



Project Evaluatie MKD Design.Brabant



Naam: Dr. Roel Rutten
Sanne Smit MSc.
Lidia Swinkels MSc.

Departement: Organisatiewetenschappen
Plaats en Datum: Tilburg, oktober 2011

Samenvatting

Medio 2011 heeft de Universiteit van Tilburg een evaluatie uitgevoerd naar het project MKB Design.Brabant. Dit project is gericht op het bij elkaar brengen van ondernemers uit het MKB en uit de designsector. Designkennis, die een belangrijke economische waarde voor de regio vertegenwoordigt, komt zo ten goede aan innovatie in het MKB. Het project is een samenwerking tussen vijf organisaties: de provincie Noord-Brabant, de Kamer van Koophandel, Syntens, de Brabants Ontwikkelingsmaatschappij en Design Connection Brainport.

Het onderzoek van de Universiteit van Tilburg richtte zich op de volgende drie vragen:

1. Wat zijn de uitkomsten van het project voor de deelnemende bedrijven?
2. Hoe beïnvloedt de samenwerking tussen de vijf organisaties deze uitkomsten?
3. Hoe kunnen de uitkomsten voor de bedrijven worden verbeterd?

In zijn algemeenheid geldt dat het project werkt voor ondernemers uit het MKB en de designsector. Ondernemers die hebben deelgenomen aan één of meerdere instrumenten van het project zijn (zeer) tevreden en hebben vooruitgang geboekt rond samenwerking en innovatie. Deze uitkomsten dragen bij aan het versterken van de regionale economie, hoewel dat op dit moment nog niet kwantificeerbaar is. Ook voor de vijf organisaties werkt het project. Het project heeft de organisaties dichter bij elkaar gebracht en vormt zodoende een belangrijke stap op weg naar verdere samenwerking. Dit is nodig om effectief te kunnen blijven opereren richting ondernemers in een tijd van afnemende middelen. De vijf organisaties kunnen meer bereiken op het gebied van economische ontwikkeling door hun krachten te bundelen.

Belangrijke uitkomsten voor de ondernemers (vraag 1) zijn dat er intensief is samengewerkt tussen designers en MKBers, hetgeen heeft geleid tot het uitwisselen en ontwikkelen van nieuwe kennis. Omdat het onderzoek relatief kort na deelname aan het project heeft plaatsgevonden, hebben nog maar weinig ondernemers resultaten geboekt in termen van nieuwe producten en omzetsijgingen. Deze effecten doen zich naar verwachting pas over enige tijd voor, naar verwachting één tot twee jaar¹.

De samenwerking tussen de vijf organisaties (vraag 2) heeft een positieve invloed gehad op de uitkomsten voor ondernemers. Daardoor zijn meer ondernemers bereikt en konden zij beter worden geïnformeerd. Verdere samenwerking tussen de vijf organisaties zal deze effecten nog versterken. Het aantal ondernemers dat meer dan één instrument heeft doorlopen is beperkt. Uitkomsten kunnen verder worden verbeterd (vraag 3) via een betere doorverwijzing tussen adviseurs en het bijwonen van elkaars bijeenkomsten. Betere afspraken tussen de

¹ Uit het onderzoek naar de Stimulus Clusterregeling in 2006 bleek dat dergelijke effecten één tot twee jaar op zich laten wachten.

vijf organisaties over de communicatie aan ondernemers (wat, door wie, wanneer) zijn eveneens van belang. Hiertoe moet ook naar de interne samenwerking tussen de vijf organisaties gekeken worden zodat taken onderling beter verdeeld en afgestemd worden. Versterking van de informele (sociale) contacten tussen de vijf organisaties is daarbij eveneens van belang.

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	p. 4
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	p. 6
Hoofdstuk 3 Dataverzameling	p. 9
Hoofdstuk 4 Resultaten	p. 11
Hoofdstuk 5 Discussie, Conclusie en Aanbevelingen	p. 22
5.1 Discussie	p. 22
5.2 Conclusie	p. 25
5.3 Aanbevelingen	p. 26
Bijlagen	
Bijlage A Topic list interviews	
Bijlage B Enquête	

Hoofdstuk 1 Inleiding

Het project MKB Design.Brabant is gericht op het bij elkaar brengen van MKB ondernemers en de design sector vanuit de gedachte dat hiermee een impuls gegeven kan worden aan innovatie. De kennis van designers kan een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van nieuwe producten en het verbeteren van bestaande producten in het MKB. Voor designers ontstaat zo de mogelijkheid om hun kennis te vermarkten. Samenwerking tussen MKB ondernemers en designbedrijven lijkt zodoende een voor de hand liggende methode om het industriële weefsel te versterken en daarmee de concurrentiekracht van de deelnemende bedrijven te vergroten. Via het project MKB Design.Brabant wordt invulling gegeven aan de ambitie van de regio om te transformeren naar een hoogwaardige kenniseconomie.

Om deze samenwerking tussen MKB ondernemers en designers te realiseren hebben een vijftal projectpartners in de regio hun handen ineen geslagen in het project MKB Design.Brabant: de provincie Noord-Brabant, de Kamer van Koophandel, Syntens, de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en Design Connection Brainport, in het vervolg benoemd als de projectpartners.

In het voorjaar van 2011 heeft de Universiteit van Tilburg een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar dit project. Het onderzoek is verricht in opdracht van de Provincie Brabant en Syntens. In het onderzoek is zowel gekeken naar de uitkomsten van het project voor de deelnemende MKB ondernemers en designbedrijven, als naar de samenwerking tussen de vijf betrokken projectpartners. Op deze manier kan aangegeven worden wat de directe effecten zijn van het project voor de betrokken ondernemers. Tevens kan worden aangegeven waar de sterke en zwakke kanten liggen van het project. Op basis van deze informatie kan de toekomstige samenwerking tussen de projectpartners verbeterd worden. De uitkomsten van het project voor de deelnemende MKB ondernemers en designers kunnen daardoor ook nog vergroot worden.

Deze opzet heeft zich vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

- Wat zijn de uitkomsten van het project MKB Design.Brabant voor de deelnemende bedrijven?
- Hoe beïnvloedt de samenwerking tussen de vijf betrokken partijen deze uitkomsten?
- Hoe kunnen de uitkomsten voor de deelnemende bedrijven verbeterd worden?

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve dataverzamelingmethoden gebruikt. Naast het uitzetten van enquêtes bij deelnemende bedrijven zijn interviews gehouden met MKB ondernemers en designers en met vertegenwoordigers van de vijf partijen. Op deze manier ontstaat een zo gedetailleerd mogelijk beeld, op basis waarvan tot een oordeel over het project kan worden gekomen.

Creativiteit, regionale economische ontwikkeling en het project MKB Design.Brabant

De designsector wordt gerekend tot de zogenaamde creatieve economie. Het belang van de creatieve economie werd voor het eerst onderstreept door Richard Florida in 2002. Creativiteit draagt bij aan innovatie en economische ontwikkeling op twee manieren. Ten eerste op directe wijze doordat kennis vanuit min of meer onconventionele hoek zijn weg vindt in nieuwe producten en diensten. Dit levert op zijn beurt concurrentievoordeel op voor bedrijven. Ook op indirecte wijze draagt creativiteit bij aan regionale economische ontwikkeling. De aanwezigheid van ondernemers en werknemers uit de creatieve sector draagt bij aan de sociale en culturele dynamiek van een regio en stelt hogere eisen aan het woon- en leefklimaat. De designsector in de regio Eindhoven heeft zich een internationale reputatie verworven en speelt vanuit die positie inmiddels een betekenisvolle rol in de economische ontwikkeling. De uitdaging is om de kennis van de designsector ook ten goede te laten komen aan het innovatievermogen van het regionale MKB.

Deze uitdaging moet ingevuld worden via samenwerkingsverbanden tussen ondernemers in het MKB en de designsector. De noodzakelijke kennisoverdracht vindt immers plaats via persoonlijke contacten in zogenaamde *communities of practice*. Het probleem in dit geval is dat ondernemers uit het MKB en de designsector tot nog toe grotendeels gescheiden communities of practice zijn geweest. Doordat men elkaar onvoldoende kent, ontstaan maar weinig concrete samenwerkingsverbanden tussen beide groepen ondernemers. Een bijkomstige moeilijkheid is het verschil in disciplinaire achtergrond tussen designers en MKBers. Het kunnen begrijpen van de kennis en kunde uit een andere discipline en deze vertalen naar bruikbare inputs voor het eigen bedrijf, vraagt een hoger dan gemiddeld werk- en denkniveau. Het zijn vooral ondernemers die al innovatief zijn die dit over het algemeen goed lukt.

Vanuit die achtergrond ligt het voor de hand dat een project als MKB Design.Brabant zich richt op ondernemers in het MKB en de designsector die al innovatief zijn. Investeren in samenwerking tussen innovatieve ondernemers zal sneller en vaker tot resultaten leiden en meer bijdragen aan regionale economische ontwikkeling. Naarmate de contacten tussen innovatieve ondernemers in het MKB en de designsector toenemen, zal ook de kennisuitwisseling tussen beide groepen toenemen en daarmee het innovatievermogen. Blijven inzetten op innovatieve ondernemingen is daarom gerechtvaardigd. Het potentieel voor samenwerking en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten in de groep van innovatie MKB- en designondernemers in de regio is aanzienlijk, gelet op de omvang² van zowel de designsector als het aantal innovatieve MKB ondernemers. Om niet-innovatie ondernemers te bereiken is een aanzienlijk intensiever begeleidingstraject noodzakelijk voordat kennisuitwisseling met designers tot stand kan komen.

² Eindhoven telt 45 banen per 1.000 inwoners in de creatieve sector, tegenover 15 landelijk. Het aandeel werknemers in de medium- en hightech industrie in Eindhoven bedraagt 50% tegenover 16% landelijk. Bron: Stichting Brainport.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is een evaluatiekader ontwikkeld waarmee de effecten van het project MKB Design.Brabant voor de deelnemende bedrijven in beeld gebracht zijn. Daarbij is enerzijds gebruikt gemaakt van relevante wetenschappelijke literatuur rond innovatie, netwerken en regionale ontwikkeling, anderzijds is teruggegrepen op ervaringen met een eerder soortgelijke project van de Universiteit van Tilburg³. Het evaluatiekader voor dit onderzoek omvat twee delen. Op de eerste plaats is gekeken naar de uitkomsten voor de deelnemende MKB ondernemers en designers. Op de tweede plaats is gekeken naar de samenwerking tussen de Kamer van Koophandel, de Brabants Ontwikkelingsmaatschappij, Syntens, de Provincie Brabant en Design Connection Brainport. Vervolgens is onderzocht in welke mate deze samenwerking heeft bijgedragen aan het bereiken van de uitkomsten voor de MKB ondernemers en designers. Na een korte uitleg over de methode van evaluatieonderzoek worden beide delen van het evaluatiekader hieronder toegelicht.

