



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Samenwerking stimuleren, maar hoe?: op zoek naar best practices bij samenwerkingsverbanden en clustervorming in the MKB op ICT-gebeid in the regio Amsterdam

Baarsma, B.E.; Beemsterboer, M.; de Nooij, M.

Publication date
2003

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Baarsma, B. E., Beemsterboer, M., & de Nooij, M. (2003). *Samenwerking stimuleren, maar hoe?: op zoek naar best practices bij samenwerkingsverbanden en clustervorming in the MKB op ICT-gebeid in the regio Amsterdam*. (SEO-rapport; No. 673). SEO. <http://www.seo.nl/assets/binaries/PDF/673.pdf>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

SEO

Stichting voor Economisch Onderzoek
der Universiteit van Amsterdam

Samenwerking stimuleren, maar hoe?

Op zoek naar best practices bij
samenwerkingsverbanden en clustervorming in
het MKB op ICT-gebied in de regio Amsterdam

Amsterdam, mei 2003





Stichting voor Economisch Onderzoek
der Universiteit van Amsterdam

Samenwerking stimuleren, maar hoe?

Op zoek naar best practices bij samenwerkingsverbanden en lustervorming in het MKB op ICT-gebied in de regio Amsterdam

eind rapport



Barbara Baarsma (SEO)
Marcel Beemsterboer (Zeeburg Management bv)
Michiel de Nooij (SEO)

Onderzoek in het kader van het EFRO-programma 'De Transparante Regio'
Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door financiering vanuit het Europees Fonds
Regionale Ontwikkeling, de Provincie Noord-Holland en de Gemeente Amsterdam

Amsterdam, mei 2003



“Het doel der Stichting is het verrichten van economische onderzoeken, zowel op het terrein der sociale economie als op dat der bedrijfseconomie, ten dienste van wetenschap en onderwijs, mede ten nutte van overheid en bedrijfsleven.”
(art. 2 der stichtingsakte)

SEO-rapport nr. 673

ISBN 90-6733-241-0

Copyright © 2003 SEO Amsterdam. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting voor Economisch Onderzoek te Amsterdam.

Inhoud

Aanbevelingen	i
1 Inleiding	1
1.1 Leeswijzer	1
1.2 Onderzoeksmethodiek.....	2
2 Mogelijkheden voor samenwerking binnen clusters	3
2.1 Definities.....	3
2.2 Mogelijke succes- en faalfactoren van clusters.....	11
2.3 MKB en ICT	14
2.4 De rol van de overheid	16
2.5 Conclusies	21
3 Best practices samenwerken binnen clusters.....	23
3.1 PortNET.....	23
3.2 Cokon.....	25
3.2.1 TREK.....	26
3.2.2 KLICT	28
3.3 TRIS	32
3.4 DigiKring Het Gooi.....	33
3.5 S@les in de Bouw.....	35
3.6 Overige samenwerkingsverbanden	36
3.6.1 Cases waarbij samenwerking op ICT-gebied een rol speelt	36
3.6.2 Cases zonder directe link met ICT	38
3.7 Lessen uit de case studies	39
Lijst van geïnterviewden	43
Literatuur.....	45

Aanbevelingen

De **probleemstelling** van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan samenwerking en clustervorming tussen MKB-bedrijven gestimuleerd worden, zodanig dat zowel actieve kennisuitwisseling als een basis voor gezamenlijke projecten op het gebied van ICT ontstaan?

Deze vraag is beantwoord vanuit de theorie (literatuurstudie, zie hoofdstuk 2) en vanuit de praktijk (inventarisatie van best practices en interviews, zie hoofdstuk 3).

De **literatuurstudie** – de theorie en publicaties over ervaringen met clusterbeleid – levert een lijst op met succes- en faalfactoren bij clustervorming en het tot stand komen van samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven gericht op kennisuitwisseling en kennis-toepassing op het gebied van ICT-vraagstukken.

In het onderzoek zijn de volgende **best practices** geïnventariseerd en beschreven:

1. PortNET
2. Cokon (TREK en KLICT)
3. TRIS
4. DigiKring Het Gooi
5. S@les in de Bouw
6. Overig:
 6. De Lelie,
 7. FlorEcom,
 8. Makelaarsvereniging Amsterdam,
 9. ICT-doorbraakprojecten,
 10. Kennis aan het IJ,
 11. Samenwerkende schilders.

Vanuit deze best practices zijn succes- en faalfactoren toegevoegd aan de bovengenoemde lijst. Veel van de succes- en faalfactoren die in het literatuuronderzoek en het interviewgedeelte naar voren kwamen, komen met elkaar overeen, zij het dat de factoren die in het literatuuronderzoek naar voren kwamen meestal wat algemener en abstracter geformuleerd zijn.

Het uiteindelijke **doel** van het beschrijven van de succes- en faalfactoren is te komen tot een **lijst met aanbevelingen** voor partijen (MKB-bedrijven, kennisinstellingen, overheden, brancheorganisaties etc.) die een samenwerkingsverband of cluster willen vormen of stimuleren. Zoals hierboven aangegeven gaat het gaat hierbij om die samenwerking en clusters, waardoor zowel actieve kennisuitwisseling als een basis voor gezamenlijke projecten op het gebied van ICT ontstaan.

Voordat de aanbevelingen worden opgesomd, wordt hieronder puntsgewijs de **rol van de overheid** geschetst. In beginsel speelt de overheid geen rol als ‘aanjager’ van samenwerking en clustervorming; alleen in het geval van een marktfaalen kan er een (beperkte) rol voor de overheid zijn weggelegd.

Box 0: Schets van het beleidsmatige kader voor de rol van de overheid als ‘aanjager’ van samenwerking en clustervorming

- De overheid hoeft het cluster niet te beginnen.
- In die gevallen waarbij samenwerkingsverbanden niet tot stand komen, en dit vanuit maatschappelijk oogpunt wel gewenst is, kan de overheid een katalyserende en stimulerende rol spelen.
- De overheid moet alleen ingrijpen bij marktfaalen. Tegelijkertijd dient de overheid er voor te zorgen dat er geen overheidsfaalen voor het marktfaalen in de plaats komt.
- De overheid kan innovatie wel stimuleren, maar dient op te passen dat de mededinging niet te veel beperkt wordt.
- Overheidssteun is als kostenverlagende factor een succesfactor. Dit geldt onder meer omdat de onzekerheid over de opbrengsten van clustervorming investeringen in samenwerking in de weg staan. Let echter op en:
 - Voorkom overlap met bestaande subsidieregelingen.
 - Verstrek alleen een startsubsidie om de mogelijkheid tot samenwerking/clustervorming te onderzoeken. Een samenwerkingsverband moet zo snel mogelijk gefinancierd worden uit bijdragen van de samenwerkende partijen.
 - Houd de procedures zo eenvoudig en beperkt mogelijk om te voorkomen dat dit ondernemers veel (dure) tijd kost.

Box 0 maakt duidelijk dat als er al een rol voor de overheid als aanjager is dat deze rol dan zeer beperkt is en dat een hoofdrol is weggelegd voor de deelnemende partijen aan een samenwerkingsverband of cluster. De overheid kan uiteraard wel deel uitmaken van een samenwerkingsverband of cluster; in dat geval gelden dezelfde aanbevelingen als voor elke deelnemende partij. Deze aanbevelingen worden hieronder opgesomd.

Een deel van de aanbevelingen liggen min of meer voor de hand, terwijl andere aanbevelingen verrassend of specifiek zijn te noemen. Twee **zeer breed gedragen aanbevelingen** zijn:

- Richt de aandacht vooral op nieuwe en opkomende clusters, en minder op bestaande en bekende clusters. Werk bij het opzetten van nieuwe clusters wel zoveel mogelijk vanuit bestaande netwerken. Ervaringen met eerdere samenwerkingsverbanden en het opzetten van clusters zijn namelijk een belangrijke succesfactor.
- Houd het programma praktisch, concreet, resultaatgericht, eenvoudig en flexibel. Dit betekent onder meer het volgende:
 - Situeer het project in het proces en programmatische en niet in projectondersteuning.
 - Ga niet te veel richting outputsturing, dat is voor de rest van de wereld alweer passé.
 - Veel projecten zijn reeds zwaar gedefinieerd: de oplossing ligt vast en het moet in verband met de subsidie nu gebeuren, ook al zou de ondernemer zelf nu eerst de prioriteiten op een ander onderwerp richten. Deze aanpak is te veel aanbodgericht.
 - Besteed binnen het samenwerkingsverband aandacht aan een voldoende hoge snelheid van handelen, een beperkte openbaarheid van onderzoeksresultaten en een duidelijke communicatie.

De **volledige lijst met aanbevelingen** ziet er als volgt uit (in willekeurige volgorde). Deze lijst is gebaseerd op het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) en de interviews (hoofdstuk 3). Samenhangende aanbevelingen zijn onder één categorie geplaatst. We onderscheiden de volgende categorieën:

- De voorbereiding
 - De keuze van de deelnemers
 - De voordelen van samenwerking
 - Het kweken van vertrouwen
 - De overdracht van kennis
 - De intensiteit van de samenwerking
 - **De voorbereiding**

Houd rekening met voldoende voorbereidingstijd om deelnemers te stimuleren. Voldoende beschikbaarheid van tijd en geduld is nodig om individuele ondernemers te
-

overtuigen van het nut om te participeren. In het verlengde hiervan gelden de volgende succesfactoren:

- Er dient een aansprekende trekker van het project te zijn die andere bedrijven aantrekt of overhaalt om mee te doen.
- De steun van een neutrale branchevereniging of instelling vergroot de geloofwaardigheid van een project richting MKB-ondernemers.
- Inventariseer de behoeften van een duidelijk afgebakende doelgroep bestaande uit gemotiveerde bedrijven.
- Vooraf dient overeenstemming te bestaan over de wenselijkheid van ICT-toepassingen. Bedrijven willen bijvoorbeeld wel op technisch vlak gebruik maken van ICT, maar niet op het commerciële vlak. Of bedrijven willen wel op ondersteunende taken samenwerken, maar niet op onderdelen van de bedrijfsvoering waarmee ze met elkaar concurreren.

▪ **De keuze van de deelnemers**

Bij het bepalen welke partijen deelnemen in het samenwerkingsverband of cluster zijn de volgende factoren van belang:

- Alle partijen die van belang zijn bij de samenwerking moeten deel uitmaken van het samenwerkingsverband om het project tot een succes te maken (zoals afnemers, concurrenten, leveranciers, kennisinstellingen, en de overheid).
 - Houd het aantal deelnemende bedrijven echter wel beperkt. Als er relatief veel bedrijven aan een samenwerkingsverband deelnemen, bestaat het risico dat er geen bedrijf is dat de leiding wil nemen en dat het project een trage voortgang kent en dus een grotere kans om voortijdig beëindigd te worden.
 - Let bij de keuze van bedrijven (en andere partijen) op overeenkomsten in de bedrijfscultuur. Hoe groter de overeenkomsten in bedrijfscultuur, hoe groter de kans van slagen van een samenwerkingsverband en hoe groter de kans op clustervorming.
 - Indien zowel grote als kleine bedrijven deelnemen aan de samenwerking of het cluster, heb dan oog voor de verschillen in de rol die kleine bedrijven en grote bedrijven spelen. Grote bedrijven binnen een samenwerkingsverband treden vaak op als stimulator van innovatie. Tegelijkertijd hebben deze grotere bedrijven in een samenwerking met kleinere bedrijven relatief veel macht, hetgeen de samenwerking kan hinderen. Bij grote en middelgrote bedrijven is de ondernemer vaak hoger opgeleid en heeft daardoor waarschijnlijk beter inzicht in de potentiële kosten en baten. Dit vergroot de kans dat hij 'wat ziet in' samenwerking. Ook hebben grotere bedrijven vaak meer tijd om te investeren in samenwerking en weten ze beter dan kleinere bedrijven wat ze willen.
-

- **De voordelen van samenwerking**

Een samenwerking heeft meer kans van slagen indien de voordelen groter zijn en indien de voordelen duidelijker zichtbaar zijn. Meer concreet geldt:

- Licht de bedrijven goed voor en expliciteer de baten van samenwerking. Wees echter tegelijkertijd reëel over de problemen van samenwerken. Een samenwerkingsverband is immers hechter, naarmate vooraf ook de valkuilen van een samenwerkingsverband zijn besproken en op papier zijn gezet. Een voorbeeld van een valkuil is de situatie waarin samenwerkende bedrijven niet kunnen overstappen op andere software indien dat wel noodzakelijk is in de samenwerking (bijvoorbeeld omdat elk bedrijf dezelfde factureringssystematiek gaat hanteren).
- Hoe groter de verwachte voordelen van samenwerking zijn hoe makkelijker samenwerking tot stand komt. Typische voordelen van samenwerken zijn kostenvoordelen, tijdswinst, schaalvoordelen, het profiteren van kennis van partners en toegang krijgen tot een nieuwe markt en toegang tot subsidiestromen. De voordelen van samenwerking worden vergroot door:
 - het feit dat bedrijven samen meer kans maken om iets gedaan te krijgen bij overheidsdiensten dan één bedrijf afzonderlijk, en door
 - het feit dat samenwerking het afstemmen van communicatie op elkaar mogelijk maakt, waardoor de communicatie veel efficiënter geautomatiseerd kan worden dan wanneer de bedrijven hun communicatie zelfstandig proberen te automatiseren.

- **Het kweken van vertrouwen**

Zorg voor voldoende vertrouwen tussen de samenwerkende partners. Men moet elkaar vertrouwen, omdat niet alles vooraf valt vast te leggen. Vertrouwen in elkaar moet echter niet leiden tot het achterwege laten van het vastleggen van duidelijke afspraken. In het verlengde hiervan geldt het volgende:

- Partijen moeten over elkaar geïnformeerd zijn zodat ze weten wat ze aan elkaar hebben. Een samenwerkingsverband heeft een grotere kans van slagen als de partijen voldoende van elkaar weten en elkaar kennen. In het samenwerkingsverband dient derhalve een informatiepunt te zijn met gegevens over (potentiële) partners.
 - Vertrouwen in elkaar is met name noodzakelijk bij omvangrijke en lastige projecten. Dit vertrouwen kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door eerst gezamenlijk een aantal kleine projecten uit te voeren, waardoor men elkaar beter leert kennen en inziet dat samenwerking nuttig is ('succes binnen oogafstand').
 - Het aanwezig zijn van directe concurrenten binnen een samenwerkingsverband is een mogelijke faalfactor. Dit is eerder het geval bij horizontale, netwerkachtige samenwerkingsverbanden dan bij verticale samenwerkingsverbanden. In verticale samenwerkingsverbanden tussen leveranciers en afnemers kent men elkaar relatief goed.
-

Hierdoor is er eerder sprake van vertrouwen en tevens zijn bedrijven relatief sterk van elkaar afhankelijk.

- Het vertrouwen tussen partijen is gebaat bij een duidelijke regeling waarin staat wie welke kosten en voordelen van een project krijgt en waarin de communicatie binnen een cluster goed is vastgelegd. Deze factoren hebben tevens een positieve uitstraling op een andere succesfactor: zorg voor een stabiel samenwerkingsverband.

- **De overdracht van kennis**

- Overeenkomsten in de basiskennis dragen bij aan een succesvolle samenwerking en clustervorming. Er is een bepaald niveau van basiskennis op ICT-gebied van de partners vereist voor een succesvolle samenwerking.
- Indien de samenwerking (mede) gericht is op het overdragen van kennis en ervaring, zorg dan voor een werkwijze waarbij de deelnemers van een bijeenkomst gestimuleerd worden hun eigen ervaringen te delen met collega ondernemers. Een ondernemer neemt sneller iets over van een collega ondernemer dan van een adviseur.

- **De intensiteit van de samenwerking**

Een intensief samenwerkingsverband heeft meer kans van slagen dan een minder intensief verband. Een grote intensiteit betekent bijvoorbeeld dat er binnen afzienbare tijd (6 – 12 maanden) een concrete mijlpaal gerealiseerd is. Dit maakt het verkrijgen van lange termijn betrokkenheid makkelijker. Deze betrokkenheid op de lange termijn vergroot de duurzaamheid van het samenwerkingsverband. Duurzaamheid is noodzakelijk omdat de partners alleen dan hun investeringen kunnen terugverdienen.

