels samenwerking tot innovatie komen. De gedachte is dat kleine partijen elkaar nodig hebben voor het tot stand brengen van innovaties, maar dat zij tegelijkertijd moeite hebben elkaar te vinden. MKB'ers kunnen innoveren door samenwerkingsverbanden aan te gaan (Hoffmann & Schlosser 2001; Van Gils & Zwart, 2004). Waar het gaat om "innovatieve samenwerking" wordt in het ICOON-onderzoek onderscheid gemaakt tussen innovatie door samenwerking en innovatie van samenwerking (zie ook Koster, 2016). Dat wil zeggen dat organisaties anderen nodig kunnen hebben als zij willen innoveren, maar dat het ook mogelijk is dat zij nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan. In dit onderzoek komen beide vormen van innovatieve samenwerking aan de orde door het analyseren van een kennis- en ervaringsplatform waar MKB'ers gebruik kunnen maken van elkaars kennis. Dit platform (Share'T) is gelanceerd als plaats waar MKB'ers gebruik kunnen maken van elkaars kennis en vaardigheden om organisatieproblemen op te lossen. Bedrijven wisselen hier dus op strategisch niveau informatie met elkaar uit. Enerzijds kunnen die bedrijven zo organisatieproblemen oplossen en innovaties doorvoeren, anderzijds is het platform zelf een vorm van innovatief samenwerken door op strategisch niveau informatie uit te wisselen.

Dit onderzoek sluit aan bij twee van de ICOON-projecten die in 2015 zijn gestart, te weten "innovatief personeelsbeleid" en "innovatieve dienstverlening". Omdat het onderzoek zich richt op het uitwisselen van personen tussen organisaties sluit het aan bij het project "innovatief personeelsbeleid". Daarnaast vindt die samenwerking en uitwisseling plaats via een (online) platform, wat de kern vormt van het project over "innovatieve dienstverlening". Het onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande kennis. Uit de literatuuroverzichten (Koster, Walden & Van de Goorbergh, 2016; Korte & Koster, 2016) kwam al naar voren dat veel van het onderzoek gericht is op grote bedrijven en dus weinig bekend is over MKB-bedrijven.

Naast een inhoudelijke bijdrage levert dit onderzoek ook een aantal theoretische en methodologische bijdragen. Vrijwel alle studies naar samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op een (kwalitatieve) case studie of maakt gebruik van kwantitatieve methoden. Nog niet eerder werd gebruik gemaakt van een methode die "realistische evaluatie" ("realist evaluation") wordt genoemd (Pawson, 2002; Pawson & Tilley, 2004) om de achterliggende context, mechanismen en uitkomsten van samenwerking en

informatie-uitwisseling te onderzoeken. Dit onderzoek besteedt daar wel aandacht aan. Op die manier levert het een bijdrage aan theorieën over samenwerkingsverbanden. In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de onderliggende context en mechanismen die strategische samenwerkingsverbanden mogelijk maken en wordt er geprobeerd om deze empirisch te toetsen. Een combinatie van zowel kwalitatieve als kwantitatieve technieken is hiervoor vereist. Dit levert niet alleen een beter theoretisch begrip van samenwerkingsverbanden binnen het MKB op, maar kan daarnaast ook een zeer praktische waarde hebben: het kan gebruikt worden bij het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende MKB-bedrijven. De volgende probleemstelling is daarom geformuleerd: Welke contextfactoren en mechanismen kunnen verklaren dat kleine tot middelgrote bedrijven (MKB) samenwerkingsverbanden aangaan die zijn gericht op het delen van kennis en vaardigheden met elkaar of het vergroten van de kennis van hun werknemers?

Ondanks dat het concept dat Share'T in de markt heeft gezet veelbelovend lijkt, is het bedrijf niet van de grond gekomen. Juist daarom is het bestuderen van de redenen waarom dit zo gebeurde met behulp van een realistische evaluatie zo interessant. In de huidige literatuur worden constant de voordelen van samenwerken benoemd, maar is men het er tegelijkertijd niet over eens wat deze samenwerkingsverbanden dan tegenhoudt (Hoffmann & Schlosser 2001; Tansky & Heneman, 2003; Van Gils & Zwart, 2004). De invloed van verschillende contextfactoren op de onderzochte mechanismen is hier waarschijnlijk de oorzaak van. Door middel van drie rondes van dataverzameling, waarin zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden worden gebruikt, wordt geprobeerd antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvraag.

Strategische samenwerkingsverbanden in Midden- en Kleinbedrijf

Door strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan, krijgen organisaties toegang tot de benodigde hulpbronnen die bijdragen aan hun voortbestaan, zelfs als er grote veranderingen in de markt plaatsvinden (Hoffmann & Schlosser, 2001). Grote bedrijven als Intel, Microsoft en Sun maken veelal gebruik van samenwerkingsverbanden om hun groeistrategie te ondersteunen. Omdat organisaties in het MKB over minder hulpmiddelen beschikken dan grote bedrijven, lijkt het logisch dat MKB'ers sneller gebruik zullen maken van strategische samenwerkingsverbanden voor het opvangen van deze zwakte. In tegenstelling tot deze verwachting tonen Hoffmann en Schlosser (2001) aan dat dit niet het geval is. Ze concluderen dat dit komt door een combinatie van cultuurverschillen tussen bedrijven. Daarnaast tonen ze ook aan dat MKB'ers vaak niet weten dat bepaalde samenwerkingsverbanden grote voordelen kunnen bieden. Het zogenoemde samenwerkingsvoordeel wordt in veel gevallen dus niet benut (Koster, 2016). Het is dan ook de vraag onder welke omstandigheden samenwerkingsverbanden tot stand komen.

Hoffmann en Schlosser (2001) baseren zich op een viertal verklaringen voor samenwerkingsrelaties tussen organisaties, te weten de transactiekostenbenadering, de 'resource-based view', de 'knowledge-based theory' en de (sociologische) institutionele

theorie. Volgens de transactiekostenbenadering ontstaat samenwerking tussen bedrijven als de kosten en risico's voor het aangaan van een samenwerkingsverband lager zijn dan het aangaan van pure marktrelaties met andere bedrijven. De resource based view ziet bedrijven als een verzameling van hulpbronnen (resources). Als organisaties onvoldoende van bepaalde bronnen hebben en deze niet zelf kunnen maken binnen een acceptabele hoeveelheid kosten, risico of tijd, dan zullen samenwerkingen met andere bedrijven worden aangegaan. De knowledge-based theory gaat er juist vanuit dat samenwerkingsverbanden de beste methode zijn om de waarde van het bedrijf te vergroten doordat samenwerking het delen en verspreiden van kennis mogelijk maakt. Vooral bedrijven die opereren in een omgeving met veel onzekerheid hebben dan profijt van het aangaan van samenwerkingsverbanden. De institutionele theorie gaat er juist vanuit dat het aangaan van samenwerkingsverbanden de legitimiteit van een bedrijf vergroot. Daarnaast benadrukt de institutionele theorie ook het belang van wederzijds vertrouwen voor de vorming van samenwerkingsverbanden.

Op basis van onderzoek onder 164 MKB-bedrijven concluderen Hoffmann en Schlosser (2001) dat vijf factoren van kritiek belang zijn voor het slagen van strategische samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Dit zijn in volgorde van belangrijkheid:

- 1) de bijdrage van genoeg middelen in het samenwerkingsverband door de andere partij;
- 2) de precieze omschrijving van rechten en plichten;
- 3) het opstellen van doelstellingen voor de samenwerking vanuit de strategie van de organisatie;
- 4) de bijdrage van genoeg middelen in het samenwerkingsverband vanuit de eigen onderneming; en
- 5) de snelle implementatie en resultaten die voort moeten komen uit de samenwerking.

Ondanks dat alle theorieën die genoemd werden in het theoretische kader van belang zijn voor het verklaren van strategische samenwerkingsverbanden, benadrukken Hoffmann en Schlosser (2001) dat niet alle factoren even zwaar tellen. Zo bleek dat "vertrouwen", een vaak genoemde randvoorwaarde, wel meespeelde in het verklaren van het succes van een samenwerking, maar dat de bovengenoemde factoren zwaarder meetelden in het verklaren van het succes.