Evaluatieonderzoek

De opdracht voor dit onderzoek betrof het in beeld brengen van de effecten van het project MKB Design.Brabant. Een evaluatieonderzoek is het meest geschikt om een dergelijke vraag te beantwoorden. Evaluatieonderzoek kan het best worden samengevat als een beoordeling op basis van een criterium. Dit gebeurt in een aantal stappen. Op de eerste plaats wordt een lijst met indicatoren opgesteld die relevant zijn voor het beoordelen van het project. Deze indicatoren samen vormen het evaluatiekader. Ten tweede wordt vastgesteld aan welke criteria deze indicatoren moeten voldoen om te kunnen zeggen of het project succes heeft. Vervolgens wordt gemeten hoe het project daadwerkelijk scoort op deze indicatoren. Tenslotte wordt de werkelijke score vergeleken met de eerder vastgestelde criteria. Indien het project voldoet aan de criteria kan gesproken worden van een succesvol project. Ideaal gezien voldoet een project aan alle criteria maar evaluatieonderzoek laat veelal zien dat projecten succesvol zijn op sommige indicatoren en minder (of niet) succesvol op andere indicatoren. Zodoende kunnen zowel de sterke kanten van het project in beeld worden gebracht als de kanten waarop in de toekomst verbeteringen mogelijk zijn.

Bij het vellen van het eindoordeel over het project is het van belang genuanceerd naar de resultaten van het onderzoek te kijken. Het niet voldoen aan criteria kan diverse oorzaken hebben. In dit onderzoek wordt daarom op verschillende manieren het project in beeld gebracht.

- Een evaluatie van de resultaten van het project voor de MKB ondernemers en designers. Daarbij wordt zowel naar proces- als uitkomstindicatoren gekeken. Uitkomstindicatoren geven zicht op de uitkomsten voor de bedrijven, procesindicatoren geven zicht op hoe die uitkomsten tot stand zijn gekomen.

³ Dit betreft de evaluatie van de Stimulus Clusterregeling. Het evaluatierapport van dit onderzoek is gepubliceerd als, *In de ban van de Clusterring: Een evaluatieonderzoek naar de Stimulus Clusterregeling*, door Oerlemans, L. en Rutten, R, Universiteit van Tilburg, 2006.

- Een evaluatie van de samenwerking tussen de vijf deelnemende partijen in het netwerk MKB Design.Brabant. Dit netwerk bepaalt gedeeltelijk de condities waaronder de bedrijven in het project met elkaar samenwerken en is daarom van belang bij het interpreteren van de resultaten die de bedrijven behalen.
- Naast enquêtes zijn ook verschillende bedrijven en vertegenwoordigers van het netwerk van de vijf partijen geïnterviewd.

Evaluatiekader MKB ondernemers en designers

Het project MKB Design.Brabant was gericht op het stimuleren van kenniscreatie en innovatie onder de deelnemende MKB ondernemers en designers bedrijven. Dergelijke uitkomsten voor bedrijven kunnen gemeten worden in termen van gerealiseerde nieuwe en/of vernieuwde producten en in termen van nieuwe of verbeterde kennis die tijdens het project is opgedaan. Voor zover nieuwe of vernieuwde producten hun weg al gevonden hebben naar de markt kunnen ze een bijdrage leveren aan het verbeteren van de concurrentiepositie van het bedrijf. Ook dat is een belangrijke uitkomstindicator voor het project MKB Design.Brabant.

In de literatuur wordt benadrukt dat innovatie het resultaat is van een proces van kennisuitwisselingen tussen bedrijven. De intensiteit van de communicatie tussen bedrijven bepaalt in belangrijke mate de hoeveelheid kennis die wordt uitgewisseld, en is daarom een belangrijke procesindicator.

Het doel van dit project betrof expliciet het bij elkaar brengen van MKB ondernemers en designers. Naarmate het project er in slaagt meer bedrijven bij elkaar te brengen en ze te overtuigen van het nut van samenwerking rond innovatie, is de kans groter dat bedrijven na afloop van het project op eigen initiatief blijven samenwerken. Op deze wijze kan het project bijdragen aan de versterking van het industriële weefsel van de regio. Indicatoren die hier inzicht in geven hebben te maken met de tevredenheid van de bedrijven over hun onderlinge samenwerking, de mate waarin ze na afloop van het project nog contact hebben met elkaar.

Het evaluatiekader voor de MKB ondernemers en designers bestaat uit de volgende indicatoren, verdeeld over proces- en uitkomstindicatoren.

Indicator	Proces/uitkomst	Criterium
<i>Opzet van het project</i>		
Hoe intensief bent u betrokken geweest bij het project?	Proces	intensief
In welke volgorde heeft u de verschillende instrumenten doorlopen?	Proces	projectvolgorde
Bent u tevreden over de volgorde waarin u de instrumenten heeft doorlopen	Uitkomst	(zeer) tevreden
Bent u tevreden over de ondersteuning door MKB Design.Brabant	Proces	(zeer) tevreden
Welk cijfer geeft u (1-10) aan het project, gebaseerd op uw resultaten	Uitkomst	>7
Bent u tevreden met de resultaten die u behaald heeft door het project	Uitkomst	(zeer) tevreden
<i>Doelstellingen</i>		
Welke doelstellingen wilde u bereiken via het project?	Proces	-
In welke mate zijn deze doelen bereikt?	Uitkomst	(zeer) grote mate

Samenwerking		
Hoe intensief heeft u samengewerkt met designers/ondernemers	Proces	(zeer) intensief
In hoeverre bent u tevreden over deze samenwerking	Uitkomst	(zeer) tevreden
Relaties		
In welke mate heeft u nog contact met u relaties uit het project?	Uitkomst	(zeer) grote mate
Hoe groot acht u de kans dat u in de toekomst gebruikt te maken van relaties die zijn voortgevloeid uit het project?	Uitkomst	(zeer) grote mate
Resultaten; in welke mate heeft u ...		
... in het project nieuwe kennis ontwikkeld?	Uitkomst	(zeer) grote mate
... in het project kennis uitgewisseld?	Uitkomst	(zeer) grote mate
... in het project nieuwe producten ontwikkeld?	Uitkomst	(zeer) grote mate
... in het project bestaande producten verbeterd?	Uitkomst	(zeer) grote mate
... kennis opgedaan om bestaande producten te verbeteren?	Uitkomst	(zeer) grote mate
... kennis opgedaan om nieuwe producten te ontwikkelen?	Uitkomst	(zeer) grote mate
In welke mate is uw omzet gestegen door dankzij het project?	Uitkomst	(zeer) grote mate
In welke mate is uw marktaandeel gestegen dankzij het project?	Uitkomst	(zeer) grote mate
In welke mate is uw concurrentiepositie verbeterd dankzij het project?	Uitkomst	(zeer) grote mate

Tabel 1: Evaluatiekader MKB ondernemers en designers

Evaluatiekader van het netwerk

Het netwerk van de vijf projectpartners die samenwerken in het project MKB Design.Brabant was gericht op aanbieden van een laagdrempelig en aantrekkelijk project voor bedrijven. De literatuur over netwerken stelt dat een dergelijke samenwerking aan bepaalde voorwaarden moet voldoen wil ze effectief zijn. In dit deel van het evaluatiekader zijn enkele belangrijke voorwaarden uitgewerkt tot indicatoren. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de opzet van het project en de wijze waarop de projectpartners met elkaar hebben samengewerkt omdat hiermee de condities zijn gezet voor de MKB en designbedrijven. Om een goed oordeel te kunnen vellen over het netwerk is daarnaast ook gekeken naar de uitkomsten van het netwerk voor de betrokken partijen zelf. Voor het uitwerken van de indicatoren is gebruik gemaakt van de literatuur over netwerken.

Indicator	Criterium
Opzet van het project	
In welke mate was de opzet met verschillende opeenvolgende instrumenten werkbaar?	(zeer) hoge mate
In welke mate was de insteek van het project – koppelen MKB en design – goed?	(zeer) hoge mate
In welke mate had de krachtenbundeling tussen de vijf organisaties meerwaarde?	(zeer) hoge mate
Afstemming tussen de partijen	
Wat was de mate van intensiteit en kwaliteit van de onderlinge communicatie?	(zeer) hoog
In welke mate was er sprake gedeelde belangen?	(zeer) hoge mate
In welke mate was er sprake van vertrouwen tussen de organisaties?	(zeer) hoge mate
In welke mate was de wijze van besluitvorming in het project effectief?	(zeer) hoge mate
In welke mate was de opzet van de samenwerking (netwerkstructuur) effectief?	(zeer) hoge mate
In welke mate waren de verhoudingen tussen de organisaties gelijkwaardig?	(zeer) hoge mate
Uitkomsten voor de partijen	
In welke mate zijn de partijen tevreden met het project?	(zeer) hoge mate
Wat levert de samenwerking op voor de betrokken partijen?	-
In welke mate zijn de partijen tevreden met de bereikte resultaten?	(zeer) hoge mate

Tabel 2: Evaluatiekader netwerk

Hoofdstuk 3 Dataverzameling

Aansluitend bij de doelen van de projectevaluatie is het project vanuit twee kanten onderzocht, waarbij gebruik is gemaakt van een kwalitatieve en een kwantitatieve methode. Op deze manier zijn zowel de ervaringen van de deelnemende MKB ondernemers en designers als de ervaringen van de betrokkenen vanuit het netwerk gewaarborgd in de projectevaluatie. Per groep zal uiteengezet worden hoe de dataverzameling is verlopen.

Projectpartners

Om zo veel mogelijk nuttige informatie te verzamelen is er voor gekozen verschillende projectpartners te interviewen. Deze mensen zijn geselecteerd op basis van een vooraf beschikbare lijst met alle projectpartners. Uit deze lijst is een selectie gemaakt, rekening houdend met een evenredige vertegenwoordiging van de verschillende organisaties die met het project betrokken zijn en de inhoudelijke kennis van het project van de verschillende betrokkenen. Uiteindelijk zijn 11 projectpartners geïnterviewd.

Tijdens deze interviews werd ingegaan op de verschillende aandachtspunten van de projectevaluatie. Er werd gebruik gemaakt van een topiclist, welke is bijgesloten in Bijlage A. De interviews werden allen opgenomen en later getranscribeerd. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd, waarbij typerende quotes behorend bij een bepaald aandachtspunt van de projectevaluatie in een tabel werden gezet. Deze tabel is te vinden in Bijlage B. De resultaten die gebaseerd zijn op deze interviews zijn te vinden in het volgende hoofdstuk van deze projectevaluatie.

