

# Samenwerking en zelfstandig ondernemerschap

Samenwerking is van belang, vooral voor innovatie, om te komen tot schumpeteriaanse nieuwe combinaties. Dan geldt in het bijzonder voor zelfstandige ondernemers. Hier wordt een overzicht gegeven van doelen van samenwerking, vormen van samenwerking, en problemen en oplossingen daarvoor, met een focus op innovatie en zelfstandige ondernemer.

**H**et belang van samenwerking tussen zelfstandige ondernemers, ofwel ondernemer-eigenaars van kleine bedrijven, is niet nieuw maar krijgt meer aandacht dan vroeger. Dat komt doordat innovatie meer aandacht krijgt en er voor innovatie vooral samenwerking nodig is, om te komen tot schumpeteriaanse nieuwe combinaties. Dit komt tot uiting in de huidige belangstelling voor open innovatie: een nieuw label voor een bekend verschijnsel. Open innovatie betekent dat bedrijven niet alles zelf moeten doen maar zich moeten openen om innovatie succesvol te maken, van binnen de onderneming naar buiten en van buiten naar binnen. Het is daarom nuttig om een overzicht te hebben van de doelen en vormen van samenwerking, en van de problemen en oplossingen daarvoor, met een focus op innovatie en zelfstandige ondernemers. Daarbij moet men zich realiseren dat achtergrond en motivatie van zelfstandige ondernemers zo divers kunnen zijn dat ook doelen, opvattingen, werkwijzen, kennis, opleiding en mentaliteit grote verschillen vertonen. De diversiteit in werkwijze wordt institutioneel ook mogelijk gemaakt doordat het kapitaal van kleine, zelfstandige ondernemers vaak eigen kapitaal is of een lening, waardoor zij minder dan grote bedrijven zijn onderworpen aan een uniform regime van verwachtingen en criteria van succes van aandeelhouders en aandelenmarkten.

**BART NOOTEBOOM**  
 Hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg en voorzitter Raad van toezicht van het SUSTenable forum van ondernemers in duurzaamheid

## Doelen en werkwijze

Bekende doelen van samenwerking zijn onder andere benutting van schaalvoordelen door bundeling van productiecapaciteit, gebruik van ondersteunende diensten, specialistische kennis of kunde en installaties, bundeling van macht van inkoop, zoals in inkoopcombinaties, en in marketing, zoals door het samenbrengen van producten in gezamenlijke portfolio's, of gezamenlijke reclame, gezamenlijke certificatie of merknaam, en belangenbehartiging. Meer op innovatie gerichte doelen zijn benutting van complementariteit van diverse competenties van kennis en kunde, flexibiliteit en snelheid van ontwikkeling, risicodeling en toegang tot middelen als kennis, kapitaal en tot markten. Theoretisch is er een verbinding met het denken van Hayek, in zijn idee van de markt als ontdekkingsproces op basis van diverse kennis die breed is gespreid en lokaal is ingebed. Communistische systemen met centrale planning zijn niet in de eerste plaats ingestort vanwege gebrek aan efficiënte allocatie, maar vooral door gebrek aan innovatie, omdat centrale planning geen ruimte gaf aan diversiteit van kennis, kunde en initiatief. Er is een belangrijke cognitieve dimensie die past in recente ontwikkelingen van cognitieve economie. Mensen construeren hun mentale categorieën van perceptie, interpretatie en evaluatie op basis van interactie met anderen, in diverse omgevingen. Dat levert de diversiteit en lokale inbedding van cognitie die Hayek aangaf.