1 Inleiding

Stel dat de leden van een Amsterdamse winkeliersvereniging tot de conclusie komen dat ze steeds minder respons krijgen op de huis-aan-huis-folders, die zij wekelijks verspreiden. En dat de winkeliers tegelijkertijd vaststellen dat in hun verzorgingsgebied het gebruik van internet en e-mail snel groeit. Als reactie hierop vragen de winkeliers zich af of het mogelijk zou zijn om een gezamenlijke e-mail nieuwsbrief te maken, waarin zij hun (potentiële) klanten en overige buurtbewoners informeren over aanbiedingen van de winkels en over evenementen in het winkelcentrum.

In bovenstaande voorbeeldsituatie leidt het samenwerkingsverband van de winkeliers tot het formuleren van vragen op het gebied van ICT en mogelijk tot het zoeken naar oplossingen voor dit ICT-vraagstuk. Voor veel MKB-bedrijven is een gemeenschappelijk belang bij het ontwikkelen van ICT-toepassingen (nog) niet of nauwelijks aanwezig. Dit gebrek aan gemeenschappelijk belang vormt de kern van dit onderzoek. De probleemstelling luidt dan ook als volgt:

Hoe kan samenwerking en clustervorming tussen MKB-bedrijven gestimuleerd worden, zodanig dat zowel actieve kennisuitwisseling als een basis voor gezamenlijke projecten op het gebied van ICT ontstaan?

Deze probleemstelling is vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke mogelijkheden zijn er om in de Amsterdamse regio clustervorming en samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven tot stand te laten komen, gericht op kennisuitwisseling en kennistoepassing op het gebied van ICT-vraagstukken?
2. Wat zijn de best practices op terreinen als gezamenlijke inkoop, marketing, verkoop, distributie, waarbij ICT-toepassingen een meerwaarde vertegenwoordigen.

1.1 Leeswijzer

Dit rapport bestaat, naast de aanbevelingen en deze inleiding, uit twee hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft aan de hand van een theoretisch kader de verschillende mogelijkheden voor clustervorming en samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven¹, waarbij ken-

¹ Hierbij houden we ruwweg de CBS definitie van het MKB aan. Kleine bedrijven hebben volgens het CBS minder dan 10 medewerkers en middelgrote bedrijven hebben tussen de 10 en 100 medewerkers. Bij de interviews is gebleken dat wat onder het MKB wordt verstaan van persoon tot persoon varieert, zonder dat dit voor het huidige onderzoek grote gevolgen heeft.

nisuitwisseling een rol speelt. Dit sluit aan bij de eerste van de hierboven genoemde onderzoeksvragen. Nadat is geïnventariseerd op welke manieren MKB-ers kunnen samenwerken in clusters, wordt in hoofdstuk 3 bekeken hoe dat in de praktijk al is gebeurd. Hieruit worden best practices gedestilleerd en beschreven. Dit sluit aan bij de tweede hierboven beschreven onderzoeksvraag. De aanbevelingen om tot succesvolle clustervorming te komen, waarbij de theoretische en de praktische inzichten uit de twee onderzoekshoofdstukken worden gecombineerd, staan beschreven in hoofdstuk 0 dat voorin in dit rapport is opgenomen.

1.2 Onderzoeksmethodiek

De gebruikte onderzoeksmethode is desk research en interviews. Desk research houdt in dat de relevante literatuur is bestudeerd en dat een websearch is uitgevoerd. Een aantal bekende projecten is als startpunt gebruikt voor ons onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn de projecten in het kader van Nederland digitaal (ministerie van Economische Zaken), Syntens (geïntegreerd aan de Kamer van Koophandel), Kenniswijk Eindhoven (ministerie van Verkeer en Waterstaat), en de visie en het plan van aanpak bij het E-bizz platform Amsterdam. Vanuit deze bekende projecten komen andere reeds geïmplementeerde clusters en samenwerkingsverbanden naar voren. Er zijn interviews met enkele vertegenwoordigers van deze clusters en samenwerkingsverbanden gehouden. Ook is gesproken met enkele personen die veel ervaring hebben met samenwerkingsverbanden en clustervorming.

Als eerste is dus gesproken met personen die vanuit hun functie meerdere samenwerkingsverbanden hebben gezien. Deze gesprekken dienen om het zicht op de best practices in de Amsterdamse regio te verbeteren. Daarna is gesproken met betrokkenen bij een aantal samenwerkingsverbanden (de best practices). In totaal zijn er 12 interviews gehouden. Vragen die daarbij aan de orde zijn gekomen, zijn: loont samenwerking?, welke knelpunten spelen een rol?, hoe kunnen knelpunten worden opgelost?, en wat zijn succesfactoren?

2 Mogelijkheden voor samenwerking binnen clusters

Welke stimuleringsmogelijkheden zijn er in de Amsterdamse regio voor clustervorming en samenwerkingsverbanden gericht op kennisuitwisseling op het gebied van ICT-vraagstukken tussen MKB-bedrijven? Als startpunt bij het beantwoorden van deze vraag wordt in dit hoofdstuk de economische literatuur genomen. Hier wordt het theoretische denkkader geschetst van waaruit we naar clusters en samenwerking kijken. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 een definitie van clusters en van samenwerking gegeven. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de succes- en faalfactoren bij clustervorming en samenwerking. Paragraaf 2.3 gaat kort in op de stand van zaken in het MKB met betrekking tot samenwerking op ICT-gebied. In paragraaf 2.4 wordt de rol van de overheid besproken. Hoe kan de overheid het ontstaan en voortbestaan van clusters en samenwerkingsverbanden stimuleren? Paragraaf 2.5 geeft ten slotte de conclusies weer.

2.1 Definities

Inleiding

‘Samenwerken’ is een algemeen bekend begrip hetgeen inhoudt dat een groep mensen met elkaar, met vereende krachten werkt of dat men gemeenschappelijk aan een zelfde taak of probleem werkt (zie: Van Dale). Het woord ‘cluster’ is wat minder alledaags en komt oorspronkelijk uit het Engels. Het is de laatste decennia pas in gebruik geraakt. In het dagelijks spraakgebruik betekent cluster zoiets als een verzameling van samenwerkende instellingen of personen, en betekent clusteren het samenbrengen in groepen met gemeenschappelijke eigenschappen. Na deze algemene begripsbepaling duiken we nu iets dieper de economieboeken in.

Samenwerking tussen bedrijven en clustervorming hebben binnen de economische theorie op twee tegengestelde manieren aandacht gekregen (Nooteboom, 2000). In beide gevallen staat de invloed van samenwerking op innovatie centraal. Innovatie zijn die veranderingen in de bedrijfsvoering en productietechniek die leiden tot lagere kosten, nieuwe of kwalitatief betere producten of diensten. ICT-toepassingen spelen tegenwoordig een belangrijke rol bij innovaties. Men zou zelfs kunnen zeggen dat het gebruik van ICT vrijwel per definitie is

gericht op een innovatie, en dat bij innovaties vrijwel altijd ICT-toepassingen in het geding zijn.²

De eerste manier waarop economen naar samenwerking kijken, is vanuit het vakgebied van de 'industriële organisatie'. Samenwerking kan vanuit dit perspectief leiden tot minder innovatie, minder efficiëntie, hogere prijzen en daardoor lagere welvaart. De tweede manier waarop naar samenwerking wordt gekeken, is vanuit het oogpunt van innovatietheorieën. Bedrijven maken verschillende producten (of verschillende productvariëteiten) en hebben verschillende competenties in huis, waardoor ondernemingen elkaar in een innovatieproces kunnen aanvullen. Doordat bedrijven samenwerken wordt innovatie gestimuleerd en stijgt de welvaart. Deze samenwerking tussen bedrijven wordt ook wel aangeduid met clustering. De in dit onderzoek beschouwde MKB-bedrijven die proberen om via samenwerking met behulp van ICT-toepassingen hun zakelijke activiteiten (bijvoorbeeld marketing) te verbeteren, zijn een voorbeeld van dergelijke innovatie in een cluster.

Vanuit de theorie wordt er dus op twee tegengestelde manieren naar samenwerking gekeken. In de praktijk wordt de soep niet zo heet gegeten als hij wordt opgediend. De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa), die het verbod op concurrentiebeperkende afspraken controleert, ziet ook het economisch belang in van bepaalde vormen van samenwerking. Om duidelijk te maken wanneer samenwerking wel mag en wanneer het te mededingingsbeperkend is, heeft de NMa (2001) richtsnoeren gepubliceerd.³

Samenwerking en clusters

Samenwerking is een breed begrip en is niet beperkt tot samenwerking tussen gelijksoortige bedrijven. Binnen een cluster kunnen ook andersoortige bedrijven samenwerken, zoals leveranciers, afnemers, kennisinstellingen, advies- en ingenieursbureaus. Met wie wordt samengewerkt, zal afhangen van de competenties van de verschillende potentiële partners en van de aanleiding om te innoveren middels ICT-toepassingen. Deze aanleiding kan betrekking hebben op de wens om marktaandeel te behouden of te vergroten, om een nieuwe markt of techniek te ontwikkelen, om efficiëntieverbeteringen door te voeren, om op de concurrentie te reageren, om in te spelen op wensen van klanten, en om op wet- en regelgeving te reageren (Oerlemans en Meeus, 2000).

² We hanteren hier een brede definitie van innovatie. MKB Nederland (2002) heeft verbeteringen onderverdeeld in (1) efficiëntie, d.w.z. dingen beter doen (2) effectiviteit, d.w.z. dingen anders doen (3) innovaties, d.w.z. andere dingen doen.

³ Ook in de literatuur is aandacht voor samenwerking door bedrijven die met elkaar concurreren. Het gaat te ver om deze literatuur hier te bespreken, zie bijvoorbeeld Bengtsson en Kock (2000).

Een voorbeeld is een winkeliervereniging die merkt dat haar reclame-uitingen niet meer effectief zijn en die in een poging haar marktaandeel te behouden kiest voor samenwerking op pr-gebied. Een ander, meer concreet voorbeeld – waar in paragraaf 3.1 uitgebreider op wordt teruggekomen – is PortNET. Binnen PortNET werken diverse havengerelateerde bedrijven en overheidsinstellingen samen om communicatie en aangiftes over binnengekomen zeeschepen efficiënter te laten verlopen.

Box 1: Literatuursuggesties voor de in samenwerking geïnteresseerde lezer

In de hoofdtekst worden diverse publicaties over de succes- en faalfactoren van samenwerkingsverbanden bediscussieerd. De wetenschappelijke literatuur over samenwerkingsverbanden is echter veel uitgebreider dan in het bestek van dit onderzoek besproken kan worden. Hier wordt daarom een aantal verwijzingen gegeven naar interessante literatuur over dit onderwerp.

Een eerste verwijzing is naar Gomes-Casseres (1996). Hij bespreekt verregaande samenwerking tussen bedrijven in dezelfde branche. Hierbij is vaak sprake van overeenkomsten en contracten ('alliances'). De centrale vraag is hoe bedrijven met elkaar kunnen samenwerken en tegelijkertijd kunnen concurreren. De nadruk in zowel de hoofdtekst van zijn boek als in de cases ligt op de grote, internationaal opererende bedrijven. Een andere aanrader is het boek over samenwerking van Deakin & Michie (1997).

Een andere stroming binnen de literatuur richt zich op de vraag hoe regio's zich ontwikkelen en hoe deze ontwikkeling eventueel bespoedigd kan worden. De klassieke referentie in dit kader is Porter (1990), maar ook Chandler et al. (1998) is interessant. Dit laatste boek bevat diverse artikelen over de ontwikkeling van bedrijven bekeken vanuit een technologisch, organisatorisch, strategisch, of regionaal perspectief.

Een derde stroming die in het kader van samenwerking en clustervorming interessant is, is de literatuur die ingaat op de volgende vragen: wat is een organisatie?, waarom worden activiteiten soms in een bedrijf geregeld, andere activiteiten via de markt en weer andere activiteiten via samenwerking? Zie hiervoor bijvoorbeeld Ouchi (1980) en Adler (2001).

Ten slotte noemen we nog drie aansluitingspunten van het huidige onderzoek bij de wetenschappelijke literatuur: literatuur over gedeelde diensten ('shared services', zie bijvoorbeeld Aguirre et al. (2000)), literatuur over het uitbesteden van IT-diensten, en literatuur over sociaal-economische geografie.

Clustering van bedrijven staat reeds lang in de belangstelling. Zo werd al in 1890 door Marshal onderzoek gedaan naar industriële regio's (Roelandt et al., 1997, p. 3). In de jaren 1980 en 1990 heeft het clusterconcept veel aandacht gekregen van zowel onderzoekers als beleidsmakers. Toch heeft het lang geduurd voor er overeenstemming was over de definitie van een cluster. Tot Michael Porter's boek "*the Comparative Advantages of Nations*" (1990) werden veel verschillende definities gebruikt. Sindsdien wordt een cluster vaak omschreven als (Visser, 2000):

De ruimtelijke concentratie van gerelateerde bedrijven die mogelijk, maar niet per se samenwerken.

Een beroemd voorbeeld van een cluster is het cluster van de sierteeltindustrie in en rond Aalsmeer, waarin producenten, verwerkende bedrijven, verkooporganisaties, de transportsector en kennisinstellingen elkaar aanvullen binnen de waardeketen. Een cluster is dus iets anders dan een sector. In een sector maken alle bedrijven hetzelfde eindproduct, terwijl met een cluster een (groot deel van een) waardeketen wordt bedoeld. In een sector zijn bedrijven min of meer 'gelijk', terwijl bedrijven binnen een cluster elkaar met hun kennis juist aanvullen. In een sector is innovatie (i.c., de ontwikkeling en implementatie van ICT-toepassingen) daarom vaak vernieuwing binnen een bestaand technologisch traject, terwijl deze innovatie binnen een cluster ontstaat door combinaties van complementaire kennis en vaardigheden (Visser, 2000, tabel 1).

Het begrip cluster ligt dicht tegen het begrip netwerken aan, een begrip dat sinds de jaren '80 en '90 opgekomen is. Visser (gebaseerd op De Man, 2000) geeft een definitie van netwerken die subtiel verschilt van bovenstaande definitie van een cluster:⁴

Samenwerkingsverbanden van bedrijven, die mogelijk maar niet per se in elkaars nabijheid opereren.

Visser (2000) maakt bij samenwerking onderscheid tussen clusters en netwerken. Bij netwerken wordt samengewerkt vanwege strategische keuzes; bedrijven kiezen ervoor om deel uit te maken van een netwerk. Een cluster kan toevallig ontstaan zijn. Het feit dat bedrijven geografisch dicht bij elkaar gevestigd zijn, hoeft geen bewuste keuze te zijn en hoeft niet te leiden tot samenwerking. In het kader van 'de Transparante Regio' gaat het eerder om samenwerking die door partijen bewust wordt nagestreefd.

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) werkt actief aan het ondersteunen en stimuleren van clusters. In het kader hiervan is tevens aandacht geschonken aan de definitie van een cluster. Op de website (www.minez.nl) staat te lezen dat:

Netwerken van verschillende typen bedrijven die in onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling bepaalde producten of diensten voortbrengen, heten clusters.

Een meer gedetailleerde omschrijving van het ministerie van EZ (2002a, p. 5) gaat uit van clusters

als ketens van onderling sterk van elkaar afhankelijke toeleveranciers, afnemers en kennisdragers (universiteiten, onderzoeksinstituten, kennisintensieve diensten en

⁴ Er is een uitgebreide literatuur over netwerken die hier verder niet van direct belang is. De geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar de EZ-publicatie 'Welvaart en de regulering van netwerksectoren' uit 2002 (te verkrijgen via www.min.ez.nl).

intermediaire organisaties) die beschikken over complementaire competenties (1), met elkaar verbonden zijn door voortbrengingsketens (2), gezamenlijk bedrijfsprocessen en eindproducten verbeteren (3) en mogelijk participeren in op innovatie en technologie gerichte netwerken (4).

Het ministerie van EZ hanteert dus een ruimer begrip van clusters dan de eerder genoemde auteurs. Zo zijn voor EZ kennisdragers, zoals universiteiten, ook onderdeel van een cluster. Een ander verschil betreft samenwerking: terwijl bij Visser bedrijven niet noodzakelijkerwijs samenwerken is dat bij de definitie van het ministerie van EZ wel het geval.

De in dit onderzoek beschouwde samenwerking op ICT-gebied door het MKB heeft zowel elementen in zich van een cluster als van een netwerk. Dit sluit aan bij de definitie zoals gebruikt door het ministerie van EZ: clusters zijn op innovatie gerichte netwerken en ketens van toeleveranciers, afnemers en/of kennisinstellingen (persbericht 8/9/1997; zie: www.ez.nl). Hier focussen we op die clusters die gericht zijn op innovatie middels ICT. Een voorbeeld van een dergelijk cluster is het bundelen van de marketing-activiteiten via internet door de winkeliers in een bepaalde buurt. Een voorbeeld van een netwerk is het ontwikkelen van een inkoop-portaal door een groep samenwerkende metaalverwerkende bedrijven in Noord-Holland om zo efficiënter de bestellingen te kunnen plaatsen.