MKB ondernemers en designers

Naast de projectpartners zijn ook de MKB ondernemers en designers meegenomen in de projectevaluatie. Om voldoende informatie te kunnen vergaren is een enquête ontworpen die de verschillende aandachtspunten van de projectevaluatie belicht. Deze enquête is te vinden in Bijlage C. MKB ondernemers en designers die aan één (of meerdere) activiteit(en) hebben deelgenomen die werd(en) georganiseerd in het kader van het project MKB Design.Brabant kwamen in aanmerking voor de enquête.

Om het aantal respondenten te verhogen zijn alle MKB ondernemers en designers benaderd door hun eigen contactpersoon bij een van de projectpartners. Om die reden zijn alleen ondernemers benaderd behorende tot het portfolio van een project partner waar al direct contact mee was geweest of die af wist van het onderzoek. Op die manier kon worden gewaarborgd dat de desbetreffende project partner een duidelijk verhaal kon vertellen aan de ondernemer betreffende de projectevaluatie. Daarnaast werden er verschillende mogelijkheden aangeboden om de enquête in te vullen; de enquête was via een link op het internet te vinden, werd als bijlage meegestuurd waardoor hij op de computer ingevuld kon worden en tot slot konden MKB ondernemers en designers er voor kiezen om de enquête uit te printen en retour te zenden. Ook het aanbieden van deze opties

had als doel om het aantal respondenten te verhogen. Via verschillende wegen zijn er in totaal 87 MKB ondernemers en designers direct benaderd voor het invullen van de enquête. Van deze 87 personen hebben er 25 de enquête ingevuld. Dit komt neer op een response rate van 29%. De tabel met enquête resultaten is te vinden in bijlage D en zal besproken worden in het volgende hoofdstuk.

Uit de enquêterespondenten en uit een lijst met namen die beschikbaar was gesteld door de project partner zijn een aantal MKB ondernemers en designers benaderd voor een interview. Deze interviews hadden als doel om dieper op de antwoorden van de ondernemer in te gaan en op deze manier meer nuttige informatie te verzamelen voor de projectevaluatie. Tijdens deze interviews werden bepaalde opvallende antwoorden nader toegelicht en was er ruimte voor de ondernemer voor verdere suggesties of opmerkingen. In totaal zijn er 4 interviews afgenomen. De uitkomsten van deze interviews zijn te vinden in Bijlage E en zullen besproken worden in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe de data is verzameld om uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de hoofdvragen. In dit hoofdstuk worden deze resultaten gepresenteerd. Aangezien de data bij twee verschillende groepen is verzameld, bij de projectpartners en bij de MKB ondernemers en designers, zullen de resultaten voor deze groepen ook apart worden gepresenteerd. In het volgende hoofdstuk zullen belangrijke punten uit deze resultaten uitgelicht en bediscussieerd worden. Uiteindelijk zal op basis van deze resultaten in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven worden op de hoofdvragen.

Projectpartners

Gebaseerd op de tabel zoals gepresenteerd in Bijlage B worden de resultaten verder toegelicht. Dit wordt gedaan aan de hand van het evaluatiekader voor het netwerk zoals dit is gepresenteerd in de onderzoeksopzet. Aan de hand van verschillende kopjes zullen de resultaten zo overzichtelijk mogelijk worden gepresenteerd. Uiteindelijk zal het evaluatiekader voor het netwerk ingevuld gepresenteerd worden.

Opzet van het project

Opzet instrumenten

Alle respondenten zijn zich er van bewust dat het trechtermodel zoals het is opgesteld door het project niet voldoende heeft gewerkt. Er zijn slechts een paar MKB ondernemers en designers die aan alle activiteiten hebben deelgenomen. Dit wordt door de meeste respondenten niet per se als iets negatiefs ervaren, mits de verschillende projectpartners goed genoeg op elkaar ingespeeld zouden zijn. Uit de dataverzameling blijkt dat dit niet altijd het geval is. Respondenten geven aan dat zij hun klanten te weinig hebben doorverwezen naar collega's en niet altijd duidelijk hebben gemaakt dat een bepaald instrument onderdeel uit maakte van een groter project, omdat dit niet altijd direct nodig was. Hierdoor zijn er op dit punt kansen gemist met betrekking tot netwerkvorming en kennisuitwisseling.

Insteek project

Zonder uitzondering wordt er door de projectpartners aangegeven dat het goed is om de koppeling tussen MKB en design te maken. Men is nog steeds van mening dat er nog flink wat werk te verrichten is om deze twee werelden wat dichterbij elkaar te brengen. Dit moet niet te belerend gebeuren, maar de ontmoetingen tussen MKB ondernemers en designers moeten worden gefaciliteerd.

Meerwaarde krachtenbundeling

Alle respondenten zijn er van overtuigd dat je samen meer kunt bereiken dan alleen. Wel wordt benadrukt dat de krachtenbundeling nog veel beter benut zou kunnen en moeten worden, om op die manier

kennisuitwisseling te bevorderen en meer netwerkvorming te creëren. Ook de communicatie richting MKB ondernemers en designers zou daarvan kunnen profiteren.

Afstemming tussen de partijen

Communicatie

De interne communicatie is volgens de projectpartners nog een verbeterpunt. Een aantal respondenten geeft aan behoefte te hebben aan meer informele contactmomenten, om op die manier de neuzen meer dezelfde kant op te krijgen. Dit had met name betrekking op de start van het project; het is volgens de respondenten prettig om te weten welke groep mensen samen aan de slag gaat met het project en eventueel te sparren om op die manier nog meer feeling met het project en de projectpartners te krijgen. Daarnaast zouden de projectpartners wat vaker op de hoogte gehouden willen worden van de resultaten. Omdat het project heel duidelijk opgesplitst is in verschillende onderdelen krijgt niet iedereen iets mee van de resultaten van andere onderdelen van het project. Wanneer deze resultaten gedeeld zouden worden kan dit de projectpartners motiveren of inspireren.

Ook wat betreft de externe communicatie worden verschillende ideeën geopperd om deze nog verder te optimaliseren. Voorbeelden hiervan zijn het beter benutten van sociale media en het communiceren van successen van het project. Uiteraard kan dit pas wanneer het project wat verder gevorderd is en er ook daadwerkelijk resultaten geboekt zijn.

Belangen

Verschillende respondenten geven aan te merken dat projectpartners in een soort tweestrijd verkeren. Enerzijds willen zij het project tot een succes brengen, anderzijds moeten zij voor het bestaansrecht van hun eigen organisatie vechten. Hierdoor is er sprake van conflicterende belangen, welke de sfeer en energie binnen het project niet altijd ten goede komen. Ondanks dat geven de respondenten wel aan het idee te hebben dat alle projectpartners dezelfde doelen nastreven en globaal met dezelfde insteek naar het project kijken.

Vertrouwen

Over het algemeen geven respondenten aan dat het met het vertrouwen onderling, zeker op uitvoerend vlak, goed zit. Deze vertrouwensrelatie is vaak gebaseerd op een eerdere samenwerking, maar ook wanneer verschillende partners elkaar nog niet kenden is deze vertrouwensrelatie gedurende het project gegroeid. Wel wordt er een aantal keer aangestipt dat deze vertrouwensrelatie op hoger bestuurlijk niveau wat anders ligt, doordat verschillende projectpartners verschillende belangen hebben.

Besluitvorming

De besluitvorming van het project loopt volgens de respondenten voornamelijk via de projectleider. Omdat het project in grote lijnen al vast stond voor het van start ging, krijgen veel projectpartners weinig mee van de besluitvorming. De mogelijkheid om input te leveren is om dezelfde reden beperkt.

Samenwerking

In essentie zijn alle respondenten tevreden over de samenwerking. Toch vinden alle respondenten ook dat er nog veel meer van te maken valt. De verschillende partijen zijn nog niet dusdanig op elkaar ingespeeld dat er gesproken kan worden van $1+1=3$. Volgens de projectpartners kunnen meer informele momenten de samenwerking bevorderen, omdat door deze informele momenten er een grotere betrokkenheid gecreëerd kan worden en projectpartners meer geënthousiasmeerd raken.

Verhoudingen binnen project

Syntens is de grootste speler in het project en is verantwoordelijk voor de meeste van de gemaakte uren. Dat het zwaartepunt van het project bij Syntens ligt is enerzijds logisch gelet op de omvang van Syntens en vanuit een oogpunt van effectiviteit. Anderzijds hebben respondenten die niet bij Syntens werkzaam zijn dit niet onverdeeld als positief ervaren. Aandacht voor de rol en betrokkenheid van de kleinere partners blijft daarom noodzakelijk.

Uitkomsten voor de partijen

Tevredenheid

Kijkend naar de samenwerking geven de meeste respondenten aan redelijk tevreden te zijn, maar volgens hen kan hier nog een verdiepingsslag in gemaakt worden zoals ook al aangekaart onder het kopje samenwerking. Graag zouden zij beter op elkaar ingespeeld zijn waardoor ze de MKB ondernemers en designers optimaal van dienst kunnen zijn. Wanneer gekeken wordt naar de tevredenheid over de resultaten van het project wordt duidelijk dat veel respondenten niet meer weten dan de resultaten die zij zelf geboekt hebben. Over het gehele project kunnen zij vrij weinig zeggen.

Wat levert de samenwerking op

De respondenten geven aan het prettig te vinden dat ze door het project nieuwe mensen en/of organisaties hebben leren kennen en hun kennis hebben kunnen vergroten. Wel wordt aangekaart dat dit nog beter had gekund wanneer de verschillende partijen binnen het project nog beter met elkaar hadden samengewerkt en het meer een geheel was geweest.

Op basis van het voorafgaande wordt in Tabel 3 voor de verschillende evaluatiecriteria aangegeven hoe de samenwerking tussen de vijf organisaties heeft gewerkt. Het overzicht laat een overwegend positief beeld zien. Verbeterpunten liggen bij de opeenvolging van de instrumenten en de wijze waarop de verhoudingen tussen de vijf organisaties als (on)gelijkwaardig worden ervaren.

Indicator	criterium
Opzet van het project	
In welke mate was de opzet met verschillende opeenvolgende instrumenten werkbaar?	-
In welke mate was de insteek van het project – koppelen MKB en design – goed?	++
In welke mate had de krachtenbundeling tussen de vijf organisaties meerwaarde?	+
Afstemming tussen de partijen	
Wat was de mate van intensiteit en kwaliteit van de onderlinge communicatie?	+/-
In welke mate was er sprake gedeelde belangen?	+/-
In welke mate was er sprake van vertrouwen tussen de organisaties?	++
In welke mate was de wijze van besluitvorming in het project effectief?	+
In welke mate was de opzet van de samenwerking (netwerkstructuur) effectief?	+
In welke mate waren de verhoudingen tussen de organisaties gelijkwaardig?	-
Uitkomsten voor de partijen	
In welke mate zijn de partijen tevreden met het project?	+ +/-
Wat levert de samenwerking op voor de betrokken partijen?	*Kennis van andere organisaties *Kennis van design *Uitbreiding netwerk
In welke mate zijn de partijen tevreden met de bereikte resultaten?	+ +/-

Tabel 3: *Evaluatiekader netwerk*

- : niet voldaan
- + : voldaan
- +/- : voldaan noch niet voldaan
- ++ : in grote mate voldaan
- ++/- : in grote mate voldaan, enkele afwijkende meningen

MKB ondernemers en designers

Naast de verzamelde gegevens onder de projectpartners zijn er ook gegevens verzameld onder de deelnemende partijen, namelijk de MKB ondernemers en de designers. Doormiddel van de eerder beschreven enquêtes en korte interviews is hun visie op het project MKB Design.Brabant en hun ervaringen hierbij in beeld gebracht. De analyse van deze data zal hieronder aan de hand van het evaluatie kader, zoals beschreven in de onderzoeksopzet, worden uiteengezet.