Het geeft een grotere of kleinere cognitieve afstand tussen mensen, en daardoor ontstaan niet alleen problemen maar ook kansen (Nooteboom, 1992). Grotere afstand geeft meer innovatief potentieel, in het elkaar kunnen bieden van iets wat men nog niet wist of had, maar maakt het ook moeilijker dat

potentieel te realiseren vanwege beperkt onderling begrip. Men moet dan zoeken naar een optimale afstand: groot genoeg om elkaar iets nieuws te bieden maar niet zo groot dat men elkaar niet begrijpt. Bedrijven moeten intern die cognitieve afstand in zekere mate beperken ter wille van voldoende efficiëntie, met voldoende onderling begrip, overeenstemming en vermogen om efficiënt samen te werken. Dat slaat neer in, en wordt bevestigd door de cultuur van de organisatie. Daardoor krijgen organisaties een zekere cognitieve focus ten aanzien van doelen, opvattingen over de wereld en de rol daarin van het bedrijf, visies op de mens en zijn relaties, wijzen van werken, plannen, besluitvorming en rapporteren (Nootboom, 2009). Verschillen in die cognitieve focus geven cognitieve afstand tussen organisaties, en ook daar geeft die afstand zowel problemen als kansen voor samenwerking. Het gevaar van cognitieve focus is bijziendheid waardoor men kansen en bedreigingen in de omgeving niet onderkent. Men heeft partners buiten de deur nodig, met hun eigen kennis en percepties, om voor die bijziendheid te compenseren.

Vooraf voor kleine zelfstandige ondernemers nopen schaafeffecten tot samenwerking. Dit om risico's te spreiden, terwijl in grote bedrijven die risico's intern gespreid kunnen worden in spreiding van markten en producten. En om gezamenlijk efficiënt gebruik te maken van ondersteunende diensten zoals huisvesting en catering, en specialistische kennis, bijvoorbeeld juridisch. Om toegang te krijgen tot een breed scala aan kennis en om toegang te krijgen tot markten. Om tegenwicht te bieden aan grote concurrenten en gevestigde belangen; om ervaring en kosten te delen in het verkrijgen en bewaken van octrooien. Een voorbeeld is het samen financieren van ontwikkelingsprojecten in een O&O-consortium. Samenwerking is vaak ook nodig voor een gezamenlijke vertegenwoordiging in overlegorganen voor standaards, duurzaam ondernemen, innovatiebeleid en dergelijke. Ondernemers hebben vaak niet de kennis, ervaring, contacten en passende retoriek om daar invloed op uit te oefenen, waardoor stelselmatig beleidsvorming in het voordeel is van grotere bedrijven, die wel beschikken over de benodigde tijd, kennis, contacten en retoriek. De overheid zou moeten bevorderen dat ondernemers uit het veld adequaat vertegenwoordigd zijn.

Vooraf in het vroege traject van innovatie, in uitvinding en pogingen tot toepassing daarvan, in ontwikkeling en toetsing van prototypes, is de onzekerheid groot en kan men van de overheid niet veel verwachten. Daar kunnen generieke subsidies nuttig zijn, bijvoorbeeld op basis van de Wet bevordering speur- en ontwikkelingswerk, maar gerichte subsidies brengen een paradox met zich mee. De overheid moet de besteding van middelen kunnen verantwoorden en kan zich politiek gezien weinig risico en mislukking permitteren. Er worden vooraf en in de verantwoording van de uitvoering eisen gesteld, in de specificatie van plannen, processen en beoogde uitkomsten, die haaks staan op de aard van het vroege stadium van innovatie. Daarvan valt de haalbaarheid niet vooraf vast te stellen, daar de uitkomst anders kan zijn dan verwacht, en de kans op mislukking groot (WRR, 2008). Hier, in het vroege traject van innovatie, zijn ondernemers vooral op elkaar aangewezen, om elkaar aan te vullen en ervaring en risico te delen.

In het latere stadium, wanneer prototypes getest zijn, het potentieel in de markt zich aftekent, de vormgeving van productie op gang komt, en de daarbij optredende obstakels duidelijk worden, is er een betere basis voor gerichte subsidie. Daar is samenwerking tussen ondernemers vaak nodig om verschillende schakels in de productie en distributie op elkaar af te stemmen.

