

Clustering verder brengen

drs. Bas Sprengers (Rijnconsult)
drs. Linze Rijswijk (Rijnconsult)
drs. Koen Geijzers (KLICT)

Inhoud

Voorwoord

Clustering verder brengen

Hoofdstuk 1

Clustering in vogelvlucht

Hoofdstuk 2

De acht KLICT-projecten

- Core centra voor de logistieke dienstverlening
- Legato
- Verkassen
- Deltametropool
- Kennisintensieve clusters
- Kennisportal Agrologistiek
- De eiwitcorridor A1
- Kuijpers Kip

Hoofdstuk 3

Praktijkervaringen met clustering

Hoofdstuk 4

Aanbevelingen voor clustering

Hoofdstuk 5

Het aansturen van clusters

Voorwoord

Clustering verder brengen

Bedrijven die profiteren van elkaars aanwezigheid en gezamenlijk werken aan het (virtueel) afstemmen van de bedrijfsactiviteiten, dat is in een notendop de essentie van clustering. Clustering is op zichzelf niet nieuw. Op verschillende plaatsen in ons land hebben bedrijven in de loop der tijd elkaars aanwezigheid opgezocht. Het is echter tijd voor een nieuwe stap.

Aanleiding hiervoor vormen de toenemende kosten van versnippering van activiteiten, congestie op de weg en de noodzaak om te concurreren op nationaal en internationaal niveau. Daarom pleit de overheid, onder meer in de Visie Agrologistiek, voor ruimtelijke clustering van bedrijven, logistieke verbindingen tussen de clusters en een goede regie. Vraaggestuurde projectinitiatieven in deze richting zijn opgepakt door KLICT, voluit: Ketennetwerken, Clusters & ICT, waarmee praktijkervaringen zijn opgedaan met dit onderwerp. Hiermee draagt KLICT bij aan de investering in de Nederlandse kennisinfrastructuur.

Tijdens de looptijd van KLICT en haar voorganger AKK zijn acht concrete clusterprojecten gestart en afgerond. Acht heel verschillende en veelbelovende projecten die belangrijke nieuwe ervaringen en kennis rond clustering hebben opgeleverd. De rode draad van de projecten was: (in hoeverre en hoe) is het mogelijk ruimtelijke concentraties van onderling verbonden bedrijven te realiseren? De centrale rol in deze projecten is weggelegd voor vertegenwoordigers van bedrijven, overheden en kennisinstellingen. In deze projecten hebben zij de handen ineengeslagen om door clustering economische en maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Rijnconsult, projectleider van vele KLICT- en AKK-projecten, heeft vertegenwoordigers van de acht projecten geïnterviewd en een seminar georganiseerd waar op enthousiaste wijze is gediscussieerd over ervaringen met clusterprojecten. Ook is ingegaan op de doelmatigheid van publiekprivate samenwerking. Dit heeft geresulteerd in dit boekje, waarin de leerervaringen van en voor de bedrijven, overheden en kennisinstellingen zijn gebundeld. Parallel hieraan heeft Bart Kuipers van TNO Inro een wetenschappelijke studie verricht en een paper geschreven. Hierin zijn concepten over clustering zijn samengebracht en is een onderzoeksagenda opgesteld.

Namens KLICT spreek ik dank uit naar de betrokkenen van alle onderzochte clusterprojecten. Ik spreek de hoop uit dat iedereen die met clustering te maken heeft, dit boekje als een basis ziet om verder op te bouwen.

Dr. Paul van Hal
Directeur KLICT

Hoofdstuk 1

Clustering in vogelvlucht

Het meest aansprekende en inspirerende voorbeeld van clustering is Silicon Valley. In de jaren negentig was Silicon Valley het epicentrum van de nieuwe economie. Hier, aan de oostkust van de Verenigde Staten, gebeurde het: nieuwe internetconcepten werden bedacht, nieuwe technieken ontwikkeld en de marketingconcepten om deze producten te verkopen overtroffen elkaar in creativiteit. Het succes van Silicon Valley, en vooral de dynamiek en de vernieuwingen die eruit voortkwamen, vertegenwoordigt de beloften van economische ontwikkeling in clusters.

Economische ontwikkeling, productiviteit, nieuwe allianties en innovaties lijken binnen clusters sneller te groeien dan daarbuiten. Dat kunnen we ook in eigen land zien. In Nederland is het Westland een schoolvoorbeeld van een succesvol cluster. De glastuinders in dit gebied profiteren volop van elkaars aanwezigheid. Ze delen voorzieningen, stemmen hun vervoerscapaciteit op elkaar af hebben gezamenlijk een ijzersterk imago opgebouwd. Er heerst een dynamiek die zorgt dat Nederlandse tuinders een toppositie blijven innemen in de wereldhandel.

Wat is een cluster?

Een cluster is voor de buitenwacht vooral herkenbaar aan zijn fysieke verspreiding: een groep bedrijven die in elkaars nabijheid zijn gevestigd. De bedrijven hebben een verticale relatie, ze zijn afnemer of toeleverancier van elkaar, of een horizontale relatie: ze leveren een vergelijkbaar of complementair product. De ruimtelijke concentratie van bedrijvigheid kan een belangrijke stimulans zijn voor de economische groei. De nabijheid van andere bedrijven biedt verschillende voordelen. Afnemers hoeven niet stad en land af te reizen maar kunnen op één plaats terecht om hun producten in te kopen. Bedrijven kunnen voorzieningen delen, stappen in de keten op elkaar afstemmen, goederenstromen bundelen en gebruik maken van elkaars kennis en naamsbekendheid. Het voordeel is evident: de efficiëntie neemt toe, de kostprijs kan omlaag en bedrijven worden als vanzelf gestimuleerd niet bij hun concurrenten achter te blijven in productontwikkeling en innovatie. De dynamiek van een cluster houdt bedrijven scherp.

