

# De Cluster Radar: diagnose van samenwerking in het MKB

Maurice de Rochemont is promovendus aan de Faculteit Technologiemanagement van de Technische Universiteit Eindhoven. Ard-Pieter de Man is Hoogleraar Technische Bedrijfskunde aan dezelfde universiteit. Marijke van der Veen is verbonden aan Syntens.<sup>1,2</sup>

**Steeds meer MKB-bedrijven werken samen in een cluster. Dit kan schaalvoordelen opleveren, maar ook grotere gezamenlijke innovatiekracht. Veel clusters falen echter omdat zij niet voldoen aan alle kritieke succesfactoren voor samenwerking. Over een instrument dat clusters in staat stelt om vroegtijdig problemen in de samenwerking te signaleren en daar actie op te ondernemen.**

Een groeiend aantal ondernemers innoveert samen met partners. Het inschakelen van het externe netwerk is waardevol voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) om eigen beperkingen te compenseren. Door samen te werken kan nieuwe kennis worden opgedaan of een tekort aan middelen worden ondervangen. Er zijn steeds meer gevallen aanwijsbaar waarbij meer dan twee MKB-bedrijven samen nieuwe producten, productieprocessen of diensten ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat bij 66 procent van de innovaties in het MKB twee of meer netwerkpartijen betrokken zijn.<sup>3</sup> Het netwerkgebruik blijkt vooral intensief wanneer de innovatie nieuw is voor de bedrijfstak én het bedrijf zich nieuwe kennis en vaardigheden heeft moeten eigen maken. Met name het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten biedt uitzicht op meer omzet. Ruim 75 procent van de MKB-bedrijven geeft aan dat de introductie van een nieuw product of een nieuwe dienst tot een groter marktaandeel of nieuwe markt leidt.<sup>4</sup> Innovatie is daarmee een belangrijke basis voor groei. Samenwerken lijkt hierbij voor het MKB van essentieel belang. Samenwerkingsverbanden of clusters komen in verschillende sectoren voor. Zie voor een aantal voorbeelden in Nederland de kadertekst: Voorbeelden van clusters in verschillende sectoren.

## Voorbeelden van clusters in verschillende sectoren

- **Hydrauliekcluster.** Hierin werken dertien bedrijven

samen aan de ontwikkeling van totaaloplossingen op hydraulisch gebied. Het cluster werd geïnitieerd door AMCA Hydraulic Fluid Power, dat ontdekte dat afnemers niet meer geïnteresseerd waren in zijn deelproduct 'stuurschuiven', maar een totaalpakket aan producten wensten af te nemen. Samen met andere ondernemers voldoet het nu aan die vraag. Daartoe wordt ook samengewerkt met de Hanzehogeschool.

- **Dutch Aerospace Manufacturing Cluster (DAMC).** Hierin werken vier bedrijven samen die toeleveren aan de luchtvaartindustrie. Zij combineren hun vaardigheden in engineering en productie. Het DAMC heeft de volgende missie: "Offer defense and aerospace industry cost competitive product development and/or manufacturing through the combined capabilities and capacities of Dutch small- and mid sized enterprises." Door samenwerking is DAMC in staat ook aan grote afnemers als Boeing een interessant productpakket aan te bieden. Elk bedrijf afzonderlijk kon dat niet.
- **Prominent.** Een coöperatie van twintig telers van tomaten in het Westland. Zij hebben gezamenlijk onder meer een verpakkingsbedrijf opgezet, waarvoor zij samen met machinebouwers een nieuwe machine hebben ontwikkeld. Ook experimenteren zij met nieuwe teelt- en kastechnieken. Gezamenlijk onderzoeken zij het nut van nieuwe belichtingstechnieken, ontwikkelen ze warmtekraftkoppelingssystemen en experimenteren ze met 'gesloten kassen', die qua energievoorziening en CO<sub>2</sub>-uitstoot zeer goed presteren.

1. De auteur Maurice de Rochemont is te bereiken via [m.d.Rochemont@tm.tue.nl](mailto:m.d.Rochemont@tm.tue.nl); zie ook

[www.openinnovatie.nl](http://www.openinnovatie.nl).

2. Dank gaat uit naar Syntens en de ondernemers die hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van de Cluster Radar. In het bijzonder dank aan Harco van den Hil, Willy Reijnders en Murk Peutz.