## Vormen

De instinctieve neiging bestaat nog steeds om voor samenwerking partijen te integreren, in een fusie of overname. Dat is begrijpelijk maar meestal niet verstandig. Het is begrijpelijk dat bedrijven ervoor kiezen omdat dan conflicterende belangen intern en centraal overbrugd en opgelost kunnen worden. Bij samenwerking zonder integratie, in een alliantie, is dat niet mogelijk.

Een belangrijke overweging bij de keuze tussen integratie en alliantie komt voort uit de transactiekostentheorie. Relaties tussen mensen en bedrijven brengen investeringen met zich mee die specifiek zijn voor de relatie, dat wil zeggen minder of niets waard zijn buiten die relatie. Zoals de transactiekostentheorie leert, kunnen die investeringen liggen in faciliteiten, installaties, instrumenten, opleiding en training. Voor innovatie liggen die investeringen ook in het opbouwen van wederzijds begrip, voor het overbruggen van cognitieve afstand, voor het leren van "een gezamenlijke taal" en voor het opbouwen van vertrouwen. Dat is vooral in innovatie nodig omdat daar de onzekerheid groot is. Die onzekerheid beperkt mogelijkheden voor beheersing door middel van contracten, en dat maakt vertrouwen meer nodig.

Het idee achter de transactiekostentheorie is nu dat specifieke investeringen partijen afhankelijk maken doordat zij leiden tot exit- of omschakelingskosten, en de andere partij van die afhankelijkheid gebruik kan maken door druk uit te oefenen voor een groter aandeel in de gezamenlijk toegevoegde waarde. Dat staat bekend als het *hold-up*-probleem. De conclusie van de theorie is dat men dan moet integreren omdat daardoor beheersing van conflict geïnternaliseerd wordt.



Vanuit het perspectief van innovatie zijn er ook andere overwegingen bij de keuze tussen integratie en alliantie. Het proces van integratie vermindert de cognitieve afstand, wat kan leiden tot verkleining van het innovatieve potentieel. Het komt voor dat grote bedrijven innovatieve kleine bedrijven overnemen om intern het innovatieve elan te versterken, maar vaak loopt het kleine bedrijf vast in het gebrek aan elan. Integratie vermindert de snelheid en flexibiliteit van ontwikkeling die voor innovatie van belang zijn. Met specifieke investeringen blijven externe relaties flexibeler dan wanneer men alle activiteiten inbouwt in de eigen organisatie. Dat laatste kost meer tijd, en het is ook lastiger om ze weer af te breken. Dit hangt af van de institutionele omgeving. In Europa kan men moeilijker mensen ontslaan en bedrijfsonderdelen verkopen of sluiten dan in de Verenigde Staten. Daardoor moeten in Europa bedrijven hun flexibiliteit meer halen uit externe relaties. Daarmee is niet gezegd dat het Amerikaanse systeem in alle opzichten beter is: al te onzekere en flexibele relaties tussen en binnen ondernemingen zijn niet goed voor innovatie. Flexibiliteit is goed voor de nieuwe combinaties van innovatie, maar voor hoge toegevoegde waarde moeten relaties ook voldoende lang duren om de benodigde specifieke investeringen terug te verdienen, om daarmee die investeringen uit te lokken. Het gaat dan om optimale, niet maximale, flexibiliteit. Er kunnen goede argumenten zijn voor fusie of overname, bijvoorbeeld op grond van schaal-effecten, maar er wordt nog steeds te veel gefuseerd en overgenomen waar het beter zou zijn om zelfstandig te blijven, in allianties. Dat geldt vooral voor innovatie. Hier hebben zelfstandige ondernemers een voordeel: zij moeten het hebben van diversiteit, snelheid en flexibiliteit om een positie op de markt te behouden, en vooral zij moeten dus niet te snel integreren met anderen.