Een belangrijke inspirator van clustering is de Harvard econoom Michael Porter. Porter definieert een cluster als een geografische concentratie van onderling verbonden ondernemingen, gespecialiseerde toeleveranciers, dienstverleners en verwante instellingen die actief zijn op een specifiek terrein, in een land of in een regio. De ondernemingen zijn verbonden doordat hun producten en diensten elkaar aanvullen. In zijn boek 'The competitive advantages of nations' (1990) stelt Porter vast dat sectoren die internationaal succesvol zijn, zich kenmerken door het feit dat toeleveranciers, producenten, afnemers en de overheid nauw met elkaar samenwerken en elkaar helpen innoveren.

Voordelen van clustering

Clustering leidt volgens Porter dus tot concurrentievoordeel. Hiermee breekt hij met de neoklassieke theorie die de concurrentiekracht van een land voornamelijk verklaart vanuit het kosteniveau van de productiefactoren. Clustering staat echter nog in de kinderschoenen. Er is weinig ervaring met het sturen van bestaande en nieuwe clusters. Wetenschappelijke kennis over clustervorming is nauwelijks kwantitatief en bovendien weinig voorspellend.

In Nederland krijgt de clustergedachte steeds meer voet aan de grond. Men ziet in, dat concurrentie op prijs geen toekomst heeft. Doordat de lage lonen landen tegen veel lagere kosten produceren, komen er goedkope producten op de Europese markt. De Nederlandse overheid dringt al een aantal jaar aan op het investeren in kennisontwikkeling en innovatie. Ook in het beleid is opgenomen dat er in Nederland meer moet worden 'geclusterd'. Vooral het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit pleit ervoor dat bedrijven in de agrarische sector hun krachten bundelen en samen komen tot een innovatieve, duurzame en internationaal onderscheidende ketensamenwerking. Dat staat in de visie Agrologistiek.

Bij clustering is het geheel meer dan de optelsom der delen. Door diverse vormen van samenwerking ontstaat een groter innovierend vermogen op het gebied van product- en procesverbetering dan individueel kan worden bereikt. Niet alleen op economisch vlak, maar ook op maatschappelijk vlak valt er met clustering veel te winnen. De voordelen gaan vaak hand in hand. Zo vermindert het afstemmen van goederenstromen de drukte op de weg. Bedrijven kunnen hierdoor beter voldoen aan hun vervoersverplichtingen en hun vervoerskosten laag houden. Tegelijkertijd neemt de uitstoot van CO₂ af, evenals de maatschappelijke irritatie over de drukte op de Nederlandse wegen. Maar er zijn ook voordelen op een kleinere schaal mogelijk. Zo kan het afval van het ene bedrijf een grondstof voor een ander zijn.

Clusters als centrum van kennis

Bedrijven die in meer of mindere mate met elkaar samenwerken vinden we overal in Nederland. Vroeger ontstonden clusters rond plaatsen waar grondstoffen werden gewonnen, bepaalde technische voorzieningen beschikbaar waren of goederen werden overgeslagen. Zo schaalden de omroepen zich rond de zendmast in Hilversum en vestigden logistieke bedrijven en verwerkers zich bij de Rotterdamse havens.

Tegenwoordig ontstaan clusters steeds vaker op plaatsen waar kennis wordt ontwikkeld. Zoals het Delft Cluster waar technische bedrijven zich hebben geschaard rond de Technische Universiteit Delft en TNO, of het Life Science Park Leiden waar het Leids Universitair Medisch Centrum is omringd door (bio)medische bedrijven. Kennis is tegenwoordig een hoofdingrediënt van de concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven. Door een goede samenwerking van bedrijven, overheden en

Marieke Mittelmeijer

kennisinstellingen kan dan ook veel voordeel worden behaald.
Zowel op economisch als maatschappelijk vlak.

Hoofdstuk 2

De acht KLICT-projecten

KLICT is de afgelopen jaren acht innovatieve clusterprojecten gestart. Deze projecten hebben belangrijke nieuwe ervaringen en kennis rond kennisintensieve clustering opgeleverd. Op de volgende pagina's worden de acht projecten kort toegelicht.

1. Core centra voor de logistieke dienstverlening

Wat is de beste locatie voor een bedrijvencluster? Hoe kunnen bedrijven gezamenlijk de logistiek, ketenvorming en informatietechnologie verbeteren? Door slim samen te werken kunnen bedrijven de logistieke kosten terugbrengen, het goederenvervoer verminderen en de duurzaamheid van het bedrijventerrein vergroten. Onder de vlag 'core centra voor logistieke dienstverlening' vonden twee voorbeeldprojecten plaats. Beiden zijn gericht op de verwerkende industrie en hebben tot doel logistiek-economische knelpunten van duurzame bedrijfsterrinen te verminderen.

In Zuid-Groningen hebben de gemeenten Vlagtwedde en Stadskanaal met aardappelzetmeelfabrikant Avebe een bedrijventerrein ontwikkeld. Op en rondom het terrein van Avebe hebben zich vier bedrijven gevestigd die gebruik maken van elkaars (rest)producten. Het wegvervoer tussen de bedrijven is dan ook verleden tijd. Bovendien delen de bedrijven infrastructuur en voorzieningen zoals de waterzuiveringsinstallatie van Avebe. Het project is in een milieuevaluatie betiteld als schoolvoorbeeld op het gebied van milieuwinst.

Europark Coevorden is een 350 hectare groot Nederlands-Duits industriepark in het grensgebied. Het is een belangrijk overslagcentrum voor schepen in het noorden van het land. Onderzocht is hoe het aanbod van dit gebied kan aansluiten op de toekomstige vraag. Hierbij lag het accent op een nieuw soort dienstverlening: ketenregie. Doordat bedrijven zich opwerpen als ketenregisseur kan een relatief hoge groei worden gerealiseerd omdat het gebied als geheel zich snel kan aanpassen aan veranderende internationale economische activiteiten.

