

University of Groningen

Industriële netwerken

Glas, Guido Felix

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Glas, G. F. (1996). *Industriële netwerken: ruimte, regio's, cultuur en beleid*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, 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), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

7. REGIONALE INDUSTRIËLE NETWERKEN: EEN VERKENNING

7.1 Inleiding

Naast bedrijfsrelaties tussen uitbesteders en toeleveranciers zijn ook in toenemende mate samenwerkingsverbanden tussen toeleveranciers onderling te ontwaren, al dan niet geformeerd rond een centrale opdrachtgever. Deze samenwerkingsverbanden, ook wel aangeduid met clusters of netwerken, hebben niet alleen onderlinge leveranties tot doel, maar tevens uitwisseling op het gebied van R&D, technologie en marktinformatie. Allereerst zal een algemene schets worden gegeven van de achtergronden met betrekking tot de vorming van samenwerkingsverbanden en de positie die zowel uitbesteders als toeleveranciers hierbij innemen. Vervolgens zal de gedachtenvorming over samenwerkingsverbanden, ook wel clusters, of nog algemener netwerken genoemd, worden toegelicht. Tenslotte zal een aantal praktijkvoorbeelden van samenwerkingsverbanden tussen toeleveranciers worden beschreven. Hierbij zal nader worden ingegaan op de ontstaansredenen en de belangrijkste kenmerken van deze samenwerkingsverbanden. Vervolgens zal worden geëvalueerd welke factoren een centrale rol spelen in het succes dan wel falen ervan.

7.2 Netwerken in de praktijk

7.2.1 Introductie

Om te beeld te krijgen van hoe netwerken, ook wel bedrijvenclusters genoemd, in de praktijk functioneren, zijn een aantal van bestaande clusters benaderd in de vorm van een interview met centraal in die clusters geplaatste contactpersonen. Na een intensieve telefonische speuractie langs nationale en regionale intermediaire organisaties is het gelukt 10 bestaande netwerken op te sporen, verdeeld over Nederland. Getracht is enerzijds een aantal kenmerken van deze netwerken te verzamelen, zoals startjaar, aantal deelnemers en hun specialisatie, drijfveer, doel en status van het netwerk. Anderzijds is getracht factoren te achterhalen die van belang zijn voor het slagen van een dergelijk samenwerkingsverband, zoals voor- en nadelen van onderlinge nabijheid van de netwerkleden, rol van de opdrachtgever of intermediaire organisatie, ervaringen tot nu toe en de rol van de bedrijfscultuur of regionale ondernemerscultuur (zie vragenschema in bijlage IV).

7.2.2 10 netwerken en hun kenmerken

Gebleken is dat er zeer verschillende vormen van netwerken bestaan, met uiteenlopende doelstellingen en andere kenmerken. De meest belangrijke kenmerken zijn zoveel mogelijk vereenvoudigd en ondergebracht in figuur 7.1. In het navolgende worden de belangrijkste afzonderlijke kenmerken kort toegelicht.

De in totaal 10 onderzochte netwerken variëren nogal in *startjaar*. Het oudste netwerk dateert uit 1952, terwijl alle anderen van beduidend jongere datum zijn, namelijk opgericht tussen 1988 en 1994. Het samenwerkingsverband uit 1952 in de noord-Nederlandse scheepsbouwindustrie kent een beduidend andere geschiedenis dan de rest, wat te maken heeft met het toch al afwijkende verloop in de ontwikkeling van de Nederlandse scheepsbouw.

Ook wat betreft de *centrale drijfveer* is het scheepsbouwnetwerk wel anders dan de rest. De individuele bedrijven (werven) waren gedwongen samen te werken met andere bedrijven door de omvang van de aangeboden projecten, in combinatie met hun eigen gebrek aan capaciteit. Van de overgebleven netwerken komt de voornaamste drijfveer voor samenwerking neer op de noodzaak de beschikking te krijgen over *aanvullende expertises om samen een sterkere positie in de markt te veroveren*.

Bij drie van de tien netwerken is sprake van een *opdrachtgever*, bij de rest is deze niet direct betrokken geweest bij de oprichting van het netwerk.

De *doelen* van de netwerken kunnen in het algemeen worden samengevat onder de noemer *samenwerking, zowel in technische als commerciële zin*. Door samenwerking in technische zin wordt enerzijds versterking van de specialisatie (kernvaardigheden) per bedrijf beoogt, en anderzijds efficiency-verbetering en meerwaarde door de synthese van de verschillende specialisaties. Samenwerking in commerciële zin komt veelal neer op gezamenlijke marktwerking en acquisitie, waarbij de aangesloten bedrijven al dan niet een aparte persoon hiervoor aangesteld heeft.

Vrijwel alle netwerken hebben bij de oprichting contact gehad met een *intermediaire (overheids)organisatie*, waarvan het Innovatie Centrum (IC) wel het meest genoemd wordt. Daarnaast wordt de provincie nog twee maal genoemd. Het IC speelt veelal een rol in de technische en organisatorische begeleiding van het netwerk in het beginstadium en in enkele gevallen ook later nog. In deze organisatie bestaat veel kennis op diverse technische gebieden, waardoor het overzicht kan worden behouden, iets dat voor de deelnemers afzonderlijk nog wel eens problemen oplevert. Tevens speelt het IC vaak een adviserende rol in het opstellen van samenwerkingscontracten tussen de deelnemers. Dit is een belangrijk onderdeel van het samenwerkingsverband aangezien hierin de taken,

verantwoordelijkheden en revenuen van de werkzaamheden onderling juridisch worden afgestemd.