---

**Er wordt nog  
steeds te veel  
gefuseerd en  
overgenomen waar  
het beter zou zijn  
om zelfstandig  
te blijven,  
in allianties**

Naast nadelen heeft kleine schaal dus ook voordelen, naast de reeds genoemde snelheid en flexibiliteit van samenwerkingspatronen. Een daarvan is motivatie. Voor een ondernemer is bedrijfswinst ook persoonlijk inkomen en dat draagt bij tot motivatie, en als het slecht gaat is hij bereid om te bezuinigen op bestedingen in de persoonlijke sfeer. Overigens is vaak de drang tot een persoonlijke prestatie en het tot stand brengen van iets nieuws van groter belang dan geldelijk voordeel. Winst als inkomen kan de risicogeneïdheid verminderen maar vaak blijft uit innovatieve ambitie de acceptatie van risico overeind. Hoe lang moet een relatie duren? Eerder werd al aangegeven dat men voor innovatie moet streven

naar optimale, niet maximale, flexibiliteit. Het argument was er een van specifieke investeringen en de noodzaak daarvoor van enige stabiliteit van een relatie. Een tweede argument ten aanzien van de duur van een samenwerking tussen ondernemers is gelegen in cognitieve afstand. Als een relatie exclusief is, dat wil zeggen partners hebben op een bepaald innovatiegebied niet ook contacten met anderen, dan zal naar verloop van tijd de cognitieve afstand afnemen, en dat kan zo ver gaan dat partners elkaar niets nieuws meer te vertellen hebben, waardoor er geen innovatieve impulsen meer zijn. Kortom, er is ook zoiets als een optimale duur van de relatie.

De redenering gaat echter niet op als de samenwerking niet exclusief is, dat wil zeggen als beide partijen op het gebied van de samenwerking ook andere en verschillende relaties onderhouden. Die kunnen de relatie blijven voeden met niet-identieke kennis uit die andere relaties. Zo kan ook een langer durende relatie dynamisch potentieel behouden. In de theorie van netwerken staat dat bekend als het overbruggen van structurele gaten (Burt, 1992). Het verbinden van groepen bedrijven die wel binnen de groepen, maar niet daartussen, verbonden waren kan groot innovatief potentieel opleveren.

## Problemen

Samenwerking in allianties draagt dus bij aan innovatie, maar het is ook moeilijk en mislukt vaak om uiteenlopende redenen. Behalve het hold-up-probleem speelt er bij de zelfstandige ondernemers een paradox van samenwerking. Juist zij hebben samenwerking nodig, vooral in innovatie, maar juist zij werken graag zelfstandig.

Management van relaties is een kunst die niet iedereen verstaat. Het is vooral een probleem in een cultuur waarin studenten economie en bedrijfskunde nog steeds opgevoed worden met het idee dat marketing oorlogsvoering is en dat er altijd sprake moet zijn van een principaal die een gelastigde dirigeert. Dan is het moeilijk om te streven naar evenwicht van belang en afhankelijkheid, waarin partijen zowel elkaars principaal als elkaars uitvoerder zijn.

Een ander risico is dat van afhankelijkheid. Dat kan het gevolg zijn van een relatie-specifieke investering, maar het kan ook zijn dat juist in een vruchtbare relatie waar partijen driftig investeren in de waarde voor

elkaar, er steeds meer unieke, onvervangbare kwaliteit wordt geboden, in een opwaartse spiraal van kwaliteit en afhankelijkheid. Er is dus iets paradoxaals in specifieke investeringen. Door ze te doen maakt men zich afhankelijk, maar als men ze gebruikt om unieke waarde te bieden aan de partner dan maakt dat ook deze afhankelijk. Voorts kan investering in persoonlijk vertrouwen leiden tot een al te grote psychologische afhankelijkheid en dwang tot loyaliteit.

Een verder risico ligt in ongewenste spillover van concurrentiegevoelige informatie, direct naar een partner die concurrent is of wordt, of indirect via de partner naar een concurrent waar die partner ook een relatie mee heeft. Dit risico is overigens beperkt. Ten eerste gaat het niet alleen om wat je aan kennis verliest maar ook wat je aan kennis wint, en dus om wat je er per saldo mee wint. Ten tweede is de vraag niet of concurrentiegevoelige informatie een concurrent bereikt, maar of die dan ook de absorptiecapaciteit heeft om die informatie te begrijpen, in kennis om te zetten, en de middelen heeft om die om te zetten in effectieve concurrentie. En als tegen de tijd dat dit alles gebeurd is de kennis al weer veranderd is, dan is het probleem in principe weg.