De bovengenoemde beschrijving van clusters suggereert dat op grote schaal wordt samengewerkt en/of dat er veel bedrijven bij betrokken zijn. In praktijk werken meestal slechts enkele bedrijven samen. Zo werken bedrijven in regionale technologieclusters gemiddeld genomen met drie andere bedrijven, onderwijs- of onderzoeksinstituten samen (Kerste en Muizer, 2001, p. 19).

Samenvattend, komen we tot de volgende definitie:

Een cluster is een vorm van samenwerken tussen (of: een netwerk van) twee of meer bedrijven, hun toeleveranciers, afnemers en/of kennisinstellingen, waarbij het doel van de samenwerking innovatie is.

Het voordeel van samenwerken: versterking van innovatiekracht

Zoals in de inleiding van deze paragraaf al werd gesteld, gaat het volgens de economische theorie bij samenwerking en clustervorming om de versterking van innovatiekracht. En omdat ICT-toepassingen tegenwoordig een belangrijke rol hebben bij innovaties, gaat het in praktijk om het versterken van innovatiekracht en ICT-kennis.

Voorals sinds de jaren '80 is het aantal bedrijven dat aan samenwerkingsverbanden (of allianties) deelneemt sterk gestegen. De motivatie was en is zoals verwacht, vaak het versterken

van de innovatiekracht. Het belang van samenwerkingsverbanden is voor veel bedrijven groot geworden. Zo is 35 procent van de marktwaarde van bedrijven afhankelijk van allianties (zie: De Man en Duysters, 2002). Zij geven een overzicht van de literatuur die het verband bestudeert tussen samenwerking en innovaties vanuit het oogpunt van de praktijk.

De belangrijkste conclusie is dat samenwerkingsverbanden inderdaad de innovatiekracht vergroten. Driekwart van de studies gaf een positief beeld van samenwerking, terwijl in slechts tien procent van de studies de innovatiekracht verslechterde door het aangaan van het samenwerkingsverband. De samenwerkingsverbanden zijn succesvoller als de samenwerking intensiever is, het alliantie management van hoger niveau is en de basiskennis van de bedrijven meer overlapt. Publiek-private samenwerkingsverbanden en door de overheid gesubsidieerde onderzoekssamenwerkingsverbanden stimuleren innovatie minder, en het effect ervan is neutraal of licht positief. Wel is duidelijk dat publiek-private samenwerkingsverbanden leiden tot een verlaging van de investeringskosten. Een verklaring die De Man en Duysters (2002) hiervoor aandragen, is dat bedrijven vooral hun projecten met een lage slaagkans laten subsidiëren door de overheid.⁵

Niet iedere samenwerking is gelijk

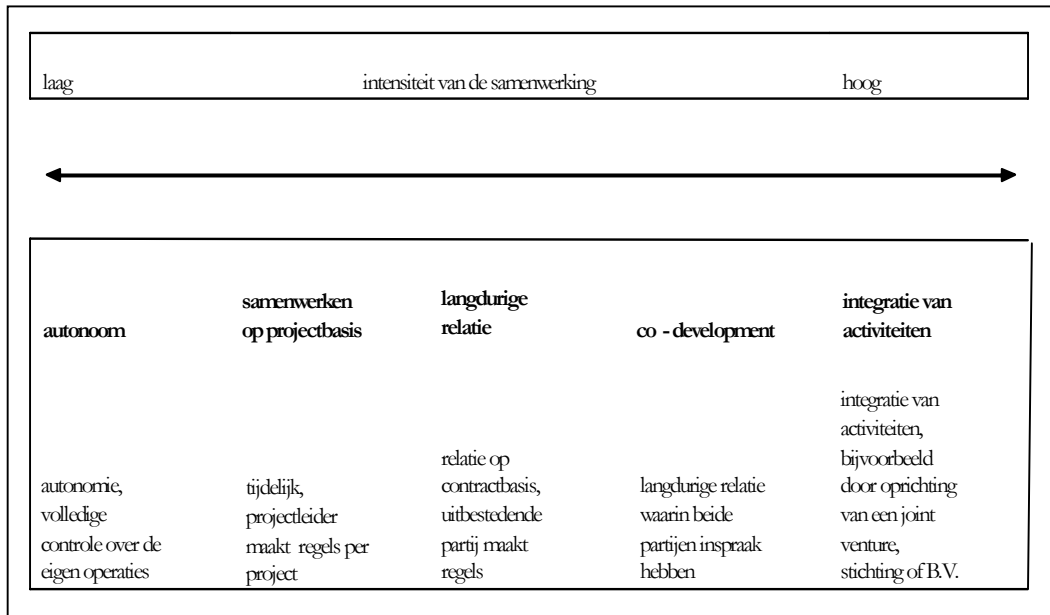
Samenwerkingsverbanden verschillen van elkaar. In sommige samenwerkingsverbanden wordt veel intensiever samengewerkt dan in andere samenwerkingsverbanden. Bij het aansturen of stimuleren van een samenwerkingsverband moet rekening gehouden worden met de intensiteit van de samenwerking. In figuur 1 hieronder zijn de verschillende vormen van samenwerking gerangschikt op intensiteit.

Welke samenwerkingsvorm gekozen wordt, hangt onder andere af van het strategische doel van de samenwerking en van de fase waarin de markt van de samenwerkende bedrijven zich bevindt. Huyzer et al. (1991, p. 21) identificeren een aantal strategische doelen die bij een bepaalde fase van een product-levenscyclus passen, en die goed werken in combinatie met een bepaalde vorm van samenwerken. Zo is in de eerste fase van een levenscyclus (de innovatiefase) het strategische doel belangrijk, dat wil zeggen het identificeren en toegankelijk maken van technologieën en vaardigheden. Een samenwerkingsvorm die hiervoor geschikt

⁵ Bedrijven die samenwerken, houden wel hun eigen autonomie. Een stap verdergaan betekent dat bedrijven hun zelfstandigheid opgeven en fuseren. De Man en Duysters (2002) hebben ook het effect van fusies op innovatie onderzocht. Hieruit blijkt dat fusies en acquisities de innovatiekracht van bedrijven neutraal of negatief kan beïnvloeden. In theorie leiden fusies tot een groter financieel draagvlak, waardoor meer R&D mogelijk is. In de praktijk is dit effect volgens De Man en Duysters niet waar te nemen. Wel is duidelijk dat er minder onderzoek dubbel gebeurt. Het hierdoor bespaarde bedrag wordt echter niet aan R&D besteed.

is, is een joint venture (hierbij zetten twee bedrijven gezamenlijk een nieuw bedrijf op).⁶ Een inkoopcombinaties of agentschap is een bij innovatie minder voor de hand liggende vorm van samenwerking.

Figuur 1: De intensiteit van de samenwerking



Bron: Woolthuis (z.d.)

Een ander verschil tussen samenwerkingsverbanden en clusters betreft het doel van de samenwerking. Woolthuis (z.d.) maakt onderscheid naar drie verschillende doelen:

- Operationele doelen: samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld gezamenlijke logistiek en het delen van ervaring op het gebied van personeelsmanagement.
- Tactische doelen: samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie, bijvoorbeeld het gezamenlijk laten verrichten van onderzoek door een brancheorganisatie
- Strategische doelen: samenwerking gericht op langdurige concurrentievoordelen, bijvoorbeeld gezamenlijke productontwikkeling en bewust netwerkmanagement in verband met reputatie en informatie.

Verder kunnen samenwerkingsverbanden en clusters verschillen doordat met gelijke of andersoortige organisaties wordt samengewerkt. Kerste en Muizer (2001, pp. 18-19) onderscheiden vier soorten samenwerking:

⁶ Andere voorbeelden van samenwerkingsvormen die in deze fase geschikt zijn, zijn: corporate venturing, een deelneming of pré-concurrentiële R&D-samenwerking.

-
- Horizontale samenwerking. Hierbij wordt samengewerkt met bedrijven uit dezelfde sector, die buiten het cluster concurrent zijn.
 - Verticale samenwerking. Hierbij wordt samengewerkt door bedrijven in verschillende fasen van de productieketen.
 - Samenwerking tussen institutioneel verschillende instellingen. Zo kan een groot bedrijf samenwerken met een groep kleine bedrijven, hetgeen anders zal functioneren dan een samenwerkingsverband met bedrijven die allemaal even groot zijn. Een ander voorbeeld is samenwerking tussen een kennisinstelling en een bedrijf.
 - Diagonale of branchedoorsnijdende samenwerking. Hierbij werken bedrijven uit verschillende sectoren samen. Vaardigheden vullen elkaar aan en hierdoor kunnen breedtevoordelen (economics of scope) gerealiseerd worden.

Niet iedere samenwerking staat even open voor toetreders. Gelauf (2003) verwijst naar de sociologische literatuur voor een hieraan verwant onderscheid, namelijk tussen open en gesloten netwerken. Gesloten netwerken bestaan uit dichte, vaak al langere tijd bestaande contacten tussen een vaste groep mensen. Binnen het netwerk is iedereen op de hoogte van elkaars doen en laten. Er is sterke sociale controle en betrokkenheid. Voorbeelden hiervan zijn Chinese ondernemers en de mafia. Open netwerken bestaan veel korter, de sociale banden zijn minder hecht en veel meer mensen maken deel uit van het netwerk. Mensen in open netwerken leggen makkelijker contact met mensen buiten het netwerk. Vaak kent men elkaar niet, maar is samenwerking mogelijk door overdracht van reputatie. Als ondernemer A ondernemer B kent en vertrouwt en ondernemer B kent en vertrouwt ondernemer C, dan is ondernemer A geneigd om ondernemer C te vertrouwen.

Een bekend voorbeeld van een open netwerk is Silicon Valley.⁷ Doordat mensen snel van baan wisselen en allianties frequent van samenstelling wisselen, vindt er een snelle uitwisseling plaats van informatie over de vaardigheden en het gedrag van mensen en bedrijven. Hierdoor zijn netwerken gebaseerd op vertrouwen mogelijk – omdat reputaties immers snel worden overdragen.

Een overheid die samenwerking probeert te stimuleren en een nieuw netwerk of clusters nastreeft, zal meer moeite moeten doen dan een overheid die aansluit bij bestaande netwerken. Bij nieuwe netwerken en clusters zijn de banden per definitie (nog) niet hecht en de

⁷ Het succes van Silicon Valley heeft veel aandacht gekregen. Zie bijvoorbeeld Cohen en Fields (1999) voor een studie naar de samenwerking en de uitwisseling van kennis en ervaringen in Silicon Valley die hebben geleid tot de opkomst van deze regio.

leggen de leden minder makkelijk contact. Ook zal de samenwerking eenvoudiger verlopen als de ondernemers erin slagen om elders betrouwbare informatie over elkaar in te winnen.

2.2 Mogelijke succes- en faalfactoren van clusters⁸

In de economische literatuur is een aantal succes- en faalfactoren van samenwerking geïdentificeerd. Er is geen studie geweest waarin alle succesfactoren werden genoemd, waardoor het lastig te zeggen is welke factoren het belangrijkste zijn. Het aangeven van de belangrijkste factoren wordt nog verder bemoeilijkt doordat per sector of samenwerkingsverband andere factoren belangrijk kunnen zijn. Zo hebben Oerlemans en Meeus (2000) de voor- en nadelen van R&D-samenwerking in twee clusters onderzocht. Hieruit blijkt dat de genoemde voor- en nadelen niet alleen per cluster verschillen, maar ook naar gelang er met toeleveranciers, afnemers, kennisinstellingen of ingenieurs en adviesbureaus wordt samengewerkt. Er is in de onderstaande opsomming van succesfactoren daarom geen volgorde van belangrijkheid aangebracht:

- **Overeenkomsten in de bedrijfscultuur zijn belangrijk.** Volgens Huyzer et al. (1991, p. 22) zijn de structurele (lees: de financiële, fiscale en juridische) aspecten van een samenwerkingsverband minder vaak een probleem dan de culturele aspecten. Als de doelen van een samenwerkingsverband niet worden gerealiseerd, dan komt dit vaak door verschillen in de bedrijfscultuur van de samenwerkingspartners. Vaak krijgt de bedrijfscultuur weinig aandacht. Dat is onterecht, omdat het uiteindelijk de mensen zijn die ervoor zorgen dat de samenwerking wel of niet slaagt. Verschillen in bedrijfscultuur kunnen in diverse modellen beschreven worden, zoals het model van Hofstede (geciteerd in Huyzer et al., 1991, p. 23). Hofstede onderscheidt zes dimensies waarin organisaties kunnen verschillen: procesgericht versus resultaatgericht; mensgericht versus werkgericht; organisatiegebonden versus professioneel; open versus gesloten; strakke tegenover losse controle; pragmatisch versus normatief. Als bedrijfsculturen op één of meer van deze gebieden veel met elkaar overeenkomen, dan vergroot dit de kans op een succesvol samenwerkingsverband.
- **Samenwerking werkt beter bij grote voordelen van het samenwerkingsverband.** Een samenwerkingsverband is meer succesvol als de voordelen van samenwerking groot zijn. Typische voordelen van samenwerken zijn kostenvoordelen, tijdswinst, schaalvoor-

⁸ De nadruk ligt in deze paragraaf op die succes- en faalfactoren van samenwerking waar partijen, die samenwerking willen stimuleren, op moet letten. Andere nuttige informatiebronnen voor de in samenwerking geïnteresseerde lezer zijn de brochure 'samenwerken' van Syntens en de handleiding van Woolthuis (z.d.).

delen, het profiteren van kennis van partners en het krijgen van toegang tot een nieuwe markt en tot subsidiestromen. Dus: hoe groter de kostenvoordelen, de tijdswinst en de schaalvoordelen ed. van een samenwerkingsverband zijn, hoe aantrekkelijker samenwerking. Samenwerkingsverbanden gericht op onderzoek heeft meer voordelen dan alleen kostenbesparingen, omdat vaak ook geprofiteerd kan worden van de kennis die de partner reeds voor het onderzoek had. Het krijgen van toegang tot een nieuwe markt is relatief onbelangrijk als motief voor samenwerking (Oerlemans en Meeus, 2000). Een ander voordeel van samenwerking betreft bedrijven die samenwerken om zo hun product tot standaard te krijgen. Een bekend voorbeeld hiervan is de samenwerking van Sony en Philips bij de introductie van de cd-speler. Door deze samenwerking werd de cd-speler een nieuwe standaard in geluidstechniek. Terwijl de videorecorders die beide bedrijven eerder hadden ontwikkeld, en waarbij niet was samengewerkt, het niet tot standaard hadden geschopt (Nootboom, 1999, p. 6).

- **Een samenwerkingsverband moet stabiel zijn.** Een samenwerkingsverband is meer succesvol als deze stabiel is. Een samenwerking is stabielere naarmate de kans op het ontduiken van de samenwerking kleiner is. Ontduikende partners vertonen bijvoorbeeld free-ridersgedrag en halen zelf zoveel mogelijk uit de samenwerking zonder daar zelf veel aan toe te voegen. Door de mogelijkheden voor free-ridersgedrag te verminderen (door bindende afspraken over wie wat aanlevert etc.), is de kans dat de samenwerking mislukt kleiner. Bij samenwerking op R&D-gebied kan er onenigheid ontstaan over wie wat uit de samenwerking mag halen, omdat vooraf veelal niet precies valt vast te leggen wat er uit de samenwerking komt. Er kunnen dus problemen ontstaan over de verdeling van opbrengsten van intellectuele eigendommen. Verder kan samenwerking minder aantrekkelijk worden als partners de samenwerking gebruiken om toe te treden tot de markt van een andere partner. Dit vergroot de kosten van samenwerking voor dat bedrijf tot wiens markt één of meer concurrerende partner(s) is (zijn) toegetreden.

Ten slotte kan de stabiliteit van een samenwerkingsverband worden bedreigd als de communicatie in een cluster lastig is en als de besluitvorming traag is (Oerlemans en Meeus, 2000). Binnen een cluster is de communicatie vaak lastiger en de besluitvorming vaak trager dan binnen één bedrijf.