Een benoeming van een eventueel *centraal produkt* is over het algemeen niet makkelijk te geven, omdat het in een beperkt aantal gevallen om 1 afgerond produkt gaat. In de meeste gevallen kan hierbij slechts het type werkzaamheden worden aangegeven, omdat het dan tevens gaat over netwerken die geen eenmalige status hebben met een eenmalig centraal produkt, maar om netwerken met een continue karakter, waarbij verschillende projecten elkaar in de tijd opvolgen. In de meeste gevallen draait het om werkzaamheden op het gebied van technisch advies, vaak tezamen met productie-activiteiten op het gebied van metaal, kunststof en elektronica.

Het *aantal deelnemers* van de netwerken is bij één netwerk uitzonderlijk hoog, maar het gaat in dit geval dan ook om een aparte organisatievorm. Dit netwerk op het gebied van de landbouw is onderverdeeld in vier verschillende sectoren, namelijk Akkerbouw, Melkverwerking, Milieu en Bouw en Planning. Elke sector is eigenlijk een afzonderlijk netwerk van verwante bedrijven die samenwerken op het gebied van acquisitie en exportbevordering. De overige netwerken hebben gemiddeld 5 deelnemers. De manier van organiseren varieert nogal, van een vast aantal deelnemers in structureel verband tot een los/vaste samenwerking waarbij een principe-afspraken van samenwerking centraal staat, maar niet bindend is.

De afstand tussen de deelnemers van de netwerken is vaak niet groot, er is met name sprake van relaties binnen één *provincie*. De vier noordelijke netwerken bestaan uit bedrijven uit de drie noordelijke provincies. Bij vrijwel alle andere netwerken zijn de deelnemers in één enkele provincie gevestigd. Eén netwerk vormt daarop een uitzondering, namelijk het netwerk rond een ingenieursbureau in de Achterhoek. Dit samenwerkingsverband heeft een landelijk bereik. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de invloed van afstand tussen de deelnemers als een van de factoren met betrekking tot het al dan niet goed functioneren van een netwerk.

Drie netwerken vormen een uitzondering op het feit dat de rest van de netwerken alle thuis horen in de *bedrijfstak* metaal, kunststof en elektronica en de daaraan gekoppelde *specialisatie*. Hierbij gaat het zowel om productie als ook om technisch advies en ontwikkeling ten behoeve van nieuwe producten. De synthese tussen deze bedrijfstakken wordt ook wel aangemerkt als mechatronica, een combinatie van specialismen die in een zeer

Figuur 7.1 De 10 netwerken verdeeld naar algemene kenmerken

NETWERK	START- JAAR	CENTRALE DRUFVEER	OPDR. GEVER	TREKKER	DOEL(EN) VAN HET CLUSTER	INTER- MEDIARE ORGANISATIE	CENTRAAL PRODUKT	AANTAL DEEL- NEMERS	VEST. PROVINCIE DEELN'S	BEDRIJFS- TAK	SPECIALI- SATIE	STATUS
1	1993	samen sterker in de markt	neen	Polgron Optics	verbetering concurrentie- positie	Small Business Centre	fijnmechanische bewerkingen (alg.)	5	Fri., Gron. Drenthe	metaal	fijnmecha- nica	structureel (stichting)
2	1993	noodzaak aanvullende deskundigheid	ja	IC	ontw. + prod. patat-friet- extruder	IC	patat-friet- extruder	4	Flevoland, Z-Holland		Design, Electronica, Metaalbe- werking	eenmalig
3	1990	door samenbundeling aan- vullende expertises betere marktwerking	neen	Technotec	samenwerking (alg.)	-	technisch advies (alg.)	5	Z-Holland		Automatise- ring Industr. ontw., Opto-elec- tronica, Fijnmech. productie.	structureel (holding)
4	1952	opdrachten vaak te groot voor één bedrijf	neen	-	samenwerking (alg.)	-	zeescheeps- nieuwbouw (alg.)	8	Groningen, Friesland	scheeps- bouw	scheepswe- ven	structureel
5	1992	Electronic Data Interchange operationaliseren	ja	Power Packer	1. verbetering info-uitwisseling 2. verbetering efficiency 3. financiële besparingen	1. VMT 2. ODETTE	-	7	Overijssel	metaal	metaalbe- werking (2x) machine- bouw (2x) veerspaning, assemblage	structureel
6	1994	door samenbundeling aan- vullende expertises betere marktwerking	neen	Evic Electronics	gezamenlijke pro- duktontwikkeling	- IC - Provincie	incubator- module voor Micro Plate Pro- cessor	4	Limburg	metaal, electronica	electronica- design (2x), fijnmechani- ca, precisie plaatwerk	projectmatig

NETWERK	START- JAAR	CENTRALE DRUUFVEER	OPDR. GEVER	TREKKER	DOEL(EN) VAN HET CLUSTER	INTER- MEDIAIRE ORGANISATIE	CENTRAAL PRODUKT	AANTAL DEEL- NEMERS	VEST. PROVINCIE DEELN'S	BEDRIJFS- TAK	SPECIALI- SATIE	STATUS
7	1994	creëren van onafhankelijk- heid in de markt	neen	network broker	1. gez. ontw. + prod. luxe jacht 2. winstvergroting	provincie Friesland	luxe jacht	5	Friesland, Groningen	jachtbouw	cascobouw; timmerwerk, electr. In- stal., mech. In- stal., motoren, schilderwerk	structureel
8	1988	1. Snelle synthese div. technieken 2. Creëren flexibiliteit 3. Snel succes 4. Behoud indiv. verantwrd.heid	ja	Mecon	gevr. techn., tegen gevr., kosprijns binnen gevr. levertijd realiseren	- IC - TH Twente - een vakorg. - onderzoeksin- stituten	algemene technische projecten	4 (kern)	Nld.		Kern: 1. ingeni- eursbureau 2. mach. fabr. 3. software bedrijf	project- matig
9	1989	aanboren exportmarkt Oost-Europa	neen	NOM	1. Uitbreiden exportmarkt 2. Kennisvermeer- dering	- NOM	landbouwpro- dukten en -projecten	38	Gron., Frl., Dr., Nld. Dtsl.	landbouw	produktie + advies la- ndb. produkten en projecten	structureel
10	1992	synergie	neen	networkbroker		NV BedrijfsRegi- o. KvK Den Bo- sch, IC Eindhoven	subassemblies op gebied van metaal, kuns- stof, electronica	6	Brabant	metaal en kunststof	Ing. bureau, spuitgieten, composit- produkten, assemblage, plaatbewer- king	structureel (stichting)