3. J.P.J. de Jong, 'De bron van vernieuwing; Rol van netwerken bij innovaties in het MKB', Zoetermeer, EIM, 2005.

4. CBS, 'Kennis en economie 2006; Onderzoek en innovatie in Nederland', Voorburg/Heerlen, CBS, 2006.

- **Q-search.** Dit is een voorbeeld van een samenwerkingsverband van zeventig kleinere bedrijven die gezamenlijk diensten op het gebied van human resource management leveren en ontwikkelen, zoals loopbaanadvies, reïntegratie, opleiding, werving en selectie. Onderlinge kennisuitwisseling en gezamenlijke marketing staan daarbij centraal.

Zoals die voorbeelden laten zien, kan dit soort samenwerking een aantal voordelen bieden voor organisaties:

- Toegang tot nieuwe kennis. Door samenwerking kan toegang worden verkregen tot nieuwe kennis die het innovatieve vermogen van een organisatie kan verhogen. Bedrijven kunnen van elkaar leren of gezamenlijk onderzoeksprojecten opzetten die voor elke partij afzonderlijk te kostbaar zouden zijn.
- Toegang tot nieuwe kennis. Via andere partijen gaan deuren open die voorheen gesloten waren. Via samenwerkingspartners kunnen bedrijven in contact komen met nieuwe leveranciers of nieuwe klanten.
- Schaalvoordelen. Door bijvoorbeeld inkoopkracht te bundelen, zijn grotere kortingen mogelijk.
- Totaaloplossingen leveren. In het geval van het DAMC cluster, is het cluster in staat grotere klanten te bedienen, doordat de partners gezamenlijk een productaanbod hebben dat voor deze klanten interessant is. Voor Q-search geldt hetzelfde: elk van de partners is te klein om een heel HR-traject te doen, maar samen hebben ze een interessant aanbod.

De voordelen van samenwerking lijken evident. Toch blijken de meeste samenwerkingsverbanden te mislukken. Onderzoek toont aan dat meer dan de helft van alle allianties zijn doel niet realiseert.<sup>5</sup> Geschat wordt dat dit aantal voor clusters met meerdere partners nog hoger ligt. Een cluster bestaat uit verschillende partijen met verschillende belangen die ook nog eens in de tijd kunnen veranderen. Alle neuzen in dezelfde richting krijgen en houden is dus erg moeilijk. Bovendien is communicatie met één partner vaak al lastig vorm te geven, maar met vier of vijf partners is dat nog moeilijker. De kans op misverstanden is groot. Tenslotte is het in een samenwerkingsverband met een groot aantal partners moeilijk om vast te stellen of alle partners wel voldoende bijdragen aan de samenwerking. Het verschijnsel van meelifters in het clusters die alleen kennis 'halen' maar niets 'brengen' (free-riding) is

daarom lastiger te ontdekken dan in een samenwerking met maar twee partners. Samenwerking heeft dus ook nadelen.

Een bestaand samenwerkingsverband kan het moeilijk maken om met partijen buiten dat samenwerkingsverband te partneren, bijvoorbeeld omdat tijd en capaciteit daarvoor ontbreken. Een ander nadeel is de mogelijkheid van 'groupthink' in het cluster. Men kan zo verstarnd raken binnen de denkkaders van de bestaande groep, dat nieuwe ideeën van buiten niet door het cluster worden opgepikt. Het is dan moeilijk de samenwerking fris te houden.

Een ander nadeel is het mogelijkere wijfs weglekken van kennis. Om in clustervorm te innoveren is een bepaalde mate van openheid vereist. De partners moeten elkaars behoeften leren begrijpen en elkaars competenties kunnen inschatten. Dit vereist dat partijen waardevolle kennis delen. Door geven en nemen ontstaat er een band van vertrouwen tussen de deelnemers. Dit vertrouwen kan echter ook geschaad worden indien informatie weglekt naar partijen buiten het cluster. Tenslotte vergt het een grote management-inspanning de samenwerking draaiende te houden. Er kan veel tijd gaan zitten in het clustermanagement.