Opzet van het project

De MKB ondernemers en designers in het onderzoek hebben deelgenomen aan één of meer van de volgende instrumenten: Design Pressure Cooker (DPC), Design Café (DC), Just Images, een voorlichting van de Kamer van Koophandel. Over de verschillende instrumenten zijn de MKB ondernemers en designers (zeer) tevreden. De instrumenten die MKB Design.Brabant gebruikt werden beoordeeld met een gemiddelde van een 7,3.

De Design Pressure Cookers zijn volgens de MKB ondernemers en designer goed van opzet en zij hebben de deelname aan dit instrument dan ook als positief en nuttig ervaren. Een MKB ondernemer gaf echter wel aan dat sommige deelnemers al een ver voorbereid idee hadden voor het begin van de dag maar hijzelf helemaal niet. Daardoor was het voor hem niet mogelijk om iets te ontwikkelen in één dag. Van het aantal MKB ondernemers en designers die deel hebben uitgemaakt van het onderzoek heeft 56% deelgenomen aan een DPC. De Design Cafés zijn ook goed beoordeeld, in het bijzonder het feit dat de deelnemers ‘verplicht’ werden om te netwerken. Dit werd als positief ervaren doordat dit het ‘ons kent ons’ klimaat weg nam. Daarnaast bood dit instrument een goede gelegenheid om mensen te ontmoeten met interesse en kennis in design. Het percentage van deelnemers aan een Design Café is 48%. Voorts heeft 16% van de MKB ondernemers en designers een door de Kamer van Koophandel georganiseerde voorlichting bijgewoond. Veel MKB ondernemers hebben deze als positief ervaren, mede doordat zij zodoende in contact zijn gekomen met een designer waar zij nu nog mee samenwerken. Er was echter ook een negatief geluid; de voorlichtingsbijeenkomsten worden vaak geleid door sprekers die er belang bij hebben dat de toehoorders hierna een betaalde opdracht neerleggen, waar kleine bedrijven niet altijd geld voor hebben. Daarnaast zouden de voorlichtingen vaak (te) lang zijn.

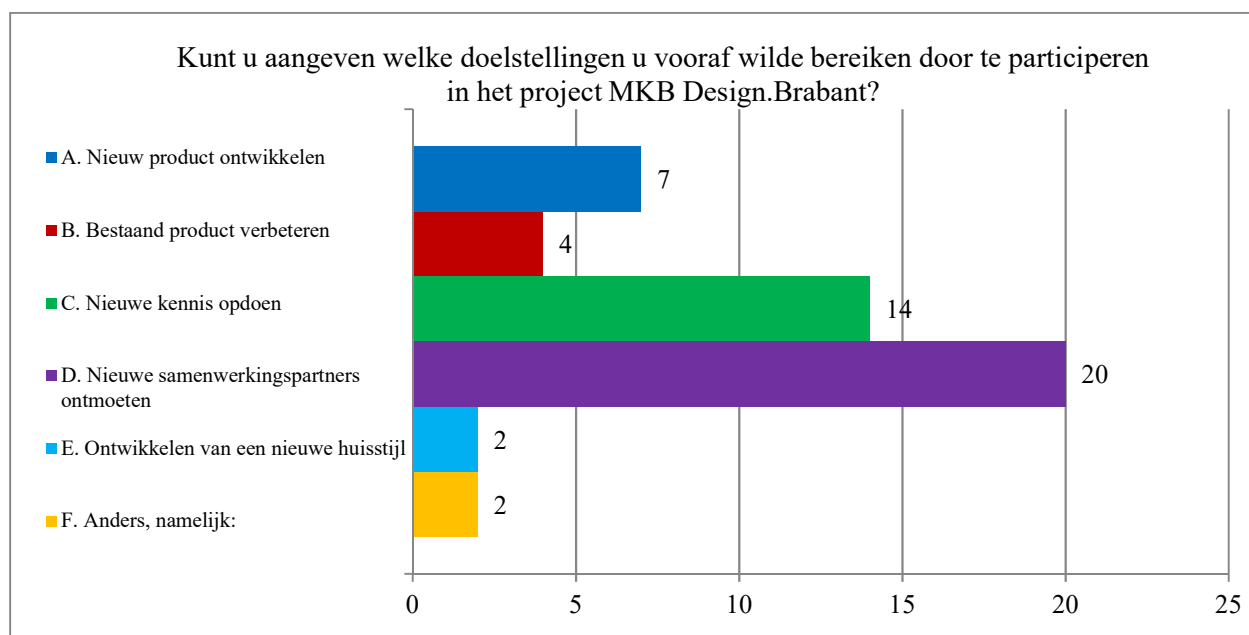
Ondanks de over het algemeen positieve ervaringen met de verschillende instrumenten die MKB Design.Brabant biedt, had vrijwel niemand het idee dat hij of zij deelnam aan een instrument wat onderdeel uitmaakte van een groter geheel, van een project. Naast het instrument waar aan deelgenomen werd, hadden de MKB ondernemers of designer veelal geen verdere bekendheid met het aanbod van instrumenten.

Over de ondersteuning door MKB Design.Brabant zijn MKB ondernemers en designers over het algemeen tevreden. Dit beeld uit de enquêtes werd in de interviews bevestigd, maar de MKB ondernemers en designers

inderdaad misten op sommige punten de ondersteuning in het verder traject. De MKB ondernemers en designers zijn echter tevreden met de resultaten die zij hebben behaald door deelname aan het project. Deze resultaten verschillen voor iedere ondernemer, omdat niet iedereen even ver is in de ontwikkeling of verbetering van een product.

Doelstellingen

Iedere MKB ondernemer of designer had voorafgaand aan het project verschillende doelstellingen die men graag wilde bereiken. Deze doelstelling worden in Figuur 1 gespecificeerd.

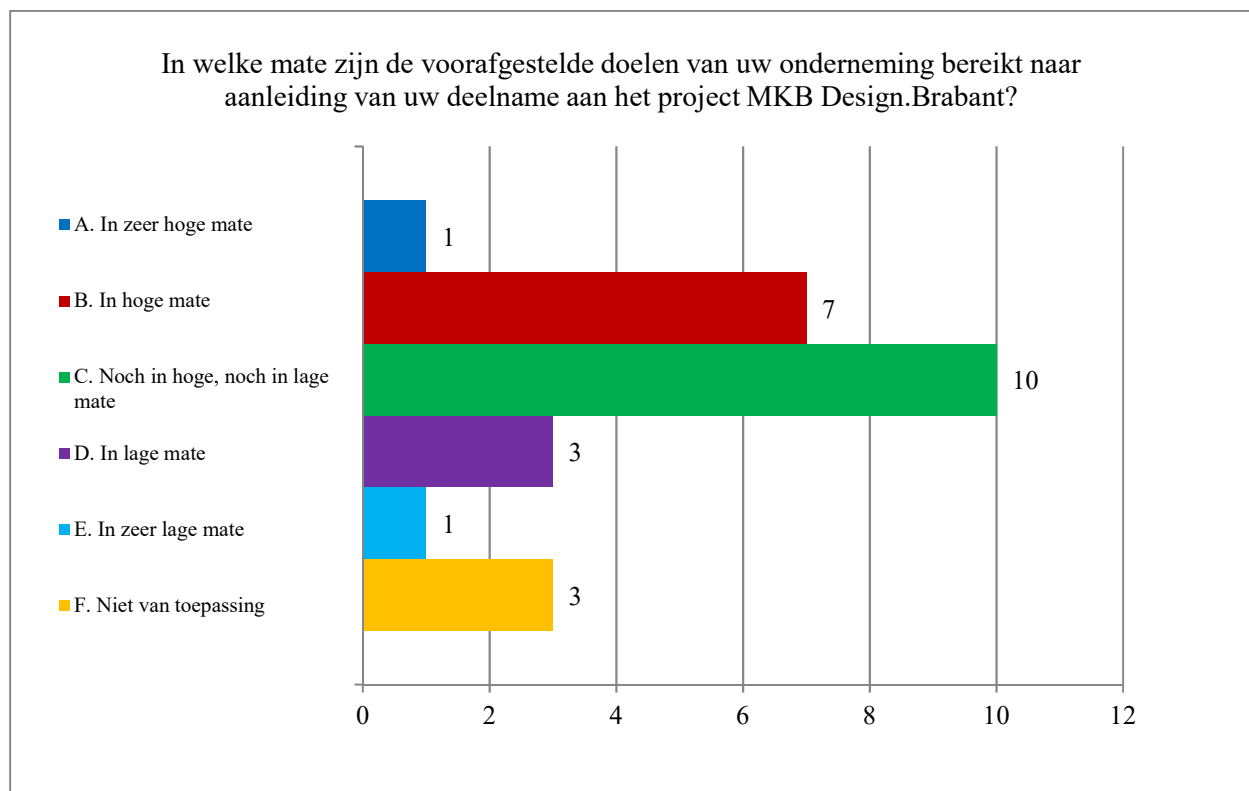


Figuur 1 Doelstellingen

Deze vraag bood de mogelijkheid om meerdere antwoorden te geven zodat duidelijk werd dat vrijwel alle ondernemers meer dan één doel voor ogen hadden. Het ontmoeten van nieuwe samenwerkingspartners was een doelstelling voor een groot deel van de MKB ondernemers en designers die de enquête hebben ingevuld. Een MKB ondernemer gaf aan graag een samenwerkingspartner te willen leren kennen om tot een nieuw product te komen, waar een andere MKB ondernemer echt gericht een designer tegen wilde komen om zijn ideeën verder te kunnen uitwerken. Daarnaast is gebleken dat het opdoen van nieuwe kennis voor velen een belangrijke doelstelling was.

Onderzocht is of deze doelstellingen daadwerkelijk zijn bereikt zodat de effectiviteit van het project MKB Design.Brabant kan worden vastgesteld. Figuur 2 geeft aan de mate waarin MKB ondernemers en designers hun vooraf gestelde doelen hebben bereikt. Het blijkt dat de meeste MKB ondernemers en designers maar aan

één instrument hebben deelgenomen. De gegeven antwoorden zijn van toepassing op het betreffende instrument. (Het instrument kan per ondernemer verschillen, de instrumenten zijn niet gespecificeerd.)