- **Een samenwerkingsverband moet duurzaam zijn.** Samenwerkende MKB-bedrijven vergaren samen nieuwe kennis en ontwikkelen deze (deels) samen. Deze investeringen in kennis zijn kostbaar (tijd en financiële middelen), bijvoorbeeld door het inhuren van adviseurs. Deze investeringen moeten terugverdiend kunnen worden. Dit lukt alleen als een samenwerkingsverband voldoende lang duurt. Tegelijkertijd moet het samenwerkingsverband redelijk stabiel zijn (zie hierboven). De kennis zit vaak in de hoofden van
-

mensen en kan alleen worden overgebracht door rechtstreeks contact. Hiervoor is wederzijds begrip nodig wat kan ontstaan in duurzame relaties (Nootboom, 2000).

- **Vertrouwen tussen de samenwerkende partners is noodzakelijk.** Het met ICT veranderen van de bedrijfsvoering – innoveren dus – is een onzeker proces. Van tevoren is niet te voorzien wat het resultaat van de veranderingen zal zijn, zeker ook omdat in veel gevallen de verandering zelf van tevoren niet volledig duidelijk zal zijn. Hierdoor is het vooraf niet voor iedere partner in een samenwerkingsverband duidelijk of de voordelen zullen opwegen tegen de investering die gedaan moet worden. Omdat dergelijke samenwerking met ICT-toepassingen een met onzekerheid omgeven proces is, kan niet alles door middel van contracten worden geregeld. De verschillende partners dienen erop te kunnen vertrouwen dat hun partners geen misbruik van deze onzekerheid maken (Nootboom, 1999, 2000).⁹
- **Exclusiviteit is soms behulpzaam.** Als er in een cluster bedrijven zitten die direct met elkaar concurreren dan kan het zijn dat het ontwikkelen en implementeren van ICT-toepassingen via het cluster juist *niet* aantrekkelijk is. Als nieuwe kennis direct bij de concurrent bekend wordt, kan er geen voordeel op de markt meer gerealiseerd worden en is het terugverdienen van de investering onmogelijk. Dit risico van weglekkende kennis naar een concurrent hoeft overigens niet altijd een probleem te zijn, omdat het risico soms erg laag is. Soms moet de concurrent immers grote moeite doen om de kennis bruikbaar te maken, en is de kennis vertegenwoordigd in de hoofden van bepaalde personen, waardoor het niet goed mogelijk is dat deze naar een ander bedrijf vloeit (dit laatste in tegenstelling tot op schrift gestelde kennis, die relatief makkelijk naar andere bedrijven vloeit) (Nootboom, 2000).
- **Transparantie van informatie is belangrijk.** Informatie over samenwerkende partijen dient zo transparant mogelijk te zijn. Als partijen weten wat de andere partij kan of wil met de samenwerking, dan is samenwerking aantrekkelijker dan wanneer men eigenlijk niets over het andere bedrijf weet (Nootboom, 1997).
- **Overheidssteun werkt kostenverlagend.** Door een samenwerkingsverband aan te gaan met marktpartijen kan de overheid een ICT-innovatietraject subsidiëren. Hierdoor dalen de kosten van de ICT-toepassing voor de deelnemende bedrijven dalen. Subsidiëring (en

⁹ Een hieraan gerelateerd punt, dat meestal niet bij samenwerking genoemd wordt, is dat de stijl van de ondernemers bij elkaar moet aansluiten. In praktijk verschillen ondernemers sterk in hun aanpak (zie: ministerie van Economische Zaken, 2001). Als hier vooraf geen afspraken over gemaakt worden of geen rekening mee gehouden wordt, dan kan dit tot spanning in de samenwerking leiden.

eventuele andere vormen van steun) zijn alleen dan een succesfactor voor samenwerking als de overheid samenwerking als voorwaarde voor de subsidie stelt. Een project dat niet aan deze voorwaarde voldoet, is ‘Gideon – Innovatieproject voor MKB-Bedrijven in Noord-Holland’. Dit project is gericht op het stimuleren van innovatie, maar hiervoor hoeft niet samengewerkt te worden. Een voorbeeld van een project dat in dit opzicht wel voldoet aan de succesfactor, is het ICT-innovatieproject in het kader van KLICT (zie: de case-studies in paragraaf 3.2). Hierbij wordt expliciet de eis gesteld dat er samengewerkt moet worden met tenminste drie bedrijven.

- **Ervaring op basis van eerdere samenwerking loont.** Het managen van de samenwerking is belangrijk (De Man en Duyster, 2002), waarbij geldt dat bedrijven die al eerder ervaring opdeden met samenwerken, beter scoren dan ‘onervaren’ bedrijven. Ervaren bedrijven kunnen immers beter hun verwachtingen op elkaar afstemmen en voor een eerlijke verdeling van kosten en opbrengsten zorgen. Ook is deze ervaring van groot belang bij het maken van duidelijke afspraken om ervoor te zorgen dat een samenwerkingsverband soepel verloopt en succesvol kan zijn.
- **Een samenwerkingsverband moet ‘intensief’ zijn.** Samenwerking is succesvoller als de samenwerking intensiever is, omdat er dan een grotere wederzijdse afhankelijkheid ontstaat (De Man en Duyster, 2002). Samenwerkingsvormen gerangschikt op intensiteit van samenwerking zijn (van intensief naar minder intensief): research joint ventures, minderheidsinvesteringen en het wederzijds houden van minderheidsaandelen, klant-leverancier relaties, R&D-contracten en co-makership, technologie-uitwisselingsovereenkomsten, cross-licensing, éénrichtingsverkeer van technologische kennis en het verlenen van licenties.
- **Overeenkomsten in basiskennis zijn belangrijk.** Samenwerking is succesvoller als de basiskennis van de bedrijven meer overlapt (De Man en Duyster, 2002).

2.3 MKB en ICT¹⁰

In het algemeen geldt dat projecten in de regio de meeste kans van slagen hebben als ze aansluiten bij de wensen en ervaringen van (regionale) bedrijven. Bij het stimuleren van cluster-vorming en samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven op ICT-gebied in de

¹⁰ De focus van dit onderzoek is de vraag hoe bedrijven kunnen samenwerken om de mogelijkheden die ICT biedt optimaal te benutten en de vraag hoe de overheid dit eventueel kan stimuleren. Hierdoor blijft de praktische kant van het gebruik van ICT-toepassingen buiten beschouwing. Zie hiervoor bijvoorbeeld Syntens (2002).

Amsterdamse regio, is het daarom verstandig te weten wat in praktijk de knelpunten voor MKB-bedrijven zijn bij ICT-toepassingen.

Volgens MKB Nederland, FHI¹¹ en Nederland~ICT (2002) is een stijging van de productiviteitsgroei in het MKB nodig om met structurele tekorten aan vakpersoneel, stijgende loonkosten, een verslechterende internationale concurrentiepositie om te kunnen gaan. Hiervoor zou een slimme inzet van ICT uitermate geschikt zijn. MKB Nederland concludeert echter dat de inzet van ICT in het MKB achterblijft en dat de ICT-inspanningen niet voldoende effectief zijn. Ten eerste bleek uit dit onderzoek dat ICT vooral gebruikt wordt om de efficiëntie van bijvoorbeeld de administratie te vergroten en veel minder voor het veranderen van productieprocessen ('effectiviteit') of het innoveren en ontwikkelen van nieuwe producten. Weliswaar leidt ICT tot tal van veranderingen en vernieuwingen, maar de kennisuitwisseling tussen bedrijven blijft achter. Zo geven maar weinig MKB-bedrijven aan dat ICT heeft geleid tot een efficiëntere samenwerking in de bedrijfskolom. MKB Nederland et al. (2002, p. 20) vragen zich daarom af of de veranderingen door ICT echt nuttig geweest zijn.

MKB Nederland et al. (2002) vinden een aantal oorzaken voor het feit dat ICT nog niet tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit heeft geleid. We noemen er vier:

- **Gebrek aan kennis.** MKB-bedrijven missen vaak voldoende basiskennis over ICT om de technologie optimaal te kunnen ontwikkelen en gebruiken. Door dit gebrek aan basiskennis is het ook lastig om aan een ICT-leverancier uit te leggen waar behoefte aan is.
- **Intransparante markt.** De ICT-markt is weinig transparant waardoor het voor MKB-bedrijven lastig is in te schatten wat een ICT-product kost en wat het gebruik ervan oplevert. Omgekeerd geldt dat de MKB-markt weinig transparant is voor ICT-ondernemers. Hierdoor worden voor het MKB relatief weinig nieuwe applicaties ontwikkeld.
- **Lage prioriteit voor ICT.** ICT is vaak geen prioriteit van de ondernemer zelf, hierdoor is de organisatorische inbedding onvoldoende. ICT eist veelal een andere manier van werken of een verandering van de organisatie hetgeen vanuit de top van de organisatie ondersteund moet worden.
- **Ontbreken van standaarden.** Veel technische standaarden en artikelclassificaties ontbreken of verschillen tussen bedrijven. Dit compliceert het gebruik van moderne datacommunicatiemiddelen.

¹¹ FHI staat voor Federatie van Technologiebranches.

MKB Nederland, FHI en Nederland~ICT willen het gebruik van ICT stimuleren door, onder andere:

- een kwaliteitslabel voor ICT-leveranciers te introduceren,
- de inzet van stagiaires uit het MBO en HBO te stimuleren om zo de kennis over ICT te vergroten,
- het aanleveren van een checklist zodat MKB-ers de relevante vragen kunnen stellen aan hun leveranciers, en
- het organiseren van standaardisatie.

2.4 De rol van de overheid

Naast de in paragraaf 2.2 beschreven succes- en faalfactoren die vanuit de theorie zijn opgesteld, zijn tevens factoren te geven op basis van ervaringen van de overheid met het voeren van clusterbeleid. Door een actief clusterbeleid te voeren, springt de overheid in op de (internationale) trend dat de technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan en dat bedrijven steeds meer afhankelijk worden van kennis buiten de eigen bedrijfsmuren. Samenwerking tussen bedrijven onderling en met kennisinstellingen is daarom volgens de (rijks)overheid steeds belangrijker. Het ministerie van EZ stimuleert en monitort de ontwikkeling van clusters. EZ ziet haar rol als volgt:

Veel clusters ontstaan spontaan, soms speelt de overheid een actieve en faciliterende rol. Enerzijds om de vorming van nieuwe clusters te stimuleren, anderzijds om te voorkomen dat nieuwe vormen van R&D-samenwerking¹² in de knop worden gebroken. In samenwerking met bedrijven in de clusters ontwikkelde EZ een clustermonitor die onder meer aangeeft hoe het betreffende cluster precies in elkaar steekt (voorbeelden zijn monitors voor het multimediacluster, voor het ICT-cluster, het bouwcluster, zie verder: www.minez.nl).

Wat zegt de economische theorie eigenlijk over de rol van de overheid? Hieronder wordt deze vraag kort in het algemeen behandeld in box 2. Vervolgens wordt de rol van de overheid toegespitst op de rol bij samenwerking en clustervorming op ICT-gebied.

¹² R&D staat voor Research & Development, hetgeen onderzoek en ontwikkeling betekent.

Box 2: De economische theorie over de rol van de overheid

In de theorie van elk standaardwerk over micro-economie staat het zo mooi beschreven: “op een markt met volkomen vrije mededinging komt vanzelf een Pareto-optimale allocatie tot stand”, of in gewoon Nederlands “de volledige vrije werking van markten leidt tot de beste prijs-kwaliteit-verhouding en de hoogste welvaart voor de consument”. In de praktijk van alledag zal aan de voorwaarden van volledig vrije mededinging strikt genomen echter nagenoeg nooit worden voldaan. Op de meeste markten is dus sprake van marktfalen. Afhankelijk van de ernst van dit marktfalen kan het soms nodig zijn om in te grijpen. Vanuit economisch perspectief is marktwerking te verkiezen boven ingrijpen door de overheid, tenzij door overheidsingrijpen (bijvoorbeeld subsidiëring) een grotere mate van efficiëntie kan worden bereikt. De rol van de overheid is in dit opzicht dus een rol die bestaat bij de gratie van marktfalen. Meestal worden de volgende vormen van marktfalen gehanteerd:

1. Monopolie-vorming als gevolg van schaalvoordelen in de productie of als gevolg van marktmacht;
2. Externe effecten, dat wil zeggen effecten die buiten de markt om werken en geen prijskaartje hebben. Negatieve externe effecten zijn bijvoorbeeld geluidsoverlast bij Schiphol, watervervuiling en verkeersopstoppingen. Een positief extern effect treedt bijvoorbeeld op als onderneming B kan profiteren van een (door de overheid gefinancierde) infrastructurele voorziening voor onderneming A;
3. Collectieve goederen, dat wil zeggen goederen als defensie of dijken. Dit zijn goederen waar geen enkele consument op individuele basis voor wil betalen;
4. Imperfecte informatie, dat wil zeggen dat de informatie niet kosteloos en/of niet volledig is. Standaardisatie kan hier een oplossing zijn.

In praktijk zien we dat de overheid niet alleen regulerend optreedt om de vier bovengenoemde vormen van marktfalen te corrigeren, maar ook om andere redenen. Het gaat dan om het bereiken van doeleinden op het gebied van rechtvaardigheid, rechtszekerheid, welvaartsverdeling, ethiek, moraal e.a. Dit zijn allemaal gebieden waar op basis van de economische theorie geen eenduidige uitspraken zijn te doen. De niet-economische motieven voor overheidsoptreden kunnen grofweg in drie situaties onderverdeeld worden:

1. Ingrijpen gericht op het bereiken van een rechtvaardiger uitkomst, zoals bij de progressieve inkomensbelasting.
2. Ingrijpen vanwege paternalistische motieven, zoals het ontmoedigen van roken of drugs omdat de overheid meent dat die slecht zijn voor de burger en het stimuleren van onderwijs en theaterbezoek omdat de overheid meent dat die juist goed zijn voor de burger.
3. Ingrijpen in geval van een maatschappelijke onevenwichtigheid, zoals bij hoge inflatie of bij hoge werkloosheid in een bepaalde sector.

Lange tijd ging men ervan uit dat de overheid een corrigerende taak had als er sprake was van marktfalen of van bovengenoemde politiekonwenselijke situaties. Tegenwoordig denkt men daar iets genuanceerder over: overheidsoptreden kan zelf ook maatschappelijk ongewenste effecten met zich meebrengen. Men spreekt dan van overheidsfalen of reguleringsfalen.

Waarom zou de overheid een rol hebben bij het stimuleren dan wel opzetten van samenwerkingsverbanden of clustervorming op ICT-gebied? Volgens de economische theorie heeft overheid alleen dan een rol als er sprake is van marktfalen. In het kader van dit onderzoek zijn met name twee vormen van marktfalen mogelijk aan de orde. Ten eerste is er mogelijk marktfalen door externe effecten. In dat geval zijn de positieve effecten van samenwerking op ICT-gebied (gedeeltelijk) ongeprijsd, waardoor er te weinig wordt samengewerkt. Een tweede vorm van marktfalen ontstaat door imperfecte informatie. Er is dan sprake van intransparante markten. Er is dan onvoldoende informatie beschikbaar over ICT (wat zijn de

kosten en baten van een ICT-toepassingen? wat is de standaard?), en over de voordelen van samenwerking. Overheidsingrijpen kan dan gericht zijn op het introduceren van kwaliteitslabels van ICT-leveranciers en het stimuleren van openstandaarden. De overheid kan ook ingrijpen uit paternalistische motieven (dus ‘omdat het goed is voor een bedrijf’), zoals het verhogen van het basisniveau van ICT-kennis en het prikkelen van de aandacht voor ICT binnen bedrijven. De politieke overwegingen lijken echter geen hoofdrol te spelen als het gaat om het stimuleren van clustervorming op ICT-gebied.

Dan gaan we nu van de theorie naar de praktijk. Welke rol kan de overheid vervullen om de succesfactoren bij clustervorming te bevorderen en de faalfactoren te beperken? Clusterbeleid is relatief nieuw en is daardoor lastig te evalueren. Toch is er al een aantal ervaringen met clusterbeleid waaruit een aantal leerpunten naar voren zijn gekomen.

In paragraaf 2.1 werd al gerefereerd aan een resultaat van De Man en Duysters (2002) dat de rol van de overheid bij een privaat samenwerkingsverband niet onverdeeld positief is, met name doordat bedrijven vooral hun projecten met een lage slaagkans laten subsidiëren door de overheid. Zij vonden dat publiek-private samenwerkingsverbanden en door de overheid gesubsidieerde onderzoekssamenwerkingsverbanden leiden tot een verlaging van de investeringskosten, maar dat deze samenwerkingsverbanden innovatie minder stimuleren dan louter private verbanden. Het effect ervan is neutraal of licht positief.

Andere ervaringen met clusterbeleid zijn beschreven in Boekholdt en Roelandt (2000). Deze ervaringen sluiten aan bij de aanbevelingen vanuit de hierboven genoemde economische theorie.