Het onderzoek Van Gils en Zwart (2004) sluit aan op dat van Hoffmann en Schlosser (2001). In plaats van succesfactoren te bestuderen, richten zij zich op de factoren die relaties tussen organisaties kunnen belemmeren. Zij beargumenteren dat het voor organisaties noodzakelijk is bij te blijven met de laatste ontwikkelingen in de sector om te kunnen concurreren in een kenniseconomie. Het aangaan van samenwerkingsverbanden kan hiertoe bijdragen omdat organisaties van elkaar kunnen leren. Interorganisationeel leren (het integratieproces van nieuwe inzichten, kennis en ervaring tussen organisaties) wordt door Tucker, Nembhard en Edmondson (2007) benoemd als effectieve manier om tijd te besparen, sneller te leren en de risico's die

verbonden zijn aan het proces van probleemoplossing te verkleinen. Aan deze uitwisseling van informatie kleeft wel een aantal problemen. Zo stellen Van Gils en Zwart (2004) dat MKB'ers vaak niet beschikken over de kennis en het investeringskapitaal om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. De absorptiecapaciteit van een organisatie (het vermogen de waarde van nieuw verkregen kennis te beoordelen en de kennis te gebruiken) is daarbij cruciaal (Mowery, Oxley & Silverman, 1996). Vooral voor MKB'ers zou dit lastig kunnen zijn, omdat kleinere bedrijven vaak moeite hebben met het vrijmaken van voldoende tijd en middelen. Daarnaast is er ook vaak sprake van informatieasymmetrie tussen potentiële partners, onzekerheid over de toekomst van de markt en hebben ondernemers vaak niet alle juiste kennis in huis om succesvol een onderneming op lange termijn te leiden (Van Gils & Zwart, 2004).

Uit het eerdere onderzoek naar strategische samenwerkingsverbanden blijkt dat er nogal wat factoren zijn die MKB-bedrijven belemmeren samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dat doet vermoeden dat zij een zeldzaamheid zijn. Volgens Van Gils en Zwart (2004) is dat niet per se het geval. Het blijkt namelijk dat strategische samenwerkingsverbanden weinig worden gebruikt om de kennis binnen een bedrijf te vergroten. Van Gils & Zwart (2004) komen hierbij tot een andere conclusie dan Hoffmann & Schlosser (2001). Hoffmann en Schlosser (2001) concluderen namelijk dat MKB'ers relatief weinig samenwerkingsverbanden aangaan, vooral als dit wordt vergeleken met grote bedrijven. Van Gils en Zwart (2004) tonen verder aan dat de voornaamste groep die informatie uitwisselt dit vooral doet om de klanttevredenheid te verbeteren, terwijl er veel meer opbrengsten te halen zijn. Hiermee gaan ondernemers in de ogen van Van Gils en Zwart (2004) voorbij aan de mogelijkheden die samenwerkingsverbanden bieden voor het verbeteren van de kernkwaliteiten van een onderneming, dat wil zeggen die aspecten waarin een organisatie goed is. Juist het gebrek aan informatie binnen bedrijven over de beste manieren om strategische samenwerkingsverbanden te sluiten blijkt een van de voornaamste oorzaken waarom deze samenwerkingsverbanden niet worden geïnitieerd. Het verspreiden van deze kennis binnen bedrijven kan helpen om het MKB op de lange termijn sterker te maken.

Een Leven Lang Leren binnen het MKB

In de wetenschap en het beleid bestaat al enige tijd aandacht voor een "Leven Lang Leren" (LLL). Het idee hierachter is dat mensen (ook na het halen van hun diploma) zich blijven scholen op verschillende gebieden, zowel voor persoonlijke als professionele redenen. Het blijven leren wordt vooral in een kennisintensieve economie als cruciaal gezien omdat daarin de benodigde kennis snel verandert en veroudert. Bijscholing is daarom noodzakelijk (Adler, 2001; Bolhuis, 2003).

Wetenschappelijk onderzoek naar een Leven Lang Leren levert tegenstrijdige resultaten op (Bolhuis, 2003). Zo concluderen Cohn en Addison (1998) bijvoorbeeld dat beroepsonderwijs weinig lijkt bij te dragen en dat eigenlijk alleen specifieke en bedrijfsinterne trainingen die aansluiten bij de functie van een persoon effectief zijn. Jenkins et al. (2003) vonden juist een overweldigend bewijs dat leren positief uitpakt en dat "leren leidt tot nog meer leren" (Jenkins et al., 2003: p. 1712). Deze tegengestelde

resultaten zijn toe te schrijven aan wat verstaan wordt onder “leren” (Bolhuis, 2003). Meestal wordt leren opgevat als een middel om een bepaald doel te bereiken. Leerlingen volgen dus een bepaald traject dat een begin en einde heeft. Dit is een vrij nauwe opvatting van leren en volgens Bolhuis (2003) doet dit tekort aan de sociale werkelijkheid. Als er vanuit dit perspectief naar leren wordt gekeken, dan ziet een leven lang leren er onaantrekkelijk uit. Bolhuis (2003) ziet leren daarentegen juist als een bouwproces waarbij een persoon constant leert over het proces van leren, over zichzelf en over de omgeving. In deze benadering is niet het kunnen opsommen van feiten van belang. Juist het kunnen omgaan met uitdagingen, in welke vorm dan ook, is het belangrijkste van leren. In deze meer open benadering zijn ook aspecten zoals informeel leren en werkervaring een onderdeel van het leerproces.

Dit betekent dat een breder begrip van LLL nodig is om het goed te kunnen onderzoeken. Daarbij gaat het niet alleen om wat mensen leren maar ook hoe zij leren. Het is het proces van leren dat leidt tot positieve uitkomsten, niet het kunnen opsommen van feiten (Cornford, 2002; Bolhuis, 2003). Dat juist het proces van leren zo belangrijk is, is terug te zien in de mentaliteit van werknemers binnen bedrijven. De manier waarop werknemers binnen organisaties aankijken tegen leren verandert namelijk over het algemeen snel bij binnenkomst in een bedrijf. Als iemand wil leren, dan betekent dit vanuit het perspectief van anderen in die organisatie dat diegene nog te onervaren of incompetent is voor zijn functie. Lerende werknemers hebben daardoor vaak minder macht of legitimiteit. Dit leidt ertoe dat lerende werknemers de rol van leerling zo snel mogelijk willen laten vallen. Deze cultuur binnen organisaties spiegelt zich vaak aan de nauwe visie op leren. Om te kunnen leren is het echter noodzakelijk dat leren als een positief proces wordt gezien. Bolhuis (2003) raadt daarom aan dat vervolgonderzoek een omvattende definitie van het concept leren hanteert. Een dergelijke opvatting richt zich niet alleen op het individu als analyse-eenheid, maar ook sociale processen en het collectieve idee over wat leren precies inhoudt.

De relatie tussen strategische samenwerkingsverbanden en LLL

Zoals Hoffmann en Schlosser (2001) al aangeven, maken veel grote bedrijven gebruik van strategische samenwerkingsverbanden om hun groeistrategie te ondersteunen. Binnen deze samenwerkingsverbanden gaat het vooral om de vraag of de organisatie in kwestie wel de juiste kennis in huis heeft om goed te blijven functioneren en om te kunnen innoveren (Becker & Huselid, 2006; Collins & Smith, 2006). Om beide te realiseren wisselen deze bedrijven regelmatig kennis en personeel uit. Collins en Smith (2006) concluderen na veldonderzoek bij 136 grote technologiebedrijven dat deze grote bedrijven vaak een sterk overeenkomend sociaal klimaat hebben. Dit uit zich in een groter vertrouwen in elkaar, eenzelfde taalgebruik en een gedeelde set aan waarden. Bedrijven waarin een gelijksoortig sociaal klimaat heerst, zijn beter in staat tot het uitwisselen van kennis en maken hierdoor ook meer winst. Verschillende sectoren binnen het midden- en kleinbedrijf delen echter ook een overeenkomend sociaal klimaat (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2006). Men zou daarom kunnen verwachten dat ook hier strategische samenwerkingen met betrekking tot personeelsbeleid vaker zouden

moeten voorkomen. Vooral als het op de kennis, leervermogen en werkervaring van werknemers gaat (Bolhuis, 2003; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007).