[kader]

Deelnemers

Zuid-Groningen: Avebe, Stichting Bedrijvenpark Zuid-Groningen, gemeente Stadskanaal, gemeente Vlagtwedde, TNO Inro, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente.

Coevorden: Europark Coevorden, Fortis Bank, Nederland Distributieland, SNN Adviesraad Agribusiness, Multimodale Transportregio (MTR) Noord-Nederland, TNO Inro, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente.

[einde kader]

2. Legato

Ondanks haar strategische locatie is de positie van Curaçao in het wereldwijde transportnetwerk bescheiden. Dat terwijl Nederland eeuwenlange ervaring heeft met transport en goederenvervoer. In Legato is onderzocht of en hoe het concept van het Nederlandse transportcluster kan worden vertaald naar de schaal van de Nederlandse Antillen. Ook is bekeken of Nederlandse bedrijven via Curaçao betere toegang kunnen krijgen tot de markten van Noord-, Midden- en Zuid-Amerika.

Legato heeft veel generieke kennis opgeleverd over het verleggen van verplaatsingsnetwerken en de eisen die dat stelt aan de inrichting van knooppunten. Uit de omgevingsanalyses is echter gebleken dat het valt te betwijfelen of Curaçao een goede locatie is voor een internationaal transportknooppunt. Het onderzoek richtte zich vooral op het verlagen van kosten en de mogelijkheden voor diensten met toegevoegde waarde. Op beide terreinen zijn nauwelijks kansen gevonden die Curaçao interessant maken distributie van goederen uit Europa.

De praktische uitkomsten van het project zijn opmerkelijk. Zowel het postbedrijf als de luchthaven van Curaçao zijn gedurende het project overgenomen. De studies naar de kansen van Curaçao hebben in deze overnames een doorslaggevende rol gespeeld.

[kader]

Deelnemers

Post Nederlandse Antillen, Nederland Distributieland, CPS, TMI Holding, ministerie van Verkeer en Waterstaat, TNO-Inro, Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit van Tilburg.

[einde kader]

3. Verkassen

De Nederlandse glastuinbouw maakt een herstructurering door. In het verleden hebben tuinbouwbedrijven zich gevestigd in gebieden waar goede grond en voldoende ruimte beschikbaar was. In veel van deze glastuingebieden is de ruimtedruk inmiddels fors toegenomen. Vooral in het Westland en rond Aalsmeer is de nood hoog en zijn er weinig mogelijkheden om uit te breiden. Het ministerie van LNV heeft daarom tien nieuwe glastuinbouwgebieden in Nederland aangewezen en stimuleert tuinders te 'verkassen'.

Het verplaatsen van tuinbouwactiviteiten roept veel vragen op. Bij de politieke discussies over herstructurering van de tuinbouw is vooral gekeken naar beschikbaarheid van grond, milieuaspecten, energie en klimaatoverwegingen. De bedrijfseconomische en concurrentiele gevolgen voor de sector daarentegen waren lang onduidelijk.

Met het project Verkassen is inzicht verkregen in de effecten van verschillende ruimtelijke verdelingen van activiteiten en functies in de tuinbouw op de logistieke kosten, doorlooptijd en concurrentiepositie van de betrokken productieketens. Het ligt voor de hand om bij het verplaatsen van glastuinders te kijken naar de hele keten. Door naast ruimtelijke en teeltechnische aspecten ook logistieke argumenten mee te nemen, blijft de chemie tussen de betrokken partijen bestaan.

[kader]

Deelnemers

Frugiventa, Vers Direct Nederland, Rabobank, Productschap Tuinbouw, LTO Nederland, TNO Inro, Universiteit van Tilburg.

[einde kader]

4. Deltametropool

Het project Deltametropool richt zich op de ontwikkeling van netwerken en relaties binnen de Randstad die van strategisch belang zijn voor dit gebied. De resultaten van dit onderzoek bieden handvatten voor de toekomstige ontwikkeling van het gebied. Met de kennis kan de concurrentiepositie van de Randstad nationaal en internationaal worden versterkt, binnen de ruimtelijke beperkingen van het gebied

De Randstad heeft een aantal duidelijke kwaliteiten. Het gebied heeft een sterk distributiecluster dat in internationaal opzicht een grote rol speelt. Verder valt op dat veel internationale ondernemingen hun activiteiten coördineren vanuit een hoofdkantoor in de Randstad. Daarnaast hebben zich in de Randstad veel innovatieve en creatieve dienstverleners gevestigd, zoals mediabedrijven, industriële R&D ondernemingen en ICT-bedrijven. De meerwaarden van dit cluster zijn terug te brengen op hoge productiviteit en exclusiviteit.

Tegelijkertijd kent de Randstad zijn beperkingen. De Randstad bestaat uit een aantal aaneengeschakelde dichtbevolkte gebieden die door de grote verkeersdrukte slecht bereikbaar zijn. Ook bezorgt Schiphol omwonenden veel geluidsoverlast. Door duidelijk in beeld te krijgen welke economische activiteiten meerwaarde bieden voor de Randstad en wat de relaties zijn tussen deze activiteiten, kunnen afwegingen worden gemaakt die ten gunste komen van zowel de economische ontwikkeling als de ruimtelijke knelpunten.

[kader:]

Deelnemers

Diverse Kamers van Koophandel, gemeente Amsterdam afdeling Economische Zaken, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Utrecht.