Figuur 2 Realisatie van doelstellingen

Deze resultaten laten zien dat het grootste gedeelte van de MKB ondernemers en designers hun doelstellingen in hoge, noch lage mate heeft bereikt. Dit is voornamelijk het geval bij MKB ondernemers en designers die nog in het traject zitten. Andere MKB ondernemers waren nog niet gestart met project waardoor doelstellingen evenmin zijn bereikt. De overige ondernemers hebben hun doelstellingen grotendeels wel bereikt. Soms door het deelnemen aan een voorlichtingsbijeenkomst van de Kamer van Koophandel, waar een designer tegen het lijf is gelopen en waaruit een samenwerkingsverband is voortgevloeid. Maar ook deelname aan een DPC heeft voor een aantal MKB ondernemers tot gevolg gehad dat er nieuwe contacten en samenwerkingsverbanden zijn ontstaan, die verder gebruikt kunnen worden in de toekomst. MKB ondernemers geven echter ook aan dat de rol van het project vaak beperkt blijft tot het samenbrengen van de MKB ondernemer en de designer. Hierna gaan deze zelfstandig verder met het uitwerken of ontwikkelen van het product.

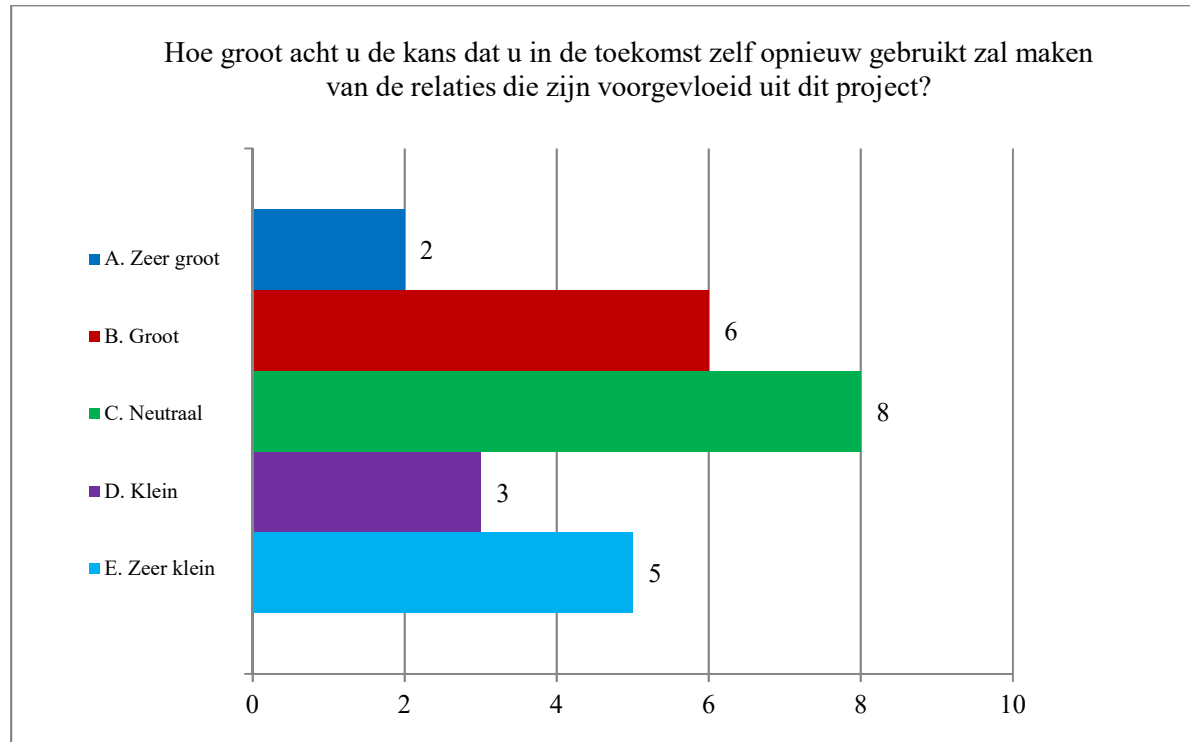
Samenwerking

De meeste MKB ondernemers en designers in het project MKB Design.Brabant hebben direct samengewerkt rond het ontwikkelen van een nieuw product of rond het verbeteren van een bestaand product. Over deze

samenwerking zijn de ondernemers en designers tevreden en vaak zelfs zeer tevreden. Er is echter één uitzondering, waarbij de samenwerking tussen een MKB ondernemer en designer vervelend is gelopen, maar de oorzaak daarvan ligt buiten het project. Daarnaast heeft een deel van de deelnemers in het project alleen kennis gemaakt met een designer of alleen maar nagedacht over een mogelijk samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld doordat er alleen is deelgenomen aan een Design Café.

Relaties

Ondanks dat de MKB ondernemers en designers tevreden zijn over de samenwerking hebben ze niet allemaal op dit moment nog contact met hun relaties uit het project MKB Design.Brabant. De resultaten van de enquêtes en de interviews laten op dit punt een grote diversiteit zien. Waar enkele MKB ondernemers aangeven nog zeer regelmatig contact te hebben met hun relaties, geeft het grootste gedeelte van de MKB ondernemers en designers aan weinig of vrijwel nooit meer contact te hebben. Deze tegenstrijdigheid is deels te verklaren. Enerzijds zijn een aantal MKB ondernemer en designers naar aanleiding van het project een samenwerkingsverband aangegaan, wat de hoge mate van contact verklaart. Er zijn echter ook MKB ondernemers en designers die het project of product aan de kant hebben geschoven of er helemaal mee zijn gestopt, waardoor er geen sprake meer is van contact tussen deze partijen. Dit heeft ook zijn effect op de kans om in toekomst opnieuw gebruik te maken van de relaties uit het project. Figuur 3 geeft dit weer.



Figuur 3 Gebruik maken van relaties in de toekomst

Op basis van hun ervaringen en samenwerking binnen het project zijn MKB ondernemers en designers verdeeld over de kans dat er in de toekomst nog contact zal zijn met de relaties uit het project MKB Design.Brabant.

Resultaten

Over het algemeen hebben MKB ondernemers en designers nieuwe kennis ontwikkeld en kennis uitgewisseld tijdens de samenwerking in het project. Een ondernemer noemde dat hij op het gebied van product design veel nieuwe kennis heeft opgedaan en al zijn kennis gedeeld heeft met een designer. Een andere MKB ondernemer beaamde ook dat het samenwerkingsverband met designers geleid heeft tot nieuw kennis maar dat hij zeker ook zijn kennis heeft bijgebracht aan de designer. Deze nieuwe en uitgewisselde kennis is voor de MKB ondernemers en designers bruikbaar om nieuwe producten te ontwikkelen en om bestaande producten te verbeteren.

De samenwerking heeft niet altijd geleid tot het ontwikkelen van een nieuw product of het verbeteren van een bestaand product. Zoals eerder genoemd zitten de MKB ondernemers en designers op een ander punt in het project. Waar de ene nog in het begin stadium zit, brengt de andere zijn of haar product al op de markt. Dit heeft waarschijnlijk gezorgd voor de verdeeldheid in de gevonden resultaten.

Over de uitkomsten op het gebied van omzet, marktaandeel en concurrentie positie is geen eenduidig resultaat gevonden. De enquête miste bij deze vragen de mogelijkheid om ‘niet van toepassing’ te kiezen. Daardoor is het niet volledig duidelijk of de omzet en marktaandeel erg weinig zijn gestegen of dat het komt omdat de betreffende MKB ondernemers en designers gewoon nog niet in deze fase zijn beland. Dit is gedeeltelijk wel duidelijk geworden uit de enquête en de aanvullende interviews. Ondernemers gaven aan dat men tijdelijk het product op de plank heeft gelegd of nog in de startfase zit. Dit zou de antwoordkeuzes kunnen verklaren. Een stijging van de omzet, stijging van het marktaandeel of verbetering van de concurrentie positie door de deelname aan het project MKB Design.Brabant is daarom op dit moment niet eenduidig vast te stellen.

De resultaten verkregen uit de enquêtes en de aanvullende interviews met de MKB ondernemers en designers geven aan dat vrijwel alle deelnemers enkel aan een instrument van het project deel hebben genomen. Met de betreffende projectpartner waarmee de MKB ondernemer of designer contact heeft gehad verliep de communicatie meestal prima. Een aantal MKB ondernemers geeft echter aan dat zij graag beter geïnformeerd zouden willen worden over de mogelijkheden die de rest van het project voor hen nog zou kunnen bieden. (Zie Tabel 4.)

Indicator	Criterion	Criterion
Opzet van het project		
Hoe intensief bent u betrokken geweest bij het project?	intensief	A. Alleen kennis mee gemaakt: 13,33 % B. Deelgenomen aan Voorlichting Kamer van Koophandel, Design Pressure Cooker, Design Cafe of Just Imagine: 53,33 % C. Samengewerkt met designer of ondernemer: 30 % D. Anders, namelijk: 3,33 %
In welke volgorde heeft u de verschillende instrumenten doorlopen?	projectvolgorde	-
Bent u tevreden over de volgorde waarin u de instrumenten heeft doorlopen	(zeer) tevreden	Tevreden
Bent u tevreden over de ondersteuning door MKB Design.Brabant	(zeer) tevreden	Tevreden
Welk cijfer geeft u (1-10) aan het project, gebaseerd op uw resultaten	>7	7,3
Bent u tevreden met de resultaten die u behaald heeft door het project	(zeer) tevreden	Noch tevreden, noch ontevreden
Doelstellingen		
Welke doelstellingen wilde u bereiken via het project?	-	A. Nieuw product ontwikkelen: 14,29% B. Bestaand product verbeteren: 8,16% C. Nieuwe kennis opdoen: 28,57% D. Nieuwe samenwerkingspartners ontmoeten: 40,82% E. Ontwikkelen van een nieuwe huisstijl: 4,08% F. Anders, namelijk: 4,08%
In welke mate zijn deze doelen bereikt?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
Samenwerking		
Hoe intensief heeft u samengewerkt met designers/ondernemers	(zeer) intensief	A. Alleen kennis mee gemaakt: 22,72% B. Nagedacht over mogelijk samenwerkingsverband: 13,64% C. Samengewerkt rond ontwikkelen nieuw product: 36,37% D. Samengewerkt rond verbeteren bestaand product: 18,18% E. Anders, namelijk: 9,09%

In hoeverre bent u tevreden over deze samenwerking	(zeer) tevreden	Tevreden
Relaties		
In welke mate heeft u nog contact met u relaties uit het project?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
Hoe groot acht u de kans dat u in de toekomst gebruikt te maken van relaties die zijn voortgevloeid uit het project?	(zeer) grote mate	Neutraal
Resultaten; in welke mate heeft u ...		
... in het project nieuwe kennis ontwikkeld?	(zeer) grote mate	In hoge mate
... in het project kennis uitgewisseld?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
... in het project nieuwe produkten ontwikkeld?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
... in het project bestaande produkten verbeterd?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
... kennis opgedaan om bestaande produkten te verbeteren?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
... kennis opgedaan om nieuwe produkten te ontwikkelen?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate
In welke mate is uw omzet gestegen door dankzij het project?	(zeer) grote mate	In zeer lage mate
In welke mate is uw marktaandeel gestegen dankzij het project?	(zeer) grote mate	In zeer lage mate
In welke mate is uw concurrentiepositie verbeterd dankzij het project?	(zeer) grote mate	Noch in hoge, noch in lage mate

Tabel 4 Evaluatiekader MKB ondernemers en designbedrijven

Bovenstaande resultaten geven weer hoe er zowel vanuit de projectpartners als vanuit de MKB ondernemers en designers tegen het project aan wordt gekeken en hoe het wordt ervaren. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten verder bediscussieerd.