- Clusters ontstaan in principe spontaan in de markt. De overheid hoeft geen initiatieven bij de vorming van een cluster te nemen.
- In die gevallen waarbij samenwerkingsverbanden niet tot stand komen, en dit vanuit maatschappelijk oogpunt wel gewenst is, kan de overheid een katalyserende en stimulerende rol spelen. Dit kan onder andere door het bij elkaar brengen van actoren, het verschaffen van strategische informatie, het creëren van prikkels om te vernieuwen. Dit betekent echter niet dat de kern van het clusterbeleid ligt in het verstrekken van subsidies.
- De overheid zou alleen actief mee moeten werken aan clustervorming als er sprake is van marktfalen. Daarbij moet de overheid er wel op letten dat ze voldoende goed in staat is om het marktfalen te corrigeren zonder daar een overheidsfalen voor in de plaats te brengen. Een reden om in te grijpen zou zijn wanneer het MKB in Amsterdam er niet in slaagt goede ICT-adviezen te krijgen. De overheid zou deze adviezen dan zelf kunnen geven. Of de bedrijven hier beter van worden, hangt af van de vraag of de overheid in

staat is om kwalitatief goede adviezen te geven, tegen voorwaarden die voor het bedrijfsleven interessant zijn (zoals redelijk geprijsd en snel geleverd). Als de overheid faalt om deze adviesdienst goed op te zetten, wordt het oorspronkelijke probleem nog niet opgelost. De overheid kan er tevens voor kiezen om niet zelf de advisering ter hand te nemen, maar om marktpartijen aan te zetten tot advisering (door workshops te organiseren of probleemgebieden te inventariseren). Dit laatste past meer in het huidige maatschappelijke klimaat van deregulering en zelfregulering (de terugtrekkende overheid).

- De overheid moet erop letten dat de samenwerking innovatie stimuleert zonder de mededinging te hinderen. Een samenwerkingsverband van alle bedrijven uit een sector in Noord-Holland binnen een cluster kan erg goed zijn voor de effectiviteit van hun R&D, maar dit samenwerkingsverband maakt het voor deze bedrijven tegelijkertijd gemakkelijker om prijs- en marktafspraken te maken. Dit laatste is nadelig voor consumenten die hierdoor waarschijnlijk een hogere prijs moeten betalen.
- Cluster- en samenwerkingsbeleid moet vooral gericht zijn op nieuwe en opkomende clusters, in plaats van alleen op bestaande en bekende clusters. Ook kan clusterbeleid niet gebruikt worden om bedrijven in neergaande markten of sectoren te redden.

Bij het opzetten van een project gericht op kennisoverdracht op ICT-gebied en het stimuleren van samenwerking kan geleerd worden van eerdere projecten. Een voorbeeld daarvan is het project 'Telemachos' dat beoogde ondernemers bewust te maken van de mogelijkheden van ICT. Omdat dit project minder succesvol was dan verwacht, is het achteraf geëvalueerd.¹³ Hierbij zijn 10 aanbevelingen geformuleerd op basis waarvan projecten in de toekomst succesvoller kunnen worden opgezet. Deze zijn opgenomen in box 3.

¹³ Bij de evaluatie is het project Telemachos gespiegeld aan vijf vergelijkbare projecten. Bij alle projecten traden min of meer dezelfde problemen op, maar de manier waarop daarmee werd omgegaan verschilde wel steeds.

Box 3: Tien tips voor het opzetten van projecten gericht op kennisoverdracht en samenwerking op ICT-gebied¹⁴

1. Zorgvuldige oriëntatie op de behoefte van de doelgroep. Het MKB heeft behoefte aan een pragmatische en concrete benadering. Generieke cursussen/benaderingen en het ontwikkelen van een visie gaat voor veel ondernemers te ver.
2. Zorg voor een goede afbakening van de doelgroep. Het is hierbij belangrijk om te zorgen dat de doelgroep aansluit bij het doel, de inhoud en de opzet van een project. Bij een te brede definitie van de doelgroep is het moeilijk om te zorgen dat de inhoud aansluit bij de behoeften en verwachtingen van de bedrijven.
3. Richt je op gemotiveerde bedrijven. Projecten gericht op bedrijven met weinig kennis en interesse zijn niet effectief.
4. Gebruik bestaande netwerken om MKB-bedrijven te bereiken. MKB-bedrijven zijn lastig te bereiken. Dit gaat het beste via brancheorganisaties en directe contacten.
5. Zorg voor duidelijk promotiemateriaal dat aansluit bij het project, zodat de deelnemers met de juiste verwachtingen meedoen.
6. Door de deelnemers vooraf te screenen, geven alleen de gemotiveerde bedrijven zich op, zijn de deelnemers meer gecommitteerd om hun best te doen en wordt beter duidelijk welke behoefte de bedrijven hebben.
7. Kosten om deel te nemen zijn geen probleem, zolang maar duidelijk is wat de baten zijn. Ook leidt een eigen bijdrage ertoe dat alleen gemotiveerde bedrijven zich opgeven en deze zijn vervolgens ook meer gecommitteerd aan het project.
8. Zorg dat alle onderdelen een duidelijk doel hebben en resultaat opleveren. Abstracte of algemene onderwerpen/onderdelen werken minder goed. Ook het resultaat moet zo concreet mogelijk zijn, alleen het opstellen van een plan van aanpak werkt minder goed en wordt minder gewaardeerd dan wanneer dit ook wordt uitgevoerd.
9. Sluit aan bij de praktijk, met concrete doelen en duidelijk resultaat. Dit is makkelijk bij een smalle doelgroep, waarbij concreet aangesloten kan worden bij vragen en behoeften van bedrijven. Bij één-op-één contact is dit het beste realiseerbaar.
10. Houd het programma eenvoudig en flexibel. Zorg dat de administratieve verplichtingen voor zowel de uitvoerders en de deelnemers zo klein mogelijk zijn. Een bad practice is het volgende voorbeeld. Bij Telemachos en vier van de vijf ADAPT programma's bestond de deelnemersbijdrage uit hun gedeelde inkomsten. Hiervoor moesten de deelnemers de uren die ze besteedden aan het project bijhouden en gedetailleerde inkomensinformatie verschaffen. Zorg ten slotte dat een programma voldoende flexibel is om tijdens de uitvoering in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Bron: Van Mansvelt en Crum (2000)

Er zijn nog meer projecten die ingaan op de relatie tussen bedrijven en ICT. Zo publiceerde het ministerie van Economische Zaken vorig jaar het rapport 'Strategische inzet van Software in Nederland' (2002b). Hierin wordt een organisatie opgezet van private marktpartijen om de vijf knelpunten die de optimale inzet van ICT (software) in Nederland belemmeren

¹⁴ De hier weergegeven opsomming verschilt enigszins van de opsomming in Van Mansvelt en Crum (2000). Hun 10^{de} aanbeveling is hier bij aanbeveling 8 en 9 geïntegreerd. De 10^{de} aanbeveling wordt door beide auteurs wel in de tekst genoemd, maar niet in hun opsomming.

op te heffen. Omdat de publicatie niet direct gefocust is op samenwerking en voornamelijk gericht lijkt op de grotere bedrijven, zijn de resultaten van het project niet in de hoofdtekst opgenomen. Omdat er wel enkele relevante punten in de publicaties zijn gemaakt, is deze samengevat in box 4. Een deel van de in het kader van dit project gesignaleerde knelpunten en voorgestelde oplossingen komt overeen met de in paragraaf 2.3 door het MKB genoemde knelpunten en oplossingen (standaardisatie, kennisvergroting en checklist annex vergelijkingsgids).

Box 4: Kernpunten van het project ‘Strategische Inzet van Software (SIS)’

EZ (2002b) concludeert dat het rendement van investeringen in software in Nederland lager zijn dan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Daarom werken elf grote marktpartijen samen in het project ‘Strategische Inzet van Software (SIS)’. Het doel is activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan een effectievere en efficiëntere inzet van software. Momenteel zijn er volgens EZ vijf knelpunten die de optimale inzet van software in Nederland belemmeren:

- te weinig integreerbaarheid van software,
- te weinig marktinzicht bij investeringsbeslissingen,
- te weinig afstemming tussen ICT en business,
- te slechte onderbouwing van investeringen in software, en
- een onvoldoende kennisinfrastructuur.

De oplossingen die EZ voorstelt omvatten:

- het stimuleren van open standaarden,
- het opzetten van een opleiding tot ICT-architect met beschermde titel,
- het maken van een vergelijkingsgids van softwareproducten, -diensten en -leveranciers,
- het stimuleren van een benaderingswijze van een softwareproject als investeringsproject,
- het stimuleren van de ontwikkeling en het gebruik van standaard competentieprofielen,
- het stimuleren van de aandacht voor afstemming tussen business en ICT in het onderwijs, en
- het verbeteren van de kwaliteit van ICT-docenten.

Bron: ministerie van EZ (2002b)

2.5 Conclusies

Een cluster is een vorm van samenwerken tussen (of: een netwerk van) twee of meer bedrijven, hun toeleveranciers, afnemers en/of kennisinstellingen, waarbij het doel van de samenwerking innovatie is.

Het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven gericht op uitwisseling op het gebied van ICT-kennis zal aan moeten sluiten bij de succes- en faalfactoren zoals die te identificeren zijn uit de theorie en op basis van ervaringen met clusterbeleid. In dit hoofdstuk vonden we de volgende succes- en faalfactoren:

- Overeenkomsten en de bedrijfscultuur zijn belangrijk.

- Samenwerking werkt beter bij grote voordelen van het samenwerkingsverband.
- Een samenwerkingsverband moet stabiel zijn.
- Een samenwerkingsverband moet duurzaam zijn.
- Vertrouwen tussen de samenwerkende partners is noodzakelijk.
- Exclusiviteit is soms behulpzaam.
- Transparantie van informatie is belangrijk.
- Overheidssteun werkt kostenverlagend.
- Ervaring op basis van eerdere samenwerking loont.
- Een samenwerkingsverband moet ‘intensief’ zijn.
- Overeenkomsten in basiskennis zijn belangrijk.
- Inventariseer de behoeften van een duidelijk afgebakende doelgroep bestaande uit gemotiveerde bedrijven.
- Werk zo veel mogelijk vanuit bestaande netwerken.
- Licht de bedrijven goed voor en expliciteer de baten van samenwerking.
- Houd het programma praktisch, concreet, resultaatgericht, eenvoudig en flexibel.

Welke rol de overheid als beleidsmaker kan vervullen om aan het succes van een cluster bij te dragen zal van cluster tot cluster verschillen. Wel zijn enkele generieke leerpunten bekend:

- De overheid hoeft het cluster niet te beginnen.
 - In die gevallen waarbij samenwerkingsverbanden niet tot stand komen, en dit vanuit maatschappelijk oogpunt wel gewenst is, kan de overheid een katalyserende en stimulerende rol spelen.
 - De overheid moet alleen ingrijpen bij marktfalen. Tegelijkertijd dient de overheid er voor te zorgen dat er geen overheidsfalen voor het marktfalen in de plaats komt.
 - De overheid kan innovatie wel stimuleren, maar dient op te passen dat de mededinging niet te veel beperkt wordt.
 - Cluster- en samenwerkingsbeleid moet vooral gericht zijn op nieuwe en opkomende clusters, in plaats van alleen op bestaande en bekende clusters. Ook kan clusterbeleid niet gebruikt worden om bedrijven in neergaande markten of sectoren te redden.
-

3 Best practices samenwerken binnen clusters

Dit hoofdstuk bespreekt een aantal best practices met betrekking tot samenwerken binnen clusters op ICT-gebied. Dit kan zowel op het gebied van gezamenlijke inkoop en distributie zijn als op het gebied van verkoop en marketing. In elk van de paragrafen 3.1 tot en met 3.5 wordt een specifieke case besproken. In paragraaf 3.6 wordt een aantal kleinere cases besproken, die elk te klein zijn om zelfstandig te bespreken, maar waaruit wel een aantal lessen getrokken kan worden voor andere samenwerkingsverbanden. Paragraaf 3.7 geeft een overzicht van de aanbevelingen die op basis van deze cases gedaan kunnen worden.

3.1 PortNET

In de havens van het Noord-Zeekanaalgebied (NZKG) en in de havens van Den Helder werkt PortNET aan het verbeteren van de samenwerking tussen havengerelateerde bedrijven en overheden. Alle dienstverlening gaat via het internet. Het gaat hierbij om (1) ‘yellow pages’ met informatie¹⁵ over alle bedrijven en instellingen die betrokken zijn bij de haven, en om (2) een ‘collaboration platform’ waarbinnen informatie wordt uitgewisseld.

Doel van het project

PortNET heeft als doel de informatie-uitwisseling en de afhandeling van documenten tussen de overheid en havengerelateerde bedrijven efficiënter te maken en zo te komen tot een efficiëntere bedrijfsvoering voor zowel overheden als bedrijven. Het middel dat PortNET gebruikt om dit doel te halen, behelst een zo ver mogelijk doorgevoerde automatisering van de communicatie. De communicatie in een haven is vrij omvangrijk. Zo moeten per zeeschip dat de haven binnenkomt 20 meldingen worden gedaan (aan het havenbedrijf, de douane etc.). Omdat een deel van deze meldingen in verschillende stappen gebeurt, gaat het om ongeveer 150 contacten. Om dit efficiënt te automatiseren is samenwerking noodzakelijk.¹⁶

Ervaringen met het project

Eén van de projecten, Electronic Port Clearance, draait om informatie-uitwisseling. Gebruikers kunnen in één handeling aangifte doen bij alle betrokken instanties, zoals de douane,

¹⁵ Het gaat hierbij om diensten die de bedrijven in de haven en de bedrijven die zaken willen doen in het NZKG helpt bij het zoeken van informatie en het afhandelen van transacties.

¹⁶ Voor alle logistieke bedrijven geldt dat efficiënte automatisering deels buiten het eigen bedrijf moet plaatsvinden.

havenmeesters en de Koninklijke Marechaussee.¹⁷ Door speciale wetgeving is het mogelijk om in Amsterdam deze communicatie elektronisch te laten verlopen. Buiten Amsterdam is dit nog niet mogelijk. Tevens kan in Amsterdam – door een nieuw Europees formulier (IMO-FAL) dat vanaf september 2003 verplicht wordt – elektronisch worden aangeleverd, terwijl dit in de rest van Europa nog op papier gebeurt.

Om de communicatie efficiënt te automatiseren, is samenwerking om tenminste twee redenen noodzakelijk.¹⁸ Ten eerste zijn de kosten om elektronische formulieren aan te passen te groot voor één enkel bedrijf (de kosten zijn hoger dan die van een ouderwets papieren formulier). Ten tweede is het voor een zelfstandig bedrijf niet mogelijk om naar de overheid te stappen met de eis de communicatie te stroomlijnen. Als een groep bedrijven naar de overheid stapt, is de countervailing power en dus de slagingskans veel groter. Het is dan mogelijk om met veel inzet en overleg procedures aan te passen en ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde definities en interpretaties van internationale afspraken gebruikt. Communicatie met de overheid is lastig, omdat de overheid uit veel verschillende diensten bestaat, bijvoorbeeld douane en havenbedrijf, met elk hun eigen definities en procedures.

Voor het succes van PortNET is een aantal aspecten belangrijk, waarvan vertrouwen en geld de belangrijkste vormen. Vertrouwen in elkaar is belangrijk. Bij PortNET wordt al twee jaar samengewerkt en overlegd. Hierdoor kent men elkaar en dit creëert vertrouwen en draagvlak. Het is belangrijk dat zowel de werkvloer als het management de samenwerking ‘ziet zitten’.¹⁹ Verder is geld erg belangrijk. Bij ICT-projecten is de financiering om twee redenen lastig. Ten eerste is 90 procent van de uitgaven noodzakelijk voor het voortraject (overleg, het maken van afspraken, het formuleren van een plan, enz.) en maar 10 procent voor het bouwen van de uiteindelijke webapplicatie. Een dergelijke grote voorinvestering is lastig te verkopen, zeker als ICT-toepassingen binnen een bedrijf geen prioriteit zijn. Ten tweede is het voor de meeste managers en wethouders – de uiteindelijke geldschieters dus – niet mogelijk om inhoudelijk over ICT te vertellen en erover mee te praten; dit moeten ze aan uitvoerders overlaten.

¹⁷ Vanaf 1 januari 2003 draait dit systeem proef voor een aantal bedrijven. Vanaf april 2003 moet het voor alle bedrijven toegankelijk zijn.

¹⁸ Voor alle logistieke bedrijven geldt dat efficiënte automatisering deels buiten het eigen bedrijf moet plaatsvinden.