[einde kader]

5. Kennisintensieve clusters

Op verschillende plaatsen in Nederland hebben zich rond universiteiten en kennisinstellingen clusters ontwikkeld. Een hoogwaardige kwaliteit van producten en diensten is steeds meer een bepalende concurrentiefactor en daarmee een belangrijke economische stimulans voor een regio. Voor bedrijven is het van belang om voortdurend nieuwe en verbeterde producten te introduceren en productieprocessen te verbeteren.

Kennisparken zijn doorgaans niet 'zomaar' ontstaan. Ze zijn het resultaat van publiekprivate samenwerking. Hoewel iedereen beseft dat deze samenwerking een voorwaarde is voor het ontwikkelen van een kennispark, verloopt de samenwerking tussen de verschillende partijen vaak moeizaam. Daardoor lopen de projecten vertraging op of worden ze zelfs stopgezet. In dit project zijn twee cases onder de loep genomen: het Life Science Park Leiden en kennispark Enschede.

De voornaamste reden waarom de samenwerking stug kan verlopen, is dat de beweegredenen van de partijen voor deelname aan het project niet altijd helder en concreet zijn. Daarom zijn de deelnemers van het project Kennisintensieve clusters op zoek gegaan naar de belangen van bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen bij de ontwikkeling van kennisparken. Gebleken is dat grote bedrijven belangrijk kunnen zijn voor de uitstraling van een gebied. Ook is het belangrijk een kennispark flexibel in te richten zodat altijd kan worden ingespeeld op toekomstige behoeften. Verder zijn verschillende benaderingen onderzocht die worden toegepast om kennisintensieve clusters te ontwikkelen en de wijzen waarop deelnemers bij het proces worden betrokken.

[kader:]

Deelnemers

Bedrijfsvereniging Life Science Park Leiden, RU Leiden Vastgoed, Oost NV, gemeente Enschede, gemeente Leiden, Universitair Medisch Ziekenhuis Leiden, MIT (USA), Universiteit Twente, Technische Universiteit Delft en vele anderen.

[einde kader]

6. Kennisportal Agrologistiek

Een marktplaats waar kennisvraag en kennisantwoord bijeen komen. Dat is de essentie van de Kennisportal Agrologistiek, een praktische en innovatieve website voor iedereen die met agrologistiek te maken heeft. De website bundelt de kennis en ervaringen uit een aantal voorbeeldprojecten. Betrokken partijen hebben zo, onafhankelijk van tijd en plaats, tegen relatief lage kosten toegang tot relevante en innovatieve agrologistieke kennis en netwerkcontacten.

Het voordeel van een dergelijk kennisportal gaat verder dan het delen van kennis. Ook het monitoren van latente kennisbehoeften speelt een belangrijke rol, waardoor de website een vraaggestuurde kennisportal wordt en wellicht kan uitgroeien tot een kennismarkt waar kennis kan worden verhandeld. Tevens heeft het portal een aanjaagfunctie om nieuwe agrologistieke projecten te starten.

In dit project is onderzocht wat de voorwaarden zijn voor een dergelijke website en hoe deze moet worden opgezet. Wie heeft welke kennisbehoefte en hoe kan die behoefte door een website worden ondersteund? En hoe verloopt de logistiek, afhandeling en betaling van een kennisproduct? Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het onderzoek van belang omdat de vraag is beantwoord op welke wijze kennisportals kunnen bijdragen aan kennisuitwisseling en kennisgebruik, op welke wijze monitoring van kennisuitwisseling en kennisgebruik kan worden ontwikkeld en welke rol een kennisportal speelt in het versnellen van systeeminnovaties.

[kader:]

Deelnemers

Platform Agrologistiek (zie ook www.agrologistiek.nl), Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Nederland Distributieland, ministerie van LNV, Erasmus Universiteit Rotterdam.

[einde kader]

7. De eiwitcorridor A1

Het gebied rond de snelweg A1 kenmerkt zich door een grote concentratie van dierlijk eiwitproducenten. Er bevinden zich in deze regio vooral veel pluimvee-, kalfs- en varkenshouderijen en vleesverwerkende bedrijven. De laatste jaren is de regelgeving op het gebied van milieu, dierenwelzijn en ruimtelijke ordening flink aangescherpt. Hierdoor is bij veel bedrijven het gevoel ontstaan dat de regio op slot zit. Tegelijkertijd is er grote behoefte aan verbetering van de logistieke infrastructuur en revitalisering van de keten. Er zijn dan ook maatregelen nodig om de sector in deze regio nieuw perspectief te bieden.

De eiwitcorridor A1 bestaat uit vijftien deelprojecten die zijn gericht op de clustering van activiteiten met units voor de verwerking van producten (vlees en eieren) en afvalstromen (onder andere mest). Op niveau van het totale cluster is een centrale visie en strategie geformuleerd. In het project is gezocht naar kansrijke systeeminnovaties die de stagnerende ontwikkelingen in de regio kunnen vlottrekken. Daarbij is een belangrijke stap gezet naar een duurzaam regioprofiel voor de productiekolom.

Het is belangrijk dat recht wordt gedaan aan de eisen die de maatschappij stelt aan duurzaamheid. Het gebied rond de A1 is karakteristiek voor de spanningen tussen agrarische functies en de groene ruimte. Anderzijds zijn de logistieke voorzieningen representatief voor de sterke punten van de Nederlandse sector. Daarom gaat de aandacht uit naar het clusteren van productiebedrijven in de regio rond de snelweg om zo de ruimtedruk en de verslechterde concurrentiepositie aan te pakken.

[kader]

Deelnemers

Provincie Gelderland, provincie Overijssel, Oost NV, ATO, LEI, Alterra, Arcadis, Buck International, Rijnconsult.

[einde kader]

8. Kuijpers Kip

Kuijpers Kip richt zich op het realiseren van één locatie voor de productie van kuikenvlees. Op deze locaties zijn alle schakels van de keten bijeengebracht: van de moederdieren tot en met de slachterij. Bijzonder aan dit concept is de rol van de boer als ketenregisseur. Met deze opzet verwacht men verschillende voordelen te behalen.

