

MASTER

Kringen

een onderzoek naar de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant met betrekking tot kringen

ten Pierick, E.

Award date:
1994

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

KRINGEN

**Een onderzoek naar de werkwijze van
het InnovatieCentrum Oost-Brabant
met betrekking tot kringen.**

Universiteit: Technische Universiteit Eindhoven

Faculteit: Technische Bedrijfskunde

Vakgroep: Organisatiekunde

Afstudeerder: E. ten Pierick

Afstudeerorganisatie: InnovatieCentrum Oost-Brabant

Afstudeerperiode: 1 oktober 1993 tot 1 augustus 1994

Afstudeerbegeleiders: ir. J.A. Engels (InnovatieCentrum Oost-Brabant)

ir. A.M.J. Schurgers (InnovatieCentrum Oost-Brabant)

dr.ir. G.J.J. Post

prof.dr. P.M. Bagchus

ir. J. Ruules

INHOUD

Abstract	I
Summary	II
Samenvatting	IV
Woord Vooraf	VI
Inleiding	1
1 Organisatie	3
1.1 InnovatieCentra Netwerk	3
1.2 InnovatieCentrum Oost-Brabant	5
2 Opdracht	8
3 Aanpak	10
3.1 Plan van aanpak	10
3.2 Uitvoering	11
4 Kringen in Breder Kader	14
4.1 Igyoshu Koryu's	14
4.2 Innovatie en innovatie-besluitvormingsproces	15
4.3 Samenwerking	16
4.4 Kringenmodel	17
5 Organisatoren binnen InnovatieCentrum Oost-Brabant	20
5.1 Doelstellingen	20
5.2 Werkwijze	20
5.3 Resultaten	23

6	Deelnemers, Deskundigen en (Potentiële) Organisatoren buiten InnovatieCentrum Oost-Brabant	25
6.1	Kringenmodel	25
6.2	Doelstellingen	26
6.3	Werkwijze	27
6.4	Resultaten	34
7	Analyse en Terugkoppeling	37
7.1	Analyseresultaten	37
7.2	Verbeteringsvoorstellen	40
7.3	Reacties op verbeteringsvoorstellen	44
7.4	Acties naar aanleiding van verbeteringsvoorstellen	47
8	Conclusies en Aanbevelingen	48
	Literatuur	52

ABSTRACT

A circle is a group of about fifteen representatives from industrial organizations. On the initiative of the Innovation Centre these people meet in order to exchange knowledge and experience. In this report the results of a study of the way circles are organized by the Innovation Centre in Eindhoven are presented. The ultimate results of this study are some suggestions for improvement.

SUMMARY

In this report a study of the way circles are organized by the Innovation Centre in Eindhoven is described. A circle is a group of about fifteen representatives from industrial organizations. On the initiative of the Innovation Centre these people meet (four to six times per year) in order to exchange knowledge and experience.

The study consisted of five parts. First, by means of a literature study an attempt was made to collect information on the set-up and guidance of circles. However little has been published about this subject. There has been found only one phenomenon comparable to circles: the so called Igyoshu Koryus. Further, the literature study was focussed on the subjects innovation and co-operation. To complement the literature study two authors were interviewed. Inspired by the results of this part of the study a model was developed. This model shows what could be achieved by means of circles. Within the model the following stages are distinguished:

- the acquaintance stage;
- the exchange stage;
- the networking stage;
- the co-operation stage.

Second, the way the Innovation Centre in Eindhoven organizes circles (at the start of this study) was described. For this purpose the people (within this Innovation Centre) who organize circles were interviewed with respect to their objectives and their ways of setting up and guiding circles. The information resulting from these interviews was used to prepare a workshop. At this workshop the working methods were discussed with the persons mentioned earlier. The case study was completed by observing twelve circle meetings.

The third part of this study consisted of interviewing participants, experts and (potential) organizers outside the Innovation Centre in Eindhoven. The participants and the (potential) organizers were asked to indicate what they (would) want to achieve and had achieved. They were also asked for their impression of the circles model. Further, the (potential) organizers were questioned about the way they (would) organize their circles. The participants were given the opportunity to give their opinion on the composition and guidance of circles as well. To conclude this part of the study some experts were interviewed about the circles model and the role of the Innovation Centre with respect to circles.

The analysis of the collected information was the fourth part of the study. First, the data collected during the third part was encoded. Next, this encoded data was compared with the description of the working methods of the Innovation Centre in Eindhoven. This has led to some interesting points with respect to the following aspects:

- the objectives which could be achieved by means of circles;
- the circles model;
- the role of the Innovation Centre concerning circles;
- the composition of circles;

- the frequency with which the participants meet;
- the way in which the subjects are handled during the circles' meetings;
- the program of the meetings;
- the way in which the circles are evaluated.

The last part of the study was the feedback. At a feedback session the most important results of the analysis were presented to the Innovation Centre in Eindhoven. Further, together with the people (within this Innovation Centre) who organize circles, a plan to improve their working methods was developed. This plan consists on the one hand of points which can be taken in consideration while organizing circles and on the other hand of concrete action points.

Finally, a number of conclusions were drawn and some recommendations were made. One of these recommendations is to develop a policy with regard to circles. In this policy attention should be paid to at least the following points: the objectives of the circles, the way in which the circles are organized and the surplus value of the circles.

SAMENVATTING

In dit rapport wordt een onderzoek naar de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant met betrekking tot kringen beschreven. Een kring is een groep van circa vijftien afgevaardigden uit het bedrijfsleven die, op initiatief van het InnovatieCentrum, vier tot zes maal per jaar bij elkaar komen om kennis en ervaringen uit te wisselen.

Het onderzoek bestaat uit vijf onderdelen. In eerste instantie is getracht om, door middel van een literatuuronderzoek, enig inzicht te verkrijgen in het opzetten en begeleiden van kringen. Hierover is echter nog niet veel gepubliceerd. Er is slechts één met kringen vergelijkbaar verschijnsel aangetroffen: de zogenaamde Igyoshu Koryu's. Het literatuuronderzoek heeft zich verder toegespitst op de onderwerpen innovatie en samenwerking. Ter aanvulling van de literatuurstudie is met een tweetal auteurs gesproken. Uiteindelijk is met behulp van de resultaten van het literatuuronderzoek een model ontwikkeld waarin wordt weergegeven wat er door middel van kringen kan worden nagestreefd. Binnen dit model worden de volgende vier fasen onderscheiden:

- de kennismakingsfase;
- de uitwisselingsfase;
- de netwerkinsfase;
- de samenwerkingsfase.

Vervolgens is de wijze waarop het InnovatieCentrum Oost-Brabant (bij aanvang van het onderzoek) met kringen omgaat, in kaart gebracht. Hiertoe is allereerst met de personen die binnen dit InnovatieCentrum kringen organiseren, gesproken over hun doelstellingen en over de wijze waarop zij kringen oprichten en begeleiden. De informatie die uit deze interviews naar voren is gekomen, is gebruikt bij de voorbereiding van een workshop. Bij deze workshop is met de genoemde personen gediscussieerd over hun werkwijze. Om het beeld te completeren is het verloop van twaalf kringbijeenkomsten geobserveerd.

Het derde onderdeel van het onderzoek bestaat uit het interviewen van deelnemers, deskundigen en (potentiële) organisatoren buiten het InnovatieCentrum Oost-Brabant. De (potentiële) organisatoren en de deelnemers hebben aangegeven wat zij door middel van kringen (zouden) willen bereiken en hebben bereikt. Daarnaast hebben zij hun indruk gegeven van het kringenmodel. De (potentiële) organisatoren is verder gevraagd naar de wijze waarop zij met hun kring (zouden) omgaan. De deelnemers hebben eveneens de mogelijkheid gekregen om hun mening te geven over de samenstelling en begeleiding van kringen. Ter afronding van dit deel van het onderzoek is met enkele deskundigen gesproken over het kringenmodel en de rol van het InnovatieCentrum in verband met kringen.

Het analyseren van de verzamelde informatie is het vierde onderdeel van het onderzoek. Daarbij is eerst de informatie die bij het derde onderdeel is verzameld, gecodeerd. Die gecodeerde informatie is vervolgens vergeleken met de beschrijving van de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant. Hierbij zijn vooral met betrekking tot de volgende aspecten interessante punten naar voren gekomen:

- de doelstellingen die door middel van kringen worden nagestreefd;
- het kringenmodel;

- de rol van het InnovatieCentrum in verband met kringen;
- de samenstelling van kringen;
- de frequentie waarmee de deelnemers bij elkaar komen;
- de manier waarop de onderwerpen worden behandeld tijdens de kringbijeenkomsten;
- het programma van de bijeenkomsten;
- de wijze waarop de kringen worden geëvalueerd.

Het laatste onderdeel van het onderzoek is de terugkoppeling. Tijdens de terugkoppeling zijn de belangrijkste resultaten van de analyse gepresenteerd aan het InnovatieCentrum Oost-Brabant. Verder is met de personen die binnen dit InnovatieCentrum kringen organiseren een plan ter verbetering van hun werkwijze opgesteld. Dit plan bestaat enerzijds uit punten die in gedachten kunnen worden gehouden bij het organiseren van kringen en anderzijds uit concrete actiepunten.

Tot slot is naar aanleiding van het onderzoek nog een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Eén van die aanbevelingen is om beleid te gaan voeren ten aanzien van kringen. In dat beleid moet in ieder geval aandacht worden besteed aan de volgende punten: de doelstellingen van de kringen, de wijze waarop er met kringen moet worden omgegaan en de meerwaarde van de kringen.

WOORD VOORAF

Ter afronding van mijn opleiding tot Technisch Bedrijfskundig-ingenieur heb ik gedurende tien maanden onderzoek gedaan naar de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant met betrekking tot kringen. Aan dit onderzoek heeft een groot aantal mensen meegewerkt. Uiteraard ben ik hen allemaal dank verschuldigd. Ik wil echter enkele personen in het bijzonder bedanken.

Allereerst wil ik Paul Bagchus, Hans Engels en Ger Post bedanken voor hun begeleiding tijdens dit project. Verder wil ik Erik op ten Berg, Kep Dumont, René Hartman, Louweris Hop, George van Marion, Martin Prumpeler en Ton Schurgers bedanken, omdat zij keer op keer tijd hebben vrijgemaakt om met mij van gedachten te wisselen.

Tot slot wil ik een persoonlijk woord van dank richten tot mijn ouders, Iris en Erwin. Zij staan namelijk altijd voor mij klaar.

Eric ten Pierick

Amsterdam, 5 juli 1994

INLEIDING

In deze inleiding wordt eerst de aanleiding tot de oprichting van het InnovatieCentra Netwerk (ICN) beschreven. Vervolgens wordt er beknopt ingegaan op het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB). Daarna wordt de probleemstelling die aan mijn afstudeeronderzoek ten grondslag ligt, geïntroduceerd. Tot slot wordt de opbouw van dit rapport toegelicht.

Aanleiding¹

Sinds de tachtiger jaren wordt onze samenleving geconfronteerd met technologische ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen. Wij zullen, om het hoofd te kunnen bieden aan het hoge tempo van deze vernieuwingen, snel en doelmatig technologische kennis moeten verwerken en toepassen. In wezen betreft dit een kennisomzettingsproces: het omzetten van technologische kennis in rendabele producten en diensten. Het benutten van kennis is een wezenlijke, maar ook kwetsbare schakel in dit proces. In het verleden hebben zich hierbij, met name in middelgrote en kleine ondernemingen, aanzienlijke problemen voorgedaan.

De Commissie Dekker heeft, in het midden van de jaren tachtig, onderzoek verricht op dit gebied. Zij heeft daarbij de volgende problemen vastgesteld:

- de kennisinstellingen dragen in te geringe mate bruikbare kennis uit;
- de middelgrote en kleine ondernemingen zijn niet voldoende ontvankelijk voor nieuwe kennis (voornamelijk door het ontbreken van hoger geschoolden);
- er is onvoldoende samenwerking en netwerkvorming tussen bedrijven onderling (vooral bij het ontwikkelen en toepassen van nieuwe vindingen);
- de intermediaire structuur voor de kennisoverdracht is ontoereikend.

Deze problematiek is destijds (in 1987) de aanleiding geweest voor de Commissie het Ministerie van Economische Zaken aan te bevelen "een regionale structuur van innovatieadviescentra" op te zetten². Het Ministerie heeft gevolg gegeven aan dit advies door, verspreid door het land, achttien InnovatieCentra op te richten.

InnovatieCentrum Oost-Brabant

Als eerste InnovatieCentrum (IC) is op 14 december 1988 door de toenmalige Minister van Economische Zaken, de heer De Korte, het IC-OB geopend. Dit IC heeft tot doel om in het oostelijk deel van Noord-Brabant de overdracht en toepassing van technologische kennis te verbeteren. Het richt zich daarbij in het bijzonder op middelgrote en kleine ondernemingen.

Eén van de activiteiten die het IC-OB ontplooit, teneinde die ontwikkeling te stimuleren, is het organiseren van zogenaamde kringen. Een kring is een groep van circa vijftien afgevaardigden uit het bedrijfsleven die, op initiatief van het IC, vier tot zes maal per jaar bij elkaar komen om kennis en ervaringen uit te wisselen.

Probleemstelling

Mijn afstudeeropdracht heeft betrekking op de kringen van het IC-OB. Het middel als zodanig en de effectiviteit daarvan staan niet ter discussie. Het probleem is dat er onvoldoende inzicht bestaat in de aard van de behoeften aan kringen en in de manier waarop er met kringen moet worden omgegaan.

Het IC-OB vraagt zich dan ook af hoe de kringen op een meer efficiënte, en wellicht ook meer effectieve, wijze kunnen worden georganiseerd.

Mijn afstudeerproject is erop gericht een antwoord te geven op deze vraag. Het doel is namelijk om een plan op te stellen ter verbetering van de werkwijze van het IC met betrekking tot kringen. In dit rapport wordt verslag gedaan van de activiteiten die zijn ondernomen om dit doel te verwezenlijken. Uiteraard komt daarbij ook het beoogde verbeteringsplan aan de orde.

Opbouw van het rapport

Het rapport begint in hoofdstuk 1 met een beschrijving van het ICN. Vervolgens wordt er specifiek ingegaan op het IC-OB. In het tweede hoofdstuk wordt mijn afstudeeropdracht geformuleerd en afgebakend. In hoofdstuk 3 wordt mijn aanpak besproken. In hoofdstuk 4 worden de kringen in een breder kader geplaatst door theorie op het gebied van kringen, innovatie en samenwerking aan de orde te stellen. Dat hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van een door mij ontwikkeld kringenmodel. In hoofdstuk 5 wordt aandacht besteed aan de werkwijze van de organisatoren binnen het IC-OB met betrekking tot kringen. In het zesde hoofdstuk wordt beschreven hoe deelnemers, deskundigen en (potentiële) organisatoren buiten het IC-OB over kringen denken. Hoofdstuk 7 behandelt de belangrijkste analyseresultaten. Daarbij komen eveneens mijn verbeteringsvoorstellen aan bod. Het rapport wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin mijn conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit afstudeeronderzoek worden beschreven.

NOTEN

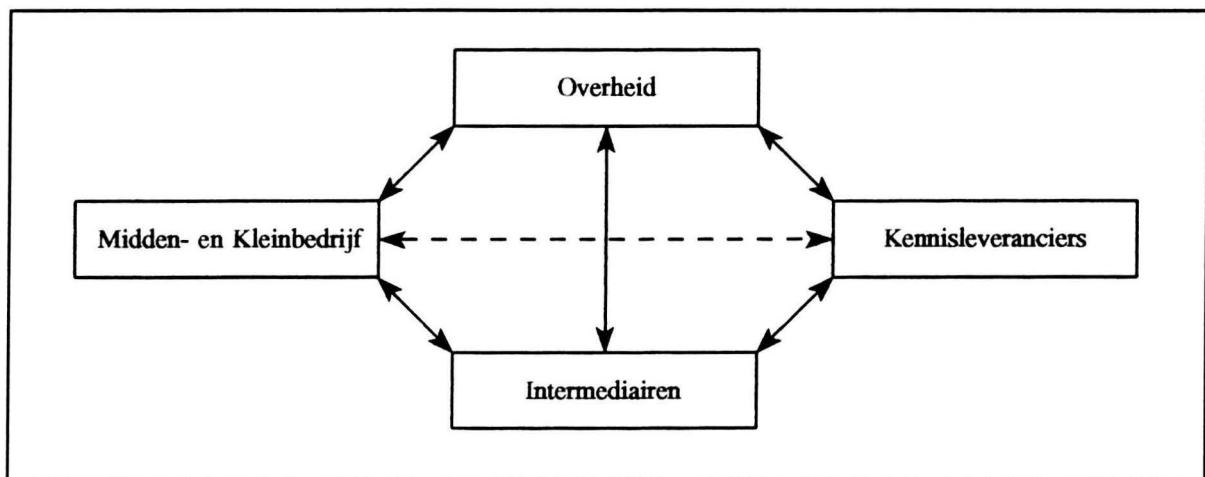
- ¹ Bij het beschrijven van de aanleiding is gebruik gemaakt van een rapport van de Tijdelijke Adviescommissie voor de Uitbouw van het Technologiebeleid (1987; pagina's 19 en 20). Deze commissie wordt doorgaans de Commissie Dekker genoemd.
- ² De zinsnede "een regionale infrastructuur van innovatieadviescentra" is geciteerd uit een rapport van de Commissie Dekker (1987; pagina 70).

1 ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving gegeven van de (organisatorische) vorm, doelstelling, doelgroep en taken van het InnovatieCentra Netwerk (ICN). Vervolgens komen de (organisatorische vorm), doelstelling, doelgroep en benadering van het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) aan bod. Tot slot wordt aandacht besteed aan de kringen die door dit InnovatieCentrum (IC) worden georganiseerd.

1.1 INNOVATIECENTRA NETWERK¹

Alvorens een beschrijving te geven van het ICN wordt het volgende opgemerkt. Bij het beschrijven van de vorm, doelstelling, doelgroep en taken van het ICN moet in beschouwing worden genomen dat het ICN deel uitmaakt van een groter geheel. Het ICN is namelijk een onderdeel van een kennisnetwerk. De overige actoren binnen dit netwerk zijn het Midden- en Kleinbedrijf (MKB), de andere intermediairen (zoals Kamers van Koophandel, branche-organisaties en instituten voor het MKB), de kennisleveranciers en de overheid (zie figuur 1).



Figuur 1: Kennisnetwerk

Organisatorische vorm

Het ICN is een jonge organisatie. Het eerste IC is in december 1988 in Eindhoven opgericht. In november van het daaropvolgende jaar zijn de deuren van het achttiende en laatste regionale IC geopend. Van meet af aan heeft de regionale inbedding van de InnovatieCentra (ICa) centraal gestaan. De diverse ICa moeten namelijk inspelen op de behoeften van de regio en hun beleid op die behoeften afstemmen. Binnen zekere grenzen zijn zij dus onafhankelijk. Het is echter wel de bedoeling dat zij intensief samenwerken.

De regionale ICa worden ondersteund door een centraal kantoor en een specialistisch IC voor uitvindingen (het ID-NL). Het landelijk hoofdkantoor heeft de volgende functies²:

-
- het signaleren van ontwikkelingen in het veld van technologische innovatie ten behoeve van overheden, politiek en andere beleidmakers en betrokkenen;
 - het versterken van de netwerkvorming tussen de centra onderling en van de omgevingsrelaties die voor het netwerk van belang zijn;
 - het operationeel en beleidsmatig ondersteunen van de regionale centra ter verhoging van de effectiviteit en efficiëntie van het netwerk.

Het ID-NL houdt zich bezig met het commercialiseren van (uit)vindingen. De ICa kunnen bedrijven naar het ID-NL verwijzen indien zij behoefte hebben aan ondersteuning op commercieel gebied. Het ID-NL geeft echter geen diepgaande adviezen. Het ziet er slechts op toe dat alle aspecten van het innovatieproces met elkaar sporen.

Doelstelling

De doelstelling van het kennisnetwerk is dat het een bijdrage levert aan het vergroten van de kennisintensiteit van het MKB. In het licht van deze doelstelling moeten de ICa zorgen voor een betere verspreiding van technologische kennis. Ogenschijnlijk ligt de verantwoordelijkheid voor de toepassing van die kennis dus bij de ondernemer. Dit is echter niet geheel juist. De ICa dienen niet alleen relevante kennis te 'dumpen'; zij moeten eveneens aandacht besteden aan de voedingsbodem waarop die kennis terecht komt. Er moet 'gezaaid' worden (dat wil zeggen: de bodem moet bewerkt en gereed gemaakt worden), zodat er in een later stadium 'geoogst' kan worden. De ICa zijn dus medeverantwoordelijk voor de toepassing van kennis. Voor de 'oogst' zijn zij echter niet verantwoordelijk.

Doelgroep

De doelgroep van het ICN kan ruim en eng gedefinieerd worden. Ruim gedefinieerd bestaat de doelgroep uit het gehele Nederlandse bedrijfsleven; eng gedefinieerd omvat de doelgroep alleen de technologievolgende bedrijven binnen de sectoren industrie, bouw, handel en dienstverlening van het MKB. In totaal bestaat de eng gedefinieerde doelgroep uit circa 110.000 bedrijven³.

Technologievolgende bedrijven worden onderscheiden van technologiegedreven en niet-technologische bedrijven. De laatste categorie is (bijna) onafhankelijk van (ontwikkelingen in de) technologie. Zij behoeft dan ook geen speciale aandacht op dit gebied. De technologiegedreven bedrijven zijn daarentegen in (zeer) sterke mate afhankelijk van technologische ontwikkelingen. Zij zijn daardoor genooddaakt, en in het algemeen ook in staat, om op de hoogte te blijven van die ontwikkelingen. Zij behoeven dus ook weinig (of geen) speciale aandacht. Die aandacht dient met name besteed te worden aan de groep bedrijven waarvoor er zowel perspectieven als obstakels zijn: de technologievolgende bedrijven. Uit onderzoek is gebleken dat deze bedrijven behoefte hebben aan een goede adviesinfrastructuur⁴.

Onder het MKB wordt doorgaans de verzameling van bedrijven verstaan waarin minder dan 100 werknemers werkzaam zijn. Binnen het ICN worden echter ook bedrijven met 100 tot 200 werknemers tot het MKB gerekend⁵. Het MKB is een belangrijk, maar ook heterogeen onderdeel van het bedrijfsleven. Ondanks die verscheidenheid hebben kleine en middelgrote ondernemingen een aantal gemeenschappelijke kenmerken waarmee zij zich onderscheiden van grotere ondernemingen. Deze kenmerken zijn (onder meer): hoge arbeidsintensiteit, overzichtelijke organisatie, weinig of geen staf, moeilijke toegang tot de vermogensmarkt, afhankelijkheid van de externe arbeidsmarkt, prominente rol van de ondernemer, korte termijnnoriëntatie en specifieke kennis bij een klein aantal personen⁶.

Taken

Om zijn doelstelling, het verspreiden van technologische kennis naar technologievolgende bedrijven in het MKB, te kunnen realiseren, moet het ICN een aantal taken vervullen⁷:

- eerstelijns onafhankelijke technologievoorlichting en advisering:
 - reactief voor alle bedrijven die vragen hebben op het gebied van techniek en technologie;
 - actief de middelgrote en kleine technologievolgende bedrijven voorlichting en advies geven omtrent techniek en technologie, waarbij technologie gezien wordt als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.
- het creëren van (regionale) netwerken gericht op technologische kennisoverdracht;
- het signaleren van ontwikkelingen en het rapporteren daarover aan beleidmakers.

De eerste taak heeft betrekking op voorlichting, probleemanalyse, kortdurende advisering en (begeleide) doorverwijzing. Indien het initiatief hiertoe uitgaat van de ondernemer kan gesproken worden van een reactief contact. Bij actieve contacten neemt een IC het initiatief. De tweede taak betekent dat de ICa de onderlinge contacten stimuleren tussen bedrijven, ondernemersorganisaties, onderwijsinstellingen en -organisaties, lokale overheden en dergelijke. Dit alles met het doel de kennisoverdracht tussen de verschillende actoren te bevorderen. De laatste taak betreft het verschaffen van informatie aan de relevante regionale organisaties van het bedrijfsleven, de onderwijs- en onderzoeksinstituten en de overheid (ook de landelijke overheid) omtrent de effectiviteit van de activiteiten van de ICa, de problematiek van het regionale bedrijfsleven en de effecten van de overheidsmaatregelen.

1.2 INNOVATIECENTRUM OOST-BRABANT⁶

Organisatorische vorm

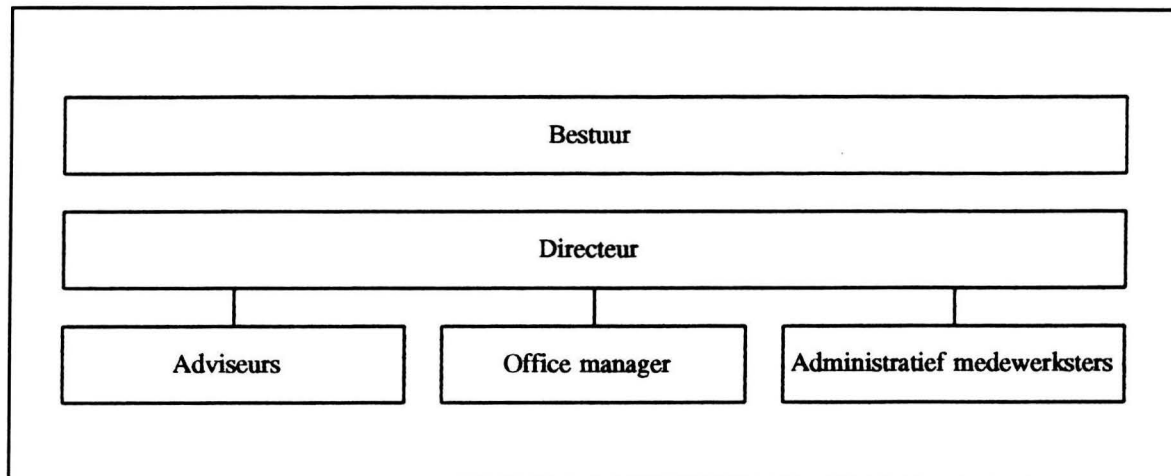
De bezetting van het IC-OB bestaat uit een directeur, een achttal adviseurs, een office-manager en twee administratief medewerkers. Het IC heeft een bestuur waarvan de leden zijn benoemd door de Minister van Economische Zaken. Dit bestuur stelt jaarlijks het businessplan vast en ziet toe op de uitvoering hiervan. In figuur 2 is de organisatie van het IC-OB weergegeven.

Doelstelling en doelgroep

Het IC-OB heeft tot doel de verspreiding van technologische kennis en het stimuleren van het gebruik hiervan door middelgrote maar vooral ook kleine ondernemingen (met minder dan 10 werknemers) in het werkgebied van de Kamers van Koophandel voor Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant. Dit gebied is de meest geïndustrialiseerde regio van Nederland.

Benadering

Teneinde zijn doelstelling te verwezenlijken, bewandelt het IC-OB twee wegen. Allereerst is het als vraagbaak beschikbaar voor technische en op techniek georiënteerde vragen (de reactieve benadering). Daarnaast informeert het op eigen initiatief bedrijven in de regio over relevante ontwikkelingen op technisch gebied (de actieve benadering).



Figuur 2: Organisatie van het InnovatieCentrum Oost-Brabant

Kringen

Eén van de middelen waarvan het IC-OB bij de actieve benadering gebruik maakt is de zogenaamde kring. Een kring is een groep van tien tot vijftien personen die, op initiatief van het IC, vier tot zes keer per jaar bij elkaar komen met als doel om voorgelicht te worden en ervaringen uit te wisselen met betrekking tot een gezamenlijk bepaald thema. Deze groep bestaat voornamelijk uit afgevaardigden uit het MKB. Daarnaast kunnen er enkele afgevaardigden uit het overige bedrijfsleven en enkele personen die niet afkomstig zijn uit het bedrijfsleven deelnemen aan een kring. Die (laatstgenoemde) personen moeten wel over specifieke expertise (met betrekking tot het thema van de kring) beschikken.

Om het geschetste beeld iets te verduidelijken kunnen, in volgorde van belangrijkheid, de volgende drie kenmerken van kringen worden genoemd:

1. herkenbaarheid: de onderwerpen die tijdens de bijeenkomsten ter sprake komen, zijn voor een groot aantal deelnemers herkenbaar (uit de praktijk). Zij worden bovendien zodanig gekozen dat de meeste deelnemers hun eigen situatie herkennen in de situaties van andere deelnemers. Het komt dan ook veelvuldig voor dat de ene deelnemer leert van de ervaringen van een andere deelnemer;
2. informaliteit: tijdens de bijeenkomsten hangt er een informele 'collega's onder elkaar'-sfeer;
3. regionaliteit: aan een kring nemen bedrijven deel uit de regio Oost-Brabant.

Verder kan er worden opgemerkt dat er binnen een kring een ontwikkeling plaatsvindt. De deelnemers leren elkaar steeds beter kennen en bouwen onderling een vertrouwensband op. Dit vertrouwen is van belang om het uiteindelijke doel van de kring te kunnen verwezenlijken.

Op dit moment kent het IC-OB zeven kringen. Zij kunnen als volgt worden onderverdeeld⁹:

- kenniskringen: hierbij komen bedrijven uit verschillende disciplines bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en nieuwe informatie te vernemen omtrent een gemeenschappelijk gebruikte technologie. Tot deze groep behoren de Robotlaskring, de CAD-kring, de PC-CAD-kring en de AutoCAD-kring;

- vakkringen: hierbij komen bedrijven uit een zelfde branche bij elkaar om nieuwe informatie te vernemen omtrent hun vak. Tot deze categorie behoort de Gereedschapmakerskring;
- algemene kringen: hierbij komen bedrijven uit verschillende disciplines bij elkaar om ervaringen uit te wisselen omtrent de middelen van het technologisch management en informatie te vernemen omtrent nieuwe technologieën. Hieronder vallen de R&D-kring en de MultiTechnologiekring.

In het licht van de internationale ontwikkelingen (steeds kritischer wordende afnemers, toenemende internationale concurrentie en technologische ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen) is het voor de industriële bedrijven van belang regionaal (en internationaal) tot samenwerking te komen. Het IC rekent het in ieder geval tot zijn taken dit te stimuleren. Kringen zouden in dit verband wellicht een middel kunnen zijn.