Onderzoek

De case

Share'T is een kennis- en ervaringsplatform waar MKB'ers gebruik kunnen maken van elkaars kennis om organisatieproblemen op te lossen. Deelnemende partijen worden door een coach van Share'T gekoppeld aan een bedrijf dat al eerder met een vergelijkbaar probleem heeft gezeten. Medewerkers van het bedrijf dat het probleem al hebben opgelost, de zogenoemde 'ervaringsdeskundigen', kunnen dan voor een bepaalde periode werken bij de organisatie die met een probleem zit, om deze organisatie te leren dit bepaalde probleem aan te pakken. Het betreft dus geen 'praatgroepen', maar er wordt door de ervaringsdeskundige actief meegeholpen bij een andere organisatie. In ruil daarvoor moet het bedrijf dat de hulp heeft ontvangen eenzelfde tijdsperiode besteden aan het helpen van een ander bedrijf met hun probleem. Op deze manier ontstaat er een netwerk van bedrijven die kennis kunnen delen.

De filosofie achter het concept van Share'T is dat veel bedrijfsprocessen hetzelfde werken, ongeacht de branche of sector. Daardoor zijn ook de meeste problemen en oplossingen ervan bekend bij bedrijven. Bedrijf A zou hierdoor bijvoorbeeld veel kunnen leren van ervaringsdeskundigen uit bedrijf B die het probleem waar bedrijf A mee zit al hebben overwonnen. Share'T speelt in dit proces dan de facilitator en zorgt ervoor dat de samenwerking soepel verloopt door opportunisme van beide bedrijven met een uitgebreid contract te minimaliseren. Deelname aan het platform van Share'T vereist het betalen van een "entrance fee" en de jaarlijkse kosten voor het lidmaatschap. Anders dan dat kost het in- en uitlenen van experts alleen de tijd die eraan besteed wordt.

Share'T belichaamt een aantal van de trends die al langere tijd succesvol worden geacht in de managementliteratuur. Een Leven Lang Leren, in de brede zin van de term, leunt sterk op het opdoen van praktijkervaring (Bolhuis, 2003). Een project waar beide partijen van elkaar leren zou in een kennisintensieve samenleving zeker aan moeten slaan. Ook strategische samenwerkingsverbanden, zoals van Van Gils & Zwart (2004) die voorstellen, die mogelijkheden bieden voor het verbeteren van de kernkwaliteiten van een onderneming, lijken in het concept van Share'T sterk voor te komen. Toch is Share'T, ondanks dat het op het eerste gezicht een veelbelovend concept lijkt, nog niet van de grond gekomen. Met behulp van het onderzoek is getracht te achterhalen wat daarvan de belangrijkste oorzaken zijn.

Dataverzameling

Dit onderzoek heeft tot doel

1) te achterhalen welke contextfactoren het belangrijkste zijn bij het wel of niet uitwisselen van informatie tussen bedrijven in het MKB,

2) welke mechanismen kunnen verklaren dat strategische samenwerkingsverbanden wel of niet werken en

3) hoe de verschillende mechanismen en context leiden tot verschillende uitkomsten.

Voor het bereiken van die doelen is op drie verschillende manieren onderzoek uitgevoerd. De kern van het onderzoek vormt de realistische evaluatie. Een dergelijke evaluatie richt zich op Contexten, Mechanismen en Uitkomsten (Outcomes).

Gezamenlijk vormen zij CMO-configuraties. CMO-configuraties zijn lastig te onderzoeken met enkel kwalitatieve of kwantitatieve onderzoeksmethoden. Er is daarom gekozen om gebruik te maken van beide methoden. Allereerst is gezocht naar een case waar bedrijven gebruik maken van strategische samenwerkingsverbanden. Vervolgens aan de hand van de opgestelde CMO-configuraties een topiclijst en vignettenstudie gemaakt om diezelfde CMO-configuraties te toetsen op hun empirische houdbaarheid.

CMO-configuraties

Aan de hand van de CMO-configuraties is begonnen met het opstellen van een topiclijst voor de deelnemers aan de pilot van Share'T. Het doel hiervan is om erachter te komen of alle CMO-configuraties genoemd worden en uit te vinden welke volgens hen het sterkste wegen. In de afgenomen interviews zijn de antwoorden van de respondenten gegroepeerd naar verschillende genoemde factoren. Hiermee kunnen antwoorden van respondenten worden vergeleken, om zo meer duidelijkheid te creëren in het verkregen materiaal (Freeman & Sweeney, 2001).

Vignettenstudie

Vervolgens is er op basis van deze eerste ronde een vignettenstudie uitgezet bij leidinggevendenden van MKB-bedrijven. In een vignettenstudie worden respondenten gevraagd zich in te leven in een denkbeeldige situatie. Daarmee ontstaat een indruk van wat zij zouden doen als bepaalde omstandigheden zich voordoen (Van Adrichem & Koster, 2013). Door middel van het voorleggen van zes verschillende situaties kan worden onderzocht wat het effect is van vertrouwen, wederkerigheid, risico afkerigheid, complexiteit, leeftijd, cultuur en bedrijfsstructuur op de waarschijnlijkheid dat iemand een strategisch samenwerkingsverband aan gaat. Bij de vignettenstudie zijn ook leeftijd en bedrijfssector meegenomen als controlevariabelen. De ondernemers die zijn benaderd, komen zowel uit het netwerk van Share'T (32 ondernemers), het eigen netwerk van de onderzoeker (14 ondernemers) en van een lijst met 80 ondernemers die verstrekt is door Kenniscentrum Icoon. Ondernemers die op deze lijst staan, hebben in het verleden toestemming gegeven om benaderd te worden voor onderzoeken gericht op het MKB. Uiteindelijk hebben 43 ondernemers de vignettenstudie ingevuld.

Telefonisch interview

Participanten hadden aan het einde van het vignettenstudie de mogelijkheid om hun contactgegevens achter te laten, zodat ze benaderd konden worden voor een telefonisch interview. In dit telefonisch interview is doorgevraagd naar de beoordelingen die ze hebben gegeven in de vignettenstudie. Dit maakt het mogelijk een beter begrip te

krijgen van de context en mechanismen die invloed hebben op de kans dat de participant een strategisch samenwerkingsverband aangaat met een ander bedrijf. In totaal zijn dus drie rondes van dataverzameling ondernomen om de opgestelde CMO-configuraties empirisch te testen en waar nodig te verfijnen.

Respondenten

Na afronding van de dataverzameling zijn in totaal 12 mensen geïnterviewd en hebben 43 ondernemers de vragenlijst van het vignetonderzoek ingevuld. Dit heeft geresulteerd in 218 bruikbare vignetten. Van vier organisaties waar de pilot van Share'T is gehouden, zijn drie leidinggevend en of experts geïnterviewd. De rest van de geïnterviewden zijn leidinggevend en van verschillende MKB-bedrijven.

Realistische evaluatie

In dit onderzoek worden strategische samenwerkingsverbanden onderzocht aan de hand van een realistische evaluatie. Een veelvoorkomend probleem bij onderzoek naar beleid van overheden en bedrijven is dat het vooral gebruik maakt van analyses met gerandomiseerde controlegroepen (RCT's) of van verhalende onderzoeken zoals case studies. Volgens Pawson en Tillet (2002) is het met beide typen onderzoek niet mogelijk de causaliteit van een probleem te analyseren. RCT's kunnen wel gebruikt worden voor het meten van verschillen tussen groepen, maar de onderliggende mechanismen worden niet altijd verklaard en blijven dus een "black box". Case studies zijn aan de andere kant wel zeer geschikt voor het ontdekken van onderliggende mechanismen, maar gebruiken vaak geen kwantitatieve data of falsificatie voor het testen van deze theorieën. Realistische evaluatie is meer theoriegericht, omdat deze benadering niet uitgaat van causale verbanden, maar van een constante wisselwerking tussen zowel externe als interne factoren.