Nieuw is de ontwikkeling om de eieren in de stal uit te broeden waardoor geen transport van de kuikens meer nodig is. Ook wordt er milieuwinst behaald. Energieverbruik en de productie van afvalstoffen worden zoveel mogelijk in balans beperkt door de behoeften en overschotten op elkaar af te stemmen. Mest wordt gebruikt voor het opwekken van energie en warmte.

Door de gehele keten op één locatie bijeen te brengen, is het eenvoudiger om de voedselveiligheid te waarborgen omdat kruisbesmetting tussen broederijen wordt beperkt. Bovendien wordt de keten in de toekomst niet gehinderd door eventuele vervoersverboden van levende dieren.

Het project Kuijpers Kip wil verder inspelen op consumententrends en consumentenwensen en de relatie tussen boer en consument herstellen. Door bedrijfsbezoeken, excursies en een website worden de productieprocessen transparant. Uiteindelijk moet via certificering van het product verantwoording worden afgelegd aan de maatschappij.

[kader:]

Deelnemers

Kuijpers Kip, Astenhof BV, Van Lith bv, Stork PMT, Vencomatic, Stichting Milieukeur, Instituut voor Dierhouderij en Diergezondheid (ID-Lelystad), Instituut voor Milieu en Agritechniek (IMAG), Landbouwkundig Economisch Instituut (LEI), Praktijkonderzoek Veehouderij (PV).

[einde kader]

Hoofdstuk 3

Praktijkervaringen met clustering

In de acht KLICT-projecten wordt samengewerkt door bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen. Drie partijen met heel verschillende achtergronden, werkwijzen en belangen die ervoor kiezen samen in zee te gaan. Rijnconsult heeft twaalf sleutelpersonen van de KLICT-projecten uitgebreid gevraagd naar hun ervaringen in het samenwerkingsproces. Op basis van deze interviews zijn discussiestellingen geformuleerd voor een seminar, waaraan veertig personen uit de verschillende projecten hebben deelgenomen. Uit deze praktijkevaluatie volgen de volgende leerervaringen van en voor bedrijven, overheden en kennisinstellingen, geïllustreerd met enkele citaten.

Clustering is geen modegril

De voordelen van clustering zijn groot. Daarover waren de deelnemers aan de praktijkevaluatie het eens. Het verkorten van de fysieke afstand tussen bedrijven, het ontstaan van informele netwerken tussen mensen, het terugdringen van transportbewegingen, het efficiënt benutten van afvalstromen, zij behoren allemaal tot de zegeningen van het samenbrengen van bedrijven en organisaties tot zogenaamde clusters.

“Door goederenstromen te bundelen rijden er minder vrachtwagens. Er zijn al veel voorbeelden van efficiency geslaagd.”

Toch blijkt dat vooral bij grote clusters ook maatschappelijke problemen kunnen ontstaan. In de grote glastuinbouwgebieden bijvoorbeeld zijn er moeilijkheden met verontreinigd grondwater en mainport Schiphol heeft als groot logistiek cluster problemen met de maatschappelijke acceptatie van de geluidsoverlast en congestie op het wegennet. Ook kan door clustering de grondprijzen stijgen. De schaal en beheersbaarheid waarop clustering gerealiseerd wordt, is dan ook een belangrijke factor.

“Clustering heeft voordelen, maar ook nadelen. Bijvoorbeeld de geluidsoverlast bij Schiphol. Nu lost men problemen vaak samen innovatief op, maar ze zijn er wel degelijk.”

Clusters zijn niet maakbaar

De gedachte overheerst, dat clusters niet maakbaar zijn in de zin van planbaar en uitvoerbaar volgens een causaal-logisch concept. Het is eerder zo, dat clusters groeien; concentraties van bedrijvigheid trekken nieuwe bedrijvigheid aan. Het denken volgens concepten van clustering kan het ontstaan en de groei van clusters wel sterk bevorderen, maar het zijn uiteindelijk de bedrijven die de voordelen van samenbundeling moeten kunnen ervaren in de zin van economische winst. Bestaande clusters zijn ook niet zomaar verplaatsbaar. Het verplaatsen van glastuinders uit het Westland wordt met argusogen bekeken. De historisch gegroeide situatie van het Westland blijkt uniek in de samenstelling van al zijn facetten.

“Een gemeente moet voorwaarden scheppen. Bedrijven hantieren uiteindelijk bedrijfseconomische afwegingen bij hun locatiekeuze; niet zozeer maatschappelijke afwegingen.”

In keten- en clusterprojecten blijkt de juiste keuze van partners cruciaal. Deelname aan een clusterproject vraagt om commitment van alle partijen. De slaagkans van projecten wordt aanmerkelijk groter als één of enkele partijen uit het bedrijfsleven het project trekken. Dat is niet altijd een gemakkelijke opgave, ervaart men, omdat vaak niet duidelijk wordt wie nu de probleemeigenaar is. Vooral bedrijven kunnen zich daardoor afwachtend opstellen. Clusteringprojecten worden al snel erg complex. Het selecteren van een onafhankelijke projectleider wordt dan ook gezien als belangrijke voorwaarde om een project helder en beperkt te houden.

“Er moet een probleemeigenaar zijn, een trekker. Er zijn fasen in een project waarin een regisseur handig is. Dan gaat het met name om de vent, niet om de tent, die in een cruciale fase het project door kan trekken. Het is met name belangrijk als de complexiteit toeneemt.”

