



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Horizontale samenwerking 2.0 door de volgende generatie

Emma Caudron

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

dr. ir. Bart VANNIEUWENHUYSE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Horizontale samenwerking 2.0 door de volgende generatie

Emma Caudron

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

dr. ir. Bart VANNIEUWENHUYSE

Voorwoord

Deze masterproef is geschreven met als doel mijn masterdiploma in de handelswetenschappen met afstudeerrichting Supply Chain Management aan de UHasselt te behalen.

Het onderwerp van deze masterproef is hoe jongere generaties, al dan niet, meer succes zullen hebben bij het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 en op welke manier deze verwezenlijking kan gebeuren.

Ik wil graag mijn promotor, dr. ir. Bart Vannieuwenhuyse, bedanken voor de begeleiding, feedback en extra inzichten die ik steeds ontvangen heb. Het was soms moeilijk om de juiste aanpak voor dit onderzoek te bepalen, maar dankzij zijn begeleiding en bereidheid om steeds klaar te staan om vragen te beantwoorden heb ik deze masterproef tot een goed einde kunnen brengen.

Verder zou ik ook graag mijn familie en vrienden bedanken om mij te helpen zoeken naar geschikte respondenten en mijn teksten na te lezen. Ik ben hen heel dankbaar voor de steun die ik doorheen deze hele periode gekregen heb.

Tot slot wil ik graag alle respondenten en interviewees bedanken om mijn vragen zo goed mogelijk te beantwoorden en hun kennis en inzichten met mij te delen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Emma Caudron

Hasselt, Augustus 2023

Inhoud

1 Inleiding	6
2 Onderzoeksplan.....	9
2.1 Probleemstelling.....	9
2.2 Onderzoeksvragen.....	10
2.3 Methodologie	10
2.3.1 Literatuurstudie	11
2.3.2 Analyse.....	11
3 Literatuurstudie.....	12
3.1 Wat houdt horizontale samenwerking 2.0 in?	12
3.2 Wat is horizontale samenwerking 2.0 niet?	14
3.3 Uitdagingen binnen horizontale samenwerking	14
3.3.1 The design process.....	14
3.3.2 Planning and operations.....	16
3.3.3 Business/market	17
3.3.4 Behaviours	17
3.4 Mogelijke oplossingen	18
3.5 Generaties.....	20
3.5.1 Generaties definiëren.....	20
3.5.2 Verschillende houdingen ten opzichte van samenwerking met andere bedrijven	21
3.5.3 Verschillende houdingen ten opzichte van samenwerking binnen een bedrijf.....	22
3.5.4 Verschillende houdingen ten opzichte van stimulatie vanuit de overheid.....	23
3.6 Wat houdt de sense of urgency in?	23
3.7 Physical Internet	24
4 Empirisch onderzoek	25
4.1 Methodologie	25
4.2 Resultaten enquête.....	26
4.2.1 Samenwerking	27
4.2.2 Horizontale samenwerking.....	27
4.2.3 Stimulans.....	38
4.2.4 Sense of urgency	40
4.3 Resultaten interviews.....	45
4.3.1 Generationele verschillen	45
4.3.2 Horizontale samenwerking.....	49
4.3.3 Sense of urgency	54
5 Discussie	58
5.1 Voordelen van horizontale samenwerking	58
5.2 Uitdagingen binnen horizontale samenwerking	59
5.3 Generationele verschillen	61
5.4 Rol in het leven	62
6 Conclusie.....	64

7 Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek	70
8 Bronnen	72
9 Bijlagen.....	74
9.1 Bijlage 1 – Resultaten enquête.....	74
9.2 Bijlage 2 - Interview 1 – Generation Z	89
9.3 Bijlage 3 – Interview 2 – Millennials.....	95
9.4 Bijlage 4 – Interview 3 – Generation X.....	100
9.5 Bijlage 5 – Interview 4 – Baby Boomer	107

1 Inleiding

Het onderwerp van deze masterproef is hoe jongere generaties, al dan niet, meer succes zullen hebben bij het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 en op welke manier deze verwezenlijking kan gebeuren.

Horizontale samenwerking is de laatste jaren steeds meer aan het opkomen dankzij een aantal succesvolle pilootprojecten. Mensen beginnen steeds meer voordelen in te zien van deze soort samenwerking, zoals onder andere kosten besparen en duurzamer verzenden door capaciteit te delen.

Maar staan alle generaties hier even hard voor open? Of ervaren ze momenteel nog te veel nadelen om horizontale samenwerking op een structurele manier uit te voeren? Zouden alle generaties deze nadelen op dezelfde manier ervaren?

Om de onderzoeksvraag te zo volledig mogelijk te beantwoorden werden een aantal deelvragen opgesteld die onder andere toetsten naar of er een verschil is tussen hoe bereid verschillende generaties zijn om horizontale samenwerking op te starten, of ze even open staan om in het algemeen met andere bedrijven samen te werken, of ze open staan voor stimulatie vanuit de overheid, of ze beïnvloed worden door de sense of urgency en wat de gevolgen zijn van het implementeren van horizontale samenwerking 2.0.

Deze masterproef bestaat uit twee grote delen: er werd een literatuurstudie en een empirisch onderzoek uitgevoerd. De literatuurstudie had tot doel een overzicht te geven van de reeds bestaande inzichten die in het empirisch onderzoek afgetoetst werden aan de hand van zowel een Google forms-bevraging als interviews waarbij alle verschillende generaties bevroegd werden. Hun antwoorden werden vergeleken om zo mogelijke verschillen en gelijkenissen te ontdekken.

In de literatuurstudie werd horizontale samenwerking 2.0 gedefinieerd en werd een overzicht gegeven van mogelijke uitdagingen waardoor mensen (nog) niet aan horizontale samenwerking willen doen, maar ook eventuele oplossingen hiervoor. Verder werden de verschillende relevante generaties (Baby Boomers, Generation X, Millennials en Generation Z) gedefinieerd en werden hun leiderschapskenmerken opgesomd. De verschillende houdingen van deze generaties ten opzichte van samenwerking met andere bedrijven, samenwerking binnen een bedrijf en stimulatie vanuit de overheid werden ook onderzocht in de literatuurstudie. Tot slot werden de *sense of urgency* en *The Physial Internet* ook behandeld in dit deel.

Vervolgens was het empirisch onderzoek aan de beurt. In de enquête werden 29 personen van verschillende generaties bevroegd over verschillende onderwerpen die van belang zijn in deze masterproef. Van elke generatie werd ook één persoon geïnterviewd om een dieper beeld te krijgen van waarom ze bepaalde meningen hebben of dingen denken. De resultaten van deze twee delen werden eerst apart besproken en later, samen met de resultaten uit de literatuurstudie vergeleken in de discussie.

In het laatste deel, de conclusie werden alle vorige delen van de meesterproef samengenomen om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag en deelvragen. Er kan geconcludeerd worden

dat jongere generaties inderdaad meer succes zullen hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0, indien vooral de nadelen die bedrijven momenteel nog het meest tegenhouden aangepakt en verbeterd worden. De reden van hun mogelijke succes hangt minder af van hun generationele kenmerken, maar eerder van het feit dat de technologie verder staat, dat de sense of urgency enorm groot aan het worden is en ze dus veel druk hebben om te veranderen, en ten slotte omdat ze een rol in hun leven en job zullen kunnen opnemen om hier effectief verandering te kunnen brengen.

Tot slot werden er ook nog een aantal beperkingen en aanbevelingen voor volgend onderzoek besproken.

2 Onderzoeksplan

2.1 Probleemstelling

De samenleving heeft de laatste jaren al redelijk wat klappen te verduren gekregen. Door gevolgen van Covid-19, de oorlog tussen Rusland en Oekraïne en de stijgende prijzen door de huidige economische crisis is het voor veel bedrijven niet haalbaar om hun activiteiten op dezelfde manier te blijven voorzetten als vroeger (Heynderickx (2022), *'Een kwart van de ondernemers dreigt failliet te gaan'*). Één van de pistes om te overleven is om samen te werken en zo de krachten te bundelen.

Samenwerken is niet enkel mogelijk tussen een producent en een leverancier, maar ook tussen verschillende producenten of verschillende leveranciers onderling. Dat wordt horizontale samenwerking of samenwerking onder gelijken (*peers*) genoemd.

Horizontale samenwerking is de laatste jaren al meer onder de aandacht gekomen dankzij concrete cases en piloten die de vele voordelen aantonen die het kan hebben in de logistieke sector. Door deze samenwerking zou het onder andere mogelijk zijn om duurzamer te verzenden door minder, maar beter gevulde containers te versturen, en om kosten te besparen (Basso et al., 2019). Zeker dat laatste is de dag van vandaag dus zeer actueel. Het valt op dat niet enkel bedrijven, maar ook bijvoorbeeld festivals zoals *Isle of Thor* en *Afro Latino* gaan samenwerken om te kunnen besparen ("Twee Genkse festivals delen materialen: 'Ecologisch beter én we besparen 20 procent'", 2022). Horizontale samenwerking gaat dus veel breder dan in eerste instantie gedacht wordt. Via deze samenwerkingsvorming wordt als het ware de deeleconomie binnengebracht in de logistiek. Logistieke capaciteiten worden gedeeld.

Er wordt binnen deze paper specifiek onderzoek gedaan naar hoe verschillende generaties omgaan of anders omgaan met horizontale samenwerking. Misschien is daar wel een evolutie in te zien. Er wordt voornamelijk ingegaan op de verschillen tussen de generaties die op dit moment vooral aan de leiding staan van logistieke bedrijven: de Baby Boomers en Generation X, en de generaties die binnenkort en in de toekomst de macht in handen zullen nemen: de Millennials en Generation Z.

2.2 Onderzoeksvragen

Het doel van deze masterproef is om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

- In welke mate zullen de volgende generaties meer succes hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 in vergelijking met de huidige generatie?

Om tot een volledig, gedetailleerd antwoord te komen, worden er een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Hoe kan horizontale samenwerking 2.0 verwezenlijkt worden?
2. Is er een verschil tussen jongere en oudere generaties op vlak van bereidheid tot horizontale samenwerking 2.0?
 - a. Staan jongere generaties meer open om met andere bedrijven samen te werken?
 - b. Staan jongere generaties meer open voor stimulatie vanuit de overheid?
 - c. Wat is de invloed van de *sense of urgency*?
3. Wat zou het gevolg zijn van het implementeren van horizontale samenwerking 2.0 voor de samenleving?
 - a. Horizontale samenwerking 2.0 als volgende stap richting Physical Internet?

2.3 Methodologie

Dit kwalitatief onderzoek zal gebaseerd worden op de *Grounded Theory* benadering. Deze theorie is de meest geschikte benadering aangezien er nog geen tot weinig onderzoek is gedaan naar dit specifieke domein binnen horizontale samenwerking. Er zal iteratief te werk gegaan worden, wat wil zeggen dat er simultaan data verzameld en geanalyseerd zal worden om zo mogelijke gaten in het onderzoek te kunnen vullen. Er zal dus een proces doorlopen worden van data-verzameling, data-analyse en reflectie om zo theoretische saturatie te bekomen. Theoretische saturatie houdt in dat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt en dat de data volledig is. Wanneer deze theoretische saturatie wordt bereikt kan er op basis van de data een gegronde theorie gevormd worden (Glaser & Strauss, 1967; Alammar et al., 2019).

Via deze *grounded theory* benadering zal er een antwoord ontwikkeld worden op de onderzoeksvraag "In welke mate zullen de volgende generaties meer succes hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 in vergelijking met de huidige generatie?".

Om de onderzoeksvraag zo goed en volledig mogelijk te beantwoorden, wordt dit onderzoek in twee grote delen opgedeeld: de literatuurstudie en het empirisch onderzoek. Dit tweede deel bestaat uit een analyse op basis van interviews en een enquête, en de bijbehorende resultaten.

Vervolgens zal de conclusie besproken worden en zullen er nog aanbevelingen voor volgend onderzoek gedaan worden.

2.3.1 Literatuurstudie

De literatuurstudie heeft tot doel een duidelijke, wetenschappelijke basis te bieden om de verdere analyse op te baseren. Op deze manier komen we tot een duidelijk beeld van wat er reeds geweten is binnen dit domein en wordt er orde gecreëerd in de vele opinies, studies en onderzoeken. Het zal termen zoals "horizontale samenwerking" en "generaties" verklaren en verduidelijken. Zo kan er met kennis van zaken aan de slag gegaan worden met het empirisch onderzoek.

2.3.2 Analyse

Een tweede deel van deze thesis is een analyse op basis van interviews en een *google forms* bevraging. De bevraging heeft als doel om met een beperkt aantal vragen toch een breed, algemeen beeld te krijgen van hoe de verschillende generaties ten opzichte van horizontale samenwerking 2.0 staan. Voor de meeste generaties gaat het over ervaringen, maar bij Gen Z, de jongste generatie, zal er vooral bevestigd worden naar hun visie.

Om dieper in te gaan op de onderzoeksvraag en de respons uit de bevraging, en om de wetenschappelijke literatuur, verzameld in de literatuurstudie, af te toetsen, zal er gebruik gemaakt worden van half-gestructureerde diepte-interviews. Er is voor deze strategie gekozen omdat er zo een structuur gevolgd kan worden, maar er toch voldoende ruimte is om in te gaan op interessante zaken die aan bod komen tijdens de gesprekken.

De resultaten uit deze interviews worden getranscribeerd, gecodeerd en daarna in de resultatensectie geanalyseerd om zo gelijkenissen en verschillen te zoeken binnen en tussen de generaties die onderzocht worden.

3 Literatuurstudie

3.1 Wat houdt horizontale samenwerking 2.0 in?

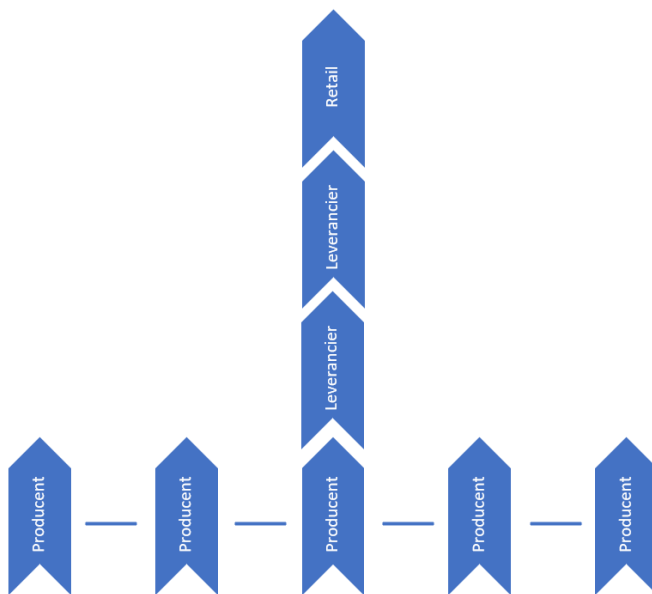
Horizontale samenwerking 2.0 is een relatief nieuw concept waardoor er nog niet veel literatuur over bestaat. Om dit concept voldoende te begrijpen, worden de componenten eerst apart bekeken.

Samenwerking van bedrijven binnen de logistieke sector, of ook wel een collaboratieve supply chain genoemd, betekent simpelweg dat twee of meer onafhankelijke ondernemingen samenwerken om toeleveringsoperaties met meer succes te plannen en uit te voeren dan wanneer zij afzonderlijk handelen (Simatupang & Sridharan, 2002). Ze doen dat door de efficiëntie van hun logistieke ketens te verbeteren door activiteiten samen met andere partners te organiseren (Ferrell et al, 2020).

Horizontale samenwerking kan dan gedefinieerd worden als samenwerking tussen twee of meer (potentiële) concurrenten op eenzelfde niveau (Europese commissie, 2011). In het kader van deze thesis, toegepast in de logistieke sector, gaat het dan specifiek over concurrerende bedrijven die binnen eenzelfde stap van de logistieke keten samenwerken.

In het voorbeeld hieronder, uitgebeeld in figuur 1, gaat het over horizontale samenwerking op het niveau van producenten, maar horizontale samenwerking kan op eender welk niveau van de logistieke keten plaatsvinden.

Figuur 1



Een groot voordeel van horizontale samenwerking is de mogelijkheid om *economies of scale* te behalen door in één keer grotere volumes te versturen, in plaats van verschillende kleinere. Deze *economies of scale* slaan op een fenomeen waarbij de gemiddelde kost per eenheid verlaagt, naarmate de output van het bedrijf verhoogt (Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law, 1993).

Concurrenten bundelen hun leveringen bijvoorbeeld in één container of bestelwagen, waardoor ze de kosten kunnen delen en niet allemaal apart een container of bestelwagen moeten versturen. Voor het milieu is dat ook een groot voordeel, aangezien er op deze manier minder containers verstuurd worden en dus ook minder congestie is en minder CO² uitgestoten wordt (Basso et al., 2019).

Horizontale samenwerking is niet de enige vorm van collaboratieve supply chains. Er is ook verticale samenwerking. Deze verticale samenwerking houdt in dat ondernemingen gaan samenwerking met partners die voor of na hen aan bod komen in de logistieke keten. Ze proberen hun systemen en processen zo af te stellen dat ze naadloos op elkaar kunnen aansluiten. Dat doen ze door onder andere informatie en middelen te delen (Simatupang & Sridharan, 2002). In figuur 1, hierboven, wordt deze vorm van samenwerking voorgesteld door de keten van producent tot retailer.

Een derde vorm van collaboratieve supply chains is de lateral collaboration. Dit is een combinatie van zowel horizontale als verticale collaboratie om op deze manier meer flexibiliteit te kunnen bekomen (Bahinipati & Deshmukh, 2014), maar hier wordt in deze thesis niet dieper op ingegaan.

Het laatste deel van horizontale samenwerking 2.0 staat voor horizontale samenwerking naar een hoger niveau te brengen. Onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan we de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders.

Horizontale samenwerking kan op verschillende 'levels' verwezenlijkt worden, naarmate de hoeveelheid informatie gedeeld wordt. Figuur 2 geeft een kort overzicht van deze niveaus van samenwerking, opgesteld door Basso et al.

Figuur 2



Wat in deze thesis beschreven wordt als horizontale samenwerking 2.0 valt dus samen met wat Basso et al. zagen als co-evolutie.

3.2 Wat is horizontale samenwerking 2.0 niet?

Hoe ver horizontale samenwerking 2.0 ook gaat, het wordt in geen geval gelijkgesteld aan *full integration* of *full collaboration*. Het grote verschil tussen horizontale samenwerking 2.0 en deze andere termen, is dat bij horizontale samenwerking de coöpererende bedrijven nog steeds op zichzelf staan. Ze delen dan wel materialen, kosten, informatie, etc., maar zijn niet gefuseerd of overgenomen door de andere partij. Beide partijen zijn nog steeds volwaardige ondernemingen.

Horizontale samenwerking 2.0 is ook geen logistieke dienstverlener. Het blijft een samenwerking, waarbij beide partijen er samen voor zorgen dat hun individuele en gemeenschappelijke doelen gerealiseerd worden, zonder de taken uit te besteden aan elkaar of andere partijen.

3.3 Uitdagingen binnen horizontale samenwerking

Hoewel er in theorie heel duidelijke voordelen zijn om aan horizontale samenwerking te doen, zijn er in praktijk nog verschillende uitdagingen die moeten overkomen worden.

Er zijn binnen horizontale samenwerking 1.0 reeds verschillende pilots of kleine projecten opgestart om te testen of horizontale samenwerking te realiseren valt. Dankzij deze test-projecten kwam men te weten gekomen dat horizontale samenwerking vaak nog niet op een duurzame, lange termijn manier kan onderhouden worden. Basso et al. (2019) hebben hier 16 verschillende mogelijke oorzaken voor beschreven die binnen 4 categorieën vallen: *the design process, planning and operations, business/market* en ten slotte *behaviours*. Binnen elke categorie zullen de mogelijke problemen om horizontale samenwerking te implementeren onder de loep genomen worden.

3.3.1 The design process

De eerste categorie is *the design process* of het ontwerpproces. Hieronder worden de problemen begrepen die voortvloeien uit de structuur van dergelijk partnerschap. Het is niet evident om een overeenkomst te vinden tussen partners in een samenwerkingsverband waarbij er zo veel vertrouwen nodig is. Binnen deze categorie kunnen, volgens Basso et al. (2019), volgende problemen gedefinieerd worden: *coalition formation, coalition size, leadership and conflicts of interest, cost allocation, dynamic aspects* en ten slotte *negotiation*. Deze worden hieronder in meer detail bekeken.

Coalition formation. Uit onderzoek van Cruijssen et al. (2007) blijkt dat het coalitievormingsprobleem een probleem is dat ontstaat wanneer er "ernstige belemmeringen zijn bij het vinden van een betrouwbare partij die de samenwerking zodanig kan coördineren dat alle deelnemers tevreden zijn". Vanuit de bestaande literatuur wordt er vaak naar dit probleem binnen horizontale samenwerking gekeken als een kostenreductieprobleem waarbij er gebruik gemaakt wordt van de Game theory. Dat is een theorie die wordt gebruikt om in te schatten hoe verschillende partijen zouden reageren, afhankelijk van de acties van de anderen (Basso et al. 2019).

Wanneer de partners elkaar niet volledig vertrouwen zullen ze bijna altijd naar een Nash evenwicht¹ terugkeren, ook wanneer dat voor geen van beide partijen de beste of meest kostefficiënte optie is (Myerson, 1999). Een laatste oorzaak bij dit probleem is dat de transactionele kosten tussen de partijen vaak ook hoog zijn, waardoor alle voordelen die behaald worden via de horizontale samenwerking daaraan opgaan. In het ergste geval zijn deze kosten zelfs hoger dan de winsten die ze extra behalen door middel van deze samenwerking en zijn de partijen eigenlijk slechter af dan wanneer ze niet aan horizontale samenwerking zouden doen.

Coalition size. Grote coalities zijn meer waarschijnlijk om te falen dan kleine coalities. Dat blijkt uit recent onderzoek van Guajardo & Ronnqvist (2015), maar ook uit praktijkervaringen. Verder blijkt ook dat er geen 'juist' aantal partners is om een horizontale samenwerking mee te starten, maar dat het per sector afhangt en voorlopig beter niet meer dan drie is. Er zijn natuurlijk uitzondering waarin een groter aantal partners wel werkt, maar deze zijn voorlopig nog heel zeldzaam. De reden dat het aantal partners beter beperkt blijft volgens Guajardo en Ronnqvist, is omdat de kosten en de complexiteit dan gereduceerd kunnen worden. Wanneer er veel partners zijn, is het voor de bedrijven moeilijk om alles zelf te blijven organiseren. Ze zouden dan wel een andere soort samenwerking kunnen aangaan, onder het systeem van een onafhankelijke derde-partij, maar dat valt niet meer in de categorie van horizontale samenwerkingen.

Leadership and conflicts of interest. "Wie zal de samenwerking leiden?" Dit is een derde probleem dat binnen het ontwerpproces kan ontstaan. Afhankelijk van de structuur van de samenwerking zal er een of zullen er enkele partners zijn die de planning voor de horizontale samenwerking zullen opstellen voor iedereen. Hierbij houden ze niet altijd rekening met de mogelijkheden en afzonderlijke planningen van de andere partners en kiezen ze vaak voor de opties die best uitkomen voor hen. Dat kan voor conflicten zorgen.

Cost allocation. Een volgend probleem dat ontstaat is de verdeling van de kosten en opbrengsten onder de verschillende partijen van de samenwerking. Volgens Kevin Lynch, CEO van Nistevo Network ligt "de sleutel tot het begrijpen van logistieke samenwerkingen in het begrijpen van de verdeling van de kosten in een logistiek netwerk".

Dynamic aspects. Deze problemen draaien rond de dynamische zaken die kunnen voorvallen in een samenwerking: een van de partners wil uit de samenwerking stappen, niet alle partijen houden zich aan de afspraken of andere problemen doen zich voor. Volgens Leitner et al. (2011) is er enorm veel inspanning en coördinatie nodig binnen het netwerk om de samenwerking in goede banen te laten lopen. Als er dan deze soort dynamische aspecten zich voordoen is er veel inspanning nodig van de overblijvende partijen binnen het netwerk om de samenwerking terug recht te trekken.

Negotiation. Een laatste probleem binnen het ontwerpprincipe gaat over onderhandelingen die nodig zijn voor de vorming van de samenwerking. Volgens Bleeke en Ernst (1995) is "de ontwikkeling van de relatieve onderhandelingsmacht van de coalitieleden van groot belang om te

¹ "Het Nash-evenwicht geeft antwoord op de vraag: wat zullen rationele spelers in een interactie doen? Een evenwicht is een situatie waarbij geen der spelers zich kan verbeteren door eenzijdig van strategie te veranderen." - van Damme, E. (2015). John Nash (1928-2015) rationaliteit & evenwicht. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4712), 382-382.

Een voorbeeld van het Nash-evenwicht is het gevangenendilemma.

begrijpen of een samenwerking kans van slagen heeft". Ze definiëren drie factoren om de onderhandelingsmacht van een partner in te schatten, namelijk: de oorspronkelijke sterktes en zwaktes van een partner, de evolutie van deze sterktes en zwaktes en het potentieel voor conflicten met de concurrentie. Een, voor ons, belangrijke redenering die hier gemaakt wordt is dat de speler met de hoogste onderhandelingsmacht ook een hogere payoff zou moeten krijgen dan ze andere spelers. Er wordt dus gezegd dat de *cost allocation* rekening zou moeten houden met de relatieve onderhandelingsmacht van de partijen (Audy et al., 2012a). Een ander belangrijk punt binnen de onderhandelingen is dat bedrijven die centraal gelegen zijn vaak meer onderhandelingsmacht hebben dan bedrijven die meer afgelegen liggen.

3.3.2 Planning and operations

Vervolgens hebben we de categorie planning en operaties. Deze categorie behandelt problemen die voortvloeien uit het implementeren van de samenwerking zelf. De problemen die hierbinnen door Basso et al. (2019) gedefinieerd worden zijn de volgende: *information flow and coordination mechanism, practitioner knowledge, fulfillment and standards* en ten slotte *high-tech*.

Information flow and coordination mechanisms. Er is, in het belang van een goede communicatie binnen de samenwerking, nood aan communicatiemiddelen en tools die door alle partijen gebruikt kunnen worden, die beveiligd en betrouwbaar zijn. De tools moeten betrouwbaar zijn omdat beslissingen hierop gebaseerd worden en verkeerde resultaten kunnen leiden tot hogere of lagere opbrengsten voor de horizontale samenwerking. Als deze cijfers dus niet kloppen kan dat leiden tot verliezen voor de samenwerking. Om deze tools te kunnen gebruiken is compatibiliteit van de informatie heel belangrijk! De informatie die via de verschillende partners binnenstroomt moet via een compatibel systeem ook door de andere partners gevolgd kunnen worden om zo hun gemeenschappelijke planning op te stellen. Dit geldt natuurlijk enkel voor de informatie waar de partners voor hebben afgesproken dat ze die zullen delen.

Practitioner knowledge. Een nadeel van het implementeren van horizontale collaboratie is dat er hoge kennis verwacht wordt van vakmensen en dat bedrijven dus een sterk human resources team nodig hebben. "Transport is een praktische en low-tech sector en praktijkvoorbeelden hebben aangetoond dat vakmensen het probleem van het opzetten van een eerlijk winstverdelingsmechanisme vaak als te moeilijk of academisch beschouwen" (Crujssen et al., 2010).

Fulfillment and standards. Een volgende mogelijke probleem binnen de categorie *planning and operations* gaat over fulfillment-rates en standaarden. Bedrijven zouden niet graag samenwerken met partners die een slechtere fulfillment-rate hebben, ook wanneer ze door die samenwerking in theorie een lagere kost kunnen behalen. Ook de operationele standaarden die bedrijven hanteren hebben invloed op hoe graag bedrijven zouden samenwerken met elkaar. Het is makkelijker om samen te werken met bedrijven van wie de operationele standaarden ongeveer overeenkomen met die van het eigen bedrijf. Als die niet overeenkomen zouden bedrijven een universele standaard moeten afspreken voor de samenwerking voor bijvoorbeeld het bar-coderen van units, dozen en paletten.

Hightech. De pilots en praktijkvoorbeelden die het meest succesvol zijn geweest of nog steeds zijn, gebruiken bijna allemaal geavanceerde ERP-systemen (enterprise resources planning) of DSS (decision support systems). Voor KMO's die dit soort systemen niet kunnen veroorloven is dat een groot probleem dat ervoor leidt dat ze vaak niet kunnen toetreden in dergelijke horizontale samenwerkingen. Het zijn juist deze bedrijven die hier het meeste voordeel uit zouden kunnen halen door de duurzaamheid te verhogen en de hoeveelheid transport te laten dalen.

3.3.3 Business/market

De derde categorie die besproken wordt door Basso et al. is de categorie bedrijven en markten. Onder deze categorie worden de uitdagingen verstaan waar bedrijven op strategisch niveau mee te maken krijgen. Deze uitdagingen kunnen we in drie soorten onderbrengen, namelijk: *collusion*, *sensitive information sharing* en *reputation and autonomy*.

Collusion. Collusie of samenspanning is een topic dat de laatste jaren veel aandacht heeft gekregen vanwege kartelvormingen. De wetgeving hierrond hangt erg af van land tot land. Sommige landen laten prijsafspraken toe, zolang het de klant niet schaadt terwijl andere landen het toelaten zolang het de welvaart van het land niet schaadt. Collusie is dus zowel in horizontale als verticale samenwerkingen een veel besproken punt. Om ervoor te zorgen dat een samenwerking niet als collusie gezien wordt, zal er een gedetailleerd onderzoek gevoerd moeten worden naar de antitrust- of mededingingswetten van de betrokken landen en een verband opgezet worden op een manier dat deze niet overtreden worden.

Sensitive information sharing. Omdat het kennen van bepaalde data, zogenoemde gevoelige informatie, een voordeel kan bieden voor concurrenten, willen bedrijven deze graag beschermen en zijn ze vaak terughoudend als het gaat over het delen ervan. Echter, het is vaak moeilijk om op een volwaardige manier samen te kunnen werken indien een van de partijen slechts over een gedeelte van de benodigde informatie beschikt.

Reputation and autonomy. Sommige bedrijven willen liever niet met elkaar geassocieerd worden omwille van een bepaalde reputatie die ze willen ophangen, ook al zou de samenwerking wel voordelig kunnen zijn voor alle partijen. Andere bedrijven durven dan weer niet aan horizontale samenwerking doen omdat ze vrezen dat hun autonomie eronder zal lijden.

3.3.4 Behaviours

De laatste categorie van uitdagingen waar horizontale samenwerking mee te maken krijgt zijn de praktische gedragsproblemen. Onder deze problemen vallen *trust*, *cultural issues* en *incentives*.

Trust. Het vertrouwen tussen de verschillende partners is het grootste probleem bij de gedragingen. Vertrouwen is essentieel om een lange termijn samenwerking uit te bouwen, maar door verschillende zaken die hierboven ook al vermeld zijn, is dat niet zo vanzelfsprekend. Om elkaar te vertrouwen is er het geloof nodig dat de ander ethisch, verantwoordelijk en zorgvuldig zal handelen, en dat er geen misbruik gemaakt zal worden van de informatie die verleend wordt.

Cultural issues. Deze culturele problemen omvatten de zaken die mislopen doordat er grote verschillen zijn tussen de culturen van de bedrijven die willen samenwerken. Uit het onderzoek van Lyons et al. (2006) bleek dat vooral bij samenwerkingen tussen legers en burgerlijke omgevingen dit effect groot is. Als samenwerkingen over culturele en geografische grenzen heen gaan is er nog een extra dimensie van moeilijkheid die wordt toegevoegd.

Incentives. Om de horizontale samenwerking aan te sporen moet er voor elke partij een significant voordeel aan verbonden zijn. Indien dit er niet is, zullen managers ook niet gemotiveerd zijn om samen te werken en zullen ze de wensen van hun klanten op hun eentje te proberen vervullen, zonder rekening te houden met de noden van de potentiële partners.

3.4 Mogelijke oplossingen

Voor de problemen of moeilijkheden aangehaald in onderdeel 3.3, zijn reeds een aantal mogelijke oplossingen bedacht.

Een van de mogelijke oplossingen zou zijn om vanuit de overheid horizontale samenwerking in het algemeen te stimuleren. Dit zou kunnen aan de hand van subsidies. Overheden zouden dan steun kunnen geven aan bedrijven die zich actief inzetten om aan horizontale samenwerking te doen.

Voor bepaalde problemen, zoals deze die hierboven vermeld staan, bestaan ook reeds (partiële) oplossingen. Hieronder worden een aantal oplossingen gegeven voor probleem binnen het ontwerpproces.

Zo is er voor het *coalition formation problem* een *multiobjective optimizaton model* bedacht door Defryn et al. in 2017. Dit framework maakt een onderscheid tussen de verschillende doelen van de partijen en van de coalitie zelf. Zo kunnen ze elkaar beter inschatten en zal er meer vertrouwen zijn tussen de partijen onderling.

Om het *leadership and conflict of interest problem* op te lossen, is goede communicatie van sterk belang. Er moet op voorhand afgesproken worden of iemand de leiding neemt, of de partijen allemaal in overeenstemming een planning opmaken; of er eventueel een neutrale derde partij wordt aangesteld (maar dan zitten we opnieuw niet meer binnen horizontale samenwerking); hoe de andere partijen de leider kunnen vertrouwen en wat het voordeel voor hen is; etc. Zo weet iedereen waar ze aan beginnen en kunnen mogelijke probleem situaties op voorhand al besproken en opgelost worden.

Bij *the cost allocation problem* komt de Game theory opnieuw ter sprake: als de visie of het beeld van de verschillende partners kan verschoven worden en ze elkaar meer vertrouwen gaat de verdeling veel makkelijker zijn en kunnen ze samen ook meer opbrengsten genereren. Er kunnen dan oplossingen gegenereerd worden zoals *the Shapely Value* en *the Nucleolus*. Bij *the Shapely value* worden de kosten verdeeld op basis van het exacte aandeel dat elke partij had in de gemeenschappelijke kosten van de samenwerking, terwijl het bij *the Nucleolus* om de opbrengsten draait.

Bij *the negotiation problem* zou Game theory opnieuw een rol spelen. Als we de relatieve onderhandelingsmacht van de afzonderlijke partijen betrekken in de kostenallocatie modellen zou dat kunnen helpen om de samenwerkingen ook op lange termijn te laten slagen en de verdeling van kosten en opbrengsten eerlijk te laten verlopen (Guajardo et al. (2016). Als een bepaalde partij bijvoorbeeld meer inspraak heeft over hoe de samenwerking een bepaalde zaak moet aanpakken zou die ook meer beloond of afgestraft moeten worden als dat een goed of slechte beslissing blijft.

De oplossingen die door Basso et al (2019) worden aangereikt voor de planning en operatie-problemen zijn de volgende:

Er bestaan reeds enkele tools die problemen zoals *Information flow and coordination mechanisms* kunnen oplossen of verkleinen. Er was ook een onderzoek, uitgevoerd door Ergun et al. (2015), wat uitlegde dat drie bedrijven, Nistevo, Elogex, and Transplace, het internet zouden gebruiken als gemeenschappelijk platform om verladers en vervoerders een inzicht te geven in de verborgen kosten. Dit zou dus ook een mogelijkheid zijn, maar dan moet er extra gelet worden op het beschermen van de data.

Een oplossing voor het *practitioner knowledge* probleem zou kunnen zijn om taken die door deze mensen dienen uitgevoerd te worden uit te besteden aan specialisten buiten het bedrijf. Zo is er niet voor elk bedrijf dat deelneemt aan de horizontale samenwerking een aparte specialist nodig, maar kan één bedrijf alle technische kennis binnen een bepaald domein voorzien voor de gehele samenwerking.

Een mogelijke oplossing voor het *hightech* probleem zou het internet kunnen zijn. Dure systemen zouden vervangen kunnen worden door nieuwe en goedkopere tools die via het internet gedeeld kunnen worden tussen de partijen.

Ook voor *business/market* bestaan er reeds enkele oplossingen.

Zo is een mogelijke oplossing voor het *collusion* probleem om samen te werken met een betrouwbare derde partij die aanwezig is bij de communicatie tussen beide bedrijven en hierbij de antitrustwetten beschermt. Dit wordt in Europa aangespoord op basis van het kader genaamd *Collaboration Concepts for CO-Modality*, of CO3 in het kort, dat onder andere ook een juridische achtergrond biedt waar bedrijven zich op kunnen baseren om alles in goede banen te leiden.

Om het probleem van *sensitive information sharing* aan te pakken werden er in het verleden al pilootprojecten gestart waarbij enkel de informatie werd gedeeld die minimaal nodig was om alle partijen hun taken te laten uitvoeren, maar die bleven vaak op lange termijn niet bestaan. De beste resultaten werden behaald bij bedrijven die binnen dezelfde stap van het logistieke proces zaten, maar handelden in producten die genoeg van elkaar verschillen. Op deze manier hadden de partijen geen schrik dat de ander de gevoelige informatie zou gebruiken, want ze waren toch actief in andere segmenten waar deze informatie dus van weinig waarde was.