Om de moeilijkheden van samenwerking in clusters te overwinnen en om te voorkomen dat de nadelen gaan optreden, is het van belang om regelmatig de samenwerking gezamenlijk te evalueren. Evaluatie van samenwerking blijkt een van de belangrijkste technieken te zijn die het succes van samenwerking verhogen.<sup>6</sup> Toch blijkt het vaak lastig om evaluatie goed vorm te geven en om te diagnosticeren waar een probleem in de samenwerking zit. Dit komt doordat bedrijven niet altijd alle succes- en faalfactoren van samenwerking kennen. Zij hebben vaak de neiging te kijken naar productieproblemen of financiële problemen, maar bijvoorbeeld niet naar minder zichtbare zaken als de relatie tussen partners of de organisatie van het cluster. Ook is het vaak moeilijk problemen bespreekbaar te maken. Uit angst de relatie te beschadigen worden sommige problemen niet aan de orde gesteld, ook als dit eigenlijk wel had gemoeten. Dit probleem is ook door Syntens onderkend. Syntens begeleidt diverse clusters van MKB-bedrijven en kent de problemen die zich daarin voordoen. In samenwerking met Syntens is daarom een techniek van diagnose van clusters ontwikkeld, die specifiek is toegesneden op de innovatieve MKB-

## Evaluatie van samenwerking blijkt een van de belangrijkste technieken te zijn die het succes van samenwerking verhogen

5. A.P. de Man, *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*, Assen, Van Gorcum, 2006.

6. J. Draulans, A.P. de Man en H.W. Volberda, 'Alliantievaardigheid: een bron van concurrentievoordeel', *Holland Management Review*, No. 63, januari/februari, 1999, p. 52-59.

clusters waar Syntens voor werkt. Dit instrument heet de Cluster Radar.

### Het instrument

De Cluster Radar stelt ondernemers en clusteradviseurs in staat om de belangrijkste succesfactoren in een cluster te monitoren. Hij geeft aan waar mogelijke problemen in de samenwerking zitten, zodat tijdig actie kan worden ondernomen om de samenwerking bij te sturen.

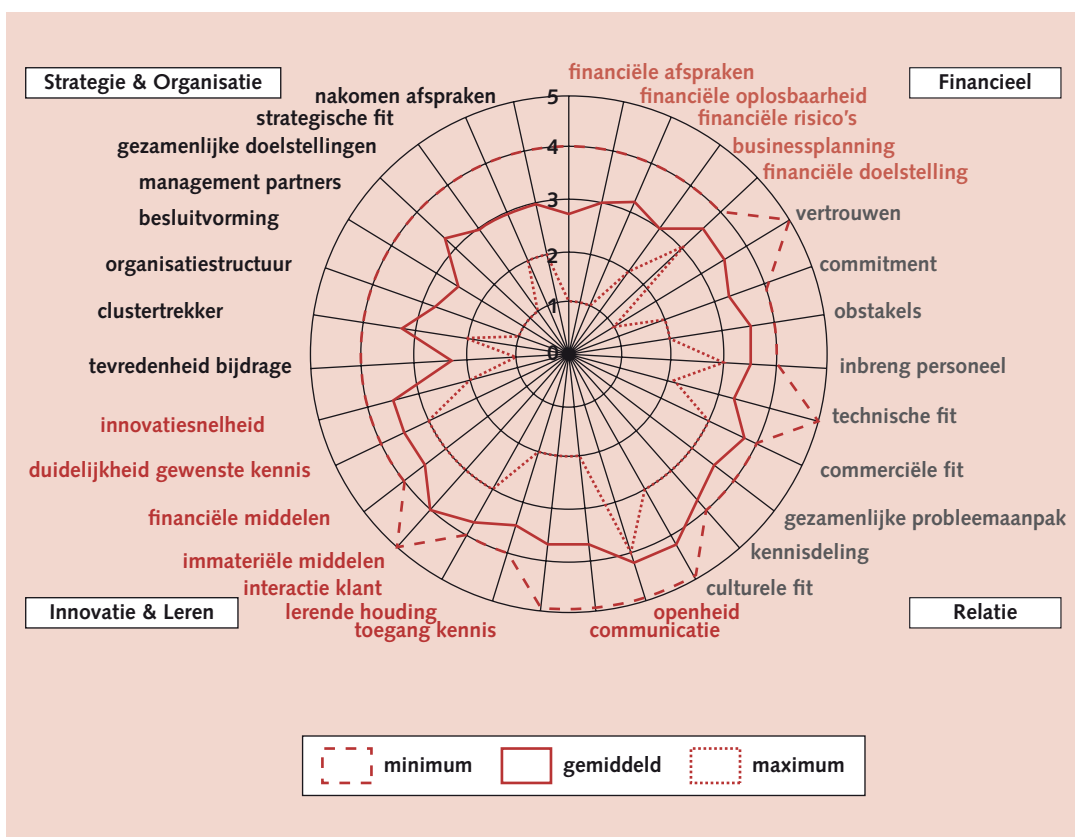
Voor de ontwikkeling van de Cluster Radar zijn verschillende stappen doorlopen. Op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek zijn de succesfactoren voor clusters in kaart gebracht. Vervolgens zijn 'best practices' rondom monitoringstools voor samenwerking bij diverse organisaties geanalyseerd.<sup>7</sup> Ook is op basis van meer dan twintig interviews met clusteradviseurs binnen Syntens de validiteit van de succesfactoren onderzocht. Tenslotte is het instrument bij meer dan vijftien clusters toegepast en zijn de uitkomsten teruggekoppeld om de tool te verfijnen.