Het vertrekpunt van een realistische evaluatie is dan ook niet de vraag 'Werkt dit?' of 'Wat werkt?', zoals bij veel andere wetenschappelijke onderzoeken wel het geval is. Dit soort vragen impliceert dat de mechanismen die onderzocht worden in alle gevallen opgaan. Behalve het mechanisme wordt in realistisch evaluatief onderzoek ook de context en de verschillende uitkomsten in beschouwing genomen. Dit gebeurt door de vraag te stellen: 'Wat werkt voor wie, in welke omstandigheden en hoe werkt het?' (Pawson & Tilley, 2002: p. 17). De verschillen in contexten (denk hier bijvoorbeeld aan economische omstandigheden, organisatietype of -cultuur) leiden via dezelfde mechanismen vaak tot verschillende effecten en uitkomsten. Deze contexten (C), mechanismen (M) en uitkomsten (O) worden in CMO-configuraties overzichtelijk vorm gegeven. Doordat CMO-configuraties naar deze variatie kijken, wordt het mogelijk om te begrijpen waarom bepaald beleid voor het ene bedrijf een andere uitkomst heeft dan voor de andere. De CMO-configuraties worden tijdens het onderzoek constant beoordeeld en eventueel aangepast.

Op basis van de literatuur over strategische samenwerkingsverbanden en leermogelijkheden binnen bedrijven zijn de CMO-configuraties in Tabel 1 opgesteld.

Met behulp van de CMO-configuraties wordt gekeken naar de invloed van vertrouwen (C1 t/m C4, M1, O1 en O2), wederkerigheid (C5, M2 en M3, O3), risico afkerigheid (C6 en C9, M4 en M6, O4 en O5), complexiteit (C7 en C8, M5 en O1), leeftijd (C10, M7, O6), cultuur (C11, M8, O7) en bedrijfsstructuur (C12, M9, O7). Deze komen voort uit de bevindingen van de auteurs in het theoretisch kader. Hoffmann en Schlosser (2001) tonen bijvoorbeeld aan dat complexiteitsfactoren zoals het opstellen van de precieze definitie van rechten en plichten en het opstellen van doelstellingen voor de samenwerking vanuit de strategie van de organisatie een belangrijke rol spelen. Ook tonen deze auteurs aan dat cultuur- en structuurverschillen tussen bedrijven samenwerkingsverbanden kunnen maken of breken. Verder zijn zowel Hoffmann & Schlosser (2001) en Van Gils & Zwart (2004) het erover eens dat vertrouwen een rol speelt in het succes of falen van strategische samenwerkingsverbanden. Ze zijn het daarentegen niet eens over de mate waarin deze factor een rol speelt. Verder tonen Van Gils en Zwart (2004) aan dat risico-afkerigheid die voortkomt uit mogelijke informatie-asymmetrie tussen bedrijven succesvolle samenwerkingsverbanden kan tegenhouden. Mowery, Oxley en Silverman (1996) concluderen daarnaast net als Hoffmann en Schlosser (2001) dat de hoeveelheid tijd en kennis die in het samenwerkingsverband wordt gestopt ook belangrijk is. Ook de factor leeftijd kan van belang zijn, omdat Bolhuis (2003) concludeert dat jongere mensen vaak minder barrières voelen die hen tegenhouden om te leren van andere organisaties.

Tabel 1. Mogelijke CMO-configuraties begin onderzoek

Context (C)	Mechanisme (M)	Uitkomst (O)
Strategische samenwerkingsverbanden krijgen weinig support van autoriteitsfiguren in het MKB (C1)	Meer bekendheid met een concept leidt tot meer vertrouwen hierin (M1)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen MKB (O1)
Managers wisselen vaak binnen MKB waardoor kennis binnen bedrijf over strategische samenwerkingsverbanden verloren gaat (C2)		
Strategische samenwerkingsverbanden krijgen weinig support van bestaande belangengroepen (C3)		
Managers wisselen vaak binnen MKB waardoor kennis over strategische samenwerkingsverbanden verspreid richting andere bedrijven (C4)		Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling groeit binnen MKB (O2)
Leidinggevendenden MKB denken onvoldoende mankracht te kunnen investeren in strategische samenwerkingsverbanden (zowel verstrekken als ontvangen van informatie) (C5)	De effectiviteit van samenwerkingsverbanden stijgt met de hoeveelheid <i>tijd</i> die erin wordt gestopt (M2)	Leidinggevendenden MKB vertrouwen niet in effectiviteit samenwerkingsverband (O3)
	De effectiviteit van samenwerkingsverbanden stijgt met de hoeveelheid <i>kennis</i> die erin wordt gestopt (M3)	
Kleine bedrijven hebben weinig middelen om te ‘experimenteren’ (C6)	Risico afkerigheid binnen MKB is positief gekoppeld aan de grootte van het bedrijf (M4)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen kleinere organisatie (O4)
Contracten en afspraken over strategische samenwerkingsverbanden zijn omvangrijk (C7)	Een grotere complexiteit van een concept verkleint de kans dat mensen het begrijpen en vertrouwen (M5)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen organisatie (O1)
Er zijn geen kant-en-klare oplossingen die geboden worden door strategische samenwerkingsverbanden (C8)		
Leidinggevendenden MKB denken teveel risico te lopen door anderen inzicht in bedrijf te geven (C9)	Een informatie-asymmetrie leidt tot concurrentievoordeel voor de partij met meer informatie (M6)	Samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling komt niet van de grond (O5)
Jongere mensen zijn meer opgegroeid met een idee van het delen van kennis en informatie (C10)	Bedrijven met jongere managers/eigenaren staan meer open voor samenwerkingsverbanden gericht op het uitwisselen van informatie (M7)	Bedrijven met jongere managers/eigenaren staan meer open voor het strategische samenwerkingsverbanden (O6)
Managers/eigenaren denken dat er cultuurverschillen zijn tussen hen en werknemers van andere bedrijven die samenwerking lastiger maakt (C11)	Des te meer men denkt dat hun <i>organisatiecultuur</i> verschilt met die van andere bedrijven, des te minder ze vertrouwen hebben in het nut van samenwerkingsverbanden gericht op het uitwisselen van informatie (M8)	Samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling komt niet van de grond (O7)
Managers/eigenaren denken dat er structuurverschillen zijn tussen hen en werknemers van andere bedrijven die samenwerking lastiger maakt (C12)	Des te meer men denkt dat hun <i>organisatiestructuur</i> verschilt met die van andere bedrijven, des te minder ze vertrouwen hebben in het nut van samenwerkingsverbanden gericht op het uitwisselen van informatie (M9)	

In de eerste ronde van dataverzameling is getracht alle deelnemers van de pilot van Share’T te interviewen. Daarbij is gevraagd naar hun ervaringen met strategische samenwerkingsverbanden in het algemeen en Share’T in het bijzonder. Er is daarbij ook

specifiek aandacht besteed aan de volgende vragen: “Verwachten leidinggevendenden voldoende mankracht te kunnen investeren?” (C5), “Wat is de rol van leidinggevendenden in het besluitvormingsproces?” (C1, C2, C4), “Hoe beïnvloedt de complexiteit van het concept van Share’T de beslissing om een strategisch samenwerkingsverband aan te gaan?” (M5), “Verwachten leidinggevendenden dat het delen van informatie problemen oplevert?” (M6) en “Hoe zien leidinggevendenden de rol van organisatiecultuur en -structuur in het besluitvormingsproces rond het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden?” (M8, M9). Deze contextfactoren en mechanismen zijn namelijk lastig om puur te onderzoeken met kwantitatieve methoden.