Voor zowel het *reputation* als *autonomy* probleem zijn er reeds oplossingen. De reputatie van bedrijven kan bijvoorbeeld beschermd worden door de samenwerking privaat te houden, in plaats van het openlijk naar de buitenwereld te communiceren. Dezelfde voordelen kunnen bekomen worden, zonder deze info expliciet tot bij de klanten te brengen. De autonomie van bedrijven kan dan weer beschermd worden door op voorhand duidelijke afspraken en richtlijnen op te stellen zodat alle partijen hun eigen beslissingen en vrijheden blijven behouden.

Ten slotte zijn er voor de laatste categorie, de *behaviors*, ook reeds een aantal (gedeeltelijke) oplossingen geformuleerd in het onderzoek van Basso et al. (2019).

Voor het *trust*-probleem zou het een oplossing kunnen zijn om in het onderzoek waarbij de juiste partijen geselecteerd worden op basis van de voordelen die ze kunnen opleveren voor het bedrijf, zou ook rekening gehouden wordt met de *behaviors* van de partijen. Als er op voorhand al een idee is over hoe de bedrijven zich gedragen en of deze stijlen samen passen kan er al een vertrouwensband opgebouwd worden. Zo is er een grotere kans dat deze relatie ook op lange termijn kan voortbestaan.

Cultural issues zijn moeilijk op te lossen. Hier worden geen concrete oplossingen voor geboden, maar er wordt wel aangehaald dat “the success factors related to inter-organizational trust, the formality of the group and the uniformity of the group members are important practical issues to care about.”

Tot slot moeten er voor het *incentives*-probleem voor beide partijen significante voordelen verbonden worden aan de samenwerking. Vaak is er voor minstens één van de partijen reeds een duidelijk voordeel, maar indien dat er voor de ander niet is, zal dat gecreëerd moeten worden.

In dit onderzoek is het de bedoeling dat er duidelijkheid komt over of deze problemen alle generaties even hard treffen en of ze allemaal op dezelfde manier op deze oplossingen reageren.

3.5 Generaties

3.5.1 Generaties definiëren

Om een vergelijking te kunnen maken tussen hoe verschillende generaties echt ten opzichte van horizontale samenwerking 2.0 staan, moet er eerst gedefinieerd worden welke deze verschillende generaties juist zijn.

Een generatie kan gedefinieerd worden als een groep individuen die binnen een bepaalde periode in de tijd werden geboren, en tijdens belangrijke ontwikkelingsfasen van hun leven ingrijpende sociale en historische gebeurtenissen hebben meegemaakt. De blijvende effecten van deze gedeelde gebeurtenissen blijven relatief constant gedurende het hele leven van een individu en creëren generatiekenmerken die de cohorten delen. Deze kenmerken kunnen een gedeeld wereldbeeld, waarden en attitudes omvatten (Gray et al., 2019; Kupperschmidt, 2000; Smola and Sutton, 2002; Twenge et al., 2010).

Over de benamingen en begin- en eindpunten van generaties kan gediscussieerd worden. Deze zullen afhangen van welk onderzoek als basis wordt genomen. Om de verschillende generaties die relevant zijn voor deze masterproef, te definiëren zal de structuur van Gessel gevolgd worden. Gessel definieerde in 2010 volgende vier generaties met elk zijn unieke leiderschapskenmerken:

Generatie	Geboren tussen...	Leiderschapskenmerken
The silent generation	1925 - 1945	Values hard work, conformity, dedication, sacrifice and patience
The Baby boomers	1946 - 1964	Optimistic and team oriented, seeks personal gratification and growth Values work ethic
Generation X	1965 - 1980	Self-reliant, global thinkers Values balance, fun and informality
Generation Y / Millennials	1981 - 2000	Confident, optimistic, social, exhibit civic duty, street smart, inclusive, collaborative, open minded and goal oriented

The Silent Generation zal tijdens deze masterproef minder aan bod komen aangezien het grootste deel van deze bevolkingsgroep niet meer aan het werk is.

Omdat het onderzoek van Gessel ook reeds elf jaar oud is, moet er ook nog een extra generatie van toekomstige leiders gedefinieerd worden: Generation Z.

Generatie	Geboren tussen...	Leiderschapskenmerken
Generation Z	2001 - ...	

De leiderschapskenmerken van Gen Z zijn nog niet duidelijk, aangezien er voorlopig nog onvoldoende mensen uit deze generatie aan het roer van een bedrijf staan om grootschalige onderzoeken te voeren.

3.5.2 Verschillende houdingen ten opzichte van samenwerking met andere bedrijven

Het nut van verschillende generaties definiëren is om te kunnen vergelijken hoe deze groepen zich op andere manieren gedragen. Om te kunnen weten hoe verschillende generaties ten opzichte van horizontale samenwerking 2.0 staan is het belangrijk om eerst te weten hoe ze tegenover samenwerking tussen bedrijven in het algemeen staan. Dit kan gaan over horizontale samenwerking, maar ook over verticale of een andere vorm van samenwerking.

Aangezien de bronnen over dit onderwerp heel beperkt zijn zal het interessant worden om uit het empirische onderzoek af te leiden wat hier de verschillen zijn tussen de generaties, indien deze er zijn.

3.5.3 Verschillende houdingen ten opzichte van samenwerking binnen een bedrijf

Er zijn verschillende manieren om samen te werken tussen collega's in één bedrijf. Er zijn de welbekende en meer traditionele manieren van werken waarbij er een baas en afdelingsverantwoordelijken zijn die werknemers aansturen. In dit systeem zullen alle afdelingen eigenlijk bijna in silo's werken en enkel hun taak uitvoeren, alvorens deze door te sturen naar de volgende afdeling in het proces, maar tegenwoordig zijn er ook nieuwe manieren van werken die beter kunnen aansluiten bij horizontale samenwerking 2.0.

Agile working bijvoorbeeld zou een stap in de goede richting kunnen zijn. *Agile working* wordt door Serrador & Pinto (2015) als volgt uitgelegd: "*Agile methodologies contrast with traditional project management approaches (such as waterfall) by emphasizing continuous design, flexible scope, freezing design features as late as possible, embracing uncertainty and customer interaction, and a modified project team organization. Further, Agile is described as iterative and incremental, seeking to avoid the standard approaches that emphasize early design and specification freeze, a fixed project scope, and low customer interaction.*"

Agile working zou dus veel flexibeler en *team oriented* zijn. In plaats van iedereen zijn eigen taak te laten uitvoeren binnen hun vaste functie kunnen mensen rollen krijgen die ze vervullen in een team. Er kunnen mensen van verschillende afdelingen samenzitten om te brainstormen over nieuwe ideeën, taken uit te voeren en verbeteringen aan te brengen. In elk team kan je een andere rol krijgen.

Hierdoor zou het kunnen zijn dat mensen die aan *Agile working* doen veel meer open staan om aan horizontale samenwerking en horizontale samenwerking 2.0 te doen. Ze zijn het gewoon om flexibel te zijn en in team te werken en willen niet enkel focussen op hun specifieke taak, maar zijn meer geneigd om te denken aan wat het beste is voor het bedrijf zelf.

De stap om het beste te willen voor de samenwerking zou dus ook kleiner kunnen zijn.

Volgens Revutska & Maršíková (2021) zouden jongere generaties meer open staan om aan *Agile working* te doen. Hun leiderschapskenmerken en generationele kenmerken zouden ervoor kunnen zorgen dat deze manier van werken dichter aansluit bij hun visie.

Indien jongere generaties makkelijker aan *Agile working* zouden kunnen doen en *Agile working* een eventueel positief effect zou hebben in de opstart van horizontale samenwerking 2.0

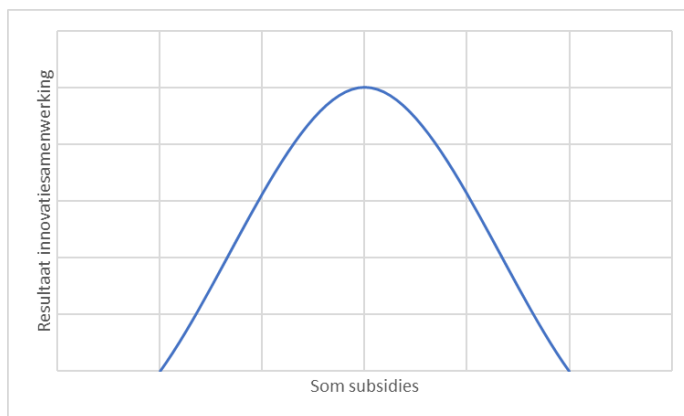
Jongere generaties zouden dus makkelijker aan *Agile working* kunnen doen. Indien er uit het empirisch onderzoek blijkt dat *Agile working* een eventueel positief effect zou hebben in de opstart van horizontale samenwerking 2.0 zou dat een teken kunnen zijn dat het voor jongere generaties, eventueel via deze tussenstap, makkelijker kan zijn om aan horizontale samenwerking te doen.

3.5.4 Verschillende houdingen ten opzichte van stimulatie vanuit de overheid

Een mogelijke manier om horizontale samenwerking aan te sporen zou zijn om vanuit de overheid stimulatie te bieden om hieraan deel te nemen. Dit kan bijvoorbeeld onder de vorm van subsidies of belastingverminderingen waardoor bedrijven een financieel voordeel krijgen en dus extra motivatie hebben om aan horizontale samenwerking te doen (Ahn et al., 2020).

Maar volgens Ahn et al. (2009) is het niet zo dat bedrijven die meer R&D subsidies krijgen ook beter presteren op vlak van innovatiesamenwerking. Bedrijven die subsidies krijgen worden aangespoord om hun partners avontuurlijker te kiezen. Ze zullen hierbij verder gaan zoeken, buiten hun traditionele waardeketens en zelfs in het buitenland. Maar hoe hoger de subsidies worden, hoe verder bedrijven hierin gaan. Zo ontstaat een concave curve waarbij bedrijven die een meer bescheiden som krijgen beter scoren dan bedrijven die hogere sommen of geen sommen krijgen.

Figuur 3



Hoe leiders van transportbedrijven van verschillende generaties hierop reageren en wat hun verschillende standpunten hiertegenover zijn is niet duidelijk. Er is onvoldoende literatuur beschikbaar om hier een duidelijk antwoord op te kunnen formuleren waardoor ook voor dit onderdeel het empirisch onderzoek in deze masterproef van belang zal zijn.

3.6 Wat houdt de sense of urgency in?

Een van de redenen waarover gespeculeerd wordt dat generaties op een andere manier naar de uitdagingen en oplossingen voor horizontale samenwerking zouden kijken, is omdat ze wel genooddaakt zijn. Het zou kunnen dat jonge generaties meer aan horizontale samenwerking en uiteindelijk horizontale samenwerking 2.0 zouden doen vanuit de sense of urgency.

Deze sense of urgency houdt in dat ze het gevoel hebben dat ze geen andere optie hebben dan om verandering te brengen (Kotter, 2008). Dit kan vanuit verschillende oogpunten zijn, bijvoorbeeld vanuit een ecologisch standpunt dat duidelijk maakt dat we niet kunnen blijven transporteren en goederen over de hele wereld sturen op de manier dat we nu doen. Het is absoluut niet duurzaam en kan niet lang meer doorgaan voordat we de aarde, en de mensen en dieren die erop leven, onomkeerbare schade toebrengen. We moeten nu reageren.

Er wordt gedacht dat oudere generaties hier minder last van zouden hebben omdat ze al aan het einde van hun carrière zitten en denken dat dit niets meer is waar zij zich zorgen om moeten maken. Ze denken dat ze deze gevolgen toch niet meer zullen dragen en doen er bijgevolg ook niets aan. Maar klopt dat ook? Is het waar dat oudere generaties hier minder om geven dan jonge generaties?

Indien er weldegelijk een verschil is tussen hoe verschillende generaties hierop reageren zal dat afhangen van hoe sterk zij deze sense of urgency zullen percipiëren. De sense of urgency moet hoog genoeg zijn voordat mensen echt zullen veranderen (Kotter, 2008).

3.7 Physical Internet

Horizontale samenwerking 2.0 kan een stap in de goede richting zijn voor de ontwikkeling en de uitrol van *the Physical Internet*.

Om het concept van *the Physical Internet* uit te leggen wordt vaak de analogie van het versturen van een e-mail gebruikt. Bij het versturen van een e-mail is de zender enkel bezig met de boodschap en of deze aankomt, niet met de manier waarop die daar geraakt. *The Physical Internet* heeft tot doel om dezelfde voordelen te bieden aan klanten die geen data maar fysieke goederen willen versturen.

“Net als het digitale internet dat gegevens overbrengt, is het concept om alle logistieke netwerken met elkaar te verbinden en te synchroniseren om een samenwerkend en robuust fysiek netwerk van netwerken te creëren, in staat om de verzending van "ingekapselde" goederen van vele soorten en maten voortdurend te optimaliseren” – The Physical Internet, Ballot et al., 2014

ALICE (Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe) stelde in 2020 hun *Roadmap to the Physical Internet* voor. Hierin staat dat om *the Physical Internet* te kunnen realiseren er een fysiek netwerk gecreëerd zal moeten worden door bestaande netwerken, middelen, capaciteiten en dus ook bestaande bedrijven met elkaar te verbinden. Het doel is om vraag en aanbod allebei te bundelen zodat de middelen efficiënter ingezet kunnen worden en er zo een grote daling aan vervuiling en overlast kan bereikt worden.

Om deze bestaande bedrijven met elkaar te kunnen verbinden in een netwerk zullen ze aan horizontale samenwerking moeten doen. Het is de bedoeling dat ze zo goed samenwerken dat er voor de klant een naadloze overgang is en het totaal irrelevant wordt welk bedrijf uiteindelijk de goederen transporteert. Hiervoor zijn horizontale samenwerkingen op lange termijn en constructieve wijze tussen de concurrerende bedrijven dus van uiterst belang. Zonder horizontale samenwerking 2.0 kan *the Physical Internet* niet bestaan (ALICE, 2020; Simmer et al., 2017).

The Physical Internet kan niet op één dag uitgerold worden. Het zal jaren duren voordat dit concept volledig op punt staat, maar de individuele componenten, zoals horizontale samenwerking, kunnen wel stapsgewijs gerealiseerd worden (Simmer et al., 2017). Dit zal een soort tussenfase zijn met horizontale samenwerking 2.0 als basis waarin bedrijven leren hoe ze kunnen omgaan met deze nieuwe samenwerkingsvorm en kunnen wennen aan het idee van collaboreren met concurrenten.

4 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is het tweede grote deel van deze masterproef. In dit deel zal de methodologie van zowel de afgenomen enquête als interviews besproken worden, en zullen de resultaten van elk van beide delen apart geanalyseerd worden.

4.1 Methodologie

Het onderdeel methodologie in deze fase van het onderzoek is een uitbreiding op onderdeel '2.3 Methodologie'.

Zoals eerder vermeld bestaat het empirisch onderzoek uit twee delen, namelijk een enquête afgenomen via *Google forms* en half-gestructureerde diepte-interviews.

De doelgroep van respondenten was voor beide delen dezelfde. Er werd op zoek gegaan naar mensen die in één of meerdere van volgende categorieën vallen: mensen die actief zijn in de logistieke sector, zelfstandigen, of werknemers die mee mogen beslissen over partnerschappen in het bedrijf waar ze werken.

Voor de jongste generatie, Gen Z, was de doelgroep een beetje anders opgesteld. Hier werd er vooral op zoek gegaan naar jongeren die via hun opleiding of studentenjob in aanraking zijn gekomen met het concept van horizontale samenwerking. Ook jongeren die bijvoorbeeld in de leiding van een jeugdbeweging actief zijn, waren goede potentiële respondenten. Zij konden parallellen trekken tussen hun ervaring in een leidinggevende functie in de jeugdbeweging en hun visie naar hoe zij later in het bedrijfsleven willen staan.

Voor de enquête was het doel om minstens vijf respondenten van elke generatie te bevragen om een duidelijk algemeen beeld te kunnen creëren over de denkwijze van mensen die tot een bepaalde generatie behoren. Dit is geen kwantitatief onderzoek waardoor er geen groot aantal respondenten van elke generatie moest bevroegd worden. Voor de Baby Boomers zijn er jammer genoeg slechts vier respondenten gevonden, maar hun antwoorden lagen wel in dezelfde lijn waardoor dit geen groot probleem vormde.

Na het opstellen van de enquête werd deze via het sneeuwbal effect verspreid. Eerst werd deze doorgestuurd naar mensen in mijn persoonlijke kenniskring die binnen de doelgroep vielen, waarna zij de enquête verder verspreidden naar mensen uit hun kringen die ook in aanmerking kwamen om goede respondenten te zijn. Op deze manier werden er in totaal 29 relevante responsen behaald.

Mensen uit de Baby Boomer-generatie vinden was de grootste uitdaging. Voor dit onderzoek werd er opzoek gegaan naar mensen die nog steeds actief zijn op de arbeidsmarkt, maar het grootste deel van de Baby Boomers is reeds op pensioen.

De respondenten voor de interviews werden op dezelfde manier gevonden. Ook hier werd er eerst binnen mijn persoonlijke kenniskring gezocht, maar deze respondenten stelden zelf ook relevante personen voor van andere generaties die gecontacteerd konden worden.

De interviews werden volledig getranscribeerd en later gecodeerd in verschillende fasen. Eerst was er het open coderen waarbij er een labels of codes aan elk stukje tekst werd toegekend om het thema weer te geven. Na het open coderen vond het axiaal coderen plaats. In deze fase werden verschillende codes met elkaar vergeleken en werden ze onder overkoepelende codes weergegeven die in de verschillende interviews terugkeren. Tot slot werd er aan selectief coderen gedaan. In deze laatste coderings-fase konden er verbanden getrokken worden door inhoud onder de overkoepelende codes uit de vorige stap met elkaar te gaan vergelijken.

Op deze manier kan er uit deze verbanden een conclusie getrokken worden en kan er een duidelijke vergelijking gemaakt worden tussen de inhoud van de interviews, de resultaten van de enquête en inhoud van de literatuurstudie.

4.2 Resultaten enquête

Zoals hierboven vermeld werden er 29 relevante responsen behaald via de enquête. Van deze 29 mensen was dit de verdeling per generatie:

Generatie	Aantal respondenten
Generation Z	5
Millennials	8
Generation X	12
Baby Boomers	4

De grotere vertegenwoordiging van mensen van generatie X kan op twee manieren verklaard worden: ten eerste door het sneeuwbal effect waarbij mensen vaak kennissen uit dezelfde sociale kringen doorgeven als waar ze zelf inzitten. Deze mensen hebben dus vaak ongeveer dezelfde leeftijd waardoor ze in dezelfde generatieklasse zitten. De sneeuwbal van dit onderzoek is beginnen rollen bij meer personen uit generatie x dan uit elke andere generatie.

De tweede verklaring is dat deze groep mensen ook het grootste deel van de arbeidsmarkt uitmaakt, dus dat de vertegenwoordiging ook in grotere mate aanwezig zal zijn in dit onderzoek. Hetzelfde geldt voor de kleine vertegenwoordiging van de Baby Boomers en generatie Z'ers. Deze mensen zijn nog slechts in kleine mate actief op de arbeidsmarkt, waardoor ze ook in dit onderzoek niet veel voorkomen.

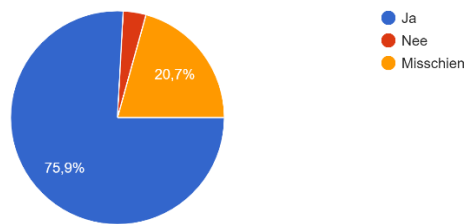
De resultaten van de enquête via de *Google forms*-bevraging werden in een Excel bestand getrokken om van daaruit geanalyseerd te worden. Op deze manier konden de resultaten per persoon, en dus ook per generatie bekeken worden, in plaats van enkel per vraag. De volledige rapportering in de Excel-tabel kan gevonden worden in bijlage 1.

De generaties werden hier per kleur aangeduid. De jongste generatie, Generation Z kreeg een blauwe kleur, de Millennials een groene kleur, Generation X werd in het geel aangeduid en de Baby Boomers zijn oranje.

4.2.1 Samenwerking

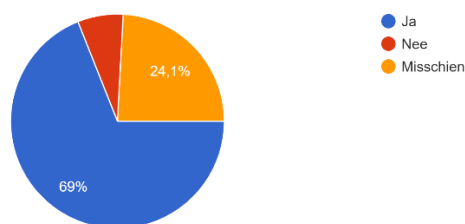
De eerste vragen van de enquête gingen rond hoe de verschillende generaties ten opzichte van samenwerking stonden. Hier zien we dat de meeste mensen wel openstaan om samen te werken met andere bedrijven, maar dat Gen X hier het meeste over twijfelt. In deze generatie hebben slechts 58,3 % van de mensen ja geantwoord, wat bijna 18% onder het algemene gemiddelde ligt. Gen X antwoordt op deze vraag sneller 'misschien' dan de andere generaties, terwijl Baby Boomers en Millennials het vaakst 'ja' antwoordden.

Staat u open voor samenwerking met andere bedrijven, in eender welke vorm?
29 antwoorden



Ook bij de vraag of ze willen samenwerken met concurrenten zien we vergelijkbare antwoorden. Hier wordt het over het algemeen ook iets meer getwijfeld dan bij samenwerken met andere bedrijven, maar opnieuw staan de Gen X'ers hier met minst positief tegenover met slechts 58,3% van de respondenten die 'ja' antwoordt. Baby Boomers en Millennials staan hier opnieuw het positiefst tegenover.

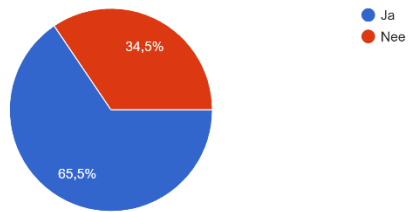
Staat u open voor samenwerking met concurrenten?
29 antwoorden



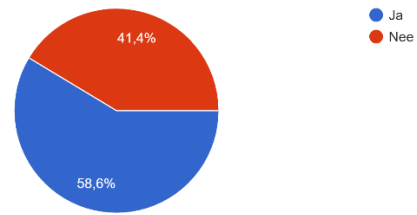
4.2.2 Horizontale samenwerking

Opvallen bij het thema horizontale samenwerking in de enquête is dat de Millennials het minst op de hoogte waren van wat dit precies inhield. Slechts 50% van deze groep had al gehoord van horizontale samenwerking en 37,5% kon zeggen wat dit concept betekent. Dat is een groot verschil met het gemiddelde van 58,6% over alle groepen heen. Ook opvallend is het dat 80% van de Gen Z'ers en 100% van de Baby Boomers wel wist wat dit horizontale samenwerking precies inhoudt. Van de Millennials is dit slechts 50%.

Heeft u al gehoord van horizontale samenwerking?
29 antwoorden



Weet u wat horizontale samenwerking inhoudt?
29 antwoorden



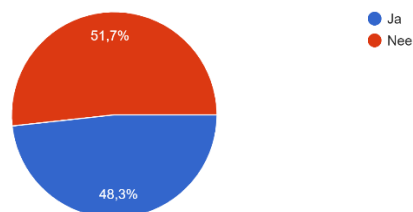
Na een uitleg te geven over horizontale samenwerking in de bevraging, zodat alle respondenten de vragen zeker met de juiste informatie in het achterhoofd konden beantwoorden, werd er verder gevraagd over hun ervaringen met horizontale samenwerking.

In het totaal deed 48,3% van de bevroagden reeds aan horizontale samenwerking. Van deze 48,3% waren er ook mensen die op de vorige vraag geantwoord hadden dat ze niet wisten wat horizontale samenwerking precies was. Deze mensen deden dus onbewust al aan deze vorm van samenwerking.

Van de Generation Z groep is nog niemand die aan horizontale samenwerking doet. Ze weten vaak wel wat het inhoudt, maar zijn er nog niet actief mee bezig. Het grootste deel van deze groep zijn momenteel nog studenten en dus nog niet actief in de arbeidsmarkt. Ze hebben nog geen of zeer weinig ervaring kunnen opdoen waardoor het ook normaal is dat ze nog niet met horizontale samenwerking bezig zijn.

Opvallend is dat de groep die momenteel het meest aan horizontale samenwerking doet de Millennials met zijn 62,5% van de respondenten die 'ja' antwoordt, terwijl dit juist ook de groep was die het minst op de hoogte was van wat het concept horizontale samenwerking juist betekent. Deze groep wordt op de voet gevolgd door Gen X, waarvan 58,3% van de respondenten reeds aan horizontale samenwerking doet. Van de bevroagde Baby Boomers is de helft actief op horizontaal samenwerkingsvlak.

Deed u reeds aan horizontale samenwerking?
29 antwoorden

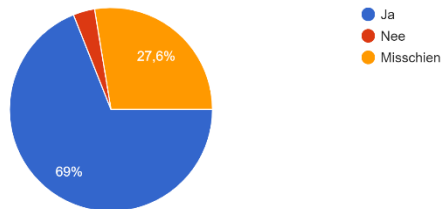


Om te weten of dit ligt aan de rol die mensen vervullen, de kansen dat mensen gekregen hebben tijdens hun leven of echt aan de visie en denkwijze van de verschillende generaties, bekijken we de volgende vraag. Deze polst naar hoe *open minded* mensen kijken naar horizontale samenwerking.

Hier zien we dat de oudste generatie volledig open staat voor horizontale samenwerking. De twee jongste generaties, van de bevroagde Gen Z'ers en de Millennials antwoordden respectievelijk 80%

en 75% dat ze open staan om aan horizontale samenwerking te doen. Het is opnieuw vooral Generatie X die twijfelt. Van de deze generatie heeft slechts 50% van de respondenten 'ja' geantwoord op deze vraag. Dat cijfer ligt dus veel lager dan het algemene gemiddelde van 69%.

Staat u ervoor open om aan horizontale samenwerking te doen?
29 antwoorden

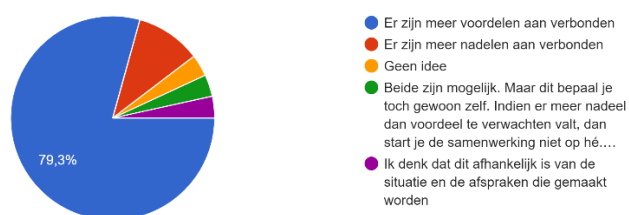


De volgende vraag in de enquête be vraagt naar of mensen meer voor- of nadelen zien rond horizontale samenwerking. Over alle generaties heen zag maar liefst 79,3% meer voordelen dan nadelen. Hier is het heel opvallend dat 100% van de Millennials meer voordelen zag.

Hoe de andere generaties denken over de afweging tussen de voor- en nadelen is voor de Generation Z'ers en Baby Boomers ongeveer gelijk verdeeld met respectievelijk 80% en 75% van de stemmen die gingen naar 'er zijn meer voordelen aan verbonden'. De Gen X'ers staan hier nog iets minder positief tegenover met 66,7% die stemt op de voordelen.

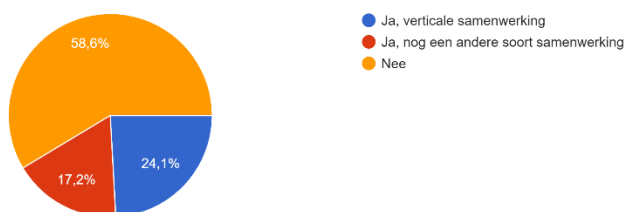
Verder hebben op deze vraag twee personen, een Gen Z'er en een Gen X'er, geantwoord dat het situatie-specifiek is. Wanneer de voordelen niet opwegen tegen de nadelen, zal de horizontale samenwerking niet opgestart worden of zullen er andere afspraken gemaakt moeten worden voordat de samenwerking van start kan gaan.

Denkt u dat er voor u meer voor- of nadelen aan horizontale samenwerking verbonden zijn?
29 antwoorden



De volgende vraag heeft betrekking op andere vormen van samenwerking. Hier zien we dat 58,6% van de respondenten (nog) niet aan een andere vorm van samenwerking doet. Als we dit vergelijken met cijfers van een eerdere vraag zien we dat van alle respondenten, er meer mensen aan horizontale samenwerking doen (48,3%) dan aan verticale samenwerking (24,1%) of een andere vorm van samenwerking (17,2%).

Doet u aan een andere vorm van samenwerking?
29 antwoorden



Vervolgens kwam er twee open vragen. Mensen konden invullen welke voordelen, en later welke nadelen ze aan horizontale samenwerking koppelen.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de antwoorden op bijhorende vragen:

“Welke voordelen zouden er voor u aan horizontale samenwerking kunnen verbonden zijn?”

Generatie	Voordelen
Generation Z	Door horizontale samenwerking zouden we beter contacten kunnen leggen met andere bedrijven die misschien in de toekomst zeer interessant kunnen zijn.
	Efficiëntere scm
	Groter deel van de markt kunnen bereiken en beter kunnen voldoen aan de noden van de klanten.
	Minder kosten, efficiënter gebruik van krachten en tijd
	Kosten besparen/ ideeën uitwisselen/ van elkaar leren
Millennials	Delen van materiaal en kennis voor project-specifieke problemen
	Beter service
	Groter bereik, kostenvoordeel
	Kosten reduceren, CO2-uitstoot verminderen
	Betere samenwerking
	Besparingen, duurzaamheid.
	Kennisdeling
Generation X	Best practices van elkaar overnemen
	Contacten met meerdere
	Aankoop software programma's
	Vermindering van werklast en een nog meer gerichte prioriteitenbeleid ontwikkelen
	Collectieve materialen
	Soms krijg ik de vraag tot (horizontaal) samenwerken, maar ik zie geen enkel voordeel voor mezelf en/of mijn onderneming.
	Minder kosten door kosten te delen (bijvoorbeeld bij transport)

	Geen idee
	Snellere ontwikkelingen mogelijk door gedeelde inspanning van enkele partijen. Idealiter.
	Eventueel meer naambekendheid en klanten
	Meer materiaal ter beschikking voor dezelfde prijs
	Samen groeien in de job
	Delen van ervaringen, logistieke know how
Baby Boomers	Versterken van goede ideeën voor ontwikkeling - kwaliteit is beter / kostenbesparend (meerdere deelnemers) daaruit volgt meer investeringen / risico's delen
	Kosten verlagend, schaalvoordelen, minder risico
	Groter klantenbereik, een goede aanvulling voor alle partijen
	Schaalvoordeel - assortiment

In deze tabel kunnen we zien dat de antwoorden allemaal ongeveer hetzelfde verdeeld zijn tussen de verschillende generaties. Vooral thema's zoals kosten besparing, capaciteiten delen, groter marktbereik en schaalvoordelen komen vaak terug. Wat wel opvallend is dat het thema duurzaamheid slechts in één van de generaties besproken wordt, namelijk de Millennials.

Ook de respondenten hun mening over de nadelen van horizontale samenwerking werd bevraagd.

"Welke nadelen zouden er voor u aan horizontale samenwerking kunnen verbonden zijn?"

Generatie	Nadelen
Generation Z	Een van de nadelen is dat je op economisch vlak misschien minder zal verdienen omdat je het moet delen met de andere bedrijven waar je op horizontaal vlak mee samenwerkt.
	Opportunisme
	Grotere concurrentie tussen bedrijven die een samenwerking aangaan en deze die niet deelnemen of zelfs worden uitgesloten van de samenwerking.
	Samenwerken met concurrenten, communicatie tussen verschillende bedrijven is niet altijd eenvoudig
	Sterke positie concurrent/ concurrent die nog sterker wordt door de samenwerking
Millennials	Meer mensen en meer bureaucratie kan vooruitgang beperken, eindeloos wachten op goedkeuringen, ...
	Concurrentie
	Spanningen
	Langere wachttijden, sterkere communicatie
	Verantwoordelijk, wie staat in voor wat

	Bepaalde productieprocessen kunnen overgenomen worden door de concurrent.
	Intellectueel eigendom
	Concurrentie strijd kan opnieuw sterk worden. Mensen lopen over naar ander bedrijf?
Generation X	Ieder heeft een andere werking
	Alles uniform en eigenheid verliezen
	Acties van concurrenten gericht op het beperken van ons activiteitendomein en het verbreden/vergroten van hun eigen activiteitendomein
	Timing
	Dan zou ik informatie/intel moeten delen en een inkijk geven in mijn werking. En dat doe ik niet.
	Concurrent kent onze voorwaarden (prijzen etc)
	Geen idee
	Concurrent te slim maken. Besluiteloosheid als er niet op voorhand duidelijk afgesproken wordt wie de 'lead' neemt.
	Als de concurrentie niet op hetzelfde niveau werkt als u is dit een nadeel voor uw zaak
	Je moet delen
	Te uit elkaar liggende opvattingen
	Complexiteit, opportunistisch gedrag
Baby Boomers	Indien te grote groep actoren - besluiteloosheid/ who is taking 'the lead'
	Kartelvorming, markt manipulatie, prijsverhoging, minder keuze vr de consument
	Correcte afspraken anders
	Als de partner alleen uit zijn bedrijf voordeel wil halen

Ook bij de nadelen zien we veel overlappende bezorgdheden. Mensen van alle generaties maken zich veel zorgen over het delen van informatie en dat de concurrent te veel van uw bedrijf te weten zou komen en zo uw voordelen zou kunnen afnemen. Ze vertrouwen de concurrenten niet voldoende om er zomaar op horizontaal vlak mee samen te werken en verwachten duidelijke afspraken. Verder zijn er ook nog andere nadelen waar mensen zich zorgen over maken.

Het tweede belangrijke punt dat overal wel terugkomt is dat mensen zich zorgen maken over communicatie en hoe de machtsverdeling er zal uitzien. Ze willen dat hun bedrijven vlot kunnen verder werken en willen geen problemen creëren door met partners in zee te gaan zonder duidelijke afspraken. Ze maken zich zorgen dat er in een te grote groep besluiteloosheid kan optreden omdat er misschien geen duidelijke leider zal zijn indien de partijen wel even veel macht hebben.

Ook verwachten mensen, en dan vooral de jongste generatie, dat de concurrentie hierdoor juist sterker wordt. Zowel concurrentie tussen de samenwerkende bedrijven onderling, als tussen de samenwerking en bedrijven die hier niet aan deelnemen.

De volgende vraag was opnieuw een open vraag. Hierin werd bevraagd of mensen denken dat andere generaties anders ten opzichte van de voor-en nadelen van horizontale samenwerking staan dan mensen van hun eigen generatie. De antwoorden worden opnieuw per generatie in een tabel weergegeven.

“Denkt u dat andere generaties andere voor-of nadelen van horizontale samenwerking zien dan mensen van uw generatie? Beargumenteer uw antwoord.”

Generatie	Antwoorden
Generation Z	Ja, ik denk dat andere generaties wel ongeveer dezelfde visie hebben als ik nu, maar elke generatie moet deze soort samenwerking in zijn eigen tijd zien en dan zijn er misschien in hun tijd meer voordelen (geweest) met een andere soort samenwerking.
	Ik weet het niet
	Ja zeker technologie heeft hier een groot effect op want het verandert de manier waarop bedrijven werken. Ik denk dat de toekomstige generaties hier dus een heel andere kijk op zullen hebben dan onze generatie en voorgaande generaties.
	Waarschijnlijk wel. Verschillende generaties hebben soms een verschillende kijk op zaken en andere manieren van werken.
	Ja ik denk dat jongere generaties meer open staan voor de samenwerking. Naar mijn idee gaan oudere generaties sneller vasthouden aan hun eigen patroon / tradities
Millennials	Ja. Ik kan me inbeelden dat oudere generaties meer vast zitten in hun eigen schema en gewoontes, en bijgevolg moeilijker nieuwe vormen van samenwerking omarmen.
	Zij zien dit meer nadelig
	Ja, vroeger was men enkel tegen concurrenten. Tegenwoordig moet men durven samen te werken om te kunnen groeien.
	Ja, ouderen vinden het moeilijker om dit te plaatsen, jongeren zijn creatiever in supply chain management
	Ja en neen. Gelijkheid maar niemand neemt verantwoordelijk
	Ik denk niet dat generaties op zich hier geen rol speelt.
	Ja, ze gaan meer concurrentie zien
	Ik denk het niet
Generation X	Nee, geen idee
	Geen idee
	Ja dat denk ik wel, alleen al vanuit technologisch/digitaal oogpunt.
	Ik denk dat de jongere generatie er meer voor openstaan
	Ik denk dat dit niets met generaties te maken heeft, maar eerder met het type onderneming. Het is wel iets relatief nieuws, dus ik denk dat je bij CEO's van ouder dan 50 jaar misschien wel wat meer moeite moet doen om het idee verkocht te krijgen.