NOTEN

- ¹ Bij de beschrijving van de vorm, doelstelling, doelgroep en taken is gebruik gemaakt van een rapport van Coehoorn (1991; pagina's 5 tot en met 25).
- ² Deze opsomming is overgenomen uit het jaarverslag over 1992 van het ICN (1992; pagina 33).
- ³ Dit aantal wordt genoemd in een rapport van KPMG Klynveld Bosboom Hegener (1988; pagina 20).
- ⁴ De Commissie Dekker heeft opdracht gegeven tot een onderzoek waaruit dit naar voren is gekomen. Zij refereert hieraan in haar rapport (1987; pagina 65).
- ⁵ Dit komt aan de orde in een rapport van het Bureau voor Economische Argumentatie (1993; pagina's 8 en 9).
- ⁶ Dit is een samenstelling van de kenmerken die worden genoemd door het Ministerie van Economische Zaken (1987; pagina 9) en Brouwers (1989; pagina 2).
- ⁷ Dit is de officiële taakomschrijving van het Ministerie van Economische Zaken. Deze omschrijving is overgenomen uit het rapport van het Bureau voor Economische Argumentatie (1993; pagina 3).
- ⁸ Bij de beschrijving van de organisatorische vorm, doelstelling, doelgroep en benadering van het IC-OB is gebruik gemaakt van het jaarverslag over 1992 (IC-OB; 1993) en het businessplan voor 1993 (IC-OB; 1992) van het IC-OB.
- ⁹ Bij de indeling en de beschrijving van de kringen is gebruik gemaakt van een interne notitie van de heer Engels (zie bijlage 1).

2 OPDRACHT

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling die ten grondslag ligt aan mijn afstudeerproject, uitgewerkt tot een opdracht. Deze opdracht wordt vervolgens afgebakend en tenslotte wordt de doelstelling van dit onderzoek aangegeven.

Probleemstelling

Het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) stelt zich tot doel technologische kennis te verspreiden en het gebruik hiervan te stimuleren. Het IC-OB richt zich daarbij op middelgrote en kleine ondernemingen in de regio Oost-Brabant. Om zijn doelstelling te bereiken maakt het IC-OB onder meer gebruik van kringen.

Het middel als zodanig, de kringen, en de effectiviteit daarvan staan binnen het IC-OB niet ter discussie. Desondanks bestaat het volgende probleem:

*het IC-OB heeft onvoldoende inzicht in de aard van de behoeften aan kringen
en in de wijze waarop er met kringen moet worden omgegaan.*

Dit probleem is de aanleiding geweest een afstudeeronderzoek uit te laten voeren. Mijn onderzoek moet er dus toe leiden dat er, binnen het IC-OB, meer inzicht ontstaat met betrekking tot deze aspecten.

Opdrachtformulering en opdrachtafbakening

De hierboven genoemde problematiek heeft geleid tot de volgende afstudeeropdracht:

onderzoek de werkwijze van het IC-OB met betrekking tot kringen.

Deze opdracht is erg breed geformuleerd en moet dan ook worden afgebakend. Dit is mogelijk door de volgende termen nader te omschrijven:

- onderzoeken: onder onderzoeken wordt in dit geval beschrijven en analyseren verstaan. Het beschrijven betreft in eerste instantie de huidige werkwijze van het IC-OB. Om deze werkwijze te kunnen analyseren moeten echter ook alternatieve werkwijzen en behoeften van deelnemers in kaart worden gebracht;
- werkwijze: het begrip werkwijze heeft hier betrekking op de wijze waarop kringen worden opgericht en begeleid. Bij het beschrijven en analyseren van werkwijzen moet rekening worden gehouden met de processen die zich binnen de kringen (kunnen) afspelen;
- IC-OB: in praktijk beperkt dit onderzoek zich tot de drie adviseurs die zich binnen het IC-OB daadwerkelijk bezighouden met het organiseren van kringen;
- kring: een kring is een groep van circa vijftien afgevaardigden uit het bedrijfsleven die, op initiatief van het InnovatieCentrum, ongeveer vier maal per jaar bij elkaar komen om kennis en ervaringen uit te wisselen.

De opdracht kan verder worden afgebakend door een aantal onderzoeksvragen te formuleren. Bij dit onderzoek hebben de volgende vragen centraal gestaan¹:

1. Wat wil men door middel van een kring bereiken en wat heeft men bereikt?
2. Hoe bereikt men dat?

ad 1. Wat wil men door middel van een kring bereiken en wat heeft men bereikt?

De 'wat'-vraag heeft niet alleen betrekking op hetgeen organisatoren door middel van een kring willen bereiken (en hebben bereikt). De vraag heeft eveneens betrekking op datgene wat deelnemers willen bewerkstelligen (en hebben bewerkstelligd). Door het beantwoorden van deze vraag ontstaat dus inzicht in de aard van de behoeften aan kringen.

ad 2. Hoe bereikt men dat?

De 'hoe'-vraag betreft de wijze waarop er met kringen kan worden omgegaan. Het beantwoorden van deze vraag, door verschillende werkwijzen te beschrijven, leidt dus tot inzicht in de wijze waarop kringen kunnen worden opgezet en begeleid.

Doelstelling

Mijn afstudeerproject dient suggesties op te leveren met betrekking tot het opzetten en begeleiden van kringen. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om te komen tot:

een plan ter verbetering van de werkwijze van het IC-OB met betrekking tot kringen.

NOOT

- ¹ In eerste instantie heeft het onderzoek zich toegespitst op de 'hoe'-vraag. Bij het beantwoorden van de deze vraag is echter gebleken dat ook de 'wat'-vraag beantwoord moet worden.

3 AANPAK

In dit hoofdstuk wordt eerst het plan van aanpak dat bij de uitvoering van mijn afstudeeronderzoek is gebruikt, geïntroduceerd en verantwoord. Vervolgens wordt er aangegeven op welke wijze dit plan is uitgevoerd.

3.1 PLAN VAN AANPAK

Stappenplan

In het voorgaande hoofdstuk is mijn afstudeeropdracht geformuleerd en afgebakend. Die afgebakende opdracht kan als volgt worden samengevat: beschrijf en analyseer de manier waarop het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) kringen opricht en begeleidt. Om deze opdracht aan te pakken is een stappenplan opgesteld. In tabel 1 is dit plan weergegeven.

Tabel 1: Plan van aanpak

Onderdelen	Stappen
Vooronderzoek	1. Bestuderen van literatuur. 2. Interviewen van auteurs.
Intern onderzoek	3. Interviewen van organisatoren (binnen het IC-OB). 4. Organiseren van een workshop. 5. Observeren van het verloop van bijeenkomsten.
Extern onderzoek	6. Interviewen van organisatoren (buiten het IC-OB). 7. Interviewen van potentiële organisatoren (buiten het IC-OB). 8. Interviewen van deelnemers. 9. Interviewen van deskundigen.
Analyse	10. Verwerken van informatie. 11. Analyseren van verschillen.
Terugkoppeling	12. Organiseren van een workshop. 13. Interviewen van organisatoren (binnen het IC-OB). 14. Formuleren van een verbeteringsplan.

Verantwoording

Het plan van aanpak kent de volgende onderdelen:

- a. het vooronderzoek (stappen 1 en 2): het vooronderzoek leidt tot inzicht in het opzetten en begeleiden van kringen. Dit inzicht kan worden gebruikt tijdens het vervolgonderzoek (de overige onderdelen van het plan van aanpak);
- b. het intern onderzoek (stappen 3, 4 en 5): het intern onderzoek leidt tot een beschrijving van de doelstellingen, resultaten en werkwijze van het IC-OB. De resultaten van dit onderzoek vormen het

uitgangspunt bij het analyseren van de huidige situatie (de situatie bij aanvang van mijn vervolgonderzoek);

- c. het extern onderzoek (stappen 6, 7, 8 en 9): het extern onderzoek resulteert in een beschrijving van de doelstellingen, resultaten en werkwijzen van personen die binnen andere InnovatieCentra kringen (willen gaan) organiseren. Verder leidt het extern onderzoek tot inzicht in de doelstellingen en resultaten van deelnemers. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt bij het analyseren van de huidige situatie;
- d. de analyse (stappen 10 en 11): de analyse leidt tot een overzicht van de belangrijkste constatering naar aanleiding van het intern en het extern onderzoek. Deze analyseresultaten vormen het uitgangspunt voor de terugkoppeling;
- e. de terugkoppeling (stappen 12, 13 en 14): de terugkoppeling aan het IC-OB resulteert in een plan ter verbetering van de werkwijze van het IC-OB met betrekking tot kringen. Dit plan is het uiteindelijke doel van dit project.

Bij het verantwoorden van het plan van aanpak dient, naast de opbouw van dit plan, de keuze van de onderzoeksmethoden te worden toegelicht. In mijn plan worden de volgende methoden genoemd:

- literatuuronderzoek (stap 1): een literatuuronderzoek is een methode waarmee relatief snel een overzicht kan worden verkregen van de 'state of the art' op een bepaald vakgebied. Het lijkt mij dan ook een geschikte methode om enig inzicht te krijgen in het opzetten en begeleiden van kringen;
- interview (stappen 2, 3, 6, 7, 8, 9 en 13): een interview biedt de mogelijkheid om in te spelen op de antwoorden die door de geïnterviewde worden gegeven. In dit geval is dat, gezien de complexiteit en het 'abstracte' karakter van het onderzoek, van belang. Een interview is hier dan ook een geschikte methode om mensen te ondervragen;
- workshop (stappen 4 en 12): bij een workshop worden personen in de gelegenheid gesteld met elkaar van gedachten te wisselen. Deze methode wordt hier gebruikt om, aan de hand van door mij geformuleerde stellingen, te discussiëren over (het verbeteren van) de wijze waarop er met kringen wordt omgegaan;
- observatie (stap 5): dit is een methode om een beeld te vormen van een bepaald verschijnsel. In dit geval kan, door het bijwonen van bijeenkomsten, een goede indruk worden gekregen van het verloop van deze bijeenkomsten.

3.2 UITVOERING

Vooronderzoek

Bij het bestuderen van de literatuur zijn (vrijwel) geen publikaties aangetroffen over het opzetten en begeleiden van kringen. Hierover is nog niet veel gepubliceerd. Er is wel literatuur geraadpleegd op het gebied van innovatie en samenwerking¹. Ter oriëntatie is er verder nog met een tweetal auteurs gesproken². De heer Stor is geraadpleegd met betrekking tot technologietransfer en de mogelijke rol van kringen in dat verband; met de heer Van Kooij is gesproken over netwerkvormen in Japan.

Intern onderzoek

Om de huidige situatie in kaart te brengen is er allereerst met de adviseurs die binnen het IC-OB kringen organiseren, gesproken over hun doelstellingen en over de wijze waarop zij kringen oprichten

en begeleiden³. De informatie die uit deze interviews naar voren is gekomen, is gebruikt bij het voorbereiden van een workshop. Bij deze workshop is er met de genoemde adviseurs (aan de hand van stellingen) gediscussieerd over hun werkwijze met betrekking tot kringen⁴. Om het beeld van de huidige situatie te completeren is het verloop van een aantal kringbijeenkomsten geobserveerd⁵.

Extern onderzoek

De personen met wie in het kader van het extern onderzoek is gesproken, kunnen worden onderverdeeld in de volgende groepen⁶:

- organisatoren: organisatoren zijn personen die op het moment dat zij geïnterviewd worden reeds één of meerdere kringen organiseren of hebben georganiseerd. Er zijn drie organisatoren geïnterviewd (één van het InnovatieCentrum West- en Midden-Brabant en twee van het InnovatieCentrum Amsterdam-Haarlem)⁷;
- potentiële organisatoren: potentiële organisatoren zijn personen die op het moment dat zij geïnterviewd worden serieus overwegen om één of meerdere kringen te gaan organiseren. Er is met een tweetal potentiële organisatoren gesproken;
- deelnemers: deelnemers zijn personen die op het moment dat zij geïnterviewd worden deel uitmaken van één of meerdere kringen. Er is met vijftien deelnemers gesproken^{8,9};
- deskundigen: deskundigen zijn personen die op het moment dat zij geïnterviewd worden noch als (potentiële) organisator noch als deelnemer betrokken zijn bij één of meerdere kringen, maar die vanuit hun achtergrond wel een visie hebben met betrekking tot kringen. Er is met twee deskundigen gesproken.

Analyse en terugkoppeling

De tijdens het extern onderzoek verzamelde informatie is allereerst gecodeerd en in tabelvorm verwerkt¹⁰. De gecodeerde informatie is vervolgens geordend en vergeleken met de over de huidige situatie beschikbare informatie. De belangrijkste punten die daarbij naar voren zijn gekomen, zijn deels gepresenteerd tijdens een workshop en deels besproken met de adviseurs die zich binnen het IC-OB bezighouden met het organiseren van kringen^{11,12}. Verder is er tijdens de workshop en de gesprekken met de adviseurs gediscussieerd over een aantal stellingen die door mij, naar aanleiding van mijn analyse, zijn geformuleerd¹³.

NOTEN

- ¹ Een lijst van de geraadpleegde literatuur is, geordend per onderwerp, opgenomen in bijlage 2.
- ² Voor een overzicht van de punten die aan deze auteurs zijn voorgelegd, wordt verwezen naar bijlagen 3 en 4.
- ³ Voor de vragenlijst die bij deze interviews is gebruikt wordt verwezen naar bijlage 5.
- ⁴ Een uitwerking van de workshop is opgenomen in mijn werkmap. Deze map ligt ter inzage bij het IC-OB.
- ⁵ Voor een overzicht van de door mij bijgewoonde bijeenkomsten wordt verwezen naar bijlage 6.
- ⁶ Een lijst met geïnterviewden is, geordend per groep, opgenomen in bijlage 7. De bij de interviews gebruikte vragenlijsten zijn opgenomen in bijlagen 8 tot en met 11. De uitwerkingen van de interviews zijn opgenomen in mijn werkmap.

- ⁷ Er is eigenlijk met vier organisatoren gesproken. Twee daarvan houden zich bezig met de organisatie van dezelfde kring.
- ⁸ Er zijn twee interviewronden geweest. Tijdens de eerste ronde is een lijst met zeer open vragen gehanteerd. Deze interviews hebben echter (te) weinig opgeleverd, daarom is de vragenlijst verder uitgewerkt. Tijdens de tweede ronde is de aangepaste vragenlijst gebruikt.
- ⁹ Tijdens de eerste ronde is er met drie deelnemers gesproken. Tijdens de tweede ronde is er met een tweetal deelnemers aan een kring van het InnovatieCentrum Amsterdam-Haarlem gesproken. De overige geïnterviewden zijn geselecteerd aan de hand van mijn model (zie paragraaf 4.4). Er is geprobeerd om per fase per adviseur één deelnemer te interviewen. Eén van de adviseurs heeft echter geen deelnemer die hij kan onderbrengen in de laatste fase. Verder is er één deelnemer geweest die het interview heeft afgezegd. Er is met de betreffende persoon geen nieuwe afspraak gemaakt. In totaal zijn er tijdens de tweede ronde dus tien deelnemers aan kringen van het IC-OB geïnterviewd.
- ¹⁰ "Gecodeerd" betekent in dit geval dat de antwoorden zijn samengevat in door mij gebruikte termen. De gecodeerde en in tabelvorm verwerkte informatie is weergegeven in bijlagen 12, 13 en 14.
- ¹¹ Een overzicht van de punten die tijdens de workshop en de gesprekken ter sprake zijn gekomen, is opgenomen in mijn werkmap.
- ¹² Bij de workshop zijn namens het IC-OB zes adviseurs en de directeur aanwezig geweest. Verder is mijn eerste begeleider (namens de Technische Universiteit Eindhoven) aanwezig geweest.
- ¹³ Een lijst met stellingen waarover tijdens de workshop en de gesprekken is gediscussieerd is opgenomen in bijlage 15.

4 KRINGEN IN BREDER KADER

In dit hoofdstuk wordt eerst aandacht besteed aan een in Japan voorkomend, met kringen vergelijkbaar verschijnsel: de zogenaamde Igyoshu Koryu's. Daarbij wordt met name ingegaan op de verschillen tussen beide verschijnselen en op de ontwikkelingsstadia die de Japanse variant kent. Vervolgens komt er theorie op het gebied van innovatie, besluitvorming en samenwerking aan de orde. Bij het behandelen van deze theorie is steeds getracht de relatie met kringen aan te geven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van en toelichting op mijn kringenmodel.

4.1 IGYOSHU KORYU'S

Igyoshu Koryu's

In het voorgaande is een kring omschreven als een groep van tien tot vijftien afgevaardigden uit het bedrijfsleven die vier tot zes maal per jaar bij elkaar komen om kennis en ervaringen uit te wisselen. In Japan bestaat een vergelijkbaar verschijnsel: de zogenaamde Igyoshu Koryu's (IK's). Deze IK's worden binnen het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) gezien als voorbeeld voor zijn kringen. Er zijn echter enkele kenmerkende verschillen, waaronder¹:

- de IK's bestaan gemiddeld uit dertig deelnemende organisaties. Dit zijn voornamelijk middelgrote en kleine bedrijven. Het komt echter ook wel voor dat er grotere ondernemingen, universiteiten of onderzoeksinstellingen deelnemen aan de groep. Qua afkomst van de leden komen de IK's en de kringen dus wel overeen;
- de leden van de IK's komen circa twaalf maal per jaar bij elkaar. Tijdens de bijeenkomsten wordt er voornamelijk informatie uitgewisseld. Er zijn echter ook IK's waar ontwikkeling, commercialisatie en marktontwikkeling plaatsvindt². Deze IK's verschillen dus van de kringen, waarbij (tot op heden) alleen kennis- en ervaringsuitwisseling plaatsvindt.

Gezien de voorbeeldfunctie van de IK's zou er overwogen kunnen worden of het aantal deelnemers aan de kringen moet worden vergroot, of de frequentie van de bijeenkomsten moet worden verhoogd en of er door de kringen andere activiteiten moeten worden ondernomen. Aan deze aanpassingen kleeft echter een bezwaar. Het InnovatieCentrum (IC) zou namelijk meer tijd moeten steken in de organisatie van de kringen.

Ontwikkelingsstadia

Aan de fase waarbinnen de deelnemers aan de IK's zich bezighouden met commercialisatie en marktontwikkeling, gaat meestal een aantal fasen vooraf. Deze ontwikkeling kan aan de hand van de volgende ontwikkelingsstadia worden beschreven³:

- uitwisselingsstadium: in dit stadium ontmoeten kleine en middelgrote ondernemingen uit verschillende industrieën elkaar. Zij ontwikkelen wederzijds begrip en trachten mogelijkheden te creëren voor toekomstige zakelijke activiteiten;
- ontwikkelingsstadium: de ondernemingen nemen concrete beslissingen over de te ontwikkelen activiteiten en starten met deze activiteiten;
- commercialisatiestadium: de ontwikkelde producten en diensten worden nu gecommmercialiseerd.

Men kan zich afvragen of kringen (al) deze ontwikkelingsstadia zouden moeten doorlopen en of dit zou moeten worden nagestreefd. Hierop wordt in het vervolg van dit rapport teruggekomen.

4.2 INNOVATIE EN INNOVATIE-BESLUITVORMINGSPROCES

Innovatie, innovatietype en bedrijfsspecificiteit

Innovatie kan worden omschreven als de ontwikkeling en succesvolle introductie van nieuwe, verbeterde producten of processen. Het is dus duidelijk dat er twee innovatietypen kunnen worden onderscheiden, te weten:

1. produktinnovatie: dit type is gericht op het op de markt brengen van nieuwe producten;
2. procesinnovatie: dit type heeft tot doel het vernieuwen van productieprocessen.

Onduidelijk is echter wat er moet worden verstaan onder 'nieuw'. Door gebruik te maken van een indeling naar bedrijfsspecificiteit kan dit worden verduidelijkt. Innovaties die nieuw zijn voor de wereld hebben een lage bedrijfsspecificiteit. De bedrijfsspecificiteit van innovaties die nieuw zijn voor het betreffende bedrijf is daarentegen hoog. Innovaties die nieuw zijn voor Nederland of voor een bepaalde bedrijfstak liggen daar, qua bedrijfsspecificiteit, tussenin.

Het is niet ondenkbaar dat een kring leidt tot proces- en wellicht ook produktinnovaties. Het zal dan voornamelijk gaan om innovaties met een betrekkelijk hoge specificiteit (nieuw voor het bedrijf of de bedrijfstak). Een kring is immers gericht op het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen. Het ligt dan ook meer voor de hand dat het ene bedrijf een bepaald proces overneemt van een ander bedrijf dan dat er (al dan niet gezamenlijk) een voor de wereld nieuw produkt of proces wordt ontwikkeld.

Innovatie-besluitvormingsproces

De beslissing om een innovatie binnen een bedrijf te introduceren wordt niet van de ene op de andere dag genomen. Dit gaat gepaard met een besluitvormingsproces. Binnen dit proces kunnen achtereenvolgens de volgende fasen worden onderscheiden⁴:

- bewustwordingsfase: een organisatie (of een individu) hoort van het bestaan van een innovatie en verneemt iets van de werking van die innovatie. Tijdens deze fase stelt de organisatie zich vragen als 'Wat is de innovatie?', 'Hoe werkt het?' en 'Waarom werkt het?';
- overtuigingsfase: de organisatie neemt een houding aan ten aanzien van de innovatie. Zij is nu geïnteresseerd in de antwoorden op vragen als 'Wat zijn de consequenties van de innovatie?' en 'Wat zouden de voor- en nadelen zijn in onze situatie?';
- beslissingsfase: de organisatie neemt een beslissing met betrekking tot al of niet adopteren van de innovatie. Deze fase leidt dus ofwel tot de adoptie ofwel tot de verwerping van de innovatie;
- implementatiefase: de organisatie neemt de innovatie in gebruik. Tijdens deze fase komen de volgende vragen naar voren 'Waar is de innovatie verkrijgbaar?', 'Hoe moet die worden gebruikt?' en 'Welke operationele problemen zullen wij tegenkomen en hoe lossen wij die problemen op?';
- bevestigingsfase: de organisatie zoekt bevestiging met betrekking tot de eerder genomen beslissing. Deze fase kan alsnog leiden tot de adoptie van een eerder verworpen innovatie of de verwerping van een eerder geadopteerde innovatie. Het kan uiteraard ook voorkomen dat de eerder genomen beslissing niet wordt herzien.

Kringen kunnen, mijns inziens, in dit verband een belangrijke rol spelen⁵. In het bijzonder in de eerste, tweede en vierde fase van het besluitvormingsproces kunnen de deelnemers, door het uitwisselen van kennis en ervaringen, elkaars vragen beantwoorden.

4.3 SAMENWERKING

Overweging tot samenwerking

De laatste jaren heeft een groeiend aantal ondernemingen te maken met de volgende ontwikkelingen⁶:

- groeiende differentiatie van markten;
- internationalisering van het bedrijfsleven;
- schaalvergroting en verscherping van de concurrentie;
- toenemende technologische complexiteit en kortere levensduur van producten.

Deze krachten vormen voor ondernemingen vaak de aanleiding om samenwerking met andere bedrijven in overweging te nemen. Bij deze overweging spelen verschillende factoren een rol, waaronder:

- de voor- en nadelen aan samenwerking: samenwerking, als instrument, heeft bepaalde voordelen. Daar staat tegenover dat er ook nadelen aan kleven. In tabel 2 zijn enkele van deze voor- en nadelen op een rijtje gezet;
- de mogelijkheden tot samenwerking: er bestaan verschillende mogelijkheden om tot samenwerking te komen. In figuur 3 zijn enkele daarvan weergegeven;
- de mogelijkheid om een 'win-win'-situatie te creëren: een 'win-win'-situatie is in dit geval van essentieel belang. Ondernemingen moeten dan ook hun motieven tot en hun doelstellingen met samenwerking toetsen aan een aantal voorwaarden, te weten⁷:
 - er moet een gemeenschappelijk belang zijn;
 - de voordelen voor de samenwerkende partijen moeten evenredig zijn;
 - er moet sprake zijn van een lange termijoriëntatie;
 - de samenwerking mag de groei van de samenwerkende ondernemingen niet in de weg staan;
 - er moeten duidelijke spelregels met sanctiemogelijkheden zijn.

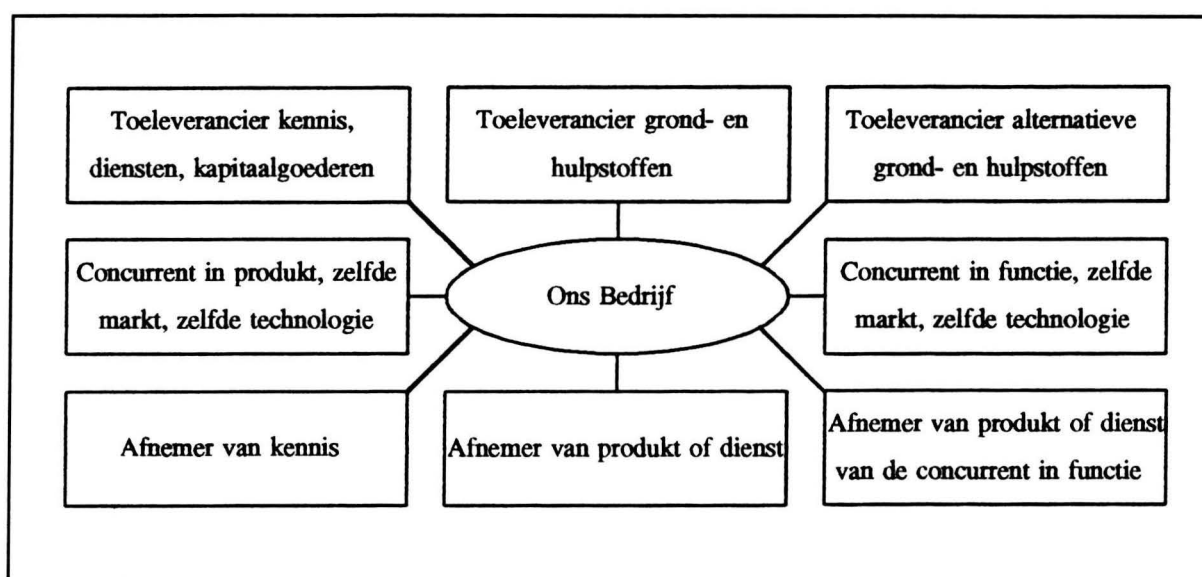
Tabel 2: Enkele voordelen en nadelen aan samenwerking⁸

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - flexibel karakter - behoud zelfstandigheid - geen integratieproblematiek - vaak beperkt belang - lage investeringskosten - beperkte organisatorische consequenties - relatief eenvoudig te beëindigen 	<ul style="list-style-type: none"> - op langere termijn vaak instabiel - verlies van vrijheidsgraden - binnenhalen van concurrentie - succes mede afhankelijk van de inzet van de partners

Uit het voorgaande blijkt dat er, om tot samenwerking te komen, een aantal belangrijke knopen moeten worden doorgehakt. Het komen tot samenwerking is dan ook een proces waarmee vaak redelijk veel tijd is gemoeid⁹.

Kringen en samenwerking

Eén van de taken van het IC is het stimuleren van samenwerking. Kringen zouden hierbij wellicht een rol kunnen spelen. Indien kringen inderdaad worden ingezet met het doel tot samenwerking te komen dan moet er dus met de bovenstaande factoren rekening worden gehouden. Met andere woorden, er moet (onder meer) worden nagedacht over de voor- en nadelen van samenwerking, over de vorm van samenwerking en over de mogelijkheid om een 'win-win'-situatie te creëren.



Figuur 3: Samenwerkingsmogelijkheden¹⁰

4.4 KRINGENMODEL¹¹

Kringenmodel

Eén van de onderzoeksvragen die bij het afbakenen van mijn afstudeeropdracht zijn geformuleerd (zie hoofdstuk 2), is de vraag 'Wat wil men door middel van kringen bereiken?'. In het kringenmodel (zie figuur 4) is getracht een (voorlopig) antwoord op deze vraag op een eenvoudige, maar toch volledige manier weer te geven. Dit model is tijdens het vervolgonderzoek getoetst. De reacties die daarbij naar voren zijn gekomen worden in het vervolg van dit rapport besproken.

Fasen

Tijdens de kennismakingsfase komen de deelnemers voor het eerst met elkaar in contact. Vervolgens wisselen zij, tijdens de uitwisselingsfase, kennis en ervaringen uit. Het is eveneens denkbaar dat zij in dit stadium onderling bepaalde problemen bespreken. Wanneer een deelnemer ook buiten de

bijeenkomsten (van de hele groep) om een andere deelnemer (bijvoorbeeld telefonisch) benadert dan bevindt die deelnemer zich in de netwerkingsfase. Tijdens deze fase is het ook mogelijk dat een deelnemer een ander verwijst naar één van zijn kennissen. Als de contacten die deelnemers buiten de bijeenkomsten om hebben, zich verder intensiveren en het zo ver komt dat zij 'samen iets doen' dan wordt in dit verband gesproken over de samenwerkingsfase. Dat 'samen iets doen' kan overigens variëren van het gezamenlijk bezoeken van een beurs tot het opzetten van een joint venture.

Kennismakingsfase	Uitwisselingsfase	Netwerkingsfase	Samenwerkingsfase
<ul style="list-style-type: none"> * Leren kennen 	<ul style="list-style-type: none"> * Uitwisselen * Leren kennen 	<ul style="list-style-type: none"> * Netwerken * Uitwisselen * Leren kennen 	<ul style="list-style-type: none"> * Samenwerken * Netwerken * Uitwisselen * Leren kennen

Figuur 4: Kringenmodel

Aandachtspunten

De deelnemers komen, zoals gezegd, tijdens de kennismakingsfase voor het eerst met elkaar in contact. Tijdens de volgende fasen leren zij elkaar echter steeds beter kennen (zij vertellen steeds meer over zichzelf en laten steeds meer van zichzelf zien). Om dit te benadrukken wordt de term *leren kennen* bij iedere fase herhaald. Om bovendien te accentueren dat het *leren kennen* steeds 'dieper' wordt, wordt dit aandachtspunt steeds 'dieper' weergegeven in het model.