Hoofdstuk 5 Discussie, Conclusie en Aanbevelingen

Dit hoofdstuk analyseert de uitkomsten van het onderzoek zoals die in het voorafgaande zijn beschreven. Hierna volgt de conclusie in de vorm van het beantwoorden van de onderzoeksvragen zoals die zijn gesteld aan het begin van dit rapport. Tenslotte worden op basis van de verkregen inzichten verschillende aanbevelingen gedaan voor het eventuele vervolg van het project.

5.1 Discussie

Projectpartners

Tijdens de nationale en provinciale verkiezingen van 2010 en 2011 is het politieke landschap ingrijpend veranderd. In combinatie met de verslechterde economische situatie heeft dit geleid tot een krapper middenkader voor de betrokken organisaties. Concurrentie tussen de projectpartners om de schaarser wordende middelen is een denkbaar maar onwenselijk scenario. De dienstverlening aan het regionale bedrijfsleven, en daarmee de stimulering van de economie, is gebaat bij verdere samenwerking (of zelfs integratie) van deze organisaties. Zo kunnen middelen efficiënter en effectiever worden ingezet. Een project als MKB Design.Brabant kan in dit licht gezien worden als een stap in de richting van de gewenste samenwerking. Het project MKB Design.Brabant is bijvoorbeeld succesvol geweest in het betrekken van ondernemers. Het is evenwel zeer waarschijnlijk dat bij een verdergaande samenwerking tussen de projectpartners meer ondernemers zouden zijn bereikt. (Zie elders in dit hoofdstuk voor een verdere toelichting.)

De verschillende instrumenten in het project blijken waardevol te zijn voor de ondernemers. Anderzijds heeft slechts een minderheid van hen meerdere instrumenten doorlopen. Ook de volgorde waarin de instrumenten worden doorlopen lijkt weinig relevant. Door de rol van de adviseurs in de projecten te versterken, kunnen ondernemers gemakkelijker voor meerdere instrumenten worden benaderd. Dit kan door adviseurs elkaars bijeenkomsten (instrumenten) te laten bijwonen en instrumenten van andere projectpartners tijdens deze bijeenkomsten nadrukkelijker onder de aandacht te brengen. Ook het gezamenlijk benaderen van ondernemers door adviseurs van verschillende organisaties kan helpen.

De samenwerking tussen de projectpartners heeft geleid tot een versterking van het wij-gevoel. Zeker op de werkvloer. Desalniettemin is de identiteit van de afzonderlijke organisaties nog heel sterk. Gezamenlijk optrekken richting het bedrijfsleven vergroot de slagkracht van de organisaties. Kleine en middelgrote initiatieven met een grote slaagkans waarbij de projectpartners moeten samenwerken, zijn een goede methode om het wij-gevoel verder te versterken en de weg te bereiden voor verdere samenwerking of integratie.

Een in het oog springende uitkomst is de onbalans in het netwerk tussen formele en informele communicatie. Er lijkt een gebrek aan regels, procedures en afspraken over hoe de communicatie in het netwerk hoort te lopen. Dit leidt tot onduidelijkheid bij de mensen in het netwerk en het onvoldoende op de hoogte zijn van bijvoorbeeld wanneer activiteiten plaatsvinden en het gezamenlijk benaderen van bedrijven hiervoor. Documentatie omtrent het project, zoals het zorgvuldig bijhouden en bewaren van presentielijsten van activiteiten hoort hier ook bij. Duidelijke regels en procedures op dit punt (formele communicatie) vergemakkelijkt de samenwerking in het netwerk. Het zorgt er tevens voor dat bestaande overlegstructuren (vergaderingen, werkoverleg) niet belast hoeven worden met dit soort, in wezen, routinezaken. Er blijkt een sterke behoefte aan informeel overleg te bestaan in het netwerk. Dat is op zichzelf een teken van vertrouwen tussen de betrokkenen. Echter, formele communicatie is noodzakelijk juist om meer ruimte te scheppen voor informele communicatie. Op dit punt kan het netwerk winst boeken. Daarnaast geven respondenten ook aan behoefte te hebben aan informele communicatie buiten de directe werksituatie om. Bijvoorbeeld via borrels. Op die manier denken een aantal respondenten dat er meer uit het project gehaald kan worden door een groeiende betrokkenheid en passie.

De communicatie, zowel intern als extern, wordt vaak genoemd door de respondenten. Hierbij wordt aangestipt dat het goed zou zijn om de successen van het project beter te communiceren. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat het project op het moment van de dataverzameling pas ruim een jaar liep. Uit de gegevens van de MKB ondernemers blijkt dat dit te kort dag is om al te kunnen spreken van succes, waardoor het ook niet mogelijk was om hier over te communiceren. Verder komt uit de data-analyse naar voren dat de projectpartners te weinig kennis hebben van de resultaten van de verschillende onderdelen van het project. Hierdoor is niet iedereen even tevreden over het netwerk, terwijl dit wellicht ten onrechte is.

Tot slot heeft het netwerk een onvermijdelijke onbalans omdat één van de partners (Syntens) veel groter is dan de andere. Hierdoor leek het voor sommige respondenten, die niet bij Syntens werken, alsof de belangen van de verschillende partners niet altijd even goed worden afgewogen. Gelet op de afspraken die zijn gemaakt tussen de projectpartners, lijkt het hier vooral om een gevoel te gaan maar in samenwerkingsverbanden zoals MKB Design.Brabant zijn dergelijke gevoelens wel een aandachtspunt. Blijvende aandacht voor de positie en belangen van de kleinere partners in het project, en heldere communicatie hierover blijft daarom noodzakelijk.

MKB ondernemers en designers

Zoals gezegd hebben veel MKB ondernemers en designers slechts aan één instrument deelgenomen. Dit betekent dat deze ondernemers het traject niet hebben doorlopen zoals voorzien was in de opgezet volgens het 'trechter model' en dat het instrument waaraan zij deelnamen deel uitmaakte van een groter geheel. De naam 'MKB Design.Brabant' was bij de meeste ondernemers bekend, maar dat gold niet voor de namen van de vijf

projectpartners. Een meer eenduidige communicatie richting de ondernemers had op dit punt waarschijnlijk tot betere resultaten geleid.

Het aantal (potentiële) partners dat ondernemers hebben leren kennen is dus beperkt gebleven omdat ze veelal maar aan één instrument hebben deelgenomen. MKB ondernemers en designers hebben anderzijds wel de behoefte om meer op de hoogte te blijven van de mogelijkheden om aan andere instrumenten deel te nemen. Het contact dat de MKB ondernemers en designers met de projectpartners hebben gehad, heeft men over het algemeen als positief ervaren, maar ze misten op sommige punten de ondersteuning in het verder traject. Dus Meer informatie over het gehele project was wenselijk geweest.

De instrumenten werden over het algemeen erg positief ontvangen. Een opmerking die wel van waarde kan zijn en eventueel meegenomen kan worden is de mate van voorbereiding voor een Design Pressure Cooker. De deelnemende MKB ondernemer en designers vertrekken nu niet allemaal vanaf hetzelfde punt op zo'n dag, de ene is al verder in het ontwikkelingsproces dan de andere. Dit kan er toe leiden dat de ene ondernemer er wel in slaagt iets in een dag te ontwikkelen en de andere niet. Sommige ondernemers hebben deze ongelijke start als onwenselijk ervaren. Een ander punt dat er voor kan zorgen dat de DPC's nog beter ontvangen worden is de wens van de MKB ondernemers om op sommige punten nog meer facilitators rond te laten lopen of direct op een groep te zetten. Dit om de mensen de dag te prikkelen om samen aan de slag te gaan.

Om ook de interne samenwerking te prikkelen kan het voor het vervolg van het project een uitkomst zijn om meer informele contactmomenten te organiseren. Hierbij kan gedacht worden aan een borrel of aan een informele brainstormsessie over het project. Deze momenten kunnen bijdragen aan het saamhorigheidsgevoel, wat de samenwerking positief kan beïnvloeden.

MKB ondernemers en designers hebben naar eigen zeggen hun doelstellingen grotendeels bereikt. Wat de effecten voor de MKB ondernemers betreft, kan het project dus als een succes worden getypeerd. Er is tussen de betrokken MKB ondernemers in ruime mate kennis uitgewisseld, er is gewerkt aan innovatie en de netwerkvorming tussen de betrokken MKB ondernemers is versterkt. Hoewel het voor het vaststellen van bepaalde effecten (zoals verbeterde omzet en concurrentiekracht) nog te vroeg is, is aan de voorkant van het innovatieproces wel verbetering geboekt. Kennisuitwisseling en netwerkvorming zijn belangrijke voorwaarden voor het tot stand komen van innovatie en op die punten is het project succesvol geweest. Indien meer ondernemers aan meerdere instrumenten hadden meegedaan, zouden deze effecten mogelijk nog groter zijn geweest. Bij MKB ondernemers bestaat ook de behoefte om de samenwerking voort te zetten. Hier ligt dus een kan voor de toekomst waarmee bij de marketing van het project rekening kan worden gehouden.

Een andere conclusie is dat het trechtermodel niet uit de verf komt en waarschijnlijk niet eens nodig is voor het bereiken van effecten voor de MKB ondernemers. De praktijk van innovatie bij deze groep MKB ondernemers is blijikbaar minder lineair (stap voor stap) dan wordt aangenomen in het trechtermodel. Hoewel het onderzoek zich hier niet specifiek op richt, lijkt het er op dat MKB ondernemers op meerdere punten in het trechtermodel kunnen instappen. De meerwaarde van het project lijkt er in te zitten dat MKB ondernemers met elkaar in contact komen en kennis met elkaar uitwisselen. Ook zonder aan het trechtermodel vast te houden lijkt dit doel bereikt te worden. Inspanningen zouden er daarom op gericht kunnen zijn om meer MKB ondernemers voor het project te interesseren, waarbij het aan de MKB ondernemer zelf is om te beslissen bij welk instrument in het project hij wil instappen.