Voor kleine bedrijven gelden speciale kosten en risico's van samenwerking vanwege schaafeffecten in transactiekosten (Nootboom, 1993). Transactiekosten zijn kosten van zoeken, beoordelen, afspreken, bewaken van uitvoering, heronderhandeling, conflict en breuk. Bij zoekkosten is het vaak lastig dat veel kennis taciet, stilzwijgend is, in het hoofd van de ondernemer, en er weinig is vastgelegd. Daar zijn goede redenen voor: er is een schaafeffect in het formaliseren en codificeren van kennis, en het kan de flexibiliteit verminderen die juist voor kleine bedrijven een potentiële kracht is. Het gevolg is echter wel dat bij bezoek, overleg, het maken van een overeenkomst of contract, het verkrijgen van een octrooi, het aanvragen van een subsidie, of het aangaan van juridische strijd er een schaafeffect is in de vorm van vaste opzetkosten die zwaarder drukken op de kleinere omzet. Dat geeft problemen voor zowel kleine bedrijven als hun partners.

## Oplossingen

Wat men kan doen aan risico's van afhankelijkheid door gezamenlijke specifieke investeringen, is grotendeels uitgewerkt in de transactiekostentheorie (Williamson, 1985). Hier kan men naast contracten denken aan het delen van eigendom van specifieke investeringen of andere manieren om te komen tot een evenwicht van afhankelijkheid, het gebruik van gijzelaars, zoals genoemd in de transactiekostentheorie, om uitvoering van afspraken af te dwingen, en de inzet van bemiddelaars. Vooral bij innovatie hebben contracten hun beperkingen. De onzekerheid over wat er gaat gebeuren en wat eruit komt is groot, en als men toch afspraken gaat vastleggen, dan geeft dat een keurslijf dat te weinig ruimte laat voor de verrassingen van innovatie. Ook toezicht op

---

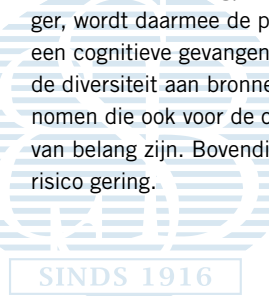
**Spillover-risico's  
kan een ondernemer  
afdekken door een  
eis van exclusiviteit:  
de partner mag  
niet op hetzelfde  
innovatieterrein  
samenwerken met  
een concurrent.  
Daar betaalt een  
ondernemer wel  
een prijs voor**

uitvoering van een contract is problematisch omdat de kennis daarvoor nog in ontwikkeling is.

Evenwicht van afhankelijkheid kan ontstaan door het delen van eigendom van specifieke investeringen en investeringen in unieke waarde voor de partner. Gijzelaars kunnen de vorm hebben van gevoelige informatie over de partner die prijsgegeven kan worden, bijvoorbeeld aan een concurrent, als de partner zich slecht gedraagt, of van een merknaam die men kan aantasten. Een reputatiemechanisme kan mensen

daarbij afhouden van slecht gedrag, op straffe van het vernietigen van opties voor samenwerking met anderen in de toekomst. Voor een reputatiemechanisme is het nodig dat terechte klachten kunnen worden onderscheiden van roddel en achterklap, en dat reputatie effectief wordt verspreid. Tussenpersonen of derde partijen kunnen verschillende rollen spelen, zoals bijdragen aan een reputatiemechanisme, het bewaken van spillover, toezicht op gijzelaars, bewaken van vertrouwen, en het opheffen van misverstanden (Nootboom, 1999).