Over het uitwisselen en het netwerken kunnen vergelijkbare opmerkingen worden gemaakt. De deelnemers wisselen namelijk steeds specifiekere kennis en ervaringen uit, bespreken steeds grotere problemen en hebben steeds meer contacten buiten de bijeenkomsten om. Dit wordt weer gesymboliseerd door de betreffende termen (respectievelijk *uitwisselen* en *netwerken*) in het model steeds 'dieper' weer te geven.

Doelstellingen

De volgende doelstellingen zouden door middel van een kring nagestreefd kunnen worden:

- tijdens de kennismakingsfase: het *leren kennen* van deelnemers;
- tijdens de uitwisselingsfase: het *uitwisselen* van kennis en ervaringen tussen deelnemers;
- tijdens de netwerkingsfase: het *raadplegen* van deelnemers en derden;
- tijdens de samenwerkingsfase: het *samen iets doen* en *samenwerken* met deelnemers en derden.

Met het oog op de aandachtspunten zou er bijvoorbeeld opgemerkt kunnen worden dat het tot de doelstellingen van de netwerkingsfase behoort om te streven naar uitwisseling van specifieke kennis en ervaringen. Het is hier echter de bedoeling om aan te geven welk aspect er tijdens een bepaalde fase aan de kring wordt toegevoegd (in de netwerkingsfase is dit dus het *raadplegen*).

NOTEN

- ¹ Deze verschillen zijn gebaseerd op de beschrijving die Van Kooij (1990; pagina 47 tot en met 51) geeft van IK's. Verder is er gebruik gemaakt van een fax die is verstuurd door het Technisch Wetenschappelijk Attaché in Tokyo (zie bijlage 16).
- ² In dit verband is het van belang om op te merken dat er aan IK's vaak bedrijven deelnemen uit verschillende bedrijfstakken.
- ³ Deze stadia worden door het Small and Medium Enterprise Agency beschreven in een rapport (1989; pagina's 65 tot en met 72). In bijlage 17 wordt beschreven tot welke resultaten een bepaald stadium leidt en welke problemen men in het betreffende stadium onderkent.
- ⁴ Deze indeling is gebaseerd op een indeling van Rogers (1983; pagina's 163 tot en met 191). In bijlage 18 is het oorspronkelijke model van Rogers van het innovatie-besluitvormingsproces weergegeven.
- ⁵ Rogers (1983) wijst verschillende keren op het belang van interpersoonlijke netwerken (zie bijvoorbeeld pagina 271).
- ⁶ Deze ontwikkelingen worden genoemd in een brochure van de COB/SER (1992; pagina's 13 tot en met 15).
- ⁷ Deze voorwaarden zijn gebaseerd op de voorwaarden die worden genoemd in de brochure van de COB/SER (1992; pagina 28).
- ⁸ Deze tabel is gebaseerd op figuur 4 uit de brochure van de COB/SER (1992; pagina 22).
- ⁹ In de brochure van de COB/SER wordt een handreiking gegeven om vast te stellen of samenwerking de moeite waard is. Deze handreiking is in bijlage 19 opgenomen.
- ¹⁰ Deze figuur is overgenomen uit een boek van Wissema & Euser (1988; pagina 29).
- ¹¹ De inspiratie voor het kringenmodel is vooral opgedaan tijdens het vooronderzoek. In het model zijn echter ook inzichten verwerkt die pas tijdens (het begin van) het vervolgonderzoek zijn opgedaan.

5 ORGANISATOREN BINNEN INNOVATIECENTRUM OOST-BRABANT

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe er door de organisatoren binnen het InnovatieCentrum Oost-Brabant, bij aanvang van het vervolgonderzoek, met kringen wordt omgegaan. Dit gebeurt door in te gaan op de onderzoeksvragen die binnen dit onderzoek centraal staan. Eerst komt de vraag 'Wat wil men door middel van kringen bereiken?' aan de orde. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de vraag 'Hoe probeert men dat te bereiken?' en tot slot komt de vraag 'Wat heeft men bereikt?' aan bod.

5.1 DOELSTELLINGEN

Doelstellingen

De organisatoren stellen zich, ten behoeve van de deelnemers, het volgende tot doel:

- op korte termijn: het uitwisselen van kennis en ervaringen met betrekking tot een gemeenschappelijk (technologisch) interessegebied (het thema van de kring);
- op lange termijn: het vormen van informele netwerken waarbinnen de leden kennis en ervaringen uitwisselen en elkaar raadplegen om (gezamenlijk) problemen op te lossen.

Binnen het InnovatieCentrum (IC) leeft er, in verband met kringen, ook nog zoets als 'het komen tot vormen van samenwerking die gericht zijn op economische bedrijvigheid'. Dit wordt echter niet als expliciete doelstelling gezien.

'Vrienden van het InnovatieCentrum'

Vooropgesteld dient te worden dat de kringen in eerste instantie worden georganiseerd voor de deelnemers. De organisatoren proberen er echter ook voor te zorgen dat het IC 'Vrienden' krijgt. Dat wil zeggen, (enkele van) de deelnemers aan de kringen moeten als het ware 'Vrienden van het IC' worden. Deze 'Vrienden' zijn voor het IC erg nuttig bij de verankering in de regio. Bovendien kunnen zij worden geraadpleegd met betrekking tot toekomstige activiteiten. Daardoor kan het IC, op een manier die relatief weinig tijd kost, toekomstige projecten voorbereiden, toetsen en onderbouwen.

5.2 WERKWIJZE

In deze paragraaf wordt eerst een beschrijving gegeven van de wijze waarop de (bestaande) kringen zijn opgericht. Daarna wordt aandacht besteed aan de rol van het IC. Deze rol wordt vervolgens verder uitgewerkt door aan te geven hoe de kringen door de organisatoren worden begeleid.

5.2.1 Oprichting

Aanleiding

De aanleiding voor het oprichten van een kring is doorgaans een concrete vraag uit het bedrijfsleven om een gelegenheid te creëren waarbij over een bepaald thema van gedachten kan worden gewisseld. Daarnaast is er een enkele kring opgericht naar aanleiding van een (door het IC) in het veld

gesignaleerde (en getoetste) behoefte¹. Voor het succes van een kring is het van essentieel belang dat de kring is afgestemd op bestaande behoeften.

Benadering van deelnemers

Nadat de behoefte aan een kring is vastgesteld, selecteren de organisatoren een aantal personen (mogelijke deelnemers) uit andere bedrijven om te peilen of zij vergelijkbare behoeften hebben en of zij eventueel deel uit zouden willen maken van een kring. Daarbij worden overigens voornamelijk personen benaderd waarmee het IC al eerder contact heeft gehad. Deze personen hebben namelijk reeds enig vertrouwen in het IC, waardoor zij open staan voor zijn initiatieven. Het komt echter ook nog al eens voor dat er met behulp van referenties mogelijke deelnemers worden benaderd². In dat geval zal er tijdens het eerste gesprek vertrouwen moeten worden gewekt. Dit is namelijk nodig om de betreffende persoon 'over te halen' om deel te nemen aan de kring.

Bij het benaderen van de mogelijke deelnemers geven de organisatoren globaal aan wat er onder een kring kan worden verstaan en wat er van de kring verwacht mag worden. Zij mogen daarbij uiteraard niet meer beloven dan het waar kan maken. Er moet echter wel worden aangegeven *waarom* het voor het betreffende bedrijf zinvol is (of kan zijn) om deel te nemen aan de kring³. Er moeten dus 'koopargumenten' worden gebruikt⁴.

Samenstelling

Een kring is een groep van circa vijftien personen (waarvan er per bijeenkomst meestal vijf tot tien aanwezig zijn). Deze groep bestaat voornamelijk uit afgevaardigden uit het Midden- en Kleinbedrijf. Daarnaast kunnen er nog enkele afgevaardigden uit het overige bedrijfsleven en enkele personen die niet afkomstig zijn uit het bedrijfsleven deelnemen aan een kring. Die (laatstgenoemde) personen moeten wel over specifieke expertise (met betrekking tot het thema van de kring) beschikken.

Bij het selecteren van de mogelijke deelnemers (uit het bedrijfsleven) maakt het IC gebruik van enkele vooraf geformuleerde eisen. In het algemeen hebben deze eisen betrekking op de activiteiten die de betreffende bedrijven of personen ontplooiën. In bepaalde gevallen worden er nog aanvullende eisen gesteld⁵. In praktijk is het echter niet mogelijk veel eisen te stellen aan de (uiteindelijke) deelnemers. Indien er namelijk (te) veel eisen worden gesteld, worden er vrijwel geen deelnemers gevonden. De belangrijkste eis die aan de (uiteindelijke) deelnemers wordt gesteld, is dan ook dat zij *willen* deelnemen.

5.2.2 Rol van InnovatieCentrum

Het initiatief voor het opzetten van een kring kan zowel bij het IC als bij het bedrijfsleven liggen (zie de voorgaande subparagraaf). Als de kring echter eenmaal is opgericht dan ligt het initiatief vooral in de handen van het IC. De organisatoren zorgen er namelijk voor dat de deelnemers bij elkaar komen voor een kringbijeenkomst.

Het IC ziet zichzelf niet als lid van de kring. Volgens de organisatoren ziet het merendeel van de deelnemers hen ook niet als lid. Het IC heeft in hun ogen echter wel een functie; het wordt namelijk als de initiator en organisator gezien⁶. De organisatoren nemen dan ook taken voor hun rekening als het versturen van uitnodigingen voor de bijeenkomsten, het zorgen voor een geschikte plaats om bij elkaar te komen, het regelen van één of meerdere sprekers, et cetera.

5.2.3 Begeleiding

Uitnodiging van deelnemers

Binnen het IC bestaan er verschillende methoden om de deelnemers voor een kringbijeenkomst uit te nodigen, te weten⁷:

- methode I: een maand van te voren wordt een uitnodiging (met de datum en het programma) verstuurd, enkele dagen van te voren wordt een herinneringsbrief verstuurd en twee dagen van te voren wordt gebeld om te vragen of de betreffende deelnemer komt;
- methode II: aan het begin van het jaar worden data geprikt en twee weken van te voren wordt een brief (met het programma) verstuurd;
- methode III: een maand van te voren wordt een brief (met de datum en het programma) en een aanmeldingsformulier verstuurd. Degenen die niet reageren worden een week van te voren opgebeld om te vragen of zij komen.

Bijeenkomstfrequentie

Er worden per kring ongeveer vier bijeenkomsten per jaar georganiseerd. Indien er meer bijeenkomsten zouden worden georganiseerd, zou dit zowel van de organisatoren als van de deelnemers te veel tijd vergen⁸. Het zou bovendien moeilijk zijn voor de organisatoren om geschikte onderwerpen en sprekers te vinden.

Bepaling van onderwerpen

Het onderwerp voor een bijeenkomst wordt meestal door de organisator gekozen uit een lijst met onderwerpen die de deelnemers aan bod zouden willen laten komen. Dit is echter niet altijd het geval; incidenteel draagt de organisator zelf een onderwerp aan. Het komt namelijk wel eens voor dat de organisator op een (in zijn ogen) interessant onderwerp stuit dat hij vervolgens tijdens een bijeenkomst naar voren brengt⁹. De interesses van de deelnemers vormen echter wel het uitgangspunt bij het vaststellen van het onderwerp.

Behandeling van onderwerpen

Er wordt getracht een onderwerp zodanig te behandelen dat een bijeenkomst leidt tot bewustwording. De onderwerpen worden namelijk op een zodanige manier uitgewerkt dat de deelnemers weten wat het betreffende onderwerp inhoudt, wat zij ermee kunnen, et cetera. Het is dus de bedoeling dat er bepaalde 'oogkleppen' worden verwijderd. De eventuele applicatie of implementatie wordt echter aan de deelnemers overgelaten¹⁰.

Programma-onderdelen

De programma's van de bijeenkomsten bestaan uit (enkele van) de volgende onderdelen:

- bedrijfsbezoek: de organisatoren proberen zo veel mogelijk om in het programma een bedrijfsbezoek op te nemen. Zij hebben dit echter niet in eigen hand. Er moeten immers bedrijven bereid zijn om als gastheer te fungeren¹¹;
- lezing: de deelnemers kunnen door middel van een voordracht bewust worden gemaakt van de mogelijkheden van een bepaalde techniek en/of technologie;

- discussie: de organisatoren stimuleren dat er tijdens de bijeenkomsten wordt gediscussieerd;
- maaltijd (en borrel): de organisatoren trachten het informele samenzijn te bevorderen door gezamenlijk een maaltijd (en een drankje) te gebruiken.

Het programma wordt door de organisatoren bepaald. Alleen indien het programma (onder meer) uit een bedrijfsbezoek bestaat, vindt er overleg plaats met het als gastheer fungerende bedrijf.

Evaluatie

Om de bijeenkomsten te evalueren bestaan er binnen het IC verschillende methoden¹²:

- methode I: na afloop van een bijeenkomst wordt een enquête overhandigd of toegestuurd om de betreffende bijeenkomst te evalueren. Hierbij worden het onderwerp, het programma en het verloop van één bijeenkomst geëvalueerd. Dit gebeurt echter niet na afloop van iedere bijeenkomst;
- methode II: één keer per één tot twee jaar worden de deelnemers bezocht om tijdens (individuele) gesprekken te praten over het (verdere) verloop van de bijeenkomsten. Hierbij worden de onderwerpen, de programma's en het verloop van meerdere bijeenkomsten geëvalueerd. Deze bezoeken worden overigens ook gebruikt om aandacht te besteden aan mogelijke onderwerpen en aan het organiseren van bedrijfsbezoeken.

De formele evaluatie beperkt zich tot de inbreng van de organisator. De inbreng van de deelnemers wordt niet formeel geëvalueerd. De deelnemers zouden hierdoor namelijk terug kunnen schrikken om iets in te brengen tijdens de bijeenkomsten. Deze inbreng wordt dan ook alleen informeel geëvalueerd aan de hand van de indrukken die de organisator tijdens de bijeenkomsten opdoet.

'Geweten'

Een 'geweten' is een groep deskundigen die een organisator kan raadplegen met betrekking tot het thema van een kring en de onderwerpen en programma's van de bijeenkomsten. De deskundigheid van een 'geweten' beperkt zich tot één of hooguit enkele thema's. Het IC heeft dan ook meerdere 'gewetens'.

5.3 RESULTATEN

(Voorlopige) resultaten¹³

De (voorlopige) resultaten van de kringen zijn volgens de organisatoren redelijk bevredigend. De korte termijn doelstelling, het uitwisselen van kennis en ervaringen, wordt in het algemeen wel gerealiseerd. Het realiseren van de lange termijndoelstelling baart echter meer zorgen. Het komt weliswaar voor dat de deelnemers elkaar raadplegen, maar er zijn nog onvoldoende informele netwerken gevormd.

Samenwerking

Binnen het IC leeft het idee dat men door middel van kringen eventueel kan komen tot 'vormen van samenwerking die gericht zijn op economische bedrijvigheid'. Dit wordt echter niet expliciet tot doel gesteld. De organisatoren zijn namelijk van mening dat kringen hierbij slechts een bescheiden rol kunnen spelen.

NOTEN

- ¹ Het veld bestaat uit de contacten die het IC heeft met zijn doelgroep.
- ² In beide gevallen bestaat er vooraf een vermoeden dat de te benaderen personen belangstelling hebben voor het betreffende thema.
- ³ De organisator dient niet aan te geven *dat*, maar *waarom* het van belang is of kan zijn om deel te nemen.
- ⁴ Als 'koopargumenten' kunnen onder meer referenties (bijvoorbeeld overige deelnemers) worden gebruikt. Verder kan de organisator er op wijzen dat deelname aan een kring waarschijnlijk geen negatief, wellicht een neutraal, maar waarschijnlijk een positief effect zal hebben. De organisator kan daarbij eveneens naar voren brengen dat de mate waarin deelname voor het betreffende bedrijf een positief effect heeft voor een groot deel afhangt van haarzelf en van de overige deelnemers. Door één of twee bijeenkomsten bij te wonen kan de betreffende persoon (vrijblijvend) ervaren of het nuttig is om met collega's in contact te komen.
- ⁵ Bij de R&D-kring wordt bijvoorbeeld geëist dat de bedrijven meer dan vijftig werknemers in dienst hebben en over een R&D-afdeling beschikken.
- ⁶ Hier is aangegeven hoe de organisatoren denken dat de deelnemers de rol van het IC zien.
- ⁷ Iedere adviseur heeft een andere methode om de deelnemers uit te nodigen.
- ⁸ Hier staat aangegeven hoe de organisatoren denken dat de deelnemers over de bijeenkomstfrequentie denken.
- ⁹ Met "interessant" wordt hier bedoeld interessant voor de deelnemers aan de betreffende kring.
- ¹⁰ Het is uiteraard wel mogelijk dat het IC hierbij (buiten de bijeenkomst om) assisteert.
- ¹¹ Bij de Gereedschapmakerskring hebben (nog) geen bedrijfsbezoeken plaatsgevonden. Het programma bestaat bij deze kring, naast uit een lezing, uit een discussie en een borrel.
- ¹² De eerste methode wordt slechts door één organisator gebruikt. De tweede methode wordt daarentegen door alle organisatoren gebruikt.
- ¹³ Hier is aangegeven hoe de organisatoren over de (voorlopige) resultaten denken.

6 DEELNEMERS, DESKUNDIGEN EN (POTENTIËLE) ORGANISATOREN BUITEN INNOVATIECENTRUM OOST-BRABANT

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met deelnemers, deskundigen en (potentiële) organisatoren buiten het InnovatieCentrum Oost-Brabant beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de reacties op het kringenmodel. Vervolgens komen de doelstellingen, de werkwijze en de resultaten met betrekking tot kringen aan de orde. Tot slot wordt hier nog opgemerkt dat het onderscheid tussen organisatoren en potentiële organisatoren alleen daar wordt gemaakt waar dit relevant is.

6.1 KRINGENMODEL

Deelnemers

De reacties van de deelnemers op het kringenmodel zijn overwegend positief¹. Zij herkennen doorgaans de ontwikkeling die, door middel van de fasen en de aandachtspunten, wordt beschreven. Bovendien staan zij in de meeste gevallen positief tegenover de voorgelegde doelstellingen. Desondanks wordt er een aantal opmerkingen geplaatst, waaronder²:

- de volgorde van de fasen kan afwijken van de binnen het model beschreven volgorde. Er kunnen bijvoorbeeld ook circulaire verbanden bestaan (ervaringen met betrekking tot samenwerking kunnen immers het onderwerp van uitwisseling zijn);
- aan de kennismakingsfase gaat een ontstaansfase vooraf.

Organisatoren

De organisatoren hebben, net als de deelnemers, positief gereageerd op het kringenmodel³. Eén van de organisatoren wijst echter op het ontbreken van een bewustwordings- en een afrondingsfase binnen mijn model:

- tijdens de bewustwordingsfase stellen de deelnemers zich de vraag 'Waarom zouden we dit doen?'. Deze fase wordt afgesloten met een 'go/no-go'-beslissing om al dan niet aan de kring deel te nemen (of te blijven deelnemen);
- tijdens de afrondingsfase trekt het InnovatieCentrum (IC) geleidelijk zijn handen van de kring af.

Een andere organisator heeft opgemerkt dat het kringenmodel door het IC gebruikt kan worden om per kring aan te geven wat er (maximaal) uitgehaald zou kunnen worden. Het model kan dus worden gebruikt om lijnen te trekken ten aanzien van kringen.

Deskundigen

Ter afronding van het extern onderzoek is er met een tweetal deskundigen gesproken. Daarbij is onder andere aandacht besteed aan het kringenmodel. Tijdens deze gesprekken is naar voren gekomen dat het model van dienst kan zijn bij het discussiëren over kringen. Het model brengt namelijk structuur aan in hetgeen er, door middel van kringen, kan worden nagestreefd. Hierdoor wordt een aantal zaken inzichtelijk en bespreekbaar.

6.2 DOELSTELLINGEN

Deelnemers

Tijdens de interviews hebben de deelnemers in eerste instantie de gelegenheid gekregen om in eigen woorden aan te geven wat zij door middel van een kring zouden willen bereiken. In tweede instantie is hen een aantal mogelijkheden aangereikt waarop zij hebben kunnen reageren. In tabel 3 zijn zowel de spontane antwoorden samengevat als de reacties op de voorgelegde doelstellingen geturfd. Uit deze tabel blijkt het volgende:

- het uitwisselen van kennis en ervaringen is voor de deelnemers de belangrijkste doelstelling;
- het raadplegen wordt pas als mogelijke doelstelling gezien wanneer het hen wordt voorgelegd;
- de meeste deelnemers zouden, wanneer er expliciet naar wordt gevraagd, best tot samenwerking willen komen;
- voor enkele deelnemers is het onduidelijk wat zij door middel van een kring zouden willen bereiken;
- niet alle deelnemers binnen één kring willen hetzelfde met die kring bereiken.

Tabel 3: Doelstellingen

		Aantal deelnemers (15)		Aantal organisatoren (5)
		spontaan	voorgelegd	
Doelstelling	leren kennen	5	14	5
	uitwisselen	11	14	5
	raadplegen	0	14	4
	samenwerken	2	10	3 ^a
	onduidelijk	2	-	-

^a Dit wordt alleen door organisatoren (dus niet door potentiële organisatoren) genoemd.

Organisatoren

De organisatoren hebben eveneens aangegeven wat zij zich, ten behoeve van de deelnemers, tot doel stellen (zie tabel 3). Daarbij is gebleken dat zij met name willen bereiken dat er onderling kennis en ervaringen worden uitgewisseld en dat de deelnemers elkaar leren kennen en gaan raadplegen. Daarnaast is het opvallend dat organisatoren meer waarde hechten aan het komen tot samenwerking dan potentiële organisatoren. In tegenstelling tot enkele organisatoren zien de potentiële organisatoren het komen tot enigerlei vorm van samenwerking namelijk niet als doelstelling.

Het moge duidelijk zijn dat de kringen in de eerste plaats worden georganiseerd voor de deelnemers. De organisatoren proberen echter ook ten behoeve van het IC het één en ander te bewerkstelligen. De meeste organisatoren willen bijvoorbeeld, door middel van kringen, 'Vrienden van het IC' werven. Verder wordt nog het volgende genoemd⁴:

- het verbeteren van het inzicht in de kwaliteiten van de deelnemers en in het kennisaanbod;
- het stimuleren van zelflerendheid (bedrijven leren elkaar, zonder tussenkomst van het IC, te benaderen);
- het tegelijkertijd (op een kwalitatief hoog niveau) onderhouden van meerdere relaties.

6.3 WERKWIJZE

In deze paragraaf wordt eerst aandacht besteed aan het oprichten van kringen. Daarna wordt ingegaan op de rol van het IC. Vervolgens komt het begeleiden van kringen aan de orde. Tot slot wordt aangegeven wanneer en hoe het IC zijn bemoeienissen met een kring kan afronden.

6.3.1 Oprichting

Aanleiding

De organisatoren hebben hun kringen allemaal opgericht naar aanleiding van een in het veld gesignaleerde (en getoetste) behoefte aan een gelegenheid waarbij ondernemers van gedachten kunnen wisselen. De potentiële organisatoren zien echter nog een andere mogelijkheid. Zij zijn van mening dat het IC een kring (ook) uit eigen beweging op kan zetten. Eén van de potentiële organisatoren ziet verder een concrete vraag uit het bedrijfsleven als mogelijke aanleiding.

Benadering van deelnemers

De organisatoren hebben doorgaans zowel bekenden als onbekenden benaderd om aan hun kringen deel te nemen. Bij het benaderen van onbekenden is vaak gebruik gemaakt van referenties. Deze referenties zijn (onder meer) gebruikt om vertrouwen te wekken. Dit vertrouwen is namelijk belangrijk bij het 'overhalen' van de betreffende persoon om deel te nemen aan een kring.

De potentiële organisatoren zouden eveneens zowel bekenden als onbekenden benaderen. Verder onderkennen zij, net als de organisatoren, het belang van vertrouwen bij het 'overhalen' van mogelijke deelnemers. Zij zouden, bij het benaderen van onbekenden, dan ook gebruik maken van referenties.

Voorlichting van deelnemers

Bij het benaderen van mogelijke deelnemers hebben de organisatoren globaal aangegeven wat er onder een kring verstaan moet worden en wat er door middel van een kring bereikt zou kunnen worden. De potentiële organisatoren zouden dit anders aanpakken. Zij vinden dat deelnemers vrij concreet moeten worden voorgelicht over de volgende aspecten⁵:

- de vorm van de kring (het aantal bijeenkomsten, het tijdstip van de bijeenkomsten, de opbouw van de bijeenkomsten, et cetera);
- het doel van de kring;
- de verwachtingen van het IC ten aanzien van de deelnemers.

Kwantitatieve samenstelling

Uit tabel 4 blijkt dat er volgens de deelnemers tien tot vijftien bedrijven bij een bijeenkomst moeten zijn vertegenwoordigd⁶. Enkele deelnemers wijzen er op dat een bedrijf eventueel door meerdere

personen kan worden vertegenwoordigd. Het aantal deelnemers mag echter niet te groot zijn, omdat er anders geen onderlinge communicatie meer mogelijk is (en het allemaal te schools wordt). Verder worden nog de volgende opmerkingen gemaakt²:

- het afvallen van deelnemers zou ondervangen moeten worden door middel van een soort aanvulstelsel (zodat het aantal deelnemers op peil blijft);
- er zou meer vernieuwing qua deelnemers plaats moeten vinden.

Volgens de organisatoren dient het aantal bedrijven dat bij een bijeenkomst wordt vertegenwoordigd, rond de vijftien te liggen (zie tabel 4)⁷. Eén van de potentiële organisatoren merkt echter op dat dat aantal afhankelijk is van het doel van de kring. Het ligt bijvoorbeeld meer voor de hand dat 'het samen iets doen' zich afspeelt in een relatief kleine groep dan in een relatief grote groep. Het uitwisselen van kennis en ervaringen leent zich daarentegen uitstekend voor grotere groepen.

Een andere opmerking die in dit verband door één van de organisatoren is geplaatst, is de opmerking dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen 'kernleden' en 'losse flodders'. De eerste groep bestaat uit degenen die iedere bijeenkomst present zijn. De laatste groep bestaat uit personen die slechts af en toe een bijeenkomst bezoeken.

Tabel 4: Samenstelling

		Aantal deelnemers (12) ⁸	Aantal organisatoren (5)
Kwantitatieve samenstelling ^a	5 tot 10 bedrijven	1	0
	10 tot 15 bedrijven	7	2
	15 tot 20 bedrijven	2	1
	20 tot 25 bedrijven	1	1
Kwalitatieve samenstelling ^b	affiniteit met thema	12	4
	zeggenschap binnen bedrijf	9	4
	draagvlak binnen bedrijf	-	4
	omvang van bedrijf	-	5
	type bedrijf	-	5

^a Eén deelnemer en één organisator hebben geen aantal genoemd^{6,7}.

^b De deelnemers is alleen gevraagd of zij willen dat de overige deelnemers over affiniteit met het thema en over zeggenschap beschikken.

Kwalitatieve samenstelling

De deelnemers verwachten tijdens de bijeenkomsten vooral mensen te ontmoeten die beschikken over (praktische) affiniteit met het thema van de kring (zie tabel 4). Verder vindt een aanzienlijk aantal

deelnemers dat hun gesprekspartners enige zeggenschap moeten hebben binnen het bedrijf dat zij vertegenwoordigen.

De organisatoren hebben eveneens een voorkeur voor mensen die beschikken over affiniteit met het thema en die invloed hebben binnen hun organisatie (zie tabel 4). De organisatoren stellen echter nog een aantal andere eisen. Zij willen namelijk dat er binnen het betreffende bedrijf voldoende draagvlak bestaat om deel te nemen aan de kring. Verder kijken zij naar de omvang en activiteiten van het bedrijf. Tot slot worden door de potentiële organisatoren nog de volgende criteria genoemd⁵:

- de bedrijfscultuur;
- de bereidheid en het vermogen om te discussiëren;
- de mate waarin iemand actief belangstelling en initiatief toont;
- de mate waarin iemand in staat is om signalen te versturen en op te vangen.

Eén van de potentiële organisatoren heeft overigens wel opgemerkt dat de eisen (onder meer) afhankelijk zijn van het doel van de kring. De eerder genoemde criteria zijn dus niet in alle gevallen van toepassing.

6.3.2 Rol van InnovatieCentrum

Deelnemers

Het IC moet volgens de deelnemers de initiator en organisator achter de kring zijn. De deelnemers verwachten namelijk dat het IC het initiatief neemt om bij elkaar te komen. Verder verwachten zij van het IC dat het taken op zich neemt als²:

- het verrichten van secretariële werkzaamheden;
- het peilen van behoeften;
- het richting geven aan de kring en de bijeenkomsten;
- het stimuleren van discussies.

Organisatoren

De organisatoren zien het IC, net als de deelnemers, als initiator en organisator. Zij dichten het IC echter ook rollen toe zoals inspirator, discussieleider, inventarisator en facilitator⁴. Eén van de potentiële organisatoren merkt bovendien op dat de inbreng van het IC zich met name concentreert op de eerste twee fasen binnen het kringenmodel. Daarna heeft het IC een sturende rol.

Deskundigen

De rol van het IC is ook tijdens de gesprekken met de deskundigen aan de orde gekomen. Daarbij is getracht de relatie tussen die rol en de verschillende fasen binnen het kringenmodel aan te geven. Deze relatie is volgens de deskundigen als volgt. Tijdens de kennismakingsfase moet het IC vooral initiëren. Vervolgens dient het IC, tijdens de uitwisselingsfase, met name te faciliteren. Tot slot dient het IC, tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, te functioneren als een 'antenne'. Dit betekent dat het IC moet proberen te achterhalen wat er in de groep leeft en dat het, anticiperend op deze signalen, de deelnemers moet prikkelen (niet 'press'-en) om elkaar te gaan raadplegen, samen iets te gaan doen of zelfs te gaan samenwerken.

De deskundigen hebben verder nog gewezen op enkele verantwoordelijkheden van het IC. Zij zijn van mening dat het IC ervoor dient te zorgen dat, naarmate de kring langer bestaat, het vrijblijvende karakter afneemt. Daarnaast draagt het IC, volgens hen, tijdens de uitwisselingsfase de inhoudelijke verantwoordelijkheid.