Een laatste punt betreft het soort MKB ondernemers dat aan het project heeft deelgenomen. Ook dit punt is niet specifiek onderzocht maar het lijkt er op dat deelnemende MKB ondernemers vooral uit de hoek komen van MKB ondernemers die al met innovatie bezig zijn. Zoals bij meerdere innovatie-instrumenten (zoals de Stimulus Clusterregeling) lijkt ook dit project vooral en acceleratiefunctie te hebben. Het zet MKB ondernemers die al bezig zijn met innovatie aan om daar meer, sneller en intensiever mee bezig zijn. Het bereik onder de groep MKB ondernemers die minder innovatief zijn lijkt veel minder. Als dat laatste een doelstelling is van het project MKB Design.Brabant, lijkt aanvullend beleid noodzakelijk.

5.2 Conclusie

Gelet op het bovenstaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- *Wat zijn de uitkomsten van het project MKB Design.Brabant voor de deelnemende bedrijven?;*
De uitkomsten zijn overwegend positief. Het project heeft duidelijk bijgedragen aan netwerkvorming tussen MKB- en designondernemers, aan kennisuitwisseling tussen deze MKB ondernemers en designers en aan het versterken van de innovatie-inspanningen door deze ondernemers. De tijd tussen de deelname aan de projecten en het moment van de evaluatie is echter te kort om effecten vast te stellen rond omzetsijging en verbetering van de concurrentiekracht als gevolg van het project. Maar gelet op de uitkomsten die wel gevonden zijn, lijkt het zeer onwaarschijnlijk dat het project geen effecten heeft op omzet en concurrentiekracht van de deelnemende MKB ondernemers en designers.
- *Hoe beïnvloedt de samenwerking tussen de vijf betrokken organisaties deze uitkomsten?*
De samenwerking tussen de vijf betrokken projectpartners heeft een gunstig effect gehad op de uitkomsten voor de deelnemende MKB ondernemers en designers. Dankzij de samenwerking is er een aantrekkelijk aanbod van instrumenten gekomen dat specifiek is gericht op het bij elkaar brengen van MKB- en designbedrijven. Dit is een waardevolle bijdrage aan het te gelde maken van de kennis en expertise die de regio heeft op het gebied van design. Aan de andere kant is er ruimte om de

samenwerking tussen de projectpartners te verbeteren. Dit zal waarschijnlijk leiden tot het bereiken van een groter aantal MKB ondernemers en designers en een verdere versterking van innovatie. Voor het verbeteren van de samenwerking zijn duidelijkere afspraken rond communicatie (zowel intern als extern) nodig, in de zin van wie, wat en wanneer.

- *Hoe kunnen de uitkomsten bij de deelnemende bedrijven verbeterd worden?*

Het verbeteren van de uitkomsten voor de deelnemende is vooral een kwestie van meer bedrijven laten deelnemen aan het project. De afzonderlijke instrumenten zijn door de MKB ondernemers en designers positief beoordeeld. Bovendien leiden de instrumenten tot uitkomsten die innovatie bij de bedrijven versterken. Het sleutelen aan de instrumenten lijkt daarom niet nodig. Effecten kunnen verbeterd worden door het bereik van de instrumenten te vergroten. Hiertoe moeten een aantal stappen worden gezet:

1. Het verbeteren van de formele communicatie binnen en buiten het netwerk, zodat partners en bedrijven duidelijker geïnformeerd worden.
2. Het presenteren van de verschillende instrumenten aan de bedrijven als één pakket in plaats van als afzonderlijke instrumenten. Zodoende wordt voor bedrijven duidelijker dat het project omvangrijker en diepgander is dan één instrument. Ze kunnen daarnaast instappen bij een instrument van hun voorkeur.

Deze werkwijze vereist een verdere samenwerking tussen de betrokken partijen dan tot nog toe het geval is geweest. De partijen hebben, begrijpelijkerwijs, hun eigen belangen in de gaten gehouden. Teneinde de samenwerking tussen de projectpartners te verdiepen moeten er op het niveau van de “directies” van deze organisaties afspraken gemaakt worden waarbij rekening gehouden wordt met de belangen van de afzonderlijke partijen. Dit kader stelt de mensen in het netwerk in staat om meer als netwerk te opereren en minder als vertegenwoordiger van hun eigen organisatie. De rol van Sytens is daarbij een bijzondere. Vanwege haar omvang kan Sytens een belangrijke trekkersrol vervullen in het project. Maar dat kan alleen als ook de belangen van de andere projectpartners voldoende gewaarborgd zijn.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande discussie en conclusies kunnen de volgende concrete aanbevelingen worden gedaan voor het eventuele vervolg van het project MKB Design.Brabant.

1. Het verbeteren van de regels en procedures rondom interne communicatie tussen de vijf projectpartners die betrokken zijn bij het project.
2. Het verbeteren van de regels en procedures (eenduidige afspraken over wie, wat en wanneer) rondom de externe communicatie vanuit het netwerk, zodat het project MKB Design.Brabant herkenbaarder wordt voor het bedrijfsleven. De projectpartners moeten duidelijker afspreken welke boodschap gecommuniceerd wordt richting de ondernemers, op welke manier(en), door wie, en op welke momenten. De gevolgde

communicatiestrategie heeft er niet toe geleid dat ondernemers voldoende op de hoogte waren van het project MKB Design.Brabant en met name van de verschillende onderdelen van het project.

Een nieuwe communicatiestrategie zou ondermeer moeten ingaan op het systematisch gebruik van het MKB Design.Brabant logo. Als het de bedoeling was om dit project naamsbekendheid te geven bij ondernemers, is dat slechts ten dele gelukt.

Een gezamenlijke communicatiestrategie ontwikkeling voor de vijf projectpartners is alleen realistisch als de projectpartners ook op andere terreinen nauwer gaan samenwerken. Voor de nabije toekomst is het beter de communicatiestrategieën van de projectpartners op elkaar af te stemmen.

3. Het vastleggen van een nieuw/vernieuwd kader rond de samenwerking tussen de vijf betrokken projectpartners. In het kader moet bekrachtigd worden wat de belangen zijn van de betrokken projectpartners en hoe deze ingevuld worden. Tevens moet het kader de verantwoordelijkheden van alle projectpartners specificeren. Daarbij is aandacht nodig voor de rol die Syntens speelt gelet op de grootte van de organisatie ten opzichte van de andere projectpartners. Hernieuwde afspraken op deze terreinen creëren ruimte voor het netwerk om nadrukkelijker extern als eenheid op te treden en intern op de gewenste informele manier samen te werken. Gebleken is dat de vijf projectpartners elkaar aanvullen vanuit hun eigen specialismen en niet in de eerste plaats elkaars concurrenten zijn. De samenwerking in dit project kan gezien worden als een stap in een proces van verdere samenwerking en integratie. De samenwerking in het project MKB Design.Brabant heeft de vijf organisaties dichter bij elkaar gebracht. Desalniettemin moeten er nog belangrijke stappen richting samenwerking worden gezet. Op het niveau van de adviseurs verloopt de samenwerking goed. De directies van de vijf organisaties zijn, begrijpelijkerwijs, nog eerder geneigd aan hun organisatiebelangen te denken. Verdere samenwerking kan evenwel alleen met medewerking van de directies. Hiertoe kan de provincie “van bovenaf” met de directies overleggen. Tegelijkertijd kunnen de adviseurs “van onderop” laten zien hoe de samenwerking in de praktijk al loopt en verder versterkt kan worden.
4. Het organiseren van borrels en andere informele bijeenkomsten ter versterking van de sociale cohesie in het netwerk. Uiteindelijk gaat het in de samenwerking tussen de vijf projectpartners richting elkaar, maar ook richting de ondernemers, om mensenwerk. Goede informele (sociale) contacten zijn een smeermiddel dat het samenwerken vergemakkelijkt. Een andere praktische aanbeveling in dit verband is het gezamenlijk naar klanten gaan door adviseurs van verschillende organisaties.
5. Een krachtigere, gezamenlijke inspanning om meer bedrijven te interesseren voor deelname in het project MKB Design.Brabant. Daarbij richten de inspanningen zich het beste op de groep ondernemers die al met innovatie bezig zijn. Deze groep is relatief makkelijk benaderbaar voor een project als MKB Design.Brabant omdat ze van de meerwaarde ervan niet meer overtuigd hoeven worden. Het benaderen van deze groep zal daarom het snelste tot resultaten leiden in termen van het aangaan van samenwerkingsverbanden en het ontwikkelen van innovaties en zodoende het versterken van de regionale

economie. Het bereiken van de niet-innovatieve onderlaag van ondernemers, hoewel wenselijk, is gelet op het beperkte middelenkader een weinig realistische optie.

Vanuit het standpunt van de ondernemers, en het stimuleren van de regionale economie, is een nog verdergaande samenwerking tussen de projectpartners zeer wenselijk. Het maakt weinig uit welke organisatie een ondernemer benadert, als de ondernemers maar benaderd en voldoende ondersteund worden. Een gezamenlijk klantenbestand en verbeterde doorverwijzing van ondernemers tussen de projectpartners is daarom een belangrijke aanbeveling. Samenwerking en doorverwijzen verdient bovendien de voorkeur boven het oprichten van een nieuw MKB Design.Brabant loket. De regio telt al meer dan voldoende loketten en de relaties met ondernemers zijn vooral gebaseerd op persoonlijke contacten met adviseurs en niet op de organisaties waarin die adviseurs werkzaam zijn.

6. Het heroverwegen van het trechtermodel. De volgorde waarin MKB ondernemers en designers de verschillende instrumenten doorlopen is minder belangrijk dan dat ze de instrumenten doorlopen. In het verlengde daarvan verdient het aanbeveling dat de projectpartners elkaar meer betrekken bij elkaars bijeenkomsten. Dan kunnen ondernemers vollediger en efficiënter worden geïnformeerd en kunnen adviseurs beter naar elkaar doorverwijzen waardoor ondernemers makkelijker van het ene naar het andere instrument komen.
7. Binnen het slinkende middelenkader heeft het project MKB Design.Brabant enkele sterke kanten die voortzetting van het project rechtvaardigen. Het project werkt voor ondernemers en het versterkt de samenwerking tussen de vijf projectpartners. Het project is een effectieve manier om designkennis te valoriseren. Hierdoor kan gewerkt worden aan het benutten van de kansen voor regionale economische ontwikkeling die de designsector biedt. De focus van het project op innovatieve ondernemers is verstandig omdat deze ondernemers al ervaring hebben met innovatie en dus sneller resultaten zullen boeken. Bovendien is de cognitieve afstand tussen designers en het MKB vrij groot. Samenwerking tussen beide vereist daarom een behoorlijk kennis- en denkniveau van de betrokken ondernemers. Bij innovatieve ondernemers is dat aanwezig, bij niet-innovatieve ondernemers (meestal) in mindere mate. Door in te zetten op innovatieve ondernemers boekt het project sneller resultaten die bijdragen aan regionale economische ontwikkeling en die mogelijk inspirerend werken voor andere ondernemers.