Spillover-risico's kan een ondernemer afdekken door een eis van exclusiviteit: de partner mag niet op hetzelfde innovatieterrein samenwerken met een concurrent. Daar betaalt een ondernemer wel een prijs voor. Ten eerste kan die partner dan een aantal investeringen nergens anders terugverdienen, en dat nadeel vergt financiële compensatie. Ten tweede, en dat is vanuit het oogpunt van innovatie ernstiger, wordt daarmee de partner opgesloten in een cognitieve gevangenis. De partner wordt de diversiteit aan bronnen voor zijn leren ontnomen die ook voor de ondernemer in kwestie van belang zijn. Bovendien is vaak het reële risico gering.



## Vertrouwen

De beperkingen van contracten vanwege de onzekerheden van innovatie wijzen op het belang van vertrouwen tussen samenwerkende ondernemers. Er zijn echter veel en soms gevaarlijke misverstanden over vertrouwen (Nooteboom, 2002).

Zoals Williamson (1993) zei, voegt het begrip *trust* meer verwarring dan inzicht toe

als het niet verder gaat dan beheersing door contractuele dwang, hiërarchische dwang of eigenbelang. Dat omvat de eerder besproken afhankelijkheid, spillover, gijzelaars en reputatie. In een definitie van *trust* die verder gaat dan beheersing kan het begrip volgens Williamson (1993) onder concurrentie in markten niet overleven. Daarom is het volgens hem in de economie een irrelevant begrip. Dus ofwel vertrouwen is een zinloos begrip ofwel het kan in markten niet bestaan.

In het Engels is er een onderscheid tussen *rely on*, in het Nederlands te vertalen als vertrouwen op of steunen op, en *trust*, te vertalen als vertrouwen hebben in. Men kan óp iemand vertrouwen op basis van beheersing of op basis van vertrouwen in iemand. Als je vertrouwen hebt in je partner, impliceert dit dat je je kwetsbaar opstelt ten opzichte van het handelen van je partner, maar tevens de verwachting hebt dat hij geen grote schade aan zal richten, “ook al heeft de partner de ruimte daartoe (hiërarchisch en contractueel) en ook materiële prikkels om dat te doen” (Nooteboom, 2002).

In tegenstelling tot wat Williamson beweert, is ook in markten ruimte om vertrouwen te hebben in iemand, zij het in beperkte mate, afhankelijk van de intensiteit van prijsconcurrentie. Als de druk op overleving groot is, staan mensen echter, zoals ook Williamson aangeeft, onder druk om toezeggingen en intenties niet gestand te doen, ter wille van het eigen hachje of dat van de werknemers in het bedrijf.

Vertrouwen is gebaseerd op ten eerste

buiten de relatie bestaande instituties in de 6

## In tegenstelling tot wat Williamson beweert, is ook in markten ruimte om vertrouwen te hebben in iemand

vorm van normen en waarden van fatsoenlijk economisch en menselijk verkeer. Dat kan afhangen van bedrijfstak, regio en land. Om iemand te vertrouwen moet men letten op wat hem beweegt, in normen, waarden, doelen. Ten tweede kan vertrouwen berusten op binnen relaties opgebouwde persoonlijke relaties van empathie of identificatie. Empathie betekent dat je je kunt verplaatsen in het denken en voelen van de ander zonder ook gelijk te denken. Empathie is nodig om zo veel mogelijk tegemoet te komen aan de belangen en omstandigheden van de partner, en om te weten waar de grenzen van zijn loyaliteit liggen. De vraag is dan wat ik zou doen als

ik hem was. Identificatie gaat verder, in een gelijk denken en voelen. Empathie handhaaft cognitieve afstand en identificatie verkleint haar. Empathie is nodig, identificatie gaat vaak te ver, en kan leiden tot starheid; de onmogelijkheid relaties te verbreken, ook waar dat economisch gewenst of nodig is.