Bedrijven willen oplossingen

Door velen wordt een gat ervaren tussen kennisontwikkeling en het toepassen van kennis in de praktijk. Bedrijven hebben doorgaans geen vraag naar kennis over clustering: ze zijn op zoek naar ontwikkelingsperspectieven voor hun bedrijf. Bij dat soort strategische vragen kan clustering wel een oplossingsrichting zijn, bijvoorbeeld voor het zoeken naar geschikte vestigingslocaties of bij het verrichten van gezamenlijk onderzoek. Kennisontwikkeling door wetenschappelijke instituten gaat vaak naar een (te) hoog abstractieniveau, bedrijven hebben vooral behoefte aan concrete, praktische kennis.

“Wij praten zelf niet over clusters, dat is een academische discussie. Wij willen gewoon iets.”

Daarnaast is het voor bedrijven niet steeds vanzelfsprekend om te participeren in een publiekprivate samenwerking zoals bij de projecten van KLICT. Bedrijfsgevoelige gegevens kunnen relatief makkelijk openbaar worden. Bedrijven zijn daarom terughoudend om met een grote groep bedrijven samen te werken en gegevens uit te wisselen. In het ‘managen’ van clusteringprojecten is de aandacht voor de zogenaamde zachte factoren dan ook van groot belang: investeren in wederzijds vertrouwen en goede afspraken maken over openbaarheid van resultaten.

“De insteek is meestal niet: ‘Ik moet gaan clusteren’. Misschien eerder: ‘samenwerken’. Het begrip clustering staat ver van het bedrijfsleven af.”

Kennis groeit mee met cluster

Dat kennisontwikkeling nodig is bij clustersamenwerking, staat voor iedereen als een paal boven water. De overheid heeft denkracht en denkrichtingen nodig waarover ze niet (als vanzelf) zelf beschikt, om maatschappelijke baten te realiseren bij bijvoorbeeld het inrichten van bedrijventerreinen. Bedrijven hebben denkracht en denkrichtingen nodig om hun perspec-

tieven voor samenwerking te onderzoeken. Kennisinstituten hebben casus nodig voor het ontwikkelen van kennis hieromtrent.

“Kennisinstituten spelen verschillende rollen: het organiseren van arena’s, het trekken van projecten. Ze halen ook kennis uit projecten.”

De kennisvraag bij clustering is niet star maar juist zeer flexibel: de vraag ontwikkelt met het cluster mee. Hierdoor is het kennisontwikkelingsproces een dynamisch proces. Kennisontwikkeling in KLICT-projecten is bovendien een sociaal proces van bedrijven, overheden en kennisinstituten en dat vraagt om een bijzondere attitude van de wetenschapper. Hij moet de vraag vanuit het bedrijf of van de overheid kunnen verstaan. Wetenschappelijke kennisontwikkeling als zodanig is vaak inherent probleemgericht: het wetenschappelijk onderzoek levert - als doel - vaak juist weer nieuwe vragen op. Bedrijven en overheden willen echter geen problemen maar oplossingen. Kennisinstituten dienen zich in eerste instantie dienstverlenend op te stellen.

“Kennisinstituten kunnen geen antwoord geven op een vraag, je krijgt generieke informatie die je zelf nog moet vertalen naar je eigen situatie.”

Een hiermee samenhangend aspect van de attitude is dat de kennisontwikkeling weinig zinvol is wanneer het product, bijvoorbeeld een rapport, ‘over de schutting wordt geworpen’ door de aanbiedende partij. Kennisontwikkeling is hier alleen zinvol, wanneer het vraaggestuurd is, waarbij in eerste instantie het bedrijf of de overheid de vrager is en niet de wetenschapper. Tegelijkertijd is het belangrijk om verder te kijken dan alleen de vraag van het moment.

“Bedrijven willen niet investeren in kennisontwikkeling maar alleen kennis ontwikkelen als er een probleem is.”

Overheid moet faciliteren

De overheid neemt bij het realiseren van clusters een eigen positie in. De deelnemers noemen verschillende wijzen waarop de overheid clustering kan stimuleren, bijvoorbeeld door een eigen visie te ontwikkelen en daar beleid op te voeren, door kennisontwikkeling mogelijk te maken (zoals via KLICT) en door gericht bedrijven te zoeken die bij elkaar passen, bijvoorbeeld bij de uitgifte van bedrijventerreinen, en te zorgen dat partijen met elkaar aan tafel komen. De rol van de overheid zien men dus vooral als faciliterend en voorwaardenscheppend.

“Het gaat niet alleen om de fysieke kant van clustering. Kijk bijvoorbeeld naar Amsterdam, waar een combinatie is gemaakt van de internationale internetpijplijn die in Amsterdam binnenkomt en Amsterdam als stad met veel creatieve ondernemingen. De overheid organiseerde een bijeenkomst: leuke sfeer, tent en spreker en borrel en hapjes: het gebeurde vanzelf.”

Kennisoverdracht is niet zomaar een spel van vraag en aanbod, benadrukken de deelnemers, maar een gezamenlijke zoek- en ontwikkelingsstocht naar gemeenschappelijke belangen, doelen

en wederzijdse afhankelijkheid. De kennis die gezamenlijk wordt gegenereerd, is van ondersteunende betekenis bij het maken van keuzes.

“Kennis is weinig kwantitatief en heeft geen voorspellende waarde. De kennis is veelal beschrijvend en ondersteunend aan het maken van keuzes.”

Vaak wordt door bedrijven de toegevoegde waarde van KLICT-projecten ervaren in de zin van nieuw gecreëerde contacten en werkrelaties. Dat vraagt om het vermogen van de overheid tot onafhankelijke regie. Instituten zoals KLICT hebben daar een belangrijke taak in. Hun taak is naast het ‘financiële doorgeefluik’ van de overheid vooral het organiseren van netwerken en het bijeenbrengen en bijeenhouden van partijen die elkaar niet als vanzelf kunnen vinden. Dat legt een zware verantwoordelijkheid op organisaties zoals KLICT: zij moet een goed beeld hebben van beschikbare kennisinstituten en de rol van onafhankelijke procesregisseur kunnen spelen.