Bijlagen

BIJLAGE A Topic list interviews

Effectiviteit (individueel en voor bedrijf)

- Wat levert de samenwerking op
Wat heeft de samenwerking binnen het project voor uw werkgever opgeleverd?
Wat heeft de samenwerking binnen het project voor u persoonlijk opgeleverd?
- Verhoudingen binnen het project / Daarbij de prioriteit die iedere partij geeft aan dit project
Hoe ervaart u de verhoudingen van de betrokken partijen binnen het project (effect van het verschil in aantallen).
In hoeverre bent u van mening dat elke partij dezelfde prioriteit geeft aan dit project? / In hoeverre bent u van mening dat elke partij even betrokken is bij het project?
- Besluitvorming
Hoe verloopt de besluitvorming binnen het project? Wie maakt beslissingen en wie hebben hier invloed op?
- Tevredenheid
In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking binnen het project?
- Samenwerking tussen de uitvoerende partijen/relaties binnen het netwerk/ positief of negatief voor individuele betrokken partij
Levert de samenwerking binnen het project positieve effecten voor uw werkgever?

Doorstroming

- Tussen de betrokken partijen
In hoeverre bent u zich bewust van de rollen van andere partijen (bedrijven en individuen)
In hoeverre zijn deze partijen goed op elkaar ingespeeld?

MKB-gedeelte

- Doorlopen van instrumenten door de MKB
Hebt u het idee dat alle MKBers het gehele traject hebben doorlopen of slechts bepaalde delen hebben doorlopen?
- Tevredenheid
In hoeverre bent u tevreden over de geboekte resultaten van het project?
- Krachtenbundeling van de betrokken partijen positief of negatief voor MKB
Voegt de samenwerking tussen de 5 partijen iets toe voor de ondernemers en designers? Zo ja, wat dan?

Slot vragen

- *Is het verstandig om als project (zoals het nu is) tussen de MKB en de Design te gaan zitten?*
- *Is het beter om de krachten van de 5 betrokken partijen te bundelen of is het beter om apart te werken?*
- *Ziet u zelf nog verbeterpunten ten aanzien van het stimuleren van de relatie tussen MKB en Design (aanmerkingen op huidig project of juist nieuwe insteek).*



Projectevaluatie MKB Design.Brabant

Beste MKB Design.Brabant betrokkene,

Deze vragenlijst heeft betrekking op het project MKB Design.Brabant en uw ervaringen hiermee. Om dit project zo goed mogelijk te kunnen evalueren hebben wij uw hulp nodig. Wij willen u hiervoor vragen om deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van de onderstaande vragen zal ongeveer 15 minuten van uw tijd kosten.

Deze vragenlijst bestaat uit een aantal verschillende onderdelen. Elk nieuw onderdeel zal beginnen met een korte inleidende tekst. Het is van belang dat u deze tekst goed doorleest voor de juiste interpretatie van de vragen.

Het invullen van de vragenlijst is geheel vertrouwelijk en er zal op respectvolle wijze met de gegevens worden omgegaan. Doordat de gegevens anoniem zullen worden verwerkt zal uw privacy niet in het geding komen. Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze vragenlijst of het onderzoek, kunt u altijd contact met ons opnemen.

Wij danken u bij voorbaat voor het invullen van deze vragen.

Met vriendelijke groet,

Sanne Smit	& Lidia Swinkels
s.m.j.smit@uvt.nl	l.swinkels@uvt.nl
06-28276815	06-13766297

Deze vragenlijst is ingevuld door;

Naam:

Functie:

De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaringen met het project MKB Design.Brabant, de verschillende activiteiten van het project en de 5 betrokken partijen (Provincie Noord-Brabant, Syntens, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij, Kamer van Koophandel en Design Connection Brainport).

1. Hoe intensief bent u betrokken geweest bij the project MKB Design.Brabant?

- A. Alleen kennis mee gemaakt
- B. *Deelgenomen aan Voorlichting Kamer van Koophandel, Design Pressure Cooker, Design Cafe of Just Imagine.*
- C. Samengewerkt met ondernemer / designer
- D. Anders, namelijk:

De volgende vragen hebben betrekking op de verschillende activiteiten die georganiseerd zijn in het kader van het project. Denk hierbij aan voorlichtingsbijeenkomsten en activiteiten waarbij u in contact bent gebracht met ondernemers / designers.

2. Geef aan met cijfers in welke volgorde u in contact bent geweest met onderstaande instrumenten tijdens uw deelname aan het project MKB Design.Brabant. (Indien u met bepaalde instrumenten niet in contact bent geweest dient u deze instrumenten niet te nummeren.)

- ___ Voorlichting Kamer van Koophandel
- ___ Design Pressure Cooker
- ___ Design Cafe
- ___ Just Imagine

3. In hoeverre bent u tevreden over de volgorde waarin u de verschillende activiteiten heeft doorlopen?

- A. Zeer tevreden
- B. Tevreden
- C. Noch tevreden, noch ontevreden
- D. Ontevreden
- E. Zeer ontevreden
- F. Niet van toepassing

4. Heeft u op- of aanmerkingen over het aanbod van de verschillende activiteiten? Zo ja, kunt u dit dan zo concreet mogelijk omschrijven?

.....
.....
.....
.....

De volgende vragen hebben betrekking op uw vooraf gestelde doelstellingen, uw ervaringen met het project en uw verwachtingen voor de toekomst.

5. Kunt u aangeven welke doelstellingen u vooraf wilde bereiken door te participeren in het project MKB Design.Brabant? Omcirkel alle antwoorden die op u van toepassing zijn.

- A. Nieuw product ontwikkelen
- B. Bestaand product verbeteren
- C. Nieuwe kennis opdoen
- D. Nieuwe samenwerkingspartners ontmoeten
- E. Ontwikkelen van een nieuwe huisstijl
- F. Anders, namelijk:

6. In welke mate zijn de voorafgestelde doelen van uw onderneming bereikt naar aanleiding van uw deelname aan het project MKB Design.Brabant?

- A. In zeer hoge mate
- B. In hoge mate
- C. Noch in hoge, noch in lage mate
- D. In lage mate
- E. In zeer lage mate
- F. Niet van toepassing

7. In welke mate heeft u op dit moment nog contact met relaties die u in het project MKB Design.Brabant hebt opgedaan?

- A. In zeer hoge mate
- B. In hoge mate
- C. Noch in hoge, noch in lage mate
- D. In lage mate
- E. In zeer lage mate

8. Hoe groot acht u de kans dat u in de toekomst zelf opnieuw gebruikt zal maken van de relaties die zijn voortgevloeid uit dit project?

- A. Zeer groot
- B. Groot
- C. Neutraal
- D. Klein
- E. Zeer klein

9. Welk cijfer, van 1 tot en met 10, zou u het project geven, gebaseerd op uw eigen resultaten?

.....

Het nu volgende deel van deze vragenlijst bevat vragen die betrekking hebben op uw ervaringen met de ondernemer / designer waar mee is samengewerkt. Daarnaast worden er vragen gesteld over de uitkomsten naar aanleiding van uw deelname aan het project.

10. Hoe intensief heeft u samengewerkt met een ondernemer(s) / designer(s)?

- A. Alleen kennis mee gemaakt
- B. Nagedacht over mogelijk samenwerkingsverband
- C. Samengewerkt rond ontwikkelen nieuw product
- D. Samengewerkt rond verbeteren bestaand product
- E. Anders, namelijk: -----

11. In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking met de ondernemer(s) / designer(s) waar u mee heeft gewerkt?

- A. Zeer tevreden
- B. Tevreden
- C. Noch tevreden, noch ontevreden
- D. Ontevreden
- E. Zeer ontevreden
- F. Niet van toepassing

12. Kunt u in onderstaande tabel bij elke vraag aangeven welk antwoord het meest op u van toepassing is?

	In zeer hoge mate	In hoge mate	Noch in hoge, noch in lage mate	In lage mate	In zeer lage mate
I. In welke mate heeft de samenwerking geleid tot nieuwe kennis ontwikkeling?					
II. In welke mate heeft de samenwerking geleid tot het uitwisselen van kennis?					
III. In welke mate heeft de samenwerking geleid tot het ontwikkelen van een nieuw product?					
IV. In welke mate heeft de samenwerking geleid tot de verbetering van een bestaand product?					
V. In welke mate heeft u door de samenwerking kennis opgedaan die heeft geleid tot het verbeteren van een bestaand product?					
VI. In welke mate heeft u door de samenwerking kennis opgedaan die heeft geleid tot het ontwikkelen van een nieuw product?					
VII. In welke mate is uw omzet gestegen naar aanleiding van de deelname aan het project MKB Design. Brabant?					
VIII. In welke mate is uw markt aandeel gestegen naar aanleiding van de deelname aan het project MKB Design.Brabant?					
IX. In welke mate is uw concurrentie positie in de markt verbeterd naar aanleiding van de deelname aan het project MKB Design.Brabant?					

De laatste vragen hebben betrekking op uw tevredenheid over het project MKB Design.Brabant.

13. In hoeverre bent u tevreden over de ondersteuning van MKB Design.Brabant?

- A. Zeer tevreden
- B. Tevreden
- C. Noch tevreden, noch ontevreden
- D. Ontevreden
- E. Zeer ontevreden
- F. Niet van toepassing

14. Hoe tevreden bent u over de resultaten die behaald zijn door middel van het project?

- A. Zeer tevreden
- B. Tevreden
- C. Noch tevreden, noch ontevreden
- D. Ontevreden
- E. Zeer ontevreden
- F. Niet van toepassing

15. Wat heeft u gemist binnen het project MKB Design.Brabant?

Wij hebben met deze vragenlijst geprobeerd zo veel mogelijk informatie in te winnen over het project MKB Design.Brabant. Mocht u iets gemist hebben in deze vragen of een andere opmerking hebben die van belang kan zijn bij de projectevaluatie, dan willen wij u vragen dit hier zo duidelijk mogelijk te formuleren.

Als laatste zouden wij willen vragen of u bereid bent om mee te werken aan een kort telefonisch interview om de vragenlijst toe te lichten. Bent u hiertoe bereid dan vragen wij u hieronder uw telefoonnummer noteren.

Hierbij willen wij u nogmaals hartelijk danken voor uw medewerking en bijdrage aan dit onderzoek.

- Einde van de vragenlijst -