Deze werkwijze heeft geleid tot een Cluster Radar bestaande uit vier kwadranten (zie figuur 1). Deze

kwadranten beschrijven de vier belangrijkste dimensies die het succes van een cluster beïnvloeden. De kwadranten zijn Strategie & Organisatie, Financieel, Relatie en Innovatie & Leren. Elk van deze kwadranten wordt hieronder kort besproken.

- Het kwadrant Strategie & Organisatie zegt iets over de wijze waarop de besturing en het management van het cluster zijn vormgegeven. Zo is het van cruciaal belang dat er heldere, gezamenlijke doelstellingen zijn. Er moet een duidelijk einddoel zijn dat de deelnemers met elkaar verbindt. Dit kan bijvoorbeeld zijn het binnenhalen van orders voor een nieuw productiesysteem, waarbij elke partij een onderdeel ontwikkelt. Door de doelstellingen helder uit te spreken en daar afspraken over te maken wordt de kans op succes aanzienlijk verhoogd. Daarnaast is het van belang dat er onder de deelnemers een initiërende clustertrekker is. Als het cluster alleen geleid wordt door een trekker van buitenaf (zoals een adviseur) dan bestaat het gevaar dat het cluster alleen actief is door het toedoen van deze externe. Ook moet elke deelnemer een waardevolle bijdrage leveren

**Figuur 1. Voorbeeld Cluster Radar**



7. Met name het systeem van Eli Lilly bleek interessant en heeft de basis gelegd voor de Cluster Radar. Zie Futrell, D., M. Slugay en C.H. Stephens, 'Becoming a premier partner: Measuring, managing and changing partner capabilities at Eli Lilly and company', *Journal of Commercial Biotechnology*, 8, 2001, 1, p. 5-13.

die meetbaar leidt tot het gezamenlijke einddoel. Er moet een balans zijn tussen halen en brengen. Wanneer één van de partners onvoldoende bijdraagt leidt dit tot spanningen in het cluster.