Alle respondenten die hebben meegedaan aan de pilot van Share’T zijn enthousiast over de basisgedachte van het concept. Het idee dat bedrijven van elkaar kunnen leren om organisatieproblemen op te lossen, terwijl de medewerkers die worden geruild tegelijkertijd extra werkervaring opdoen, sprak al de geïnterviewden aan. Leidinggevendenden waren niet bang voor mogelijke risico’s die kunnen ontstaan tijdens het uitwisselen van informatie (M6). Toch hield een aantal zaken de uitvoering van het concept tegen. De meest gehoorde daarvan was de complexiteit van het voorgestelde strategische samenwerkingsverband. De respondenten zeiden hierover:

Het probleem is natuurlijk wel met ruilen dat je dus op een gegeven moment zit van ‘hoe ga je die waardering doen?’ En dat is het mooie, wat ze in het verleden hebben ontwikkeld met geld. Dan kan je alles betalen met geld als betaalmiddel. Nu ga je meer kennis delen en tijd. En die moet je dan gaan afwegen. [R1]

Om dit probleem op te lossen hebben de oprichters van Share’T geprobeerd de hoeveelheid tijd en mankracht vast te leggen in een contract. Dit leidde echter weer tot nieuwe problemen:

Er werden wel allerlei ‘commitments’ benoemd van ‘minimaal zoveel keer per jaar’ en ‘minimaal dit’ en ‘minimaal dat’. En er werd ook volgens mij ook boetes benoemd voor ‘als je niet dit doet, dan...’. Ja, toen werd het toch wel een beetje ingewikkeld. [R2]

En vervolgens is er een stap gemaakt waardoor een aantal ook weer kopschuw werden, want toen moesten er allerlei contracten worden getekend. [...] Het werd behoorlijk gejuridiseerd zeg maar, dus ik denk dat dat ook een van de punten is geweest waardoor het uiteindelijk ook weer doodgebloed is volgens mij. [R3]

De complexiteit van het probleem lijkt tweevoudig te zijn: in de eerste plaats zijn er geen duidelijke standaarden voor het uitruilen van kennis en tijd. Zodra deze echter worden aangemaakt, vergroot dit de complexiteit van het project in zo’n mate dat het door iedereen als serieuze drempel wordt gezien. Deze paradox tussen de behoefte om zaken vast te leggen en de complexiteit die dit met zich meebrengt, maakt het smeden van strategische samenwerkingsverbanden een tijdrovende bezigheid. Een van de respondenten stelde ook dat de situatie complexer wordt, ongeacht wat Share’T zelf

doet, omdat het niet bij een samenwerking tussen twee bedrijven blijft, maar er ook een intermediair in het spel is:

Het lastige was natuurlijk het verdienmodel dat achter dit concept zit. Tenminste, dat er nog een partij was, namelijk de Share'T organisatie zelf, die natuurlijk aan dit model iets wilde verdienen. [...] Idealiter zou het zijn dat het gewoon dat je een netwerk creëert tussen dertig bedrijven bijvoorbeeld die allemaal zeg maar openheid geven over de zaken waarmee ze bezig zijn en waar ze dus ondersteuning bij zouden kunnen gebruiken en ook openheid geven over de experts die ze in huis hebben. En dan kan je af en toe is bij elkaar komen. Daar heb je niemand voor nodig om zo maar te zeggen. [R3]

Men kan beargumenteren dat dit laatste argument niet opgaat in veel andere strategische samenwerkingsverbanden. Er wordt daar immers niet gebruik gemaakt van een intermediair om een match tussen twee bedrijven te vinden. Maar met of zonder intermediair: strategische samenwerkingsverbanden werken alleen als er vertrouwen bestaat tussen twee bedrijven. Zoals Collins & Smith (2006) al aantoonde, betekent dat dat er bij beide bedrijven op zijn minst een redelijk overeenkomend sociaal klimaat moet zijn. Of dit makkelijk van de grond kan komen is maar de vraag. De volgende respondent was daarover sceptisch:

Er zit een cultuurfactor in die alles heel lastig maakt, denk ik. Ik persoonlijk heb daar geen problemen mee om mensen te helpen in mijn eigen tijd, omdat ik zo in de wereld sta. Maar de gemiddelde persoon denkt niet zo. Die denkt van 'dit had ik ook in geld om kunnen zetten en er geld mee kunnen verdienen in dit uurtje.' [R1]

Behalve een overeenkomstig sociaal klimaat tussen organisaties, moet er ook binnen organisaties een zekere politieke wil zijn om te veranderen. In de theorie over (strategische) samenwerkingsverbanden wordt echter nauwelijks gesproken over de bedrijfspolitieke aspecten van de implementatie van deze samenwerkingsverbanden. Er wordt gesproken in termen van het ondersteunen van groeistrategieën (Hoffmann & Schlosser, 2001), het integreren van kennis (Van Gils & Zwart, 2004) of het vergroten van de legitimiteit van een organisatie (Collins & Smith, 2006). Opvallend hierbij is dat al deze bedrijven op mesoniveau worden geanalyseerd. In deze analyse-eenheid worden bedrijven beschreven als autonome instanties, in plaats van als een groep individuen die ook verschillende belangen kunnen hebben (Van Gils & Zwart, 2004; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007). Juist deze meer politieke benadering kan een deel van het succes of falen van strategische samenwerkingsverbanden verklaren. Een van de respondenten zei hierover:

Er zijn wel een paar mensen in die organisatie die hier iets mee willen, maar er was nog niet volle commitment vanuit de directie en management om er ook echt tijd en geld aan te besteden. Ja goed, en dan sterft het ook vaak een stille dood zal ik maar zeggen. [R2]

De conclusie van Van Gils & Zwart (2004) dat MKB'ers vaak niet beschikken over de kennis en het investeringskapitaal om nieuwe mogelijkheden te ontdekken, lijkt enigszins ongegrond. Alle ondernemers hadden experts die positief stonden tegenover het uitwisselingsprogramma dat door Share'T werd geïnitieerd. Ook de benodigde absorptiecapaciteit waarover Mowery, Oxley & Silverman (1996) spreken, lijkt te bestaan. Het grootste probleem was echter niet de vraag of de mensen van de organisatie waar de expert heen werd gestuurd de nieuwe informatie op konden nemen, maar meer of de werknemers van de organisatie waar de expert heen werd gestuurd de informatie wel de informatie wilden hebben.

Ik heb een aantal keer advies gegeven, maar ben vervolgens nooit meer teruggebeld. Voor een vervolg, en evaluatie. En zoals ik al vertelde... dan sterft dat een stille dood.
[R2]

Kortom, het aangaan van samenwerkingsverbanden lijkt vooral te worden belemmerd door de complexiteit van deze samenwerkingsverbanden, de verschillen in cultuur en de bedrijfspolitiek die gepaard gaat met veranderen. De geïnterviewde ondernemers gaven ook aan dat ze beschikten over voldoende middelen om het samenwerkingsverband te onderhouden. Verder lijken vragen over informatie-asymmetrie of verschillende bedrijfsstructuren niet mee te wegen in het oordeel van degenen die hebben deelgenomen aan de pilot van Share'T. Deze bevindingen zijn meegenomen naar de volgende ronde van dataverzameling.

Vignettenstudie

Na afloop van de interviews met deelnemers van de pilot van Share'T is begonnen met de tweede ronde van dataverzameling: de vignettenanalyse. In deze ronde is ondernemers uit het MKB gevraagd aan te geven (op een schaal van 1 tot 10) hoe waarschijnlijk het is dat zij gebruik zouden maken van de diensten van het bedrijf Share'T onder verschillende omstandigheden. Elke participant is zes scenario's voorgelegd, waarin de factoren "bekendheid", "sociale invloed", "autoriteit ervaringsdeskundigen", "risico-afkerigheid", "wederkerigheid", "gebruiksgemak/complexiteit", "structuur" en "cultuur" zijn gevarieerd. Deze factoren zijn als volgt geoperationaliseerd:

Tabel 2. Operationalisering vignettenonderzoek

Probeer u zich in te leven in de volgende situatie:

U heeft te maken met een probleem binnen uw organisatie en denkt erover na om externe hulp in te schakelen. Een van de keuzes die u hiervoor heeft, is gebruik te maken de diensten van Share'T. Dit is een kennis- en ervaringsplatform waar MKB'ers gebruik kunnen maken van elkaars kennis om organisatieproblemen op te lossen. Medewerkers van uw bedrijf worden door een coach van Share'T gekoppeld aan een bedrijf dat al eerder met een vergelijkbaar probleem heeft gezeten en doen daar de ervaring op die nodig is om in eigen bedrijf het probleem op te lossen door actief mee te lopen in het andere bedrijf.

Kunt u aangeven hoe waarschijnlijk het is dat u gebruik zal maken van de diensten van Share'T?