Figuur 7.1 (Vervolg)

groot aantal producten en componenten terug te vinden is en waarvoor samenwerking min of meer voor de hand ligt. Bij de drie uitzonderingen zijn er twee netwerken op het gebied van de scheepsbouw, en een op het gebied van de landbouw. Juist in het geval van deze drie netwerken zijn er ietwat afwijkende drijfveren ten aanzien van samenwerking te constateren.

De *status* van de netwerken is voor het overgrote gedeelte (7 stuks) structureel, dat wil zeggen dat men een vast verband van deelnemers nastreeft. Eén van de netwerken is incidenteel, wat wil zeggen dat na het gereedkomen van de opdracht het samenwerkingsverband uiteenvalt. De netwerken die zichzelf projectmatig noemen gaan er van uit dat er per opdracht nieuwe partners bijgezocht gaan worden, wanneer bij de bestaande netwerkparticipanten een bepaald gewenst specialisme niet in huis is. Deze vorm van netwerken lijkt flexibeler dan de structurele netwerken die de participanten veelal verenigen in een stichting. Zo'n stichtingsvorm heeft als voordeel dat in een vaste clausele de taken, verantwoordelijkheden en verhoudingsgewijze verdiensten van de participanten geregeld kan worden. Dit heeft echter als nadeel dat de participanten min of meer vast zitten in een dergelijke organisatievorm. In een projectmatige werkwijze wordt idealiter de taakverdeling tussen de participanten per project vastgelegd. Hiervoor zijn dan speciale contracten ontwikkeld. Deze vorm van organisatie bindt zich niet per definitie aan een vast aantal deelnemers, maar stoelt op flexibiliteit in deelname van verschillende participanten. Daarbij wordt bovenal uitgegaan van de onafhankelijkheid van de deelnemers.

7.3 Succes- en faalfactoren: een evaluatie

7.3.1 Introductie

Om nader inzicht te verwerven in het functioneren van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven zijn een aantal factoren met betrekking tot de samenwerking achterhaald en nagevraagd op hun invloed. Achtereenvolgens zijn ter sprake gekomen de afstand tussen de netwerkparticipanten en de rol van de eventuele opdrachtgever, overheid of intermediaire organisatie. Daarnaast is navraag gedaan over de belangrijkste voorwaarden voor nauwe samenwerking in een netwerk, de positieve/negatieve ervaringen tot nu toe en het belang van de bedrijfscultuur en de regionale ondernemerscultuur in het slagen van een dergelijk samenwerkingsverband. Hieronder zullen de meningen van de geïnterviewden over deze onderwerpen stuk voor stuk worden toegelicht en uitgediept.

7.3.2 Afstand tussen de netwerkparticipanten

De meningen over het belang van afstand tussen de deelnemers lopen nogal uiteen. Enerzijds wordt de nabijheid van de deelnemers niet alleen als voordeel maar zelfs als vereiste gezien met betrekking tot onderling overleg en de mogelijkheid tot snel, direct (persoonlijk) contact. Met name in de ontwikkelingsfase van een nieuw produkt is veel overleg nodig en bevordert de geringe onderlinge afstand sterk de snelheid van het ontwikkelingstraject. Niet alleen in de ontwikkelingsfase echter, maar ook in de produktiefase wordt de mogelijkheid tot snelle uitwisseling van persoonlijke informatie en ook van materialen van groot belang geacht. Daarnaast is de uitwisseling van werknemers veel beter mogelijk dan wanneer men op grotere afstand van elkaar gevestigd zou zijn. Alle genoemde vormen van onderlinge communicatie leveren op korte afstand een aanzienlijk kostenvoordeel op. Eén van de benaderde netwerken is zelfs zover gegaan dat men de vestiging van een aantal leden heeft verplaatst naar een gezamenlijk gebouw op een nieuwe lokatie. De organisatie van dit netwerk is dan ook dermate hecht dat men er een holding van heeft gemaakt. Eén van de contactpersonen bracht de onderlinge nabije vestiging in verband met de regionale ondernemerscultuur, in die zin dat bedrijven uit dezelfde regio een overeenstemmende mentaliteit hebben waardoor er sneller onderling begrip en dus ook vertrouwen ontstaat. Een bijkomend voordeel is dat de mogelijkheid groot is dat de deelnemers van te voren al met elkaar bekend zijn, wat de onderlinge drempel tot samenwerking kan verlagen.

Anderzijds wordt door een contactpersonen van een tweetal andere netwerken een veel minder uitgesproken waarde gehecht aan de invloed van onderlinge afstand tussen de deelnemers. Hierbij wordt met name gedoeld op het feit dat als je de onderlinge afstemming van de werkzaamheden maar goed organiseert de afstand er in feite niet veel meer toe doet. Sterker nog, een geringe afstand tussen de netwerkparticipanten zou de efficiëntie-gerichtheid in de onderlinge communicatie nadelig kunnen beïnvloeden. Het feit dat de mogelijkheid tot snel onderling contact bestaat zou er toe kunnen leiden dat men die mogelijkheid bewust of onbewust als uitgangspunt neemt bij de organisatie van werkzaamheden, zodat men op voorhand al minder efficiënt te werk gaat. Deze argumentatie leidt er toe dat er geen enkel bezwaar bestaat om een nauw samenwerkingsverband op landelijk niveau in stand te houden, mits de communicatie efficiënt georganiseerd wordt. Een bijkomend voordeel is dan dat men bij opdrachten niet beperkt is tot de eigen regio, maar dat landelijk geselecteerd kan worden om mogelijke partners te vinden. Dit vergroot het aantal mogelijkheden tot een oplossing voor een bepaald probleem.