- Hiernaast is het financiële klimaat van belang in een cluster. Het financiële kwadrant meet onderwerpen als het nakomen van financiële afspraken en de helderheid van de financiële doelen. Zijn er heldere financiële commitments? Is op langere termijn duidelijk hoe de kosten en baten worden verdeeld? Bij sommige clusters wordt de afwikkeling van kosten en baten pas besproken als een eerste klant is binnen gehaald. Dit kan te laat zijn. Immers, daarvoor zijn al de nodige investeringen gedaan, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van een prototype of in marketing en verkoop. Ook is het mogelijk dat gedurende het samenwerkingsproces nieuwe kansen duidelijk worden of bestaande ideeën niet haalbaar blijken. Het cluster zal zich dan moeten aanpassen. Clusters zijn niet statisch van aard en kennen een onvoorspelbare dynamiek.<sup>8</sup> Dit betekent dat er flexibiliteit in de business planning moet zijn.
- Het derde kwadrant bekijkt de relatie tussen de partners. In veel clusters blijkt het sociale aspect een belangrijk ingrediënt te vormen voor samenwerking.<sup>9</sup> Vertrouwen opbouwen is een langdurig en fragiel proces, vooral als de deelnemers elkaar nog niet goed kennen en elkaars concurrenten zijn. Ook cultuurverschillen raken aan deze 'zachte' kant van samenwerking. Zeker wanneer bedrijven in verschillende sectoren of regio's werkzaam zijn, kan de stijl van werken verschillen. Wanneer partijen zich daar niet van bewust zijn, kan dit leiden tot frictie en misverstanden tussen de partners. Het relationele aspect van clusters moet dus ook in de gaten worden gehouden.
- Ten slotte kent de Cluster Radar een kwadrant omtrent Innovatie & Leren. Vanuit de literatuur over kennismanagement wordt het belang van kennisdeling benadrukt in innovatieprocessen. Dit toont de onderliggende noodzaak van een lerende houding aan. Partners moeten accepteren dat het samenwerkingsproces een proces van vallen en opstaan is en dat er geen garantie bestaat om tot financieel succes te komen. Kennisdeling is niet alleen technologisch van aard, maar kan ook betrekking hebben op kennis over nieuwe klanten en leveranciers. In het voorbeeld van het

Hydrauliekcluster hebben de partners via het cluster toegang gekregen tot kennisinstellingen en nieuwe klanten.

De genoemde kwadranten zijn vertaald naar stellingen waarop deelnemers moeten aangeven (op een schaal van 1 tot 5) in hoeverre zij de succesfactoren herkennen in hun samenwerkingsverband. Een voorbeeld van een stelling is: "mijn partners zullen mij eerlijk behandelen". Met deze stelling wordt de factor vertrouwen gemeten in het cluster. De score één betekent dat de succesfactor niet aanwezig is (de partners vertrouwen elkaar totaal niet), de score vijf geeft aan dat de betreffende succesfactor in sterke mate wordt herkend door de deelnemers (ze vertrouwen elkaar volledig).

De antwoorden op alle vragen worden geplot in de Cluster Radar zoals weergegeven in figuur 1. Er zijn twee zaken van belang bij de interpretatie van de Cluster Radar. Ten eerste geeft de Cluster Radar met de middelste lijn (zie de toelichting in figuur 1 voor de omschrijving van de verschillende lijnen) in figuur 1 het gemiddelde weer van alle antwoorden van de clusterleden. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe beter de verwachte performance van het cluster. Scores die lager zijn dan een drie duiden aan dat aan de betreffende succesfactor niet is voldaan en dat dit een mogelijk risico kan zijn voor het samenwerkingsproces. In figuur 1 wordt bijvoorbeeld een drie gescoord op de elementen 'helderheid doelen' en 'kwaliteit bijdragen'. Hier is dus ruimte voor verbetering.

Ten tweede is het van belang om grote spreidingsverschillen tussen de hoogste en laagste ingevulde scores van deelnemers in de gaten te houden. Grote verschillen per vraag duiden mogelijk op een ongezond cluster. Hoe kleiner het verschil tussen de scores per vraag, hoe eensgezinder de deelnemers over het cluster zijn. De buitenste lijn in figuur 1 geeft de hoogste score aan die een clusterdeelnemer heeft gegeven; de binnenste lijn de laagste. Bij 'vertrouwen' heeft minstens één deelnemer een vijf gescoord: hij vertrouwt dus de partners in het cluster volkomen. Er heeft echter ook minstens één deelnemer een twee gescoord. Deze deelnemer heeft geen vertrouwen in zijn partners. Hoewel het gemiddelde vertrouwen voldoende is met een score van 3,5, geeft deze spreiding in de antwoorden aan, dat er toch een vertrouwensprobleem in het cluster is. Als de ene partner het wel vertrouwt en de andere niet dan is er een potentiële spanning in de samenwerking. In het cluster zijn immers alle partners nodig om het tot een succes te maken. Hier

8. A.P. de Man, 2006.

9. R.D. Ireland, M.A. Hitt en D. Vaidyanath, 'Alliance Management as a source of competitive advantage', *Journal of Management*, 28 (3), p. 413-446, 2002.

ligt dus een probleem dat moet worden opgelost. De Cluster Radar kan op meerdere momenten worden toegepast binnen het samenwerkingsverband. Soms kan dit zijn als er een concrete aanleiding is, bijvoorbeeld wanneer het cluster niet goed loopt en de oorzaken daarvan moeten worden achterhaald. Dan wordt het instrument curatief ingezet. Het instrument kan ook preventief worden gebruikt. Door jaarlijks een meting te doen, kan een sluimerend probleem vroegtijdig worden aangepakt. De volgende case geeft hier een voorbeeld van.