Tabel 2 (vervolg). Experimentele condities

Bekendheid (Vertrouwen 1)	0	U heeft nog nooit gehoord van Share'T
	1	U heeft al vaker van Share'T gehoord
Sociale invloed (Vertrouwen 2)	0	Experts en bestaande belangengroepen hebben geen uitspraken gedaan over het concept van Share'T
	1	Experts en bestaande belangengroepen prijzen het concept van Share'T aan
Autoriteit ervaringsdeskundigen (Vertrouwen 3)	0	Het bedrijf waar uw werknemers bij leren is relatief onbekend bij u
	1	Het bedrijf waar uw werknemers bij leren is zeer bekend bij u
Risico-afkerigheid	0	De coaches van Share'T hebben een inspanningsverplichting, maar kunnen niet garanderen dat uw organisatieprobleem wordt opgelost
	1	U krijgt de garantie dat het organisatieprobleem wordt opgelost
Wederkerigheid / risico-afkerigheid 2	0	U hoeft in ruil voor de tijd die uw werknemer bij een ander bedrijf heeft geleerd, geen werknemer uit een ander bedrijf mee te laten lopen in uw eigen bedrijf.
	1	In ruil voor de tijd die uw werknemer bij een ander bedrijf heeft geleerd, neemt u ook voor eenzelfde tijdsperiode een werknemer uit een ander bedrijf op zodat deze de ervaring op kan doen die nodig is een probleem in zijn bedrijf op te lossen.
Cultuur	0	Het bedrijf waar u aan gekoppeld wordt geeft prioriteit aan andere kernwaarden dan uw bedrijf
	1	Het bedrijf waar u aan gekoppeld wordt geeft prioriteit aan dezelfde kernwaarden als uw bedrijf
Structuur	0	Het bedrijf waar u aan gekoppeld wordt, wordt anders gerund dan uw bedrijf
	1	Het bedrijf waar u aan gekoppeld wordt, wordt hetzelfde gerund als uw bedrijf
Complexiteit / gebruiksgemak	0	Het kost enige tijd voor duidelijk is hoe het platform werkt
	1	Dit platform is eenvoudig in het gebruik

Omdat de deelnemers allemaal meerdere beoordelingen hebben gegeven die mede afhankelijk zijn van hun persoonlijke willekeur, moet er niet gekeken worden naar de absolute waarden die ze hebben gegeven, maar naar de relatieve waarden (Bickel, 2007). Dit houdt in dat het onderlinge verschil tussen de waardes die de ondernemers geven het uitgangspunt voor de beoordeling van de zwaarte van de verschillende

factoren moet zijn. Alleen op die manier kan er gekeken worden naar de mate waarin de verschillende factoren belangrijk zijn in het besluitvormingsproces van de participanten om gebruik te maken van de diensten van Share'T.

De 43 respondenten die hebben meegedaan in dit onderzoek vulden in totaal 218 vignetten in die bruikbaar zijn voor dit onderzoek. In de onderstaande tabel (Tabel 3) staan de resultaten van de multilevel analyse die gebruikt is om de relatieve waarden van de variabelen te meten.

Tabel 3. Multilevel analyse van beoordeling factoren Share'T

	b	s.e.	p	
Controlevariabelen				
Geslacht (0 = man)	-0,908	0,582	0,126	
Grootte organisatie	0,052	0,235	0,253	
Leeftijd participant	-0,019	0,029	0,507	
Leeftijd organisatie	0,004	0,007	0,605	
Vignetten				
Risico-afkerigheid	1,319	0,190	0,000	***
Sociale invloed	0,415	0,183	0,024	**
Gebruiksgemak / complexiteit	0,367	0,189	0,054	*
Autoriteit ervaringsdeskundigen	0,309	0,177	0,082	*
Structuur	0,203	0,187	0,280	
Bekendheid	0,168	0,182	0,355	
Cultuur	-0,059	0,186	0,751	
Wederkerigheid	0,028	0,188	0,882	
Intercept	4,150	1,555	0,011	**

***p<0,01; ** p <0,05; *p<0,10

N = 43 respondenten; 218 vignetten

Zoals in Tabel 3 is te zien, blijkt “risico-afkerigheid” de belangrijkste factor te zijn in het verklaren van de beoordeling van het Share'T concept ($b = 1,319$, $p = 0,000$).

Ondernemers lijken daarom het meest te zitten met de vraag of een strategisch samenwerkingsverband wel iets op gaat leveren. De factoren “sociale invloed” ($b = 0,415$, $p = 0,024$), “complexiteit” ($b = 0,367$, $p = 0,054$) en “autoriteit ervaringsdeskundigen” ($b = 0,309$, $p = 0,082$) lijken een kleinere rol te spelen. Dit houdt in dat ondernemers uit het MKB slechts licht beïnvloed worden in hun keuze door de beoordelingen van belangengroepen en autoriteitsfiguren. Ook hechten ze belang aan mate waarin het concept makkelijk uitvoerbaar is. Complexere samenwerkingsverbanden krijgen daarom over het algemeen een lagere beoordeling.

Telefonische interviews MKB'ers

Uit de vignetstudie kwam naar voren dat “risico-afkerigheid” een redelijk belangrijke rol speelt in het beslissingsproces van ondernemers, samen met de beïnvloedingsfactoren uit hun sociale omgeving (“sociale invloed” en “autoriteit ervaringsdeskundigen”). Ook bevestigde de resultaten uit dit onderzoek de hypothese dat “complexiteit” een rol speelt. Naar deze factoren is onder andere doorgevraagd in de telefonische interviews. Ook is naar aanleiding van de kwalitatieve interviews met deelnemers in de pilot doorgevraagd naar de rol van bedrijfspolitiek op het beslissingsproces om strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Een van de uitgangspunten van de filosofie van Share'T is dat ze een expert kunnen leveren die minstens hetzelfde werk kan doen als een consultant. Ook adverteren ze

ermee dat de dienst die ze leveren uiteindelijk goedkoper is dan die van de gemiddelde consultant en dat de oplossing die geleverd wordt komt van een ervaringsdeskundige in het vakgebied van de cliënt. Hierdoor zijn de oplossingen niet gebaseerd op theorie maar op praktijkervaring en daardoor volgens hen meer op maat. De oprichters van Share'T gaan er dus vanuit dat de markt voor ervaringsdeskundigen uit strategische samenwerkingsverbanden even groot is als de markt voor consultants. Dit lijkt echter niet te kloppen, na het horen van de ondervindingen van de volgende respondent. Deze respondent, die vroeger een sociaal wetenschappelijke studie heeft afgerond, vertelde over een situatie die hij in de jaren '80 had meegemaakt, toen hij onderzoek deed naar een reorganisatie binnen het GEB Rotterdam (Gemeentelijk Energiebedrijf Rotterdam):

Ik heb meegemaakt dat bij een energiebedrijf dat consultants zijn binnengehaald om een verandering te bewerkstelligen... Die hadden een geheime opdracht van de hoofddirectie en dat was om er iemand uit te werken. Dus ze hebben een aantal afdelingen gekrompen, waardoor er een overschot was aan banen. Toen werd in ieder geval de belangrijkste chef die daar zat, die ze op het oog hadden, eruit gegooid. Een afdelingshoofd. En na de reorganisatie werd gezegd 'We evalueren na zes maanden'. En na evaluatie bleek dat het toch handiger was om terug te gaan van drie naar vier afdelingen en werd in principe de oude structuur hersteld. [R12]

De markt voor samenwerkingsverbanden binnen het MKB is dus wellicht kleiner dan gedacht. Omdat het onduidelijk is hoeveel consultants worden ingehuurd puur voor het oplossen van een reëel bedrijfsprobleem of worden ingehuurd om bedrijfspolitieke redenen blijft op dit moment puur giswerk. Alhoewel het bovenstaande voorbeeld redelijk opvallend is en zeker niet in zo'n sterke bewoording terugkomt in andere interviews, maakt het wel duidelijk hoe bedrijfspolitiek een verschillende uitwerking heeft op consultants en op een expert van een ander bedrijf. De expert van Share'T kan wel advies geven, maar heeft wellicht een andere missie dan consultants. Afhankelijk van de organisatie kan de voorgestelde constructie als goed of slecht worden beoordeeld:

Ja, het is wel fijn te weten dat zo'n expert dan niet een beetje loopt te lanterfant. En niet tijd gaat rekken om zo aan zijn uurtjes te komen. Gewoon dat hij komt waarvoor hij wordt gevraagd. [R7]

Kijk een consultant betaal ik alleen maar de uren die ik inhuur. En bij Share'T betaal je een aantal duizenden euro's terwijl je niet zeker weet of je in dat jaar ook voldoende daarvoor terugkrijgt. [R11]

Onder de respondenten zijn de meningen dus verdeeld. Verder is er ook een zeker wantrouwen tegenover intermediairs voelbaar bij de meeste respondenten.