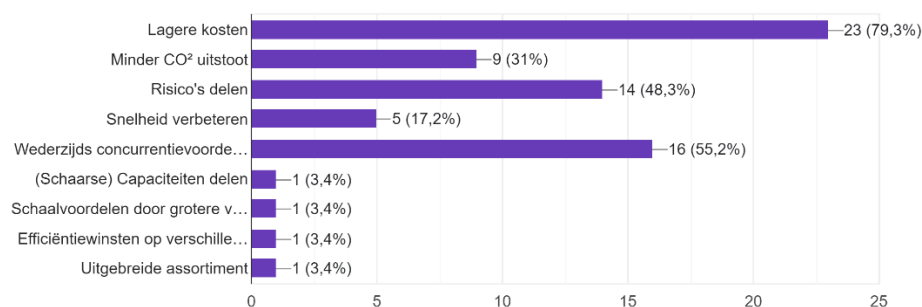
	Huidige generatie staat misschien meer open voor horizontale samenwerking
	Geen idee
	Ja. Denk dat vorige generaties terughoudender waren. Meer wantrouwen
	Denk het niet
	Geen idee
	Ja andere kijk op de samenleving
Baby Boomers	Dit kan - jongere generatie ander invalspunt - andere ideeën - ander opleidingsniveau - voorkennis en kennis
	Geen idee, het hangt een beetje af van de kritische zin en de ervaringen.
	Eigenlijk geen idee
	Waarschijnlijk wel, jongere mensen andere denkwijzen

In de antwoorden op deze vraag valt het heel erg op dat in elke generatie mensen denken dat de andere generaties hier anders op kijken. Ze geven argumenten zoals dat ze een andere kijk hebben op de samenleving en hoe bedrijven in de markt zouden moeten staan. Buiten de Baby Boomers zeggen ook alle generaties dat de jongeren hier meer voor zouden open staan en ouderen meer vasthouden aan hun huidige manieren van werken. Dit is wel verrassend aangezien de antwoorden op de vorige vragen ongeveer overeenkwamen bij alle generaties. Zo verschillend zijn hun standpunten dus ook niet ten opzichte van de voor- en nadelen. Waarom denkt het grootste deel van de bevolking dan dat er wel een verschil zou zijn in hun standpunten? Verschillende respondenten geven het argument van technologie: technologie verandert de werking van bedrijven op een niveau dat we nog nooit gezien hebben, maar ook het argument dat jongeren meer durven samenwerken en minder wantrouwen hebben werd gegeven.

Om de antwoorden van de respondenten af te kunnen toetsen aan de literatuur, werden de voor- en nadelen die in de literatuurstudie aan bod kwamen, opgesomd. De respondenten konden aangeven welke voor- en nadelen voor hen het meest van belang zijn wel of juist niet aan horizontale samenwerking te doen.

Welke van volgende voordelen zijn het meest van belang om wel aan horizontale samenwerking te doen? U kan meerdere antwoorden aanduiden.

29 antwoorden



Over het algemeen waren alle generaties het wel eens dat “lagere kosten behalen” een belangrijk voordeel zou zijn bij horizontale samenwerking. Ook “wederzijds concurrentievoordeel behalen” en “risico’s delen” stonden in de top 3.

Deze cijfers kunnen ook per generatie opgesplitst worden om verder te analyseren. In figuur 4 is een onderscheid gemaakt op basis van hoeveel procent van elke generatie het bijbehorende antwoord heeft aangeduid.

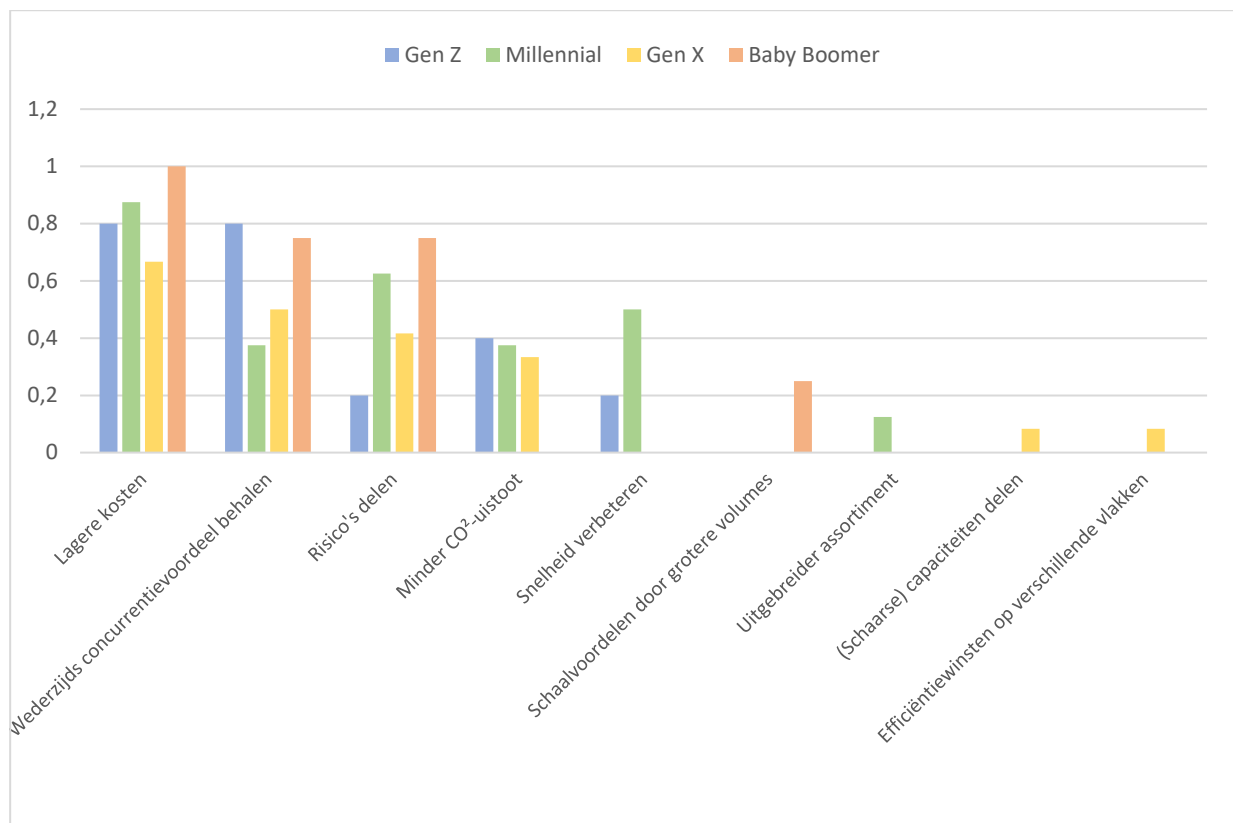
We zien tussen alle generaties wel kleine verschillen. Gen Z’ers bijvoorbeeld zijn van alle generaties degenen die het minst gefocust zijn op “risico’s delen”, maar wel het meest op “wederzijds concurrentievoordeel behalen”. Ook vinden ze het “verlagen van CO²-uitstoot” belangrijker dan andere generaties.

Als we vervolgens naar de Millennials kijken, zien we dat zij, net als alle andere generaties, “lagere kosten behalen” als belangrijkste voordeel zien. Opvallend is wel dat “een wederzijds concurrentievoordeel behalen” voor hen geen prioriteit is en ze zelfs “snelheid verbeteren”, wat voor de oudere generaties niet van belang is, hier boven plaatsen. Tegelijk vinden ze “risico’s delen” en “CO²-uitstoot verlagen” ook belangrijke voordelen van horizontale samenwerking.

De resultaten van Generatio X komen heel erg overeen met die van de Millennials, buiten het feit dat zij “snelheid verbeteren” niet als voordeel van horizontale samenwerking zien. Voor de rest hebben ze grotendeels dezelfde focus.

Ten slotte vindt de oudste generatie “CO²-uitstoot verlagen” en “snelheid verbeteren” helemaal niet zo belangrijk, maar is meer gefocust op “schaalvoordelen door grotere volumes” dan de andere generaties.

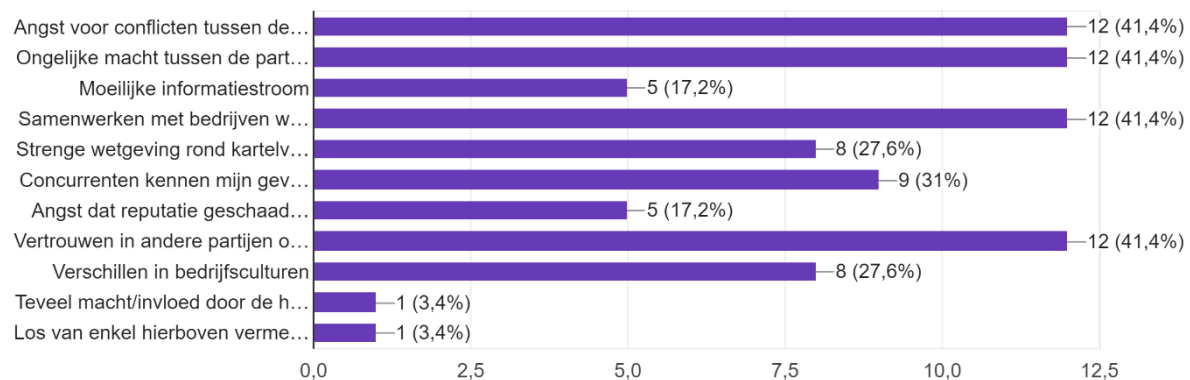
Figuur 4



Ook de nadelen die de generaties het belangrijkst vinden, kunnen op deze manier vergeleken worden. Hier werd vooral getoetst welke van de nadelen van Basso et al. (2019) het zwaarst doorwegen om (nog) niet aan horizontale samenwerking te doen. Dit is belangrijk om te weten omdat er dan gefocust kan worden op welke oplossingen er moeten komen om deze uitdagingen aan te pakken en eventueel zelfs om te zetten in voordelen.

Welke van volgende uitdagingen houden u het meest tegen om aan horizontale samenwerking te doen? U kan meerdere antwoorden aanduiden.

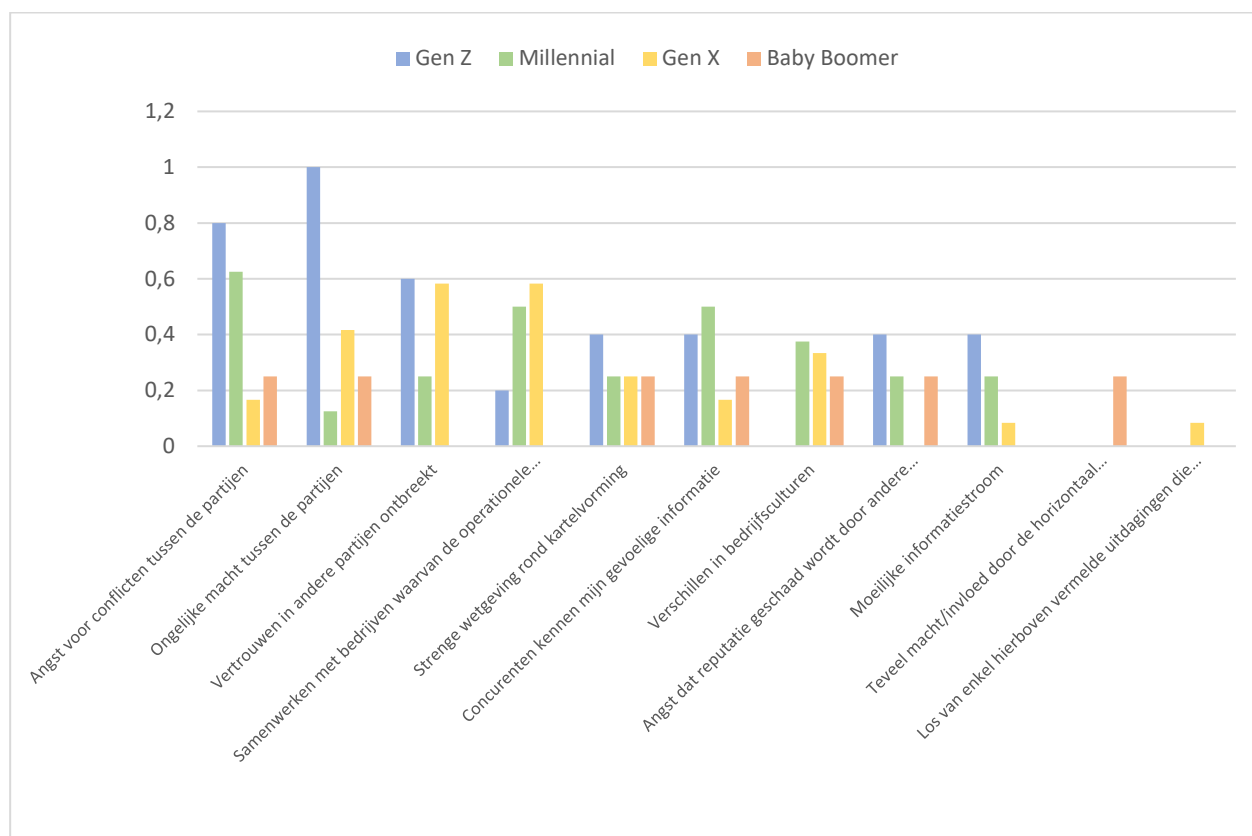
29 antwoorden



Bij de resultaten van deze vraag kunnen we zien dat de nadelen veel gelijkler oplopen dan de voordelen. Er zijn maar liefst vier antwoorden die elk twaalf keer werden aangeduid en dus als belangrijkste nadeel kwalificeren. Deze zijn "Angst voor conflicten tussen de partners", "Ongelijke macht tussen de partners", "Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden" en "Vertrouwen in andere partijen ontbreekt".

De nadelen kunnen opnieuw per generatie opgedeeld worden om meer in detail bekeken te worden.

Figuur 5



Hier zien we dus opnieuw hoeveel procent van elke generatie een bepaald antwoord heeft ingevuld. In de nadelen zien we ook meer verschillen tussen de generaties dan bij de voordelen die horizontale samenwerking kan brengen.

We zien in de resultaten dat Gen Z vooral schrik heeft voor conflicten tussen de partijen of ongelijke machtsverhoudingen. Ook het vertrouwen in andere partijen ontbreekt nog, maar deze generatie heeft als enige geen probleem met samenwerken met bedrijven met verschillende bedrijfsculturen.

De Millennials maken zich ook zorgen om conflicten tussen de partijen, maar zijn ook de groep die het het nadeligst zouden vinden als de concurrent gevoelige informatie over hun bedrijf te weten zou komen. Ook het samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden houdt hen tegen om aan horizontale samenwerking te doen.

Voor Generation X, die met de meeste respondenten waren, vond "Samenwerkingen met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden" en "vertrouwen in de andere partij ontbreekt" grote nadelen. Ze vinden de mogelijke ongelijke macht

tussen de partijen ook een belangrijke reden om misschien niet aan horizontale samenwerking te doen.

Tot slot hebben de Baby Boomers ook nog een aantal nadelen aangeduid. Zij hebben geen schrik voor ontbrekend vertrouwen in de partijen waarmee ze zouden horizontaal samenwerken, of voor de samenwerking met bedrijven met andere operationele standaarden, maar per andere antwoordoptie ziet één vierde van de groep wel bijna altijd een nadeel.

De andere nadelen werden minder vaak gekozen in deze enquête, maar spelen ook zeker een rol in de afwegingen of bedrijven aan horizontale samenwerking zullen doen of niet. De strenge wetgeving rond kartelvorming, de kans dat concurrenten je gevoelige informatie te weten komen, en de verschillen in bedrijfsculturen worden dus ook zeker in rekening genomen.

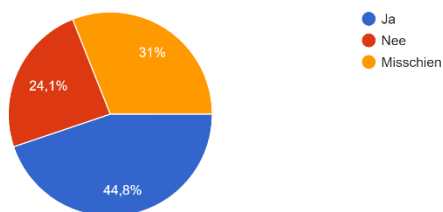
4.2.3 Stimulans

Om alle deelvragen te kunnen beantwoorden en zo een duidelijk, volledig antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag moest er ook onderzocht worden of jongere generaties eventueel meer open staan voor stimulatie vanuit de overheid om aan horizontale samenwerking te doen. Daarom werd de volgende vraag betrokken in de enquête.

We kunnen zien dat voor 44,8% van de mensen een stimulans vanuit de overheid wel een effect zou hebben op hoe snel zij zouden overwegen om aan horizontale samenwerking te doen.

De verdeling van welke mensen hiervoor zouden open staan is ook hee opvallen: van de Generation Z'ers zou 80% sneller overwegen om de stap te zetten als er een stimulans voorzien wordt. Bij de Millennials is dat 62,5% en bij Gen X en de Baby Boomers slechts 25%. Dit is een duidelijke trend die zou kunnen aantonen dat jongere generaties inderdaad meer open staan voor stimulans vanuit de overheid.

Zou u horizontale samenwerking sneller overwegen indien er vanuit de overheid een stimulans voorzien wordt, bijvoorbeeld via subsidies?
29 antwoorden



Om de redenering hierachter beter te begrijpen werd er een kader opgesteld waarin de antwoorden van de vorige vraag "Zou u horizontale samenwerking sneller overwegen indien er vanuit de overheid een stimulans voorzien wordt, bijvoorbeeld via subsidies?" en de antwoorden op de volgende vraag "Waarom denkt u dat dit een invloed zou hebben op uw mening ten opzichte van horizontale samenwerking?" achter elkaar geplaatst worden.

Generatie	Antwoorden	
Generation Z	Ja	Ik stond sowieso al open voor horizontale samenwerking, maar door de mogelijke extra subsidies zou ik misschien iets sneller overwegen om die stap te nemen.
	Ja	Fiscale voordelen die verbonden zijn
	Ja	Het helpt om een wettelijk kader te geven aan de samenwerking. Het geeft daarnaast ook een voordeel waardoor beide partijen sneller geneigd zullen zijn om de samenwerking goed te laten verlopen.
	Misschien	Subsidies kunnen helpen om de veranderingen te financieren of mogelijke risico's te dekken
	Ja	Mensen / bedrijven gaan altijd sneller handelen wanneer ze gemotiveerd worden (door geld). + Meer informatie kan het "taboe " wegnemen. Ik denk dat veel bedrijven schrik hebben om een samenwerking aan te gaan terwijl het wel voordelen kan bieden
Millennials	Misschien	Het incentive moet groot genoeg zijn om de extra administratie de moeite waard te maken.
	Ja	Zo kan je de risico's beperken
	Ja	Overheid kan een fungerende factor hebben.
	Ja	Geld heeft altijd een grote invloed
	Ja	Neen
	Misschien	Zoals in de vorige vraag gesteld kan de wetgeving rond kartelvorming hier een obstakel zijn. Als de overheid subsidies zou bieden, kan ze ook een wettelijk kader bieden. Maar in het algemeen ben ik niet van mening dat het de taak is van de overheid om hiervoor subsidies te geven.
	Ja	Omdat kwaliteit dan voorkeur krijgt op concurrentie
	Nee	Ik denk dat de nadelen blijven en dat dat geen verschil maakt in vertrouwen
Generation X	Misschien	Geen idee
	Misschien	Geld kan het duwtje in de rug zijn
	Nee	Niet van toepassing
	Misschien	Vertrouwen
	Nee	Dat heeft geen invloed op mijn mening.
	Misschien	Ieder steuntje in de rug kan welkom zijn
	Ja	Minder risico
	Misschien	Sponsoring door de overheid kan de potentiële schade beperken en zo het de moeite waard maken om het risico te nemen. (risico = verloren tijd, dus geld, enz)
	Nee	Geen

	Misschien	financieel
	Ja	Geen idee
	Ja	Business case verandert (tijdelijk)
Baby Boomers	Nee	volgens mij moet men de factor 'stimulans' met subsidies achterwege laten. Een horizontale samenwerking moet ontstaan omdat men een 'product' op de markt wil brengen dat door samenwerking beter is dan
	Ja	Mijn mening blijft onveranderd, maar steun vanuit de overheid betekent dat er geen risico dat de overheid tegen ons een procedure begint wegens overtreding tegen de monopoliewetgeving + het feit dat we subsidies krijgen is natuurlijk een incentive.
	Nee	wanneer je vertrouwd bent met het fenomeen van een horizontale samenwerking, en dit reeds enkele keren is gebeurd, is er geen nood aan een stimulans.
	Nee	Subsidies zijn ook verplichtingen !

Via de antwoorden op deze vraag kunnen we concluderen dat de jongere generaties eerder de voordelen zien van een stimulans zoals subsidies en de opportuniteiten dat dit met zich meebrengt, terwijl de oudere generaties ook zullen oppassen voor de verplichtingen. Mensen uit oudere generaties zeggen ook vaker dat dit geen invloed heeft op hun mening. Als ze al niet overtuigd waren om aan horizontale samenwerking te doen omdat ze bijvoorbeeld het gevoel hebben dat dat meer na- dan voordelen met zich mee zou brengen, dan zullen ze niet van mening veranderen indien er subsidies of andere vormen van stimulansen worden aangeboden. Om deze groep te overtuigen moeten de voordelen van horizontale samenwerking zelf veel zwaarder gaan doorwegen dan de nadelen.

Bij de mensen die misschien aanduidde wordt dat geld eerder gezien als een 'extraatje'. Het mag niet de reden zijn om aan horizontale samenwerking te doen, maar zou wel de laatst nodige overtuigingskracht met zich kunnen meebrengen om twijfelende bedrijven over de streep te halen.

Verder werd er in bijna elke generatie gezegd dat indien de overheid subsidies zou geven, mensen geen schrik meer moeten hebben voor het risico dat de overheid een procedure zouden starten tegen de horizontaal samenwerkende bedrijven omtrent kartelvorming. Het wettelijk kader dat hierdoor gecreëerd wordt zou een duidelijke basis zijn waarop bedrijven hun afspraken kunnen verder bouwen en zo op zich ook een manier zijn om horizontale samenwerking verder aan te wakkeren.

4.2.4 Sense of urgency

In het laatste deel van de bevraging werd er onderzocht hoe mensen van verschillende generaties de *sense of urgency* ervaren. Het concept van de *sense of urgency* werd eerst uitgelegd waarna de vragen volgden die we hieronder zullen bespreken.

De eerste vraag ging als volgt: "Ervaart u een *sense of urgency*? Zo ja, op welk vlak?"

Generaties	Antwoorden
Generation Z	In onze fast-changing economie heb je geen andere keuze dan een sense of urgency te ervaren. Als je ergens niet snel genoeg bij bent mis je kansen. Sinds kort hebben klanten ook minder geduld, als iets niet snel genoeg bij hun raakt dan zullen ze voor andere opties kiezen waarbij het wel snel bij hun beschikbaar zal zijn.
	Nee
	Momenteel nog niet maar ik denk in de toekomst als er meer maatregelen komen rond co2-verbruik dat dit wel kan zorgen voor een sense of urgency bij bedrijven.
	Ja, gebruik van AI
	Ik denk het :)
Millennials	Nee
	Ja, er moet een snellere en betere service zijn
	Nee
	Milieu
	Neen
	Ja.
	Tekort aan werkrachten
	Nee
Generation X	Nee
	Neen
	Digitale ontwikkelingen en innovatie
	Geen mening
	Ikzelf in mijn onderneming niet.
	neen
	Nee
	Niet echt. Heb het gevoel lang op voorhand te anticiperen.
	Nee
	ja
	Neen
Baby Boomers	Deze heb ik tijdens mijn carrière ervaren. Het is niet noodzakelijk steeds verandering te brengen, maar verbetering. Deze kan leiden tot verandering, maar maak deze bespreekbaar met u medewerkers
	Neen
	niet echt
	Verandering van de markt, evolutie gaat zeer snel op commercieel vlak.

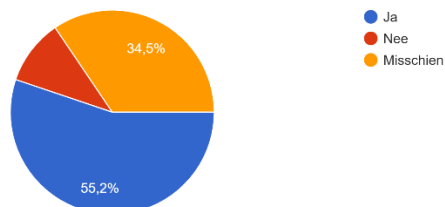
Uit de resultaten die in bovenstaand kader worden weergegeven blijkt dus dat 60% van de gevraagde GenZ'ers wel een soort van *sense of urgency* ervaart. Dit is een veel groter aandeel dan bijvoorbeeld bij Millennials waarbij 25%, en zeker dan bij Gen X'ers waarbij slechts 16,6% van de bevroagden antwoordt dat die een *sense of urgency* ervaart. De baby Boomers hebben een gemiddelde *sense of urgency*. In deze groep ervaart 50% van de bevroagden een bepaalde *sense of urgency*.

Vervolgens werd er bevroagd naar of mensen van verschillende generaties denken dat de *sense of urgency* een invloed heeft op hoe bedrijven, en in de volgende vraag zichzelf, staan ten opzichte van horizontale samenwerking.

Op de eerste van deze twee vragen werd er in 55,2% van de gevallen 'ja' geantwoord. Mensen hebben dus over het algemeen eerder wel het gevoel dat de *sense of urgency* echt een invloed heeft op hoe bedrijven tegenover horizontale samenwerking staan.

Opvallend is wel dat de kleine groep die 'nee' antwoordde op deze vraag allemaal mensen zijn uit de jongste twee leeftijdscategorieën. Deze jongere mensen hebben dus iets minder het gevoel dat bedrijven hier een invloed van ondervinden dan de oudere generaties, of antwoordden minder twijfelend en kiezen minder vaak voor de optie 'misschien' die bij de baby Boomers wel het meest werd gekozen.

Denkt u dat de *sense of urgency* invloed heeft op hoe bedrijven ten opzichte van horizontale samenwerking staan?
29 antwoorden

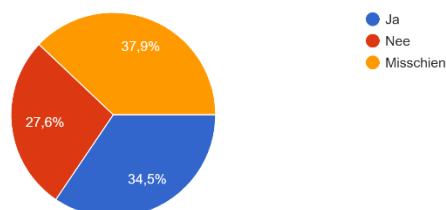


Op de volgende vraag, gaande over of de respondenten denken dat ze zelf beïnvloed worden door de *sense of urgency* in hun visie over horizontale samenwerking, waren de meningen veel meer verdeeld. Slechts 34,5% van de bevroagden denken dat dit een invloed zou hebben op hoe ze zelf ten opzichte van horizontale samenwerking staan. 37,9% van de bevroagden antwoordde 'misschien' en is dus niet zeker of ze beïnvloed worden door de *sense of urgency*, terwijl ook 27,6% zegt dat ze hier juist geen invloed van ondervinden.

Hier zijn geen enorme verschillen te vinden tussen de generaties, al zien we wel dat de Millennials hier het vaakst 'ja' op antwoorden en Generation X'ers het minst vaak. De Baby Boomers twijfelen relatief gezien het vaakst met 50% van de bevroagden die voor de optie 'misschien' koos.

Denkt u dat de sense of urgency invloed heeft op hoe u zelf ten opzichte van horizontale samenwerking staat?

29 antwoorden



Tot slot werd er nog een allerlaatste vraag gesteld rond deze *sense of urgency*, namelijk: "Waarom denkt u dat de sense of urgency al dan niet invloed heeft op hoe u zelf ten opzichte van horizontale samenwerking staat?".

De antwoorden worden weergegeven in onderstaand kader.

Generaties	Antwoorden
Generation Z	Horizontale samenwerking zal niet voor alles voordeliger zijn. Als wij bepaalde dingen sneller kunnen doen zonder een horizontale samenwerking aan te gaan dan zullen we misschien daarvoor kiezen dóór de sense of urgency.
	Omdat er een juiste situatie moet zijn ipv urgency
	Ik denk als er een gevoel van druk achter staat mensen veel sneller de voordelen zullen zien en ook meer moeite zullen doen om de samenwerking tot een goed eind te brengen omdat men het gevoel heeft dat het moet.
	Het heeft niet veel invloed denk ik, omdat er volgens mij niet zo veel factoren zijn die ertoe zouden leiden dat dit de enige optie of de norm zou zijn
	Tegenwoordig gebeurt er veel rondom het klimaat bijvoorbeeld en ik denk dat als iedereen al een beetje zijn verantwoordelijk neemt en bijvoorbeeld let op een aantal zaken er al een hoop verbeterd kan worden. Ik denk idd dat we bijna geen andere optie meer hebben dan er proberen iets aan te veranderen
Millennials	Wanneer verandering sowieso nodig is, kan het makkelijker zijn om nieuwe vormen, zoals horizontale samenwerking, te introduceren
	Omdat we op een gegeven moment niet anders kunnen
	Tegenwoordig moet men durven veranderen.
	Door zelf milieubewust te zijn, wil ik hier zo goed mogelijk op inspelen
	Niet van toepassing
	Ik denk dat niet.
	Minder verspilling van schaarse resources
Generation X	Alles valt of staat met vertrouwen en dat is er of is er niet
	Geen idee
	Geen invloed
	De snelheid waarmee nieuwe producten/middelen op de markt komen die een directe impact hebben de corebusiness van onze organisatie verplichten ons

	bestaande strategieën continu aan te passen. Horizontaal samenwerken zou ons toelaten om activiteiten op het vlak van productontwikkeling te spreiden, waardoor specialisatie kan toenemen.
	Door de verschillende veranderingen
	I'd rather die standing than live on my knees. Een sense of urgency gaat mijn mening niet veranderen.
	Mensen moeten open staan voor verandering
	Geen idee
	Indien er werkelijk een onvoorziene dreiging zou optreden, zou ik misschien genoodzaakt zijn om via een horizontale samenwerking alsnog mijn achterstand in te halen. Misschien.
	Je maakt zelf de keuze
	Omdat het een met het ander verbonden is
	Teveel prestatie gericht denken
	Het samenwerken wordt interessanter
Baby Boomers	Als je nieuwe ideeën wil brengen samen met , is het volgens mij noodzakelijk dat je ook openstaat voor de nodige aanpassingen en/of veranderingen
	Het hangt ervan af wat de "sense of urgency" precies is. Als die betrekking heeft op het dringend helpen van een klant, kan ik zeker een horizontale samenwerking overwegen.
	Geen idee
	Dead lines voor leveringen worden steeds korter. Klanten steeds veeleisender;

De respondenten die zeiden dat ze wel invloed ondervinden van de *sense of urgency* zijn mensen die graag mee willen met veranderingen en op tijd willen inspelen op de veranderende markten. Ze zien voordelen zoals samenwerken dat interessanter wordt en milieubewustzijn waar op ingespeeld kan worden. Langs de andere kant zijn er ook mensen die hier geen invloed van ondervinden, of die horizontale samenwerking juist zien als iets waar ze bijna toe gedwongen zouden moeten worden met een heel sterke *sense of urgency* voor ze er aan zouden deelnemen.

Een bijkomende interessante bemerking uit de groep van Gen Z'ers is dat de *sense of urgency* ons juist zou drijven naar andere oplossingen dan horizontaal samen te werken. Oplossingen die misschien makkelijker bereikbaar zouden zijn en die op kortere tijd eventueel al veel voordelen met zich mee kunnen brengen. Die optie zou zeker kunnen bestaan.

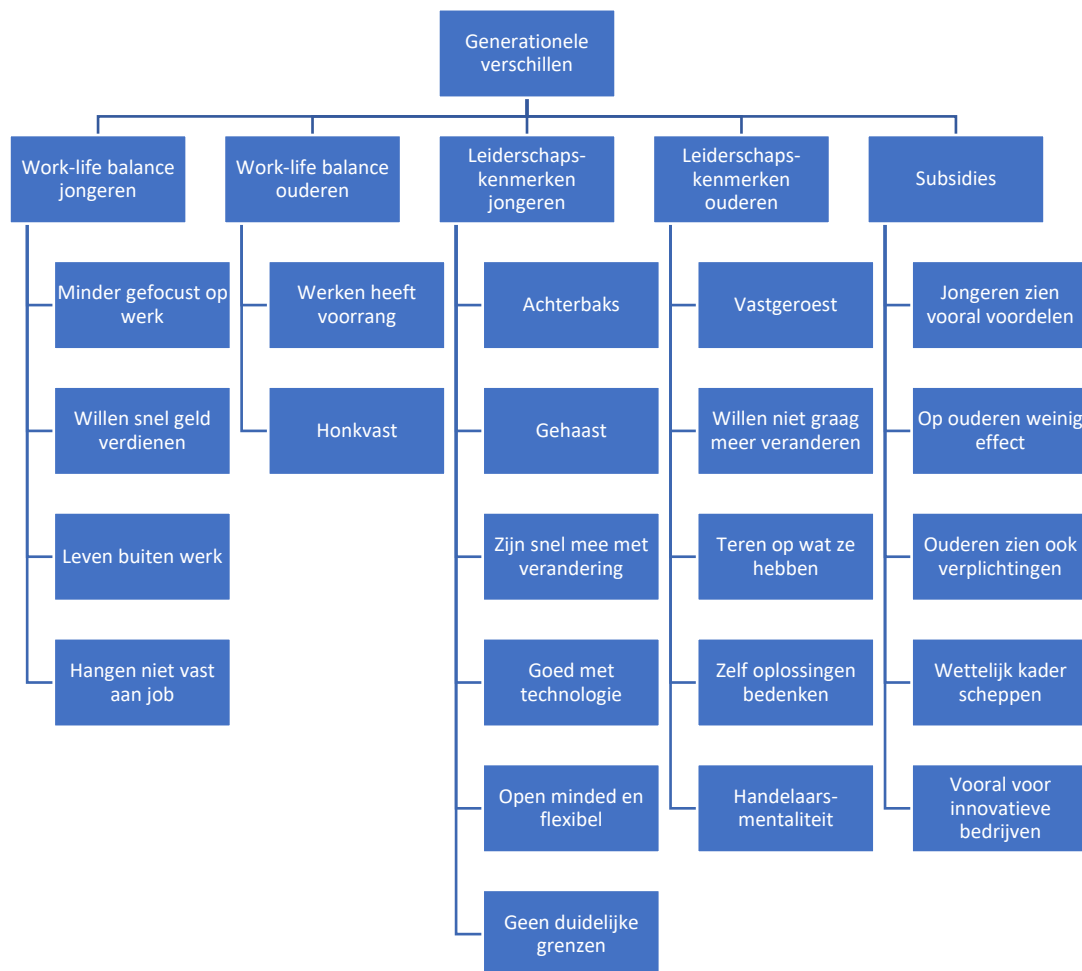
4.3 Resultaten interviews

In het onderdeel 4.3 worden de belangrijkste bevindingen uit de interviews weergegeven aan de hand van enkele vergelijkingen en quotes.

De codes die aan de onderwerpen in de interviews werden toegekend zullen weergegeven worden aan de hand van een codeboom. De codeboom werd opgesteld aan de hand van de open, de axiale en de selectieve codes. Er zijn drie belangrijke thema's terug te vinden in de resultaten van de interviews, namelijk "generationele verschillen", "horizontale samenwerking" en "sense of urgency". Hier worden verschillende subthema's aan gekoppeld die op hun beurt opnieuw verschillende codes overkoepelen. Elk van deze thema's wordt apart besproken.

4.3.1 Generationele verschillen

Figuur 6



Uit de interviews is gebleken dat er best veel generationele verschillen zijn. De verschillen die relevant zijn voor deze masterproef en waar de interviewees verder over bevraagd werden, draaien rond work-life balance, leiderschapskenmerken en hoe mensen tegenover subsidies staan.

Deze subthema's zijn belangrijk voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag aangezien ze een beter beeld geven van hoe de verschillende generaties in het leven staan, hoe ze naar veranderingen en steun van de overheid kijken. Deze gegevens kunnen bijgevolg invloed hebben op hoe verschillende generaties tegenover horizontale samenwerking staan.

De work-life balance van de jongere generaties ziet er heel anders out dan die van de oudere generaties. Jongere generaties, namelijk vooral Generation Z, maar ook de jongere mensen binnen de generatie van de Millennials zijn veel minder gefocust op hun werk dan oudere generaties. Ze willen graag een job waarin ze snel kunnen groeien, snel geld kunnen verdienen en waar ze liefst ook nog een ruim sociaal leven hebben buiten hun job.

"De heel jonge generatie die zijn verschrikkelijk gehaast en willen ja... direct hogerop, direct resultaat, en wij zijn al wat bezadigder hé." – Interviewee 4, Baby Boomer

Dat is een groot contrast met de oudere generaties, namelijk Generation X en de Baby Boomers. Zij zijn enorm gefocust op hun werk en zijn ook veel honkvaster dan de jongere generaties. Ze houden eerder vast aan de job waar ze in zitten, ook al zouden ze betere voorwaarden kunnen krijgen bij een andere werkgever. Gen Z daarentegen kijkt meer rond en blijft op zoek gaan naar de beste voordelen voor zichzelf. Als ze denken dat ze het ergens anders beter zullen hebben, zullen ze ook actief gaan solliciteren om die kans te kunnen grijpen.

"Ik doe ook heel veel interviews voor mensen die dat dan bij ons komen werken voor bepaalde posities, en je merkt toch, ik vind toch dat je daar merkt dat daar een andere mentaliteit is. Zij zijn meer ingesteld van bijvoorbeeld ik wil nu iets doen, dit wil ik doen, ik doe dit – het is zwart wit he, niet iedereen is zo, maar bon – en als ik dan genoeg geld heb dan stop ik en ga ik iets anders doen. Ik denk de generatie waar dat ik uit kom was op dat gebied iets honkvaster, hé, er zijn heel veel mensen van mijn generatie die al twintig jaar in eenzelfde bedrijf werken." – Interviewee 3, Gen X

De jongere generaties werken om te leven, terwijl de oudere generaties leven om te werken.