6.3.3 Begeleiding

Uitnodiging van deelnemers

De meeste organisatoren vinden dat de deelnemers schriftelijk moeten worden uitgenodigd voor een bijeenkomst. Verder is een aantal organisatoren van mening dat de deelnemers (ook) tijdens een bijeenkomst gewezen kunnen worden op de volgende bijeenkomst. Andere opmerkingen die in dit verband zijn gemaakt, zijn⁴:

- de deelnemers kunnen in het verslag van een bijeenkomst worden geattendeerd op de komende bijeenkomst;
- bij de schriftelijke uitnodiging moet een aanmeldingsformulier worden gevoegd. Als de deelnemer van plan is de bijeenkomst te bezoeken dan dient hij dit formulier in te vullen en terug te sturen;
- bij het uitnodigen van de deelnemers kan verschil worden gemaakt tussen de 'kernleden' en de 'losse flodders'. De laatste groep kan een vrij informele brief worden toegezonden, terwijl de eerste groep waarschijnlijk een formele brief meer op prijs stelt.

Bijeenkomstfrequentie

De deelnemers en de organisatoren zijn vrij eensgezind over het aantal bijeenkomsten dat er per jaar moet worden georganiseerd (zie tabel 5). Beide partijen vinden namelijk dat er drie tot zeven keer per jaar bij elkaar moet worden gekomen. De meeste organisatoren vinden verder dat de bijeenkomsten regelmatig plaats moeten vinden en aan de hand van een jaarprogramma (dat aan de deelnemers wordt doorgegeven) moeten worden gepland. Ondanks dat dit niet is voorgelegd aan de deelnemers, wordt er ook door verschillende deelnemers op deze punten gewezen. Daarnaast wordt door de organisatoren nog op het volgende gewezen⁴:

- het aantal bijeenkomsten dat per jaar moet worden georganiseerd, is afhankelijk van het doel van de kring;
- om een kring goed te laten functioneren moet er ook tussendoor (buiten de bijeenkomsten om) tijd worden gestoken in de kring.

Bepaling van onderwerpen

De organisatoren vinden allemaal dat in principe de deelnemers moeten bepalen welke onderwerpen er tijdens een bijeenkomst aan de orde komen. Zij scheppen dan ook allemaal mogelijkheden daartoe. Een veel gebruikte methode is om de deelnemers (bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst) te vragen in welke onderwerpen zij geïnteresseerd zijn. Deze onderwerpen worden op een lijst (die eventueel wordt aangevuld met suggesties van de betreffende organisator) geplaatst. Die lijst wordt toegestuurd aan de deelnemers, zodat zij aan kunnen geven naar welk(e) onderwerp(en) hun voorkeur uitgaat. De onderwerpen waarvoor de deelnemers hun voorkeur hebben uitgesproken, komen vervolgens tijdens een bijeenkomst aan bod.

Tabel 5: Bijeenkomstfrequentie

		Aantal deelnemers (12) ⁹	Aantal organisatoren (5)
Frequentie	3 of 4 bijeenkomsten per jaar	6	3
	5 of 6 bijeenkomsten per jaar	6	1
	7 of 8 bijeenkomsten per jaar	0	1

Soort onderwerp

De deelnemers zijn bijna allemaal geïnteresseerd in technische onderwerpen (zie tabel 6). Een groot aantal deelnemers heeft daarnaast belangstelling voor bedrijfskundige onderwerpen. In veel gevallen wordt daarbij echter opgemerkt dat de nadruk op techniek dient te liggen. Het is dus duidelijk dat de deelnemers primair interesse hebben voor technische zaken, maar dat zij zich hier niet blind op staren.

Tabel 6: Soort onderwerp

		Aantal deelnemers (15)
Soort onderwerp	technische onderwerpen	14
	bedrijfskundige onderwerpen	12

Behandeling van onderwerpen

De onderwerpen moeten volgens de organisatoren zodanig worden behandeld dat de bijeenkomsten leiden tot een stuk bewustwording bij de deelnemers (zij moeten weten wat het betreffende onderwerp inhoudt en kan betekenen voor hun organisatie). Eén van de potentiële organisatoren stelt zelfs dat de vertaalslag (naar de praktijk) ter plekke moet worden gemaakt. Over de wijze waarop de onderwerpen moeten worden behandeld, hebben de organisatoren verder nog het volgende opgemerkt⁴:

- de onderwerpen dienen, bij een bedrijfsbezoek, zo veel mogelijk te worden afgestemd op het gastbedrijf;
- de onderwerpen dienen binnen het thema van de kring te vallen en aan te sluiten op de missie van het IC.

Enkele deelnemers hebben zich, hoewel hier niet expliciet naar is gevraagd, ook uitgelaten over de manier waarop de onderwerpen moeten worden behandeld. Daarbij zijn de volgende opmerkingen naar voren gekomen²:

- er zou kennis gemaakt moeten worden met technologische innovaties en er zouden toepassingen van deze innovaties moeten worden uitgewisseld;
- er moet een 'rode draad' zijn tussen de onderwerpen;
- de onderwerpen moeten bij voorkeur actueel zijn;
- de onderwerpen moeten voor alle deelnemers interessant zijn;
- bij het behandelen van de onderwerpen moet er worden ingespeeld op hetgeen zich binnen de bedrijven afspeelt.

Programma-onderdelen

De meeste deelnemers hebben een voorkeur voor de programma-onderdelen bedrijfsbezoeken, casussen, discussies, lezingen en presentaties (zowel over het bedrijf als over kennis en ervaringen) door deelnemers (zie tabel 7). Een aanzienlijk aantal deelnemers merkt bovendien op dat het belangrijk is om tijdens een bijeenkomst gelegenheid tot discussie te krijgen. Verder is tijdens de gesprekken met de deelnemers het volgende naar voren gekomen²:

- het persoonlijk contact tijdens de maaltijden is belangrijk;
- de deelnemers moeten tijdens een bijeenkomst worden geactiveerd. Dit leidt namelijk tot betere resultaten;
- de programma-onderdelen moeten worden gevarieerd;
- een bijeenkomst dient te starten met een kort kennismakingsrondje;
- een bijeenkomst moet worden afgesloten met een rondje waarbij de vragen 'Wat heb je ervan geleerd?' en 'Wat heb je eraan gehad?' door de deelnemers worden beantwoord;
- de bijeenkomsten mogen niet al te veel tijd in beslag nemen;
- een borrel is een uitstekende gelegenheid om weer even bij te praten.

Organisatoren noemen als geschikte programma-onderdelen met name bedrijfsbezoeken, discussies, lezingen, maaltijden en presentaties (zowel over het bedrijf als over kennis en ervaringen) door deelnemers (zie tabel 7). De potentiële organisatoren zijn bovendien van mening dat het discussie-element tot de essentie van de kring behoort. De organisatoren wijzen verder op het volgende⁴:

- een bijeenkomst moet beginnen met een kort kennismakingsrondje (nadat de deelnemers zich bij het starten van de kring uitgebreid aan elkaar hebben voorgesteld);
- een bijeenkomst moet worden afgerond met een rondje waarbij de vraag 'Hoe doe jij het eigenlijk?' wordt beantwoord door de deelnemers;
- het is een voorwaarde dat elke deelnemer zichzelf presenteert.

Evaluatie

De manier waarop onderwerpen zijn behandeld en bijeenkomsten zijn verlopen wordt door de meeste organisatoren niet geëvalueerd. Dat wil zeggen, de deelnemers wordt niet expliciet gevraagd naar hun mening hieromtrent. De organisatoren trachten echter wel signalen op te pikken uit de groep, maar dit gebeurt niet op een gestructureerde en geformaliseerde manier. Er is slechts één organisator die tijdens iedere bijeenkomst het onderwerp en het verloop van de bijeenkomst (en van de kring) expliciet aan de orde stelt. De overige organisatoren maken één keer in de één à twee jaar een rondje langs de bedrijven (of zijn van plan dit te gaan doen) om het verloop van de kring in het algemeen te bespreken. Daarnaast hechten de organisatoren doorgaans waarde aan de opkomst bij een bijeenkomst.

Eén van de potentiële organisatoren ziet dit bijvoorbeeld als een goede maatstaf voor de tevredenheid van de deelnemers. De andere potentiële organisator is van mening dat er moet worden geïnformeerd naar de reden van afwezigheid als iemand al een aantal keren niet is geweest. Dit hoor je, volgens de betreffende persoon, namelijk te doen bij een vriend.

Tabel 7: Programma-onderdelen

		Aantal deelnemers (15) ^a	Aantal organisatoren (5) ^b
Programma-onderdeel	bedrijfsbezoek	12	4
	borrel	-	2
	casus	11	-
	discussie	14	5
	excursie	8	-
	lezing	11	5
	maaltijd	-	4
	presentatie door deelnemer	14	5

^a Een drietal deelnemers is om een spontane reactie gevraagd. Twaalf deelnemers zijn de onderdelen bedrijfsbezoek, casus, discussie, excursie, lezing en presentatie voorgelegd¹⁰.

^b De organisatoren zijn de onderdelen bedrijfsbezoek, borrel, discussie, lezing, maaltijd en presentatie voorgelegd.

'Geweten'

Er is één organisator die regelmatig contact heeft met een 'geweten'. Dit 'geweten' wordt gebruikt als adviseur en (tijdens de bijeenkomsten) als discussieleider. De overige organisatoren voelen meer voor incidentele contacten met collega's en/of kennissen. Deze collega's en/of kennissen dienen dan met name als klankbord te fungeren.

6.3.4 Afronding

Moment van afronding

De vraag 'Wanneer moeten de bemoeienissen van het IC worden afgerond?' is tijdens twee gesprekken met organisatoren aan de orde gekomen¹¹. Daarbij is het volgende naar voren gekomen⁴:

- er moet niet *te* lang worden doorgedaan met een kring. Als het mis gaat (als de opkomst te laag is) dan kan het nog eens worden geprobeerd, maar als het dan weer mis gaat dan moet het IC zijn bemoeienissen afronden;

- het IC moet zich terugtrekken op het moment dat de kring zelforganiserend is. Dat is het moment waarop de kring zichzelf in stand kan houden.

Er hebben zich eveneens enkele deelnemers over dit punt uitgelaten. Eén van de deelnemers heeft bijvoorbeeld opgemerkt dat de kring misschien moet worden afgekapt als alle bedrijven zijn bezocht. Een andere deelnemer heeft gewezen op de mogelijkheid om een kring af te kappen als er een (informeel) netwerk tot stand is gekomen.

Wijze van afronding

De manier waarop het IC zijn bemoeienissen moet afronden is besproken met een organisator die zich inmiddels heeft teruggetrokken. De betreffende organisator heeft aangegeven dat het IC op afroep beschikbaar is gebleven. Het IC moet zich namelijk geleidelijk terugtrekken. Hierop wordt ook door één van de deelnemers gewezen. Deze deelnemer is van mening dat er, nadat het IC zich heeft teruggetrokken, door het IC nog enkele jaarlijks reünies moeten worden georganiseerd.

6.4 RESULTATEN

(Voorlopige) resultaten

In tabel 8 is weergegeven in hoeverre de deelnemers van mening zijn dat bepaalde doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarbij is, met behulp van enkele voorbeelden, getracht het beeld enigszins te concretiseren. Uit deze tabel blijkt dat:

- de deelnemers allemaal andere deelnemers hebben leren kennen. Doorgaans gaat het echter om een vrij algemene kennismaking;
- de meeste deelnemers kennis en ervaringen hebben uitgewisseld met andere deelnemers. Er zijn echter ook enkele deelnemers die vinden dat zij vrij weinig hebben opgestoken van de overige deelnemers;
- een groot aantal deelnemers buiten de bijeenkomsten om contact(en) heeft gehad met andere deelnemers. De inhoud van deze contacten verschilt echter sterk;
- slechts enkele deelnemers tot een bepaalde vorm van samenwerking zijn gekomen.

Samenwerking

Vrijwel alle deelnemers stellen, als reactie op de vraag 'Wat kan een kring betekenen om tot samenwerking te komen?', dat een kring mogelijk tot een vorm van samenwerking zou kunnen leiden¹². Eén van de deelnemers heeft dit als volgt verwoord: "een kring biedt een kans om tot samenwerking te komen". Een andere deelnemer heeft het iets anders onder woorden gebracht: "een kring zou een kruiwagen kunnen zijn om tot samenwerking te komen".

In één adem met de bovengenoemde stellingname wordt echter een groot aantal voorwaarden genoemd. Enkele daarvan zijn²:

- de bedrijfsculturen moeten op elkaar aansluiten;
- de kring moet eerst uit de vrijblijvende fase komen;
- er moet onderling vertrouwen (tussen de deelnemers) bestaan;
- het IC moet suggesties doen met betrekking tot de mogelijkheden om samen te werken.

Tabel 8: (Voorlopige) resultaten

		Aantal deelnemers (15)	Voorbeelden ^a
Resultaat	leren kennen	15	<ul style="list-style-type: none"> * De heer Peeters heeft de heer Steijn leren kennen. * De heer Wong heeft kennis gemaakt met de heer Van Aa.
	uitwisselen	13	<ul style="list-style-type: none"> * De heer Verhulst vindt dat zijn denkbeeldige database wordt uitgebreid. * De heer Jansen blijft op de hoogte van de ontwikkelingen in de branche.
	raadplegen	11	<ul style="list-style-type: none"> * De heer Gosens heeft de heer Van den Bosch bezocht om over manipulators te praten. * De heer Van Loenen heeft aan verschillende deelnemers offertes afgegeven.
	samenwerken	3	<ul style="list-style-type: none"> * De heer Verweij is door een deelnemer verwezen naar een collega. Tezamen met deze collega onderzoekt de heer Verweij de haalbaarheid van de toepassing van een bepaald type verlichting in één van zijn produkten. * De heer Folmer is via een organisator in contact gekomen met een beddenfabrikant. Hij heeft met die fabrikant inmiddels een regeling getroffen over het gebruik van zijn testapparatuur.

^a De namen zijn fictief.

De organisatoren delen de opvattingen van de deelnemers met betrekking tot dit punt. Zij zijn eveneens van mening dat kringen mogelijk tot vormen van samenwerking kunnen leiden en ook zij zien in dit verband een groot aantal haken en ogen.

NOTEN

- ¹ Het kringenmodel is voorgelegd aan twaalf deelnemers (tijdens de eerste interviewronde is het model niet voorgelegd; het model is namelijk pas daarna ontwikkeld). Zij zijn eigenlijk allemaal positief geweest over het model. Een viertal deelnemers heeft echter één of meerdere opmerkingen gemaakt over (de volgorde van) de fasen binnen het model.
- ² Elk van deze punten is door één (of enkele) deelnemer(s) genoemd.
- ³ Het kringenmodel is besproken met drie organisatoren en één potentiële organisator. Daarnaast is het model gepresenteerd tijdens een bijeenkomst van potentiële organisatoren. Hierbij zijn ongeveer tien personen aanwezig geweest.
- ⁴ Elk van deze punten is door één (of enkele) (potentiële) organisator(en) genoemd.

- ⁵ Elk van deze punten is door één van de (of door beide) potentiële organisatoren genoemd.
- ⁶ Eén van de deelnemers, een lid van de Gereedschapmakerskring, vindt dat de kring een substantieel deel van de markt dient te vertegenwoordigen. Hij kan echter niet aangeven uit hoeveel bedrijven de kring dan dient te bestaan.
- ⁷ Eén van de potentiële organisatoren noemt geen aantal. De betreffende persoon is namelijk van mening dat het aantal aanwezigen afhangt van het doel van de kring.
- ⁸ De vragen over de samenstelling van de kring zijn pas tijdens de tweede interviewronde gesteld. Deze vragen zijn dus door slechts twaalf deelnemers beantwoord.
- ⁹ Dit punt is alleen tijdens de tweede interviewronde aan de orde gekomen.
- ¹⁰ Tijdens de eerste interviewronde is alleen om een spontane reactie gevraagd. Tijdens de tweede ronde is de deelnemers een aantal mogelijkheden voorgelegd.
- ¹¹ Eigenlijk is het de bedoeling geweest om deze vraag slechts met één organisator te bespreken. Die persoon heeft zich namelijk reeds teruggetrokken. Dit onderwerp is echter ook ter sprake gekomen bij één van de andere interviews.
- ¹² Slechts twee deelnemers zijn van mening dat het zeer onwaarschijnlijk is dat een kring tot enigerlei vorm van samenwerking leidt.

7 ANALYSE EN TERUGKOPPELING

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten van het intern en het extern onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt eerst een overzicht gegeven van de belangrijkste punten die bij het analyseren en vergelijken van die resultaten naar voren zijn gekomen. Op basis daarvan zijn voorstellen geformuleerd ter verbetering van de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) met betrekking tot kringen. Deze voorstellen worden in de tweede paragraaf besproken. In de derde paragraaf wordt vervolgens aandacht besteed aan de reacties die dit InnovatieCentrum (IC) heeft gegeven bij de terugkoppeling van die voorstellen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de acties die het IC-OB zal ondernemen naar aanleiding van mijn verbeteringsvoorstellen.

7.1 ANALYSERESULTATEN

In deze paragraaf worden de belangrijkste analyseresultaten beschreven¹. In tabel 9 zijn die resultaten samengevat.

Doelstellingen

Tijdens het intern onderzoek hebben de organisatoren binnen het IC-OB hun doelstellingen en resultaten aangegeven. Tijdens het extern onderzoek hebben enkele (potentiële) organisatoren bij andere InnovatieCentra en een vijftiental deelnemers hetzelfde gedaan. Bij het vergelijken van de doelstellingen en de resultaten die daarbij naar voren zijn gekomen, blijken de volgende doelstellingen het meest realistisch te zijn:

- het leren kennen van deelnemers;
- het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen deelnemers;
- het raadplegen van deelnemers en derden.

Deze doelstellingen leven namelijk bij een groot aantal personen en worden bovendien door de meeste deelnemers gerealiseerd. De meeste deelnemers hebben immers andere deelnemers leren kennen, onderling kennis en ervaringen uitgewisseld en overige deelnemers of derden geraadpleegd. Uit de reacties van de deelnemers blijkt echter ook dat er nog wel het één en ander verbeterd zou kunnen worden. Men zou bijvoorbeeld best iets meer willen weten over de overige deelnemers en men zou het ook op prijs stellen als er meer kennis en ervaringen worden uitgewisseld.

De doelstelling 'samen iets doen en samenwerken met deelnemers en derden' wordt daarentegen slechts door enkele deelnemers in meer of mindere mate verwezenlijkt. Verder zijn de meeste respondenten van mening dat een kring slechts een kans biedt om tot samenwerking te komen. De grootte van die kans is afhankelijk van de wijze waarop een groot aantal voorwaarden zijn ingevuld. Kortom, 'het samen iets doen en samenwerken met deelnemers en derden' is maar in enkele gevallen een realistische doelstelling.

Uit het extern onderzoek is daarnaast nog gebleken dat het voor verschillende deelnemers onduidelijk is wat er door middel van een kring wordt nagestreefd en dat niet elke deelnemer binnen één kring hetzelfde doel voor ogen heeft. Dit lijkt mij geen wenselijke situatie. Hierop zal dan ook, bij het formuleren van verbeteringsvoorstellen, worden teruggekomen.

Tabel 9: Overzicht van belangrijkste analysesresultaten

Onderwerp	Belangrijkste analysesresultaten
Doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. De doelstellingen 'leren kennen', 'uitwisselen' en 'raadplegen' zijn realistisch. De doelstellingen 'samen iets doen' en 'samenwerken' is slechts in enkele gevallen realistisch. 2. Het is voor verschillende deelnemers onduidelijk wat er wordt nagestreefd en niet elke deelnemer binnen één kring heeft dezelfde doelstellingen.
Kringenmodel	<ol style="list-style-type: none"> 3. Het kringenmodel is een bruikbaar instrument om over kringen te discussiëren en om aan te geven wat er achtereenvolgens wordt nagestreefd.
Rol van InnovatieCentrum	<ol style="list-style-type: none"> 4. Tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase dient het IC te initiëren, te organiseren en te faciliteren. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase dient het IC te inventariseren en te inspireren.
Samenstelling	<ol style="list-style-type: none"> 5. De bijeenkomsten worden door te weinig deelnemers bezocht. 6. Bij het samenstellen moet er, naast met de grootte en de activiteiten van een bedrijf, rekening worden gehouden met de bedrijfscultuur, de bereidheid en het vermogen om te discussiëren, de mate waarin actief belangstelling en initiatief wordt getoond en de mate waarin over een 'antenne' wordt beschikt. 7. De eisen die aan de deelnemers moeten worden gesteld, zijn afhankelijk van het doel van een kring.
Bijeenkomstfrequentie	<ol style="list-style-type: none"> 8. Er worden per jaar te weinig bijeenkomsten georganiseerd. 9. De bijeenkomsten moeten regelmatig plaatsvinden en aan de hand van een jaarplanning worden gepland.
Onderwerpbehandeling	<ol style="list-style-type: none"> 10. De onderwerpen moeten bedrijfsgericht worden behandeld.
Programma-onderdelen	<ol style="list-style-type: none"> 11. Een bijeenkomst kan bestaan uit enkele van de volgende onderdelen: bedrijfsbezoeken, borrels, casussen, discussies, excursies, lezingen, maaltijden en presentaties door deelnemers. 12. Discussie is een essentieel programma-onderdeel. 13. De programma-onderdelen moeten worden gevarieerd. 14. Een bijeenkomst moet beginnen met een kennismakingsronde. 15. Een bijeenkomst moet worden afgesloten met afrondingsronde. 16. De deelnemers moeten worden geactiveerd.
Evaluatie	<ol style="list-style-type: none"> 17. Evaluatie vindt doorgaans plaats door een rondje langs de bedrijven te maken. Verder vindt de evaluatie plaats aan de hand van indrukken van de organisatoren.

Kringenmodel

De reacties die tijdens het extern onderzoek op mijn kringenmodel zijn gegeven, zijn overwegend positief te noemen. Er zijn echter enkele mensen die het model (waarschijnlijk) iets anders hebben opgevat dan het is bedoeld. De opmerkingen over het ontbreken van een ontstaans- en een afrondingsfase doen mij namelijk vermoeden dat deze personen het model zien als een beschrijving van de levenscyclus van een kring. Dit is niet de bedoeling². Het model geeft een beschrijving van hetgeen er achtereenvolgens door middel van een kring kan worden nagestreefd.

Verder is tijdens het extern onderzoek gebleken dat het kringenmodel voor het IC een bruikbaar instrument is om over kringen te discussiëren. Het model maakt namelijk bespreekbaar en inzichtelijk wat er op een bepaald moment uit een kring gehaald kan worden en het biedt bovendien ondersteuning bij het vaststellen van de activiteiten die er op een bepaald moment door de organisatoren moeten worden ondernomen.

Rol van InnovatieCentrum

Zowel uit het intern als uit het extern onderzoek komt naar voren dat het IC de initiator en organisator achter de kring dient te zijn. Uit de gesprekken met de deskundigen komt echter ook naar voren dat de rol van het IC gerelateerd dient te worden aan de fasen binnen het kringenmodel. Deze relatie is als volgt:

- tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase moet het IC het initiatief nemen, faciliteren en de organisatie voor zijn rekening nemen;
- tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase moet het IC stimuleren dat het initiatief door de deelnemers wordt overgenomen en dat het vrijblijvende karakter van de kring afneemt. Verder moet het IC als 'antenne' functioneren en de deelnemers prikkelen (niet 'press'-en) tot netwerking en eventueel samenwerking.

Het IC dient, naast te initiëren en te organiseren, dus eveneens te faciliteren, te inventariseren en te inspireren.

Samenstelling

Uit de reacties van de deelnemers kan worden opgemaakt dat er bij een kringbijeenkomst tien tot vijftien bedrijven vertegenwoordigd zouden moeten zijn. Bij de meeste kringen ligt de opkomst echter tussen de vijf en de tien deelnemers. De kringen bestaan weliswaar uit circa vijftien personen, maar daarvan komt steeds een aantal niet opdagen. De opkomst is dus in veel gevallen te laag. Gezien de opmerking van één van de potentiële organisatoren dat het aantal deelnemers afhankelijk dient te zijn van het doel van de kring, hoeft dit geen bezwaar zijn. Het ligt immers voor de hand dat 'het raadplegen', 'het samen iets doen' en 'het samenwerken' in kleinere groepen plaatsvindt. De bestaande kringen bevinden zich echter (nog) niet in die fase(n). De kringbijeenkomsten richten zich voornamelijk op het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Bij het vergelijken van de resultaten van het intern en het extern onderzoek blijkt verder dat de potentiële organisatoren een groter aantal criteria een rol zouden laten spelen bij het samenstellen van een kring dan de organisatoren binnen het IC-OB. De potentiële organisatoren nemen namelijk, naast de grootte en de activiteiten van een bedrijf, de volgende punten in beschouwing:

- de mate waarin de bedrijfsculturen op elkaar aansluiten;
- de bereidheid en het vermogen van iemand om te discussiëren;
- de mate waarin iemand actief belangstelling en initiatief toont;
- de mate waarin iemand over een 'antenne' beschikt.

Daarnaast komt uit het extern onderzoek naar voren dat deelnemers het in veel gevallen op prijs stellen wanneer hun gesprekspartners beschikken over zeggenschap binnen hun organisatie en over (praktische) affiniteit met betrekking tot het thema van de kring. Tot slot wordt hier nog gewezen op

de opmerking van één van de potentiële organisatoren dat de eisen die er aan de deelnemers moeten worden gesteld, onder andere afhankelijk zijn van het doel van de kring.

Bijeenkomstfrequentie

De organisatoren binnen het IC-OB organiseren ongeveer vier kringbijeenkomsten per jaar. Dit aantal zou volgens de deelnemers en de organisatoren waarmee tijdens het extern onderzoek is gesproken, verhoogd mogen worden tot vijf à zes bijeenkomsten per jaar. Zij geven bovendien aan dat de bijeenkomsten regelmatig plaats moeten vinden en aan de hand van een jaarplanning gepland moeten worden. Beide punten kunnen wellicht verbeterd worden door de organisatoren binnen het IC-OB.

Behandeling van onderwerpen

De resultaten van het intern en het extern onderzoek wijzen er beide op dat het belangrijk is om de onderwerpen zodanig te behandelen dat de bijeenkomsten leiden tot een stuk bewustwording. Met andere woorden, de deelnemers moeten weten wat het betreffende onderwerp inhoudt en kan betekenen voor hun organisatie. Enkele deelnemers benadrukken dat er, om dit te bewerkstelligen, moet worden ingespeeld op hetgeen zich binnen de bedrijven afspeelt.

Programma-onderdelen

Tijdens het intern onderzoek is naar voren gekomen dat het programma van een kringbijeenkomst uit een lezing, een maaltijd (en een borrel), discussie en zo mogelijk een bedrijfsbezoek bestaat. Tijdens het extern onderzoek is gebleken dat dit stuk voor stuk belangrijke onderdelen zijn. In het bijzonder discussie wordt door een groot aantal respondenten als een essentieel programma-onderdeel gezien. Uit het extern onderzoek zijn echter ook punten naar voren gekomen waarop door de organisatoren binnen het IC-OB niet is gewezen:

- een bijeenkomst moet beginnen met een kort kennismakingsrondje;
- de deelnemers moeten tijdens een bijeenkomst worden geactiveerd;
- een bijeenkomst kan onder andere uit één of meerdere van de volgende onderdelen bestaan: een casus, een excursie en een presentatie door een deelnemer (over zijn bedrijf of over zijn ervaringen);
- de programma-onderdelen moeten worden gevarieerd;
- een bijeenkomst dient te worden afgesloten met een rondje waarbij alle deelnemers aangegeven wat zij hebben geleerd en wat zij aan de bijeenkomst hebben gehad.

Evaluatie

Zowel uit het intern als uit het extern onderzoek blijkt dat de wijze waarop onderwerpen worden behandeld en bijeenkomsten zijn verlopen door de meeste organisatoren niet expliciet worden geëvalueerd. De organisatoren maken doorgaans één keer per één à twee jaar een rondje langs de deelnemers om het functioneren van de kring in het algemeen aan de orde te stellen. Verder vindt de evaluatie meestal plaats aan de hand van indrukken die de organisator opdoet.

7.2 VERBETERINGSVOORSTELLEN

In deze paragraaf worden mijn verbeteringsvoorstellen besproken. In tabel 10 zijn die voorstellen op een rijtje gezet.

Doelstellingen

De doelstellingen die door de organisatoren binnen het IC-OB worden nagestreefd, zijn eigenlijk allemaal realistisch. Op dit gebied hoeft dus niets te veranderen. Er kan echter wel het één en ander worden verbeterd met betrekking tot de afstemming van de doelstellingen tussen de organisatoren en de deelnemers en tussen de deelnemers onderling. Dit zou kunnen gebeuren door tijdens één van de eerste bijeenkomsten gezamenlijk de doelstellingen vast te leggen. Deze doelstellingen kunnen eventueel tijdens een volgende bijeenkomst worden bijgesteld.

Rol van InnovatieCentrum

De rol van het IC-OB is tot op heden beperkt gebleven tot initiator, organisator en facilitator. Indien het IC-OB echter meer wil bereiken met de kringen dan zal het ook andere activiteiten moeten gaan ondernemen. Ten eerste moet er worden gestimuleerd dat de deelnemers initiatieven nemen en dat het vrijblijvende karakter van de kringen afneemt. Ten tweede moet het IC-OB (continu) inventariseren in hoeverre er mogelijkheden bestaan om meer met de kring te gaan doen en in hoeverre de deelnemers hiertoe bereid zijn. Tot slot moeten de deelnemers worden geïnspireerd. Dat wil zeggen, het IC-OB moet de deelnemers op ideeën brengen met betrekking tot 'het raadplegen', 'het samen iets doen' en 'het samenwerken'.

Samenstelling

Om aan de wensen van de deelnemers tegemoet te komen moet het IC-OB ervoor zorgen dat de bijeenkomsten door een groter aantal personen worden bezocht. Hiertoe kunnen in principe twee wegen worden bewandeld. Allereerst kan worden geprobeerd het opkomstpercentage te verhogen. Een tweede mogelijkheid is om, uitgaande van een gelijkblijvend opkomstpercentage, een groter aantal deelnemers voor een kring te benaderen. Uit efficiëntie overwegingen gaat mijn voorkeur uit naar de laatste mogelijkheid. Het kost, volgens mij, namelijk minder tijd om het aantal deelnemers te vergroten dan om het opkomstpercentage te verhogen.