Dus ze werken dan als intermediair als ik het goed begrijp? [...] In principe overleg ik al sommige dingetjes met mijn netwerk. Met die groep medeondernemers waar ik het net over had. Dus ik weet niet hoeveel zo'n intermediair precies toevoegt. [R8]

De respondenten van de telefonische interviews delen daarmee de gevoelens van de deelnemers van de pilot van Share'T. Opvallend is dat degenen die het samenwerkingsverband niet zien zitten wel positief zijn over de mogelijke diensten van de expert. Na afronding van de derde ronde van dataverzameling blijven de volgende CMO-configuraties over.

Tabel 4. CMO-configuraties einde onderzoek

Context (C)	Mechanisme (M)	Uitkomst (O)
Strategische samenwerkingsverbanden krijgen weinig support van autoriteitsfiguren in het MKB (C1)	Meer bekendheid met een concept leidt tot meer vertrouwen hierin (M1)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen MKB (O1)
Strategische samenwerkingsverbanden krijgen weinig support van bestaande belangengroepen (C3)		
Leidinggevend MKB denken onvoldoende mankracht te kunnen investeren in strategische samenwerkingsverbanden (zowel verstrekken als ontvangen van informatie) (C5)	De effectiviteit van samenwerkingsverbanden stijgt met de hoeveelheid <i>tijd</i> die erin wordt gestopt (M2)	Leidinggevend MKB vertrouwen niet in effectiviteit samenwerkingsverband (O3)
	De effectiviteit van samenwerkingsverbanden stijgt met de hoeveelheid <i>kennis</i> die erin wordt gestopt (M3)	
Kleine bedrijven hebben weinig middelen om te 'experimenteren' (C6)	Risico afkerigheid binnen MKB is positief gekoppeld aan de grootte van het bedrijf (M4)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen kleinere organisatie (O4)
Contracten en afspraken over strategische samenwerkingsverbanden zijn omvangrijk (C7)	Een grotere complexiteit van een concept verkleint de kans dat mensen het begrijpen en vertrouwen (M5)	Vertrouwen in samenwerkingsverband gericht op informatie-uitwisseling blijft klein binnen organisatie (O1)
Er zijn geen kant-en-klare oplossingen die geboden worden door strategische samenwerkingsverbanden (C8)		
Het strategische samenwerkingsverband loopt via een intermediair (C13)		

Conclusie en discussie

Dit onderzoek probeert antwoord te geven op de vraag welke contextfactoren en mechanismen kunnen verklaren dat MKB-bedrijven samenwerkingsverbanden aangaan die zijn gericht op het uitwisselen van informatie met elkaar of het vergroten van de kennis van hun werknemers. Er is daarbij gekozen voor het uitvoeren van een realistische evaluatie om tot een zo volledig mogelijk theoretisch raamwerk te komen. Er zijn drie rondes van dataverzameling geweest, waarin elke ronde de opzet van de volgende beïnvloedde.

Voor het onderzoeken van de bereidheid om een strategische samenwerkingsverband aan te gaan is de casus van Share'T geanalyseerd: een kennis- en ervaringsplatform waar MKB'ers gebruik kunnen maken van elkaars kennis om organisatieproblemen op te lossen. Organisaties sturen en ontvangen experts op de gebieden waarin ze respectievelijk excelleren of onderdoen voor anderen. Ondanks dat de basisgedachte van Share'T, het oplossen van organisatieproblemen terwijl de expert meer werkervaring opdoet, positief werd ontvangen bij de deelnemers van de pilot, is het concept nooit van de grond gekomen.

Na drie rondes van dataverzameling blijken complexiteit, risico-afkerigheid, sociale invloed, het sociale klimaat tussen bedrijven en interne bedrijfspolitiek een verklarende waarde te hebben op de beoordeling die ondernemers uit het MKB geven over strategische samenwerkingsverbanden. Dat complexiteit een rol speelt kwam het meeste naar voren uit de interviews in de eerste en derde ronde van dataverzameling en in de vignettenanalyse uit de tweede ronde. Ondernemers die de pilot van Share'T hebben meegemaakt, merken op dat er voor het uitruilen van kennis en tijd geen duidelijke standaarden zijn. De contracten die Share'T heeft gemaakt om dit op te lossen, hebben echter geresulteerd in een vergroting van de complexiteit van de casus. Daarnaast vraagt een aantal ondernemers zich af of er überhaupt wel een intermediair nodig is in het gehele proces. Sommigen van hen werken bijvoorbeeld al op kleinere schaal met elkaar samen doordat ze deel uitmaken van businessclubs of in een netwerk van medeondernemers zitten waar ze gemakkelijk vragen over organisatieproblemen kunnen stellen.

Dit complexiteitsprobleem is nauw verbonden met de factoren vertrouwen en risico-afkerigheid. Strategische samenwerkingsverbanden worden namelijk alleen geïnitieerd zodra beide partijen verwachten er beter van te worden. Zij het omdat het de goedkoopste manier is om een organisatieprobleem op te lossen of omdat men hoopt de werkervaring van een medewerker te vergroten. Er moet dus niet alleen vertrouwen zijn in het bedrijf waar ze mee samen werken, maar ook in de hele constructie van het samenwerkingsverband. Dit vertrouwen kan enigszins worden gegeven door uitspraken van autoriteitsfiguren en bekende belangengroepen. Alhoewel de meeste ondernemers elkaar wel lijken te vertrouwen, is het vertrouwen in de constructie een stuk minder. Uit de vignettenanalyse is gebleken dat risico-afkerigheid de factor is met het grootste effect. Dit houdt in dat de ondernemers het strategische samenwerkingsverband veel

beter zullen waarderen als ze zekere garanties krijgen dat het organisatieprobleem waarmee ze zitten wordt opgelost.

De meest opvallende bevindingen van dit onderzoek zijn dat de rol van interne bedrijfspolitiek op het slagen of falen van strategische samenwerkingsverbanden en de grootte van de markt voor dit soort verbanden anders zijn dan oorspronkelijk gedacht. Vanuit de literatuur is vooral over strategische samenwerkingsverbanden gesproken in termen van het ondersteunen van groeistrategieën (Hoffmann & Schlosser, 2001), de integratie van kennis (Van Gils & Zwart, 2004) of het oplossen van legitimiteitsproblemen bij een organisatie (Collins & Smith, 2006). Al deze bedrijven worden zo op mesoniveau geanalyseerd. In deze analyse-eenheid worden bedrijven beschreven als autonome instanties, in plaats van als een groep individuen die ook verschillende belangen kunnen hebben (Van Gils & Zwart, 2004; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007). Dit resulteert in een redelijk optimistisch denken over strategische samenwerkingsverbanden in het MKB. Vrijwel alle auteurs denken dat strategische samenwerkingsverbanden tussen grote bedrijven als voorbeeld kunnen dienen voor eenzelfde soort verbanden in het MKB, mits er een aantal factoren veranderd (Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Hoffmann & Schlosser, 2001; Bolhuis, 2003; Van Gils & Zwart, 2004; Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2006; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007). Dit denken beïnvloedt de analyse van het probleem. Kennisoverdracht is niet iets wat puur gezien kan worden als twee of meer organisaties die bij elkaar komen en vervolgens elkaar van kennis voorzien. Experts van de ene organisatie die naar een andere organisatie komen om een probleem op te lossen, komen in een nieuwe omgeving terecht waar wellicht niet iedereen de wil heeft om te veranderen. De expert uit het andere bedrijf heeft dan misschien wel de kennis die noodzakelijk is om een strategisch probleem op te lossen, maar het kan hem nog steeds ontbreken aan de vaardigheden om deze kennis over te brengen. Dit laat ook zien dat de gedachte dat de markt voor strategische samenwerkingsverbanden overlapt met de markt voor consultants incorrect lijkt te zijn. Consultants worden weliswaar ingehuurd voor het oplossen van een organisatieprobleem, maar kunnen daarnaast ook een andere, meer politieke, functie vervullen dan experts uit andere bedrijven. Een expert uit een ander bedrijf zal bijvoorbeeld minder snel een ontslag bewerkstelligen dan een consultant.