Vervolgens werden ook heel wat verschillen in leiderschapskenmerken besproken. Het is duidelijk geworden dat de verschillende generaties geen al te positief beeld hebben over elkaars leiderschapsstijlen. Oudere generaties denken dat jongeren achterbaks zijn en vaak egoïstische doelen hebben. Er wordt bijna vanuit gegaan dat jongeren op voorhand al het idee hebben om de andere partij over te nemen of eenzijdig veel meer voordeel te proberen halen uit de samenwerking.

"De jongere generatie, ik denk dat die dat al bijna direct in hun achterhoofd hebben van ja, we gaan dat daar, of dat type concurrent of collega pakken en dan proberen we die een beetje klem te zetten en over te nemen, dat denk ik wel dat er heel veel van die jongeren zijn die dat direct, of op voorhand al incalculeren." – Interviewee 4, Baby Boomer

Daar tegenover staat dat jongeren vinden dat dat de Baby Boomers juist vastgeroest zitten in hun patronen en niet snel mee willen veranderen met nieuwe technologieën en innovaties. Ze teren liever op wat ze hebben en staan minder open om te veranderen omdat het op de manier dat ze nu hun

job uitvoeren ook werkt. Ze hebben veel minder angst om ingehaald te worden door concurrenten en blijven verder werken hoe ze bezig zijn.

"Ik zou zeggen dat de oudere generaties daar moeilijker mee omgaan, dat dus meer in een vast patroon willen blijven, die niet per se willen veranderen, die denken dat alles oké is, waarvoor ge heel veel moeite moet doen om die mee te trekken, terwijl de jongere generaties, ja, die zijn minder vastgeroest, wat vrijgevochtener, ruimdenker, die zien dingen ook wel zitten." – Interviewee 2, Millennial

Alle generaties buiten de Baby Boomers vinden wel dat ze zich juist snel moeten kunnen aanpassen om de snel veranderende markt bij te houden, maar dit zal later aan bod komen in onderdeel 4.3.3 Sense of urgency.

Toch zijn er ook positieve kenmerken aan bod gekomen. Zo waren alle interviewees het erover eens dat jongeren heel goed zijn in nieuwe technologieën snel onder de knie krijgen en dat deze generaties veel flexibeler, en in het algemeen ook meer *open minded* zijn. Ze kunnen zich snel aanpassen aan veranderingen om zo concurrentieel te blijven.

"Of dat wij zo snel iets met onze gsm kunnen doen waarvoor zij echt nog zouden bellen naar iemand en wij alles zo online direct zouden doen en zij dat zouden afprinten ofzo" – Interviewee 1, Gen Z

Een interessante opmerking werd ook gedaan door interviewee 3, de Generation X'er, over hoe Gen Z veel minder met afgebakende grenzen rekening houdt; ze zijn gewoon om verschillende bronnen door mekaar en tegelijk te gebruiken, en zetten dit ook verder op de werkplek. Ze kunnen tegelijk iets doen op hun smartphone, een programma op tv gebruiken en deelnemen aan de conversatie. Hierdoor kwam het onderwerp *agile working* aan bod. Dit concept, waarbij mensen geen duidelijk omschreven functie vervullen waarin ze een taak vervullen die dan doorgegeven wordt aan de volgende afdeling, maar eerder een rollen moeten opnemen in teams werd vergeleken met het internet, maar dan in het echt.

"Je hebt een rol die je moet opnemen en dat is iets anders want in dat team is dat een andere rol als in dat team. Dat is veel – dat is een beetje zoals het internet hé en scrollen hé, van het één naar het ander, naar links met uw duim en naar rechts en naar boven en naar onder. Dat is dat principe maar dan op een werkvloer." – Interviewee 3, Gen X

Door deze nieuwere manier van werken zouden mensen zich ook veel minder aangevallen voelen om horizontaal te gaan samenwerken, omdat ze het beste willen voor het team en het bedrijf, in plaats van enkel hun eigen taak zo goed mogelijk te proberen uitvoeren. Hierdoor zouden ze beter kunnen omgaan met verandering, innovatie, vernieuwing en dus ook meer open staan voor horizontale samenwerking, en horizontale samenwerking 2.0, want ze willen dit ook op structureel niveau realiseren met voordelen voor alle stakeholders.

Volgens de jongere generaties, en voornamelijk Generation Z, willen de oudere generaties ook minder om hulp vragen. Gen Z ziet dit eerder als een kans om iets bij te leren en om op die manier eventuele samenwerkingen aan te gaan, terwijl oudere generaties het liever zelf uitzoeken en zelf oplossingen willen bedenken.

"Ik heb misschien het gevoel dat zij minder snel om hulp zouden gaan vragen en dus minder snel bij anderen zouden gaan horen en dus minder snel zouden gaan samenwerken en ja zelf gewoon naar meer oplossingen gaan zoeken." – Interviewee 1, Gen Z

Ook over oudere generaties konden er positieve zaken verteld worden. Zo werd er bijvoorbeeld over de Baby Boomers verteld dat zij nog veel meer een handelsmentaliteit hebben en minder vaak slechte bedoelingen zouden hebben als partner.

"Volgens mij hebben die nog een klein beetje meer de handelaarsmentaliteit: leven en laten leven van uw collega's. Wel samenwerking, wel proberen veel te verkopen, maar toch nog iets minder ja, als ik het zo mag noemen: achterbaks werken." – Interviewee 4, Baby Boomer

Tot slot werd er binnen dit thema ook het onderwerp van subsidies besproken. De manier waarop verschillende generaties naar subsidies en overheidssteun kijkt is ook best verschillend. De jongste generatie ziet vooral de voordelen die dit met zich mee kan brengen, terwijl de oudste generatie denkt dat subsidies en meerjarenplannen niet meer aan hen besteed zijn. Zij zullen daardoor ook geen moeite doen om te veranderen om die subsidies te proberen binnen halen.

"We zijn nog steeds niet heel hard af op winst dus we kunnen denk ik elke, euhm, hulp wel gebruiken. Dus ik denk dat als daar iets voor beloond wordt dat we daar zeker de moeite in zouden steken om meer samen te werken." – Interviewee 1, Gen Z

"Ik denk dat de iets jongeren heel rap naar subsidies grijpen als ze die kunnen krijgen. Dat is toch een, laat ons zeggen, in veel gevallen een renteloze lening of een gift of hoe moet ik het noemen. Dus dat kan toch helpen om nieuwe producten te ontwikkelen [...] dat zijn meestal toch subsidies om naar de toekomst toe te werken met producten, en in mij geval is dat geen – is dat niet van toepassing. Het zal meer naar high tech zijn dat die soort subsidies gegeven worden en dat dat dan met jarenplannen gaat. Dus dat is dan 5- of 10-jaren plan. Dat is natuurlijk niet meer aan mij besteed hé, een 10-jarenplan." – Interviewee 4, Baby Boomer

Tegelijk zullen de middelste generaties niet meteen overtuigd worden via subsidies of andere maatregelen om aan horizontale samenwerking te gaan doen. Als de voordelen niet opwegen tegen de nadelen in de risicoanalyse zullen ze niet aan zo'n samenwerking beginnen, ook niet als er subsidies of andere incentives voor uitgereikt worden.

"Maar ik denk persoonlijk niet dat subsidies dat zouden beïnvloeden want in de transportsector gaat ge elkaar toch een beetje nodig hebben." – Interviewee 2, Millennial

"Dat zou een incentive kunnen zijn maar dan moet je altijd nog die risicoanalyse kunnen doen. En wanneer je nu bijvoorbeeld – stel nu dat je zou zeggen van, omdat je het voorbeeld daarnet aanhaalde van puur logistiek, pak nu transport, of wij met een directe concurrent in België, een 1-op-1 concurrent onze vrachtwagens zouden delen, ik denk zelfs met subsidie dat zou nooit gebeuren." – Interviewee 3, Gen X

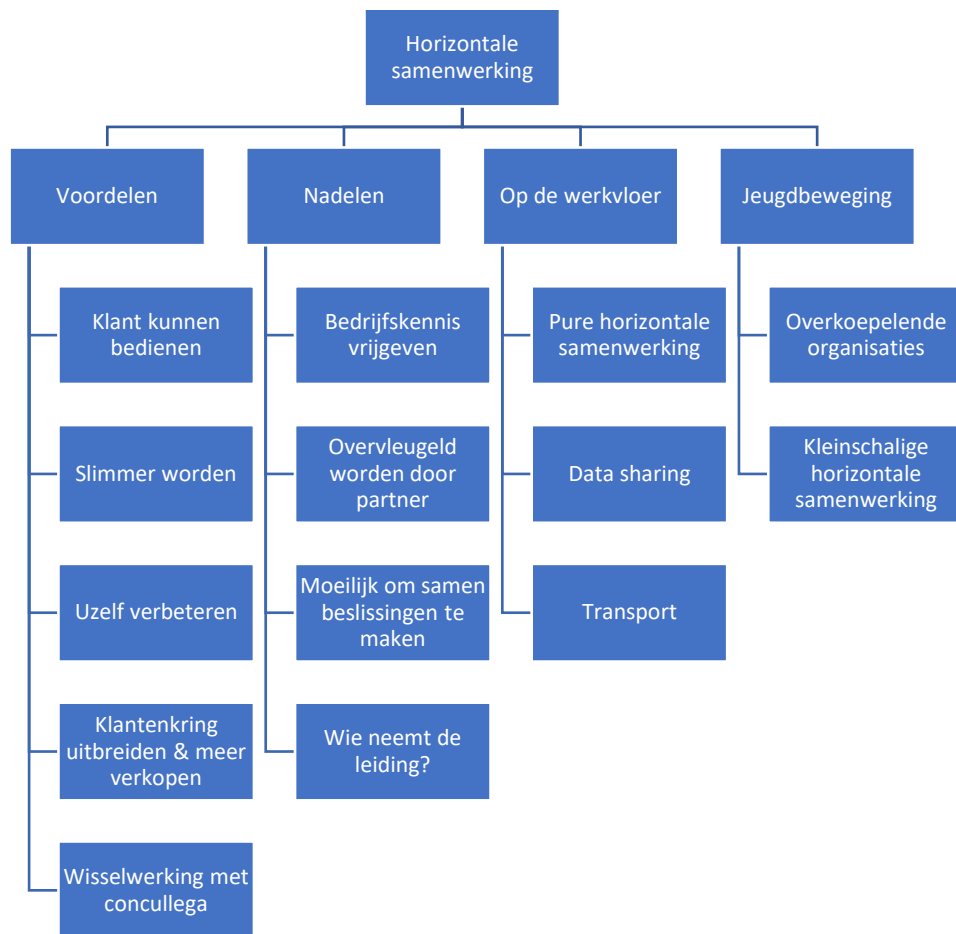
Het grootste voordeel aan het uitreiken van subsidies om aan horizontale samenwerking te doen, is dat er dan snel een wettelijk kader geschept zal worden. Dit zou een overtuigende zaak kunnen zijn, aangezien de grootste nadelen voor deze generaties hierdoor opgelost of ten minste gereguleerd worden. Ze vrezen, zoals ook bij de resultaten van de enquête besproken werd, dat de andere partij te veel bedrijfsinformatie te weten zal komen en deze kan gebruiken, en ook dat de andere partijen te veel macht zouden krijgen waardoor er een ongelijke machtsverhouding komt. Door het wettelijk kader dat via de subsidies geschept zal worden, kunnen hier veel betere afspraken rond gemaakt worden en worden de individuele partijen beter beschermd.

"Ik denk dat er dan ook een duidelijk kader geschept moet worden. Ik denk dat alles realistisch is, zolang het kader duidelijk is en de spelregels duidelijk zijn en iedereen wat je kan verwachten, wat je niet mag verwachten en ik denk dat dit op dit moment een beetje vaag is waardoor dat iedereen zijn eigen spelregels begint te veranderen en encours de rit ziet dat het op die manier niet marcheert en dan ga je ze aanpassen en dan wordt het unfair en dan komt er een wrang gevoel bij de ander en... dus ik denk dat als dat kader duidelijk is, geloof ik daar wel in." – Interviewee 3, Gen X

4.3.2 Horizontale samenwerking

Het volgende thema met bijhorende codeboom dat er besproken wordt, is de horizontale samenwerking. Onder dit thema worden de subthema's van voor-en nadelen besproken, hoe de interviewees horizontale samenwerking momenteel toepassen op de werkvloer, en hoe dit gebeurt bij jeugdbewegingen, aangezien Generation Z nog geen ervaring heeft in het werkveld, maar wel in leidinggevende functies bij bijvoorbeeld jeugdbewegingen en andere organisaties.

Figuur 7



Eerst en vooral worden de voordelen van horizontale samenwerking die aan bod zijn gekomen tijdens de interviewees besproken. Deze voordelen waren niet duidelijk generatie-specifiek, maar lijken eerder afhankelijk te zijn van de sector waarin de interviewees actief zijn.

Een van de belangrijkste voordelen van horizontale samenwerking zijn volgens de interviewees dat hierdoor de klanten bediend kunnen worden die anders zouden moeten geweigerd worden of moeten wachten. Op deze manier kan toch een goede klantenservice geboden worden, ook wanneer de capaciteit van het bedrijf volledig benut is.

"Ja, voornamelijk dat wij onze klanten kunnen bedienen. Dus als wij een overvloed van werk hebben en wij moeten zeggen van ja onze camions zijn volgepland, er kan niks meer bij, ja dat is een slecht beeld voor uwe klant hé. Door dan bepaalde jobs weg te geven, kunt ge dan zeggen van ja, we kunnen dat uitvoeren voor u, geen enkel probleem of ja, we doen dat morgen, dus het beeld naar uwe klant blijft gewoon, ja dat blijft behouden. Dat is een goed beeld dat ge – ge kunt uw klant gewoon bedienen." – Interviewee 2, Millennial

Een volgend voordeel is dat bedrijven hierdoor zelf slimmer kunnen worden, kunnen bijleren van elkaar en zichzelf kunnen verbeteren.

"Slimmer van worden en het meer te kunnen gebruiken – wij geloven heel sterk in de automatisering, en het loslaten van artificiële intelligentie op een aantal zaken, zodat je meer naar predictive zaken

kan gaan komen en voorspellend kan gaan werken en dat kan je alleen maar door data. Dus hoe meer data er in die pool zit hoe beter.” – Interviewee 3, Gen X

Het volgende voordeel dat benoemd werd is dat de klantenkring uitgebreid kan worden door klanten van uw collega's ook te bedienen en je hierdoor ook eventueel meer zou kunnen verkopen en dus verdienen.

"Ja als ge meer verkoopt gaat ge toch iets meer verdienen, dus .. en de klantenkring kan waarschijnlijk ook uitgebreid worden met mensen die ge vroeger niet kende en misschien aangebracht worden door uw collega-concurrent wat dat hij van u ook hoopt. Het zal een wisselwerking worden denk ik dan.” – Interviewee 4, Baby Boomer

Deze wisselwerking waar de respondent het over heeft, werd op zich ook als voordeel aangehaald in andere interviews. Alle partijen kunnen voordelen behalen via mekaar, door bijvoorbeeld opdrachten door te geven of minder uit te geven aan transport.

"Doordat ge ook vaak dingen geeft aan concullega's krijgt ge ook wel als eens iets terug. Als ge dan in een mindere periode zit, gebeurt het wel eens dat ze bellen van ja we hebben dat, dat en dat, kunt ge daarmee helpen? En dat ge dan wel extra werk krijgt. Dus dan moet ge – een ja, een wisselwerking eigenlijk hé.” – Interviewee 2, Millennial

Naast voordelen werden er ook een aantal nadelen van horizontale samenwerking opgenoemd.

Bedrijfskennis vrijgeven is een van de grootste zorgen voor alle generaties. Ze hebben schrik dat concullega's hun kennis en kunde zouden kunnen stelen en het zelf gebruiken om de andere partijen in te halen. Deze schrik voor verhoogde concurrentie houdt veel bedrijven momenteel nog tegen om aan horizontale samenwerking te doen.

"Dus er moeten wel ook voldoende garanties zijn dat er bepaalde geheimhouding is, dat er bepaalde informatie confidentieel – en ik denk dat dat vertrouwen er op dit moment onvoldoende is dat of de staat, of anderen dat kunnen garanderen” – Interviewee 3, Gen X

Ook het feit dat andere partijen, waarmee eerst een gelijke machtsverhouding was, u zouden kunnen overvleugelen zien de meeste generaties als nadeel. Ze hebben onvoldoende zekerheid dat de andere partijen eerlijk blijven en hen niet zullen proberen overnemen.

"Als ge de collega of concurrent te groot pakt, die gaat u eerst een paar jaar laten doen, en dan als de zaak echt goed draai gaat die wel proberen van u over te pakken of euhm, tegen een prijske, haha. Ja, het zijn handelaars hé. Winst komt op de eerste plaats. Winst voor hen, winst voor de aandeelhouders, als die wat groter is. Jaja, ge moet altijd oppassen. Twee gelijkaardige of gelijkwaardige firma's, ik denk dat die het best vooruit gaan. Als ge met een echt grote in zee gaat, ja dan is dat al geen horizontale samenwerking, horizontaal niet meer en dan gaat die u wel... - als het echt goed is wat gij produceert gaat die u wel, gaat die dat wel proberen afpakken. Dat is bijna inherent aan de handel, aan de commerce.” – Interviewee 4, Baby Boomer

Vervolgens is het feit dat het moeilijker is om samen beslissingen te maken ook een nadeel. Beslissingen maken binnen één bedrijf of organisatie is al moeilijk omdat er reeds met zoveel stakeholders rekening gehouden met worden, maar indien dit met meerdere bedrijven samen moet gebeuren vergroot dit enkel die uitdaging.

"Maar dat is vaak best wel moeilijk omdat wij zelf al echt met veel zijn, met 25, en ge moet dan altijd met iedereen overeenkomen en zij moeten dat dan binnen hun jeugdbeweging ook nog eens bespreken en overeenkomen, dus dat is wel moeilijk om dan wel echt op dezelfde golflengte te zitten dan." – Interviewee 1, Gen Z

Een laatste nadeel dat werd aangehaald is dat één bedrijf waarschijnlijk, in eerste instantie toch, de leiding zal moeten nemen om de horizontale samenwerking op te starten. Veel bedrijven zouden misschien akkoord gaan indien dit wordt aangeboden en ze de voordelen ervan groot genoeg vinden, maar zullen dus eerder in deze afwachtende rol blijven zitten. Er zal een partij moeten zijn die de aanstoot geeft en de leiding neemt hierin, zonder dat de andere partijen het gevoel krijgen dat er voor die partij meer voordeel in zit dan voor hen. Indien bedrijven denken dat ze met deze soort samenwerking vooral hun concurrent verder helpen zullen ze hier niet aan willen bijdragen.

"Ja misschien omdat dat altijd wel van één iemand moet uitkomen en dat dat nogal moeilijk is dat iedereen samen daaraan bijdraagt." – Interviewee 1, Gen Z

Naast de voor- en nadelen worden er onder dit thema ook enkele voorbeelden gegeven van hoe horizontale samenwerking momenteel reeds toegepast wordt op de werkvloer en in de jeugdbeweging door de interviewees.

Op de werkvloer zijn er veel verschillende manieren om aan horizontale samenwerking te kunnen doen. Er werden een aantal voorbeelden gegeven door de interviewees. De meeste van deze mensen deden wel al aan een vorm van pure horizontale samenwerking. Dat is een samenwerkingsvorm die de definitie van horizontale samenwerking volgt, zoals het voorbeeld uit de transportsector dat door de geïnterviewde Millennial werd gegeven.

"Als wij een overvloed van ja, werk hebben, en dat moet ingepland worden, transporten van A tot B, dan bellen wij met onze – ja wij noemen dat onze concullega's, dus andere transporteurs die wel nog capaciteit hebben en die eigenlijk hetzelfde doen, maar dan in onze opdracht voor dezelfde klant." – Interviewee 2, Millennial

Er zijn tevens ook meerdere antwoorden gegeven waarvan mensen dachten dat het horizontale samenwerking was, maar ze eigenlijk een logistieke dienstverlener aanstelden of met gedeelde onderaannemingen werkten. Dit valt niet helemaal binnen de definitie van horizontale samenwerking, maar zijn wel andere samenwerkingsvormen.

"Ja, ge hebt daar bijvoorbeeld of DFDS of gelijke welke, Essers, die doen aan groepage. [...] Dus als ge maar één of twee paletten hebt, of vijf paletten... En zij halen die op tot ze dan een volledige vrachtwagen hebben, en dan vertrekken ze pas. Dus dat is een courant systeem die groepage." – Interviewee 4, Baby Boomer

Ook data sharing als vorm van horizontale samenwerking werd als voorbeeld gegeven van een toepassing van horizontale samenwerking door de geïnterviewde Generation X'er. In deze samenwerking gooien verschillende bedrijven uit dezelfde of soortgelijke sectoren data, eventueel geanonimiseerd, in een grote pool, een soort enorme database die door alle partijen geraadpleegd kan worden.

"Maar we gebruiken wel dat platform om te gebruiken van hoe kunnen we allemaal samen data in de pot werpen, in de pool werpen, misschien geanonimiseerd, om de data te hebben en zo eigenlijk intelligenter te worden en meer AI-tools er kunnen op los te laten. [...] Maar uiteraard hebben wij niet alle producten, dus als misschien onze concullega's ook producten hebben en iedereen zou die informatie samen delen in één grote pool, dan worden we er allemaal eigenlijk beter van. Maar daar voelen we dat het heel moeilijk is in België om die openheid te krijgen. [...] Op die manier proberen te kijken naar wat zijn gegevens die interessant zijn, welke marktdata hebben we nodig, proberen we zo een inzicht te krijgen in – net zoals een GFK probeert inzicht te krijgen, dat een Nielsen inzicht probeert te krijgen in consumers-data, zo proberen wij op die manier, door gegevens samen te leggen van een aantal toonaangevende bedrijven binnen Europa – het is een Europese samenwerking – proberen wij informatie te krijgen." – Interviewee 3, Gen X

Een belangrijke opmerking hierbij is dat dit momenteel in die situatie op Europees vlak gebeurt, omdat het in België moeilijk is om die openheid te krijgen en omdat er nog steeds het risico bestaat dat je concurrenten bedrijfsinformatie te weten komen die je liever niet deelt.

"Er is een reden dat het op Europees gebied is dat we het doen en dat dit niet in België bestaat is omdat dit een beetje minder angstig is naar concurrentie toe, hé, en dat je eigenlijk informatie gaat sharen die dat je niet met je concurrenten wilt delen en ook al is een bedrijf actief in andere landen, het is toch net iets minder spannend, want in België natuurlijk is Van Marcke veel groter naar marktaandeel toe, naar presence toe, dus daar voelen we wel dat er vanuit de concurrentie – ja hoe moet ik het zeggen? Het overdragen van informatie, dat er toch bepaalde dingen bij concurrenten komen dat je eigenlijk niet wilt, dat zijn misschien wel risico's op dit gebied." – Interviewee 3, Gen X

De jongste generatie, gen Z, heeft dus zoals gezegd nog bijna geen ervaring binnen het werkveld, maar eventueel wel in leidinggevende functies binnen jeugdbewegingen. Er werd bevraagd of en hoe jeugdbewegingen aan horizontale samenwerking doen, maar uit de resultaten bleek dat de samenwerkingen tussen verschillende jeugdbewegingen bijna altijd overkoepeld zijn of juist op heel kleine schaal plaatsvinden.

"We hebben ook wel zo het gewest, en dat is een organisatie die zo alle andere Chiro's een beetje samenbrengt en daar zijn dan ook wel activiteiten mee samen te doen voor de Chiro's samen. En we hebben ook de jeugdraad en daarin moeten we met al de Chiro's van de omgeving altijd wel samenkomen om te zien dat onze evenementen ofzo niet op dezelfde dagen vallen en dat we daar wel wat in overeenkomen, dat we zo niet elk – allebei onze fuif op dezelfde dag hebben want aangezien dat die regio wel dicht bij elkaar is ja, gaat dat misschien wel voor wat problemen zorgen" – Interviewee 1, Gen Z

"Wij hebben nu bijvoorbeeld een kubb-toernooi en dan zijn we wel echt zelf persoonlijk aan de jeugdbewegingen gaan vragen van hey hebben jullie nog kubb dat wij mogen lenen enzo." – Interviewee 1, Gen Z

4.3.3 Sense of urgency

Het laatste thema dat uit de resultaten van de interviews te halen was, is de sense of urgency. De subthema's die hierbij besproken worden is de invloed van leeftijd op hoe mensen de sense of urgency ervaren, ook welke soorten sense of urgency ervaren worden en tot slot wat het effect van de sense of urgency is op zaken zoals horizontale samenwerking en horizontale samenwerking 2.0.

Figuur 8



Hoe je de sense of urgency ervaart, hangt volgens de interviewees ook meer af van de rol die je op dat moment in je leven vervult en niet zozeer van tot welke generatie je behoort. Mensen die werken zullen een sterkere sense of urgency ervaren dan anderen, maar daardoor valt dat wel terug grotendeels samen met de generatie-groepen. Gen Z bijvoorbeeld, waarvan het grootste deel nog studeert ervaart veel minder druk om te veranderen omdat ze daar nog niet mee geconfronteerd worden. Tegelijk zullen de Baby Boomers hier ook minder effect van ondervinden aangezien ze veel minder schrik hebben om ingehaald te worden door concurrenten. Ze zijn tevreden als hun bedrijf blijft verder gaan zoals het nu loopt en willen niet persé nog verbeteren en innoveren. De tussengeneraties daarentegen hebben hier wel veel invloed van. De Millennials en Generation X'ers zijn de twee generaties waarvan de meeste mensen in het werkveld staan. Ze worden constant geconfronteerd met de snelheid waarmee alles tegenwoordig verandert.

"Ik denk persoonlijk niet dat dat te maken heeft met een generatie, ik denk dat dat te maken heeft met hoe je in het leven staat en wat dat je rol is, wat dat je functie is. Ik denk dat als je student bent, dan denk ik dat er misschien minder een sense of urgency te voelen is in die mate dat ik dat voel vanuit een bedrijfsleven en vanuit een druk van je moet dingen gaan anders doen, je moet je businessmodellen gaan herdenken, omdat je er gewoon midden inzit. Hé, dus ik denk dat dat niks te maken heeft – persoonlijk denk ik dat dat niks te maken heeft met de generatie, ik denk dat dat te maken heeft met de rol die je op dat moment vervult in je leven." – Interviewee 3, Gen X

Het werd de laatste jaren heel duidelijk voor iedereen buiten de Baby Boomers dat de maatschappij in een stroomversnelling zit die niet meteen zal afremmen.

"Als je kijkt van, ten opzichte van, laat ons beginnen in 2020 tot 2023. Wij hebben de coronacrisis gehad, we hebben digitale apéro's gehad, we hebben het grondstoffentekort gehad, we hebben een supply chain probleem gehad, we hebben de oorlog in Oekraïne gehad, we hebben de energieprijzen crisis gehad. Da zijn 6 zaken op drie jaar tijd, als je dat vergelijkt met 2010 tot 2013, ook drie jaren tijd: daar was er niks. Dus al de zaken spelen zich allemaal veel sneller op mekaar af, waardoor dat die verandering en het feit dat je dan ook moet reageren op alle gebied extreem wordt. [...] Als je vindt dat de wereld snel veranderd, dan denk ik: dit is het traagste dat het gaat gaan. Het gaat alleen maar sneller gaan in de toekomst. Euhm, dat wil zeggen: het is een beetje zoals Alice in Wonderland, de rode koningin. Die moet lopen, want als ze niet loopt, de vloer onder haar beweegt sneller en dan blijft ze stilstaan. En die rode koningin, dat is denk ik wat dat er nu met iedereen wel bezig is, en ik denk dat heel weinig bedrijven op dit moment de sense of urgency van de verandering doorhebben." – Interviewee 3, Gen X

Mensen uit de Baby Boomer generatie ondervinden de minste sense of urgency. Zij voelen de druk niet meer om te veranderen en de markt bij te houden en krijgen eerder het gevoel dat het allemaal niet zo veel meer uitmaakt aangezien ze toch niet lang meer in het werkveld zullen staan. Ze maken minder vaak lange termijn plannen en blijven een beetje hangen in de manier van werken die ze al jaren aanhouden, terwijl de andere generaties veel moeite steken in het verbeteren en innoveren van hun processen om zo naar de top van de markt te kunnen klimmen.

"Ik denk dat zij daar altijd wel een ander zicht op hebben omdat ze ook wel ouder dan zijn en denken van het maakt niet meer zoveel uit, en dat wij misschien wel nog meer zijn van er moet misschien dringender wel iets veranderen." – Interviewee 1, Gen Z

"Dat zijn meestal toch subsidies om naar de toekomst toe te werken met producten, en in mij geval is dat geen – is dat niet van toepassing. Het zal meer naar high tech zijn dat die soort subsidies gegeven worden en dat dat dan met jarenplannen gaat. Dus dat is dan 5- of 10-jaren plan. Dat is natuurlijk niet meer aan mij besteed hé, een 10-jarenplan." – Interviewee 4, Baby Boomer

Hoewel de intensiteit waarmee verschillende generaties de sense of urgency ervaren verschilt zijn er toch een aantal thema's die hier vaker in terugkomen. Zo is er de druk om steeds duurzamer te werken, de verhoogde druk van steeds sneller en Just In Time te kunnen leveren, maar ook om op

tijd op de kar te springen voor andere innovaties zoals het gebruik van elektrisch- en waterstofmotoren.

"Bijvoorbeeld hé tegenwoordig waterstofvrachtwagens, elektrische vrachtwagens, dat wordt binnen ons bedrijf, wij staan bekend als duurzaam bedrijf, dus dat wordt enorm gepromoot om daar echt mee op de kar te springen" - Interviewee 2, Millennial

De effecten dat de sense of urgency kan hebben op de denkwijze en het gedrag van mensen zijn ook uiteenlopend. Zo zullen mensen pas veranderen indien ze een hoge sense of urgency voelen. Als dat niet het geval is blijven ze verder werken op de manier dat ze bezig zijn, zoals vooral de Baby Boomers momenteel doen.

"Ik denk dat wij nog iets minder rap veranderen, wij komen nog van de oude stempel als ge het zo wilt noemen – de jongere generatie, ja, die gaat direct veranderen en die moeten mee, want de markt verandert te snel voor alle producten hé. Ze moeten mee, dus ze, en die jongere generatie is dan natuurlijk ambitieuzer, dat denk ik wel." – Interviewee 4, Baby Boomer

De andere generaties vinden dat de sense of urgency hun blik en perspectief wel sterk kan veranderen en dat ze daardoor veranderingen zullen maken in hun werkwijze.

"Ik denk dat dat zeker wel uw perspectieven kan openen, als ge ook eens bij anderen eens gaat luisteren enzo. En zeker als ge dan nood hebt aan verandering dat dat dan wel echt een goeie stap is om eens bij anderen te gaan horen en te gaan samenwerken." – Interviewee 1, Gen Z

Maar de sense of urgency is niet enkel verschillend tussen de generaties, deze hangt ook sterk af van de sector waarin je werkt en, zoals eerder aangehaald, welke rol je vervult. In een snel veranderende sector zal de druk om mee te veranderen veel hoger zijn dan in een sector waarin de laatste jaren amper evolutie geweest is.

"Het is toch meer toekomstgericht dus – maar wel volgens mij voor nieuwere producten, voor firma's die volgens mij toch meer op high tech en alles wat, ja, met IT te maken heeft, dat daar eerder gaan neigen ja." – Interviewee 4, Baby Boomer

Door deze sense of urgency en dus de druk om te veranderen zal het wel veel makkelijker zijn om bedrijven ervan te overtuigen om in de horizontale samenwerking 2.0 te stappen. De sense of urgency zal dus een positief effect kunnen hebben op de opstart en implementatie van horizontale samenwerking 2.0.

“Dat is effectief dat veranderen hé en voor die 2.0 hebt ge wel effectief veel verandering nodig haha. Als ge daar niet voor openstaat denk ik ook niet dat dat gaat lukken, dus ja, dat heeft er zeker invloed op.” – Interviewee 2, Millennial

“Ik denk zelfs, moest daar openheid toe zijn en moesten we daar allemaal een beetje meer open in zijn in onze gedachten en minder terughoudend zijn en minder misschien angstig zijn, dat dat misschien zelfs een positief effect kan hebben. Want dan krijg je synergie-effect, dan is één plus één drie in sommige gevallen. Dus ik geloof wel dat dat absoluut een positief effect kan hebben, maar voor mij ontbreekt daar een kader.” – Interviewee 3, Gen X

5 Discussie

In het deel discussie zal er een vergelijking gemaakt worden tussen de resultaten van de enquête en interviews enerzijds en de literatuurstudie anderzijds. Verder zullen ook de resultaten van beide delen uit het empirisch onderzoek tegenover elkaar afgetoetst worden. Er zal een overzicht gegeven worden van de gelijkenissen en verschillen tussen de literatuurstudie en het empirisch onderzoek, maar ook van de nieuwe inzichten die verkregen werden. Tegelijk zullen er verklaringen gegeven worden voor de gevonden resultaten.

5.1 Voordelen van horizontale samenwerking

De voordelen die horizontale samenwerking kan bieden aan deelnemende partners komen in zowel de literatuurstudie als de enquête als interviews sterk overeen.

De voordelen die bij de interviews het meest aan bod kwamen zijn de klant kunnen bedienen, als bedrijf slimmer worden, uzelf kunnen verbeteren, uw klantenkring kunnen uitbreiden en meer verkopen en tot slot een wisselwerking met concullega's opstarten.

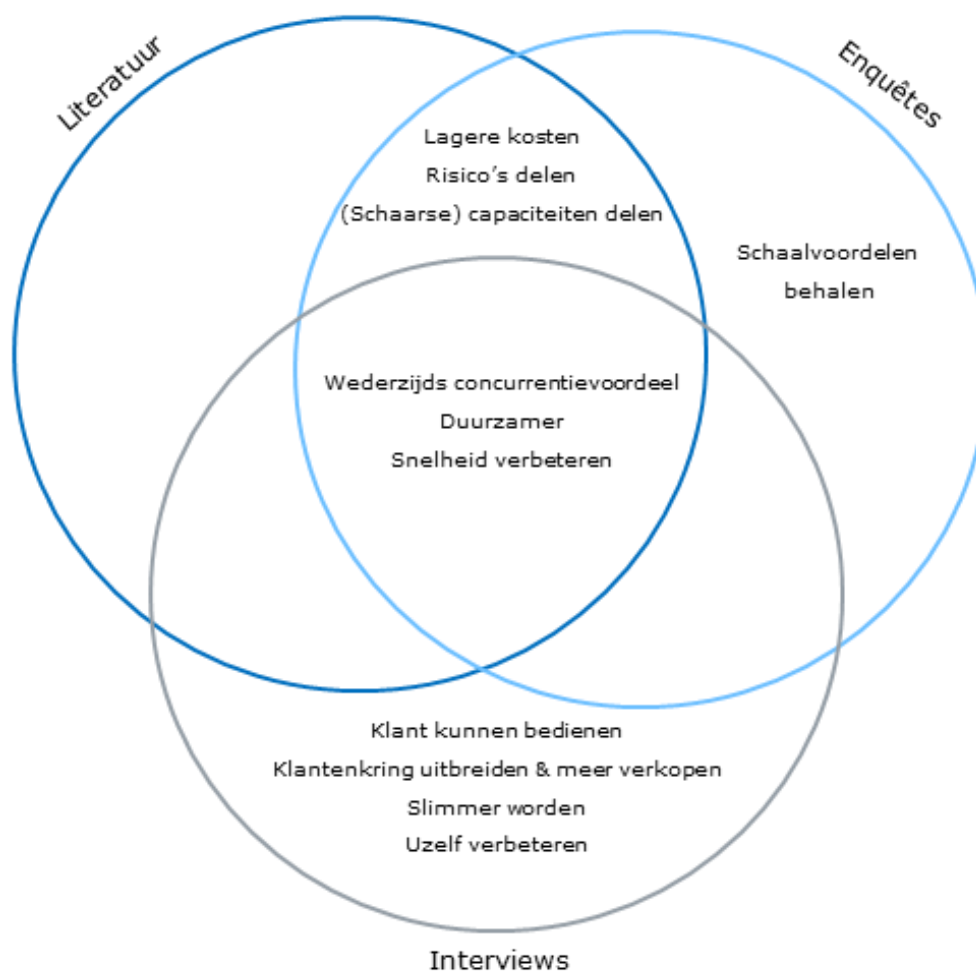
In de open vraag rond de voordelen in de enquête werd er vooral aangehaald dat door aan horizontale samenwerking te doen er lagere kosten behaald kunnen worden, er een groter marktbereik en schaalvoordelen kunnen zijn, maar ook duurzaamheid wordt, vooral door de jongere generaties, aangehaald.