De wenselijkheid van een groter aantal deelnemers geldt vooral zolang de kringen zich in de eerste twee fasen van het kringenmodel bevinden. Tijdens latere fasen functioneert het één en ander waarschijnlijk beter wanneer het in een kleiner verband plaatsvindt. De bijeenkomsten van de bestaande kringen zijn echter met name gericht op het uitwisselen van kennis en ervaringen. Volgens mij moet dat ook zo blijven. Het lijkt mij beter dat het IC, als de tijd daar rijp voor is, stimuleert dat de deelnemers zelf 'subkringen' vormen die naast de 'hoofdkring' gaan functioneren. Tijdens de bijeenkomsten van de 'hoofdkring' kunnen er dan kennis en ervaringen worden uitgewisseld en tijdens de bijeenkomsten van de 'subkringen' wordt dan de gelegenheid geboden om elkaar te raadplegen, om 'samen iets te doen' en om mogelijkheden tot samenwerking te bespreken.

Een derde punt dat met betrekking tot het samenstellen van de kringen kan worden verbeterd is het selecteren van de deelnemers. Het IC-OB zou er, in mijn ogen, goed aan doen om meer eisen te stellen. Tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase zijn mijns inziens de volgende eisen van belang:

- de grootte en de activiteiten en/of de problematiek van de verschillende bedrijven moeten op elkaar aansluiten c.q. vergelijkbaar zijn;
- de deelnemers moeten bereid en in staat zijn om te discussiëren;
- de deelnemers moeten voldoende (praktische) affiniteit hebben met het thema van de kring.

Tabel 10: Overzicht van verbeteringsvoorstellen

Onderwerp	Verbeteringsvoorstellen
Doelstellingen	1. Zorg ervoor dat de doelstellingen van een kring tijdens één van de eerste bijeenkomsten gezamenlijk worden vastgelegd. Deze doelstellingen kunnen vervolgens van tijd tot tijd worden bijgesteld.
Rol van InnovatieCentrum	2. Stimuleer dat de deelnemers initiatieven nemen en dat het vrijblijvende karakter afneemt, inventariseer welke mogelijkheden er zijn en hoe groot de bereidheid onder de deelnemers is met betrekking tot die mogelijkheden en inspireer de deelnemers door allerlei mogelijkheden aan te dragen.
Samenstelling	3. Verhoog het aantal deelnemers per kring zodanig dat er ongeveer vijftien personen bij de bijeenkomsten aanwezig zijn. 4. Stimuleer dat de deelnemers 'subkringen' vormen die naast de 'hoofdkringen' gaan functioneren. 5. Stel tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase eisen ten aanzien van de grootte en de activiteiten van het bedrijf, de bereidheid en het vermogen van een deelnemer om te discussiëren en de (praktische) affiniteit van een deelnemer met betrekking tot het thema van de kring. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase komen daar nog eisen bij ten aanzien van de bedrijfscultuur, het actief tonen van belangstelling en initiatief, het beschikken over een 'antenne' en het beschikken over zeggenschap binnen de betreffende organisatie door een deelnemer.
Bijeenkomstfrequentie	6. Organiseer per kring één of twee bijeenkomsten per jaar meer, zodat er per kring vijf tot zes bijeenkomsten per jaar worden georganiseerd. 7. Zorg ervoor dat de bijeenkomsten regelmatig plaatsvinden. 8. Plan de bijeenkomsten aan de hand van een jaarplanning en stuur die planning vervolgens toe aan de deelnemers.
Onderwerpbehandeling	9. Zorg ervoor dat er, tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, specifiek wordt ingegaan op hetgeen zich binnen de bedrijven afspeelt.
Programma-onderdelen	10. Begin de bijeenkomsten met een kennismakingsronde. 11. Zorg ervoor dat de deelnemers tijdens een bijeenkomst worden geactiveerd. 12. Sluit de bijeenkomsten af met een afrondingsronde. 13. Nodig, tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, de deelnemers uit om eigen kennis en ervaringen te presenteren en te bespreken.
Evaluatie	14. Zorg ervoor dat de kring minimaal één maal per jaar tijdens een bijeenkomst wordt geëvalueerd. 15. Maak één keer per jaar een rondje langs de bedrijven.

Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase komen daar de volgende eisen bij:

- de culturen van de verschillende bedrijven moeten op elkaar aansluiten;
- de deelnemers moeten actief belangstelling en initiatief tonen;
- de deelnemers moeten een 'antenne' hebben;
- de deelnemers moeten zeggenschap hebben binnen hun organisatie.

Het is overigens niet noodzakelijk dat alle deelnemers aan alle eisen voldoen. Dit geldt met name tijdens de eerste twee fasen. Daarna zou het waarschijnlijk meer problemen opleveren voor het functioneren van de kring.

Bijeenkomstfrequentie

De deelnemers willen graag dat er vijf à zes bijeenkomsten per jaar worden georganiseerd. Het IC-OB moet dus eigenlijk per kring één of twee bijeenkomsten meer organiseren. Verder moet er voor worden gezorgd dat de bijeenkomsten regelmatig plaatsvinden. Tot slot dient het IC-OB, om aan de wensen van de deelnemers tegemoet te komen, voor iedere kring een jaarplanning te maken en die planning vervolgens aan de deelnemers toe te zenden.

Behandeling van onderwerpen

Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase hebben de deelnemers buiten de bijeenkomsten om contacten met elkaar. Zij wisselen dan (specifieke) kennis en ervaringen uit. Op dat moment kan er, volgens mij, dus ook tijdens de bijeenkomsten specifiek op bepaalde situaties worden ingegaan. Met andere woorden, het IC-OB moet er dan voor zorgen dat er bij het behandelen van de onderwerpen wordt ingespeeld op hetgeen zich binnen de bedrijven afspeelt.

Programma-onderdelen

Om in te spelen op de wensen van de deelnemers zou het IC-OB de programma's van de bijeenkomsten op een aantal punten moeten aanpassen:

- de bijeenkomsten zouden moeten beginnen met een kennismakingsronde. Dit stelt de deelnemers in de gelegenheid hun geheugen, nadat zij elkaar enige tijd niet hebben gezien, weer op te frissen;
- tijdens de bijeenkomsten zouden de deelnemers meer geactiveerd moeten worden (bijvoorbeeld door het behandelen van casussen). Na een werkdag zijn de deelnemers doorgaans niet meer in staat om (lang) te luisteren. Bovendien kan dit een aanzet zijn tot 'het samen iets doen';
- de bijeenkomsten zouden moeten worden afgesloten met een afrondingsronde. Tijdens een dergelijk ronde kunnen de deelnemers aangegeven wat zij hebben geleerd en wat zij aan de bijeenkomst hebben gehad. Dit levert wellicht nuttige informatie op voor andere deelnemers (doordat zij zien hoe anderen naar het onderwerp kijken) en voor het IC-OB (op dat moment komt naar voren of het onderwerp afdoende is behandeld en of de bijeenkomst tot een stuk bewustwording heeft geleid).

Verder zou het IC-OB, met name tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, deelnemers moeten uitnodigen om tijdens een bijeenkomst hun kennis en ervaringen te presenteren en te bespreken. In die fasen wisselen de deelnemers immers ook buiten de bijeenkomsten om (specifieke) kennis en ervaringen uit. De daarbij uitgewisselde kennis en ervaringen kunnen wellicht ook met de hele groep worden gedeeld.

Evaluatie

In mijn ogen zou het IC-OB meer aandacht moeten besteden aan evaluatie. In de eerste plaats moet er één keer per jaar een ronde langs de deelnemers worden gemaakt om het functioneren van de kring in het algemeen aan de orde te stellen. Daarbij kan overigens ook worden geïnventariseerd welke onderwerpen de deelnemers nog aan bod zouden willen laten komen en in hoeverre er mogelijkheden

zijn de kring meer diepgang te geven. Daarnaast moet het IC-OB deze punten minimaal één keer per jaar tijdens een bijeenkomst ter sprake brengen (dit hoeft overigens niet de hele bijeenkomst in beslag te nemen). Hierbij kunnen eventueel ook de doelstellingen van de kring worden bijgesteld. Tot slot biedt het zojuist voorgestelde afrondingsrondje de mogelijkheid om de wijze waarop een onderwerp is behandeld te evalueren.

7.3 REACTIES OP VERBETERINGSVOORSTELLEN³

In de voorgaande paragraaf zijn vijftien verbeteringsvoorstellen beschreven. Bij de terugkoppeling van mijn analysesresultaten en voorstellen aan het IC-OB is als volgt op die voorstellen gereageerd:

1. *Zorg ervoor dat de doelstellingen van een kring tijdens één van de eerste bijeenkomsten gezamenlijk worden vastgelegd. Deze doelstellingen kunnen vervolgens van tijd tot tijd worden bijgesteld.*
Op dit voorstel is instemmend gereageerd. Er moet inderdaad één lijn worden getrokken en die lijn moet gezamenlijk worden besproken. Dit hoeft niet tijdens de eerste bijeenkomst te gebeuren, maar het zal wel vrij in het begin (nadat de kring is opgezet) plaats moeten vinden.
2. *Stimuleer dat de deelnemers initiatieven nemen en dat het vrijblijvende karakter afneemt, inventariseer welke mogelijkheden er zijn en hoe groot de bereidheid onder de deelnemers is met betrekking tot die mogelijkheden en inspireer de deelnemers door allerlei mogelijkheden aan te dragen.*
In grote lijn is men het met dit voorstel eens. Er wordt echter wel benadrukt dat het één en ander genuanceerder ligt. Afhankelijk van de kring heeft de invulling van de fasen (binnen het kringenmodel) namelijk een andere invulling. Bij concurrenten heeft 'het raadplegen', 'het samen iets doen' en 'het samenwerken' bijvoorbeeld een heel andere lading dan bij niet-concurrenten. Dat wil niet zeggen dat het IC de bovengenoemde taken niet op zich hoeft te nemen, maar wel dat daarbij zorgvuldig rekening dient te worden gehouden met de omstandigheden.
3. *Verhoog het aantal deelnemers per kring zodanig dat er ongeveer vijftien personen bij de bijeenkomsten aanwezig zijn.*
De organisatoren zijn van plan om, wanneer de huidige opkomst zich voortzet, de kringen aan te vullen⁴. In het verleden is dit al bij verschillende kringen gebeurd. Er zijn bijvoorbeeld twee kringen samengevoegd, waardoor een kring met voldoende omvang is ontstaan. Eén van de organisatoren is van plan dit voorbeeld te volgen en twee van zijn kringen bij elkaar te voegen. Een andere manier om een kring aan te vullen is het zoeken van nieuwe deelnemers. Dit is in het verleden enkele malen gebeurd en zal ook in de toekomst gebeuren als er een neergaande tendens ontstaat.
4. *Stimuleer dat de deelnemers 'subkringen' vormen die naast de 'hoofdkringen' gaan functioneren.*
Volgens één van de organisatoren is dit de enige weg. Iedere deelnemer heeft namelijk eigen redenen om naar een bijeenkomst te komen. Specifieke activiteiten moeten dus in 'subkringen' worden ondernomen. De betreffende organisator is dan ook van plan om dit te gaan stimuleren. De overige organisatoren stellen zich anders op. Eén van hen kan het zich wel voorstellen dat er 'subkringen' ontstaan, maar zal dit niet stimuleren. Als de deelnemers het desondanks zouden

willen, dan zouden zij de organisatie daarvan voor hun eigen rekening moeten nemen. De ander stelt zich vooralsnog afwachtend op. Hij zou het alleen stimuleren, wanneer er signalen uit de groep komen waaruit blijkt dat de deelnemers er behoefte aan hebben.

5. *Stel tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase eisen ten aanzien van de grootte en de activiteiten van het bedrijf, de bereidheid en het vermogen van een deelnemer om te discussiëren en de (praktische) affiniteit van een deelnemer met betrekking tot het thema van de kring. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase komen daar nog eisen bij ten aanzien van de bedrijfscultuur, het actief tonen van belangstelling en initiatief, het beschikken over een 'antenne' en het beschikken over zeggenschap binnen de betreffende organisatie door een deelnemer.*

De organisatoren houden, vaak onbewust, met de meeste van de bovenstaande eisen rekening. Zij hebben echter alle drie een andere houding ten aanzien van deze punten:

- de één vindt dat alleen de eerst genoemde eisen van belang zijn. Hij wil namelijk niet verder (naar de netwerkings- en de samenwerkingsfase) met zijn kringen en zal dan ook geen rekening houden met de laatstgenoemde eisen;
- de ander is van plan op alle eisen meer te gaan letten. Hij wil er echter voor waken dat de drempel te hoog wordt gelegd;
- de derde organisator is het wel met de genoemde eisen eens, maar hij is eveneens van mening dat het zichzelf wel zal regelen (bijvoorbeeld: als de culturen niet op elkaar aansluiten dan gaat men toch niet over samenwerking praten).

6. *Organiseer per kring één of twee bijeenkomsten per jaar meer, zodat er per kring vijf tot zes bijeenkomsten per jaar worden georganiseerd.*

Twee van de drie organisatoren organiseren al evenveel bijeenkomsten als door de deelnemers wordt gewenst⁵. De andere organisator streeft ernaar om meer bijeenkomsten per jaar te gaan organiseren. Hij neemt zich dus voor om aan het aantal bijeenkomsten dat door de deelnemers wordt gewenst, tegemoet te komen.

7. *Zorg ervoor dat de bijeenkomsten regelmatig plaatsvinden.*

De organisatoren streven reeds naar regelmaat. Gezien de wensen van de deelnemers zijn zij ook van plan dit in de toekomst te blijven doen. Eén van de organisatoren merkt bovendien op dat hij hier nog iets meer op zal gaan letten.

8. *Plan de bijeenkomsten aan de hand van een jaarplanning en stuur die planning vervolgens toe aan de deelnemers.*

Dit voorstel wordt door de organisatoren ter harte genomen. Eén van hen maakt weliswaar al een jaarplanning, maar hij is van plan om ook de programma's eerder door te geven aan de deelnemers. Eén van de anderen heeft inmiddels een jaarprogramma gemaakt en de derde organisator heeft zich voorgenomen de data voor het komende jaar te gaan plannen. Verder wil hij ook de onderwerpen, als die bekend zijn, daarbij noemen.

9. *Zorg ervoor dat er, tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, specifiek wordt ingegaan op hetgeen zich binnen de bedrijven afspeelt.*

De reacties op dit voorstel kunnen eveneens vrij positief worden genoemd. Eén van de organisatoren is bijvoorbeeld van mening dat je het als IC, als je bij één of twee bedrijven deze

behoefte ziet, moet stimuleren. Een andere organisator merkt op dat de onderwerpen in die fasen gericht op de praktijk *kunnen* worden behandeld. Hij is echter niet van mening dat dit ook *moet* gebeuren. Het belangrijkste is, volgens hem, dat er een stuk bewustwording wordt nagestreefd.

10. *Begin de bijeenkomsten met een kennismakingsronde.*

De organisatoren zijn eigenlijk geen van alle van plan iedere bijeenkomst te beginnen met een kennismakingsronde. Om toch te bevorderen dat de deelnemers elkaar leren kennen, wordt het volgende voorgenomen:

- twee van de drie organisatoren willen een documentatiepakketje gaan samenstellen waarin over iedere deelnemer iets wordt verteld;
- de andere organisator vindt dat er tijdens de eerste bijeenkomsten een (zeer) uitgebreide kennismakingsronde moet worden gehouden. Verder wil hij voortaan, als er een nieuwe deelnemer is, een vrij uitgebreid kennismakingsronde houden.

11. *Zorg ervoor dat de deelnemers tijdens een bijeenkomst worden geactiveerd.*

Eén van de organisatoren wil hier meer aandacht aan gaan besteden. De andere twee activeren de deelnemers, indien mogelijk, ook nu al. Zij zijn echter wel van plan hier rekening mee te blijven houden.

12. *Sluit de bijeenkomsten af met een afrondingsronde.*

Alle organisatoren vinden dit een goed idee. Zij nemen zich dan ook allemaal voor de bijeenkomsten in het vervolg met een dergelijk rondje af te sluiten.

13. *Nodig, tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase, de deelnemers uit om eigen kennis en ervaringen te presenteren en te bespreken.*

Een tweetal organisatoren wil dit direct gaan stimuleren. De derde organisator acht de tijd hier nog niet rijp voor. Hij is echter wel van plan dit, te zijner tijd, te gaan bevorderen.

14. *Zorg ervoor dat de kring minimaal één maal per jaar tijdens een bijeenkomst wordt geëvalueerd.*

Dit voorstel heeft verschillende reacties opgeroepen, te weten:

- één organisator vindt dat er eigenlijk voortdurend moet worden geëvalueerd. Hij ziet er echter niet zo veel in om dit tijdens een bijeenkomst expliciet aan de orde te stellen. Hij gelooft meer in de informele benadering (bijvoorbeeld tijdens de maaltijd);
- een andere organisator vindt het een goed idee om af en toe tijdens een bijeenkomst tijd (bijvoorbeeld een half uur of een halve bijeenkomst) uit te trekken voor evaluatie. Hij is van plan dit bij één van zijn kringen te gaan doen;
- de derde organisator vindt eveneens dat dit tijdens een bijeenkomst aan de orde kan worden gesteld. Hij doet dit namelijk wel eens.

15. *Maak één keer per jaar een rondje langs de bedrijven.*

De organisatoren hebben allemaal wel eens een rondje langs de bedrijven gemaakt. Zij vinden ook allemaal dat dit moet gebeuren. Er is er echter slechts één die dit jaarlijks doet. De andere twee organisatoren nemen zich voor om dit weer op te pakken.

7.4 ACTIES NAAR AANLEIDING VAN VERBETERINGSVOORSTELLEN

De verbeteringsvoorstellen kunnen in twee categorieën worden ingedeeld. De eerste categorie bestaat uit zogenaamde bewustwordingsvoorstellen. Dit zijn voorstellen die niet tot concrete acties leiden, maar die het IC-OB wel in gedachten kan houden bij het ontplooiën van zijn activiteiten. Tot deze categorie horen voorstel 1, 2, 4, 5, 7, 9, 11 en 13. De overige voorstellen behoren tot de tweede categorie. Deze categorie bestaat uit de voorstellen die wel tot concrete acties leiden. De voorstellen binnen deze categorie hebben tot de volgende (voorgenomen) actiepunten geleid:

- bij kringen met een te lage opkomst wordt het aantal deelnemers verhoogd;
- één van de organisatoren zal meer bijeenkomsten gaan organiseren;
- de organisatoren willen een jaarplanning gaan (blijven) maken. Bovendien zullen de programma's zo vroeg mogelijk aan de deelnemers worden toegestuurd;
- twee van de drie organisatoren gaan een documentatiepakketje samenstellen en de derde organisator zal, als er een nieuwe deelnemer is, een kennismakingsrondje houden;
- de organisatoren zullen de bijeenkomsten voortaan afsluiten met een afrondingsrondje;
- één van de organisatoren zal tijdens één van de komende bijeenkomsten van één van zijn kringen tijd uittrekken om het verloop van die kring te evalueren;
- de organisatoren willen jaarlijks een rondje langs de bedrijven gaan (blijven) maken.

Deze acties vormen, tezamen met de aandachtspunten die bij de bewustwordingsvoorstellen naar voren zijn gekomen, het plan ter verbetering van de werkwijze van het IC-OB met betrekking tot kringen.

NOTEN

- ¹ Voor de mijns inziens minder belangrijke analyseresultaten wordt verwezen naar bijlage 20.
- ² In bijlage 21 is een model weergegeven dat, in mijn ogen, wel de levenscyclus van een kring beschrijft.
- ³ Bij de terugkoppeling van mijn analyseresultaten en verbeteringsvoorstellen (die in de vorm van stellingen zijn gepresenteerd) is eigenlijk alleen op de verbeteringsvoorstellen gereageerd. Die reacties worden in deze paragraaf besproken.
- ⁴ Dit geldt niet voor de organisator van de Gereedschapmakerskring. Bij deze kring is de opkomst namelijk niet te laag.
- ⁵ De deelnemers aan de Gereedschapmakerskring zijn tevreden over het aantal bijeenkomsten en de organisator van de R&D-kring en de MultiTechnologiekring organiseert reeds vijf bijeenkomsten per kring per jaar.

8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden eerst de conclusies die naar aanleiding van mijn (gehele) afstudeeronderzoek zijn getrokken, besproken. De conclusies die naar aanleiding van het intern en het extern onderzoek zijn getrokken, zijn in het voorgaande hoofdstuk, in de vorm van analysesresultaten, behandeld. In het tweede deel van dit hoofdstuk komen mijn aanbevelingen aan de orde. Wederom gaat het hier om punten die op het gehele onderzoek zijn gebaseerd.

Conclusies

Naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. *Een kring is een geschikt middel om te bereiken dat afgevaardigden uit het bedrijfsleven elkaar leren kennen, onderling kennis en ervaringen uitwisselen en elkaar raadplegen.*

Uit de resultaten van zowel het intern als het extern onderzoek blijkt dat deze doelstellingen door organisatoren en deelnemers worden nagestreefd. Verder blijkt uit die resultaten dat deze doelstellingen in veel gevallen in meer of mindere mate zijn gerealiseerd. De conclusie dat een kring in dit verband een geschikt middel is lijkt mij dus gerechtvaardigd.

2. *Een kring is geen geschikt middel om te bereiken dat afgevaardigden uit het bedrijfsleven komen tot vormen van samenwerking die gericht zijn op onderlinge economische bedrijvigheid.*

Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat een kring de deelnemers weliswaar een kans biedt om tot samenwerking te komen, maar er is tegelijkertijd gebleken dat er aan dit middel een groot aantal haken en ogen zit. De mogelijkheid dat er uit een kring samenwerkingsverbanden voortkomen bestaat dus wel; het is echter niet reëel om dit expliciet tot doel te stellen.

3. *De adviseurs die binnen het InnovatieCentrum Oost-Brabant (IC-OB) kringen organiseren, hebben ieder een eigen werkwijze met betrekking tot kringen.*

Het is mij, tijdens mijn onderzoek, opgevallen dat iedere organisator op zijn eigen manier met kringen omgaat. Binnen het IC-OB hebben de adviseurs dan ook veel vrijheid om hun werk naar eigen inzicht aan te pakken. Dit is mijn ogen ook de kracht van dit InnovatieCentrum (IC). Iedere situatie vraagt immers om een andere benadering en als een IC verschillende benaderingen in huis heeft dan is het dus in staat om op verschillende situaties in te spelen. Dit lijkt mij een goede zaak. Bij kringen is dit ook belangrijk. Iedere kring heeft namelijk een eigen cultuur en de betreffende organisator moet hier mee om weten te gaan. Een kring met concurrenten vraagt bijvoorbeeld een andere aanpak dan een kring met niet-concurrenten.

4. *De adviseurs die binnen het IC-OB kringen organiseren, kunnen hun werkwijze op verschillende punten verbeteren.*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatoren de wijze waarop zij kringen opzetten en begeleiden op verschillende punten kunnen verbeteren. 'Verschillende' betekent in dit geval zowel 'meerdere' als 'andere'. De organisatoren kunnen hun aanpak namelijk op meerdere punten bijstellen, maar er geldt ook dat enkele punten bij de ene organisator juist wel en bij de andere organisator juist niet voor verbetering vatbaar zijn. Kortom, er kunnen verschillende punten worden verbeterd.

Aanbevelingen

Nadat de bovenstaande conclusies zijn getrokken zou ik de volgende aanbevelingen willen doen:

1. *Verbeter de werkwijze met betrekking tot kringen op verschillende punten.*

Deze aanbeveling is gebaseerd op mijn vierde conclusie. In het verbeteringsplan dat in het voorgaande hoofdstuk aan de orde is gekomen, wordt een aantal suggesties gedaan. Mijn advies is om met deze suggesties aan de slag te gaan. De effectiviteit van het middel zou hierdoor namelijk worden verhoogd.

Verder wordt hier gewezen op de vragen die bij het beschrijven van het innovatie-beslissingsproces (zie paragraaf 4.2) aan de orde zijn gekomen¹:

- 'Wat is het?', 'Hoe werkt het?' en 'Waarom werkt het?';
- 'Wat zijn de consequenties?' en 'Wat zouden de voor- en nadelen zijn in onze situatie?';
- 'Waar is het verkrijgbaar?', 'Hoe moet het worden gebruikt?' en 'Welke operationele problemen zullen wij waarschijnlijk tegenkomen en hoe lossen wij die problemen op?'

Deze vragen kunnen als 'checklist' worden gebruikt bij het behandelen van de onderwerpen. Indien op iedere vraag een (goed) antwoord wordt gegeven, zullen de bijeenkomsten tot bewustwording leiden. De deelnemers zullen dan namelijk weten wat het betreffende onderwerp inhoudt en wat het kan betekenen voor hun bedrijf.

2. *Leer van elkaar.*

Tijdens mijn onderzoek is gebleken dat de organisatoren eigenlijk vrij weinig weten over de manier waarop hun collega's met kringen omgaan. De in het kader van dit onderzoek georganiseerde workshops hebben hier wel enige verandering in aangebracht, maar er kan nog veel meer van elkaar worden geleerd. Hiertoe zou bijvoorbeeld van tijd tot tijd een kringoverleg gevoerd kunnen worden. Tijdens dit overleg kunnen de verschillende organisatoren (binnen het IC-OB of wellicht ook binnen andere InnovatieCentra) hun kennis en ervaringen met betrekking tot kringen kunnen uitwisselen. Dit is in feite dus een (interne) kring met de werkwijze met betrekking tot kringen als thema. Een andere manier om van elkaar te leren is door af en toe elkaars bijeenkomsten te bezoeken.

Bij deze aanbeveling is de volgende opmerking op zijn plaats. Het is niet mijn bedoeling dat de werkwijze van de ene organisator wordt gekopieerd door de andere organisator. Het is alleen de bedoeling dat de organisatoren leren van elkaars lessen. Het heeft immers geen zin om het wiel voor de tweede (of derde) keer uit te vinden en het is evenmin nuttig om telkens dezelfde fout(en) te maken.

3. *Voer beleid ten aanzien van kringen.*

Mijn derde aanbeveling is niet direct gebaseerd op feiten die tijdens mijn afstudeerproject naar voren zijn gekomen, maar wel op inzichten die geleidelijk tijdens dit traject zijn ontstaan. Deze inzichten zeggen mij dat de tijd rijp is voor het IC-OB om beleid ten aanzien van kringen te gaan voeren. Er ligt nu namelijk een uitstekend instrument, het kringenmodel, dat gebruikt kan worden bij het discussiëren over kringen en bij het vastleggen van hetgeen men achtereenvolgens nastreeft door middel van die kringen. Bovendien is het inzicht in de aard van de behoeften aan kringen en in de wijze waarop er met kringen kan (moet) worden omgegaan door dit onderzoek aanzienlijk vergroot.

In het kringenbeleid moet mijns inziens in ieder geval aandacht worden besteed aan de volgende punten:

- a. de doelstellingen van de kringen: er zijn tijdens dit onderzoek verschillende doelstellingen naar voren gekomen. Verder is gebleken dat niet iedere organisator hetzelfde wil bereiken met zijn kring(en). Het is dan ook verhelderend om, in het kringenbeleid, per kring vast te leggen welke doelstelling(en) er wordt (worden) nagestreefd;
- b. de wijze waarop er met kringen moet worden omgegaan: tot nu toe is, zoals gezegd, iedere organisator op zijn eigen manier te werk gegaan. Door kringoverleg en/of het bezoeken van elkaars bijeenkomsten kunnen de organisatoren van elkaar leren (zie de vorige aanbeveling). Het is nuttig om in het beleid aan deze mogelijkheden (en de onderlinge tips) aandacht te besteden;
- c. de meerwaarde van de kringen: een kring onderscheidt zich van voorlichtingsbijeenkomsten doordat de deelnemers elkaar leren kennen en iets opsteken van elkaars kennis en ervaringen. Indien de deelnemers elkaar niet (beter) leren kennen en zij ook niets meer opsteken van de andere deelnemers is het moment aangebroken waarop de kring geen meerwaarde meer heeft. In mijn ogen moet het IC-OB zijn bemoeienissen met een kring dan afronden.

Er zijn volgens mij drie redenen om die bemoeienissen *niet* af te ronden, te weten²:

1. de kring is in ontwikkeling: de organisator ziet reële mogelijkheden dat de kring zich zal ontwikkelen in de richting van een volgende fase (bijvoorbeeld van de uitwisselings- naar de netwerkingsfase);
 2. de diepgang van de kring neemt toe: de organisator acht de kans reëel dat de uitwisseling van kennis en ervaringen steeds 'dieper' wordt (er worden bijvoorbeeld steeds specifiekere kennis en ervaringen uitgewisseld);
 3. er vindt vernieuwing plaats qua deelnemers: de organisator denkt nieuwe deelnemers in de kring te kunnen interesseren, zodat de huidige deelnemers weer nieuwe mensen leren kennen.
- In het kringenbeleid moet per kring worden aangegeven welke van deze redenen van toepassing is (zijn).

4. *Gebruik andere middelen dan kringen om tot vormen van samenwerking die gericht zijn op economische bedrijvigheid, te komen.*

De tweede van de bovenstaande conclusies vormt voor mij de aanleiding om aan te bevelen andere middelen dan kringen in te zetten bij het opzetten van samenwerkingsvormen die gericht zijn op economische bedrijvigheid. Dergelijke (juridisch) geformaliseerde samenwerkingsverbanden vergen mijns inziens een andere benadering³. Er moet ofwel van een marktkans ofwel van een cluster van elkaar aanvullende bedrijven worden uitgegaan. Bij het cluster van bedrijven, dat overigens zorgvuldig moet worden samengesteld (hierbij zou een kring een rol kunnen spelen), moet vervolgens een marktkans worden gezocht⁴. Wanneer er wordt uitgegaan van een marktkans moet er, zorgvuldig, een cluster van elkaar aanvullende ondernemingen worden gevormd. Beide benaderingen verschillen essentieel van de benadering die er bij een kring wordt gekozen. In dat geval wordt er immers noch van een marktkans noch van een cluster van elkaar aanvullende bedrijven uitgegaan.