Een mogelijke beperking van dit onderzoek naar strategische samenwerkingsverbanden is dat er gebruik gemaakt is van een case waar een intermediair de partijen voor het verband bij elkaar heeft gezocht. Dit kan invloed hebben gehad op de mate waarin participanten de complexiteit van de samenwerkingsconstructie beoordeelden. Desalniettemin blijft een aantal van de beschreven complexiteitsproblemen zich ook voordoen zonder intermediair. *Complexiteit, risico-afkerigheid, sociale invloed, het sociale klimaat tussen bedrijven, interne bedrijfspolitiek en de relatief kleinere markt voor strategische samenwerkingsverbanden* kunnen daarom alsnog worden aangewezen als de belangrijkste factoren voor het succes of falen van strategische samenwerkingsverbanden.

Een sterk punt van deze studie is dat gebruik is gemaakt van een realistische evaluatie voor het bestuderen van samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Door het bestuderen van dergelijke verbanden aan de hand van CMO-configuraties leidt dit onderzoek tot nieuwe inzichten over de werking ervan. Daar komt bij dat die configuraties zijn bestudeerd in drie opeenvolgende rondes, wat in onderzoek niet gebruikelijk is, omdat doorgaans 1 methodologie centraal staat. In dit onderzoek hebben die drie methoden elkaar versterkt en is het vraagstuk van samenwerkingsverbanden vanuit aanvullende perspectieven geanalyseerd.

De resultaten uit dit onderzoek hebben implicaties voor vervolgonderzoek binnen het onderzoeksgebied van strategische samenwerkingsverbanden. Dit type samenwerkingsverbanden krijgt veel aandacht binnen de Human Resources- en organisatieliteratuur, maar wordt vrijwel nooit op politiek niveau bestudeerd. Kennis wordt niet alleen overgedragen zodra er bijvoorbeeld goede doelstellingen voor de samenwerking zijn opgesteld vanuit de strategie van de organisatie (Hoffmann & Schlosser, 2001) of omdat sommige bedrijven minder risico-afkerig zijn dan anderen (Van Gils & Zwart, 2004). Meer oog voor diegenen die ook daadwerkelijk informatie uitwisselen en aandacht voor de politieke aspecten van werknemers binnen samenwerkende organisaties, zou de analyse van dit vraagstuk in een nieuw licht kunnen zetten.

Praktisch gezien betekent dit onderzoek dat bedrijven die samenwerkingsverbanden willen initiëren of organisaties die deze samenwerkingsverbanden willen faciliteren, voornamelijk oog moeten hebben voor de politieke aspecten en complexiteitsproblemen die ontstaan bij het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden. Deze twee factoren zijn namelijk makkelijker te beïnvloeden door organisaties dan de andere meer structurele factoren (risico-afkerigheid, sociale invloed, het sociale klimaat tussen bedrijven en de markt voor strategische samenwerkingsverbanden). In de eerste plaats moet er worden opgelet voor de politieke aspecten binnen organisaties. Veranderingen binnen organisaties gaan namelijk vrijwel nooit zonder verzet. Experts die uit andere bedrijven komen via strategische samenwerkingsverbanden hebben daarom misschien niet de macht die nodig is om positieve veranderingen teweeg te brengen. De expert loopt hierdoor het risico om de andere organisatie vooral vrijblijvend van advies te voorzien, zonder dat dit advies tot echte actie leidt. Het vergroten van de slagkracht van de externe expert is een mogelijke oplossing voor dit probleem. Ten tweede kan men proberen de complexiteit van de samenwerkingsverbanden proberen te reduceren. Zeer uitgebreide contracten lijken niet onmiddellijk noodzakelijk te zijn, omdat ondernemers die geen directe concurrenten met elkaar zijn elkaar over het algemeen vertrouwen. Ondernemers binnen het MKB hebben echter wel een wantrouwen opgebouwd voor ingewikkelde samenwerkingsconstructies. Een simpelere constructie waarin de rechten en plichten van alle partijen helder staan opgesteld zou mogelijkterwijs een positieve invloed kunnen hebben op het succes of falen van strategische samenwerkingsverbanden. Een alternatieve mogelijkheid voor organisaties die

strategische samenwerkingsverbanden willen faciliteren kan zijn dat ze de samenwerkende partijen meer zelf onderling laten regelen.

Literatuurlijst

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Armstrong, R. C. R. (1998). The learning organisation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(2), 129-140.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research. It's just regression!* New York: The Guilford Press.
- Bolhuis, S. (2003). Towards process-oriented teaching for self-directed lifelong learning: A multidimensional perspective. *Learning and Instruction*, 13(3), 327-347.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2006). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Cohn, E., & Addison, J. T. (1998). The economic returns to lifelong learning in OECD countries. *Education Economics*, 6(3), 253-307.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cornford, I. R. (2002). Learning-to-learn strategies as a basis for effective lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*, 21(4), 357-368.
- Freeman, A. C., & Sweeney, K. (2001). Why general practitioners do not implement evidence: Qualitative study. *British Medical Journal*, 323, 1100-1102.
- Hager, P. (2004). Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, 16(1), 22-32.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises. An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
- Jenkins, A., Vignoles, A., Wolf, A., & Falindo-Rueda, F. (2003). The determinants and labour market effects of lifelong learning. *Applied Economics*, 35(16), 1711-1721.
- Korte, M., & Koster, F. (2016). *Gebruiken van een online platform. Een overzicht van de internationale literatuur*. Tilburg: ICOON Paper #5.
- Koster, F. (2016). *Zelf doen is optellen, samenwerken is vermenigvuldigen. Organisaties, relaties, innovaties*. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(2), 77-91.
- Pawson, R. (2002). Evidence-based policy: The promise of 'realist synthesis'. *Evaluation*, 8(3), 340-358.
- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist evaluation*. London: Sage.
- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science* 53(6), 894-907.
- Van Adrichem, M., & Koster, F. (2013). Een wankel evenwicht. Deviant werknemersgedrag en het psychologische contract. *Mens & Maatschappij*, 88(4), 375-399.

- Van Gils, A., & Zwart, P. (2004). Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances. *European Management Journal*, 22(6), 685-692.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 8-23.

Meer weten of vragen over het onderzoek?

Auteurs: Merijn Bernat en Ferry Koster

ICOON Paper #4 - oktober 2016

Kijk op www.kenniscentrumicoon.nl of neem contact op met Ferry Koster of Merijn Bernat.

Mail naar: info@kenniscentrumicoon.nl

- (1) Dit rapport is gebaseerd op: Bernat, M. (2016). Succesvol kennis delen? Een realistisch evaluatief onderzoek naar strategische samenwerkingsverbanden binnen het MKB. Rotterdam: EUR.
- (2) De auteurs bedanken Marc van Corven en Geert-Jan van Schijndel voor het mogelijk maken van dit onderzoek.

Over Kenniscentrum ICOON

Kenniscentrum ICOON (Innoveren Coöpereren en Ondernemen) richt zich op het verzamelen, initiëren, ontwikkelen en verspreiden van kennis over samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, branches en beroepen, waarbij de nadruk wordt gelegd op nieuwe samenwerkingsverbanden en waarbij de gegenereerde kennis inzicht biedt in het functioneren, de waarde en de toekomst van die samenwerkingsverbanden.

Kenniscentrum ICOON wordt mogelijk gemaakt door Van Spaendonck.



Kenniscentrum voor Innovatie, Coöperatie en Ondernemerschap

Dit paper bevat de resultaten van een onderzoek naar strategische samenwerkingsverbanden in het MKB. Het is uitgevoerd met steun van de Van Spaendonck Fundatie. Van Spaendonck Fundatie subsidieert onderzoek naar duurzame groei en innovatie in ondernemerschap.