Als we deze voordelen vergelijken met wat er in de literatuur als voordelen gegeven worden, zien we dat 'een wederzijds concurrentievoordeel behalen' overeen kan komen met de wisselwerking waar in de interviews over gesproken werd. Beide partijen kunnen voordelen behalen door aan deze vorm van samenwerking te doen. Een volgend voordeel uit de literatuur dat bevestigd werd door het empirisch onderzoek is dat de CO²-uitstoot verlaagd kan worden. Dit valt onder het thema duurzaamheid dat vooral door de jongere generaties dus als voordeel wordt gezien.

De lagere kosten die behaald kunnen worden, en volgens de literatuur het belangrijkste voordeel vormen, werden in de interviews en open vraag in de enquête niet aangehaald, maar op dit voordeel werd in poll over de voordelen wel het vaakst aangeduid, gevolgd door dat wederzijds concurrentievoordeel dat hierboven net besproken werd.

De andere voordelen uit de literatuur zoals schaalvoordelen en (schaarse) capaciteiten delen, werden amper aangeduid in de poll, maar kwamen in de open vraag wel naar voor.

Om deze resultaten overzichtelijk weer te geven en te kunnen vergelijken werd er een venndiagram opgesteld om te laten zien welke antwoorden waar gegeven werd. Het is duidelijk dat voordelen volgens de literatuur ook allemaal aan bod zijn gekomen in de enquêtes, en sommigen ook in de interviews. In de interviews kwamen wel veel voordelen naar boven die niet in de literatuur behandeld werden. Naast de interviews, werden er in de enquête ook twee voordelen aangehaald die nog niet in de literatuurstudie werden besproken. We zien dus dat alle voordelen uit de literatuur bevestigd werden in het empirisch onderzoek, maar dat er ook nieuwe bevindingen werden gedaan.



5.2 Uitdagingen binnen horizontale samenwerking

In alle onderdelen van deze masterproef werd er onderzoek gedaan naar de uitdagingen of mogelijke van horizontale samenwerking. Nu is het tijd om deze samen te brengen.

Volgens Basso et al. (2019) konden de verschillende uitdagingen in vier categorieën verdeeld worden. Uit elke categorie zijn er problemen of nadelen teruggekomen in de enquête en interviews.

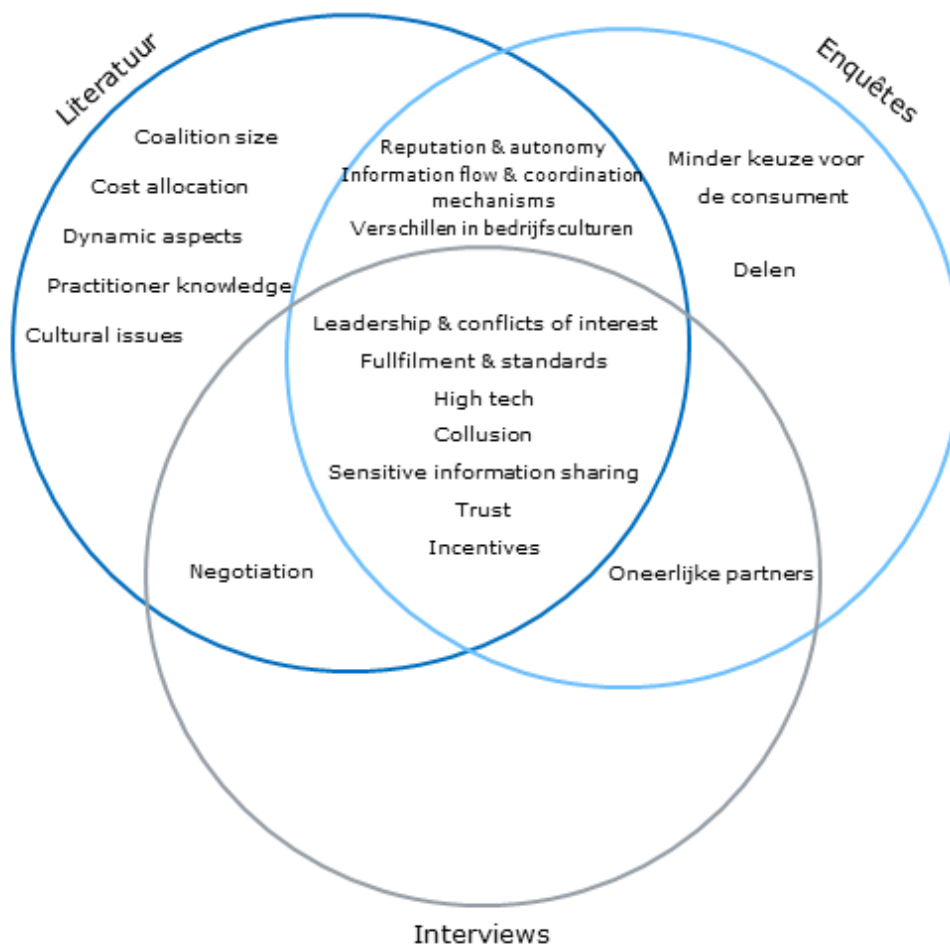
De nadelen die in de interviews het vaakst aan bod komen waren het feit dat bedrijven schrik hebben om bedrijfskennis vrij te geven waardoor ze hun concurrent voordelen kunnen bieden. Ze vertrouwen hun concurrenten niet voldoende om deze gevoelige informatie te delen zonder risico te lopen. Dat kwam ook terug in de enquête: het vertrouwen in de andere partij ontbreekt nog te vaak.

Vervolgens kwam er in de interviews naar boven dat bedrijven schrik hebben om op termijn overvleugeld te worden door de concurrenten waar ze mee samenwerken op horizontaal vlak. Dit kan samengelegd worden met het antwoord "ongelijke macht tussen de partijen" uit de literatuur. In de poll werd dit antwoord namelijk ook, samen met drie andere opties, als meeste gekozen.

Een volgende antwoord uit de poll-vraag in de enquête die even vaak gekozen werd, is dat bedrijven angst hebben voor conflicten met de andere partijen. Dit kan een gevolg zijn van meerdere zaken die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews, zoals één partij die de anderen probeert te overvleugelen, maar ook dat het moeilijk is om samen beslissingen te maken aangezien er met veel meer factoren en partijen rekening gehouden moet worden. Het is ingewikkeld om alle beslissingen te maken op een manier dat iedereen er beter van wordt, waardoor er soms discussies of zelfs conflicten kunnen ontstaan. Dit is volgens de enquête ook een van de grootste bezorgdheden van zowel Gen Z als de Millennials. De oudere generaties maken zich hier volgens de bevraging veel minder zorgen rond.

Het laatste nadeel in de poll-vraag van en enquête die het vaakst werd aangeduid, gaat over dat bedrijven niet graag samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden sterk verschillen van de eigen operationele standaarden. Dit kwam in de interviews niet aan bod, maar werd in de literatuur van Basso et al. (2019) aangehaald als een belangrijke uitdaging.

Om deze problemen die zowel in de interviews als enquête terugkomen, duidelijk met de theorie van Basso et al. te kunnen vergelijken werd opnieuw een venndiagram opgesteld waarin een overzicht wordt gegeven waar we welke voordelen konden terugvinden in dit onderzoek.



5.3 Generationele verschillen

De leiderschapskenmerken van de verschillende generaties die beschreven werden in de interviews en de enquête komen sterk overeen met wat Gessel (2010) schreef.

Baby Boomers zijn heel sterk gefocust op hun werk. Ze zijn honkvast en blijven vaak jarenlang in hetzelfde bedrijf werken. Ze zijn wel team-oriented, maar willen niet enkel het beste voor hun eigen team, ze wensen hun concurrenten ook het beste toe en vinden gezonde concurrentie en de handelaarsmentaliteit fijn. Maar tegelijk werd er uit de interviews en enquête gehaald dat deze groep mensen momenteel heel vastgeroest aan het raken is. Ze zijn veel moeilijker te overtuigen van veranderingen en willen niet persé mee met de nieuwste innovaties. Ze houden hun job vol hoe ze bezig zijn, ook al is dat op lange termijn niet de beste oplossing. Maar dat is het punt juist, ze maken geen lange-termijnplannen meer voor hun bedrijf aangezien ze er toch niet heel lang meer zullen werken en ook geen duidelijke sense of urgency voelen.

De Generation X'ers zijn ook nog steeds best honkvast en houden vaak ook nog vast aan hun job, maar zij voelen de sense of urgency heel hard. Hierdoor willen ze wel graag mee met de nieuwste veranderingen en racen ze tegen hun concurrenten om het best te anticiperen op komende veranderingen en zo steeds aan de top van de markt te blijven. Een van de kenmerken die Gessel (2010) aan deze generatie toekende is dat ze 'self-reliant' zijn. Dit kwam ook terug in de interviews: mensen van deze generatie willen graag zelf hun problemen oplossen en zullen zelf naar nieuwe innovaties op zoek gaan. Zij zullen minder snel bij de concurrentie kijken of om hulp vragen, maar hierdoor is er dus ook nog steeds een kloof tussen hen en hun concurrenten.

Millennials zijn volgens Gessel (2010) optimistisch, sociaal, en zelfzeker waardoor ze ook sneller om hulp durven vragen in moeilijke periodes en ook graag rondkijken hoe andere bedrijven omgaan met problemen en veranderingen. Zij hebben minder moeite met de stap te zetten om concullega's om hulp te vragen, maar dus ook om andere dingen te vragen zoals of ze open staan om samen te werken, eventueel zelfs op horizontaal vlak. Ze zijn ook 'collaborative' en 'open minded' en staan in het algemeen dus ook sneller open voor samenwerkingen dan oudere generaties. Ze kijken hier positief naar en zien dit als een opportuniteit om samen met een concurrent vooruit te geraken en uit deze samenwerking allebei voordeel uit te halen. Millennials zijn wel iets minder onderhevig aan de sense of urgency als hun voorgaande generatie. Ze voelen deze natuurlijk wel, maar dan eerder van bovenaf en onrechtstreeks vanuit hun rol in het bedrijf waar ze werken.

Tot slot waren er in de literatuurstudie nog geen duidelijke leiderschapskenmerken van Generation Z geformuleerd, aangezien deze groep nog amper ervaring heeft in het werkveld en dus zeker in leidinggevende functies. Om dit op te lossen werd er in deze masterproef een parallel getrokken tussen bedrijven en jeugdbewegingen, waar Gen Z wel reeds een eerste leiderschapsrol op zich kon nemen. Hier werd er geconcludeerd dat het heel moeilijk is om een parallel te trekken tussen bedrijven en jeugdbewegingen, aangezien deze laatste eigenlijk geen duidelijk winstoogmerk hebben. We zien hier dat als ze wel willen samenwerken dat dat onder overkoepelde organisaties gebeurt. Indien het wel onderling afgesproken wordt is dat voor kleine projectjes of evenementen, maar is dit altijd kleinschalig en op heel korte termijn, zoals het uitlenen van een kubk-spel aan een naburige jeugdbeweging.

Buiten de leiderschapskenmerken en hoe ze de sense of urgency ervaren zijn er ook nog andere generationele verschillen die bevestigd werden. Zo werd er in het empirisch onderzoek ontdekt dat er een verschil is tussen hoe de verschillende generaties ten opzichte van overheidssteun staan. Hier was te weinig literatuur over te vinden om in de literatuurstudie reeds een duidelijk beeld te krijgen van hoe en of generaties hier anders tegenover staan, dus worden de resultaten uit de interviews en enquête samengelegd om hier een antwoord op te vinden.

Mensen uit de Gen Z-generatie zien volgens de respondenten vooral de voordelen van subsidies in en staan er dus ook veel meer voor open om hun werking aan te passen om te kwalificeren om deze subsidies te krijgen. Ze zien deze subsidies als manier om te investeren in de toekomst en op deze manier de snel-veranderende wereld bij te kunnen houden.

De middelste generaties, de Millennials en Gen X'ers, staan hier veel neutraler tegenover. Zij zien subsidies eerder als een leuk extraatje, een fijne bonus voor hun inzet, maar zullen in hun keuze om aan horizontale samenwerking te doen of weinig rekening houden met deze overheidssteun. Het is voor hen geen doorslaggevende factor in hun beslissing en zullen vooral rekening houden met de risicoanalyses die ze maken en de afweging tussen de voor- en nadelen die ze aan horizontale samenwerking zullen overhouden.

De Baby Boomers daarentegen vinden subsidies op zich wel een goede manier om overtuigd te worden om aan horizontale samenwerking te doen, maar voelen ook wel de verplichtingen die die subsidies met zich meebrengen. Verder vinden ze het ook niet meer geschikt voor hun eigen generatie. Ze vinden dit eerder iets waar de jongere generaties zich mee moeten bezig houden aangezien er vaak meerjarenplannen opgesteld moeten worden en ze niet lang genoeg meer in het werkveld zullen blijven om de resultaten hiervan te zien. Ze vinden het niet echt de moeite meer waard om in te investeren, ook al zal dat naar de toekomst toe wel grote voordelen kunnen opleveren voor hun bedrijf.

5.4 Rol in het leven

Het is tijdens het empirisch onderzoek heel duidelijk geworden dat verschillende zaken, zoals mensen hun kijk op overheidssteun en de druk vanuit de sense of urgency eigenlijk meer afhangen van de rol dat iemand op dat moment in zijn leven vervult dan echt de generatie waar die toe behoort.

Het is logisch dat iemand die in het werkveld staat en elke dag geconfronteerd wordt met hoe snel de wereld aan het veranderen is en dat alles steeds anders, beter, sneller moet gebeuren, een grotere invloed zal ervaren via de sense of urgency dan iemand die nog studeert of bijna op pensioen is.

Hetzelfde kan gezegd worden over mensen hun kijk op overheidssteun. Jongeren zien de voordelen en opportuniteiten dat hieruit voortvloeien, maar hebben er onvoldoende ervaring mee om te beseffen dat er ook sterke verplichtingen aan vast kunnen hangen. Dat beseffen de middelste generaties maar al te goed. Zij willen de beste optie kiezen voor hun bedrijf en zijn blij als ze voor die keuze ook subsidies zouden krijgen, maar blijven wel vanuit het oogpunt van het bedrijf zelf kijken. Ze worden niet verleid door deze som geld die ze zouden kunnen krijgen, maar wegen op

een nuchtere manier de voor- en nadelen af. De oudste generatie die bijna op pensioen gaat, zal minder snel geneigd zijn om subsidies te proberen binnen halen en meerjarenplannen op te stellen en willen eerder uitbollen en hun laatste jaren in het werkveld nog rustig doorzetten met de ervaring en kennis die ze reeds hebben opgedaan tijdens hun carrière. Ze zullen minder snel willen veranderen omdat ze het gevoel hebben dat het al de vorige jaren werkte op de manier dat ze het deden, dus dat er geen nood is om alles om te slaan.

6 Conclusie

Het doel van deze sectie is om een gefundeerd antwoord te vinden op de onderzoeksvraag en deelvragen. Deze worden hieronder nog een keer opgesomd.

- Onderzoeksvraag
 - In welke mate zullen de volgende generaties meer succes hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 in vergelijking met de huidige generatie?
- Deelvragen
 - Hoe kan horizontale samenwerking 2.0 verwezenlijkt worden?
 - Is er een verschil tussen jongere en oudere generaties op vlak van bereidheid tot horizontale samenwerking 2.0?
 - Staan jongere generaties meer open om met andere bedrijven samen te werken?
 - Staan jongere generaties meer open voor stimulatie vanuit de overheid?
 - Wat is de invloed van de sense of urgency?
 - Wat zou het gevolg zijn van het implementeren van horizontale samenwerking 2.0 voor de samenleving?
 - Horizontale samenwerking 2.0 als volgende stap richting Physical Internet

Eerst zullen de verschillende deelvragen beantwoord worden om met deze inzichten de hoofdvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden.

Hoe kan horizontale samenwerking 2.0 verwezenlijkt worden?

Om de eerste deelvraag te beantwoorden werden de redenen om wel aan horizontale samenwerking te doen en de redenen om het juist niet te doen onderzocht. Het is de bedoeling dat er in de toekomst zo veel mogelijk van deze mogelijke nadelen weggewerkt worden om bedrijven zo vooral voordelen te bieden en hen op die manier aan te zetten om wel aan horizontale samenwerking te doen. Wanneer bedrijven hiervoor open staan is de stap richting horizontale samenwerking 2.0 veel kleiner en zal het makkelijker zijn om lange termijn- en structurele horizontale samenwerkingen aan te gaan waarbij er gegevens, materialen en capaciteiten gedeeld kunnen worden en er voordelen voor alle stakeholders behaald kunnen worden.

De belangrijkste nadelen, die zowel in de literatuur, interviews als enquêtes terugkwamen, zijn 'Leadership & conflicts of interest', 'Fullfilment & standards', 'High tech', 'Collusion', 'Sensitive information sharing', 'Trust' en tot slot 'Incentives'. Het is dus van belang om eerst op oplossingen van deze problemen te focussen om deze weg te werken.

Basso et al. (2018) gaven reeds enkele mogelijke oplossingen voor deze problemen zoals goede communicatie en afspraken tussen de partijen zodat iedereen duidelijk weet wat hun eigen rol binnen de horizontale samenwerking zal zijn en wat ze van de anderen kunnen verwachten voor het 'leadership & conflicts of interest' probleem.

Ook zeggen zij dat een oplossing voor het 'High tech' probleem het internet kan zijn. Door het internet te gebruiken als manier om informatie door te geven tussen de verschillende partijen kunnen dure systemen vervangen worden door nieuwe en goedkopere tools. Zo kunnen ook kleinere bedrijven met een beperkter budget deelnemen aan de horizontale samenwerking.

Om het 'Collusion' probleem te verkleinen zou er volgens de interviewees en respondenten van de bevraging een duidelijk, uitgebreid wettelijk kader opgesteld moeten worden rond horizontale samenwerking. Op deze manier zou het veel duidelijker zijn voor de partijen waar de grenzen liggen en wanneer de samenwerking te sterk begint te lijken op bijvoorbeeld kartelvorming. Onder zo'n wettelijk kader wordt het ook veel makkelijker om in het algemeen afspraken te maken door deze op dit kader te baseren en per specifieke horizontale samenwerkingsgroep uit te breiden en aan te passen. Basso et al. (2019) stellen voor dat bedrijven hiervoor een onafhankelijke derde partij kunnen aanstellen om erop toe te zien dat alle antitrustwetten gerespecteerd worden.

De volgende twee problemen, namelijk 'Sensitive information sharing' en 'trust' liggen heel dicht bij elkaar. Mensen vertrouwen hun concurrenten voorlopig vaak nog niet voldoende om hen veel inzicht te geven in hun bedrijfsinformatie, waardoor het moeilijk is om een lange termijn samenwerking te starten en zeker vol te houden. Indien bedrijven enkel de minimaal nodige informatie delen is het zeer lastig om goede resultaten te behalen. Een mogelijke oplossing hiervoor die door Basso et al. (2019) werd voorgesteld is dat bedrijven best samenwerken met anderen die in eenzelfde stap van de productieketen werken, maar handelen in producten die voldoende van elkaar verschillen. Hierdoor wordt het risico van concurrenten die jouw gevoelige informatie gebruiken sterk verkleind.

Het 'Incentives' probleem kan aangepakt worden door de voordelen te vergroten en de nadelen te verkleinen. Door bovenstaande zaken aan te pakken zullen bedrijven al veel minder tegengehouden worden om aan horizontale samenwerking te doen. Ook de sense of urgency en overheidssteun kunnen hier sterk aan bijdragen. Wanneer bedrijven het gevoel hebben dat ze moeten veranderen en er dan bijvoorbeeld subsidies aangeboden worden door de overheid om in een bepaalde richting te veranderen kan dat heel motiverend werken.

Maar deze problemen treffen niet elke generatie even hard. De Baby Boomers zijn het meest bezorgd over het high tech probleem, terwijl de middelste twee generaties denken aan collusie, vertrouwen en het risico van hun gevoelige informatie te delen. De Gen Z'ers zijn dan weer meer bezorgd over conflicten en ongelijke machtsverhoudingen tussen de verschillende partijen.

In theorie is horizontale samenwerking 2.0 zeker realistischer als de voordelen van horizontale samenwerking de nadelen overtreffen. Maar momenteel is het vaak nog zo dat indien bedrijven meer voordelen zouden kunnen behalen dan nadelen door zo'n samenwerking op te starten, ze dit vaak toch nog niet doen aangezien ze nog onvoldoende weten wat horizontale samenwerking precies is en hoe dat concreet aangepakt kan worden. Indien er geen horizontale samenwerkingen opgestart worden kan er ook geen horizontale samenwerking 2.0 gerealiseerd worden aangezien hier nog meer vertrouwen voor nodig is en bedrijven op een nog structureler vlak moeten kunnen samenwerken.

Is er een verschil tussen jongere en oudere generaties op vlak van bereidheid tot horizontale samenwerking 2.0?

De volgende deelvraag is opgesplitst in drie sub-deelvragen die ook één voor één beantwoord zullen worden.

Staan jongere generaties meer open om met andere bedrijven samen te werken?

Het korte antwoord is: ja. Volgens gessel (2010), en ook bevestigd in het empirisch onderzoek, hebben jongere generaties leiderschapskenmerken zoals open mindedness en een positieve ingesteldheid ten opzichte van collaboratie. Oudere generaties werken liever op zichzelf en focussen op het bedrijf waar ze werken. Ze proberen als bedrijf in hun eentje de top te bereiken terwijl jongere generaties graag samen omhoog klimmen. Ze willen vooruit raken, maar staan er meer dan oudere generaties voor open om dat samen met een andere partij te doen en zo voor beide voordelen te behalen.

Staan jongere generaties meer open voor stimulatie vanuit de overheid?

Opnieuw is het antwoord hier: ja. Generation Z'ers staan het positiefst tegenover stimulatie van de overheid van al de bevraagde generaties. Millennials en Generation X'ers zien dit meer als bonus die ze krijgen indien ze aan horizontale samenwerking zouden doen, maar laten hun beslissingen hierrond niet beïnvloeden door bijvoorbeeld mogelijke subsidies. Baby Boomers staan dan weer positief tegenover overheidssteun, maar vinden niet dat dit nog aan hun besteed is, aangezien er hiervoor meerjarenplannen opgesteld moeten worden en ze de resultaten dus vaak niet zullen kunnen zien omdat ze niet meer zo lang in het werkveld actief blijven.

Toch zou het mogelijk zijn dat deze verschillen tussen de generaties niet aan de generationele kenmerken liggen, maar eerder aan de rollen dat de verschillende generaties momenteel innemen in de samenleving. Studenten hebben hier onvoldoende ervaring mee om de verplichtingen en nadelen van subsidies te kunnen zien, terwijl de andere generaties hier wel al mee in aanraking zijn gekomen.

Om de jongere generatie aan te zetten om meer aan horizontale samenwerking en horizontale samenwerking 2.0 te doen, zou overheidssteun dus wel een goede incentive kunnen zijn.

Wat is de invloed van de sense of urgency?

De sense of urgency, of de druk die mensen voelen om te veranderen, heeft een best grote invloed op de opstart van horizontale samenwerking. Indien mensen geen of slechts een lichte sense of urgency ervaren zullen ze niet geneigd zijn om te veranderen en zal er weinig beweging komen in het proces om horizontale samenwerking op grote schaal te realiseren. Indien mensen deze druk dan juist wel voelen is het veel makkelijker hen te overtuigen om voor horizontale samenwerking te kiezen, omdat ze toch een andere manier van werken moeten zoeken.

Maar hoe je de sense of urgency ervaart, zal ook opnieuw afhangen van de rol die je op dat moment in je leven vervult en minder van tot welke generatie je behoort. Werkende mensen zullen een sterkere sense of urgency ervaren dan anderen, maar daardoor valt dat wel terug grotendeels samen met de generatie-groepen. Gen Z bijvoorbeeld, waarvan het grootste deel nog studeert ervaart veel minder druk om te veranderen omdat ze daar nog niet mee geconfronteerd worden. Als ze wel druk ervaren draait dit meestal rond duurzaamheid. Tegelijk zullen de Baby Boomers hier ook minder effect van ondervinden aangezien ze veel minder schrik hebben om ingehaald te worden door concurrenten en ze liever hun gewone werkwijze aanhouden. Ze zijn tevreden als hun bedrijf blijft verder gaan zoals het nu loopt en willen niet persé nog verbeteren en innoveren. De tussengeneraties daarentegen hebben hier wel veel invloed van. De Millennials en Generation X'ers zijn de twee generaties waarvan de meeste mensen in het werkveld staan. Ze worden constant geconfronteerd met de snelheid waarmee alles tegenwoordig veranderd.

Door al zoveel verandering te hebben moeten ondergaan, zijn ze ook meer aangepast aan het veranderen zelf. Ze kijken steeds uit naar wat er gaat komen, en veranderen steeds mee, want stilstaan is achteruit gaan. Om relevant te blijven en te kunnen concurreren is het belangrijk om je snel te kunnen aanpassen aan de markt, de nieuwe ontwikkelingen en innovaties.

Mensen van generatie X hebben momenteel nog vaker leidinggevende functies dan Millennials, waardoor hun sense of urgency nog iets groter is. Deze mensen moeten over veranderingen beslissen en deze doorvoeren, terwijl de Millennials nog vaker zullen moeten volgen wat er van hoger af beslist wordt. Deze laatsten zullen onrechtstreeks dus ook effect ondervinden.

De sense of urgency heeft dus een grote invloed op horizontale samenwerking 2.0 aangezien het voor velen de eerste stap richting verandering is. Het is de aanstoot om te kijken wat de verschillende opties zijn en om eventuele samenwerkingen, ook op horizontaal vlak, op te starten.

Om deze deelvraag te beantwoorden is er dus weldegelijk een verschil in de bereidheid van verschillende generaties op vlak van bereidheid tot horizontale samenwerking 2.0.

Baby Boomers zijn hier het minst bereid toe, aangezien ze amper druk voelen om te veranderen en ook niet aangespoord kunnen worden via overheidssteun of andere incentives. Ze zien het niet zitten om nog veel te veranderen in de laatste jaren van hun loopbaan.

Generation X en de Millennials hebben ongeveer hetzelfde standpunt. Als zij overtuigd worden om aan horizontale samenwerking 2.0 te doen, is het vanuit de sense of urgency en omdat ze dan denken dat dat op dat moment de beste beslissing zal zijn voor hun bedrijf.

Generation Z zal het makkelijkst overtuigd kunnen worden van horizontale samenwerking 2.0. deels via hun generationele kenmerken die ervoor zorgen dat ze meer open staan om samen te werken, flexibel te zijn en dus ook te veranderen, maar ook omdat ze wel geloven dat dit een positieve invloed kan hebben om hun bedrijven in de toekomst en ze nog extra overtuigd kunnen worden door steun vanuit de overheid. Zij zijn het meest bereid om aan horizontale samenwerking 2.0 deel te nemen.

Wat zou het gevolg zijn van het implementeren van horizontale samenwerking 2.0 voor de samenleving?

Om de gevolgen van de implementatie van horizontale samenwerking 2.0 in kaart te brengen werd er onderzoek gedaan naar wat de voordelen hiervan kunnen zijn.

Verschillende belangrijke voordelen voor bedrijven zoals 'Lagere kosten', 'risico's delen' en 'wederzijds concurrentievoordeel' hebben niet echt een impact op de samenleving in het algemeen. De voordelen die hier wel een impact op hebben en ook meerdere keren aan bod zijn gekomen doorheen deze masterproef zijn: 'duurzamer', 'snelheid verbeteren' en 'klanten kunnen bedienen'.

Het feit dat horizontale samenwerking ervoor kan zorgen dat bedrijven duurzamer kunnen werken heeft een positief effect op de samenleving. Door bijvoorbeeld minder vrachtwagens de baan op te sturen en de CO²-uitstoot te verlagen kunnen veel mensen hier voordeel uit halen. De lucht zal properder zijn, de opwarming van de aarde kan stilaan vertraagd worden,... maar ook neveneffecten hiervan, zoals minder geluidsoverlast hebben een positieve bijdrage aan de samenleving.

Doordat de snelheid van bedrijven verbeterd kan worden via horizontale samenwerking 2.0 zullen klanten minder lang moeten wachten op goederen die ze bestellen. Dit kan in een B2B-context, maar ook in gevallen waarbij bedrijven goederen naar klanten sturen. Zo zullen uw pakketjes ook sneller kunnen aankomen.

Tot slot zal de samenleving er ook voordeel uit halen doordat bedrijven via horizontale samenwerking hun klanten kunnen bedienen. Deze klanten zouden bij volledig benutte capaciteit anders geweigerd worden of moeten wachten tot het bedrijf hen kan bedienen, maar doordat deze bedrijven opdrachten kunnen doorgeven aan hun partners kunnen deze dat voor u uitvoeren. Hierdoor zal de snelheid waarmee ze u bedienen ook verbeterd kunnen worden.

Naast voordelen zijn er jammer genoeg ook enkele nadelen verbonden de implementatie van horizontale samenwerking 2.0, maar bijna geen van deze nadelen heeft betrekking op de samenleving. Het enige nadeel dat de samenleving hiervan zou kunnen ondervinden is dat het eventueel een deel van hun keuzevrijheid wegneemt. Zo zouden ze bijvoorbeeld niet meer kunnen kiezen welke leverancier hun pakje gaat bezorgen, maar wordt deze opdracht aan een horizontale samenwerkingsgroep gegeven die samen beslissen wie de capaciteit hiervoor heeft en dus deze opdracht voor u uitvoert.

De implementatie van horizontale samenwerking 2.0 zal voor de samenleving dus wel veel meer voordelen dan nadelen creëren.

Horizontale samenwerking 2.0 als volgende stap richting Physical Internet

The Physical Internet is het concept om alle logistieke netwerken met elkaar te verbinden en te synchroniseren om een samenwerkend en robuust fysiek netwerk van netwerken te creëren, in staat om de verzending van "ingekapselde" goederen van vele soorten en maten voortdurend te optimaliseren (Ballot et al., 2014).

Om dit netwerk te creëren is er enorm veel verandering en samenwerking nodig tussen alle betrokken partijen. Horizontale samenwerking 2.0 kan absoluut een stap in de goede richting zijn om *The Physical Internet* te kunnen realiseren. Door de nauwe samenwerking en sterk uitgebouwd logistieke netwerken die 2.0 met zich meebrengt zal het veel eenvoudiger zijn om dit concept effectief tot stand te brengen. De horizontale samenwerking 2.0 zal moeten uitgebreid worden tot een multinationale of zelfs globale samenwerking van waaruit er afspraken gemaakt kunnen worden rond de verzending van de ingekapselde goederen.

Bedrijven die aan succesvolle horizontale samenwerking 2.0 kunnen doen, zijn bedrijven die het beste willen, voor zichzelf en voor de samenwerking. Ze zullen hun doelen proberen behalen door zichzelf in te zetten voor de samenwerking. Dat is de meest structurele manier om de samenwerking in stand te houden.

Als men vanuit dat principe van horizontale samenwerking 2.0 vertrekt en op die manier een samenwerking creëert waarbij alle bedrijven het beste voor zichzelf en de samenwerking willen zullen ze voortdurend de processen proberen optimaliseren. Hierdoor zal *The Physical Internet* veel makkelijker gerealiseerd kunnen worden dan wanneer er zonder horizontale samenwerking 2.0 mee gestart zal worden.

Horizontale samenwerking 2.0 is dus echt een tussenstap die het uitrollen van *The Physical Internet* vergemakkelijkt.

Om deze conclusie af te sluiten wordt er op basis van de literatuurstudie, het empirisch onderzoek en de antwoorden op de deelvragen een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag:

In welke mate zullen de volgende generaties meer succes hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 in vergelijking met de huidige generatie?

De jongere generaties hebben effectief een grotere kans om meer succesvol te zijn in het realiseren van horizontale samenwerking 2.0. Dit niet zozeer wegens hun generationele kenmerken, maar eerder doordat de technologie verder staat, de sense of urgency enorm groot wordt en omdat zij een rol in hun leven kunnen opnemen waarin ze de kans krijgen om hier verandering in brengen.

Hun generationele kenmerken, zoals open mindedness en hun positieve ingesteldheid tegenover steun vanuit de overheid, dragen hier natuurlijk ook wel deels aan bij, maar zijn niet de hoofdreden waarom deze generatie meer succes zal hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0.

Dit allemaal is wel op voorwaarde dat de nadelen die er momenteel voor zorgen dat veel bedrijven nog niet aan horizontale samenwerking willen doen opgelost of verminder worden, zodat de voordelen veel zwaarder zullen doorwegen. Zo moet er gefocust worden op het realiseren van oplossingen voor onder andere volgende problemen: 'Leadership & conflicts of interest', 'Fullfilment & standards', 'High tech', 'Collusion', 'Sensitive information sharing', 'Trust' en tot slot 'Incentives'.

Indien dit lukt zal horizontale samenwerking 2.0 verwezenlijkt kunnen worden door de volgende generatie en zullen ze op dit vlak verder geraken dan de huidige generatie.

7 Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek

Deze masterproef heeft een antwoord gezocht op de onderzoeksvraag "In welke mate zullen de volgende generaties meer succes hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0 in vergelijking met de huidige generatie?", maar heeft, zoals elk onderzoek, ook zijn beperkingen.

In dit deel zal er besproken worden aan welke beperkingen dit onderzoek onderworpen is en welke aanbevelingen er gedaan kunnen worden voor verder onderzoek.

Een eerste belangrijke beperking is dat dit onderzoek zowel een bevraging als diepte-interviews gebruikte in het empirisch onderzoek, waardoor beide relatief kleinschalig waren. Een eerste aanbeveling kan dus zijn om in de toekomst deze twee op te splitsen en op beide dieper in te gaan, aangezien er nu al een eerste verkennend onderzoek gebeurd is.

Er zou een onderzoek kunnen plaatsvinden waarbij er op grotere schaal een onderzoek aan de hand van diepte-interviews gedaan kan worden om meer in detail in te gaan op waarom verschillende generaties verschillende standpunten hebben en of dit wel effectief aan de generaties zelf ligt. In plaats van voor elke generatie slechts één persoon te interviewen kunnen dit er voor elke generatie vijf a tien, of zelfs meer zijn. Op deze manier kan een beter beeld gevorm worden over de achterliggende redenen voor deze bevindingen.

Ook kan er een uitgebreidere enquête plaatsvinden waar op een kwantitatieve manier kan worden omgegaan met de data om zo eventuele statistisch significante verschillen op te sporen.

Een tweede beperking is dat het concept horizontale samenwerking 2.0 een nieuw concept is waardoor er nog heel weinig literatuur over bestaat. Het was dus niet evident om hier een uitgebreid vooronderzoek over te doen en dus het empirisch onderzoek af te toetsen aan de literatuur.

Vervolgens beperkte dit onderzoek zich enkel tot Vlaanderen. Het zou dus een goed idee zijn om dit onderzoek ook in België, in andere landen of zelfs over landsgrenzen heen uit te voeren om te zien of op andere plaatsen dezelfde resultaten bekomen worden en of generaties zich op verschillende plaatsen op dezelfde manier gedragen en verhouden.

Het kan ook interessant zijn om te onderzoeken of de denkwijze van mensen over dit onderwerp echt eigen is aan de generatie, of eerder aan de leeftijd dat deze mensen nu hebben. Het voorbeeld kan gegeven worden van Generation Z die meer *open mindend* is dan de andere generaties: is dit effectief eigen aan de generatie, of zal dit kenmerk ook veranderen naarmate deze groep ouder wordt? Zal de denkwijze die de bevroagde interviewees en respondenten nu hebben doorheen de tijd fel veranderen?

Dit zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden door meerdere mensen van elke generatie doorheen een lange periode in de tijd een aantal keer dezelfde vragen te stellen of vragenlijst te laten invullen. Hierdoor kan getest worden of hun mening en inzichten doorheen de tijd sterk veranderen of juist niet.

Ook kan het zeker interessant zijn om meer onderzoek te doen naar hoe verschillende generaties ten opzichte van overheidssteun en collaboratie staan en of mogelijke verschillen echt beïnvloed worden door generationele kenmerken. Hier is al veel onderzoek naar gedaan over mensen die in verschillende sectoren werken, in verschillende landen wonen,... maar nog relatief weinig over generationele verschillen. Hier zou dus zeker dieper op kunnen ingegaan worden.

Een laatste beperking die wordt meegegeven is dat de respondenten gevonden werden op basis van het sneeuwbal effect. Hierdoor zou er een vertekening kunnen zijn in de resultaten aangezien mensen zich vaak omringen met anderen die dezelfde mening en denkwijze delen. Als mensen de enquête doorstuurden naar anderen in hun sociale kringen kan het goed zijn dat de meningen van deze partijen nauw bij mekaar aansluiten, waardoor conclusies getrokken kunnen worden die niet volledig aansluiten bij de mening van de meeste mensen die uit deze generatie komen.

Om deze eventuele vertekening weg te werken zou een grootschaliger onderzoek kunnen plaatsvinden of zou een andere dataverzamelmethode toegepast kunnen worden.