“Ik heb door het clusterproject een nieuw netwerk gekregen.”

Hoofdstuk 4

Aanbevelingen voor clustering

Clustersamenwerking is geen sinecure. De evaluatie van de KLICT-projecten toont aan dat er verschillende voorwaarden voor een effectieve samenwerking zijn. De evaluatie levert de volgende aanbevelingen op voor succesvolle clustering.

Zorgvuldige partnerkeuze

Een sterk kennisintensief cluster kenmerkt zich door een juiste mix van organisaties. Het is een geheel van producenten, dienstverlenende bedrijven, logistieke bedrijven en kennisinstellingen. Clustersamenwerking begint dan ook met het vinden van de juiste partners. De overheid kan clustering niet opleggen, maar wel stimuleren door partijen bijeen te brengen, geld beschikbaar te stellen en te zorgen voor een duidelijke maatschappelijke visie.

Openheid is essentieel

Clustering is voor alle partijen een vergaande stap waarbij het erkennen en herkennen van de wederzijdse afhankelijkheid cruciaal is. De gezamenlijke doelstelling moet goed en zo concreet mogelijk zijn geformuleerd. Iedere deelnemer moet daar een duidelijk individueel belang bij hebben. Wanneer iedere deelnemer probleemeigenaar is, wordt de kans van slagen aanzienlijk groter. De partijen moeten hun individuele belang, ook als dit voor een deel buiten de clusterdoelstelling ligt, kenbaar maken en elkaars belangen respecteren. Openheid en duidelijkheid zijn essentieel. Het is belangrijk niet te terughoudend te zijn of angstig voor het weglekken van bedrijfsgegevens. Vertrouwen vormt de basis van de samenwerking.

Goed netwerkbestuur

Clustering is een complex proces dat vraagt om een heel eigen aanpak. Het succes van clustersamenwerking valt of staat met een goed netwerkbestuur. Niet alleen zorgt een onafhankelijke projectleider ervoor dat alle belangen duidelijk zijn. Een minstens zo belangrijke stap is het afbakenen van de projecten: Waar gaat de clustering over? Op welke disciplines gaan de partijen clusteren? Op welke geografische schaal vindt de clustering plaats? Afbakening geeft houvast en helderheid aan alle betrokkenen en draagt zo bij aan de concretisering van de samenwerking. De regisseur dient zwaar in te zetten op de stakeholderanalyse: goed het speelveld definiëren en alle partijen in kaart brengen en leren kennen.

Oplossingsgerichte aanpak

De tijd dat universiteiten exclusief kennis ontwikkelden die bedrijven later konden toepassen, ligt achter ons. Tegenwoordig gaat het erom snel en heel gericht kennis te ontwikkelen, waarmee direct vooruitstrevende vernieuwingen kunnen wor-

den gerealiseerd. Kennisinstellingen moeten oplossingsgericht te werk gaan in plaats van probleemgericht. Dat vraagt om een cultuuromslag binnen kennisinstellingen. Zij richten zich nog veel op de vraag van de subsidiegever. KLICT-projecten worden al snel gezien als een alternatieve vorm van onderzoeksfianciering. Dat werkt abstractie in de hand: de vraag in clusteringprojecten komt vanuit de partijen die met clustering bezig zijn, niet van de geldverstrekker.

Samen kennis ontwikkelen

Kennisontwikkeling in clusters is een gezamenlijk proces van bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen. Dat vraagt om een andere werkwijze. Kennisinstellingen moeten de taal van het bedrijfsleven spreken, actief de markt opzoeken, laten zien wat ze in huis hebben en vraaggericht werken. Zij moeten zich realiseren, dat het gaat om een gezamenlijk proces waarbij iedere inbreng (ervaringsdeskundigheid, procesdeskundigheid, wetenschappelijke deskundigheid, et cetera) meespeelt. Dat betekent dat deskundigen van bedrijven en kennisinstellingen moeten samenwerken om kennis te bundelen en tot nieuwe inzichten te komen.

Goede vraagformulering

Kennisontwikkeling in clusters vraagt niet alleen om een cultuuromslag binnen de kennisinstellingen. Het stelt ook hoge eisen aan de bedrijven die om kennis vragen en het vermogen van managers oplossingen niet alleen binnen het bedrijf maar ook in externe samenwerking te zoeken. Bedrijven zitten doorgaans niet te wachten op kennis over clustering, maar vragen om een antwoord op een concreet bedrijfsprobleem. Bedrijven moeten zich realiseren dat kennisinstellingen geen kant en klare kennis 'op de plank' hebben liggen maar dat er altijd een vertaalslag nodig is van generieke kennis naar hun eigen specifieke situatie. Voor direct toepasbare kennis moeten bedrijven hun kennisvraag bovendien expliciet en goed afgebakend formuleren.

Stimulerende overheid

De overheid kan een belangrijke rol vervullen in het stimuleren van onderzoek en innovatie. Daarbij moet zij rekening houden met het feit dat de vraaggerichte en goed toepasbare kennis van groot belang is voor clustering. Maar tegelijkertijd is er nog weinig kwantitatief onderzoek beschikbaar over clustering. Het is dus van belang dat er een goede balans ontstaat tussen procesgerichte kennisontwikkeling en generieke kennisontwikkeling over clustersamenwerking.

[Kader]

Clustering stimuleren

Clusters zijn niet zonder meer maakbaar, maar clustering is wel degelijk te sturen. Wat moeten bedrijven, overheden en kennisinstellingen hiervoor doen of laten? Per partij de belangrijkste aanbevelingen op een rij.