Nadelen van een nabije vestiging van netwerkleden worden minder uitgesproken onderkend. Eénmaal wordt genoemd dat in het geval van nabije vestiging

van de opdrachtgever ten opzichte van de produktontwikkelaar, het lastig kan zijn de opdrachtgever buiten de deur te houden in de ontwikkelingsfase van het produkt. Vermoedelijk is dit echter een incidenteel geval, aangezien meestal juist in de ontwikkelingsfase van een produkt of component de communicatie met de opdrachtgever van groot belang is. Een ander nadeel van korte afstand tussen de deelnemers kan zijn dat het de informaliteit van het contact zodanig bevordert dat dit ten koste gaat van de efficiëntie en de discipline. Dit argument haakt aan bij eerder genoemde redenering met betrekking tot afstand tussen de netwerkleden. Daarnaast wordt geopperd dat nabije vestiging van - potentiële - netwerkleden de vrijheid in partnerkeuze kan beperken.

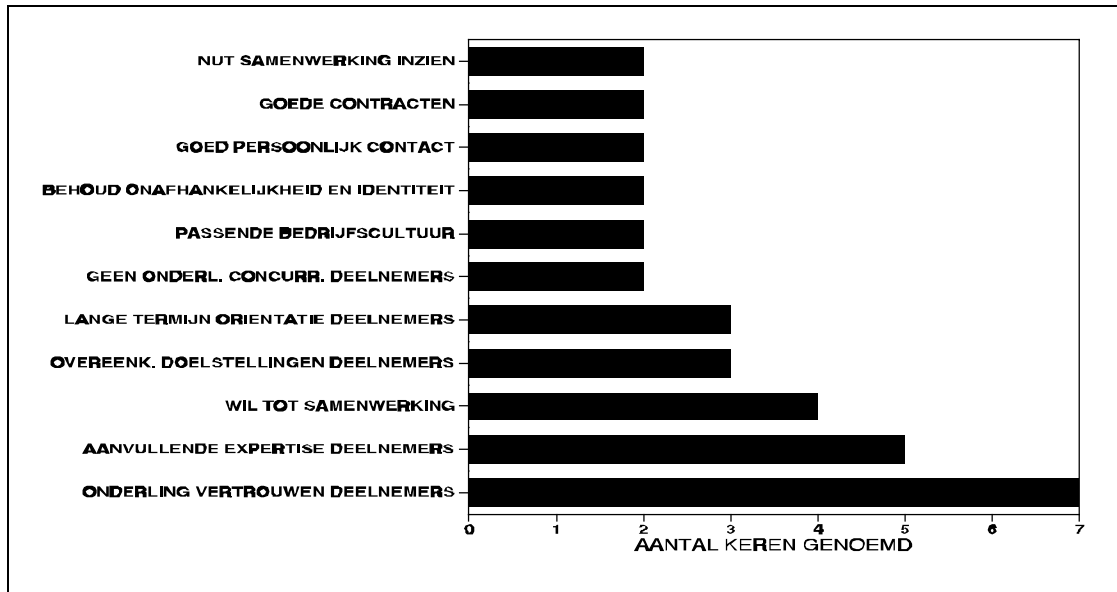
7.3.3 Voorwaarden voor succesvolle nauwe samenwerking

Gevraagd naar de voorwaarden voor netwerkvorming blijken een aantal algemeen geldende voorwaarden te bestaan, naast een aantal factoren die per netwerk verschillend zijn.

Het soort voorwaarden dat meermalen genoemd wordt kan als indicatief worden gezien voor voorwaarden die in algemene zin van toepassing zijn op een succesvolle samenwerking tussen bedrijven. De factoren die het meest werden aangehangen worden in figuur 7.2 getoond.

De meest genoemde factor is het onderling vertrouwen in elkaar. Zonder een dergelijke basis is het zinloos aan een nauwe vorm van samenwerking te beginnen. Dit betekent eigenlijk impliciet dat de deelnemers elkaar al goed moeten kennen alvorens men met elkaar in gesprek raakt over onderlinge samenwerking. Dit aspect kan samenhangen met het feit dat men elkaar persoonlijk goed moet liggen. Ook het feit dat de bedrijfsculturen vergelijkbaar zijn speelt een grote rol in onderling begrip en soepelheid in de samenwerking. Daaropvolgend wordt de meeste waarde gehecht aan de onderlinge mate van aanvulling van de expertises van de deelnemers. Dit is met name van belang bij de gezamenlijke ontwikkeling en produktie van samengestelde componenten en niet zozeer bij samenwerking op het gebied van marketing en acquisitie. Op de derde plaats staat de wil tot samenwerking onder de deelnemers als belangrijk criterium voor het slagen van een samenwerkingsverband. Dit lijkt erg logisch, maar hiermee wordt bedoeld een degelijke positieve grondhouding ten aanzien van samenwerking. Vaak loopt samenwerking mis als bedrijven de wil tot samenwerking alleen met de mond belijden, maar niet met daden. Hieruit vloeit voort de bereidheid tot het geven van diepgaande informatie over het functioneren van het eigen bedrijf,

Figuur 7.2 Voorwaarden van toepassing op een succesvolle samenwerking tussen bedrijven.