Tot besluit van deze toelichting worden de voorwaarden ten aanzien van samenwerking die in paragraaf 4.3 zijn genoemd, herhaald:

- er moet een gemeenschappelijk belang zijn;
- de voordelen voor de samenwerkende partijen moeten evenredig zijn;

- er moet sprake zijn van een lange termijneriëntatie;
- de samenwerking mag de groei van de samenwerkende ondernemingen niet in de weg staan;
- er moeten duidelijke spelregels met sanctiemogelijkheden zijn.

Deze voorwaarden benadrukken nogmaals dat er, om tot samenwerking te komen, een andere benadering moet worden gekozen dan de vrijblijvende die in geval van kringen wordt gehanteerd.

Tot besluit

Eén van mijn conclusies is dat de organisatoren tot op heden hun eigen weg hebben bewandeld. Tezamen vormen die wegen een brede weg. Bij de tweede en derde aanbeveling komt naar voren dat die weg, door van elkaar te leren en door een beleid te voeren, in de toekomst zou moeten worden versmald. Dit zou ik, ter afsluiting van mijn rapport, nog een keer willen benadrukken.

NOTEN

- ¹ De vragen zijn hier iets anders geformuleerd, zodat zij betrekkingen hebben op onderwerpen in plaats van innovaties.
- ² Wellicht zijn er nog andere redenen, maar dit lijken mij de belangrijkste.
- ³ Dit is deels gebaseerd op gesprekken die ik tijdens mijn afstudeerproject heb gevoerd en deels gebaseerd op inzichten die ik in een eerder stadium van mijn studie heb opgedaan.
- ⁴ Een kring kan dus wel een rol spelen bij het komen tot samenwerking.

LITERATUUR

- Brouwers A. (1989), *Kennistransfer naar het Midden- en Kleinbedrijf*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.
- Bureau voor Economische Argumentatie (1993), *Evaluatie Netwerk van InnovatieCentra*, Hoofddorp.
- COB/SER (1992), *Samenwerken de Moeite Waard?: kiezen voor samenwerken als concurrentiewapen in internationaal verband, een handreiking voor kleine en middelgrote ondernemingen*, Den Haag.
- Coehoorn C.A. (1991), *Effectevaluatie InnovatieCentra*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Commissie Dekker (Tijdelijke Adviescommissie voor de Uitbouw van het Technologiebeleid) (1987), *Wissel tussen Kennis en Markt*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- InnovatieCentra Netwerk (1993), *Jaarverslag 1992*, Den Haag.
- InnovatieCentrum Oost-Brabant (1992), *Businessplan 1993*, Eindhoven.
- InnovatieCentrum Oost-Brabant (1993), *Jaarverslag 1992*, Eindhoven.
- Kooij E.H. van (1990), *Technology Transfer in the Japanese Electronics Industry: analysis of interorganizational networks supporting small and medium-sized enterprises*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- KPMG Klynveld Bosboom Hegener (1988), *Advies Regionale Spreiding Netwerk InnovatieCentra*, Utrecht.
- Ministerie van Economische Zaken (1987), *Ruim Baan voor Ondernemen: beleid voor het Midden- en Kleinbedrijf in nieuw perspectief*, Den Haag.
- Rogers E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3^e druk, The Free Press, New York.
- Small and Medium Enterprise Agency (1989), *1989 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.
- Wissema J.G. & L. Euser (1988), *Samenwerking bij Technologische Vernieuwing: de nieuwe dimensie van het management van innovatie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

BIJLAGEN

bij

KRINGEN

Een onderzoek naar de werkwijze van
het InnovatieCentrum Oost-Brabant
met betrekking tot kringen.

NIET UITLEENBAAR

Deze bijlagen behoren bij het afstudeerrapport 'Kringen: een onderzoek naar de werkwijze van het InnovatieCentrum Oost-Brabant met betrekking tot kringen'.

Eric ten Pierick

Amsterdam, 5 juli 1994

INHOUD

Bijlage 1:	Notitie van de heer Engels	1
Bijlage 2:	Lijst met geraadpleegde literatuur	3
Bijlage 3:	Gesprekspunten bij gesprek met de heer Stor	7
Bijlage 4:	Gesprekspunten bij gesprek met de heer Van Kooij	8
Bijlage 5:	Vragenlijst voor organisatoren (intern)	9
Bijlage 6:	Lijst met bijgewoonde kringbijeenkomsten	11
Bijlage 7:	Lijst met geïnterviewden (extern)	12
Bijlage 8:	Vragenlijst voor organisatoren (extern)	13
Bijlage 9:	Vragenlijst voor potentiële organisatoren (extern)	16
Bijlage 10:	Vragenlijst voor deelnemers (extern)	19
Bijlage 11:	Gesprekspunten bij gesprekken met deskundigen (extern)	20
Bijlage 12:	Uitwerking van interviews met organisatoren (extern)	21
Bijlage 13:	Uitwerking van interviews met potentiële organisatoren (extern)	25
Bijlage 14:	Uitwerking van interviews met deelnemers (extern)	29
Bijlage 15:	Lijst met stellingen bij terugkoppeling	39
Bijlage 16:	Fax van Technisch Wetenschappelijk Attaché	42
Bijlage 17:	Resultaten en problemen bij ontwikkelingsfasen van Igyoshu Koryu's	46
Bijlage 18:	Innovatie-beslissingsprocesmodel	48
Bijlage 19:	Handreiking: samenwerken de moeite waard?	49
Bijlage 20:	Overige analyseresultaten	52
Bijlage 21:	Levenscyclusmodel	54

BIJLAGE 1: NOTITIE VAN DE HEER ENGELS

Hieronder is de tekst opgenomen uit een notitie die de heer Engels, naar aanleiding van een evaluatiegesprek (d.d. 10 september 1993) over kringen, heeft gemaakt.

Ervaringen tot nu toe

Aard van de kringen:

- kenniskringen: bedrijven met verschillende disciplines komen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en nieuwe informatie te vernemen over een gemeenschappelijk gebruikte technologie. Bijvoorbeeld: CAD, Robotlassen. Andere voorbeelden: Lasgroep Zuid, Kwaliteitskringen;
- vakkringen: bedrijven uit een zelfde branche komen bij elkaar om nieuwe informatie te vernemen met betrekking tot hun vak. Bijvoorbeeld: Matrijsmakers. Ander voorbeeld: branchevereniging;
- algemene kringen: bedrijven met verschillende disciplines komen bij elkaar om:
 - ervaringen uit te wisselen over technologie of 'management tools' in het algemeen;
 - informatie te vernemen over nieuwe/onbekende technologieën.Bijvoorbeeld: R&D, MultiTechnologie;
- samenwerkingsverbanden/gyosaika's: bedrijven met verschillende disciplines komen bij elkaar voor het uiteindelijke doel om gezamenlijke commerciële projecten te starten. Bijvoorbeeld: Makateam.

Persoonlijke ervaringen:

- bedrijven hebben er behoefte aan;
- bedrijfsbezoek interessant, maar niet voldoende op langere termijn;
- bedrijven zijn over het algemeen openhartig;
- noodzaak om, op termijn, aan te tonen dat het 'iets' oplevert;
- bij juiste doelstelling zijn bedrijven snel bereid reserves te laten vallen;
- eigen verhalen van verhalen zijn interessant;
- discussie vindt men nuttig;
- regelmatig individueel contact houden met de leden van de kring is nuttig;
- kort veel tijd als men een bijeenkomst goed wil laten verlopen, dit heeft consequenties voor de tijdsbesteding;
- diepgang bereiken is noodzakelijk maar moeilijk, bedrijven kunnen soms niet onder woorden brengen wat ze bedoelen.

Reden waarom bedrijven er niet aan meedoen:

- geen tijd;
- meedoen levert het bedrijf niets op;
- bedrijf zegt niets te kunnen bieden aan een kring.

Hoe nu verder?

Korte termijn:

- meer van hetzelfde;
- hechter maken van de bestaande kringen door meer diepgang;
- zoeken van witte vlekken in het kringenlandschap:
 - kenniskringen:
 - lijmkring;
 - lasergebruikersgroep;
 - CE-kring;
 - poedercoaterskring;
 -
 - vakkringen:
 - constructiebedrijvenkring;
 -
 - algemene kringen:
 - produktiekring;
 - logistiekkring;
 - constructeurskring;
 -
- wat is de optimale bijeenkomstfrequentie per kring?

Strategisch/lange termijn:

- wat heeft het IC eraan? wat zou het IC eraan moeten hebben?
- hoeveel kringen zou het IC moeten hebben?
- wat zouden wij nog meer met kringen kunnen doen?
 - overleg met de branche;
 - subsidies zoeken voor betere programma's;
 - subsidies zoeken voor samenwerkingsprojecten in kennis- of vakkring;
 - duurzame contacten met dagbladen in de regio voor regelmatige berichten.

BIJLAGE 2: LIJST MET GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Hieronder is de lijst met de geraadpleegde literatuur, geordend per onderwerp, weergegeven.

Diffusie en technologietransfer

Abbing H.W. (1991), *Kennisoverdracht door Netwerkvorming*, ESB, 6 maart 1991.

Bartels C.P.A. (1993), *Interventies in de Kennismarkt*, ESB, 15 september 1993.

Corsten H. (1989), *Technologietransfer Kleiner und Mittlerer Unternehmungen*, IGA, 6, 2.

Diederer P.J.M., R.P.M. Kemp & A.H. Webbink (1988), *Diffusie van Technologie*, ESB, 31 augustus 1988.

Droogh D.J.A., M.J. Dijst & C. Cortie (1991), *Kennisoverdracht in het MKB*, ESB, 27 februari 1991.

Eelkman Roorda F.E. & B.L.M. Holthof (1993), *Versterken van de Kennisinfrastuctuur*, ESB, 15 september 1993.

Gee S. (1979), *Technology Transfer in Industrialized Countries*, Sijthoff & Noordhoff, Alphen aan den Rijn.

Geenhuizen M.S. van (1993), *Technology Transfer and Barriers: the role of intermediary organisations*, EGI, Rotterdam.

Merkelbach P.M.P.J. (1993), *Kiezen voor Kennis*, ESB, 9 juni 1993.

Rogers E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3^e druk, The Free Press, New York.

Souder W.E., A.S. Nasher & V. Padmanabhan (1990), *A Guide to the Best Technology-Transfer Practices*, Technology Transfer, Winter-Lente.

Stor M.H.M. (1993), *Technologietransfer: eerst denken, dan doen!*, InnovatieCentrum Overijssel, Enschede.

Innovatie

Buijs J.A. (1987), *Innovatie en Interventie: een empirisch onderzoek naar de effectiviteit van een procesgeoriënteerde adviesmethodiek voor innovatieprocessen*, 2^e druk, Kluwer, Deventer.

- Coehoorn C.A. & N.G. Röling, *Innovatiestrategie voor het Midden- en Kleinbedrijf: een theoretisch kader*, *Bedrijfskunde*, 61, 4.
- Docter H.J. & J.G. Vianen (1987), *Innovatiestrategieën van Kleine Industriële Bedrijven: een onderzoek naar de verschillen tussen consumenten- en toeleveringsmarkten*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Docter H.J. & C.T.M. Stokman (1987), *Diffusie van Innovaties: met kennis meer kans*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Docter H.J. & C.T.M. Stokman (1987), *Innovatie, een Kwestie van Informatie*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Docter H.J. & C.T.M. Stokman (1988), *Het Innovatieproces: een stapsgewijze benadering*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Docter H.J. & C.T.M. Stokman (1988), *Innovatie in het Industriële Midden- en Kleinbedrijf*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Docter H.J., R.E. van der Horst, C.T.M. Stokman & J.G. Vianen (1988), *Innovatie: theorie en praktijk*, ESB, 6 juli 1988.
- Docter H.J. & E.H. van Kooij (1989), *Technologie in het MKB: ervaringen in Europa en Japan*, ESB, 25 oktober 1989.
- Kleinknecht A. (1989), *Firm Size and Innovation*, *Small Business Economics*, 1.
- Nagel A.P. (1992), *Verhogen van het Strategische Produktinnovatievermogen*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.
- Rothwell R. (1989), *Small Firms, Innovation and Industrial Change*, *Small Business Economics*, 1.
- Rothwell R. (1989), *SMFs, Inter-Firm Relationships and Technological Change*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 1.
- Rothwell R. & M. Dodgson, *External Linkages and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*, *R&D Management*, 21, 2.
- Rothwell R. (1991), *External Networking and Innovation in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms in Europe*, *Technovation*, 11, 2.
- Shaw B. (1991), *Developing Technological Innovations within Networks*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 3.

Kringen en netwerken

Alter C. & J. Hage (1993), *Organizations Working Together*, Sage Publications, Newbury Park.

Bakker J.R.G. & E.H. van Kooij (1991), *Toeleveren en Uitbesteden*, ESB, 13 november 1991.

Commandeur H.R. & G.J. den Hartog (1990), *Netwerken: terminologie, theoretische achtergronden en conceptueel kader*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Falemo B. (1989), *The Firm's External Persons: entrepreneurs or network actors?*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 1.

Hartog G.J. den & H.R. Commandeur (1990), *Strategische Samenwerking: onvermijdelijk gereedschap*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Johannisson B. (1987), *Network Strategies: management technology for entrepreneurship and change*, *International Small Business Journal*, 5, 1.

Kooij E.H. van (1990), *Industrial Networks in Japan: technology transfer to SMEs*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2.

Kooij E.H. van (1990), *Netwerken en Technologische Ondersteuning van MKB in Japan*, EIM Mededelingen, januari/februari.

Kooij E.H. van (1990), *Technology Transfer in the Japanese Electronics Industry: analysis of interorganizational networks supporting small and medium-sized enterprises*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.

Kooij E.H. van & J.A. Stam (1990), *Produktvernieuwing in het Japanse Midden- en Kleinbedrijf*, ESB, 27 juni 1990.

Small and Medium Enterprise Agency (1988), *1988 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.

Small and Medium Enterprise Agency (1989), *1989 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.

Small and Medium Enterprise Agency (1990), *1990 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.

Small and Medium Enterprise Agency (1991), *1991 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.

Small and Medium Enterprise Agency (1992), *1992 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of International Trade and Industry, Tokyo.

Samenwerking

COB/SER (1992), *Samenwerken de Moeite Waard?: kiezen voor samenwerken als concurrentiewapen in internationaal verband, een handreiking voor kleine en middelgrote ondernemingen*, Den Haag.

Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (1991), *Jaarboek Commerciële Dienstverlening 1991*, Zoetermeer.

Euser L. & J.G. Wissema (1989), *Samenwerking als Strategie bij Technologische Innovatie*, ESB, 6 december 1989.

Kaila M.M. & I. Kauranen (1990), *Internationale Strategische Allianties zwischen Klein- und Mittelunternehmen*, *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, 38, 2.

Pleijster F. (1990), *Dynamiek in Samenwerking*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.

Rabobank (1991), *Internationale Samenwerking in het MKB: rapport van een kwalitatief onderzoek*, Nijmegen.

Rabobank (1991), *Grenzeloos Samenwerken: internationale samenwerking in de praktijk*, Eindhoven.

Wissema J.G. & L. Euser (1988), *Samenwerking bij Technologische Vernieuwing: de nieuwe dimensie van het management van innovatie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

BIJLAGE 3: GESPREKSPUNTEN BIJ GESPREK MET DE HEER STOR

Hieronder zijn de punten weergegeven waarover met de heer Stor van gedachten is gewisseld. Deze punten zijn geformuleerd naar aanleiding van het rapport van de heer Stor (1993).

- * Kunt u het verschil tussen generieke en specifieke TT uitleggen (pagina 20)?
- * Hoe is bepaald welke 'best practices' wanneer van belang zijn (pagina's 30 tot en met 34)?
- * Wie heeft dit bedacht (pagina 32)?
- * Hoe is dit bedoeld (pagina 35)?
- * Kunt u deze figuur kort toelichten (pagina 37)?
- * Hoe komt u aan het eerste blok (lijst 1 tot en met 10)?
- * Voor welke route is gekozen in het geval van kringen?
- * Is het nodig om de 'best practices' van Souder door te nemen?
- * Kunnen we de lijsten met betrekking tot de gekozen route even doorlopen?
- * Zou ik kopieën kunnen krijgen van het artikel van Souder, het afstudeerverslag van De Jong en de diskette met uw verslag?

BIJLAGE 4: GESPREKSPUNTEN BIJ GESPREK MET DE HEER VAN KOOIJ

Hieronder zijn de punten weergegeven waarover met de heer Van Kooij van gedachten is gewisseld.

- * De samenstelling van een Igyoshu Koryu-groep (zowel kwantitatief als kwalitatief).
- * De activiteiten van een Igyoshu Koryu-groep.
- * De organisatie van een Igyoshu Koryu-groep.
- * De rol van de (lokale) (semi)overheidsinstanties bij het organiseren van Igyoshu Koryu-groepen.
- * De verschillen en overeenkomsten tussen een kring en een Igyoshu Koryu-groep.
- * De rol van Igyoshu Koryu-groepen en van kringen bij technologietransfer (diffusie).
- * De rol van Igyoshu Koryu-groepen en van kringen bij het komen tot interorganisationele samenwerking.
- * De rol van de verschillen van de Japanse en de Nederlandse cultuur bij het organiseren van Igyoshu Koryu-groepen en kringen.
- * Tips voor een onderzoek in Japan.
- * Tips voor een verblijf in Tokyo.

BIJLAGE 5: VRAGENLIJST VOOR ORGANISATOREN (INTERN)

Hieronder is de vragenlijst weergegeven die is gebruikt bij het interviewen van de organisatoren binnen het IC-OB.

Omschrijving

1. Wat versta jij onder een kring?
2. Wat zijn volgens jou de karakteristieken/kenmerken van een kring?

Oprichten

3. Welke kring heb je het eerst opgericht?
En daarna? Enzovoort.
4. Wat vormde de aanleiding voor het oprichten van de kring?
5. Hoe heb je die kring opgericht?
Hoe ben je daarbij te werk gegaan?
6. Hoe ben je aan de deelnemers gekomen?
Zijn die geselecteerd?
Waarom (niet)?
Zo ja, hoe?
Zo ja, op basis van welke factoren?
7. Welk beeld is de deelnemers gegeven van de kring?
Is daarbij een doel van een kring ter sprake gekomen?
Zo ja, welke?
8. Zijn er bij het oprichten van de kringen nog andere aspecten van belang?
Zo ja, welke?

Begeleiden

9. Hoe zorg je ervoor dat de deelnemers bij elkaar komen?
10. Hoe bepaal je waar de bijeenkomst wordt gehouden?

11. **Wie bepaalt het onderwerp van een bijeenkomst?**
Hoe wordt dat bepaald?

12. **Wie bepaalt de inhoud van een bijeenkomst?**
Hoe wordt dat bepaald?

13. **Wie bepaalt de frequentie van de bijeenkomsten?**
Hoe wordt dat bepaald?

14. **Worden de bijeenkomsten geëvalueerd?**
Zo ja, hoe?

15. **Zijn er bij het begeleiden van de kringen nog andere aspecten van belang?**
Zo ja, welke?

BIJLAGE 6: LIJST MET BIJGEWOONDE KRINGBIJEENKOMSTEN

Hieronder is de lijst met de bijgewoonde kringbijeenkomsten weergegeven.

- 5 oktober 1993: R&D-kring
- 25 oktober 1993: Robotlaskring
- 2 november 1993: MultiTechnologiekring
- 4 november 1993: CAD-kring
- 3 februari 1994: MultiTechnologiekring
- 8 februari 1994: R&D-kring
- 8 maart 1994: Gereedschapmakerskring
- 17 maart 1994: Robotlaskring
- 29 maart 1994: R&D-kring
- 31 maart 1994: MultiTechnologiekring
- 24 mei 1994: R&D-kring
- 31 mei 1994: Gereedschapmakerskring

BIJLAGE 7: LIJST MET GEÏNTERVIEWDEN (EXTERN)

Hieronder is de lijst met de personen die in het kader van het extern onderzoek zijn geïnterviewden, geordend per groep, weergegeven.

Organisatoren

1. de heer Dumont van InnovatieCentrum West- en Midden-Brabant in Breda
2. de heer Hartman (en de heer Op ten Berg) van InnovatieCentrum Amsterdam-Haarlem in Amsterdam
3. de heer Van Paassen van InnovatieCentrum Amsterdam-Haarlem in Amsterdam

Potentiële organisatoren

1. de heer Ten Kroode van InnovatieCentrum Alkmaar in Alkmaar
2. mevrouw Thoen van InnovatieCentrum Den Haag in Den Haag

Deelnemers

1. de heer Baijens van Barbas B.V. in Bladel
2. de heer Brul van Brul B.V. in Rosmalen
3. de heer Corthals van Imech B.V. in Den Bosch
4. de heer Van Hattum van Promech Sorting Systems B.V. in Haarlem
5. de heer Van den Hurk van DAF Trucks B.V. in Eindhoven
6. de heer Ketelaars van Projecta B.V. in Weert
7. de heer De Lang van Nedschroef Helmond B.V. in Helmond
8. de heer Lenssen van Organon Teknika N.V. in Boxtel
9. de heer Maas van Koninklijke Eysbouts B.V. in Asten
10. de heer Pol van Pol Slijpservice in Heesch
11. de heer Van Schijndel van Berdex Carrosseriebedrijf B.V. in Wanroij
12. de heer Siewertsen van Maxi Miliaan B.V. in Helmond
13. de heer Szepesi van Hembrug B.V. in Haarlem
14. de heer Teurlings van Estepe Special Truck Products B.V. in Heesch
15. de heer Vlemmix van Euro-Techniek Eindhoven C.V. in Veldhoven

Deskundigen

1. de heer Hop van Technische Universiteit Eindhoven in Eindhoven
2. de heer Schurgers van InnovatieCentrum Oost-Brabant in Eindhoven

BIJLAGE 8: VRAGENLIJST VOOR ORGANISATOREN (EXTERN)

Hieronder is de vragenlijst weergegeven die is gebruikt bij het interviewen van de organisatoren buiten het IC-OB).

Omschrijving

1. Wat verstaat u onder een kring?
 - a. qua aantal deelnemers
 - b. qua afkomst van de deelnemers
 - c. qua initiatief (bij de deelnemers of bij het IC)
 - d. qua frequentie van de bijeenkomsten
2. Wat wilt u met de kring bereiken?
 - a. op korte termijn
 - b. op lange termijn
 - c. als IC
3. Wat is de rol van het IC?
 - a. initiator
 - b. organisator

Oprichting

4. Wat is de aanleiding voor het oprichten van de kring geweest?
 - a. concrete vraag
 - b. behoefte
5. Hoe zijn de deelnemers geselecteerd?
 - a. belangstelling
 - b. draagvlak
 - c. beslissingnemer
6. Hoe zijn de deelnemers benaderd?
 - a. bekenden of onbekenden
 - b. belang van vertrouwen in IC
 - c. gebruik van referenties
7. Hoe zijn de deelnemers voorgelicht?
 - a. over de kring (globaal of concreet)
 - b. over het doel van de kring (globaal of concreet)

Begeleiding

8. Hoe worden de deelnemers uitgenodigd voor een bijeenkomst?
 - a. jaarplanning (met data en onderwerp)
 - b. herinneringsbrief (met programma)

9. Hoe wordt het onderwerp van een bijeenkomst bepaald?
 - a. wie
 - b. gebruik maken van lijst (die door de deelnemers is samengesteld)
 - c. gericht op bewustwording

10. Hoe wordt het programma van een bijeenkomst bepaald?
 - a. bedrijfsbezoek
 - b. borrel
 - c. discussie
 - d. lezing
 - e. maaltijd
 - f. presentatie

11. Hoe wordt er geëvalueerd?
 - a. onderwerp van een bijeenkomst
 - b. programma van een bijeenkomst
 - c. verloop van de kring in het algemeen
 - d. bezoeken deelnemers

12. Heeft u een 'geweten'?
 - a. experts
 - b. rol

Resultaten

13. Wat vindt u van de effectiviteit van de kring?
 - a. op korte termijn
 - b. op lange termijn
 - c. als IC

14. Wat vindt u van de efficiëntie van de kring?

Model

15. Herkent u iets in dit model?
- a. reactie
 - b. opmerkingen over doelstellingen
 - c. opmerkingen over fasen

Beëindiging

16. Wanneer bent u met de kring gestopt?
17. Waarom bent u met de kring gestopt?
18. Hoe bent u met de kring gestopt?

Afsluiting

19. Heeft u verder nog opmerkingen?

BIJLAGE 9: VRAGENLIJST VOOR POTENTIËLE ORGANISATOREN (EXTERN)

Hieronder is de vragenlijst weergegeven die is gebruikt bij het interviewen van de potentiële organisatoren (buiten het IC-OB).

Omschrijving

1. Wat verstaat u onder een kring?
 - a. qua aantal deelnemers
 - b. qua afkomst van de deelnemers
 - c. qua initiatief (bij de deelnemers of bij het IC)
 - d. qua frequentie van de bijeenkomsten

2. Wat zou u met een kring bereiken?
 - a. op korte termijn
 - b. op lange termijn
 - c. als IC

3. Wat zou de rol van het IC moeten zijn?
 - a. initiator
 - b. organisator

Oprichting

4. Wat zou de aanleiding voor het oprichten van een kring moeten zijn?
 - a. concrete vraag
 - b. behoefte

5. Hoe zou de selectie van de deelnemers moeten plaatsvinden?
 - a. belangstelling
 - b. draagvlak
 - c. beslissingnemer

6. Hoe zou de benadering van de deelnemers moeten plaatsvinden?
 - a. bekenden of onbekenden
 - b. belang van vertrouwen in IC
 - c. gebruik van referenties

7. Hoe zou de voorlichting van de deelnemers moeten plaatsvinden?
 - a. over de kring (globaal of concreet)
 - b. over het doel van de kring (globaal of concreet)

Begeleiding

8. Hoe zou de uitnodiging van de deelnemers moeten plaatsvinden?
 - a. jaarplanning (met data en onderwerp)
 - b. herinneringsbrief (met programma)
9. Hoe zou het onderwerp van een bijeenkomst bepaald moeten worden?
 - a. wie
 - b. gebruik maken van lijst (die door de deelnemers is samengesteld)
 - c. gericht op bewustwording
10. Hoe zou het programma van een bijeenkomst bepaald moeten worden?
 - a. bedrijfsbezoek
 - b. borrel
 - c. discussie
 - d. lezing
 - e. maaltijd
 - f. presentatie
11. Hoe zou de evaluatie plaats moeten vinden?
 - a. onderwerp van een bijeenkomst
 - b. programma van een bijeenkomst
 - c. verloop van de kring in het algemeen
 - d. bezoeken deelnemers
12. Zou u een 'geweten' willen hebben?
 - a. experts
 - b. rol

Resultaten

13. Wat verwacht u van de effectiviteit van de kring?
 - a. op korte termijn
 - b. op lange termijn
 - c. als IC
14. Wat verwacht u van de efficiëntie van de kring?

Model

15. Herkent u iets in dit model?
- a. reactie
 - b. opmerkingen over doelstellingen
 - c. opmerkingen over fasen

Afsluiting

16. Heeft u verder nog opmerkingen?

BIJLAGE 10: VRAGENLIJST VOOR DEELNEMERS (EXTERN)

Hieronder is de vragenlijst weergegeven die, tijdens de tweede ronde, is gebruikt bij het interviewen van de deelnemers (buiten het IC-OB).

1. Waarom bent u deel gaan nemen aan de kring? (achtergrond, wiens beslissing, doel)
2. Waarom neemt u nu nog deel aan de kring? (huidige doel)
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?
4. Wat verwacht u in de toekomst van de kring?
5. Hoe zou de kring er volgens u uit moeten zien?
 - a. qua aantal deelnemers (opkomst)
 - b. qua afkomst van de deelnemers
 - c. qua initiatief (deelnemers of IC)
 - d. qua rol van het IC (initiator en organisator)
 - e. qua frequentie van de bijeenkomsten
 - f. qua onderwerpen (technisch en organisatorisch)
 - g. qua programma (bedrijfsbezoek, case, discussie, excursie, lezing en presentatie)
6. Herkent u iets in mijn model?
 - a. reactie op het model
 - b. reactie op de fasen (kennismakings-, uitwisselings-, netwerkings- en samenwerkingsfase)
 - c. reactie op de doelstellingen (leren kennen, uitwisselen, raadplegen, samen iets doen en samenwerken)
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten van de kring? (leren kennen, uitwisselen, raadplegen, samen iets doen en samenwerken)
9. Wat vindt u erg belangrijk met betrekking tot kringen?
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?

BIJLAGE 11: GESPREKSPUNTEN BIJ GESPREKKEN MET DESKUNDIGEN (EXTERN)

Hieronder zijn de punten weergegeven waarover met de deskundigen van gedachten is gewisseld.

- * **Model:**
 - reactie
 - opmerkingen over doelstellingen
 - opmerkingen over fasen

- * **Rol van IC:**
 - tijdens kennismakingsfase
 - tijdens uitwisselingsfase
 - tijdens netwerkingsfase
 - tijdens samenwerkingsfase

- * **Samenwerking (en de rol van kringen)**

BIJLAGE 12: UITWERKING VAN INTERVIEWS MET ORGANISATOREN (EXTERN)

In de onderstaande tabellen zijn de interviews met de organisatoren buiten het IC-OB uitgewerkt.