Bedrijven

- Maak werk van het zoeken van de juiste partners en wees open naar elkaar
- Zoek naar een gezamenlijk belang en formuleer dat duidelijk. Hou het beperkt en concreet
- Maak kennisvragen expliciet en baken de vraag goed af.

Overheid

- Schep voorwaarden waarbij partijen tot samenwerking kunnen komen: breng partijen bijeen, stel geld beschikbaar en zorg voor een duidelijke maatschappelijke visie
- Stimuleer vraaggericht onderzoek en innovatie
- Onbekend maakt onbemind; communiceer dus over clustering.

Kennisinstellingen

- Sta open voor vraaggestuurde kennisontwikkeling en maak het kennisaanbod toegankelijk
- Werk oplossingsgericht in plaats van probleemgericht; kennisontwikkeling moet antwoord geven op een cluster- of bedrijfsprobleem
- Wees bereid samen te werken. Kennisontwikkeling is een gezamenlijk en clusterspecifiek proces van bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen.

[einde kader]

Hoofdstuk 5

Het aansturen van clusters

Clustersamenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen is veelbelovend. De meerwaarde is groot, zowel in bedrijfseconomisch als in maatschappelijk opzicht. Dat blijkt duidelijk uit de praktijkevaluatie van de acht KLICT-projecten. Maar ook andere initiatieven tot clustersamenwerking in Nederland tonen aan dat het geheel groter is dan de som der delen. Het denken in clusters opent nieuwe perspectieven voor maatschappelijke, economische en bedrijfseconomische vraagstukken.

Ondanks de vele voordelen zijn clusters niet zonder meer maakbaar. Voor het slagen van clustersamenwerking moet er een duidelijk bedrijfseconomisch belang zijn. De praktijk laat zien dat clusters die vanonder opgroeien en ondernemers gedreven zijn, de meeste kans van slagen hebben. Om die reden schuilt er een groot risico in het topdown opleggen van clustersamenwerking. Een overkoepelende visie en strategie op het niveau van het totale cluster zijn evenwel onmisbaar. Een goede werkvorm voor clustering is het formuleren van een centrale visie en strategie op niveau van het totale cluster, terwijl vanuit het bedrijfsleven praktische initiatieven ontstaan die hierop aansluiten. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de aanpak van het project Eiwitcorridor A1. Voor veel bij bedrijven is clustering echter nog een ver van mijn bed show. Een bedrijf denkt praktisch: er is een probleem dat om een oplossing vraagt. Clustering maakt meestal nog geen deel uit van het instrumentarium van de meeste managers.

De overheid kan de ontwikkeling van kennisintensieve clusters wel degelijk sturen. Goede voorlichting over clustering kan eraan bijdragen dat managers bij het benaderen van bedrijfsvraagstukken ook samenwerking met andere partijen in overweging nemen. De overheid kan beginnende en gevorderde samenwerkingsverbanden faciliteren, bijvoorbeeld via initiatieven als KLICT. Bijvoorbeeld door partijen bijeen te brengen, geld beschikbaar te stellen, regelgeving aan te passen en een overkoepelende economisch-maatschappelijke visie te formuleren.

Colofon

'Clustering verder brengen' is een uitgave van KLICT en Rijnconsult.

Hoofdstuk 1 is geschreven op basis van 'Bringing cluster knowledge into practice' van dr. B. Kuipers en drs. P.J.M. de Bruijn, TNO Inro. Dit is verkrijgbaar bij:

TNO Inro
Postbus 6041
2600 JA Delft
Telefoon (015) 269 6885
bku@inro.tno.nl

KLICT Ketennetwerken, Clusters & ICT
Rompertsebaan 60
Postbus 3060
5203 DB 's Hertogenbosch
Telefoon (073) 528 66 50
www.klict.org geeft meer informatie over de beschreven projecten.

Rijnconsult bv
Vivaldiplantsoen 200
Postbus 3069
3502 GB Utrecht
Telefoon 030 298 42 50
www.rijnconsult.nl

Rijnconsult levert diensten op het gebied van

- Management advies
- Managersbeoordeling & -ontwikkeling
- Interim-management

Rijnconsult is partner in Allied Consultants Europe, een alliantie van (pan-)Europese organisatieadviesbureaus met meer dan 25 vestigingen wereldwijd.

Rijnconsult is onderdeel van de Ordina Groep.

Redactie	Rijnconsult bv en KLICT
Tekst	Marieke Mittelmeijer, Amsterdam
Illustraties	Jennifer van der Wal, Utrecht
Vormgeving	rvh ² , Oosterbeek

© januari 2004

[achterflap]

Bij clustersamenwerking is het geheel meer dan de optelsom der delen. Er ontstaat een groter innoverend vermogen op het gebied van product- en procesverbetering dan individueel kan worden bereikt. Niet alleen op bedrijfseconomisch vlak, maar ook op maatschappelijk vlak valt er met clustering veel te winnen. De maatschappelijke en bedrijfseconomische voordelen gaan vaak hand in hand.

KLICT en haar voorganger AKK zijn de afgelopen jaren acht clusterprojecten gestart. De rode draad van de projecten was de vraag: (in hoeverre en hoe) is het mogelijk ruimtelijke concentraties van onderling verbonden bedrijven te realiseren?

Rijnconsult heeft vertegenwoordigers van de acht KLICT-projecten geïnterviewd en een grote groep betrokkenen tijdens een seminar naar hun ervaringen gevraagd. In dit boekje zijn de leerervaringen van de bedrijven, overheden en kennisinstellingen gebundeld.

De voornaamste conclusie is, dat clusters niet zonder meer maakbaar zijn. Voor het slagen van clustersamenwerking moet er een duidelijk bedrijfseconomisch belang zijn. Clustering is echter wel degelijk stuurbaar.