Bron: Netwerk-interviews 1994

zowel financiële gegevens als technische expertise die als 'bedrijfsgeheim' beschouwd worden. Een dergelijke houding hangt samen met zowel het inzien van het nut van samenwerking voor het eigen bedrijf als het voorkomen van onderlinge concurrentie tussen de deelnemers. De deelnemers moeten inzien dat de samenwerking toegevoegde waarde schept bovenop de eigen activiteiten afzonderlijk (1 + 1 = 3 principe), waardoor synergie ontstaat. Een andere belangrijk geachte voorwaarde is dat de deelnemers overeenkomstige doelstellingen moeten hebben ten aanzien van de samenwerking. Als onderdeel hiervan kan gezien worden dat de deelnemers allen een lange termijn oriëntatie moeten hebben en niet uit moeten gaan van het streven naar snelle winst. Samenwerking in netwerkverband vereist vooral in de beginfase veel investering in tijd en dus ook in geld, die pas op langere termijn zijn vruchten af zal werpen. Om verkeerd begrip te voorkomen en efficiëntie te bevorderen moeten de onderlinge taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in een contract, waarin tevens de verdeling van de verdiensten wordt geregeld. Daarbij moet wel worden aangemerkt dat de deelnemers wel hun eigen identiteit en onafhankelijkheid moeten behouden. Dit betekent dat de netwerkparticipanten hun eigen individuele werkzaamheden moeten behouden naast hun activiteiten ten behoeve van gezamenlijke projecten. Dit bevordert de flexibiliteit van de deelnemers.

Daarnaast kunnen een aantal andere factoren worden opgesomd die ten dele

overlap vertonen met de hierboven genoemde factoren en ten dele mogelijk voortspruiten uit incidentele ervaringen in een netwerk. Genoemd werden daarbij factoren als ervaring met een grote opdrachtgever, aanwezige R&D-capaciteit bij de deelnemers, financiële gezondheid van de deelnemers en onderlinge nabije vestiging.

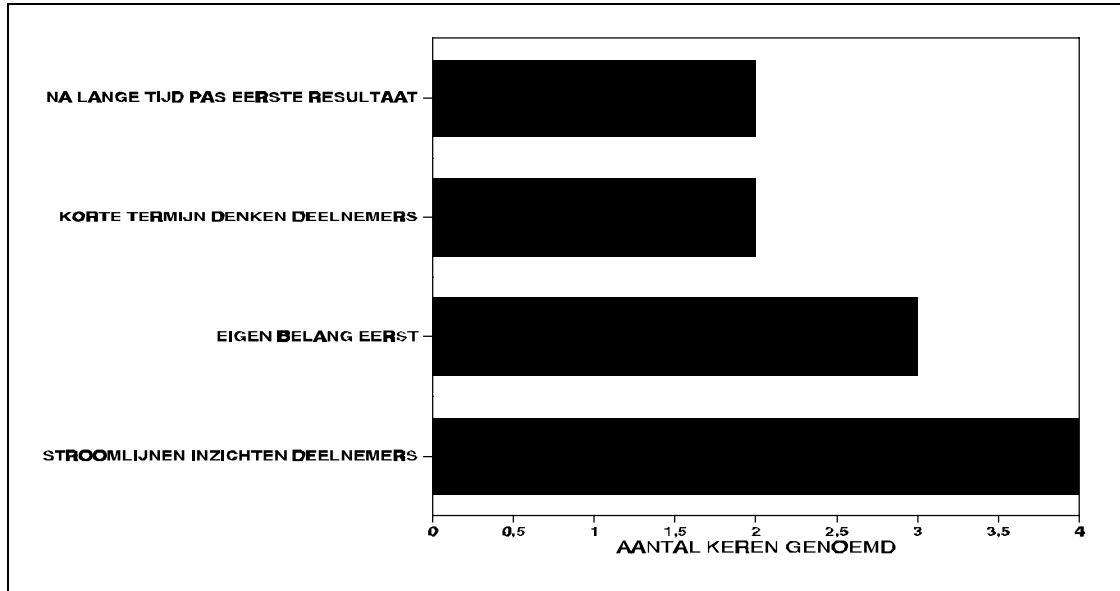
7.3.4 Ervaringen met betrekking tot onderlinge nauwe samenwerking

Zowel de positieve als de negatieve ervaringen tot nu toe hangen veelal samen met het al dan niet vervuld zijn van de zojuist beschreven voorwaarden voor succesvolle samenwerking in een netwerk. Ook hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds ervaringen die meermalen genoemd worden en anderzijds de incidenteel voorkomende ervaringsfeiten. Alhoewel hieraan geen conclusies kunnen worden verbonden kan het aantal malen dat een fenomeen wordt genoemd indicatief zijn voor het structureel voorkomen ervan, wat tegelijkertijd het belang ervan aangeeft met betrekking tot de mate van functioneren van een netwerk.

Negatieve ervaringen

De negatieve ervaringen die meermalen genoemd worden, worden getoond in figuur 7.3. Alle vier genoemde factoren hangen in feite nauw met elkaar samen. Met het feit dat er problemen ontstaan met het stroomlijnen van de inzichten van de deelnemers wordt bedoeld dat het kan erg lang duren voordat men het nodige begrip heeft gegenereerd voor elkaars inzichten en werkwijzen, waardoor forse vertraging kan ontstaan in het komen tot daadwerkelijke acties. Een dergelijke ervaring vloeit veelal voort uit het feit dat de deelnemers het eigen belang boven dat het gezamenlijk belang stellen, wat weer samenhangt met het korte termijn denken van de deelnemers, bijvoorbeeld het najagen van snelle winst in plaats van het streven naar een constructieve samenwerking op lange termijn. Hierdoor kan het juist lang duren voordat er een eerste resultaat geboekt is, waardoor de motivatie van de deelnemers afneemt en het wantrouwen juist groeit. Dit is in zekere zin het kip-ei-verhaal, doordat een eerste resultaat niet mogelijk is zonder een goede motivatie en vertrouwen, terwijl de motivatie en het vertrouwen juist afneemt door het uitblijven van een concreet resultaat. Een aantal andere negatieve ervaringen kwamen incidenteel naar voren. Een deel daarvan hangt sterk samen met de hiervoor genoemde factoren namelijk problemen met onderlinge concurrentie, te hoge verwachtingen van de deelnemers en het niet aansluiten van de bedrijfscultuur wat tot problemen leidde. Daarnaast kwamen een aantal problemen naar voren op uiteenlopende terreinen als de