8 Bronnen

- Twee Genkse festivals delen materialen: "Ecologisch beter én we besparen 20 procent". (2022, 30 juni). *Nieuwsblad*. https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20220630_93556597 geraadpleegd op 16/11/2022
- Communication from the Commission. (2011). Guidelines on the applicability of Article 101 of the Treaty on the Functioning of the European Union to horizontal co-operation agreements. *Off J Eur Union*, 1-72.
- Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law, compiled by R. S. Khemani and D. M. Shapiro, commissioned by the Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1993.
- Ahn, J. M., Lee, W., & Mortara, L. (2020). Do government R&D subsidies stimulate collaboration initiatives in private firms?. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119840.
- Alammari, F. M., Intezari, A., Cardow, A., & Pauleen, D. J. (2019). Grounded theory in practice: Novice researchers' choice between straussian and glaserian. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 228-245.
- Bahinipati, B. K., & Deshmukh, S. G. (2014). Lateral Collaboration in Semiconductor Industry Supply Networks: A Procurement Perspective. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 7(3), 39-79.
- Ballot, E., Montreuil, B., & Meller, R. D. (2014). *The physical internet*. La Documentation Française.
- Basso, F., D'Amours, S., Rönnqvist, M., & Weintraub, A. (2019). A survey on obstacles and difficulties of practical implementation of horizontal collaboration in logistics. *International Transactions in Operational Research*, 26(3), 775-793.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*.
- Ferrell, W., Ellis, K., Kaminsky, P., & Rainwater, C. (2020). Horizontal collaboration: opportunities for improved logistics planning. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4267-4284.
- Gesell, I. (2010). How to lead when the generation gap becomes your everyday reality. *The Journal for Quality and Participation*, 32(4), 21-24.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law, compiled by R. S. Khemani and D. M. Shapiro, commissioned by the Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1993.
- Gray, S. G., Raimi, K. T., Wilson, R., & Árvai, J. (2019). Will millennials save the world? the effect of age and generational differences on environmental concern. *Journal of Environmental Management*, 242, 394-402.

- Heynderickx, H. (2022, 5 september). 'Een kwart van de ondernemers dreigt failliet te gaan'. *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20220904_97651340
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Myerson, R. B. (1999). Nash equilibrium and the history of economic theory. *Journal of Economic Literature*, 37(3), 1067-1082. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nash-equilibrium-history-economic-theory/docview/213184300/se-2>
- Revutska, O., & Maršíková, K. (2021). Agile approach in human resource management: focus on generation Y.
- Russell, E., & Grant, C. (2020). Introduction to agile working and well-being in the digital age. *Agile working and well-being in the digital age*, 3-17.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040-1051.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
- Simmer, L., Pfoser, S., Grabner, M., Schauer, O., & Putz, L. M. (2017). From horizontal collaboration to the physical Internet—A case study from Austria. *International Journal of Transport Development and Integration*, 1(2), 129-136.
- van Damme, E. (2015). John Nash (1928-2015) rationaliteit & evenwicht. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4712), 382-382.
- Zhang, M., Fu, Y., Zhao, Z., Pratap, S., & Huang, G. Q. (2019). Game theoretic analysis of horizontal carrier coordination with revenue sharing in E-commerce logistics. *International Journal of Production Research*, 57(5), 1524-1551.

9 Bijlagen

9.1 Bijlage 1 – Resultaten enquête

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw huidige job?

Staat u open voor samenwerking met andere bedrijven, in eender welke vorm?

20	Student	Ja
21	Student	Ja
21	Administratieve jobstudent in een logistiek bedrijf	Ja
22	Student	Misschien
22	Student / audit	Ja

23	Project Engineer	Ja
23	Logistiek assistent jobstudent	Ja
24	GMP Compounding Administrator	Ja
26	Sales Advisor	Ja
29	Maritiem officier	Misschien
33	Beleidsadviseur	Ja
34	Projectmanager	Ja
39	Psycholoog bij politie	Ja

43	Logistiek assistent	Nee
46	Administratief bediende	Ja
47	Federaal ambtenaar	Ja
47	Bediende	Misschien
48	Journalist	Misschien
49	aankoper	Ja
49	Zelfstandige	Misschien
49,5	Business Unit Manager	Ja
50	Zelfstandig Schoonheidsinstituut	Misschien
51	theatertechnicus	Ja
52	Verpleegkundige	Ja
53		Ja

60	gepensioneerd	Ja
63	internationaal consultant	Ja
63	zelfstandige	Ja
72	CEO	Ja

Staat u open voor samenwerking met concurrenten?

Heeft u al gehoord van horizontale samenwerking?

Weet u wat horizontale samenwerking inhoudt?

Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Misschien	Nee	Nee
Misschien	Ja	Ja

Ja	Ja	Nee
Ja	Ja	Ja
Misschien	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Misschien	Nee	Nee
Ja	Nee	Nee
Ja	Nee	Nee
Ja	Nee	Nee

Nee	Nee	Nee
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Nee
Misschien	Nee	Nee
Misschien	Ja	Ja
Ja	Nee	Nee
Nee	Nee	Nee
Misschien	Ja	Ja
Ja	Nee	Nee
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja

Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja

Deed u reeds aan horizontale samenwerking?

Staat u ervoor open om aan horizontale samenwerking te doen?

Doet u aan een andere vorm van samenwerking?

Nee	Ja	Nee
Nee	Ja	Nee
Nee	Ja	Nee
Nee	Ja	Ja, nog een andere soort samenwerking
Nee	Misschien	Nee

Ja	Ja	Ja, verticale samenwerking
Ja	Ja	Ja, verticale samenwerking
Nee	Ja	Nee
Ja	Ja	Ja, verticale samenwerking
Nee	Ja	Nee
Ja	Misschien	Ja, nog een andere soort samenwerking
Ja	Ja	Ja, verticale samenwerking
Nee	Misschien	Ja, verticale samenwerking

Nee	Misschien	Nee
Ja	Ja	Nee
Ja	Ja	Ja, verticale samenwerking
Ja	Ja	Ja, nog een andere soort samenwerking
Nee	Nee	Nee
Nee	Misschien	Nee
Nee	Misschien	Nee
Ja	Misschien	Ja, verticale samenwerking
Nee	Misschien	Nee
Ja	Ja	Nee
Ja	Ja	Nee
Ja	Ja	Ja, nog een andere soort samenwerking

Nee	Ja	Nee
Nee	Ja	Ja, nog een andere soort samenwerking
Ja	Ja	Nee
Ja	Ja	Nee

Denkt u dat er voor u meer voor- of nadelen aan horizontale samenwerking verbonden zijn?

Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Ik denk dat dit afhankelijk is van de situatie en de afspraken die gemaakt worden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden

Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden

Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer nadelen aan verbonden
Er zijn meer nadelen aan verbonden
Geen idee
Beide zijn mogelijk. Maar dit bepaal je toch gewoon zelf. Indien er meer nadeel dan voordeel te verwachten valt, dan start je de samenwerking niet op hé. Of anticipeer je erop. Of zet je ze stop. Of...
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden

Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer nadelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden
Er zijn meer voordelen aan verbonden

Welke voordelen zouden er voor u aan horizontale samenwerking kunnen verbonden zijn?

Door horizontale samenwerking zouden we beter contacten kunnen leggen met andere bedrijven die misschien in de toekomst zeer interessant kunnen zijn.
Efficiëntere scm
Groter deel van de markt kunnen bereiken en beter kunnen voldoen aan de noden van de klanten.
minder kosten, efficiënter gebruik van krachten en tijd
Kosten besparen/ ideeën uitwisselen/ van elkaar leren

Delen van materiaal en kennis voor project-specifieke problemen
Beter service
Groter bereik, kostenvoordeel
Kosten reduceren, CO2-uitstoot verminderen
Betere samenwerking
Besparingen, duurzaamheid.
Kennisdeling
Best practices van elkaar overnemen

Contacten met meerdere
Aankoop software programma's
Vermindering van werklust en een nog meer gerichte prioriteitenbeleid ontwikkelen
Collectieve materialen
Soms krijg ik de vraag tot (horizontaal) samenwerken, maar ik zie geen enkel voordeel voor mezelf en/of mijn onderneming.
minder kosten door kosten te delen (bijvoorbeeld bij transport)
Geen idee
Snellere ontwikkelingen mogelijk door gedeelde inspanning van enkele partijen. Idealiter.
Eventueel meer naambekendheid en klanten
meer materiaal ter beschikking voor dezelfde prijs
Samen groeien in de job
Delen van ervaringen, logistieke know how

versterken van goede ideeën voor ontwikkeling - kwaliteit is beter / kostenbesparend (meerdere deelnemers) daaruit volgt meer investeringen / risico's delen
Kosten verlagend, schaalvoordelen, minder risico
groter klantenbereik, een goede aanvulling voor alle partijen
Schaalvoordeel - assortiment

Welke nadelen zouden er voor u aan horizontale samenwerking kunnen verbonden zijn?

Een van de nadelen is dat je op economisch vlak misschien minder zal verdienen omdat je het moet delen met de andere bedrijven waar je op horizontaal vlak mee samenwerkt.
Opportunisme
Grotere concurrentie tussen bedrijven die een samenwerking aangaan en deze die niet deelnemen of zelfs worden uitgesloten van de samenwerking.
samenwerken met concurrenten, communicatie tussen verschillende bedrijven is niet altijd eenvoudig
Sterke positie concurrent/ concurrent die nog sterker wordt door de samenwerking

Meer mensen en meer bureaucratie kan vooruitgang beperken, eindeloos wachten op goedkeuringen, ...
Concurrentie
Spanningen
Langere wachttijden, sterkere communicatie
Verantwoordelijk, wie staat in voor wat
Bepaalde productieprocessen kunnen overgenomen worden door de concurrent.
Intellectueel eigendom
Concurrentie strijd kan opnieuw sterk Worden. Mensen lopen over naar ander bedrijf?

Ieder heeft een andere werking
Alles uniform en eigenheid verliezen
Acties van concurrenten gericht op het beperken van ons activiteitendomein en het verbreden/vergroten van hun eigen activiteitendomein
Timing
Dan zou ik informatie/intel moeten delen en een inkijk geven in mijn werking. En dat doe ik niet.
concurrent kent onze voorwaarden (prijzen etc)
Geen idee
Concurrent te slim maken. Besluiteloosheid als er niet op voorhand duidelijk afgesproken wordt wie de 'lead' neemt.
Als de concurrentie niet op hetzelfde niveau werkt als u is dit een nadeel voor u zaak
je moet delen
Te uit elkaar liggende opvattingen
Complexiteit, opportunistisch gedrag

indien te grote groep actoren - besluiteloosheid/ who is taking 'the lead'
kartelvorming, markt manipulatie, prijsverhoging, minder keuze vr de consument
correcte afspraken anders
Als de partner alleen uit zijn bedrijf voordeel wil halen

Denkt u dat andere generaties andere voor-of nadelen van horizontale samenwerking zien dan mensen van uw generatie?
Beargumenteer uw antwoord.

Ja, ik denk dat andere generaties wel ongeveer dezelfde visie hebben als ik nu, maar elke generatie moet deze soort samenwerking in zijn eigen tijd zien en dan zijn er misschien in hun tijd meer voordelen (geweest) met een andere soort
Ik weet het niet
Ja zeker technologie heeft hier een groot effect op want het verandert de manier waarop bedrijven werken. Ik denk dat de toekomstige generaties hier dus een heel andere kijk op zullen hebben dan onze generatie en voorgaande generaties.
Waarschijnlijk wel. Verschillende generaties hebben soms een verschillende kijk op zaken en andere manieren van werken.
Ja ik denk dat jongere generaties meer open staan voor de samenwerking. Naar mijn idee gaan oudere generaties sneller vasthouden aan hun eigen patroon / tradities

Ja. Ik kan me inbeelden dat oudere generaties meer vast zitten in hun eigen schema en gewoontes, en bijgevolg moeilijker nieuwe vormen van samenwerking omarmen.
Zij zien dit meer nadelig
Ja, vroeger was men enkel tegen concurrenten. Tegenwoordig moet men durven samen te werken om te kunnen groeien.
Ja, ouderen vinden het moeilijker om dit te plaatsen, jongeren zijn creatiever in supply chain management
Ja en neen. Gelijkheid maar niemand neemt verantwoordelijk
Ik denk niet dat generaties op zich hier geen rol speelt.
Ja, ze gaan meer concurrentie zien
Ik denk het niet

Nee, geen idee
Geen idee
Ja dat denk ik wel, alleen al vanuit technologisch/digitaal oogpunt.
Ik denk dat de jongere generatie er meer voor openstaan
Ik denk dat dit niets met generaties te maken heeft, maar eerder met het type onderneming. Het is wel iets relatief nieuws, dus ik denk dat je bij CEO's van ouder dan 50 jaar misschien wel wat meer moeite moet doen om het idee verkocht te krijgen.
Huidige generatie staat misschien meer open voor horizontale samenwerking
Geen idee
Ja. Denk dat vorige generaties terughoudender waren. Meer wantrouwen
Denk het niet
geen idee
Ja andere kijk op de samenleving

dit kan - jongere generatie ander invalspunt - andere ideeën - ander opleidingsniveau - voorkennis en kennis
Geen idee, het hangt een beetje af van de kritische zin en de ervaringen.
eigenlijk geen idee
Waarschijnlijk wel, jongere mensen andere denkwijzen

Welke van volgende voordelen zijn het meest van belang om wel aan horizontale samenwerking te doen?
U kan meerdere antwoorden aanduiden.

Lagere kosten, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Snelheid verbeteren
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Wederzijds concurrentievoordeel behalen

Risico's delen, Snelheid verbeteren, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Snelheid verbeteren
Lagere kosten
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Risico's delen, Snelheid verbeteren, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Uitgebreide assortiment
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Risico's delen, Snelheid verbeteren
Lagere kosten, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Risico's delen

Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Efficiëntiewinsten op verschillende vlakken
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot
Lagere kosten
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Risico's delen
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Risico's delen
Lagere kosten, Risico's delen
Lagere kosten, Minder CO ² uitstoot, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen, (Schaarse) Capaciteiten delen

Lagere kosten, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Risico's delen, Schaalvoordelen door grotere volumes
Lagere kosten, Wederzijds concurrentievoordeel behalen
Lagere kosten, Risico's delen, Wederzijds concurrentievoordeel behalen

Welke van volgende uitdagingen houden u het meest tegen om aan horizontale samenwerking te doen?
U kan meerdere antwoorden aanduiden.

Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Angst dat reputatie geschaad wordt door Ongelijke macht tussen de partijen
Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie, Angst dat reputatie geschaad wordt door andere partijen, Vertrouwen in Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Moeilijke informatiestroom, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt
Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Moeilijke informatiestroom, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt

Moeilijke informatiestroom, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie
Angst voor conflicten tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden
Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie
Angst voor conflicten tussen de partijen, Moeilijke informatiestroom, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Angst dat reputatie geschaad wordt door andere partijen
Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt, Verschillen in bedrijfsculturen
Angst voor conflicten tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Verschillen in bedrijfsculturen
Angst voor conflicten tussen de partijen, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie

Ongelijke macht tussen de partijen, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt
Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Verschillen in bedrijfsculturen
Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Verschillen in bedrijfsculturen
Ongelijke macht tussen de partijen, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt
Angst voor conflicten tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie, Vertrouwen in andere partijen
Angst voor conflicten tussen de partijen, Ongelijke macht tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt
Moeilijke informatiestroom, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Vertrouwen in andere partijen ontbreekt, Verschillen in Vertrouwen in andere partijen ontbreekt
Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden
Ongelijke macht tussen de partijen, Samenwerken met bedrijven waarvan de operationele standaarden veel verschillen van de eigen operationele standaarden
Ongelijke macht tussen de partijen, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Verschillen in bedrijfsculturen

Los van enkel hierboven vermelde uitdagingen die zeker in acht moeten worden genomen, moet een duidelijk organigram worden opgesteld
Ongelijke macht tussen de partijen, Strengere wetgeving rond kartelvorming, Concurrenten kennen mijn gevoelige informatie, Verschillen in bedrijfsculturen, Teveel macht/invloed door de horizontaal samenwerkende groep
Angst voor conflicten tussen de partijen
Angst dat reputatie geschaad wordt door andere partijen

Zou u horizontale samenwerking sneller overwegen indien er vanuit de overheid een stimulans voorzien wordt, bijvoorbeeld via subsidies?

Ja
Ja
Ja
Misschien
Ja

Misschien
Ja
Ja
Ja
Ja
Misschien
Ja
Nee

Misschien
Misschien
Nee
Misschien
Nee
Misschien
Ja
Misschien
Nee
Misschien
Ja
Ja

Nee
Ja
Nee
Nee

Waarom denkt u dat dit een invloed zou hebben op uw mening ten opzichte van horizontale samenwerking?

Ik stond sowieso al open voor horizontale samenwerking, maar door de mogelijke extra subsidies zou ik misschien iets sneller overwegen om die stap te nemen.
Fiscale voordelen die verbonden zijn
Het helpt om een wettelijk kader te geven aan de samenwerking. Het geeft daarnaast ook een voordeel waardoor beide partijen sneller geneigd zullen zijn om de samenwerking goed te laten verlopen.
Subsidies kunnen helpen om de veranderingen te financieren of mogelijke risico's te dekken
Mensen / bedrijven gaan altijd sneller handelen wanneer ze gemotiveerd worden (door geld). + Meer informatie kan het "taboe" wegnemen. Ik denk dat veel bedrijven schrik hebben om een samenwerking aan te gaan terwijl het wel voordelen kan bieden

Het incentive moet groot genoeg zijn om de extra administratie de moeite waard te maken.
Zo kan je de risico's beperken
Overheid kan een fungerende factor hebben.
Geld heeft altijd een grote invloed
Neen
Zoals in de vorige vraag gesteld kan de wetgeving rond kartelvorming hier een obstakel zijn. Als de overheid subsidies zou bieden, kan ze ook een wettelijk kader bieden. Maar in het algemeen ben ik niet van mening dat het de taak is van de overheid
Omdat kwaliteit dan voorkeur krijgt op concurrentie
Ik denk dat de nadelen blijven en dat dat geen verschil maakt in vertrouwen

Geen idee
Geld kan het duwtje in de rug zijn
Niet van toepassing
Vertrouwen
Dat heeft geen invloed op mijn mening.
Ieder steuntje in de rug kan welkom zijn
Minder risico
Sponsoring door de overheid kan de potentiële schade beperken en zo het de moeite waard maken om het risico te nemen. (risico = verloren tijd, dus geld, enz)
Geen
financieel
Geen idee
Business case verandert (tijdelijk)

volgens mij moet men de factor 'stimulans' met subsidies achterwege laten. Een horizontale samenwerking moet ontstaan omdat men een 'product' op de markt wil brengen dat door samenwerking beter is dan
Mijn mening blijft onveranderd, maar steun vanuit de overheid betekent dat er geen risico dat de overheid tegen ons een procedure begint wegens overtreding tegen de monopoliewetgeving + het feit dat we subsidies krijgen is natuurlijk een
wanneer je vertrouwd bent met het fenomeen van een horizontale samenwerking, en dit reeds enkele keren is gebeurd, is er geen nood aan een stimulans.
Subsidies zijn ook verplichtingen !

Ervaart u een sense of urgency? Zo ja, op welk vlak?

In onze fast-changing economie heb je geen andere keuze dan een sense of urgency te ervaren. Als je ergens niet snel genoeg bij bent mis je kansen. Sinds kort hebben klanten ook minder geduld, als iets niet snel genoeg bij hun raakt dan
Nee
Momenteel nog niet maar ik denk in de toekomst als er meer maatregelen komen rond co2-verbruik dat dit wel kan zorgen voor een sense of urgency bij bedrijven.
Ja, gebruik van AI
Ik denk het :)

Nee
Ja, er moet een snellere en betere service zijn
Nee
Milieu
Neen
Ja.
Tekort aan werkrachten
Nee

Nee
Neen
Digitale ontwikkelingen en innovatie
Geen mening
Ikzelf in mijn onderneming niet.
neen
Nee
Niet echt. Heb het gevoel lang op voorhand te anticiperen.
Nee
ja
Neen

Deze heb ik tijdens mijn carrière ervaren. Het is niet noodzakelijk steeds verandering te brengen, maar verbetering. Deze kan leiden tot verandering, maar maak deze bespreekbaar met u medewerkers
Neen
niet echt
Verandering van de markt, evolutie gaat zeer snel op commercieel vlak.

Denkt u dat de sense of urgency invloed heeft op hoe bedrijven ten opzichte van horizontale samenwerking staan?

Denkt u dat de sense of urgency invloed heeft op hoe u zelf ten opzichte van horizontale samenwerking staat?

Ja	Misschien
Nee	Nee
Ja	Ja
Nee	Misschien
Misschien	Ja

Ja	Misschien
Ja	Ja
Ja	Ja
Ja	Ja
Misschien	Misschien
Nee	Nee
Misschien	Ja
Ja	Nee

Misschien	Misschien
Ja	Nee
Ja	Misschien
Misschien	Misschien
Ja	Nee
Misschien	Misschien
Misschien	Nee
Ja	Misschien
Misschien	Nee
Ja	Nee
Ja	Ja
Ja	Ja

Ja	Ja
Misschien	Misschien
Misschien	Misschien
Ja	Ja

Waarom denkt u dat de sense of urgency al dan niet invloed heeft op hoe u zelf ten opzichte van horizontale samenwerking staat?

Horizontale samenwerking zal niet voor alles voordeliger zijn. Als wij bepaalde dingen sneller kunnen doen zonder een horizontale samenwerking aan te gaan dan zullen we misschien daarvoor kiezen dóór de sense of urgency.
Omdat er een juiste situatie moet zijn ipv urgency
Ik denk als er een gevoel van druk achter staat mensen veel sneller de voordelen zullen zien en ook meer moeite zullen doen om de samenwerking tot een goed eind te brengen omdat men het gevoel heeft dat het moet.
Het heeft niet veel invloed denk ik, omdat er volgens mij niet zo veel factoren zijn die ertoe zouden leiden dat dit de enige optie of de norm zou zijn
Tegenwoordig gebeurt er veel rondom het klimaat bijvoorbeeld en ik denk dat als iedereen al een beetje zijn verantwoordelijk neemt en bijvoorbeeld let op een aantal zaken er al een hoop verbeterd kan worden. Ik denk idd dat we bijna geen andere

Wanneer verandering sowieso nodig is, kan het makkelijker zijn om nieuwe vormen, zoals horizontale samenwerking, te introduceren
Omdat we op een gegeven moment niet anders kunnen
Tegenwoordig moet men durven veranderen.
Door zelf milieubewust te zijn, wil ik hier zo goed mogelijk op inspelen
Niet van toepassing
Ik denk dat niet.
Minder verspilling van schaarse resources
Alles valt of staat met vertrouwen en dat is er of is er niet

Geen idee
Geen invloed
De snelheid waarmee nieuwe producten/middelen op de markt komen die een directe impact hebben de corebusiness van onze organisatie verplichten ons bestaande strategieën continu aan te passen. Horizontaal samenwerken zou ons toelaten om Door de verschillende veranderingen
I'd rather die standing than live on my knees. Een sense of urgency gaat mijn mening niet veranderen.
Mensen moeten open staan voor verandering
Geen idee
Indien er werkelijk een onvoorziene dreiging zou optreden, zou ik misschien genoodzaakt zijn om via een horizontale samenwerking alsnog mijn achterstand in te halen. Misschien.
Je maakt zelf de keuze
omdat het een met het ander verbonden is
Teveel prestatie gericht denken
Het samenwerken wordt interessanter

Als je nieuwe ideeën wil brengen samen met , is het volgens mij noodzakelijk dat je ook openstaat voor de nodige aanpassingen en/of veranderingen
Het hangt ervan af wat de "sense of urgency" precies is. Als die betrekking heeft op het dringend helpen van een klant, kan ik zeker een horizontale samenwerking overwegen.
geen idee
Dead lines voor leveringen worden steeds korter. Klanten steeds veeleisender;

9.2 Bijlage 2 - Interview 1 – Generation Z

E = Emma

I = Interviewee 1

E: Oké dan gaan we nu beginnen met het interview. De eerste vraag: wat is uw naam?

I: Mijn naam is Interviewee 1

E: Oké, waar woont u?

I: Ik woon in Stad 1

E: Wat studeert u?

I: Ik studeer rechten met optie economisch recht en bedrijfswetenschappen, dan heb ik vakken van zowel rechts als TEW.

E: Oké top, en werkt u?

I: Ik werk momenteel nog niet, maar wel studentenjob.

E: Oké en waar?

I: In Leuven en dat is bij de hawaii Poké bowl, horeca.

E: Oké, en wat moet je daar doen?

I: Gewoon alle – al het eten maken en afwassen vooral.

E: Oké. Hoe oud bent u?

I: Ik ben 19 jaar.

E: Weet u tot welke generatie u behoort?

I: Euhm.. pff, ik gok zo Gen Z ofzo, maar ik weet eigenlijk niet goed wat of hoe...

E: Ja! Gij behoort ook bij gen Z, net als ik, dat zijn mensen die geboren zijn tussen 2000 en dan is het nog niet helemaal duidelijk wanneer dat het stopt. Dus Gen Z.

I: Ah oké.

E: Vindt gij van uzelf dat gij een typische persoon zijt die uit die generatie komt?

I: Oei, euhm... ik zit wel heel veel op mijn gsm enzo en ik denk dat dat wel zo technologie een typisch kenmerk is, maar voor de rest zou ik niet zo goed weten wat dat echt zo typeert ofzo dus ik weet niet...

E: Oké, en denkt ge dat ge veel gemeenschappelijke kenmerken hebt met mensen van dezelfde leeftijd?

I: Ja ik denk dat wel, wat zeker op TikTok herken ik altijd wel mijzelf in die filmpjes, dus ik denk het wel, haha.

E: Oké, haha. Euhm... Vind jij dat er een groot verschil te merken is tussen mensen van uw generatie en mensen van een andere generatie?

I: Euhm, misschien zo op vlak van denken, politiek vlak enzo, en zo al de communities enzo, daar misschien wel, omdat wij daar wel meer voor open staan. Maar ik weet niet voor de rest, ja misschien ook wel meer echt met onze gsm, maar op zich, ons mama ofzo is daar nu ook wel heel hard mee bezig enzo, dus niet zo super groot?

E: Oké, en ja die verschillen die ge hebt opgenoemd, hoe merkt ge dat?

I: Euhm vooral als er zo iets op tv komt over zo een opstand over het klimaat ofzo dat papa daar zo misschien wat commentaar op heeft en dat ik zo ben van komaan, dat is toch juist goed? Allez zo, maar niet echt super veel. Of dat wij zo snel iets met onze gsm kunnen doen waarvoor zij echt nog zouden bellen naar iemand en wij alles zo online direct zouden doen en zij dat zouden afprinten ofzo.

E: Oké, ja.

I: Zo gewoon, maar niet echt heel groot.

E: Oké, euhm, dan ga ik nu een paar vragen stellen over horizontale samenwerking. Weet jij wat horizontale samenwerking is?

I: Nee...

E: Oké, geen probleem dan ga ik dat eerst – ik heb een definitie die ik ook ga voorlezen en als er iets niet duidelijk is ofzo mag je ook altijd vragen stellen.

I: Ja.

E: Dus: horizontale samenwerking kan gedefinieerd worden als samenwerking tussen twee of meer potentiële concurrenten op eenzelfde niveau. Samenwerken is dus niet enkel mogelijk tussen een producent en een leverancier, maar ook tussen verschillende producenten of verschillende leveranciers onderling. Dat wordt horizontale samenwerking of samenwerking onder gelijken genoemd.

In het kader van deze masterproef, toegepast in de logistieke sector, gaat het specifiek over concurrerende bedrijven die binnen eenzelfde stap van de logistieke keten samenwerken.

Dit kan bijvoorbeeld door transportmodi te delen, euhm, maar ja, omdat jij nog niet vast werkt zou dat ook op andere niveaus kunnen. Euhm, dus zit jij bijvoorbeeld bij een jeugdbeweging?

I: Ja! Op de Chiro.

E: Ja, en bent ge daar leider?

I: Ja, ik ben daar nu tweede jaar leider en sinds dit jaar ben ik daar ook groepsleiding.

E: Oké en wat houdt dat dan precies in?

I: Euhm, we zijn met een groep van 25 leiding en er zijn drie mensen groepsleiding en die leiden eigenlijk gewoon elke vrijdag de vergaderingen en zorgen zo wat meer voor bijvoorbeeld met de gemeente dat het contact daarbij in orde is enzo en die leiden eigenlijk zo een beetje alles, maar we hebben niet per se heel veel meer te zeggen ofzo dan anderen, we beslissen nog steeds alles samen.

E: Oké. Euhm, dus ja de definitie van horizontale samenwerking, was die duidelijk?

I: Ja.

E: En denkt jij dat jij binnen dan de Chiro ook aan horizontale samenwerking doet?

I: Ja, want ja, zoals ik net zei we beslissen wel altijd alles samen en op elke vergadering wordt er ook wel gediscussieerd en moeten we wel samen dezelfde beslissingen nemen en overeenkomen dat we dat zo gaan doen, dus ik denk dat we daar ook dan wel horizontaal samenwerken.

E: Hmhm, oké..

I: En niet als groepsleiding dat ik dan zagezegd hoger sta ofzo.

E: Ja... maar eigenlijk zou uw Chiro een beetje vergeleken kunnen worden met een bedrijf, maar horizontale samenwerking gaat dan eigenlijk echt over bedrijven die met andere bedrijven gaan samenwerken, doen jullie dat met de Chiro ook dat jullie met andere jeugdbewegingen samenwerken?

I: Ah zo... euhm, we hebben ook wel zo het gewest, en dat is een organisatie die zo alle andere Chiro's een beetje samenbrengt en daar zijn dan ook wel activiteiten mee samen te doen voor de Chiro's samen. En we hebben ook de jeugdraad en daarin moeten we met al de Chiro's van de

omgeving altijd wel samenkomen om te zien dat onze evenementen ofzo niet op dezelfde dagen vallen en dat we daar wel wat in overeenkomen, dat we zo niet elk – allebei onze fuif op dezelfde dag hebben want aangezien dat die regio wel dicht bij elkaar is ja, gaat dat misschien wel voor wat problemen zorgen, dus ja zo dan wel denk ik.

E: Oké! En ge zegt ook, we moeten daar in samenkomen, is dat dan iets dat van hoger af beslist wordt? Of is dat iets dat jullie zelf organiseren?

I: Euhm, het gewest kan je zelf eigenlijk kiezen of je daarbij gaat, maar de jeugdraad dat is wel van hoger af, ik weet eigenlijk niet van waar, ik denk de gemeente gewoon want we hebben zo deelgemeentes en ik denk dat zij ons dan samenroepen, maar ja daar beslissen we gewoon met alle Chiro's van Houwaart enzo ook hier in de buurt wanneer we onze evenementen organiseren enzo.

E: Oké, en euhm, zijn er bijvoorbeeld aankopen die jullie samen doen, of delen jullie kampmaterialen of is dat wel allemaal gescheiden?

I: Euhm... er is wel zo een uitleendienst maar ik weet niet of dat specifiek voor de Chiro's is of ook echt voor privégebruik ofzo, en euhm ja daar kunt ge wel al dat materiaal delen enzo en moeten we dan wel zien wanneer onze kampen vallen, dat we niet hetzelfde nodig hebben enzo. Maar ja eigenlijk is dat niet echt samenwerken ofzo denk ik, want dat is gewoon aanvragen en dan zien of dat ja iemand anders het al heeft aangevraagd of niet.

E: Ah ja, oké.

I: Dus ja..

E: En waar kunt ge dat aanvragen?

I: Ge hebt in Leuven wel een uitleendienst en dat is voor ons wel de dichtstbijzijnde, maar ge hebt ook wel verdere en dat noemt echt gewoon uitleendienst en dan moet je zo een formulier indienen met uw aanvraag van welk materiaal ge allemaal wilt lenen voor welke periode.

E: Ja. Moeten jullie daarvoor betalen?

I: Ja. Maar dat is wel niet veel want ja dat is wel echt voor jeugdbewegingen enzo vooral, dus dat is niet zo veel als normaal als ge echt iets zou huren.

E: Oké, goed. Euhm... goh, zou de Chiro bij jullie van plan zijn om wel meer aan horizontale samenwerking te doen met andere jeugdbewegingen? Dus bijvoorbeeld buiten de Chiro ook samenwerken met de Scouts of...?

I: Euhm, ja dat is ook wel met die jeugdraad met die evenementen enzo, dat is niet alleen de Chiro's, dat is ook Scouts, KLJ, allemaal andere verenigingen ook, in de buurt vooral, niet echt iets ver weg, gewoon in dezelfde regio een beetje alle jeugdbewegingen.

E: Oké, en zitten daar veel voordelen aan verbonden voor jullie?

I: Euhm.. ja zeker met die evenementen is dat wel super handig, want als we bijvoorbeeld zo een eetfeest hebben ofzo, allebei op dezelfde dag, dan merken wij wel echt in onze winst dat er veel minder volk komt enzo, ook zeker omdat het is wel zo een beetje een ongeschreven regel dat ge naar elkaars jeugdbewegingen-evenementen gaat, als ge begrijpt wat ik bedoel? Dat als wij een fuif hebben dat de jeugdbewegingen van de buurt ook wel komen. En daarover hebben we ook wel regels dat ge 10 gratis kaarten ook wel moet geven enzo voor de fuiven aan elke jeugdbeweging en om zo toch ook te stimuleren dat ge naar elkaars dingen gaat, zo een beetje steunen.

E: Ja, dat is wel fijn.

I: Ja!

E: Zijn er ook nadelen dat jullie ervaren?

I: Euhm... ja het is echt gewoon met die evenementen want vorige keer was dat dan slecht afgesproken en dan hadden wij een fuif en de dag daarna een andere jeugdbeweging een fuif en dan is dat natuurlijk wel een beetje ruzie van dat dat niet kunnen is want dat die hun fuif bijvoorbeeld al jarenlang vaststaat en onze dan niet, maar ja... ik weet niet echt direct nadelen...

E: Maar bijvoorbeeld als jullie kampmaterialen gaan lenen, zou ge dat als een nadeel kunnen zien als dat dan al bezet is?

I: Ja, misschien wel, omdat ja dat wordt dus niet echt onderling afgesproken tussen ons wie wat mag lenen, allee tussen de jeugdbewegingen, dat wordt gewoon via privéaanvragen ingediend, dus ja dat is dan wel een nadeel als zij dat dan ook net indien bij de uitleendienst dat wij dat dan niet kunnen hebben ofzo, maar meestal gaan we dan gewoon bij een andere uitleendienst die net iets verder weg is in de hoop dat daar wel nog iets is dat we nodig hebben.

E: Oké. Euhm...ik ben aan het kijken welke vragen ik al gesteld heb... euhm zouden jullie er voor open staan om wel meer horizontale samenwerking te doen zonder dat er dan een organisatie is van hoger af? Gewoon omdat dan onderling af te spreken? Dat jullie bijvoorbeeld naar de scouts toestappen van hey, zouden we dit en dit samen kunnen doen.

I: Euhm ja, soms doen we dat wel voor een evenement. Wij hebben nu bijvoorbeeld een kubbtornooi en dan zijn we wel echt zelf persoonlijk aan de jeugdbewegingen gaan vragen van hey hebben jullie nog kubbbat dat wij mogen lenen enzo. Maar dat is vaak best wel moeilijk omdat wij zelf al echt met veel zijn, met 25, en ge moet dan altijd met iedereen overeenkomen en zij moeten dat dan binnen hun jeugdbeweging ook nog eens bespreken en overeenkomen, dus dat is wel moeilijk om dan wel echt op dezelfde golflengte te zitten dan.

E: Oké, en denkt gij dat er nog meer mogelijkheden zijn om op andere manieren aan horizontale samenwerking te doen binnen de jeugdbewegingen?

I: Oei, euhm... ik zou niet echt direct iets kunnen bedenken want de jeugdraad vind ik echt al een heel goed initiatief, omdat daar echt – dat is ook niet iedereen telkens die daar samenkomt, dat zijn er uit elke jeugdbeweging drie ofzo die dat gaan bespreken en ik denk dat dat wel echt al een heel goeie oplossing is om toch zo overeen te komen en elkaar op de hoogte te houden. Dus ik zou niet direct iets beter ofzo kunnen bedenken.

E: Oké.

I: Want op facebook ofzo bestaan er ook wel van die groepen voor jeugdbewegingen waar zo, als er iemand een slaapplek nodig heeft ofzo, nu zeker, in gepost wordt en we elkaar dan wel zo helpen. Maar dat vind ik dus ook al heel goed en dan is dat ook wel al meer onderling gewoon zo.

E: Ja.

I: Maar voor de rest kan ik niet echt iets bedenken wat nog nodig zou zijn of wat het nog beter zou maken.

E: Oké, dat is geen probleem hoor! En zouden jullie meer aan horizontale samenwerking proberen doen als er bijvoorbeeld vanuit de overheid subsidies worden gegeven of andere stimulatie? Als jullie een kleine som zouden krijgen om dat dan zelf te proberen regelen?

I: Ja ik denk het wel. We zijn nog steeds niet heel hard af op winst dus we kunnen denk ik elke, euhm, hulp wel gebruiken. Dus ik denk dat als daar iets voor beloond wordt dat we daar zeker de moeite in zouden steken om meer samen te werken.