¹⁹ Het vertrouwen is nog niet zo groot dat men alles uit handen wil geven. Men wil vaak een kopie hebben op een eigen server in plaats van dit uit te besteden aan een professioneel hostingbureau. Waarschijnlijk levert dit slechts schijnzekerheid op, omdat servers bij gebruikers en kleine (overheids)organisaties vaak slechter beheerd worden dan bij een professioneel hostingbedrijf.

Het kost dus veel moeite om duidelijk te maken wat je wilt en waarom dit belangrijk is. De gevolgde aanpak om draagvlak te creëren en in het verlengde daarvan geld binnen te halen, is als volgt. Eerst wordt een aantal kleine projecten uitgevoerd dichtbij de bedrijven ('succes binnen oogafstand'). Hierdoor snappen bedrijven waarom de samenwerking nuttig is, en is het uiteindelijk ook mogelijk om de grote projecten, die zeker ook nodig zijn, uit te voeren.

Bedrijven kiezen er vrijwillig voor om mee te doen en bouwen hun participatie in de loop van de tijd uit. Overheden hebben ook een taak in dit geheel en dienen keuzes te maken. Zo moet de overheid hun interpretatievrijheid over gezamenlijke afspraken en internationale afspraken (gedeeltelijk) opgeven om daarmee de processen efficiënter te kunnen laten verlopen.

Geleerde lessen van het project

Uit de ervaringen van PortNET met onder andere Electronic Port Clearance kunnen de volgende lessen geleerd worden:

- Bedrijven die samenwerken vormen een beter aanspreekpunt voor de overheid. Hierdoor lukt het beter om afspraken te maken dan wanneer bedrijven afzonderlijk naar de overheid gaan.
- Samenwerken met verschillende overheidsdiensten kost veel tijd en energie. Soms, zoals bij dit project, is er (veel) winst te behalen als overheidsdiensten overgaan tot het hantieren van een uniforme interpretatie van (internationale) afspraken. Hiervoor zal een deel van hun beleidsvrijheid door deze diensten moeten worden opgeven; het blijkt dat ook dat tijd en overredingskracht kost.
- Vertrouwen in elkaar is nodig bij omvangrijke en lastige projecten. Dit vertrouwen kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door eerst gezamenlijk een aantal kleine projecten uit te voeren, waardoor men elkaar beter leert kennen en inziet dat samenwerking nuttig is ('succes binnen oogafstand').

3.2 Cokon

Cokon uit Den Bosch organiseert op diverse manieren samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Hier worden twee van deze initiatieven besproken: TREK en KLICT.

3.2.1 TREK²⁰

TREK (Toeristisch-REcreatieve Ketens Brabant) heeft ketencontacten in de toeristisch-recreatieve sector in Brabant georganiseerd. Daarbij gaat het om sectoren als dag- en verblijfsrecreatie, musea, kleinschalige aanbieders van agrotourisme (zoals boerenwinkels), en (grotere) attractieparken. Dit is een drie jaar durend samenwerkingsverband geweest, dat nu volgens plan is afgesloten.

Doel van het project

Het doel van TREK-Brabant was het versterken van de concurrentiepositie en tegelijkertijd het behouden en verbeteren van aanwezige natuur- en cultuurhistorische waarden. Er zijn vier pilot-projecten uitgevoerd om te zien of, en hoe, partijen tot ketensamenwerking kunnen komen. Binnen TREK speelde ICT geen specifieke rol met betrekking tot communicatie. ICT bleek echter belangrijk te kunnen zijn met betrekking tot de retailfunctie (dus daar waar vraag en aanbod bij elkaar komen op detailhandelniveau). Hierbij waren duidelijk mogelijkheden tot samenwerking op ICT-gebied.

Ervaringen met het project

In drie van de vier projecten speelden geen knelpunten op ICT-gebied. Bij een vierde project wel. Dit project had als doel om middels moderne ICT de culturele biografie van de regio Zuid-Oost Brabant op een aantrekkelijke, flexibele en klantgerichte manier aan te bieden aan de recreant. In 1999 en 2000 is voornamelijk ingezet op ontwikkeling van de techniek en uitwerking van een prototype. Dit heeft geresulteerd in een werkend prototype, dat voornamelijk gebruik maakte van off-line apparatuur. De technische specificaties lieten op dat moment te wensen over aan gebruiksvriendelijkheid.²¹

Vanuit TREK zijn vier pilots opgezet. Deze waren bewust sectorbreed opgezet: een pilot met een insteek vanuit het agrotourisme, een pilot vanuit natuurgerichte dag- en verblijfsrecreatie, een pilot vanuit cultuurhistorisch(e) toerisme en recreatie, en ten slotte een pilot vanuit grootschalige attractieparken. Uit de vier pilot projecten bleek dat een drietal thema's steeds terugkomt. Bij deze thema's zijn tevens verbeterpunten geformuleerd:

- Retailfunctie: de kennis over vraag en aanbod van recreatieve voorzieningen is zwak en moet verbeteren. Daarom wordt gewerkt aan een knooppunt voor de 'vermarkting' van

²⁰ Zie: www.trek-brabant.nl

²¹ Buiten het samenwerkingsverband is samen met andere partijen gewerkt aan verdere ontwikkeling van deze ICT-toepassing in het kader van 'Eindhoven Kenniswijk'. Overigens bestaat er bij marktpartijen huiver voor een dergelijk project, omdat ze weten dat het in het verleden niet gelukt is.

de verkoop. Dit knooppunt dient ook als een kenniscentrum tussen vraag en aanbod van gegevens over toerisme en recreatie ten behoeve van publieke en private doeleinden.

- **Kwaliteit:** de kwaliteit van een deel van de aangeboden diensten moet verbeteren (bijvoorbeeld de kwaliteit van recreatiewoningen), maar ook de kwaliteit van de bedrijven moet verbeteren (het beheer en de marketing van kleinschalige verhuur van recreatiewoningen moet professioneler, wat lastig is door de kleine schaal). Dit bleek nodig te zijn om zo beter te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klant. Instrumenten om de kwaliteit te verbeteren, zijn klanttevredenheidsonderzoek en het binnen de keten afspreken aan welke eisen toeristische diensten moeten voldoen.
- **Mobiliteit:** er moeten slimme systemen komen om mobiliteitsproblemen samenhangend met recreatie op te lossen. TREK komt voort uit zo'n mobiliteitsprobleem. Een voorbeeld is dat veel bezoekers van de Efteling lang in de file staan. De provincie Noord-Brabant wil door middel van samenwerking tussen dag- en verblijfsrecreatie de economische betekenis van deze sector vergroten. Als mensen in de regio overnachten, halen ze meer uit hun dag Efteling. Hiervoor is samenwerking en aansluiting nodig tussen dagreactie en verblijfsrecreatie, waardoor de economische betekenis van de toeristisch-recreatieve sector toeneemt.

De destijds slechte retailfunctie is verbeterd naar aanleiding van TREK. Zo is er nu een goedlopend gezamenlijk boekingsstelsel gekomen in Noord-Brabant. Het stelsel blijkt echter nog te versnipperd te zijn. Limburg en Zeeland willen zich erbij aansluiten, maar misschien is het raadzaam om een nog grotere schaal te genereren. Zo zijn er initiatieven om te komen tot een Nederlandse boekingscentrale en zelfs tot een Europese centrale. Verder bleek dat de consument het liefst per dag besluit wat hij of zij gaat doen. Er is daardoor behoefte aan actuele informatie. Dit biedt bij uitstek een kans voor ICT-toepassingen, die immers per definitie een grote mate van flexibiliteit kennen. Tot op heden is dat echter nog niet gerealiseerd.

Geleerde lessen van het project

- De kans op succesvolle samenwerking op ICT-gebied is hoger als in eerste instantie niet meteen met technisch ingewikkelde projecten en ideeën wordt gewerkt.
 - Samenwerking op ICT-gebied kan ook duidelijk maken dat op een aantal andere punten verbetering nodig is. Zo werd bij de vier pilotprojecten van TREK duidelijk dat de kennis over vraag en aanbod naar recreatieve diensten moet verbeteren; de kwaliteit van de producten en de bedrijven moet verbeteren om aan te sluiten bij de wensen van de klant; en er betere oplossingen voor mobiliteitsproblemen in relatie met recreatie moeten
-

komen. Het samenwerkingsverband moet flexibel genoeg zijn om dergelijke ruimere implicaties mee te nemen.

- Bij het realiseren van oplossingen is het van belang om in te schatten wat de optimale of meest effectieve schaal is. Zo bleek dat een boekingsysteem voor Brabant alleen wellicht te kleinschalig is en dat het systeem aan waarde wint indien andere provincies deelnemen.

3.2.2 KLICT²²

Doel van het project

KLICT (Ketennetwerken, Clusters & ICT)²³ stimuleert de ontwikkeling, verspreiding en toepassing van relevante kennis op het gebied van ketens en netwerken. Hierbij vervult KLICT een intermediaire functie tussen het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid. KLICT wil opgedane kennis over nieuwe vormen van samenwerking beschikbaar stellen voor nieuwe samenwerkingsverbanden.

KLICT omvat nu ongeveer 40 projecten die nog lopen of reeds uitgevoerd zijn. Elk project begint met een door het bedrijfsleven en/of de overheid aangedragen concrete vraag naar kennis over het samenwerken in ketens en netwerken. Deze vragen kunnen gaan over de organisatie, het ketennetwerk en/of de omgeving van de onderneming.²⁴

Ervaringen met het project

Binnen deze 40 projecten zijn grote verschillen te zien. Hieronder wordt een achttal ervaringen op basis van deze projecten beschreven.

De eerste ervaring sluit aan bij het onderscheid tussen de twee soorten samenwerkingsverbanden: (1) verticale samenwerkingsverbanden tussen leveranciers en afnemers en (2) netwerkachtige (horizontale) samenwerkingsverbanden. In de samenwerkingsverbanden tussen leveranciers en afnemers kent men elkaar vaak beter dan bij horizontale verbanden en is er dus eerder sprake van vertrouwen. Tevens zijn verticaal samenwerkende bedrijven relatief sterk van elkaar afhankelijk, waardoor de samenwerking sneller gaat.

Ten tweede geldt dat de ervaringen verschillen tussen grote en kleine bedrijven. Als er binnen een samenwerkingsverband een of enkele grotere bedrijven actief zijn, dan treden deze

²² Zie: www.klict.org

²³ Mede op initiatief van de Nederlandse overheid zijn er via de Interdepartementale Commissie inzake het Economisch Structuurbeleid (ICES) financiële middelen beschikbaar gesteld om de kennisopbouw over ketens en netwerken te vergroten. KLICT is opgezet vanuit deze ICES/KIS-gelden en is actief sinds 1999.

²⁴ KLICT deelt projecten in drie categorieën in: (1) transparantie van ketens en netwerken, (2) vraagsturing van ketens en netwerken, en (3) herconfiguratie van ketens en netwerken (zie: www.klict.org).

vaak op als stimulators van de ontwikkeling en implementatie van ICT-innovaties. Tegelijkertijd hebben deze grotere bedrijven in een samenwerking met kleinere bedrijven relatief veel macht, hetgeen de samenwerking kan hinderen. Bij grote en middelgrote bedrijven is de ondernemer vaak hoger opgeleid, hetgeen de kans vergroot dat hij wat ziet in samenwerking. Kleine bedrijven missen vaak de kennis die nodig is om samen te werken (hoe schat je de kosten en de baten van een samenwerking in?). Tevens heeft dit vaak te maken met het feit dat men niet genoeg tijd vrij kan maken. Het gaat dan niet om onwil maar om onmacht. Bedrijven kleiner dan 15 tot 20 medewerkers zijn gewoonweg minder vertegenwoordigd in de netwerken, en ze missen de capaciteit (menskracht) om mee te kunnen doen. Een ander verschil tussen grote en kleine bedrijven is dat grote bedrijven vaak al weten wat ze willen. KLICT functioneert dan vooral als adviseur bij de indiening van projecten binnen KLICT. Ook hebben grote bedrijven vaak zelf een projectleider met voldoende capaciteit. Kleine bedrijven zoeken vaak nog naar wat ze willen. Daarom wordt er naast de begeleiding bij de indiening vaak ook meegedacht over de inhoudelijke opzet van een project. De rol van KLICT is dan het aandragen van en het adviseren over de verschillende mogelijkheden.

Ten derde heeft het aantal deelnemende bedrijven invloed op de ervaringen binnen samenwerkingsverbanden. In KLICT-projecten participeren minstens drie bedrijven (dit is één van de indieningscriteria). Gemiddeld participeren ongeveer vijf bedrijven. Als er meer bedrijven meedoen, is het aanbevelenswaardig dat er een leider onder de bedrijven wordt gekozen, omdat het project anders waarschijnlijk een trage voortgang zal kennen en een grotere kans om voortijdig beëindigd te worden. Soms wacht iedereen af wat de ander gaat doen, en wordt er geen leider aangewezen, bijvoorbeeld omdat men meedoet uit angst de boot te missen en niet omdat men iets concreets verwacht van het project.

Ten vierde is het van belang of wordt aangesloten bij bestaande samenwerkingsverbanden, dan wel wordt gepoogd nieuwe verbanden op te zetten. KLICT ondersteunt bestaande samenwerkingsverbanden, die door deze ondersteuning uitbreiden of intensiveren. Hierdoor verbeteren de mogelijkheden voor innovaties met ICT-toepassingen. Deze samenwerkingsverbanden lopen relatief goed. KLICT start ook nieuwe samenwerkingsverbanden. Hierbij gaat relatief veel tijd en energie zitten in het leren kennen van de samenwerkingspartners en van de afzetkanalen. De nieuwe samenwerkingsverbanden lopen over het algemeen minder goed. Het is dus zaak om zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande samenwerkingsverbanden en netwerken

Ten vijfde geldt dat het proces veel moeizamer verloopt indien er in een samenwerkingsverband directe concurrenten zitten. De vertrouwelijkheid van gegevens wordt dan belang-

rijker; gegevens zullen op een meer geaggregeerd niveau worden gepresenteerd en er zullen meer afspraken nodig zijn.

Ten zesde is het van belang om te weten welke rol ICT binnen het project vervult. ICT is belangrijk in ieder KLICT-project. Soms is ICT de aanleiding voor het project en is het de bedoeling om met ICT een probleem op te lossen. Een voorbeeld is de situatie waarin bedrijven voorraden van collega-bedrijven zouden willen gebruiken en hiervoor een gecoördineerd planningssysteem willen ontwikkelen. Deze bedrijven moeten dan uiteindelijk allemaal hetzelfde systeem gaan gebruiken. Hun oude systeem zal dan waardeloos worden. Omdat de al bestaande investeringen in de ICT-systemen verschillen tussen bedrijven, verschilt ook de waarde van deze desinvestering. Hier kan een samenwerkingsverband door mislukken. In andere gevallen is ICT geen hoofdzaak, maar een randvoorwaarde. Een voorbeeld is een situatie waarin men producten als biologisch aan wil kunnen bieden, waardoor het noodzakelijk wordt om deze producten door de hele keten heen te kunnen volgen. Hiervoor is een 'tracking and tracing'-systeem nodig. Omdat de benodigde investering te groot is voor alleen biologische producten, is het wenselijk dat handelaren die aan een dergelijk project meedoen, reeds een 'tracking and tracing'-systeem gebruiken.

Een zevende ervaring geeft aan dat de meest succesvolle samenwerkingsverbanden zijn gekoppeld aan een concrete bedrijfsactiviteit. Door de lange termijn van de projecten gaan bedrijven (die veel meer op korte termijn gericht zijn) al tussentijds over tot de uitvoering van projecten. Dit maakt het uitvoeren van het oorspronkelijk geplande onderzoek vaak lastig en het maakt het lastig om de resultaten van de samenwerking te meten. Als reactie op het feit dat bedrijven vaak tussentijds al overgaan tot uitvoering, is besloten de looptijd van projecten te beperken tot maximaal één jaar. Projecten zijn hierdoor 'behapbaarder' geworden en de projectplannen zijn beter geworden omdat er een betere afbakening van het onderzoek plaatsvindt.²⁵

Ten achtste geldt dat het vaak lastig is te bepalen of een project wel of niet succesvol is verlopen. Een project leidt altijd tot onderzoek, maar niet altijd tot implementatie. Enerzijds kan uit het onderzoek blijken dat iets niet werkt en er dus een ICT-oplossing nodig is, en tegelijkertijd kan blijken dat de oplossing toch niet aantrekkelijk is. Door een onderzoek leer je over de manier waarop je als organisatie functioneert en over de manier waarop collega-bedrijven werken. Soms is het dan niet aantrekkelijk om de manier van werken volledig te veranderen en het ICT-systeem daadwerkelijk in te voeren, maar hebben bedrijven wel nut-

²⁵ De kortere doorlooptijd was wettelijk voor de bedrijven die gewend waren om mee te doen bij langer lopende projecten: men moest nu andersoortige aanvragen indienen. Ook is het soms lastig voor projecten waarvan de deelnemers elkaar vooraf niet kenden, omdat het kennis-makingsproces nu eenmaal flink wat tijd in beslag kan nemen.

tige kennis opgedaan. Dus als een project niet tot implementatie leidt, wil dat niet zeggen dat het mislukt is.