Figuur 7.3 Negatieve ervaringen met onderlinge nauwe samenwerking



Bron: Netwerk-interviews 1994

afstemming van operationele zaken en moeilijkheden bij het vinden van geschikte projectleiding met overzicht over de diverse expertises van de deelnemers. Dit laatste aspect zou simpelweg kunnen worden ondervangen door het inschakelen van een ingenieursbureau.

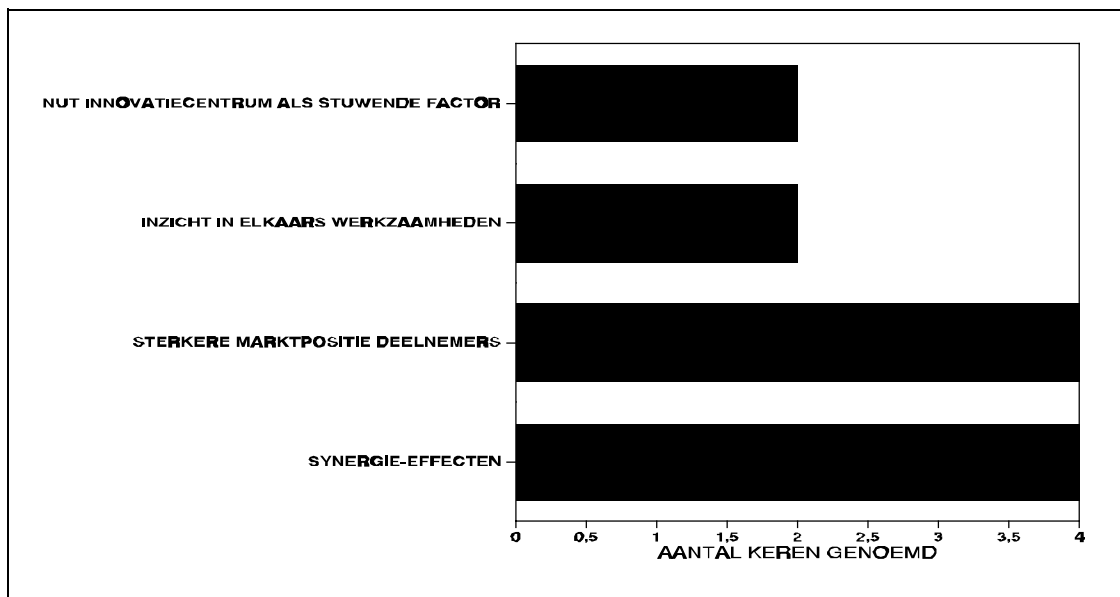
Positieve ervaringen

Ten aanzien van de positieve ervaringen werden een aantal fenomenen meermalen genoemd (zie figuur 7.4). Daarnaast werden een aantal positieve factoren incidenteel aangehaald. Daaronder zijn enkele die verwant zijn met bovengenoemde ervaringen, namelijk vergroten van het inzicht in de markt en de toename van het integraal denken bij de deelnemers waardoor de marktpositie van de deelnemers wordt versterkt. Ook werden achtereenvolgens als positieve punten genoemd de mogelijkheid tot centraal opslaan van kennis waaruit individueel geput kan worden, kostenbesparing door samenwerking en een groeiend vertrouwen bij opdrachtgevers.

7.3.5 De invloed van bedrijfscultuur en regionale ondernemerscultuur

De meeste contactpersonen hebben desgevraagd wel hun gedachten over de invloed van bedrijfscultuur en regionale ondernemerscultuur. De meningen hierover zijn zeer verdeeld en worden evenals de meningsvorming over de invloed van afstand gekenmerkt door een zeer uiteenlopend karakter. In de gesprekken is duidelijk geworden dat beide factoren erg moeilijk te scheiden zijn, doordat de bedrijfscultuur van met name kleine ondernemingen een afspiegeling vormt van de regionale ondernemerscultuur. Desondanks zal getracht worden beide zaken afzonderlijk te behandelen. Een vertroevelende factor hierbij is dat meningen hierover uitermate afhankelijk zijn van persoonlijke ervaringen en dus gekenmerkt worden door een sterke mate van subjectiviteit. Mede daardoor en door het geringe aantal ondervraagde personen kunnen de tentoongespreide meningen slechts als indicatief worden beschouwd.