	Organisator 1	Organisator 2	Organisator 3
1. Wat verstaat u onder een kring?			
aantal deelnemers	10 tot 15	10 tot 15; 'kernleden' en 'losse flodders'	20 tot 25
afkomst van deelnemers	MKB; branchegenoten	MKB; innovatiemanagers	MKB; branchegenoten
initiatief	IC	IC	IC
frequentie	7 of 8 keer per jaar; regelmaat	3 of 4 keer per jaar; je moet ook tussendoor energie steken in kring	3 of 4 keer per jaar; regelmaat
2. Wat wilt u bereiken?			
op korte termijn	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen
op lange termijn	raadplegen; samenwerken	raadplegen; samenwerken	raadplegen; samenwerken
als IC	'Vrienden'; tegelijkertijd meerdere relaties onderhouden (op kwalitatief hoog niveau)	'Vrienden'	stimuleren van zelflerendheid; tegelijkertijd meerdere relaties onderhouden
3. Wat is de rol van het IC?			
initiator	ja	ja	ja
organisator	ja	ja; inspirator; discussieleider	ja; facilitator
4. Wat is de aanleiding geweest?			
concrete vraag	nee	nee	nee
behoefte	ja	ja	ja

	Organisator 1	Organisator 2	Organisator 3
5. Hoe zijn de deelnemers geselecteerd?			
belangstelling	?	ja	ja
draagvlak	ja	ja	ja
beslissingnemer	ja	ja	ja
6. Hoe zijn de deelnemers benaderd?			
bekenden of onbekenden	bekenden	beide	beide
belang van vertrouwen in IC	klein	groot	vrij groot
gebruik van referenties	nee	ja	ja
7. Hoe zijn de deelnemers voorgelicht?			
over de kring	globaal	globaal	globaal
over het doel van de kring	globaal	globaal	globaal
8. Hoe worden de deelnemers uitgenodigd?			
jaarplanning	ja	ja	nee
herinneringsbrief	nee; in verslag van vorige bijeenkomst; mondeling tijdens vorige bijeenkomst	ja; verschil tussen 'losse flodders' en 'kernleden'	ja; mondeling tijdens vorige bijeenkomst
9. Hoe wordt het onderwerp bepaald?			
wie	deelnemers	deelnemers	deelnemers
gebruik maken van lijst	ja	ja	ja
gericht op bewustwording	ja	ja; onderwerpen afstemmen op gastbedrijf	ja

	Organisator 1	Organisator 2	Organisator 3
10. Hoe wordt het programma bepaald?			
bedrijfsbezoek	ja	ja	nee
borrel	nee	ja	nee
discussie	ja	ja	ja
lezing	ja	ja	ja
maaltijd	ja	ja	ja
presentatie	ja	ja; kennismakingsrondje; afrodingsrondje	ja
11. Hoe wordt er geëvalueerd?			
onderwerp van een bijeenkomst	impliciet	impliciet	expliciet
programma van een bijeenkomst	impliciet	impliciet	expliciet
verloop van de kring in het algemeen	impliciet	impliciet; opkomst	expliciet
bezoeken deelnemers	ja	ja; gepland	nee
12. Heeft u een 'geweten'?			
experts	nee	nee	ja
rol	incidenteel overleg met kennissen en collega's; klankbord	incidenteel overleg met collega's; klankbord	discussieleider; adviseur
13. Wat vindt u van de effectiviteit?			
op korte termijn	positief	positief	positief
op lange termijn	positief	?	positief
als IC	positief	positief	positief
14. Wat vindt u van de efficiëntie?	positief	wellicht tot nu toe té efficiënt	positief

	Organisator 1	Organisator 2	Organisator 3
15. Herkent u iets in dit model? ¹			
reactie	positief	positief	-
opmerkingen over doelstellingen	positief	positief	-
opmerkingen over fasen	positief; bewustwordingsfase (‘Waarom doen we dit?’ en ‘go/no-go’- beslissing) en afrondingsfase ontbreekt	positief	-
16. Wanneer bent u gestopt?	na drie jaar	-	-
17. Waarom bent u gestopt?	er kwam een vereniging; kring had bestaansrecht bewezen; andere organisatoren (van Kamer van Koophandel en van gemeente) trokken zich terug	niet te lang doorgaan (als het misgaat nog eens proberen, maar als het weer misgaat moet je stoppen)	-
18. Hoe bent u gestopt?	kring was zelforganiserend; IC bleef op afroep beschikbaar	-	-

NOOT

¹ Het model is met nog een andere organisator besproken. Deze heeft eveneens positief gereageerd op het model, de doelstellingen en de fasen. De betreffende persoon heeft opgemerkt dat het model gebruikt kan worden om per kring aan te geven wat er (maximaal) uitgehaald zou kunnen worden en dat het model dus bruikbaar is bij het trekken van lijnen ten aanzien van kringen.

BIJLAGE 13: UITWERKING VAN INTERVIEWS MET POTENTIËLE ORGANISATOREN (EXTERN)

In de onderstaande tabellen zijn de interviews met de potentiële organisatoren (buiten het IC-OB) uitgewerkt.

	Potentiële organisator 1	Potentiële organisator 2
1. Wat verstaat u onder een kring?		
aantal deelnemers	afhankelijk van doel	15 tot 20
afkomst van deelnemers	afhankelijk van doel	MKB; pluriform
initiatief	IC; wellicht later bij deelnemers	IC; wellicht later bij deelnemers
frequentie	3 of 4 keer per jaar; afhankelijk van doel	5 of 6 keer per jaar; regelmaat
2. Wat zou u willen bereiken?		
op korte termijn	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen
op lange termijn	leren kennen; uitwisselen	raadplegen
als IC	verbeteren van inzicht in kennisaanbod en in kwaliteiten van deelnemers	'Vrienden'
3. Wat zou de rol van het IC moeten zijn?		
initiator	ja	ja
organisator	ja; inbreng van IC beperkt zich tot eerste twee fasen, daarna heeft het alleen nog een sturende rol	ja; inventarisator
4. Wat zou de aanleiding moeten zijn?		
concrete vraag	kan	nee
behoefte	kan; aanleiding kan bij IC liggen	nee; aanleiding kan bij IC liggen

	Potentiële organisator 1	Potentiële organisator 2
5. Hoe zou de selectie moeten plaatsvinden?		
belangstelling	ja	ja
draagvlak	hoeft niet	ja
beslissingnemer	nee; bereidheid en vermogen om te discussiëren; eisen zijn afhankelijk van doel	ja; bedrijfscultuur; actief belangstelling en initiatief tonen; beschikken over 'antenne'
6. Hoe zou de benadering moeten plaatsvinden?		
bekenden of onbekenden	beide	beide
belang van vertrouwen in IC	vrij groot	groot
gebruik van referenties	mogelijk	mogelijk
7. Hoe zou de voorlichting moeten plaatsvinden?		
over de kring	concreet; vorm van kring; verwachtingen van IC ten aanzien van deelnemers; spelregels	concreet; vorm van kring; verwachtingen van IC ten aanzien van deelnemers
over het doel van de kring	concreet	concreet
8. Hoe zou de uitnodiging moeten plaatsvinden?		
jaarplanning	ja; doorgeven aan deelnemers	ja; doorgeven aan deelnemers
herinneringsbrief	ja; mondeling tijdens vorige bijeenkomst	ja; aanmeldingsformulier
9. Hoe zou het onderwerp bepaald moeten worden?		
wie	deelnemers	deelnemers
gebruik maken van lijst	ja	ja
gericht op bewustwording	ja	ja; vertaalslag moet ter plekke worden gemaakt; onderwerpen moeten binnen thema en missie van IC vallen

	Potentiële organisator 1	Potentiële organisator 2
10. Hoe zou het programma bepaald moeten worden?		
bedrijfsbezoek	ja	ja
borrel	?	ja
discussie	ja; belangrijk	ja; belangrijk
lezing	ja	ja
maaltijd	ja	?
presentatie	ja; voorwaarde	ja; kennismakingsronde
11. Hoe zou de evaluatie moeten plaatsvinden?		
onderwerp van een bijeenkomst	impliciet	?
programma van een bijeenkomst	impliciet	?
verloop van de kring in het algemeen	impliciet; opkomst; opkomst is maatstaf voor tevredenheid van deelnemers	?; opkomst; informeren naar reden van afwezigheid (dit doe je bij je vrienden)
bezoeken deelnemers	ja	?
12. Zou u een 'geweten' willen hebben?		
experts	nee	nee
rol	incidenteel overleg met kennissen en collega's	incidenteel overleg met kennissen en collega's
13. Wat verwacht u van de effectiviteit?		
op korte termijn	positief	positief
op lange termijn	positief	positief
als IC	positief	positief
14. Wat verwacht u van de efficiëntie?	positief	positief

	Potentiële organisator 1	Potentiële organisator 2
15. Herkent u iets in dit model?		
reactie	positief	-
opmerkingen over doelstellingen	positief; kring leidt mogelijk tot samenwerking (is geen doel)	-
opmerkingen over fasen	positief; inbreng van IC concentreert zich op eerste twee fasen, daarna heeft IC nog slechts sturende rol	-

BIJLAGE 14: UITWERKING VAN INTERVIEWS MET DEELNEMERS (EXTERN)

In de onderstaande tabellen zijn de interviews met de deelnemers (buiten het IC-OB) uitgewerkt.

	Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3
1. Waarom bent u deel gaan nemen?	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen	uitwisselen
2. Waarom neemt u nu nog deel?	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen	uitwisselen
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?	-	-	-
4. Wat verwacht u in de toekomst?	-	-	-
5. Hoe zou de kring er uit moeten zien?			
aantal deelnemers	-	-	-
afkomst van de deelnemers	-	-	-
initiatief	-	-	-
rol van het IC	-	-	-
frequentie van de bijeenkomsten	-	-	-
onderwerpen	bedrijfskundig	technisch; nadruk op technisch	technisch; nadruk op technisch
programma: - bedrijfsbezoek	ja	ja	-
- casus	-	-	-
- discussie	ja	nee	ja
- excursie	-	-	-
- lezing	-	ja	-
- presentatie	ja	ja	-

	Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3
6. Herkent u iets in mijn model?			
reactie op het model	-	-	-
reactie op fasen	-	-	-
reactie op doelstellingen: - leren kennen - uitwisselen - raadplegen - samen iets doen en samenwerken	positief positief positief positief	positief positief positief positief	positief positief positief positief
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?	weinig	kring leidt mogelijk tot samenwerking	kring leidt mogelijk tot samenwerking
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten?			
leren kennen	positief	positief	positief
uitwisselen	positief	positief	positief
raadplegen	positief	positief	positief
samen iets doen en samenwerken	negatief	positief; onderzoek naar haalbaarheid van toepassing bepaald type verlichting	positief; regeling over het gebruik van testapparatuur
9. Wat vindt u erg belangrijk?	discussie	?	discussie
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?	bij het behandelen van onderwerpen moet worden ingespeeld op hetgeen er binnen de bedrijven afspeelt	roulatiesysteem	kring moet wellicht worden afgekapt als alle deelnemers zijn bezocht

	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
1. Waarom bent u deel gaan nemen?	uitwisselen	samenwerken	uitwisselen
2. Waarom neemt u nu nog deel?	uitwisselen	samenwerken	uitwisselen
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?	nee	niet helemaal	niet helemaal
4. Wat verwacht u in de toekomst?	uitwisselen	samenwerking	uitwisselen
5. Hoe zou de kring er uit moeten zien?			
aantal deelnemers	10 tot 15	5 tot 10	10 tot 15
afkomst van de deelnemers	affiniteit	affiniteit; zeggenschap	affiniteit; zeggenschap
initiatief	IC	IC	IC
rol van het IC	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat
frequentie van de bijeenkomsten	5 of 6 keer per jaar	3 of 4 keer per jaar	3 of 4 keer per jaar
onderwerpen	technisch; bedrijfskundig; nadruk op technisch	technisch; nadruk op technisch	technisch; bedrijfskundig; nadruk op technisch
programma: - bedrijfsbezoek - casus - discussie - excursie - lezing - presentatie	ja ja ja ja nee ja	ja nee ja ja ja ja	ja ja ja ja ja ja

	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
6. Herkent u iets in mijn model?			
reactie op het model	positief	positief	positief
reactie op fasen	positief	positief	positief
reactie op doelstellingen: - leren kennen - uitwisselen - raadplegen - samen iets doen en samenwerken	positief positief positief negatief	positief positief positief positief	positief positief positief negatief
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?	kring leidt mogelijk tot samenwerking; eerst moet onderling vertrouwen toenemen	kring leidt mogelijk tot samenwerking; kring zou kruiwagen kunnen zijn om tot samenwerking te komen	kring leidt waarschijnlijk niet tot samenwerking
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten?			
leren kennen	positief	positief	positief
uitwisselen	positief	negatief	positief
raadplegen	positief; gesprek over manipulators	positief	positief
samen iets doen en samenwerken	negatief	negatief	negatief
9. Wat vindt u erg belangrijk?	?	discussie; persoonlijk contact tijdens maaltijden	discussie
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?	regelmaat in bijeenkomsten	?	?

	Deelnemer 7	Deelnemer 8	Deelnemer 9
1. Waarom bent u deel gaan nemen?	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen	onduidelijk
2. Waarom neemt u nu nog deel?	leren kennen; uitwisselen	leren kennen; uitwisselen	onduidelijk
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?	ja	ja	ja
4. Wat verwacht u in de toekomst?	?	leren kennen; uitwisselen	?
5. Hoe zou de kring er uit moeten zien?			
aantal deelnemers	15 tot 20	10 tot 15	10 tot 15
afkomst van de deelnemers	affiniteit	affiniteit; zeggenschap	affiniteit; zeggenschap
initiatief	IC	IC	IC
rol van het IC	initiator; organisator; secretariaat; peilen van behoeften	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat
frequentie van de bijeenkomsten	5 of 6 keer per jaar	3 of 4 keer per jaar	5 of 6 keer per jaar
onderwerpen	technisch; bedrijfskundig	technisch; bedrijfskundig; nadruk op technisch	technisch; bedrijfskundig
programma: - bedrijfsbezoek - casus - discussie - excursie - lezing - presentatie	ja ja ja ja ja ja	ja ja ja ja ja ja	ja ja ja nee ja ja

	Deelnemer 7	Deelnemer 8	Deelnemer 9
6. Herkent u iets in mijn model?			
reactie op het model	positief	positief	positief
reactie op fasen	positief; volgorde kan anders zijn; er kunnen circulaire verbanden bestaan	positief; ontstaansfase ontbreekt; mogelijk ontstaat er een cyclus	positief
reactie op doelstellingen: - leren kennen - uitwisselen - raadplegen - samen iets doen en samenwerken	positief positief positief positief	positief positief positief positief	positief positief positief negatief
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?	kring leidt mogelijk tot samenwerking; bedrijfsculturen moeten op elkaar aansluiten; er moet onderling vertrouwen bestaan	kring leidt mogelijk tot samenwerking	kring leidt mogelijk tot samenwerking
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten?			
leren kennen	positief	positief	positief
uitwisselen	positief	positief	positief
raadplegen	negatief	positief	positief; verschillende offertes afgegeven
samen iets doen en samenwerken	negatief	negatief	negatief
9. Wat vindt u erg belangrijk?	discussie	kennismaken met technologische innovaties en uitwisselen van toepassingen daarvan	discussie; bijeenkomsten mogen niet te lang duren
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?	deelnemers moeten worden geactiveerd; bijeenkomst moet beginnen met kennismakingsronde en eindigen met afrondingsronde	regelmaat in bijeenkomsten	kring kan worden afgekapt als er een netwerk tot stand is gekomen, het IC moet daarna nog enkele jaarlijkse reünies organiseren

	Deelnemer 10	Deelnemer 11	Deelnemer 12
1. Waarom bent u deel gaan nemen?	leren kennen; uitwisselen	onduidelijk	uitwisselen
2. Waarom neemt u nu nog deel?	leren kennen; onduidelijk	onduidelijk	uitwisselen
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?	niet helemaal	niet helemaal	ja
4. Wat verwacht u in de toekomst?	?	?	leren kennen
5. Hoe zou de kring er uit moeten zien?			
aantal deelnemers	20 tot 25	10 tot 15	10 tot 15
afkomst van de deelnemers	affiniteit; zeggenschap	affiniteit; zeggenschap	affiniteit
initiatief	IC	IC	IC
rol van het IC	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; richting geven aan kring en bijeenkomsten; stimuleren van discussies
frequentie van de bijeenkomsten	3 of 4 keer per jaar	3 of 4 keer per jaar	5 of 6 keer per jaar
onderwerpen	technisch; bedrijfskundig	technisch; nadruk op technisch	technisch; bedrijfskundig; nadruk op technisch
programma: - bedrijfsbezoek - casus - discussie - excursie - lezing - presentatie	ja ja ja ja ja ja	nee ja ja nee ja nee	nee ja ja ja ja ja

	Deelnemer 10	Deelnemer 11	Deelnemer 12
6. Herkent u iets in mijn model?			
reactie op het model	positief	negatief	positief
reactie op fasen	positief	negatief	positief
reactie op doelstellingen: - leren kennen - uitwisselen - raadplegen - samen iets doen en samenwerken	positief positief positief positief	negatief negatief negatief negatief	positief positief positief positief
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?	kring leidt mogelijk tot samenwerking; IC moet suggesties doen	kring leidt niet tot samenwerking	kring leidt mogelijk tot samenwerking
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten?			
leren kennen	positief	positief	positief
uitwisselen	positief; denkbeeldige database is uitgebreid	negatief	positief; op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de branche
raadplegen	positief	positief	positief
samen iets doen en samenwerken	negatief	negatief	positief
9. Wat vindt u erg belangrijk?	'rode draad' bij onderwerpen	borrel biedt gelegenheid om bij te praten	actuele onderwerpen; onderwerpen moeten voor alle deelnemers interessant zijn; bij het behandelen van onderwerpen moet er worden ingespeeld op hetgeen er binnen de bedrijven afspeelt; discussie
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?	?	meer vernieuwing qua deelnemers	?

	Deelnemer 13	Deelnemer 14	Deelnemer 15
1. Waarom bent u deel gaan nemen?	samenwerken	-	-
2. Waarom neemt u nu nog deel?	samenwerken	-	-
3. Voldoet de kring tot nu toe aan de verwachtingen?	?	ja	ja
4. Wat verwacht u in de toekomst?	samenwerken	uitwisselen	uitwisselen
5. Hoe zou de kring er uit moeten zien?			
aantal deelnemers	?	10 tot 15	15 tot 20
afkomst van de deelnemers	zeggenschap	affiniteit; zeggenschap	affiniteit; zeggenschap
initiatief	IC	IC	IC
rol van het IC	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat	initiator; organisator; secretariaat
frequentie van de bijeenkomsten	3 of 4 keer per jaar	5 of 6 keer per jaar	5 of 6 keer per jaar
onderwerpen	technisch; bedrijfskundig	technisch; bedrijfskundig	technisch; bedrijfskundig
programma: - bedrijfsbezoek - casus - discussie - excursie - lezing - presentatie	ja ja ja nee ja ja	ja ja ja ja nee ja	ja ja ja ja ja ja

	Deelnemer 13	Deelnemer 14	Deelnemer 15
6. Herkent u iets in mijn model?			
reactie op het model	redelijk positief	positief	positief
reactie op fasen	redelijk positief	positief	positief
reactie op doelstellingen: - leren kennen - uitwisselen - raadplegen - samen iets doen en samenwerken	positief positief positief positief	positief positief positief positief	positief positief positief negatief
7. Wat zou de kring kunnen betekenen om tot samenwerking te komen?	kring leidt mogelijk tot samenwerking; kring moet eerst uit vrijblijvende fase	kring leidt mogelijk tot samenwerking; kring biedt een kans om tot samenwerking te komen	kring leidt mogelijk tot samenwerking
8. Kunt u voorbeelden geven van resultaten?			
leren kennen	positief	positief	positief
uitwisselen	positief	positief	positief
raadplegen	negatief	negatief	negatief
samen iets doen en samenwerken	negatief	negatief	negatief
9. Wat vindt u erg belangrijk?	discussie	?	?
10. Heeft u verder nog verbeteringssuggesties?	?	regelmaat in bijeenkomsten; programma-onderdelen moeten worden gevarieerd	?

BIJLAGE 15: LIJST MET STELLINGEN BIJ TERUGKOPPELING

Hieronder is de lijst met stellingen weergegeven die bij de terugkoppeling is gebruikt.

1. De volgende doelstellingen zijn voor alle kringen realistisch:
 - het leren kennen van overige deelnemers;
 - het uitwisselen van kennis en ervaringen met de overige deelnemers;
 - het raadplegen van de overige deelnemers en/of derden (kennissen van de overige deelnemers).
2. De volgende doelstelling is slechts voor enkele kringen realistisch: in enigerlei vorm samenwerken met andere deelnemers en/of derden.
3. De doelstelling(en) van een kring moet(en) tijdens de eerste bijeenkomst worden vastgelegd.
4. De doelstelling(en) van een kring moet(en) van tijd tot tijd tijdens een bijeenkomst worden bijgesteld.
5. Het model is een bruikbaar instrument voor het IC om aan te geven wat het achtereenvolgens met een kring nastreeft.
6. Het model is een bruikbaar instrument voor het IC om over kringen te discussiëren.
7. Tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase moet het IC het initiatief nemen, faciliteren en de organisatie voor zijn rekening nemen.
8. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase moet het IC stimuleren dat het initiatief door de deelnemers wordt overgenomen en dat het vrijblijvende karakter van de kring afneemt. Verder moet het IC als "antenne" functioneren en de deelnemers prikkelen (niet 'pressen') tot netwerking en eventueel samenwerking.
9. Een bijeenkomst moet door tien tot vijftien bedrijven (maximaal vijftientig personen) worden bezocht.
10. Tijdens de netwerkings- en/of de samenwerkingsfase kunnen er subkringen, met eventueel een kleiner aantal deelnemers, ontstaan.
11. Tijdens de kennismakings- en de uitwisselingsfase zijn met name de volgende eisen van belang:
 - a. het soort bedrijf;
 - b. de bereidheid en het vermogen om te discussiëren;
 - c. de (praktische) affiniteit met het thema.

12. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase zijn met name de volgende eisen van belang:
 - a. het op elkaar aansluiten van de bedrijfsculturen;
 - b. het actief tonen van belangstelling en initiatief;
 - c. het hebben van een "antenne";
 - d. het hebben van zeggenschap.
13. Het grootste deel van de deelnemers aan een kring moet aan de eisen voldoen.
14. De bijeenkomsten moeten vier tot zes keer per jaar plaatsvinden.
15. De bijeenkomsten moeten regelmatig plaatsvinden.
16. De bijeenkomsten moeten worden gepland aan de hand van een jaarprogramma dat aan de deelnemers wordt doorgegeven.
17. De deelnemers moeten gezamenlijk tijdens een bijeenkomst de onderwerpen en de prioriteiten aangeven.
18. Door de deelnemers gezamenlijk tijdens een bijeenkomst de onderwerpen en de prioriteiten te laten bepalen wordt er voor gezorgd dat de onderwerpen voor een groot aantal deelnemers interessant zijn.
19. De organisator moet er op toezien dat het onderwerp aansluit op het thema van de kring en past binnen de missie van het IC.
20. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase moeten de onderwerpen diep en bedrijfsgericht worden behandeld.
21. De organisator moet er op toezien dat de onderwerpen zodanig worden behandeld dat de bijeenkomst leidt tot een stuk bewustwording.
22. Een bijeenkomst moet worden begonnen met een kort kennismakingsrondje.
23. Tijdens elke bijeenkomst moet er gelegenheid tot discussie worden gegeven.
24. De deelnemers moeten tijdens een bijeenkomst worden geactiveerd.
25. Een bijeenkomst moet worden afgesloten met een afrondingsrondje.
26. De overige programma-onderdelen moeten worden gevarieerd.
27. Tijdens de netwerkings- en de samenwerkingsfase moet de organisator de deelnemers uitnodigen om eigen ervaringen te presenteren en te bespreken.

28. Er moet van tijd tot tijd een ronde langs de bedrijven worden gemaakt.
29. Er moet jaarlijks een bijeenkomst worden gehouden waarin de kring wordt geëvalueerd.
30. Indien de opkomst enkele bijeenkomsten achter elkaar (tijdens de eerste fasen) lager is dan tien deelnemers dan moet de organisator overwegen om zijn of haar bemoeienissen met de kring af te ronden.
31. Indien de deelnemers een ander doel voor ogen hebben dan de organisator dan moet de organisator overwegen zijn of haar bemoeienissen met de kring af te ronden.
32. Indien de kring de organisator niet meer nodig heeft dan moet de organisator overwegen zijn of haar bemoeienissen met de kring af te ronden.
33. De organisator moet zijn of haar bemoeienissen geleidelijk afronden.

BIJLAGE 16: FAX VAN TECHNISCH WETENSCHAPPELIJK ATTACHÉ

Hieronder is de inhoud weergegeven van een fax die het Technisch Wetenschappelijk Attaché heeft gestuurd naar de heer Engels.

Inleiding

Het aantal MKB-bedrijven in Japan bedraagt meer dan 6,5 miljoen (bedrijven minder dan 300 mensen; 1 miljoen MKB-bedrijven in de sector industrie) goed voor zo'n 80% van de werkgelegenheid in Japan. Deze bedrijfssector vormt een belangrijk electoraat, waarvoor de centrale en regionale overheid (voornamelijk MITI) dan ook talloze regelingen in het leven heeft geroepen.

Op basis van verschillende bestaande wetten wordt er steun verleend aan het MKB voor activiteiten op het gebied van markt- en produktontwikkeling, en projectdefinitie. Daar vele MKB-bedrijven afzonderlijk niet in staat zijn, of geen initiatief nemen, om nieuwe kennis of technologie te ontwikkelen, staat de gedachte van "kennis & technologie fusie" centraal. Dit probeert men te bewerkstelligen door het samenstellen van groepen, zogenaamde Igyoshu Koryu (IK) groepen, bestaande uit bedrijven van verschillende bedrijfstakken. Anno 1992 (juni) waren er in totaal 2336 actieve IK-groepen. Opvallend is dat van deze groepen nog zo'n 6% stamt van 1980 of vroeger. Hieruit blijkt de grote belangstelling van het MKB. Het succes kan wellicht worden verklaard uit het feit dat men over nieuwe ontwikkelingen kan praten zonder zijn concurrenten tegen te komen. Hoewel de IK-groepen voornamelijk zijn bedoeld voor het MKB, vindt er in bijna 25% van de gevallen participatie van grote bedrijven plaats.

Samenstelling

Het "SME-Information Centre" publiceert elk jaar een enquête (onder 770 IK-groepen) met betrekking tot de verschillende activiteiten van de IK-groepen. Hierbij worden de IK-groepen onderverdeeld naar "vrijblijvende groepen" (VG), "coöperatieve groepen" (CG) en "bedrijfsgroepen" (BG) met een verhouding van respectievelijk 77,9%, 20,1% en 0,8% (zie onderstaande figuur). *De genoemde getallen in figuur 1 en overige tabellen zijn gemiddelden over een periode van 20 jaar!*

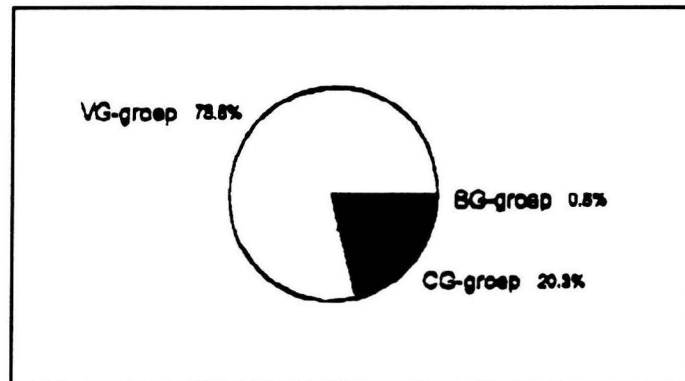
Hoewel de verschillende wetgevingen en maatregelen worden geïnitieerd door het SME-Agency van MITI, vindt de uitvoering via lokale gemeenten en instanties plaats. In het geval van de IK-groepen "beheren" de provincies/gemeenten 21,9% van alle groepen, kamer van koophandels 18,4%, de centrale organisatie van SME-associaties 18,3% en privaat 11,2%.

Een onderverdeling naar gemeenten en provincies laat zien dat Tokyo (207), Osaka (172), Kyoto (108), Hyogo (105) en Kanagawa (95) het grootste aantal IK-groepen hebben.

Activiteiten

De eerste tabel geeft een algemeen overzicht van de verschillende activiteiten van de IK-groepen. Er is een duidelijk verschil tussen de VG-groepen waar voornamelijk uitwisseling van informatie plaatsvindt (71,1%), en CG-groepen waar sprake is van daadwerkelijke ontwikkeling, commercialisatie en

marktontwikkeling (gezamenlijk 75%). Binnen de BG-groepen (zeer gering in aantal in verhouding tot de andere groepen) vindt geen gemeenschappelijke ontwikkeling plaats, maar wel marketing en commercialisatie (gezamenlijk 33%). In 1991 zijn van de 106 nieuwe IK-groepen er 31 CG-groepen (31,1%), wat een groeiende belangstelling voor deze groepen betekent.



Uit enquêtes onder de deelnemende bedrijven in IK-groepen blijkt dat de belangrijkste motivaties voor deelname zijn: studie bijeenkomsten (80,5%), gemeenschappelijke R&D van technologie en producten (39,4%), en het delen van "resources" van bedrijven. Voor recent ontstane IK-groepen (na 1991) is er een duidelijke verschuiving in motivatie naar respectievelijk: 70,8%, 50% en 43,4%. Deze verhoogde interesse in gemeenschappelijke ontwikkeling komt voornamelijk door de trend van "recycling" van producten en goederen wat veelal problemen geeft voor het MKB.

Activiteit	Totaal	VG-groep	CG-groep	BG-groep
Uitwisseling	62,3%	71,7%	25,2%	66,7%
Ontwikkeling	22,9%	20,0%	36,1%	66,7%
Commercialisatie	7,5%	2,7%	25,8%	16,7%
Markt-ontwikkeling	6,8%	5,2%	12,9%	16,7%

Ongeveer 42% van de IK-groepen komen jaarlijks 11 à 13 keer bijeen (voornamelijk de VG-groepen), en 49% minder dan 10 keer. Ook blijkt dat meer dan de helft van de IK-groepen onderling met elkaar informatie uitwisselen en gebruik maken van externe deskundigen. Het bestuurlijke orgaan van een IK-groep polst de "needs" en "seeds" van leden, voorziet leden van informatie en organiseert specifieke informatieve bijeenkomsten. Problematisch voor bestuursorganen zijn onder andere het verschil in

denken en aanpak tussen de leden, het verschil in bedrijfsgrootte en het tijdgebrek van leden (afwezigheid op bijeenkomsten).

In de eerste tabel is reeds een onderverdeling gemaakt naar het soort activiteiten van een IK-groep. Voor elk van deze activiteiten is er een beoordeling gemaakt, waarvan een aantal positieve aspecten zijn samengevat in de tweede tabel. Het gebrek aan financiële middelen voor ontwikkeling en commercialisatie werd als belemmerend ervaren, even als onvoldoende onderzoek naar marketing-aspecten (ontwikkeling), geen goede verkoopkanalen (commercialisatie), en slechte kosten-baten verhouding (marktontwikkeling).

Uitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> - grote hoeveelheid informatie en blikverruiming (71,5%) - netwerking voor opleiding personeel en dergelijke (28,1%) - verbetering technologie, produkten en produktiemethoden (20,4%)
Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - neveneffecten zoals verhoging technologische standaard (35,8%) - succesvolle nieuwe produktontwikkeling (26,1%) - ontwikkeling gebruikmakend van aanvullende technologie van bedrijven (19,9%)
Commercialisatie	<ul style="list-style-type: none"> - markt door commercialisatie nieuwe produkten (56,9%) - marktontwikkeling door commercialisatie nieuwe technologieën (25,9%)
Marktontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - markt door nieuwe produktontwikkeling (40,4%) - markt door nieuwe technologische ontwikkeling (19,2%) - markt door nieuw distributiesysteem (19,2%)

Financiering

De IK-groepen hebben voor de financiering van de activiteiten drie verschillende inkomstenbronnen: lidmaatschapsgeld, subsidie, en overige inkomsten (verkoop van produkten en dergelijke). Zie de derde tabel. De totale inkomsten van één IK-groep bedraagt gemiddeld 6,2 miljoen yen. Subsidie wordt voornamelijk verleend aan groepen die in de ontwikkelingsfase of hoger zijn. Dit verklaart de hoge gemiddelde subsidie-bijdrage voor de CG-groep, die ook zelf een aanzienlijk deel moet bijdragen in de kosten. Elke IK-groep bestaat uit een aantal deelnemers, waarvoor de gemiddelde lidmaatschapskosten 650.000 yen bedraagt. De gemiddelde kosten voor afzonderlijke leden van een IK-groep in de ontwikkelingsfase bedraagt 2,4 miljoen yen.

Inkomen	Totaal	Lidmaatschap	Subsidie	Overige
IK-groepen	618,5 (100%)	237,7 (38,4%)	156,8 (25,4%)	264,4 (42,8%)
VG-groepen	212,4	145,5	37,9	33,3
CG-groepen	1555,8	553,6	667,9	451,1
BG-groepen	287,7	171,0	-	116,7

Eenheid: 10.000 yen

Regionale activiteiten: Tokyo

De gemeente met het hoogste aantal actieve groepen, namelijk 207, is Tokyo. De gemeente Tokyo neemt zelf het initiatief voor het creëren van nieuwe IK-groepen van SME bedrijven (zonder participatie van grote bedrijven) uit de gemeente. Deze samenstelling van groepen vindt eenmaal in het jaar plaats voor de volgende categorieën:

- "technologie uitwisseling plaza": voor MKB-bedrijven die initiatieven willen ontplooiën in de richting van technologie- en produkt-ontwikkeling, en daarvoor bereid zijn technologie uit te wisselen of over te dragen;
- "management uitwisseling plaza": groepen bestaande uit produktie-, verkoop-, en dienstverlenende bedrijven die plannen ontwikkelen voor produkt- en marktontwikkeling, en via de groep een "management netwerk" opzetten;
- "winkeliers uitwisseling plaza": groepen bestaande uit winkeliers, jongeren, huisvrouwen, aannemers gespecialiseerd in het opzetten van "winkelstraten", enzovoort die de problemen rondom een winkelstraat bestuderen, en oplossingen aandragen die moeten bijdragen tot een verhoogde activiteit.

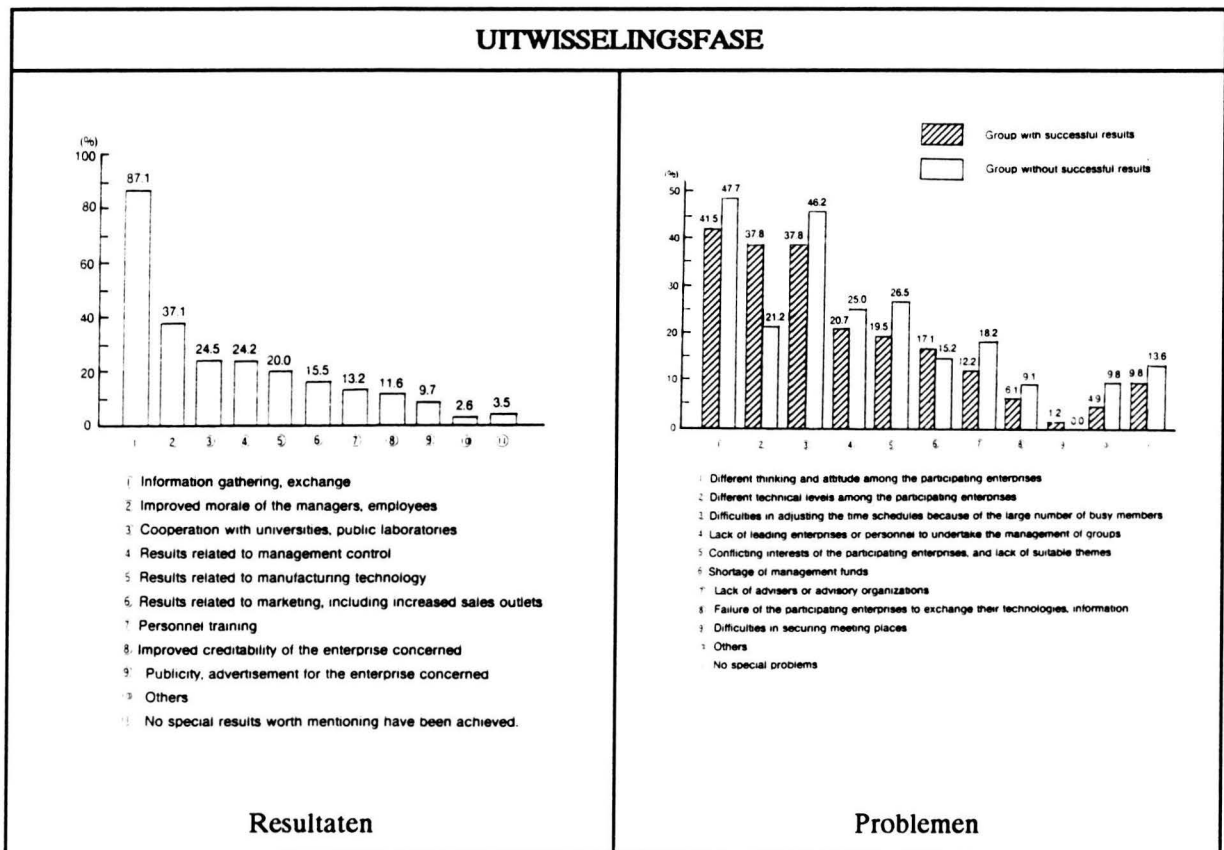
Voor elke groep worden zo'n 30 bedrijven uitgenodigd. Deze groepen hebben gedurende het gehele jaar een groot aantal activiteiten, waarvan de operationele kosten (zoals faciliteiten voor bijeenkomsten) worden gedragen door de gemeente Tokyo. In het algemeen blijven de groepen bestaan, nu gefinancierd door de deelnemers zelf. De IK-groepen die door de gemeente Tokyo zijn samengesteld komen maandelijks één maal bij elkaar voor het bespreken van de activiteiten van de groep, het uitnodigen van sprekers of het bezoeken van een fabriek. Jaarlijks worden in februari de groepen, die zijn samengesteld door de gemeente Tokyo, bij elkaar gebracht waarbij uitwisseling van kennis tussen de groepen onderling plaatsvindt.

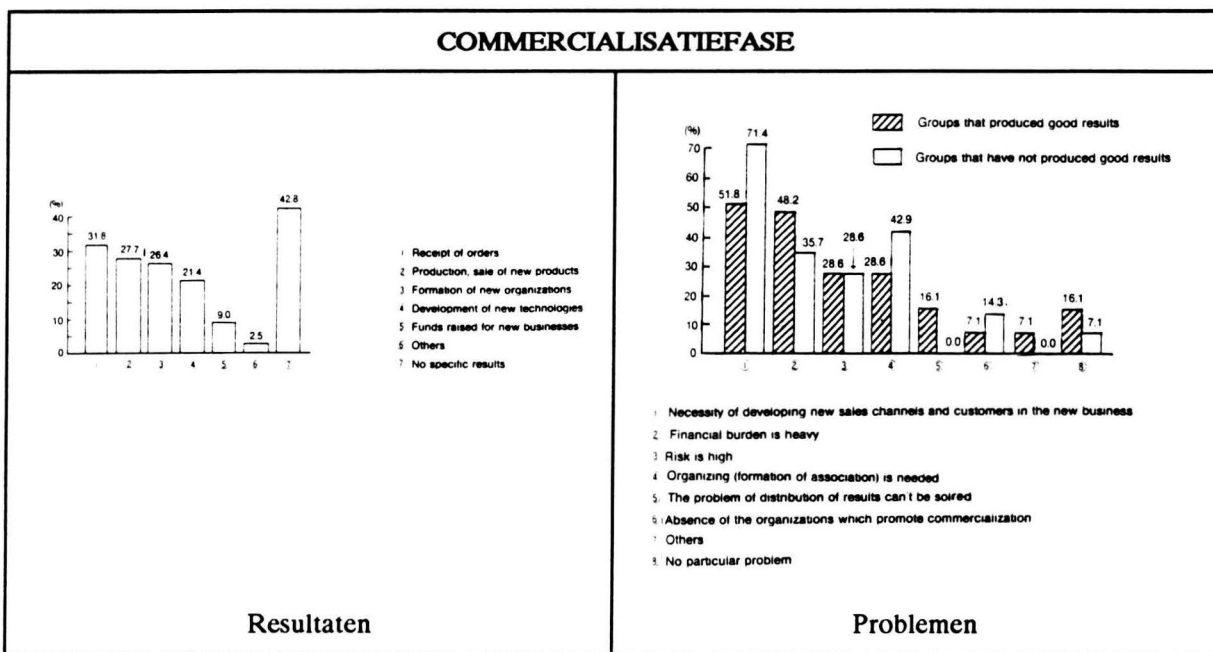
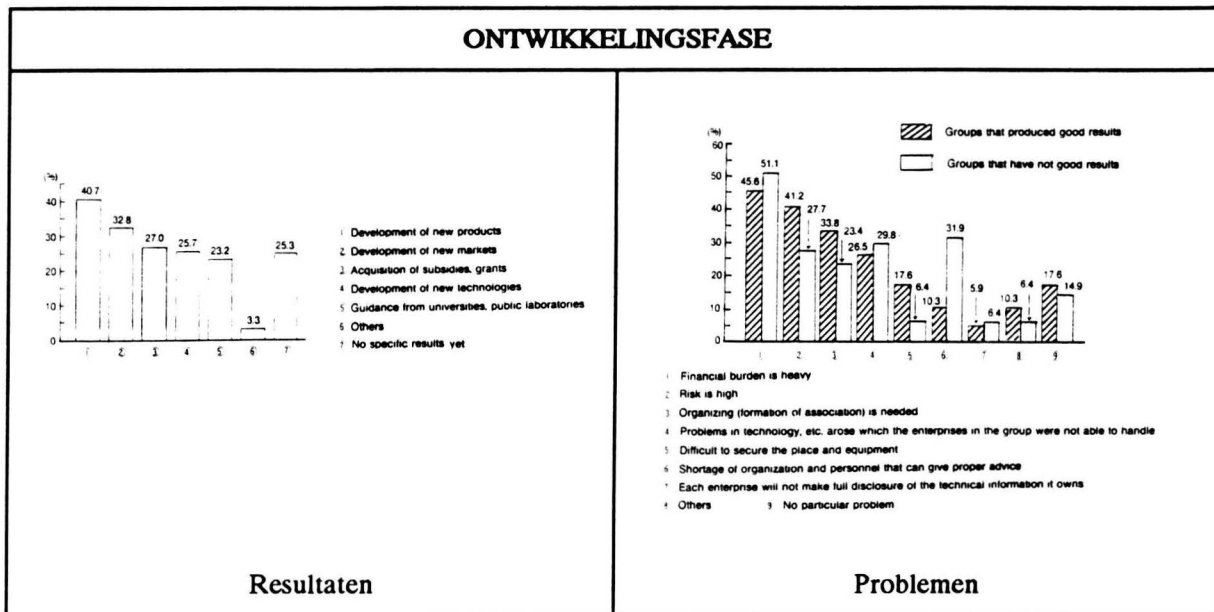
Het derde sector bedrijf "Tokyo SME Promotion Public Corp." heeft een additionele (financiële) maatregel voor IK-groepen voor het stimuleren van nieuwe zakelijke activiteiten. De belangstelling in 1992 van bedrijven voor de volgende drie activiteiten was als volgt:

- "planningactiviteiten": 20 aanvragen, waarvan 5 toegewezen;
- "stimulering ontwikkeling": 110 aanvragen, waarvan 52 toegewezen;
- "marktontwikkeling": 22 aanvragen, waarvan 16 toegewezen.

BIJLAGE 17: RESULTATEN EN PROBLEMEN BIJ ONTWIKKELINGSFASEN VAN IGYOSHU KORYU'S

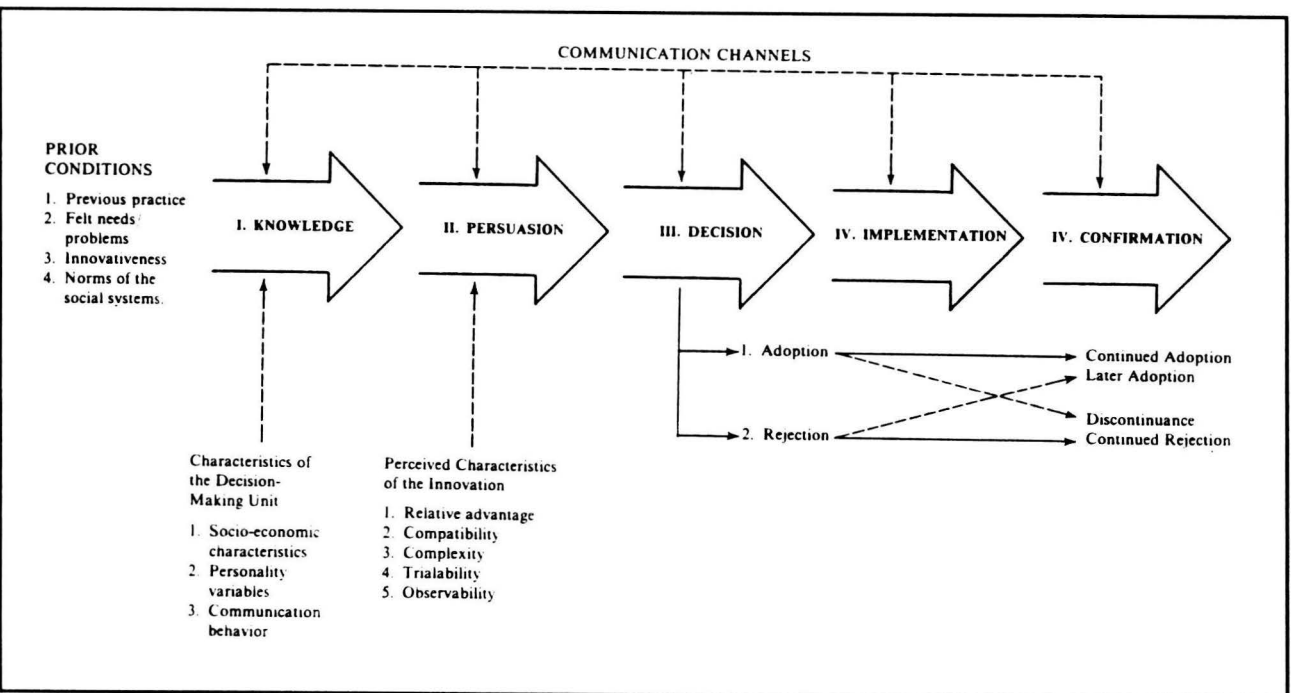
In de onderstaande figuren worden de resultaten van en de problemen bij de verschillende ontwikkelingsfasen, die het Small and Medium Enterprise Agency onderscheidt in verband met zogenaamde 'Different Industry Exchange Groups' (dit is een vorm van IK), weergegeven.





BIJLAGE 18: INNOVATIE-BESLISSINGSPROCESMODEL

In de onderstaande figuur is het model van Rogers (1983; pagina 165) van het innovatie-beslissingsproces weergegeven.



BIJLAGE 19: HANDREIKING: SAMENWERKEN DE MOEITE WAARD?

Hieronder is de inhoud weergegeven van hoofdstuk 3 'De handreiking' uit de brochure van de COB/SER (1992; pagina's 45 tot en met 49).

Voor ondernemingen begint samenwerken dus altijd met de vraag of samenwerken wel de moeite waard is. Het beantwoorden van deze vraag kan men beschouwen als het voortraject van de samenwerkingsbeslissing. Uit onderzoek blijkt dat in het geval van een mislukte samenwerking er vaak onvoldoende aandacht was geschonken aan het voortraject.¹

Elke onderneming is anders en de concurrentieposities van ondernemingen lopen bovendien uiteen. De situaties waarin ondernemingen over samenwerking moeten beslissen, zijn derhalve eveneens verschillend. Om vast te stellen of samenwerking de moeite waard is, kunnen kleine en middelgrote ondernemingen gebruik maken van de volgende bouwstenen, die gezamenlijk een handreiking vormen voor het voortraject.

1. Ga na op welke punten de concurrentiekracht van de onderneming kan worden vergroot.

Elke ondernemingsbeslissing start met een analyse van de doelstellingen van de onderneming tegen de achtergrond van een aantal maatschappelijk-economische ontwikkelingen. Deze analyse mondt uit in een aantal sterke en zwakke punten van de onderneming in de concurrentiestrijd.

2. Ga na welke bijdrage samenwerking zou kunnen leveren aan de vergroting van de concurrentiekracht.

Samenwerking is geen medicijn voor alle kwalen. Het is slechts een van de wapens die een onderneming in de concurrentiestrijd kan inzetten. Het is van belang na te gaan of samenwerking een bijdrage zou kunnen leveren aan de vergroting van de concurrentiekracht.

3. Geef aan welke varianten van samenwerking voor de onderneming interessant zijn.

Samenwerking kan naar richting, terrein en intensiteit variëren. Een onderneming zal in het perspectief van de huidige en gewenste concurrentiepositie dienen aan te geven welke mogelijkheden tot samenwerking van belang zouden kunnen zijn.

4. Concretiseer de doelstellingen die met de samenwerking moeten worden bereikt.

De algemene doelstelling van de samenwerking is de versterking van de concurrentiepositie van de onderneming. Voor elk samenwerkingsverband dient deze algemene doelstelling te worden geconcretiseerd. Mogelijkheden daarvoor zijn:

- het geografisch uitbouwen van de onderneming;
- het versterken van de onderneming door kostenverlaging;
- het verbreden van het produktenpakket;
- de verdere ontwikkeling van bestaande of nieuwe produkten.

5. Beoordeel de voor- en nadelen van samenwerking als concurrentiewapen voor de eigen onderneming.

Samenwerking is een van de mogelijk concurrentiewapens van de onderneming. Samenwerking is een instrument met eigen kenmerken, met eigen voor- en nadelen. Elke onderneming zal moeten bezien in hoeverre men bereid is dit concurrentiewapen te hanteren. Dit kan plaatsvinden door de voor- en nadelen van het instrument voor de onderneming na te gaan.

6. Ga na of een win-winsituatie haalbaar is.

Samenwerking is alleen succesvol indien er voor alle partners voordeel is. Daarvoor dient een win-winsituatie te ontstaan, zowel op korte als op lange termijn. De voorwaarden voor het creëren van een win-winsituatie in samenwerkingsverbanden zijn:

- gemeenschappelijk belang;
- een zekere evenredigheid in de voordelen;
- lange-termijnnoriëntatie;
- de samenwerking mag de groei van de afzonderlijke ondernemingen niet in de weg staan;
- de samenwerking mag geen vrijblijvend karakter dragen.

7. Stel vast aan welke eisen potentiële partners moeten voldoen (profielchets).

Er zijn tal van mogelijke samenwerkingspartners. Samenwerking is niet met alle ondernemingen zinvol of werkbaar. Samenwerkingspartners dienen kritisch te worden geselecteerd. Daarbij dient men realistisch te werk te gaan. Als een onderneming de eisen te hoog opschroeft, voldoet geen enkele onderneming daaraan. Daar staat tegenover dat men ook niet te snel de eisen mag laten zakken: een mislukte samenwerking door onzorgvuldige selectie is misschien nog wel ongunstiger dan geen samenwerking.

8. Overleg met een buitenstaander of de gedachtenvorming over samenwerking reëel is.

Samenwerking is in de mode, zo lijkt het. Dat brengt het risico met zich mee dat ondernemingen zich laten meeslepen en te overhaast of op grond van onjuiste overwegingen kiezen voor samenwerking als concurrentiewapen. Een manier om dit risico te verminderen, is een buitenstaander bij de gedachtenvorming te betrekken. Deze dient dan de rol van advocaat van de duivel te vervullen. Dit wil zeggen dat hij vooral tegen-argumenten op tafel moet leggen. Hij kan ook alternatieve concurrentiewapens naar voren brengen. Dit alles dient uiteraard plaats te vinden met het oog op de versterking van de concurrentiepositie.

9. Betrek het personeel, eventueel via de ondernemingsraad, bij de gedachtenvorming over samenwerking.

Samenwerking is een ingrijpende beslissing voor een onderneming. Niet alleen is het een beslissing over de inzet van een concurrentiewapen, maar ook is het aangaan van een samenwerking vaak een verandering van de bedrijfscultuur. Het bedrijf realiseert niet meer geheel zelfstandig de ondernemingsdoelstellingen, maar verricht een aantal activiteiten tezamen met anderen. De uitvoering van deze beslissing vergt binnen de samenwerkende ondernemingen een zeker draagvlak. Dat noodzaakt tot het communiceren met en het betrekken van het personeel bij de gedachtenvorming over samenwerking.

10. Concludeer of samenwerking de moeite waard is.

Ten slotte dient de onderneming tot een keuze te komen: is samenwerking de moeite waard om in te zetten in de concurrentiestrijd of dienen andere instrumenten te worden ingezet? De bouwstenen worden in figuur 1 nog eens samengevat.

1. analyseer concurrentiekracht
2. ga mogelijke bijdrage van samenwerking na
3. bezie varianten van samenwerking
4. concretiseer doelstellingen voor samenwerking
5. beoordeel de voor- en nadelen van samenwerking
6. ga haalbaarheid van een win-winsituatie na
7. maak een profielschets van een samenwerkingspartner
8. overleg met een buitenstaander
9. betrek het personeel bij de besluitvorming
10. concludeer of samenwerking de moeite waard is

Figuur 1: Handreiking om vast te stellen of samenwerking de moeite waard is als wapen in de concurrentiestrijd

Veel samenwerkingsverbanden worden na verloop van tijd opgeheven. Dat hoeft niet altijd negatief te worden beoordeeld. De doelstellingen kunnen zijn bereikt en de concurrentieposities van de samenwerkende ondernemingen kunnen zodanig zijn veranderen dat daarbij samenwerking niet langer past. Maar er kunnen ook andere oorzaken zijn. Die liggen dan veelal hetzij in het onvoldoende voorbereiden van de samenwerking hetzij in de onvoldoende aandacht en inspanningen die worden besteed aan de invoering van de samenwerking.

De kunst van het ondernemerschap is de uitdaging voor en de problemen van de onderneming scherp te analyseren, daarvoor oplossingen aan te dragen en deze over te dragen aan de medewerkers. Samenwerking is zo'n oplossing waarmee ondernemingen hun concurrentiepositie kunnen versterken.

NOOT

¹ 'Samenwerking in de toeleverende dienstverlening' (pagina 28), Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, 1990.

BIJLAGE 20: OVERIGE ANALYSERESULTATEN

Hieronder zijn de overige punten verwoord die bij mijn analyse naar voren zijn gekomen.

Aanleiding

Een kring kan worden opgericht naar aanleiding van een vraag uit het bedrijfsleven, naar aanleiding van een gesignaleerde (en getoetste) behoefte en/of uit eigen beweging van het IC.

Benadering van deelnemers

Er moeten bekenden en onbekenden worden benaderd. Bij het benaderen van onbekenden is het zinvol gebruik te maken van referenties om vertrouwen te wekken. Dit vertrouwen is namelijk noodzakelijk om de deelnemers 'over te halen'.

Voorlichting

De potentiële organisatoren vinden dat de deelnemers concreet moeten worden voorgelicht over de volgende punten:

- de vorm van de kring (het aantal bijeenkomsten, het tijdstip van de bijeenkomsten, de opbouw van de bijeenkomsten, et cetera);
- het doel van de kring;
- de verwachtingen van het IC ten aanzien van de deelnemers.

Uitnodiging van deelnemers

De deelnemers moeten schriftelijk worden uitgenodigd. Verder kunnen de deelnemers (ook) tijdens een bijeenkomst gewezen worden op de volgende bijeenkomst. Tot slot kunnen de deelnemers in het verslag van een bijeenkomst worden geattendeerd op de komende bijeenkomst.

Bepaling van onderwerpen

De deelnemers moeten in principe bepalen welke onderwerpen er tijdens een bijeenkomst aan de orde komen. Een veel gebruikte methode is om de deelnemers te laten aangeven in welke onderwerpen zij geïnteresseerd zijn. Deze onderwerpen worden op een lijst (die eventueel wordt aangevuld met suggesties van het IC) geplaatst. Aan de hand van die lijst kunnen de deelnemers aangeven naar welk(e) onderwerp(en) hun voorkeur uitgaat.

Soort onderwerp

De deelnemers zijn bijna allemaal zowel in technische als in bedrijfskundige onderwerpen geïnteresseerd. Een groot aantal deelnemers echter opgemerkt dat de nadruk op techniek dient te liggen.

'Geweten'

De organisatoren hebben in het algemeen geen behoefte aan een 'geweten'. Zij gebruiken liever kennissen en/of collega's als klankbord.

Moment van afronding

Er moet niet te lang worden doorgedaan met een kring. Bovendien dient het IC zich terug te trekken als de kring zelforganiserend is. Andere momenten om af te ronden zijn: als alle bedrijven zijn bezocht of als er een (informeel) netwerk tot stand is gekomen.

Wijze van afronding

Het IC moet zich geleidelijk terugtrekken.

BIJLAGE 21: LEVENSCYCLUSMODEL

Hieronder worden de ontwikkelingsfasen van een coalitie die Den Hartog & Commandeur (1990; pagina 30) onderscheiden beschreven. Deze fasen kunnen ook voor kringen worden uitgewerkt. Dit wordt in het onderstaande eveneens gedaan.

Ontwikkelingsfasen van coalitie

In het algemeen doorloopt een coalitie volgens Den Hartog & Commandeur de volgende fasen:

- 'awareness': de fase waarin bedrijven zich bewust worden van mogelijkheden tot samenwerking;
- 'exploitation': basis voor coalitievorming wordt gelegd;
- 'expansion': intensievere uitwisselingen vergroten hechtheid en belang van coalitie;
- 'commitment': de vorm wordt bepaald en de coalitie wordt operationeel;
- 'dissolution': de coalitie verliest zijn bestaansgrond en wordt afgebouwd.

Aspecten aan relaties binnen coalitie

Aan de relaties binnen een coalitie kunnen de volgende aspecten worden onderscheiden:

- de inhoud van de relatie: deze wordt gevormd door de daadwerkelijke uitwisselingen tussen de leden van het netwerk. Het kan hierbij gaan om informatie, cultuurexpressies (zoals vertrouwen en enthousiasme), mensen en/of middelen;
- het belang van de relatie: dit wordt ten eerste bepaald door de activiteiten (kern-, neven- of ondersteunende activiteiten) waarop het netwerk betrekking heeft. Verder is het van belang in hoeverre de organisatie haar interne bedrijfsvoering aanpast aan het netwerk en, tot slot, speelt de intensiteit (frequentie, maar ook de kwaliteit) van de uitwisselingen een rol;
- de hechtheid van de relatie: de hechtheid wordt bepaald door de mate waarin de betrokken organisaties overeenstemming hebben over zaken als het doel en de strategie van het netwerk;
- de vorm van de relatie: deze betreft de wijze waarop het netwerk formeel is geregeld.

In de onderstaande tabel is, voor een coalitie met een groter belang, het verband tussen uitwisselingen en fase weergegeven.

Kringen en ontwikkelingsfasen

De door Den Hartog & Commandeur beschreven ontwikkelingsfasen kunnen ook voor kringen worden uitgewerkt. Vertaald naar kringen zouden zij als volgt kunnen worden ingevuld:

- bewustwordingsfase: de deelnemers worden zich bewust van de mogelijkheden van de kring;
- verkenningsfase: de deelnemers leren elkaar kennen en vertrouwen;

Fase	Cultuur	Informatie	Mensen	Middelen
'Awareness'	*	*		
'Exploration'	***	**		
'Expansion'	**	***	**	**
'Commitment'	**	**	***	***
'Dissolution'		*	**	**

Legenda: * = beperkte uitwisseling
 ** = aanzienlijk belang uitwisseling
 *** = doorslaggevend belang uitwisseling

- uitbreidingsfase: de uitwisselingen worden intensiever, waardoor de hechtheid en het belang van de kring wordt vergroot;
- betrokkenheidsfase: de deelnemers raken steeds meer betrokken bij de kring, waardoor de kring vorm krijgt en operationeel wordt;
- ontbindingsfase: de kring verliest zijn bestaansgrond en wordt ontbonden.

Kringen en aspecten aan relaties

De aspecten aan de relaties binnen een kring kunnen als volgt worden ingevuld:

- de inhoud van de relatie: binnen een kring vindt er met name uitwisseling van informatie en cultuurexpressies plaats;
- het belang van de relatie: kringen kunnen op allerlei activiteiten betrekking hebben. De deelnemers passen zichzelf echter niet of nauwelijks aan aan de kring. Bovendien is de intensiteit van de uitwisselingen in de meeste gevallen laag;
- de hechtheid van de relatie: bij kringen is de overeenstemming over zaken als het doel en de strategie van de kring vrij groot;
- de vorm van de relatie: een kring heeft geen formele vorm. Een kring heeft immers een volkomen vrijblijvend karakter.