E: Oké. Dan ga ik nu naar horizontale samenwerking 2.0. Kent ge dat concept?

I: Nee.

E: Dan ga ik ook mijn definitie voorlezen. Dus, onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan de de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain, of in jullie geval de jeugdbewegingen, werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders. Is die definitie duidelijk?

I: Euhm minder, ik zou niet – ik snap niet echt wat je bedoelt.

E: Oké, dus het grote verschil tussen horizontale samenwerking gewoon en horizontale samenwerking 2.0 is echt het lange termijn aspect, dus op een structurele manier alles delen. Euhm en ook dan, bij horizontale samenwerking zou het dus een voordeel zijn dan voor de beide partijen

die er aan deelnemen, of de meerdere partijen, en bij horizontale samenwerking 2.0 is er dan een voordeel voor alle stakeholders. Dus het zou dan kunnen zijn, een voorbeeld uit de logistieke sector, als er dan meer vrachtwagens gedeeld worden bijvoorbeeld tussen bedrijven zou dat voor andere mensen ook een voordeel zijn omdat er dan minder vrachtwagens op de baan moeten en dan is er minder file, minder geluidsoverlast, minder uitstoot. Euhm, dus is dat wel duidelijk?

I: Ja, ik snap het denk ik.

E: Dus gewoon in het algemeen, denkt u dat horizontale samenwerking 2.0 realistisch is? Iets dat we makkelijk kunnen behalen?

I: Ik denk het wel, ik denk vooral ook zeker nu met de zomervakantie heeft iedereen zo tenten nodig voor op kamp en daaraan denk ik dan. Ik weet niet of dat exact in de definitie valt, maar als er dan meer tenten zijn, dan – maar dat gaat dan vooral wel uit de uitleendienst uit, dat dan, dat we dat meer kunnen delen en dat daar minder problemen rond zijn wie, wanneer, welke periode,.. die kan gebruiken enzo. Daaraan denk ik dan.

E: Oké... En de volgende vraag is dan, waarom denkt ge dat horizontale samenwerking 2.0 momenteel nog amper voorkomt?

I: Euhm... ja op jeugdbeweging-vlak, oei daar weet ik eigenlijk niet zo een goed antwoord op.

E: Oké, maar als ge dan verder kijkt dan de jeugdbewegingen, gewoon in het algemeen in de bedrijfswereld, in de samenleving.

I: Ja misschien omdat dat altijd wel van één iemand moet uitkomen en dat dat nogal moeilijk is dat iedereen samen daaraan bijdraagt.

E: Oké, dat kan. En wat zouden dan bijvoorbeeld problemen kunnen zijn die jij ziet?

I: Euhm...ja ik denk misschien echt het tekort aan de materialen enzo, dat iemand daar wel altijd in moet investeren, en ge kunt dat wel samen doen, maar ik weet niet of iedereen daar altijd mee gaat akkoord gaan als het ook op deze manier werkt met minder.

E: ... Oké...

I: Ja, ik weet niet of dat een goed antwoord is.

E: Jawel, jawel, alle antwoorden zijn goed! Haha. Maar stel dat het nu al bestaande bedrijven zijn die elks al vrachtwagens hebben, euhm, wat zou die bedrijven kunnen tegenhouden om te delen in vrachtwagens? In plaats van elk een volledige vrachtwagen – euhm sorry elk een halve vrachtwagen te sturen, maar samen één volledige vrachtwagen te kunnen sturen, wat zou hen daarbij kunnen tegenhouden?

I: Ja... euhm... ja nee, ik weet het eigenlijk niet zo goed, ik kan niet echt iets bedenken ofzo waarom niet.

E: Oké, dat is ook goed. Zijn er redenen waarom dat ge zegt daarom zouden ze het juist wel doen?

I: Euhm... ja, ik zou niet weten wat zij daar dan per se nadeel uit zouden kunnen halen, maar ook niet voordeel, en ik denk dat het nog altijd wel moeilijk is om verandering te brengen en dat als ze denken van ja het werkt zo, dat ze zijn van dan is het zo goed?

E: Ja, -

I: Ja ik weet niet.

E: Ja veel mensen denken zo. ...Oké top. Dan gaan er nu een paar vragen gaan over de sense of urgency, ik weet niet of ge weet wat dat precies inhoudt?

I: Nee..

E: Oké, euhm, de sense of urgency houdt in dat mensen het gevoel hebben dat ze geen andere optie hebben dan veranderen. Dus, ja een gevoel van druk van oké, we moeten echt verandering brengen omdat deze manier niet meer zou gaan. Euhm, is er een sense of urgency die jullie ervaren?

I: Euhm... oei, ik kan niet echt iets bedenken direct... nee denk ik.

E: Nee, dat is niks! Denkt u dat de sense of urgency in het algemeen dan, een effect kan hebben voor het opstarten van horizontale samenwerking 2.0?

I: Euhm, ja ik denk het wel, want ik denk dat dat zeker wel uw perspectieven kan openen, als ge ook eens bij anderen eens gaat luisteren enzo. En zeker als ge dan nood hebt aan verandering dat dat dan wel echt een goeie stap is om eens bij anderen te gaan horen en te gaan samenwerken.

E: Oké. Euhm, denkt u dat mensen van andere generaties de sense of urgency op dezelfde manier ervaren als mensen van uw generatie?

I: Euhm... ik weet niet waarom, maar ik heb misschien het gevoel dat zij minder snel om hulp zouden gaan vragen en dus minder snel bij anderen zouden gaan horen en dus minder snel zouden gaan samenwerken en ja zelf gewoon naar meer oplossingen gaan zoeken. Maar dus niet per se anders ervaren maar wel anders oplossen? Ofzo? Ik denk dat wij nogal sneller naar andere mensen zouden gaan om ons te helpen, ofja, ja.

E: Hmhm, oké. Ja, de sense of urgency kan ook echt op globaal niveau plaatsvinden, euhm en dan zou het bijvoorbeeld kunnen gaan over klimaatverandering. Denkt ge dat dat effect heeft op hoe mensen horizontale samenwerking zouden aanpakken?

I: Euhm wacht, bedoel je de klimaatopwarming of de globale sense of urgency?

E: Euhm, dat – ja de klimaatopwarming zou dan een voorbeeld kunnen zijn van sense of urgency.

I: Ja

E: Euhm, dat andere generaties bijvoorbeeld anders geïmpacteerd worden door dat gevoel, dat ze zich meer of minder aantrekken van klimaatopwarming...

I: Ah zo.

E: Allee, dat is maar een voorbeeld he.

I: Ja, ik denk dat zij daar altijd wel een ander zicht op hebben omdat ze ook wel ouder dan zijn en denken van het maakt niet meer zoveel uit, en dat wij misschien wel nog meer zijn van er moet misschien dringender wel iets veranderen, op andere onderwerpen ofzo, dat zij misschien andere onderwerpen meer belang aan hechten dan wij.

E: Oké. En denkt ge dat die inzichten ook dan beslissend zijn in ook de keuze of ze dan zouden samenwerken of niet?

I: Euhm, ik denk het wel, want als zij dat dan minder belangrijk vinden en wij dat belangrijker vinden en wij dat belangrijker vinden gaan ze minder snel willen samenwerken, terwijl wij daar juist veel harder voorstander zijn om wel te gaan samenwerken.

E: Oké, top, ik denk dat dit al mijn vragen waren, dus ik wil u heel erg bedanken voor het interview!

I: Oké!

E: Ik weet niet of u zelf nog vragen hebt?

I: Euhm nee.

E: Of dat u zelf nog iets wilt toevoegen aan iets dat we hebben overlopen dat ge denkt van ah dit wil ik graag nog zeggen?

I: Nee, ik denk het niet.

E: Oké top, ik ga de opname dan stopzetten.

9.3 Bijlage 3 – Interview 2 – Millennials

E: Emma

I: Interviewee 2

E: Oké, de opname is gestart, dus dan ga ik nu starten met de vragen.

I: Oké.

E: Dus eerst een paar algemene vragen: wat is uw naam?

I: Interviewee 2

E: Waar woont u?

I: In Stad 2

E: Oké. Waar werkt u en was is uw functie?

I: Ik werk bij Aertssen transport, die zitten hier in Verrebroek en mijn functie is account- en projectmanager.

E: Oké, en wat houden uw dagdagelijkse taken dan zoal in?

I: Het organiseren van A tot B, van uitzonderlijke transporten. Dus dat is projectmatig vanaf prijs aanbieden aan de klant tot volledige transporten tot eindafrekening en alles erop en eraan.

E: Oké, amai. Euhm... hoe oud bent u?

I: 30, amai nee, ik ben al ouder, hahah.

E: Hahah

I: Ik wordt er 32, dus 31 nu, haha.

E: Oké, haha. Weet u tot welke generatie u behoort?

I: Haha, is dat Millennial?

E: Ja, dat klopt!

I: Haha, oh ja, oké.

E: Vindt u van uzelf dat u een typische Millennial bent?

I: Dat is een moeilijke vraag. Euhm, ik denk het wel, over het algemeen, ja ik denk het wel.

E: En waarom denkt u dat?

I: Als ik zo naar mijn omgeving kijk, naar mijn vrienden enzo, dan zijn we wel allemaal wat gelijkaardig, dus, dus, ja, ik denk dat dat wel heel typisch is, dus ik kan daar nu niet direct een eigenschap op plakken.

E: Oké, en merkt u ook grote verschillen tussen uzelf en mensen van uw generatie?

I: Tussen mezelf en mensen van mijn generatie? Nee, het is vooral andere generaties.

E: Oké, euhm, ja dat is dan de volgende vraag: of dat er een groot verschil te merken is tussen mensen van uw generatie en mensen van een andere generatie?

I: Ja, dat vind ik wel, dat dat veel – dat dat wel duidelijk begint te worden.

E: Oké en op welke manier merkt u die verschillen dan?

I: Ik zie nog niet per se verschil met mensen die ouder zijn als mij, dus oudere generaties, maar de jongere generaties wel. Vooral in de balans met werken dan eigenlijk, dus work-life balance, die zijn

veel, euhm... - ja niet meer gefocust op het werken. Die willen graag veel verdienen, zo weinig mogelijk doen, maar ook wel gewoon 9-to-5 werken en nog een leven daarbij hebben. En dat is bij andere generaties, heb ik het gevoel dat dat veel minder is.

E: Oké, zijn er nog andere verschillen te merken?

I: Euhm, buiten de klederdracht net echt nee, haha.

E: Euhm, dan ga ik nu een aantal vragen stellen rond horizontale samenwerking, dus weet u wat horizontale samenwerking is?

I: Nee.

E: Oké, ik ga even mijn definitie voorlezen dat het duidelijk wordt.

I: Oké.

E: Dus, horizontale samenwerking kan gedefinieerd worden als samenwerking tussen twee of meer potentiële concurrenten op eenzelfde niveau (Europese commissie, 2011). Samenwerken is dus niet enkel mogelijk tussen een producent en een leverancier, maar ook tussen verschillende producenten of verschillende leveranciers onderling. Dat wordt horizontale samenwerking of samenwerking onder gelijken genoemd. In het kader van deze masterproef, toegepast in de logistieke sector, gaat het specifiek over concurrerende bedrijven die binnen eenzelfde stap van de logistieke keten samenwerken. Dit kan bijvoorbeeld door transportmodi te delen, maar dat kan ook veel breder gaan, euhm, bijvoorbeeld psychologen die eenzelfde ruimte delen om daar afwisselend ja, hun praktijk op te stellen. Euhm er zijn heel veel voorbeelden mogelijk, ook jeugdbewegingen die kampmaterialen delen. Euhm, doet u zelf reeds aan horizontale samenwerking denkt u?

I: Ja, ja, absoluut. We doen dat eigenlijk op dagelijkse basis. Als wij een overvloed van ja, werk hebben, en dat moet ingepland worden, transporten van A tot B, dan bellen wij met onze – ja wij noemen dat onze concullega's, dus andere transporteurs die wel nog capaciteit hebben en die eigenlijk hetzelfde doen, maar dan in onze opdracht voor dezelfde klant. Dus dat doen wij dagelijks hé, maar dat gaat ook verder. Bijvoorbeeld in sommige projecten bieden wij eigenlijk aan onder eenzelfde prijs, laat ik zeggen, euhm, op voorhand eens bellen van ja, hebben jullie die prijsvraag gehad? Ja of nee? Ja, we hebben er eigenlijk niet veel tijd voor maar ik wil jullie niet in het zak zetten, wat gaan jullie daarvoor aanbieden? Dan zorgen we dat onze prijs daar zowat op afgesteld is, dus.

E: Ja, dat is echt een heel goed voorbeeld!

I: Ah ja kijk, voilà, dat doen wij zo goed als dagelijks.

E: Oké, top, en doen jullie dat al lang?

I: Voor zo lang als ik daar werk al, en dat is nu al tien jaar, en dat zal al langer zijn. Dus ja, dat gebeurt echt al heel lang.

E: Oké, wat zijn voor jullie de voordelen om aan horizontale samenwerking te doen?

I: Ja, voornamelijk dat wij onze klanten kunnen bedienen. Dus als wij een overvloed van werk hebben en wij moeten zeggen van ja onze camions zijn volgepland, er kan niks meer bij, ja dat is een slecht beeld voor uwe klant hé. Door dan bepaalde jobs weg te geven, kunt ge dan zeggen van ja, we kunnen dat uitvoeren voor u, geen enkel probleem of ja, we doen dat morgen, dus het beeld naar uwe klant blijft gewoon, ja dat blijft behouden. Dat is een goed beeld dat ge – ge kunt uw klant gewoon bedienen.

E: Oké, euhm, denkt u nog aan andere voordelen?

I: Euhm, ja, doordat ge ook vaak dingen geeft aan concullega's krijgt ge ook wel als eens iets terug. Als ge dan in een mindere periode zit, gebeurt het wel eens dat ze bellen van ja we hebben dat, dat en dat, kunt ge daarmee helpen? En dat ge dan wel extra werk krijgt. Dus dan moet ge – een ja, een wisselwerking eigenlijk hé.

E: Ja, oké. En zien jullie ook nadelen aan horizontale samenwerking?

I: Ja, dat ge soms echt iets wilt hebben en ge weet dat uw concurrent dat ook wilt hebben en ge zijt op zich wel een– ge spreekt wel met elkaar, maar ge wilt het wel per se hebben, dan moet ge zo wat achter de rug, maar dat is niet echt achter de rug, maar ja, ge moet soms wel hard zijn.

E: Oké. Kan u nog aan een nadeel denken?

I: Nee, niet gelijk.

E: Oké, geen probleem. Maar de voordelen zijn dus duidelijk wel belangrijker voor jullie?

I: Ja, wij hebben, ja vooral voordelen van die samenwerking.

E: Ja, ik weet niet of u echt een antwoord weet op de volgende vraag, maar dat is: zou u horizontale samenwerking sneller overwogen hebben indien daarvoor subsidies vanuit de overheid worden gegeven?

I: Euhm.... Nee daar heb ik niet echt een antwoord voor, want bij ons is dat niet echt van belang. De relatie die jaar en dag is opgebouwd en die al lang voor mijn tijd al opgebouwd was, dus geen antwoord op. Maar ik denk persoonlijk niet dat subsidies dat zouden beïnvloeden want in de transportsector gaat ge elkaar toch een beetje nodig hebben.

E: Oké! ... Dan ga ik het nu hebben over horizontale samenwerking 2.0. Ik vermoed dat u ook nog niet gehoord hebt van dat concept?

I: Nee, haha.

E: Oké, haha, dan ga ik opnieuw eerst mijn definitie voorlezen. Onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan we de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders. Is die definitie duidelijk?

I: Ja...

E: Ook het verschil tussen gewone horizontale samenwerking en dan die 2.0?

I: Ja, dat is verder gevorderd he en met materialen en zo allemaal, terwijl die normale niet met materialen zijn zo.

E: Ja ook, ja inderdaad, echt zo het structurele niveau, dat het echt op lange termijn geregeld wordt. Dus ja, de volgende vraag is dan doet u zelf al aan horizontale samenwerking 2.0?

I: Nee.

E: Oké. Euhm, denkt u dat jullie ervoor open staan om dat wel te doen?

I: Ik denk niet dat dat mogelijk is binnen onze sector.

E: Oké...

I: We werken met super specifiek materiaal, euhm, waar dat enkel onze chauffeurs ofzo mee kunnen rijden en waar onze concullega's, dat ge dat gewoon niet vertrouwt dat die daar mee rijden. Uw kennis moet zo groot zijn als er iets gebeurt, de gevolgen zijn extreem groot met schadeclaims en alles. Dus ik denk niet dat dat echt iets is waar dat wij voor open zouden staan.

E: Oké. Ja, de volgende vraag is dan, denkt u dat horizontale samenwerking 2.0 in het algemeen haalbaar is?

I: Persoonlijk denk ik van niet. Waarom? Omdat ge altijd mensen hebt die een achterpoortje zoeken of onder de prijs gaan steken ofzo, zo achter uw rug toch proberen van meer werk binnen te halen. Ik denk, hé dat is een mooi gegeven, maar in de transportsector is de concurrentie zo groot, dat ik denk dat die samenwerking, dat dat niet haalbaar is. Dus ik denk dat er altijd wel mensen gaan zijn die gebruik maken van uw goedheid om het zo te zeggen, ook al is dat contractueel bepaald, whatever, maar ik denk niet dat dat lukt.

E: Oké, en denkt u dat daar een verschil is tussen verschillende generaties? Dat mensen van andere generaties daar anders naar kijken?

I: Ik denk niet dat generaties daarmee te maken gaan hebben.

E: Oké, en wat zou daar wel mee te maken kunnen hebben?

I: Euhm.... Wat zou daar wel mee te maken kunnen hebben? Eventjes denken. Tja... niet de generaties, maar ik denk dat ja, vooral, concurrentie daar – allee hoe moet ik dat zeggen? Hé dus, generaties gaan dat niet bepalen of dat ge dat kunt hebben, maar vooral de concurrentie, denk ik, allee op een bepaald – de concurrentie binnen transport is zo groot, dat gaat soms over enkele euro's, niet over marges van honderden euro's, euhm, ik denk dat dat vooral de concurrentie, euhm veel, veel over zegt.

E: Oké. En in andere sectoren waar dan minder concurrentie is, zou de stap daar makkelijker zijn om wel tot horizontale samenwerking over te gaan?

I: Ja, ik zou denken van wel, euhm, ik denk ook misschien dat sectoren waar ge meer, waar dat ze meer nut hebben om nog meer met elkaar samen te werken. Dus bij ons, allee wij werken samen omdat we overcapaciteit hebben, maar voor de rest, ook niet zoveel. Maar bij andere sectoren is dat misschien wel dat het nuttig is dat ze de handen in elkaar slaan en samen dingen op poten zetten.

E: Ja, zou u een voorbeeld kunnen geven van zo een sector?

I: Hmhm... ja, misschien dat voorbeeld dat ge daarnet aanhaalde met psychologen enzo van één praktijkruimte, dat is op zich wel een heel goed voorbeeld, maar voor de rest zou ik niet direct een voorbeeld kunnen geven aan u, sorry.

E: Nee, dat is niet erg!... euhm, en dan nog even terug over horizontale samenwerking zonder de 2.0, de algemene horizontale samenwerking. Denkt u dat daar een verschil is tussen verschillende generaties dat die daar anders naar kijken?

I: Euhm, ik denk dat dat vooral, nee, nee ik denk dat niet. Ik denk dat dat vooral te maken heeft met de bedrijfsfilosofie. Ik werk bij- dat was bijvoorbeeld, wij werken met verschillende generaties samen, dat gaat van 50-ers, tot 40-ers, tot 30-ers, mijn rechtstreekse collega's dat waren er van 50, we hebben er van 40, 30 en van 20 en wij werken allemaal op dezelfde manier, we zijn één team, dus ik denk dat dat vooral de bedrijfsfilosofie is, die dat bepaalt.

E: Oké! Dan ga ik nog een aantal vragen stellen over de sense of urgency. Weet u wat dat inhoudt?

I: Euhm... nee?

E: Euhm dus, de sense of urgency houdt in dat mensen het gevoel hebben dat ze niet anders kunnen dan veranderen. Dus dat kan op hele veel verschillende vlakken zijn, bijvoorbeeld klimaatverandering kan ook een sense of urgency teweegbrengen dat mensen het gevoel hebben van oké, het klimaat is aan het veranderen, we gaan er iets aan moeten doen. Daardoor gaan ze dan hun bedrijfswerking veranderen, dat kan op die manier, maar dat kunnen ook heel andere voorbeelden zijn. Voelt u zelf een bepaalde sense of urgency?

I: Euhm.... Binnen ons bedrijf wordt dat wel heel fel gepromoot eigenlijk voor constante verandering, innovatie. Nu, ja, dat weerspiegelt wel op ons, maar ik voel dat niet in mijn dagdagelijkse job. Wij voelen dat wel omdat dat vanuit het bedrijf gepromoot wordt en als er iets niets is, stimuleren ze ons wel om daar mee op de kar te springen, maar in mijn dagdagelijkse job voel ik dat niet. Ik zal u een voorbeeld geven, bijvoorbeeld hé tegenwoordig waterstofvrachtwagens, elektrische vrachtwagens, dat wordt binnen ons bedrijf, wij staan bekend als duurzaam bedrijf, dus dat wordt enorm gepromoot om daar echt mee op de kar te springen, dus bijvoorbeeld mijn baas, die heeft wel, die zit mee in projecten bezig voor waterstofvrachtwagens, want wij geloven net echt direct in elektrische vrachtwagens, dus ja, wij voelen dat wel, maar ik word er niet dagdagelijkse mee geconfronteerd. Wij springen wel mee op de kar en wij gaan daar in mee, maar ik voel dat niet elke dag.

E: Oké! Euhm, van dat op de kar springen enzo, van waar wordt dat aangezet? Is dat uw baas die daar mee afkomt of?

I: Bedrijf – euhm onze bedrijfsgeest ook weer eigenlijk. We hebben bepaalde kernwaarden en innovatie is daar één van, dus dat wordt eigenlijk ook wel van bovenuit zo wat doorgedrongen naar de lagere rangen, van kijk hé, innovatie: als er iets is, probeer daar mee op de kar te springen, dus

dat komt niet per se vanuit mijn baas, maar dat gaat eigenlijk vanuit het groepsniveau wordt dat eigenlijk doorgeduwd.

E: Oké.

I: Allee, dat is niet echt een verplichting, maar ze gaan ons zeker motiveren om daar onze tijd voor te nemen.

E: Ja, oké! En dan de sense of urgency in het algemeen, denkt u dat dat invloed heeft op het opstarten van horizontale samenwerking 2.0?

I: ... euhm... ja, ja, ja, want ... euhm... dat is effectief dat veranderen hé en voor die 2.0 hebt ge wel effectief veel verandering nodig haha. Als ge daar niet voor openstaat denk ik ook niet dat dat gaat lukken, dus ja, dat heeft er zeker invloed op.

E: Oké, euhm, en denkt u dat mensen van anderen generaties de sense of urgency op een andere manier ervaren?

I: Nee, dat is wel iets dat, dat merken we ook heel hard, we hebben daar vorig jaar ook een workshop over gedaan, euhm over mensen die eigenlijk in het vaste patroon blijven en die eigenlijk niet willen veranderen en die ge eigenlijk niet op die kar wilt krijgen om te veranderen. Euhm, dat is mijn inziens wel wat generatiegebonden. Ik zou zeggen dat de oudere generaties daar moeilijker mee omgaan, dat dus meer in een vast patroon willen blijven, die niet per se willen veranderen, die denken dat alles oké is, waarvoor ge heel veel moeite moet doen om die mee te trekken, terwijl de jongere generaties, ja, die zijn minder vastgeroest, wat vrijgevochtener, ruimdenker, die zien dingen ook wel zitten. Dus ik denk dat daar wel een effect is.

E: Oké. Euhm, ge hebt net al een paar voorbeelden gegeven, maar waarom denkt ge dan dat het moeilijker is voor de oudere generatie om wel mee te veranderen?

I: Euhm ja, die zitten in een vast patroon, euhm, die zijn daar wat in vastgeroest zelfs, die euhm, ja, zijn soms gewoon content gewoon met wat ze doen op een dag, euhm en verandering betekent vaak extra werk en nieuwe dingen leren, waar dat ze niet per se nog voor open staan, ook al is dat een verbetering, ja, dat is vaak dat ze hun oogkleppen ophebben en van, wij gaan rechtdoor en we kijken niet opzij, we doen gelijk dat we bezig zijn en willen eigenlijk niet luisteren naar de rest, dat is wel een ding, haha.

E: Oké ja dat begrijp ik, haha. Euhm ja dit waren eigenlijk al mijn vragen, ik weet niet of u zelf nog vragen hebt?

I: Euhm.... Nee, nee, nee.

E: Of iets anders om toe te voegen of iets waar we het over gehad hebben..?

I: ... Euhm, nee niet gelijk..

E: Nee, oké dat is goed! Ik ga de opnamen stoppen dan.

I: Oké.

9.4 Bijlage 4 – Interview 3 – Generation X

E = Emma

I = Interviewee 3

E: Oké, dus de opname is gestart, dan de eerste vraag: wat is uw naam?

I: Interviewee 3

E: En waar woont u?

I: Stad 3

E: Waar werkt u en wat is uw functie daar?

I: Je bedoelt waar, de plaats, de locatie?

E: Ja, de plaats en het bedrijf.

I: Het bedrijf is Van Marcke en de locatie is Kortrijk.

E: En wat is uw functie daar?

I: Sales en marketing officer voor de groep Van Marcke. Van Marcke is meer dan wat dat jullie waarschijnlijk kennen als toonzalen van badkamers.

E: Oké, en wat houdt dat dan in die functie? Wat moet u daar allemaal doen?

I: Euhm... wij hebben in de – de groep Van Marcke heeft verschillende entiteiten, een stukje is de distributie van onder andere de badkamers wat je kent in België. Daarnaast zit er in België ook nog een indictietak waar er meubilair gemaakt wordt en waar er inox wastafels gemaakt worden die bijvoorbeeld gebruikt worden in sportcomplexen. Euhm, is ook heel sterk bezig met geothermie, bijvoorbeeld in de vaartkom in Leuven, heel het warmtenet dat daaronder ligt, dat is door Van Marcke aangelegd. Dat is – in België is er ook een do it yourself activiteit en we hebben een immo-tak in andere landen. Bijvoorbeeld in de Verenigde Staten zijn het alleen winkels die B2B-gericht zijn. In Malta zit er nog een eigen e-com bank en een aankoopvereniging en in Luxemburg, Zwitserland en Frankrijk zijn het ook de – is Van Marcke eerder een distributeur die verwarming en badkamerproducten distribueert. Dus heel kort dat het eigenlijk een groep is van ongeveer 1600 medewerkers met 600 000 000 euro omzet en mijn verantwoordelijkheid is – ik kan het beter zeggen als wat het niet is. Het is alles wat niet finance is, wat niet IT is, wat niet logistiek is en al de rest, al het operationele van al die verschillende activiteiten die probeer ik in goede banen te leiden.

E: Oké, amai, heel veel verschillende dingen dan ook.

I: Ja. Zeer veel verschillende activiteiten.

E: Oké, cool! Euhm, dan de volgende vraag is: hoe oud bent u?

I: 52.

E: Oké, weet u tot welke generatie u behoort?

I: X? haha

E: Ja dat klopt! Generatie X. Euhm, vindt u van uzelf dat u een typische generatie x-er bent?

I: Ja en nee. Op bepaalde zaken absoluut. Op bepaalde zaken naar waarden en normen en hoe dat je omgaat en het toch niet altijd even – he, ik vind het – nu vindt men dat men veel meer mag zeggen, hé ook naar bijvoorbeeld opvoeding, ik denk best dat ik nog wel streng ben ten opzichte van andere mensen, dus in die bepaalde contexten wel. In contexten naar innovatie en flexibiliteit en agile werken denk ik dat ik niet typisch X ben.

E: Oké. Vindt u dan dat er een groot verschil is tussen mensen van uw generatie en mensen van een andere generatie?

I: Euhm... ja. Ja, ik vind best wel dat er een zeer groot verschil is. Als je kijkt naar de, ja naar de jongeren die nu aan het afstuderen zijn, ik doe ook heel veel interviews voor mensen die dat dan bij ons komen werken voor bepaalde posities, en je merkt toch, ik vind toch dat je daar merkt dat daar een andere mentaliteit is. Zij zijn meer ingesteld van bijvoorbeeld ik wil nu iets doen, dit wil ik doen, ik doe dit – het is zwart wit he, niet iedereen is zo, maar bon – en als ik dan genoeg geld heb dan stop ik en ga ik iets anders doen. Ik denk de generatie waar dat ik uit kom was op dat gebied iets honkvaster, hé, er zijn heel veel mensen van mijn generatie die al twintig jaar in eenzelfde bedrijf werken. Ik behoor daar niet toe, ik heb al een aantal – ik ben aan mijn negende bedrijf toe, maar je hebt wel heel veel, de meerderheid was zeer honkvast. Dat zien we nu niet meer.

E: Oké. En zijn er nog andere manieren waarop u verschillen merkt? Of is dat de grootste?

I: Euhm... ik denk dat dat misschien wel de grootste is.

E: Oké. Euhm, dan ga ik u een paar vragen stellen over horizontale samenwerking. Weet u wat horizontale samenwerking is?

I: Ik veronderstel dat dat is met andere partijen samenwerken die voor jou iets kunnen betekenen die – een ander bedrijf bijvoorbeeld, waar dat je samen dingen mee doet en die je inschakelt om kennis en kunde te krijgen.

E: Ja, grotendeels wel, maar het gaat dan vooral over samenwerken met mensen op hetzelfde niveau in de toeleveringsketen, dus ook vaak concurrenten. Euhm, dus in het kader van deze masterproef dan gaat het vooral over de logistieke sector. Mensen die binnen eenzelfde stap van de logistieke keten samenwerken en dan bijvoorbeeld transportmodi delen of bureaus delen of andere zaken. Doet Van Marcke ook aan horizontale samenwerking?

I: Op gebied van – dus Emma, dat ik je goed begrijp: jouw vraag is specifiek of Van Marcke samenwerkt op logistiek gebied met concurrenten bijvoorbeeld?

E: Ja.

I: Nee, dat gebeurt niet. Op logistiek gebied gebeurt dat niet. Waar wij wel heel sterk voor pleiten en voorstander van zijn is data.

E: Ah ja, oké.

I: Om samen te werken op gebied van data en aan data sharing te doen. Maar niet op gebied van logistieke samenwerking. Wij hebben wel onderaannemers waar wij mee samenwerken: transportbedrijven, en die transportbedrijven kunnen ook voor een concurrent werken, dat kan. Maar wij hebben grotendeels onze volledige eigen fulfilment. Wij hebben zelf 200 vrachtwagens die rondrijden, we hebben zelf een distributiecentrum van 80 000 vierkante meter, dat is groot, dat zijn 36 voetbalvelden waar alles gepickt wordt voor Europa, dus er is ook niet echt de nood op dat gebied.

E: Oké. En dan op gebied van data sharing, is dat met één bedrijf dat jullie dat doen of met veel verschillende?

I: Nee, wij zijn sterke voorstander en zitten ook een beetje in de driversseat van, goh, ik zou het eigenlijk een aankoopgroepering noemen maar het is niet echt een aankoopgroepering in de zin van je koopt samen dingen aan om dan betere prijzen te krijgen, dat is het niet echt, maar we gebruiken wel dat platform om te gebruiken van hoe kunnen we allemaal samen data in de pot werpen, in de pool werpen, misschien geanonimiseerd, om de data te hebben en zo eigenlijk intelligenter te worden en meer AI-tools er kunnen op los te laten. En dat kan gaan over informatie van producten, hé, bepaalde – bijvoorbeeld wij hebben – dat is misschien wel een stuk logistiek dan – wij hebben een cubiscan in onze magazijnen, dat is eigenlijk, je plaats een product in dat ding en dat trekt 3D foto's en dat zet al de data hé, van de afmetingen van een product in onze data, in onze databases, maar uiteraard hebben wij niet alle producten, dus als misschien onze concullega's ook producten hebben en iedereen zou die informatie samen delen in één grote pool, dan worden we er allemaal eigenlijk beter van. Maar daar voelen we dat het heel moeilijk is in België om die openheid te krijgen.

E: Oké, en op welke manier voelen jullie dat dan?

I: Je hebt een aantal organisaties, zoals ik zei, dat zijn aankoopgroeperingen, zo zijn die eigenlijk ontstaan, maar ondertussen doen die veel meer dan louter samen aankopen en dan kortingen krijgen

bij de betreffende leveranciers, maar op die manier proberen te kijken naar wat zijn gegevens die interessant zijn, welke marktdata hebben we nodig, proberen we zo een inzicht te krijgen in – net zoals een GFK probeert inzicht te krijgen, dat een Nielsen inzicht probeert te krijgen in consumers-data, zo proberen wij op die manier, door gegevens samen te leggen van een aantal toonaangevende bedrijven binnen Europa – het is een Europese samenwerking – proberen wij informatie te krijgen.

E: Oké, amai. Euhm, wat zijn de grootste voordelen voor jullie om aan die vorm van horizontale samenwerking te doen? Want ik zie dat wel als horizontale samenwerking.

I: Er slimmer van worden.

E: oké.

I: Slimmer van worden en het meer te kunnen gebruiken – wij geloven heel sterk in de automatisering, en het loslaten van artificiële intelligentie op een aantal zaken, zodat je meer naar predictive zaken kan gaan komen en voorspellend kan gaan werken en dat kan je alleen maar door data. Dus hoe meer data er in die pool zit hoe beter.

E: Oké.

I: Als je dat ook nog eens op Europees gebied doet zie je daar nog eens verschillende tendensen wat ons daar ook slimmer maakt. Als je dan naar aquisitions of mergers wilt gaan heb je eigenlijk ook al veel meer data van die betreffende landen. En zelf zitten we maar in zeven landen, dat is natuurlijk niet veel, als ge dan in die pool van die Europese bedrijven een Pools bedrijf hebt, en ge wilt morgen gaan uitbreiden naar Polen, ja dan heb je toch al een bepaalde basic markt informatie die dat je anders niet zou hebben.

E: Ja, dat is natuurlijk wel fijn. Zijn er ook nadelen die jullie ervaren door eraan deel te nemen?

I: Er is een reden dat het op Europees gebied is dat we het doen en dat dit niet in België bestaat is omdat dit een beetje minder angstig is naar concurrentie toe, hé, en dat je eigenlijk informatie gaat sharen die dat je niet met je concurrenten wilt delen en ook al is een bedrijf actief in andere landen, het is toch net iets minder spannend, want in België natuurlijk is Van Marcke veel groter naar marktaandeel toe, naar presence toe, dus daar voelen we wel dat er vanuit de concurrentie – ja hoe moet ik het zeggen? Het overdragen van informatie, dat er toch bepaalde dingen bij concurrenten komen dat je eigenlijk niet wilt, dat zijn misschien wel risico's op dit gebied.

E: Oké.

I: Dat je bepaalde bedrijfskennis gaat vrijgeven zonder dat dat de bedoeling is.

E: Ja... Doen jullie ook aan verticale samenwerking? Ik vermoed van wel

I: Daar bedoel je mee onderaannemers? Of..?

E: Ja, in de logistieke keten dat jullie samenwerken met leveranciers en aankopers om bijvoorbeeld op voorhand of al heel snel door te krijgen van oké er is een bestelling geplaatst of door te geven. Ik weet niet of ge het goed begrijpt zo?

I: Nee, ik begrijp jouw vraag niet want volgens mij is het alleen maar gebaseerd op verticale samenwerking. Je geeft forecasts door aan je leveranciers voor producten die je bestelt en zij geven jou dan een leadtime terug van wanneer zij die verwachten en op basis daarvan stel je je supply chain af. Is het dat wat dat je bedoelt?

E: Ja, ja.

I: Ja, dat doen we eigenlijk constant. Je moet constant zorgen dat die supply chain volledig op mekaar wordt afgestemd. Als je een bouwpromotor hebt die dat 200 appartementen aan de zee en zijn blok is bijna klaar en ze gaan beginnen aan de inrichting van verwarming en badkamers, ja dan moet je zorgen, en ze weten dat die oplevering dan is, dan moet je eigenlijk een backwards plan beginnen maken met je onderaannemers, met je leveranciers van we hebben dat nodig op die moment, wanneer kom je die leveren, wat is de leadtime, wanneer moeten wij bestellen, zodat je het just in time in je magazijn krijgt. Ik weet niet of het dat is, dat je bedoelt met verticaal samenwerken?

E: Ja dat is het.

I: Ja, dat is waar het hele logistieke gebeuren op draait, om zo correct mogelijk uw supply chain in kaart te kunnen brengen. Want anders zit je met veel te veel stock en dan zit je cashpositie onder druk.

E: Ja, ik dacht het wel, maar ik moest het vragen om een goed beeld te hebben van hoe jullie werken. En euhm, denkt u dat die horizontale samenwerking op vlak van data, dat sneller overwogen zou zijn als jullie daar subsidies voor zouden krijgen, of als jullie subsidies krijgen voor een andere vorm van horizontale samenwerking? Zou dat een incentive zijn voor Van Marcke?