Figuur 7.4 Positieve ervaringen met onderlinge nauwe samenwerking



Bron: Netwerk-interviews

Bedrijfscultuur

Door de meeste contactpersonen wordt bedrijfscultuur een belangrijke factor

geacht in de vorming van netwerken. Bedrijfscultuur is veelal een afspiegeling van de houding het management en dus ook van de werknemers. Zaken die hierin tot uiting komen zijn bijvoorbeeld de wil tot vernieuwing en samenwerking, zonder welke een samenwerkingsverband nooit van de grond kan komen. Men moet vergelijkbaar denken en een overeenkomstige mentaliteit hebben om elkaar goed te kunnen begrijpen. Opvallend in dit verband is de constatering bij een van de contactpersonen dat innovatieve bedrijven een grotere bereidheid tot samenwerking vertonen dan niet-innovatieve bedrijven. Vooral bij kleine bedrijven wordt de invloed van de directeur zeer bepalend geacht. De directeuren bepalen de manier van werken en hebben een grote invloed op de mentaliteit van de werknemers. Hierdoor is het erg belangrijk dat in onderling voorbereidend overleg met betrekking tot de vorming van samenwerkingsverbanden de verschillende directeuren elkaar goed liggen. Dit hangt overigens maar ten dele af van de achterliggende bedrijfscultuur. Ook - en misschien wel vooral - spelen persoonlijke factoren hierbij een grote rol. De persoonlijke 'klik' tussen de deelnemers in het overleg speelt een cruciale rol in het slagen van een samenwerkingsverband. De bedrijfscultuur kan ook een afspiegeling zijn van het soort van bedrijvigheid waar de onderneming toe behoort. Met name in de landbouw is dit sterk merkbaar, aangezien de bedrijfscultuur zeer afhankelijk van de sector. In de melkverwerking bijvoorbeeld zijn ondernemingen veel individueler ingesteld dan in de sector akkerbouw. Een dergelijke instelling is historisch gegroeid en ook als de bijbehorende historische context is verdwenen blijft de bedrijfscultuur vaak dezelfde kenmerken houden.

Tegenover deze meningen over de invloed van bedrijfscultuur werd tenslotte de mening van een contactpersoon gesignaleerd die ervan uitgaat dat cultuurverschillen in bedrijfscontacten worden overschaduwed door een zakelijk-inhoudelijke houding van de deelnemers. Hierdoor worden cultuurverschillen eigenlijk volledig op de achtergrond gezet. Het belangrijkste in bedrijfscontacten is dat de kwaliteit van de ondernemers vergelijkbaar is. Deze kwaliteit wordt gemeten door naast uit te gaan van ervaring en door te kijken naar de liquiditeit, solvabiliteit, produktkwaliteit en organisatie, met andere woorden door een zorgvuldige selectie van de partners.

Regionale ondernemerscultuur

De bovengenoemde houding van het management en werknemers als spiegel voor de bedrijfscultuur vindt veelal zijn oorsprong in de regionale ondernemerscultuur. Als aspecten van de regionale ondernemerscultuur worden gezien de mentaliteit, mate van openheid, mate van betrouwbaarheid en degelijkheid in werken. Het belang van de ondernemerscultuur hangt samen met de waarde die gehecht wordt aan de onderlinge nabijheid van de deelnemers van netwerken. Een geringe onderlinge afstand tussen de netwerkparticipanten vergroot

de kans op overeenkomstige ondernemerscultuur, iets dat een belangrijke factor geacht wordt te zijn in verband met het onderling begrip en vertrouwen tussen netwerkparticipanten. Tijdens de interviews zijn enkele globale houdingen gesignaleerd ten opzichte van een aantal regio's binnen Nederland, die als indicatie kunnen worden gezien voor de onderlinge regionale verschillen in ondernemerscultuur. Enkele geconstateerde uitspraken zullen hier de revue passeren.

Een duidelijk verschil werd geconstateerd tussen de ondernemerscultuur van Flevoland en die van de Veluwe. Globaal genomen legt de polderlandse ondernemer sneller contact, terwijl het veelal vluchtiger van karakter is. Bij de Veluenaar is het net andersom; het is moeilijker een initieel contact te leggen, maar als dit eenmaal is gelukt dan is het bij wijze van spreken voor 'eeuwig'. Een ander ervaringsfeit dat werd gemeld was dat er bij het ontstaansproces van een netwerk communicatieproblemen ontstonden tussen netwerkleiden uit de Randstad en een deelnemer uit Nijmegen. Deze problemen worden geweten aan zowel de afstand in kilometers als de culturele afstand tussen de betrokken personen.

De noordelijke ondernemerscultuur worden door een contactpersoon uit de scheepsbouw een aantal duidelijke kenmerken toegedicht, waaronder 'weinig hiërarchie', 'veel kennis op de werkvloer', 'nuchtere aanpak', 'groot improvisatievermogen' en 'korte lijnen'.

In verband met het landbouw-cluster in de drie noordelijke provincies kan globaal onderscheid worden gemaakt tussen de Friese, Drentse en Groningse ondernemerscultuur. Terwijl de Friezen gekenmerkt worden door individualisme en formaliteit, worden de Drenten juist gekenmerkt door gemoedelijke omgangsvormen. De Groningers vertegenwoordigen een mix tussen beiden. Een additioneel kenmerk van de Groningers is dat hun saamhorigheidsgevoel groter is. Men heeft een groter gevoel voor het samenwerkingsverband, door een jarenlange bestaande traditie van samenwerking in diverse projecten. Wellicht mede door deze traditie is het onderling vertrouwen tussen de Groningers ook groter.

7.3.6 De rol van opdrachtgever(s) en externe organisaties

In slechts twee gevallen wordt aangegeven dat de opdrachtgever(s) een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van het samenwerkingsverband. In één geval had de opdrachtgever een concreet idee waarvoor het bedrijf via het Innovatie Centrum naar een oplossing zocht. Vervolgens heeft het IC een aantal bedrijven bij elkaar gebracht die gezamenlijk een geïntegreerde oplossing konden bieden. In het andere geval is een engineeringfirma speciaal opgericht met als doel een intermediaire functie te vervullen tussen een aantal opdrachtgevers en

uitvoerders van technische projecten. Hierbij heeft deze firma met een aantal opdrachtgevers raamopdrachten met betrekking tot werkwijze en in te schakelen toeleveranciers. Tevens heeft het engineeringbureau overeenkomsten met een aantal onafhankelijke toeleveranciers die ten allen tijde benaderd kunnen worden om mee te denken in eventuele ontwikkelingsprocessen en voor productieopdrachten. Hierdoor is op basis van wederzijds vertrouwen een soort los-vast samenwerkingsverband ontstaan.