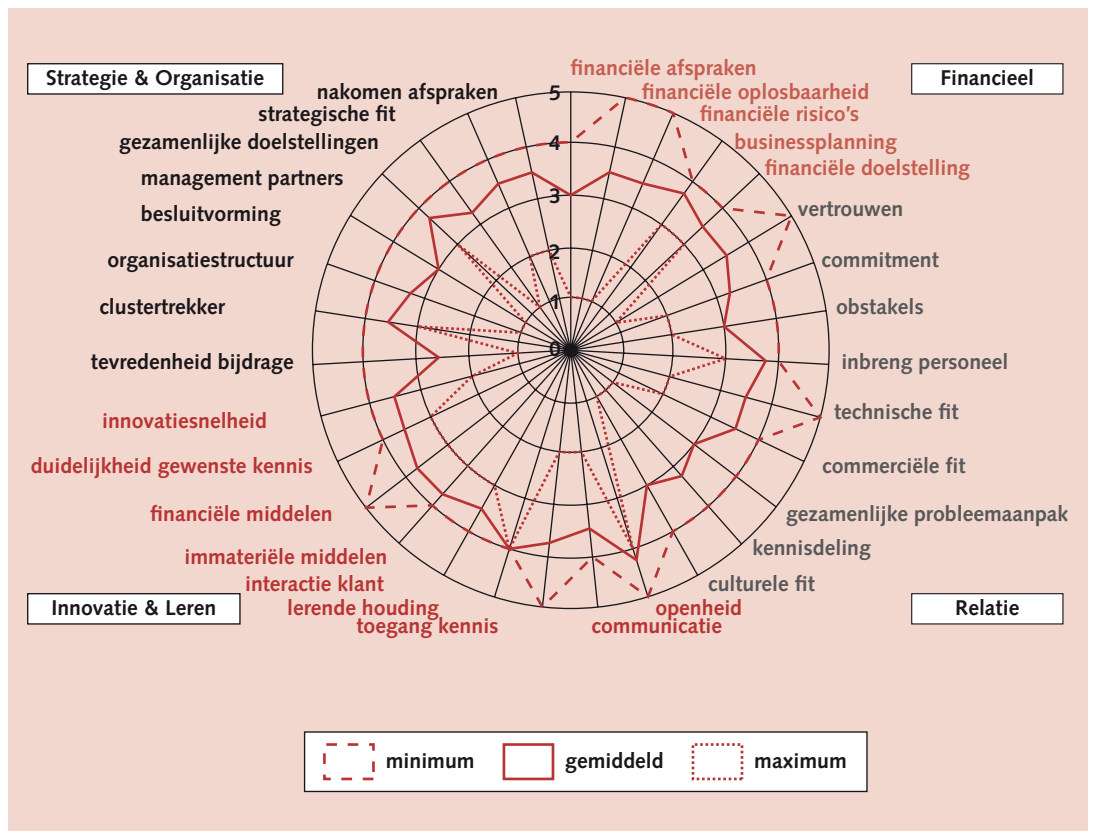
### Case : Cluster Hangcultuurmosselen

In Nederland zijn de hangcultuurmosselkwekers in tien jaar uitgegroeid van pioniers tot rendabele bedrijven. Hangcultuurmosselen groeien aan verticaal in het water hangende touwen, de zogenaamde kousen, waardoor ze volop voedsel om zich heen vinden. Zo krijgen ze een fijne smaak en een goed vleesgewicht. Bij het oogsten halen de mosselkwekers de touwen omhoog om de mosselen er van af te stropen. Dat is tijdrovend en arbeidsintensief en de mosselen raken erdoor geïrriteerd, waardoor hun kwaliteit kan verminderen. Een mosselkweker begon

na te denken over een oplossing voor dit probleem. Via Syntens werd een machinebouwer met de mosselkweker in contact gebracht. Dit duo brainstormde over een nieuw onderwateroogststelsysteem, gebaseerd op een ingenieuze dubbelwandige buis waarin de mosselen van de touwen afgespoten worden. Ze bouwden een prototype en deden praktijkproeven. Al snel lag er iets werkbaars. Door het nieuwe oogststelsysteem werd het ook mogelijk om aan nieuwe mosselkweeksystemen te denken. Meerdere partijen uit verschillende delen van de keten waren hiermee al bezig en er bleek grote belangstelling om kennis hierover uit te wisselen.