I: Euhm.. dat zou een incentive kunnen zijn maar dan moet je altijd nog die risicoanalyse kunnen doen. En wanneer je nu bijvoorbeeld – stel nu dat je zou zeggen van, omdat je het voorbeeld daarnet aanhaalde van puur logistiek, pak nu transport, of wij met een directe concurrent in België, een 1-op-1 concurrent onze vrachtwagens zouden delen, ik denk zelfs met subsidie dat zou nooit gebeuren.

E: Oké.

I: Dus er moeten wel ook voldoende garanties zijn dat er bepaalde geheimhouding is, dat er bepaalde informatie confidentieel – en ik denk dat dat vertrouwen er op dit moment onvoldoende is dat of de staat, of anderen dat kunnen garanderen. Maar subsidies zijn altijd wel een incentive voor een bedrijf om iets te overwegen, maar je weegt toch altijd twee tegen mekaar af.

E: Ja, oké, goed. Dan ga ik nu door naar horizontale samenwerking 2.0. Ik weet niet of u van dat concept al gehoord hebt?

I: Nee.

E: Ik ga even mijn definitie voorlezen dan. Dus, onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan we de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders. Is die definitie duidelijk?

I: Die definitie is duidelijk en ik ben aan het denken of wij dat doen of niet... Euhm, op een structurele manier... buiten dan dat datagebeuren, want dat zie ik echt wel als een structurele manier want dat is echt jaar in jaar uit, dat is al een aantal jaren, dus ja dat zie ik inderdaad wel als een structurele samenwerking, euhm... Nee, eigenlijk, eigenlijk,... waar dat dat wel gebeurt, en dat is misschien niet, dat is, ja, Van Marcke heeft ook een aantal acquisities waar Van Marcke geen 100% van de aandelen heeft, maar wel meerderheidsparticipatie heeft. Uiteraard in die bedrijven is dat wel het geval, maar dat zie ik dan behoren tot dezelfde groep.

E: Ja.

I: Hé, zo is Van Marcke sanitair winkel, dat is de Nederlandse e-com player. Dat is voor meerderheidsparticipatie Van Marcke. Daar hebben we inderdaad wel structurele horizontale samenwerking hé, dat we samen purchasing doen van bepaalde producten of dat zij sourcen, wij sourcen. We gebruiken mekaars producten in die zin, we gebruiken mekaars logistieke centrum, we gebruiken bepaalde applicaties samen. Hé, denk aan een retail sonnar om in kaart te brengen hoe de klantenstromen gaan of waar dat winkels moeten gevestigd worden, maar dat is niet echt... Ja dat is ook een deel van de groep.

E: Ja, oké. En denkt u dat andere generaties anders ten opzichte van horizontale samenwerking 2.0 zouden staan?

I: Ik denk dat wel. Ik denk – dat denk ik wel, ik denk dat daar een minder, waar dat eigenlijk – wat ik daarstraks zei, als het grootste risico werd er altijd gezien van ja, maar het is toch een concurrent en dat moet je toch niet doen want wie weet wat geef je die dan als informatie. Ik denk dat dat misschien wel typisch van mijn generatie en de vorige generatie is.

E: Oké en u denkt dat dat dan minder is bij de generaties die erna komen?

I: Ja, ik denk het wel.

E: Oké en waarom denkt u dat? Of hoe merkt u dat?

I: Euhm... omdat zij gewoon zijn, denk ik, om verschillende bronnen door elkaar te gebruiken. Ik denk dat daar voor een stukje – dat klinkt heel raar he Emma, ik weet dat dat super raar klinkt wat ik nu ga zeggen, maar jullie scrollen van het een naar het ander en swipen van het een naar het ander en zien minder de afgelijnde stukken. Wij hebben – wij zijn veel meer opgegroeid met: je leest een boek en dan lees je een boek, je kijkt tv en dan kijk je tv. En jullie doen ne gsm, ne film ondertussen, ondertussen deelnemen aan de conversatie, die multitasking maar dan in het extreme is veel meer doorge – de grenzen zijn allemaal veel vluchtiger, het is allemaal zo recht niet afgemaakt, dus er wordt ook veel meer – de wereld is één grote speelbank, de landen zijn niet meer landen, het is, ik denk door heel dat gebeuren dat de visie ook anders is, dat het gewoon één grote pool is waar van alles inzit en minder – begrijp je wat ik wil zeggen?

E: Ja, ja, ik snap het, ja.

I: Dus ik denk het wel.

E: Goed, ja oké, daar kan ik wel iets mee. Euhm en denkt u dat horizontale samenwerking 2.0 realistisch is?

I: Ik denk dat daar, persoonlijk, maar ik zeg het, ik had daar nog niet van gehoord, dus misschien doe ik een uitspraak die niet correct is, maar ik denk dat er dan ook een duidelijk kader geschapt moet worden. Ik denk dat alles realistisch is, zolang het kader duidelijk is en de spelregels duidelijk zijn en iedereen wat je kan verwachten, wat je niet mag verwachten en ik denk dat dit op dit moment een beetje vaag is waardoor dat iedereen zijn eigen spelregels begint te veranderen en encours de rit ziet dat het op die manier niet marcheert en dan ga je ze aanpassen en dan wordt het unfair en dan komt er een wrang gevoel bij de ander en... dus ik denk dat als dat kader duidelijk is, geloof ik daar wel in.

E: Oké, goed! Dan ga ik naar het laatste blokje, dat gaat over de sense of urgency. Weet u wat de sense of urgency inhoudt, dat concept?

I: Ja.

E: Kan u dat zelf even kort uitleggen?

I: Je kan dat op verschillende vlakken hebben hé, bijvoorbeeld wanneer dat je merkt dat er een euhm... een dalende – je ziet in een bepaalde statistiek dat iets niet meer werkt zoals ervaren, dus het gaat slechter, hé resultaten zijn slechter, dan moet er actie ondernomen worden en je moet nu die actie, want als je het morgen doet ben je eigenlijk al te laat. En dat besef bij iedereen van je moet effectief, het is nu dat je in actie moet schieten en niet morgen, dat noem ik de sense of urgency, maar dat kan op verschillende vlakken zijn.

E: Oké, ja, helemaal juist. En welke sense of urgency ervaart uzelf?

I: Zeer velen. Ik wil daar mee zeggen, ik denk dat – als je vindt dat de wereld snel veranderd, dan denk ik: dit is het traagste dat het gaat gaan. Het gaat alleen maar sneller gaan in de toekomst. Euhm, dat wil zeggen: het is een beetje zoals Alice in Wonderland, de rode koningin. Die moet lopen, want als ze niet loopt, de vloer onder haar beweegt sneller en dan blijft ze stilstaan. En die rode koningin, dat is denk ik wat dat er nu met iedereen wel bezig is, en ik denk dat heel weinig bedrijven op dit moment de sense of urgency van de verandering doorhebben.

E: Oké...

I: En als ik dan zeg, waar ervaar ik dat zelf? Op alle gebied hé. Als je kijkt van, ten opzichte van, laat ons beginnen in 2020 tot 2023. Wij hebben de coronacrisis gehad, we hebben digitale apéro's gehad, we hebben het grondstoffentekort gehad, we hebben een supply chain probleem gehad, we hebben de oorlog in Oekraïne gehad, we hebben de energieprijzen crisis gehad. Da zijn 6 zaken op drie jaar tijd, als je dat vergelijkt met 2010 tot 2013, ook drie jaren tijd: daar was er niks. Dus al de zaken spelen zich allemaal veel sneller op mekaar af, waardoor dat die verandering en het feit dat je dan ook moet reageren op alle gebied extreem wordt.

E: Oké. En denkt u dat de sense of urgency een effect heeft op het opstarten van horizontale samenwerking 2.0?

I: Euhm... dat zou een effect kunnen hebben... ik denk zelfs, moest daar openheid toe zijn en moesten we daar allemaal een beetje meer open in zijn in onze gedachten en minder terughoudend zijn en minder misschien angstig zijn, dat dat misschien zelfs een positief effect kan hebben. Want dan krijg je synergie-effect, dan is één plus één drie in sommige gevallen. Dus ik geloof wel dat dat absoluut een positief effect kan hebben, maar voor mij ontbreekt daar een kader. Wettelijk, juridisch, op alle gebied ontbreekt daar voor mij een kader. Want natuurlijk, je komt dan ook heel snel vervat – je hebt dan ook uw anti-concurrentiewetgeving, je hebt uw kartelvorming, je hebt zoveel principes die daarbij hangen en die effect hebben op die horizontale samenwerking. Dan ga je middelen gebruiken, dan ga je middelen op mekaar afstemmen, dus uiteraard heeft dat een impact op prijzen, dus dan kan je al heel snel in een soort kartelvorming terecht komen, dus voor mij is dat kader onvoldoende geschept om dat effectief te kunnen benutten.

E: Oké, goed. En denkt u dat mensen van andere generaties de sense of urgency op dezelfde manier ervaren? Dat die daar evenveel last van hebben gezegd?

I: Euhm... dat weet ik niet, ik denk persoonlijk niet dat dat te maken heeft met een generatie, ik denk dat dat te maken heeft met hoe je in het leven staat en wat dat je rol is, wat dat je functie is. Ik denk dat als je student bent, dan denk ik dat er misschien minder een sense of urgency te voelen is in die mate dat ik dat voel vanuit een bedrijfsleven en vanuit een druk van je moet dingen gaan anders doen, je moet je businessmodellen gaan herdenken, omdat je er gewoon midden in zit. Hé, dus ik denk dat dat niks te maken heeft – persoonlijk denk ik dat dat niks te maken heeft met de generatie, ik denk dat dat te maken heeft met de rol die je op dat moment vervult in je leven.

E: Oké. Euhm, ja dit waren dus al mijn vragen, ik wil u heel erg bedanken voor dit interview! Zijn er zelf nog vragen die u heeft of dingen die u nog wil aanvullen?

I: Nee.

E: Oké, dan is het interview hier afgerond. Dank u wel!

I: Emma, mag ik nog vragen wat de kern is van jouw onderzoek?

E: Mijn onderzoeksvraag is of de volgende generaties meer succes zullen hebben in het verwezenlijken van horizontale samenwerking 2.0, in vergelijking met de huidige generaties. En dan onderzoek ik ook een beetje dat als dat zo zou zijn, hoe ze dat dan zouden aanpakken.

I: Oh oké, ja, ik denk dat wel. Ik denk dat agile working hier een grote rol in speelt.

E: Ja?

I: Ja in heel veel bedrijven was het zo dat taken verdeeld zijn in silo's bijna, en de een silo doet zijn werk en dan gaat dat door naar de volgende silo. Ik druk het heel plastisch en zeer zwart-wit uit. Wat dat je nu meer en meer ziet, en dat is die verrijking zijn echt die agile teams. En dat is dat je geen- er is niet iemand meer verantwoordelijk voor marketing, ik zeg nu maar iets, maar er is een bepaalde taak die gedaan moet worden en er moet aan employer branding gewerkt worden, en het is niet meer de afdeling employer branding die dat voor zich neemt, maar je gaat eigenlijk een soort van team samenstellen, cross-departementaal, waarin je mensen gaat inzetten die vanuit elk vanuit hun invalshoek gaan zeggen van hoe zij vinden dat employer branding kan gepromoot worden. En die hebben eigenlijk rollen. Die hebben geen functie niet meer in een bedrijf, maar rollen. Dus je hebt, je kan verschillende petten hebben vanuit een bepaalde functie waarin dat je zit en dat noem ik de agile working, waarin er niet één baas meer is, maar een team samen waarin je tot oplossingen komt. En ik geloof heel sterk dat dat onze manier van werken heel hard gaat veranderen, dat dat onze sense of urgency gaat verbeteren – ik vind dat iets positief hé, sense of urgency, want als je niet verandert sta je stil hé, dus ik vind dat een positief iets – ik denk dat dat heel sterkt gaat dat bevorderen, maar ik denk net ook dat je met dat je die verschillende invalshoeken hebt, je ook meer gaat open staan voor die horizontale samenwerking, je gaat minder, je gaat je minder aangevallen voelen laat ik het zo zeggen van oh ze komen in mijn space, dat is mijn verantwoordelijkheid, want het is niet meer alleen uw verantwoordelijkheid. Begrijpt ge wat ik wil zeggen?

E: Ja, ja! Ik snap het, ja.

I: Ik geloof echt agile working dat dat is iets waar we met alle bedrijven veel meer naartoe moeten gaan, vandaar voel ik dat er een heel groot verschil is tussen de verschillende generaties.

E: Oké!

I: Hoe dat ze daarmee omgaan.

E: Oké! Danku voor die inzichten, daar ga ik wel nog verder onderzoek naar doen.

I: Ja, dat is niet eenvoudig hoor agile teams oprichten. Als je komt van een klassieke organisatie is dat echt niet eenvoudig want dat is heel moeilijk omdat, je hebt niet meer van een jobdescription en dit, dit, dit, dit is nu uw job. Je hebt een rol die je moet opnemen en dat is iets anders want in dat team is dat een andere rol als in dat team. Dat is veel – dat is een beetje zoals het internet hé en scrollen hé, van het één naar het ander, naar links met uw duim en naar rechts en naar boven en naar onder. Dat is dat principe maar dan op een werkvloer.

E: Ja, dat is echt niet makkelijk denk ik. Oké, ik had nog verdere vragen dan denk ik.

I: Oké, maar als ge bezig zijt en ge denkt van ik wil daar ne keer over sparren: Emma, ge hebt mijn nummer. Maar echt hé, of bel maar als ge over verandering en change of agile of die zaken, ik denk dat ik daar best wel veel mee bezig ben.

E: Oké, zal ik doen, dat is heel lief, dank u wel!

9.5 Bijlage 5 – Interview 4 – Baby Boomer

E: Emma

I: Interviewee 4

E: Oké, dus de opname is gestart, dan ga ik de eerste vragen beginnen stellen.

I: Oké.

E: Wat is uw naam?

I: Interviewee 4

E: Oké, waar woont u?

I: Stad 4

E: Waar werkt u en wat is uw functie daar?

I: De firmanaam is IDA en ik ben de CEO.

E: Oké, en uw dagdagelijkse taken hoe zien die eruit?

I: Veel mails doornemen, mails beantwoorden, telefoons... ja beantwoorden als ze bellen of ook natuurlijk zelf alles in het oog houden om de zaak draaiende te houden.

E: Oké. Hoe oud bent u?

I: 72.

E: Oké en weet u tot welke generatie u behoort?

I: Tja, derde generatie euhm...ja na '68 of de generatie van '68.

E: Ja u behoort tot de Baby Boomers.

I: Ah ja oké.

E: Vind u van uzelf dat u een typische Baby Boomer bent?

I: Nee niet echt.

E: En waarom niet?

I: Omdat ik feitelijk altijd zelfstandig geweest ben, te beginnen in de zaak en zo doorgegroeid, maar minder.. minder '68 kind dan sommige andere denk ik.

E: Oké, en welke kenmerken zouden die andere mensen dan hebben die jij niet hebt?

I: Euhm... ik denk dat die vroeger veel meer uitgegaan zijn, dat die vroeger ja – ik ben eerder het stille type en die anderen zijn denk ik dat die veel meer weggeweest zijn, uitbundig en flamboyanter geweest zijn, ik weet niet hoe ik het moet verwoorden anders.

E: Oké, en vind u dat er op dit moment een verschil te merken is tussen mensen van uw eigen generatie en mensen van een andere generatie?

I: Euhm, van de eigen generatie niet zoveel, maar van de heel jonge generatie die zijn verschrikkelijk gehaast en willen ja... direct hogerop, direct resultaat, en wij zijn al wat bezadigder hé.

E: Oké. Dan ga ik nu een aantal vragen stellen over horizontale samenwerking. Weet u wat horizontale samenwerking precies is?

I: Euhm volgens mij is dat samenwerking tussen, ja laat ons zeggen beetje gelijkaardige firma's in producten en ook in grootte – denk ik. Ja.

E: Oké, ja dat klopt wel. Ik ga nog mijn definitie voorlezen voor de duidelijkheid. Euhm.. dus horizontale samenwerking kan gedefinieerd worden als samenwerking tussen twee of meer potentiële concurrenten op eenzelfde niveau. Samenwerken is dus niet enkel mogelijk tussen een producent en een leverancier, maar ook tussen verschillende producenten of verschillende leveranciers onderling. Dat wordt horizontale samenwerking of samenwerking onder gelijken genoemd. Dus ja uw definitie daarvan was ook zeker juist.

I: Oké.

E: Dus doet u zelf reeds aan horizontale samenwerking?

I: Euhm.. ja, onze klanten zijn soms even groot of groter dan ons, maar de samenwerking is met dezelfde producten, dus niet zoveel verschil in, nee.

E: Euhm, oké... en werkt u dan ook samen met bedrijven die dan ook eigenlijk ongeveer hetzelfde doen als jullie? Dus in dezelfde stap van de productieketen staan?

I: We hebben weinig concurrenten, onze producten zijn een beetje uniek, vooral het gedeelte van radiators, daar zijn we praktisch de enige in Europa die dat mag doen denk ik.

E: Oké, en als er bedrijven waren die wel hetzelfde zouden doen als jullie. Zou u daarvoor open staan om daarmee samen te werken op horizontaal samenwerkingsvlak?

I: Euhm ja, als we ons kunnen verbeteren of meer kunnen verkopen daardoor, waarom niet hé?

E: Oké, dus de volgende vraag is: wat zijn de voordelen voor u om wel aan horizontale samenwerking te doen? Zou u buiten verbeteren en meer verkopen nog voordelen zien?

I: Ja als ge meer verkoopt gaat ge toch iets meer verdienen, dus .. en de klantenkring kan waarschijnlijk ook uitgebreid worden met mensen die ge vroeger niet kende en misschien aangebracht worden door uw collega-concurrent wat dat hij van u ook hoopt. Het zal een wisselwerking worden denk ik dan.

E: Oké. Kan u nog aan voordelen denken?

I: Op vlak van productie denk ik niet... maar alleen voor nieuwe klanten aan te werven of eventueel nieuwe producten samen te ontwikkelen. Dat kan allemaal maar dat is afhankelijk van de collega-fabrikant dus ja.

E: Ja, oké goed. Denkt u dat er ook nadelen aan verbonden kunnen zijn?

I: Euhm, ja al ge in zee stapt met een collega-fabrikant die later oneerlijk blijkt te zijn natuurlijk, dat zal alleen maar nadelen geven, maar dat weet ge nooit op voorhand. Bij gewone oplichters ziet ge ook niet – dat vertrouwt ge ook eerst en ziet ge achteraf pas dat ge opgelicht zijt hé. Dus hé, dan moet ge er vanuit gaan dat ze van goede wil zijn.

E: Oké, ja. Denkt u dat er manieren zijn om daar op voorhand wel achter te kunnen komen?

I: Euhm... als ge een paar klanten van hen kent, dan kunt ge natuurlijk altijd wat navragen. Je start zomaar niet natuurlijk tezamen met een concurrent, je gaat wel een klein beetje achtergrondinformatie inwinnen bij hun leverancier of hun klanten. Dus je moet toch een beetje zeker zijn met wie ge in zee gaat.

E: Oké, ja. Euhm, doet u ook aan verticale samenwerking? ... ik weet niet of u weet wat verticale samenwerking inhoudt?

I: Ja, dat is met zeer grotere bedrijven denk ik dan.

E: Ja de grootte van de bedrijven speelt niet zo'n belangrijke rol, het is vooral dat dat bedrijven zijn die in een andere stap van de productieketen werken. Dat als jullie produceren, dat jullie gegevens van jullie leveranciers ofzo bijvoorbeeld heel snel doorkrijgen, dat systemen geïntegreerd kunnen worden. Ik weet niet of jullie op dat vlak iets doen?

I: Euhm nee. Nee, nee, nee, nee. Onze klantenkring, laat ik het zo zeggen, zijn allemaal bijna specialisten.

E: Oké...

I: Dus dat is moeilijk. Ook een paar grote bedrijven maar dat zijn dan distributiefirma's die bijvoorbeeld vrachtwagendelen importeren voor heel België en distribueren.. voor Holland. We hebben er zo klanten die één à twee per land. Die zijn natuurlijk groter dan ons.

E: Oké. Zou u horizontale samenwerking sneller overwegen als hier door de overheid subsidies voor worden gegeven?

I: Euhm...

E: Dat zou dan zijn voor in het geval dat mogelijk wordt voor jullie.

I: Voor het ogenblik natuurlijk niet, maar moest ik jonger zijn, dan zou ik dat rapper overwegen.

E: En waarom denkt u dat?

I: We hebben een paar goede nichemarkten en dat loopt, ik denk niet dat wij daar veel meer kunnen uithalen met samenwerking – met zo een soort samenwerking. Wij gaan altijd wel dieper in niches, maar dat is moeilijk met concullega's of hoe moet ik het zeggen.

E: Oké, ja dat snap ik wel. Maar zou u het begrijpen in andere sectoren bijvoorbeeld dat mensen wel sneller die stap zouden zetten indien er subsidies zijn of denkt ge dat dat geen invloed mag hebben?

I: Ik denk dat de iets jongeren heel rap naar subsidies grijpen als ze die kunnen krijgen. Dat is toch een, laat ons zeggen, in veel gevallen een renteloze lening of een gift of hoe moet ik het noemen. Dus dat kan toch helpen om nieuwe producten te ontwikkelen, zeker bij die grote firma's zoals IMEC die dan 50 of 100 miljoen krijgen, maar dat is natuurlijk buiten categorie. Hun producten zijn dan ook zo speciaal voor meestal defensie of gelijk wat, dat er niet veel mensen kunnen op aanspraak maken voor zo'n soort subsidies.

E: Oké, maar u zegt dat de jongeren daar vaker wel op zouden ingaan. Euhm waarom denkt u dat dat aan leeftijd gelinkt zou zijn?

I: Euhm waarom... ja... de administratie en ook – ja, dat zijn meestal toch subsidies om naar de toekomst toe te werken met producten, en in mij geval is dat geen – is dat niet van toepassing. Het zal meer naar high tech zijn dat die soort subsidies gegeven worden en dat dat dan met jarenplannen gaat. Dus dat is dan 5- of 10-jaren plan. Dat is natuurlijk niet meer aan mij besteed hé, een 10-jarenplan, haha.

E: Oké, haha, dat snap ik. Dan gaat het nu over horizontale samenwerking 2.0 gaan. Ik weet niet of ge ooit al gehoord hebt van dat concept?

I: Nee, zegt u maar.

E: Dus de definitie is: Onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan we de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders. Is die definitie duidelijk?

I: Euhm als ge ze nog eens kunt herhalen...?

E: Ja, Onder horizontale samenwerking 2.0 verstaan we de lange termijn samenwerking tussen verschillende gelijken die binnen dezelfde stap van de supply chain werken en op een structurele manier gegevens, materialen en capaciteit delen om zo een voordeel te behalen voor alle stakeholders.

I: Ja, laat ons zeggen op middellange termijn zie ik dat wel zitten om dan... laat ons zeggen dat nog een paar jaar op te werken en dat dan eventueel door te verkopen aan de collega of concurrent, ja dat wel.

E: Ja?

I: Maar gezien mijn ouderdom gaan we dat geen 15 of 20 jaar meer doen.

E: Oké, maar was dan het verschil tussen horizontale samenwerking en horizontale samenwerking 2.0 wel duidelijk?

I: Ja, ik denk het wel dat ik dat toch redelijk goed begrepen heb, haha.

E: Oké, top! Haha. Euhm, maar denkt u dat in het algemeen horizontale samenwerking 2.0 een realistisch concept is?

I: Euhm ja! Het is toch meer toekomstgericht dus – maar wel volgens mij voor nieuwere producten, voor firma's die volgens mij toch meer op high tech en alles wat, ja, met IT te maken heeft, dat daar eerder gaan neigen ja.

E: En waarom denkt u dat daar een verschil in zou zijn tussen die soort bedrijven en andere bedrijven?

I: Ja... omdat die altijd maar, ja... ik neem terug het voorbeeld van IMEC, die werken, ja, op wereldniveau en dat is altijd maar met nieuwe ingenieurs, nieuwe technieken, nieuwe labo's, nieuwe... ja die hebben alles, alle geld ter beschikking, krijgen subsidies, ja. Dus, laat ons zeggen dat die veel beter uitgerust zijn dan de doorsnee KMO, of zelfs de regering hier in België, dat is het volgens mij, zoiets.

E: Oké, euhm en waarom denkt u dat horizontale samenwerking 2.0 momenteel dan nog amper voorkomt?

I: Euhm ja, waarom komt dat amper voor? Dat zou ik niet echt kunnen definiëren.... Ja dat weet ik feitelijk niet. Bij de kleinere bedrijven zie ik het minder dan bij grotere bedrijven omdat die toch, laat ik zeggen, meer ambitie koesteren om de grootste te worden. En die andere zijn iets meer behoudens gezind, het normale Belgische bedrijf. Je hebt natuurlijk ook uitschieters, maar nee.. ik zou het niet echt kunnen definiëren waarom.

E: Oké, en zou u manier kunnen bedenken waardoor die andere bedrijven ook aan horizontale samenwerking 2.0 zouden kunnen doen?

I: Euhm... nee... nee, niet direct.

E: Oké, is niet erg. Een voorbeeld zou kunnen zijn – die dan in mijn masterproef ook al is voorgekomen – dat verschillende kleine bedrijven dan samen hun transportmodi delen, dat ze gemeenschappelijke vrachtwagens aankomen en als ze producten naar een bepaalde regio sturen, dat ze in plaats van elk een half gevulde vrachtwagen naar daar sturen, samen één vrachtwagen kunnen vullen. En dat zou dan ook beter zijn voor alle stakeholders aangezien er dan ook minder verkeer op de baan is, dat minder uitstoot geeft, minder geluidsoverlast,...

I: Ja. Bij de transportfirma's wordt er al veel gedaan. Daar kan ik een voorbeeld geven van ons eigen. Wij laten fabriceren in Marokko, ik geef de opdracht hier in België of in Nederland, die rijden tot de grens van Spanje, de Middellandse zee of die gaan naar Bari in Italië en die mensen hebben dan een andere firma in Marokko die de goederen afhaalt in een fabriek en naar een boot brengt en daar eventueel den oplegger verwisselen. Ze nemen volle ladingen mee naar Marokko en nemen de oplegger van de Marokkaanse transporteur en brengen die naar België, zodanig dat dat wel allemaal vlot verloopt, ook voor de douane, dat zijn wat meer autochtonen. In Marokko rijden ze dan met de Marokkaanse chauffeurs die dan door de Marokkaanse douane gaan, en dan de Spaanse of Italiaanse kant gaan die, deze chauffeurs of vlotter door die Spaanse of Italiaanse douane. Dat heeft toch ook allemaal voordeel.

E: Oké.

I: En twee firma's verdienen eraan, ik zeg nu maar Marokkaanse, maar ja, dat is in mijn geval, en dan de Belgische of Nederlandse, het is te zien aan wie ik de opdracht geef om het gerief gaan af te halen.

E: Oké, en zijn er dan nog andere klanten zoals jullie die daarin samenwerken? Waarvoor dat er ook goederen meegebracht worden?

I: Euhm.. ja, ge hebt daar bijvoorbeeld DFDS of gelijke welke, Essers, die doen aan groepage.

E: Ah oké.

I: Dus als ge maar één of twee paletten hebt, of vijf paletten... En zij halen die op tot ze dan een volledige vrachtwagen hebben, en dan vertrekken ze pas. Dus dat is een courant systeem die groepage.

E: Dat is een goed voorbeeld ja. Euhm... top, zou u nog een ander voordeel kunnen bedenken?

I: Telt samenwerken van transportbedrijven?

E: Ja, of –

I: Ja. Zoals, ja, goederen die toch eventueel half-afgewerkt zijn die ge dan hier laat compleet in orde zetten, zoals wij nu ook gaan proberen doen met voertuigen. Dus wij kopen die aan en dan worden die in orde gezet en dan terug geëxporteerd. Ja, dat zijn gelijkaardige, of gelijkwaardige firma's.

E: Oke... top. Dan ga ik nu nog een aantal vragen stellen rond de sense of urgency. Weet u wat de sense of urgency inhoudt? Dat begrip?

I: Euhm ... tja, levering op tijd en plaats of leveringen van de klant en de leverancier. Dus Just In Time, Just In Time management, he?

E: Ja, dat zou daar ook deel van kunnen uitmaken, maar de sense of urgency houdt vooral in dat mensen geen andere optie hebben dan veranderen. Dus, voorbeelden daarvan kunnen zijn is, euhm, dat –

I: Dat er maar één fabrikant is van hetgeen dat ze nodig hebben?

E: Wablieft?

I: Dat de klant maar één mogelijkheid heeft om dat type gerief aan te kopen. Dat er maar één fabrikant is, of één mogelijke leverancier, of zo iets, en dat hij feitelijk een beetje afhangt, of helemaal afhangt van die leverancier voor zijn handel te doen.

E: Ja, dat zou ook kunnen maar het zijn ook eerder grotere concepten zoals klimaatverandering, dat mensen het gevoel hebben van oké, door klimaatverandering kunnen we niet meer werken zoals we nu doen, waardoor ze inderdaad minder vrachtwagens op de baan gaan sturen, minder uitstoot creëren. Dat we op die manier onze, ja manier van werken moet aanpassen of ... ja, dat zou een voorbeeld kunnen zijn.

I: Maar door de wetgevingen rond klimaat wordt er al veel veranderd, zijn er al veel producten uit de markt genomen, worden er andere gemaakt in ze plaats. Euhm

E: Ja, maar –

I: Het gaat constant op en neer nu hé, met de nieuwe wetten en nieuwe voorschriften rond afval, afvalverwerking,... en waste-management is daar ook een groot voorbeeld van denk ik.

E: Hmhm, oké, ja. Maar dat zou dan ook op andere vlakken kunnen waar nog geen wetgeving voor is, bijvoorbeeld dat andere klanten steeds sneller hun, ja, hun gevraagde goederen verwachten gaan ze zich ook daaraan aanpassen omdat ze het gevoel hebben dat hun concurrenten hun voorbij kunnen steken en dat ze daardoor ook hun manier van werken veranderen en verbeteren.

I: Ja, dat is dat Just In Time management voor een groot deel.

E: Ja, inderdaad!

I: En ge hebt van die heel grote firma's die dan hun kleine, kleinere leveranciers vragen om dicht tegen hun fabriek te komen bouwen of hun fabricatie te doen, zodanig dat de levering, laat ons zeggen op een paar meter gebeurt van hun eigen fabriek waar ze dat nodig hebben. Het voorbeeld was van Ford in Genk toen.

E: Oké.

I: De leveranciers bouwden hun fabriek toen aan de fabriek van Ford, en de goederen werden gewoon door de muren heen getransporteerd. Dus dat was, haha, dat was heel gemakkelijk dan, de levering.

Er waren zo drie, vier leveranciers aan de fabriek van Ford die hun goederen, ja, zo leverde en ja, Just In Time dan ook nog eens.

E: Ja, dat is wel een goed voorbeeld inderdaad.

I: Een voordeel is weinig voorraad voor de grote klant, en euhm, ja, transport wordt voor een groot stuk uitgeschakeld natuurlijk, haha. Het is een lopende band eventueel, haha.

E: Ja, ja, inderdaad. Maar denkt u dan dat de sense of urgency dan een invloed heeft op de opstart van horizontale samenwerking 2.0? dus die lange termijn samenwerking met voordelen voor alle stakeholders.

I: Iedereen kan zo niet zijn gebouwen aan één laten zetten om zo een korte levertermijn te hebben. Dus euhm, dat is heel moeilijk denk ik. Maar ja, als ge nieuw begint te bouwen wordt daar denk ik wel al rekening mee gehouden. Denk ik dat daar plaats genoeg is. Als ge ziet, rond de grote fabrieken maken ze al maar meer en meer ruimte om, tja, kleinere leveranciers of ja, ... de mogelijkheid te geven om dicht bij hun te komen. Het is een voordeel voor alle twee hé. Als de kleine leverancier daar zit, gaat de grote klant minder rap veranderen, want hij heeft alles bij zich op een paar meter, dus het is een beetje een win-winsituatie voor alle twee denk ik.

E: Hmhm... oké, maar dan echt de sense of urgency in het algemeen, dus het gevoel dat bedrijven moeten blijven veranderen om, ja, om relevant te blijven en mee te zijn met de markt, denkt ge dat dat op zich een effect heeft op het opstarten van horizontale samenwerking 2.0?

I: Euhm... ja als ge echt vooruit wilt moet ge mee met de markt en als ge kunt dat tezamen doen en groeien, en een goeie partner vindt zie ik daar geen graten in, dat zou ik dat ook wel doen.

E: Oké.

I: Het is vooral ne goeie partner vinden, dat is het moeilijkste hé als ge met horizontale samenwerking zit. Een iemand die u niet direct overvleugeld.

E: Denkt ge dat dat een groot probleem is, dat partners u overvleugelen?

I: Euhm... als ge de collega of concurrent te groot pakt, die gaat u eerst een paar jaar laten doen, en dan als de zaak echt goed draai gaat die wel proberen van u over te pakken of euhm, tegen een prijske, haha. Ja, het zijn handelaars hé. Winst komt op de eerste plaats. Winst voor hen, winst voor de aandeelhouders, als die wat groter is. Jaja, ge moet altijd oppassen. Twee gelijkaardige of gelijkwaardige firma's, ik denk dat die het best vooruit gaan. Als ge met een echt grote in zee gaat, ja dan is dat al geen horizontale samenwerking, horizontaal niet meer en dan gaat die u wel... - als het echt goed is wat gij produceert gaat die u wel, gaat die dat wel proberen afpakken. Dat is bijna inherent aan de handel, aan de commerce.

E: Oké. Denkt ge dat mensen van andere generaties dezelfde mening delen daarover?

I: Euhm... ja, de jongere generatie, ik denk dat die dat al bijna direct in hun achterhoofd hebben van ja, we gaan dat daar, of dat type concurrent of collega pakken en dan proberen we die een beetje klem te zetten en over te nemen, dat denk ik wel dat er heel veel van die jongeren zijn die dat direct, of op voorhand al incalculeren, ja, ja. Zeker.

E: Oké, en denkt ge dan dat mensen van oudere generaties dat minder snel doen?

I: ...Ja, dat denk ik wel, volgens mij hebben die nog een klein beetje meer de handelaarsmentaliteit: leven en laten leven van uw collega's. Wel samenwerking, wel proberen veel te verkopen, maar toch nog iets minder ja, als ik het zo mag noemen: achterbaks werken. Niet met de intentie om iemand over te nemen, of hoe dat ook gaat, dat denk ik niet.

E: Oké, goed! Ervaart u zelf een bepaalde sense of urgency?

I: Nee, niet direct, nee, nee.

E: Oke... en denkt u dat mensen van andere generaties een andere sense of urgency zullen ervaren als u?

I: Goh, dat zal wel.

E: Of da het meer aan het bedrijf ligt,...?

I: De laatste zin viel weg.

E: Ah, of dat het meer aan de soort van het bedrijf ligt, de sector.

I: Ja, dat denk ik nu ook wel. De twee die gaan samenwerken moeten elkaar toch voor een groot stuk aanvullen kwestie van productie zelf, van de materialen, van klanten, van leveranciers. Het moet altijd een aanvulling zijn hé. Euhm.. dus, anders gaat ge dat niet direct, samenwerken denk ik. Het moet een aanvulling zijn en een verbetering natuurlijk. Anders doet ge het niet hé.

E: Nee, dat klopt. En dan nog over de sense of urgency dat dat aan een generatie gelinkt zou zijn volgens u, dat andere generaties andere sense of urgency ervaren dan uzelf. Denkt u dat?

I: Ik denk dat alle generaties een beetje verschillen. De jongere generatie wilt de andere generatie zo rap mogelijk inhalen, voorbij steken, en ja, is waarschijnlijk ambitieuzer dan de ouderen hé. De ouderen gaan misschien iets meer teren op ja, hetgeen dat ze hebben.

E: Oké. En denkt u dan dat jongere generaties meer invloed zouden hebben van ja, bijvoorbeeld klimaatopwarming, dat ze daardoor hun productie anders zouden organiseren dan jullie?

I: Euhm... dat – ik denk dat wij nog iets minder rap veranderen, wij komen nog van de oude stempel als ge het zo wilt noemen – de jongere generatie, ja, die gaat direct veranderen en die moeten mee, want de markt verandert te snel voor alle producten hé. Ze moeten mee, dus ze, en die jongere generatie is dan natuurlijk ambitieuzer, dat denk ik wel.

E: Oké!... dus ja dat is goed, dit waren dan al mijn vragen. Ik weet nog niet of u zelf nog iets wou toevoegen aan dit gesprek? Of u zelf nog vragen hebt?

I: Niet echt, ik heb zoveel mogelijk geantwoord op uw vragen, volgens mijn kennis, volgens de zaken die ik al gedaan heb, ja mijn ervaring? Dus nee, niet echt nog vragen nee.

E: Oké perfect, ik wil u heel erg bedanken en dan ga ik nu de opname stopzetten.

I: Oké.