De rol van externe organisaties is vooral adviserend van aard. Bij vrijwel alle samenwerkingsverbanden is bij de oprichting wel een intermediaire organisatie betrokken geweest. Vooral het IC speelt hierbij een belangrijke rol, soms als initiator en vaak als stuwende en leidende factor. Enerzijds zijn de IC's zelfstandig actief in het stimuleren van samenwerkingsverbanden door het organiseren van bijeenkomsten van allerlei aard waarbij bedrijven worden uitgenodigd met als doel na te denken over mogelijke vormen van onderlinge samenwerking. Anderzijds vervullen de IC's de rol van vraagbaak voor ondernemingen die oplossingen zoeken voor technische problemen of voor het ontwikkelen van een nieuw produkt, zowel van de zijde van de opdrachtgever als van de toeleverancier. In dergelijke situaties brengt het IC de vrager in contact met ondernemingen die de oplossing voor het probleem in huis hebben. Hieruit ontstaan regelmatig incidentele samenwerkingsverbanden waarbij het IC een centrale rol vervult als adviseur op technisch en organisatorisch gebied, bijvoorbeeld als trekker - leider - van een project of als adviseur bij het opstellen van contracten of het verkrijgen van subsidies. Zoals in de vorige paragraaf al is gebleken wordt de rol van het IC in het algemeen zeer op prijs gesteld en gewaardeerd door ondernemingen die betrokken zijn bij de oprichting van een samenwerkingsverband. Naast betrokkenheid van het IC wordt ook melding gemaakt van andere externe instanties zoals de Kamer van Koophandel, Small Business Centre en regionale ontwikkelingsmaatschappijen als bijvoorbeeld de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij. De rol van dergelijke instanties kenmerkt zich enerzijds door dezelfde als het IC, namelijk in de vorm van stimulering van samenwerkingsverbanden in de regio in het algemeen, met name door het organiseren van bijeenkomsten voor ondernemers waarbij onderlinge kennismaking en ideeënvorming ten aanzien van samenwerking het hoofddoel zijn. Anderzijds spelen genoemde instanties een rol in het verschaffen van mogelijkheden voor de uitvoering van onderzoek naar de haalbaarheid van samenwerkingsverbanden.

Voorzover provincies betrokken zijn bij de oprichting van samenwerkingsverbanden gebeurt dit met name in de vorm van het verstrekken van financiële mogelijkheden voor de uitvoering van haalbaarheidsonderzoeken en het verstrekken van subsidies. Voor het laatste spelen niet alleen de provincies een rol, maar ook de nationale overheid (Ministerie van Economische Zaken) en supranatio-

nale overheden (EG-instanties). Het verkrijgen van subsidies is een belangrijke bijkomende factor voor ondernemers in het proces van netwerkvorming.

7.4 Conclusies

Over de kenmerken en de werking van de beschouwde industriële netwerken kan samengevat een aantal in het oog springende zaken worden geconcludeerd. Bij de voor- en nadelen van netwerkvorming zijn een aantal terugkerende zaken aan te wijzen. De nabijheid van de participanten wordt over het algemeen als voordeel of zelfs als vereiste gezien voor het goed functioneren van een netwerk. Daartegenover wordt de mening geventileerd dat bij een goede, efficiënte organisatie van de contacten de afstand tussen de participanten er eigenlijk niet toe doet. Slechts een enkele maal wordt nabijheid als nadeel ervaren. Een overeenstemmende bedrijfscultuur wordt als erg belangrijk ervaren, terwijl men ook - in mindere mate weliswaar - aan de invloed van regionale cultuur waarde hecht.

Er blijken uiteenlopende aanleidingen te bestaan om tot netwerkvorming over te gaan. Met name het synergie-principe - $1 + 1 = \text{drie}$ - wordt alom aangehangen als onmiskenbare factor voor het al dan niet slagen van een netwerk. De complementariteit van de betrokken expertises valt hier niet los van te zien. Lang niet altijd vindt netwerkvorming plaats in samenwerking met een uitbesteder. Vaak echter zijn netwerken in samenwerking met een opdrachtgever wel de meest levensvatbare en best functionerende samenwerkingsverbanden, aangezien er dan meestal van een concrete, bestaande opdracht wordt uitgegaan. Is deze opdracht niet direct aanwezig dan bestaat het gevaar dat men te lang blijft hangen in overleg, waardoor resultaat uitblijft. Dit laatste - de factor tijd - is een belangrijke reden voor deelnemers om vroegtijdig af te haken.

De rol van het Innovatie Centrum is veelal zeer nuttig en in enkele gevallen cruciaal bij het totstandkomen van samenwerkingsverbanden. Hieruit mag worden geconcludeerd dat Innovatiecentra blijkbaar zeer nuttig werk doen, wat als bewijs kan worden aangevoerd voor het belang van het bestaan van gedecentraliseerde kennisinstellingen voor het bedrijfsleven. De rol van de overheid valt nauwelijks te bespeuren, zij het dat soms de Kamer van Koophandel, de NOM en in een enkel geval de provincie in de rol van geldschieter bij verkennende acties met betrekking tot de haalbaarheid van een regionaal samenwerkingsverband op zich nemen. Tenslotte valt op dat het aantal netwerkleden over het algemeen beperkt is, namelijk gemiddeld zo'n vijf stuks. Hoe groter het aantal participanten, hoe groter ook de kans tot mislukken van een samenwerkingsverband. In hoofdstuk 8 zullen een aantal van de aspecten die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest, met name de rol van overheidsinstanties en culturele factoren, in breder verband terugkomen. Daarbij zal de

regionale oriëntatie van ondernemingen ten aanzien van netwerkvorming worden getoetst, waarbij de situatie in een aantal geselecteerde landsdelen met elkaar zal worden vergeleken.