Er werd vervolgens een cluster gevormd dat bestond uit de machinebouwer en de eerder bedoelde mosselkweker, aangevuld met een ontwerper van kunststoffen drijvers en een consultant op het gebied van aquacultuur. Dit cluster had als primair doel om het nieuwe oogststelsysteem tot een commercieel succes te maken. De samenwerking heeft tot duidelijke resultaten geleid. Er is een innovatief oogststelsysteem ontwikkeld door de combinatie van de kennis en kwaliteiten van de deelnemers. Het stelsysteem is een doorbraak op het gebied van mosselvisserij. De

**Figuur 2. Cluster Radar cluster hangcultuurmosselen**



nieuwe technologie is tevens kosteneffectief gebleken en leidt tot een hogere productkwaliteit. Het systeem is in korte tijd aan enkele internationale klanten verkocht. Voor de spelers in dit cluster heeft dit geleid tot een versterkte marktpositie en een hogere omzet.

#### *Inzet instrument*

Het cluster lijkt goed te functioneren. Om het cluster aan het eind van het jaar objectief te evalueren besluit de adviseur van Syntens die het cluster begeleidt de Cluster Radar in te zetten. De clusterleden vullen de Cluster Radar vragenlijst in. De uitkomsten worden weergegeven in de Cluster Radar in figuur 2. De Cluster Radar laat zien dat de strategie en organisatie gemiddeld gezien positief worden beoordeeld. Opvallend is dat er wel een duidelijke spreiding aanwezig is in de antwoorden die de deelnemers op de vragen in dit kwadrant hebben gegeven. Ten minste één deelnemer vindt kennelijk dat de doelstellingen niet helder en gemeenschappelijk zijn en dat niet alle leden in gelijke mate bijdragen: hij scoorde op deze factoren een één.

Het financiële kwadrant scoort met een 3.5 gemiddeld. Er is enige spreiding in de financiële factoren vooral waar het het nakomen van de afspraken betreft. Tevens twijfelt een deel van het cluster of alle problemen wel oplosbaar zijn.

De gemiddelde score op het relationele vlak bevindt zich ook rond de 3.5. Het lijkt erop dat de deelnemers het redelijk met elkaar kunnen vinden. Ook hier is echter een duidelijke spreiding te zien. Een deel van het cluster geeft aan dat er veel vertrouwen en commitment is bij de partners, terwijl een ander deel van het cluster dit niet in dezelfde mate ervaart. Ook twijfelt een deel of er voldoende gezamenlijke probleemaanpak aanwezig is. Uit de Radar valt ook op dat bedrijfsculturele verschillen tussen de clusterpartners niet altijd voldoende overbrugd worden.

Het innovatieklimaat is redelijk positief te noemen. Er heerst een lerende houding. Er vindt genoeg interactie met klanten plaats. Binnen dit kwadrant is ook enige spreiding aanwezig. Sommige deelnemers vinden dat ze te weinig toegang hebben tot kennis in het cluster. De communicatie in het cluster verloopt volgens sommigen niet vlekkeloos. Ten slotte is een deel van het cluster minder tevreden over de snelheid van innoveren.

Met een gemiddelde score van rond de 3.5 op de meeste succesfactoren, lijkt dit cluster het niet slecht te doen. De meeste succesfactoren zijn ruim voldoende ingevuld. Er is echter sprake van spreiding

in de antwoorden met name in het relationele kwadrant en bij Strategie & Organisatie. Vertrouwen blijkt niet bij iedereen aanwezig te zijn. Dit kan een cruciaal effect hebben op de overige kwadranten. Een gebrek aan vertrouwen kan onderlinge kennisdeling ondermijnen en daarmee het innovatieproces belemmeren. Ook al is het algemene beeld van het cluster positief en is het cluster succesvol in de markt, er lijkt naast deze positieve aspecten ook een aantal potentiële problemen te zijn.