Al met al is het is lastig om aan te geven wanneer een project mislukt is. Van twee projecten is bekend dat deze voortijdig gestopt zijn: bij één project overleed één van de belangrijkste trekkers van het projecten bij het andere project waren de doelstellingen vanaf het begin te abstract. Het eerste kan moeilijk een bad practice worden genoemd, het tweede waarschijnlijk wel.

Geleerde lessen van het project

Uit de ervaringen van KLICT is een aantal andere lessen te trekken:

- Kies voor concrete projecten.
- Betrek bedrijven bij de samenwerking die elkaar al goed kennen; dit maakt de samenwerking in eerste instantie eenvoudiger. Pas wel op dat deze bedrijven niet vergeten om duidelijke afspraken te maken over de verdeling van kosten en baten, en over verwachtingen en doelen. Bij veranderingen gedurende het proces, zoals veranderende markt-omstandigheden of bedrijven die van eigenaar veranderen, kan het samenwerkingsverband anders onder druk komen te staan.
- Betrek bedrijven bij de samenwerking die complementair zijn (dus waarschijnlijk meer verticale dan horizontale samenwerking) en die samen een nieuwe markt betreden.
- Benoem per project een ‘trekker’. De trekker kan per fase van het project wisselen. Het is handig hier vooraf afspraken over te maken.
- Besteed binnen het samenwerkingsverband aandacht aan een voldoende hoge snelheid van handelen, een beperkte openbaarheid van onderzoeksresultaten en een duidelijke communicatie.²⁶
- Pas op voor veel overlap met bestaande subsidieregelingen. Ondernemers klagen dat er onoverzichtelijk veel verschillende subsidiepotjes zijn. Voorkom dus te veel overlap met instellingen zoals Syntens, KLICT e.a.
- Houd de subsidieaanvraag en de procedures eenvoudig en zo beperkt mogelijk. Het kost ondernemers vaak veel tijd om een subsidieaanvraag en verplichte tussenrapportages in te vullen. De tijd van ondernemers is duur en maakt het minder aantrekkelijk om een subsidie aan te vragen voor bedrijven. Anderzijds is uiteraard wel rapportage en verantwoording van het subsidiegeld nodig. De subsidies zijn immers belastinggeld.

²⁶ Zie: KLICT-Nieuwsbrief 16/2003, p. 7.

3.3 TRIS

Het project Toerisme en Recreatie Internet Service (TRIS)²⁷ betreft de opbouw, de uitbouw en het beheer van een internetplatform met toeristische en recreatieve informatie binnen de provincie Noord-Holland.

TRIS is gestart in 1996 met een bijdrage uit het Technologiefonds. Het project is voortgezet met co-financiering vanuit de Provincie Noord-Holland en vanuit de Europese Commissie in het kader van het ADAPT-programma²⁸, in de periode van 1998 tot juni 2000.

Doel van het project

Het project TRIS heeft een driedelige doelstelling:

- Het bevorderen van het toerisme in de provincie Noord-Holland.
- Het bevorderen van ICT-gebruik in de toerisme en recreatie sector in de provincie.
- Het zodanig uitbreiden van de diensten zodat TRIS zichzelf kan financieren.

Ervaringen met het project

TRIS heeft haar eerste doel bereikt. Dit blijkt onder andere uit de stijgende bezoekersaantallen op de website alsook uit de concrete toename van de informatie-aanvragen en boekingen bij de deelnemende ondernemers.

TRIS heeft ook haar tweede doel bereikt. Het feit dat ruim 120 MKB-ondernemers jaarlijks een bijdrage betalen om op het platform aanwezig te zijn (stand per april 2003), is hiervan een bewijs. De deelnemers aan het platform zijn voornamelijk de verhuurders van accommodatie en beheerders van toeristische attracties, zoals musea.

De bijdrage voor de deelnemers varieert van minimaal €90,- voor een basisvermelding tot €1.200,- voor de functionaliteit waarbij bezoekers online een boeking en een betaling kunnen doen.

²⁷ Zie: www.noord-holland-tourist.nl

²⁸ ADAPT is een programma van het Europees Sociaal Fonds (ESF) dat Europese werkgevers en werknemers wil leren omgaan met industriële veranderingen. Dit doel wordt uitgewerkt via het verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven, het tegengaan van werkloosheid (door de kwaliteiten van werknemers te verbeteren) en door de groei van de werkgelegenheid te versnellen, en tot slot door het vergroten van het aanpassingsvermogen aan snelle industriële veranderingen. Projecten worden maximaal 40 procent door ADAPT gefinancierd, de lokale overheid (40 procent) en marktpartijen (20 procent) moeten de rest opbrengen. (Bron: Van Mansvelt en Crum, 2000)

Het derde doel is nog niet bereikt. Naast de bijdrage van de deelnemers is er (nog) een bijdrage van Toerisme Noord-Holland nodig om de exploitatie sluitend te krijgen.

TRIS heeft nauwelijks geleid tot samenwerking op ICT-gebied tussen MKB-ondernemers onderling. De kennisuitwisseling heeft zich voornamelijk voltrokken tussen het projectmanagement en de individuele MKB-ondernemer. Het blijkt in de praktijk binnen TRIS niet mogelijk te zijn om groepen MKB-ondernemers uit de recreatiebranche voor een ICT-bijeenkomst bij elkaar te krijgen.

Geleerde lessen van het project

De uitvoerders van TRIS noemen een aantal factoren die bij dit project een positieve of negatieve bijdrage leveren aan het realiseren van de gestelde doelen:

- Bij een aantal ondernemers uit de sector ontbreekt de basiskennis om de implicaties van ICT-toepassingen te kunnen overzien.
- Sommige ondernemers kunnen/mogen niet meedoen, omdat ze onderdeel zijn van een samenwerkingsverband dat andere platforms gebruikt.
- De opbrengsten zijn vooraf niet gegarandeerd, waardoor de ondernemer bij een nieuw medium moeilijker de beslissing neemt om hierin te investeren.
- De steun van een neutrale branchevereniging of instelling (in dit geval de regionale VVV's) vergroot de geloofwaardigheid van een project richting MKB-ondernemers.
- Voldoende beschikbaarheid van tijd en geduld is nodig om individuele ondernemers te overtuigen van het nut om te participeren.
- Een trekker van een ICT-project, waarbij veel kleine ondernemingen zijn betrokken, moet over zeer veel enthousiasme beschikken, een goed inlevingsvermogen hebben en een missionarisrol willen spelen.

3.4 DigiKring Het Gooi

DigiKring Het Gooi (DHG) is een initiatief van Syntens. DHG is gestart in de zomer van 2001 en is geëindigd in het voorjaar van 2003. DHG biedt MKB-ondernemers uit de branches ICT en Audiovisuele Media een netwerk waarbinnen middels workshops kennis wordt uitgewisseld. Bij elke bijeenkomst staat een bedrijfskundig thema centraal. Door de participatie in de workshops leren de deelnemers elkaar, maar ook zichzelf, beter kennen.

De DigiKring is er voor ICT-ondernemers die het belangrijk vinden om contacten te leggen met collega ICT-ondernemers, inhoudelijke kennis op te doen over bedrijfsvoering en de effectiviteit richting hun klanten te vergroten.

DHG houdt volgens plan na twee jaar op te bestaan. DHG heeft intussen een vervolg gekregen in de regio Amstelveen/Hoofddorp met als focus ICT-ondernemers. Een aantal bedrijven, dat nog maar kort lid was van DHG, heeft zich inmiddels aangesloten bij DigiKring Noord-Holland Zuid. Deze Digikring belegde haar eerste bijeenkomst op 8 mei j.l. in Amstelveen. De eigen bijdrage aan een Digikring is gesteld op €50,- per bedrijf per jaar.

Doel van het project

Het doel van de DigiKringen is ICT-ondernemers de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen tot integrale, vraaggestuurde ICT-dienstverleners. Met andere woorden: ICT-ondernemers een duidelijke verbreding van hun bedrijfseconomische horizon bieden.

Hoewel het stimuleren van samenwerking tussen de leden van de DigiKringen niet als een expliciet doel is geformuleerd, moedigt Syntens – in de rol van uitvoerende instantie – samenwerking tussen de leden wel aan.

Ervaringen met het project

Gemiddeld participeren ongeveer 35 MKB-ondernemers in de bijeenkomsten. Omdat niet iedere ondernemer naar elke bijeenkomst gaat, hebben in totaal rond 100 MKB-ondernemers aan de verschillende workshops deelgenomen. DHG richtte zich bij haar uitnodigingen op directeurs/eigenaren. Deelnemers komen voornamelijk van bedrijven met 2 tot 10 werknemers.

Eén van de actieve deelnemers aan DHG is een bedrijf, dat audiovisuele producties voor de zakelijke markt maakt. De directeur van dit bedrijf geeft aan dat zijn bedrijf via DHG nieuwe vormen van samenwerking is aangegaan met andere deelnemers aan DHG.

Geleerde lessen van het project

Kleine MKB-bedrijven op het gebied van ICT en Audiovisuele Media zien een meerwaarde in bijeenkomsten met collega ondernemers uit dezelfde branche, waarbij een actieve deelname wordt geëist. De opkomst bij de georganiseerde bijeenkomsten was hoog. De deelnemers leren het meest van de ervaringen van collega ondernemers.

De DHG heeft tot concrete vormen van samenwerking geleid tussen leden van de DigiKring. Zo zijn er nieuwe klant-leverancier relaties ontstaan en zijn initiatieven gestart om gezamenlijk nieuwe product/markt-combinaties te ontwikkelen. Omdat samenwerking bij DHG een 'bijproduct' is, zijn er over het aantal nieuwe samenwerkingsverbanden en de intensiteit daarvan geen gegevens bekend.

3.5 S@les in de Bouw

In maart 2003 is het project 'S@les in de bouw' gestart. Het doel van dit project is om door samenwerking in de bouwsector de voordelen van elektronisch zakendoen te benutten. Beschikbaarheid en bruikbaarheid van elektronische artikelinformatie speelt daarbij een grote rol. S@les in de bouw is een project van BouwNed, de grootste ondernemersorganisatie in de bouwsector, ondersteund door Syntens Alkmaar. Het project beperkt zich in eerste instantie tot Noord-Holland. De aanleiding voor het project was een enquête onder de leden van BouwNed in de regio Alkmaar, waaruit bleek dat:

- De leden de grootste voordelen van het elektronisch zakendoen zien in het beschikbaar hebben van actuele product-, prijs- en leveringsinformatie;
- De leden hierbij als grootste knelpunt ervaren dat de door hen gebruikte softwarepakketten nog niet in staat zijn bovengenoemde informatie uit te wisselen.

Doel van het project

Dit project, waarin naast bouwbedrijven ook leveranciers van bouwmaterialen en software zijn vertegenwoordigd, heeft als doel dat eind 2003 in de regio Noord-Holland:

- Minstens twintig bouwbedrijven elektronisch zakendoen met hun leveranciers.
- Minstens tien belangrijke leveranciers artikel- en prijsinformatie digitaal beschikbaar hebben in een standaard formaat. Daardoor wordt het mogelijk dat aannemers deze informatie automatisch inlezen, en bestellingen plaatsen, bevestigingen en/of facturen ontvangen in hun eigen systeem (en/of artikelen via internet bestellen).
- Een aantal softwarehuizen software leveren voor aannemers zodat het elektronisch zakendoen met leveranciers wordt ondersteund vanuit het eigen softwaresysteem.

Om drempels te verlagen en de verwachte voordelen te realiseren, moeten, naast een groot aantal aannemers, ook de softwarehuizen en voldoende leveranciers meedoen. Vandaar dat 'S@les in de bouw' gericht is op samenwerking tussen aannemers, leveranciers en softwarehuizen. Zo kunnen alle deelnemers voordeel halen uit elektronisch zakendoen.

De status van het project in april 2003 is dat ruim twintig aannemers uit Noord-Holland in het project zijn vertegenwoordigd, samen met tien leveranciers en zeven softwarehuizen.

Geleerde lessen van het project

Het project van BouwNed is pas dit jaar gestart. We kunnen dus alleen iets leren over de opzet van dit project:

- Het project is een logisch vervolg op de uitkomst van een enquête onder de leden van BouwNed in de regio Alkmaar. Dit versterkt het gevoel onder de bouwbedrijven dat het hun project is.
- Het feit dat een ‘kampioen’ bouwbedrijf zich als ambassadeur van het project heeft opgesteld, zorgde voor een snelle aanmelding van andere bouwbedrijven in de regio.
- Ondanks de ambitieuze doelen is er sprake van realisme in de projectorganisatie. Dit blijkt onder andere uit de lange lijst van mogelijke valkuilen, die vooraf gedefinieerd zijn.

3.6 Overige samenwerkingsverbanden

In de vorige paragrafen is een aantal samenwerkingsverbanden besproken. In deze paragraaf wordt een aantal kleinere cases besproken. Deze cases zijn elk te klein zijn om zelfstandig te bespreken, maar er kan wel een aantal lessen uit getrokken worden die nuttig zijn voor andere samenwerkingsverbanden. In paragraaf 3.6.1 worden vier cases beschreven waarbij samenwerking op ICT-gebied een rol speelt: (1) De Lelie, (2) FlorEcom, (3) Makelaarsvereniging Amsterdam, en (4) ICT-doorbraakprojecten. In paragraaf 3.6.2 komen twee andere cases aan de orde, die dan wel niet direct op ICT gericht zijn, maar die in het kader van dit onderzoek wel interessant zijn: (1) Kennis aan het IJ, en (2) Samenwerkende schilders.

3.6.1 Cases waarbij samenwerking op ICT-gebied een rol speelt

De Lelie

Er wordt op het technische vlak vrij vaak elektronisch samengewerkt tussen bedrijven en hun toeleveranciers. Hierbij gaat het vaak om de elektronische uitwisseling van tekeningen en opdrachten. Het persoonlijke contact gaat in die gevallen over de commerciële kant van de zaak, en niet langer over de technische kant.

Een voorbeeld is het bedrijfje ‘de Lelie’ met ongeveer 10 medewerkers dat keerklepballen in alle soorten en maten (onderdeel in vuilwater systemen) maakt. Dit bedrijf levert over de hele wereld. Alle technische specificaties, storingsen, en de ‘tracing en tracking’ van verzendingen vinden plaats met behulp van ICT. De directeur reist de wereld over voor commerciële afspraken. Voor problemen die ze noch zelf noch binnen hun netwerk van leveranciers aan kunnen, schakelen ze externe adviseurs in.

FlorEcom²⁹

FlorEcom is een e-commerce-platform van de Nederlandse sierteeltsector. Deze non-profit organisatie is gevestigd in Aalsmeer. Binnen dit platform werken de Nederlandse veilingen en de groothandel samen om de mogelijkheden van electronic commerce verder te ontwikkelen en af te stemmen. Daarnaast nemen de ketenpartijen gezamenlijk initiatieven om tot de ontwikkeling, de toepassing en het beheer van standaarden en systematieken voor e-commerce te komen. Het doel van FlorEcom is om de verdere ontwikkeling van de sierteeltsector en de continuïteit van de daarin opererende bedrijven en organisaties te bevorderen. FlorEcom biedt een aantal diensten aan:

- Landelijke ordersystematiek FlorEcom: Ontwikkeling, introductie en implementatie van de landelijke ordersystematiek voor de sierteeltsector.
- FlorEcom-standaarden: Ontwikkeling, beheer en implementatie van standaarden, zoals EDI-berichten en codelijsten in de sector.
- Netwerkdienst Florinet: De infrastructuur voor datacommunicatie in de sierteeltsector.

Op dit moment is het mogelijk om transacties in potplanten tussen kwekers en de groothandel elektronisch af te handelen via Florinet. Hierbij zijn een tiental groothandelsbedrijven en ongeveer vijftig kwekers betrokken.