Voor zelfstandige ondernemers zijn twee speciale overwegingen te noemen. Ten eerste bestaat er onder ondernemers wel eens de neiging om zich te baseren op alleen vertrouwen in de persoon van de partner, maar men moet ook letten op zijn organisatie: deelt die de belangen en oriëntatie van de ondernemer, heeft de ondernemer voldoende greep op zijn organisatie? Zoals gezegd moet men ook letten op de externe druk waar hij aan bloot staat. Men moet ook letten op het externe krachtenveld waarin het partnerbedrijf zich bevindt. Is er bijvoorbeeld een risico dat de partner wordt overgenomen door een concurrent van jou?

Ook doet zich tegenover een grote partner wel eens het Calimero-effect voor: men voelt zich klein en kwetsbaar in vergelijking met de grote partner, met diens grotere ondersteuning door experts, risicospreiding, kapitaalreserves en alternatieven om naar uit te kijken als iets fout gaat. Men kan dan geneigd zijn tot overmatig wantrouwen, elk kleine probleem uitvergroot, en bij alles wat er gebeurt je afvragen of dit nu het moment is dat je gepakt gaat worden. Veel relaties met goed potentieel gaan kapot aan dergelijk misplaatst wantrouwen.

Openheid is van het grootste belang, in de toepassing van *voice*: geef aan waar je bang voor bent, zodat de ander de kans krijgt daar garanties voor te geven, geef aan wanneer er iets gebeurt wat je niet zint, zonder meteen te concluderen dat het boze opzet is, zodat de ander de kans krijgt het uit te leggen. Geef het voordeel van de twijfel. Meld vooral ook wanneer er aan jouw kant iets fout gaat, met de inzet om negatieve gevolgen te beperken, en geef aan wat je er in de toekomst aan denkt te gaan doen om dergelijke fouten te voorkomen. Dat is een vertrouwenwekkende actie.

## Conclusie

Op tal van aspecten van samenwerking, zoals doelen, vormen, problemen en oplossingen, ligt het voor zelfstandige ondernemers wat anders dan voor grotere bedrijven. Daar moeten die ondernemers zich bewust van zijn, en hun partners. Ook de overheid zal er rekening mee moeten

houden in regelingen, procedures en beleidsvorming. Daar doet zich overigens weer een paradox voor. Een probleem voor veel zelfstandige ondernemers ligt in de complexiteit van regels en regelingen. Daar ligt weer een nadeel van kleine schaal in het zich verdiepen en bijhouden van die regelingen. Als men nu met het oog op de diversiteit van zelfstandigen regelingen gaat verfijnen dan neemt de complexiteit verder toe.

Een vraag is of gezien het belang van samenwerken en het moeilijke ervan de overheid vooral kleine bedrijven erbij zou moeten helpen. Het wordt tijd dat bedrijven zelf de kunst van het samenwerken leren. De overheid zou wel iets van de kunst van het samenwerken in kunnen laten brengen in onderwijs en opleiding. Er is inmiddels veel bekend over de organisatie van samenwerken. Ondernemers kunnen ook goed gebruikmaken van tussenpersonen die de kunst van het samenwerken hebben geleerd en samenwerking kunnen begeleiden. Er liggen marktkansen voor ondernemende tussenpersonen en de overheid zou dergelijke bedrijvigheid kunnen bevorderen.

#### LITERATUUR

- Burt, R. (1992) Structural holes: the social structure of competition. In: Nohria, N. en R. Eccles (red.) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 57–91.
- Nooteboom, B. (1992) Towards a dynamic theory of transactions. *Journal of Evolutionary Economics*, 2(4), 281–299.
- Nooteboom, B. (1993) Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5(44), 283–295.
- Nooteboom, B. (1999) The triangle: roles of the go-between. In: Gabbay, S. en R. Leenders (red.) *Corporate social capital*. Dordrecht: Kluwer, 341–355.
- Nooteboom, B. (2002) *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. (2009) *A cognitive theory of the firm; learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism; Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1993) Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
- WRR (2008) *Innovatie vernieuwd: opening in viervoud*. Den Haag: WRR. 1916