De Makelaarsvereniging Amsterdam (MVA)

De MVA is de beroepsorganisatie van makelaars o.g. in de regio Groot Amsterdam. Ruim 420 makelaars, werkzaam in Amsterdam, Abcoude, Aalsmeer, Amstelveen, Badhoevedorp, Diemen, Landsmeer, Ouderkerk a/d Amstel, Uithoorn, de Zaanstreek en Zwanenburg, zijn bij de MVA aangesloten. Naast de belangenbehartiging voor de aangesloten leden, biedt de MVA ook bijscholing aan in de vorm van praktijkgerichte seminars. De meest concrete uiting van de samenwerking tussen de leden op het gebied van ICT is de website³⁰, waarop de leden actief hun complete aanbod zichtbaar maken voor het publiek.

ICT-doorbraakprojecten³¹

ICT-doorbraakprojecten van het ministerie van Economische Zaken zijn baanbrekende R&D-projecten die worden uitgevoerd door bedrijven, eventueel in samenwerking met kennisinstellingen. Het vertrekpunt van een project is een toekomstvisie over hoe de ICT-toepassingen er in een bepaalde sector over 4 tot 8 jaar uitzien. Het project voert vervolgens R&D uit in geavanceerde pilots, waarbij het de bedoeling is om grote invloed in het toepas-

²⁹ Zie: www.florecom.nl

³⁰ Zie: www.mva-makelaars.nl

³¹ Zie: <http://www.ciconlin.ez.nl/>

singsgebied te hebben en de resultaten buiten het project te verspreiden. Omdat het doel is om de ICT-innovatiekracht te versterken, is het nodig dat bedrijven met verschillende en elkaar aanvullende competenties samenwerken. Het ministerie van EZ brengt bedrijven en kennisinstellingen in contact met elkaar en verleent financiële ondersteuning.

3.6.2 Cases zonder directe link met ICT

Kennis aan het IJ

Bij dit project wordt gefocust op één van de eerste stappen die tot samenwerking kan leiden, namelijk het vergroten van de kennis over potentiële samenwerkingspartners. De kern van dit project (uitgevoerd door Renaval) is het initiëren van contacten tussen bedrijven. Hierbij wordt gekeken naar wat bedrijven willen en worden vervolgens eventueel adviseurs binnengehaald. Contacten worden in eerste instantie per bedrijventerrein gelegd. Het is de bedoeling dat hier later samenwerking uit voort komt. De eerste stap hiertoe is bedrijven met elkaar in contact te brengen, zodat ze weten wie hun burens zijn (letterlijk) en ze kunnen inschatten wat de kansen op zaken in de buurt zijn. Als je weet wat de burens doen, is de kans op samenwerking immers groter. De tweede stap is ervoor te zorgen dat bedrijven elkaar blijven vinden en van elkaar weten wat ze doen. Voor kleine bedrijven zou er zonder dit project alleen de informatie van de Kamer van Koophandel zijn, hetgeen te weinig informatief en specifiek is om samenwerking te triggeren.

'Samenwerkende' schilders

23 Schildersbedrijven in Amsterdam-Noord hebben geprobeerd samen te werken bij de verwerking van hun lege verfblikken. Deze bedrijven hebben over het algemeen weinig mogelijkheden om zelf invloed uit te oefenen (zo bepaalt de verfleverancier de kwaliteit verf, de kwastenleveranciers de kwaliteit van de kwasten en bepalen de woningcorporaties welke opdrachten er zijn). De lege verfblikken zijn als ze niet gespoeld zijn chemisch afval, terwijl ze na spoeling gewoon blik zijn. De samenwerkende schildersbedrijven richten zich met hun samenwerking op de verwerking van blikken. Dit is een onderdeel van dat deel van het productieproces dat niet gevoelig is voor concurrentie (het is secundaire proces).

Het feit dat de samenwerking gericht was op dat deel van de waardeketen waar de concurrentie geen rol speelt, maakte het project veelbelovend. Uiteindelijk leidde de samenwerking toch niet tot de aanschaf van een gezamenlijke spoelmachine. Dit had te maken met de regelgeving betreffende het transport van lege, niet gespoelde blikken (dit wordt beschouwd als chemisch transport, waarvan de kosten erg hoog zijn).

3.7 Lessen uit de case studies

Uiteraard bestaan er nog vele andere samenwerkingsverbanden (zie bijvoorbeeld Jansen (2000) voor een beschrijving van een aantal samenwerkingsverbanden op ICT-gebied). We hebben hier een overzicht van enkele relevante best practices gegeven, zonder daarmee uitputtend te kunnen zijn.

Uit de case studies en de gehouden interviews is een aantal lessen te trekken.

Zo kunnen de voordelen van samenwerking vergroot worden door:

- Het feit dat bedrijven samen meer kans maken om iets gedaan te krijgen bij overheidsdiensten dan één bedrijf afzonderlijk. Denk aan het voorbeeld van de bedrijven in de haven die de overheid (zoals de douane) overtuigen hun diensten elektronisch aan te bieden.
- Het feit dat samenwerking het afstemmen van communicatie op elkaar mogelijk maakt, waardoor de communicatie veel efficiënter geautomatiseerd kan worden dan wanneer de bedrijven hun communicatie zelfstandig proberen te automatiseren.

Factoren die invloed hebben op het succesvol samenwerken van ondernemers op gebieden, waarbij ICT-aspecten een rol spelen, zijn:

- Uit meerdere interviews werd duidelijk dat vertrouwen in elkaar belangrijk is. Al moet ook niet vergeten worden om duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen. Als bedrijven elkaar vertrouwen wordt dit vaak vergeten, wat na verloop van tijd tot problemen kan leiden.
Vertrouwen in elkaar is met name noodzakelijk bij omvangrijke en lastige projecten. Dit vertrouwen kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door eerst gezamenlijk een aantal kleine projecten uit te voeren, waardoor men elkaar beter leert kennen en inziet dat samenwerking nuttig is ('succes binnen oogafstand').
 - In verticale samenwerkingsverbanden tussen leveranciers en afnemers kent men elkaar relatief goed. Hierdoor is er eerder sprake van vertrouwen en tevens zijn bedrijven relatief sterk van elkaar afhankelijk. Hierdoor gaat de samenwerking sneller dan bij horizontale, netwerkachtige samenwerkingsverbanden.
 - Samenwerking tussen directe concurrenten verloopt moeizamer. Vertrouwelijkheid van gegevens en goede afspraken zijn in dat geval belangrijker.
-

- Een samenwerkingsverband heeft een grotere kans van slagen als de partijen voldoende van elkaar weten en elkaar kennen. In het samenwerkingsverband dient derhalve een informatiepunt te zijn met gegevens over (potentiële) partners.
 - Binnen afzienbare tijd (6 – 12 maanden) moet een concrete mijlpaal gerealiseerd zijn. Dit maakt het verkrijgen van lange termijn betrokkenheid makkelijker.
 - Er dient een aansprekende trekker van het project te zijn die andere bedrijven aantrekt of overhaalt om mee te doen. Een trekker van een ICT-project, waarbij veel kleine ondernemingen zijn betrokken, moet over zeer veel enthousiasme beschikken, een goed inlevingsvermogen hebben en een missionarisrol willen spelen.
 - Grote bedrijven binnen een samenwerkingsverband treden vaak op als stimulator van de ontwikkeling en implementatie van ICT-toepassingen. Tegelijkertijd hebben deze grotere bedrijven in een samenwerking met kleinere bedrijven relatief veel macht, hetgeen de samenwerking kan hinderen. Bij grote en middelgrote bedrijven is de ondernemer vaak hoger opgeleid en hebben daardoor waarschijnlijk beter inzicht in de potentiële kosten en baten. Dit vergroot de kans dat hij ‘wat ziet in’ samenwerking. Ook hebben grotere bedrijven vaak meer tijd om te investeren in samenwerking en weten ze beter dan kleinere bedrijven wat ze willen.
 - Beperk het aantal deelnemende partijen enigszins. Als er relatief veel bedrijven aan een samenwerkingsverband deelnemen, bestaat het risico dat er geen bedrijf is dat de leiding wil nemen en dat het project een trage voortgang kent en dus een grotere kans om voortijdig beëindigd te worden.
 - Er is een bepaald niveau van basiskennis op ICT-gebied van de partners vereist voor een succesvolle samenwerking.
 - Indien de samenwerking (mede) gericht is op het overdragen van kennis en ervaring, zorg dan voor een werkwijze waarbij de deelnemers van een bijeenkomst gestimuleerd worden hun eigen ervaringen te delen met collega ondernemers. Een ondernemer neemt sneller iets over van een collega ondernemer dan van een adviseur.
 - Samenwerkende bedrijven moeten wel kunnen overstappen op andere software indien dat noodzakelijk is in de samenwerking (bijvoorbeeld omdat elk bedrijf dezelfde factureringssystematiek gaat hanteren).
 - Onzekerheid over de opbrengsten maakt investeren in samenwerking moeilijk.
-

-
- De steun van een neutrale branchevereniging of instelling vergroot de geloofwaardigheid van een project richting MKB-ondernemers.
 - Alle partijen die van belang zijn bij de samenwerking moeten deel uitmaken van het samenwerkingsverband om het project tot een succes te maken (zoals afnemers, concurrenten, leveranciers, kennisinstellingen, en de overheid).
 - Een samenwerkingsverband is hechter, naarmate vooraf ook de valkuilen van een samenwerkingsverband zijn besproken en op papier zijn gezet.
 - Vooraf dient overeenstemming te bestaan over de wenselijkheid van ICT-toepassingen. Bedrijven willen bijvoorbeeld wel op technisch vlak gebruik maken van ICT, maar niet op het commerciële vlak. Of bedrijven willen wel op ondersteunende taken samenwerken, maar niet op onderdelen van de bedrijfsvoering waarmee ze met elkaar concurreren.
 - Situeer het project in het proces en programmatische en niet in projectondersteuning.
 - Ga niet te veel te veel richting outputsturing, dat is voor de rest van de wereld alweer passé.
 - Werk zoveel mogelijk vanuit bestaande netwerken.
 - Stimuleer samenwerking door het project zo concreet mogelijk te maken.
 - Besteed binnen het samenwerkingsverband aandacht aan een voldoende hoge snelheid van handelen, een beperkte openbaarheid van onderzoeksresultaten en een duidelijke communicatie.

Lessen voor de overheid

De hierboven genoemde lessen zijn van belang voor alle partijen die een samenwerkingsverband op ICT-gebied willen opzetten of stimuleren, dus ook voor de overheid. Daarnaast zijn er op basis van de beschrijving van de best practices nog enkele lessen die specifiek van belang zijn voor een overheid als subsidieverlener die samenwerking wil stimuleren:

- Voorkom overlap met bestaande subsidieregelingen.
 - Verstrek alleen een startsubsidie om samenwerking/clustervorming te onderzoeken. Een samenwerkingsverband moet zo snel mogelijk gefinancierd worden uit bijdragen van de samenwerkende partijen.
 - Houd de procedures zo eenvoudig en beperkt mogelijk om te voorkomen dat dit ondernemers veel (dure) tijd kost.
-

- Veel projecten zijn reeds zwaar gedefinieerd: de oplossing ligt vast en het moet in verband met de subsidie nu gebeuren, ook al zou de ondernemer zelf nu eerst de prioriteiten op een ander onderwerp richten. Deze aanpak is te veel aanbodgericht.
-

Lijst van geïnterviewden

Dhr. Peter A. Dortwegt (Renaval)

Dhr. Ben Ensink (Bedrijfsschap voor de groothandel in bloemkwekerijproducten)

Mevr. M. Fledderman (Syntens Alkmaar)

Mw. Carolien Gaakeer (KLICT)

Dhr. Rob Nuyens (TRIS)

Dhr. P. van Meggelen (Syntens, DigiKring het Gooi)

Dhr. Frank Mester (PortNET)

Dhr. Bert L. Poot (Syntens)

Dhr. Marien Sonneveld (Cokon)

Dhr. Hans Strikwerda (Nolan, Nortan & Co.)

Dhr. Ton Veldhuis (ANMA, E-bizz platform Amsterdam)

Dhr. A. Ijsendoorn (Libra Films)

Literatuur

Adler, Paul S. (2001), Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Science*, **12**, 2, 215-234.

Aguirre, D., T. Blansett, T., V. Couto, J. Forteza (2000), *The Shape of the Digital Organization: From Shared Services to Allied Services: Booz*. London: Allen & Hamilton.

Bengtsson, Maria en Sören Kock (2000), “Coopetition” in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, **29**, 411-426.

Boekholdt, P. en T.J.A. Roelandt (2000), Clusterbeleid in Internationaal Perspectief, *Economisch Statistische Berichten*, 85 (4283), p. D30.

Chandler, Alfred D. Jr., Peter Hagström, en Örjan Sölvell (eds.). (1998), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press.

Cohen, Stephen S. en Gary Fields (1999), Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley, *California Management Review*, **42**, 2, 108-130.

De Man, Ard-Pieter en Geert M. Duysters (2002), *Samenwerking en Innovatie, Literatuuroverzicht van de relatie tussen innovatiekracht en interorganisatorische samenwerking*, Ministerie van Economische Zaken.

Deakin, S. en J. Michie (eds.) (1997), *Contracts, Co-operation, and Competition: Studies in Economics, Management, and Law*. Oxford: Oxford University Press.

Gelauf, G.M.M. (2003), Sociaal Kapitaal in de Economie, *Economisch Statistische Berichten*, ESB-Dossier Sociaal Kapitaal, pp. D3-D5.

Gomes-Casseres, Benjamin (1996), *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Huyzer, S.E., J. Moëd, M.G.M. Spitholt, W. Luimes, H. Kroodsma en M.U. Douma (1991), *Strategische Samenwerking: de Praktijk in Nederland*, Coopers & Lybrand, Dijker Van Dien, Amsterdam en Universiteit Twente.

Jansen, A.M. (2000), *Signalen uit de Netwerkeconomie: Samenwerken op Internet*, EIM, Zoetermeer

Kerste, Richard en Arnoud Muizer (2001), *Regionale Clusters nader Bekeken*, EIM, Zoetermeer

-
- Mansvelt, van, Arthur en Ben Crum (2000), *Evaluatieonderzoek Telemachos*, Research voor Beleid, Leiden.
- Ministerie van Economische Zaken (2001), *De Succesvolle Ondernemer, Ondernemers vertellen over succes en falen*, Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (2002a), *Clustermonitor Multimedia*, Den Haag.
- Ministerie van Economisch Zaken (2002b), *Strategische inzet van Software in Nederland*, Den Haag.
- MKB Nederland, FHI Federatie van Technologiebranches en Nederland~ICT (2002), *ICT voor Productiviteitsprong in het MKB*, Delft.
- Nederlandse Mededingingsautoriteit (2001), *Richtsnoeren samenwerking bedrijven*, Den Haag. (verkrijgbaar via http://www.nmanet.nl/nl//Nieuws_en_publicaties/Publicaties/)
- Nooteboom, B. (1997), Makeling van clusters is een klus voor bedrijven, *Economisch Statistische Berichten*, 82 (4132), p. 947.
- Nooteboom, B. (2000), Samenwerking tussen bedrijven: wat moeten we toestaan?, *Economisch Statistische Berichten*, 85 (4283), p. D4.
- Nooteboom, B. (1999), *Inter-firm Aliances*, London: Routledge.
- Oerlemans, L.A.G. en M.T.H. Meeus (2000), Clusters en IOP's, Clusterbeleid in Internationaal Perspectief, *Economisch Statistische Berichten*, 85 (4283), p. D30.
- Ouchi, William G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Porter, Michael E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. London: The McMillan Press.
- Roelandt, Theo, Pim den Hertog, Jarig van Sinderen en Ben Vollaard (1997), *Cluster analysis and cluster policy in the Netherlands*, paper presented at the OECD workshop on Cluster Analysis and Cluster Policy, Amsterdam, October, research memorandum 9701, Ministerie van Economische Zaken.
- Syntens (2002), *Nederland gaat Digitaal, netjes volgens het boekje, spelregels voor elektronisch zaken*, Amsterdam.
- Visser, E.J. (2000), De complementariteit van clusters en netwerken, *Economisch Statistische Berichten*, 85 (4283), p. D35.
-

Woolthuis, Rosalinde Klein (z.d.), *Winnen kan ook Samen, Handleiding voor Samenwerking*, Universiteit Twente Ondernemingscentrum/ ministerie van Economische Zaken, Twente/Den Haag.

Stichting voor Economisch Onderzoek
der Universiteit van Amsterdam
Roetersstraat 29, 1018 WB Amsterdam
Telefoon 020 525 16 30, Telefax 020 525 16 86
E-mail: secr@seo.uva.nl, www.seo.nl