#### *Interventie in de praktijk*

De Syntensadviseur bespreekt de Cluster Radar in de groep. Vooral de spreiding in de relationele sfeer krijgt prioriteit. De verklaring wordt na enige discussie duidelijk. Een van de deelnemers zag dat andere partijen buiten het cluster met zijn ideeën er vandoor waren gegaan. Hij had een ontwerp gemaakt voor een nieuw soort

drijfsysteem. Dit ontwerp zag hij vervolgens bij concurrenten buiten het cluster terug. Hierdoor begon hij te twijfelen aan de betrouwbaarheid en het commitment van zijn clusterpartners.

Daarnaast kwam uit de Radar naar voren dat niet iedereen tevreden was over de gemeenschappelijkheid en duidelijkheid van de doelstellingen. In het cluster bevonden zich zowel producenten als een afnemer van de beoogde innovatie. Deze partijen hadden een aantal tegengestelde belangen: de afnemer wilde het nieuwe oogststelsel tegen een zo laag mogelijke prijs laten ontwikkelen, terwijl de producenten gebaat waren bij een hoge verkoopprijs van het systeem. Ook dit leverde spanning op in de samenwerking.

De analyse liet ook zien dat er deelnemers waren die niet overtuigd waren van de oplosbaarheid van alle problemen. Na bespreking met de deelnemers blijkt dat dit verklaard wordt door de gespecialiseerde focus van elke deelnemer; een leverancier van drijvers bekijkt het ontwikkelingsproces vanuit zijn eigen expertise. Hij kan goed inschatten hoe oplosbaar de deelproblemen zijn die te maken hebben met zijn specialisme. Hij kan niet altijd goed inschatten hoe oplosbaar de technische deelproblemen zijn die samenhangen met de specialismen van de andere deelnemers. Daardoor kon bij hem twijfel ontstaan over de oplosbaarheid van de problemen.

Het feit dat niet iedereen tevreden was over de gezamenlijke probleemaanpak kwam door de ver-

**Door gebruik te maken van een extern en neutraal monitoringsinstrument is een aantal zaken duidelijk verbeterd in het cluster**

schillende verwachtingen van de deelnemers. De afnemer in het cluster had in zijn hoofd duidelijke doelen gedefinieerd. Deze had hij niet gedeeld met de andere deelnemers, waardoor het feit dat die doelen niet gehaald werden niet door iedereen als een probleem werd ervaren.

De deelnemers in het cluster beslaan verschillende schakels in de keten, met ieder andere werkwijzen. Een machinebouwer probeert voor het hele jaar te plannen, terwijl een mosselkweker zeer gebonden is aan seizoenen. In het cluster was ook een ontwerp-bureau betrokken met een meer freelance werkwijze. Een beter begrip van deze verschillen kan de samenwerking gladder doen verlopen.

Door gebruik te maken van een extern en 'neutraal' monitoringsinstrument is een aantal zaken duidelijk verbeterd in het cluster. De belangrijkste verandering is dat het proces bespreekbaar is geworden, waardoor ook het incident van het ongewenst weglekken van kennis op tafel kwam. Dit heeft op zijn beurt weer geleid tot een aanpassing van de organisatie van het cluster. Het cluster kwam tot de conclusie dat de partij wiens vertrouwen geschaad was beter bilateraal kon samenwerken met de machinebouwer in plaats van in clusterverband. Voor de innovativiteit van het cluster maakte dit weinig uit, terwijl het de organisatie van het cluster sterk vereenvoudigde. Het cluster werd dus aangepast, waardoor een beginnend probleem op tijd werd opgelost. Met dit incident werd ook duidelijk dat de kracht van clusters, meer toegang tot kennis, ook een probleem kan zijn voor het cluster. Meer toegang tot kennis vereist meer vertrouwen en meer aandacht voor het delen van informatie. Dit brengt een zekere mate van kwetsbaarheid met zich mee, omdat kennis ongewenst kan weglekken. Door de potentiële valkuilen van de samenwerking bespreekbaar te maken kunnen dit soort kwesties signaleerd worden, voordat zij het cluster als geheel ondermijnen.

In de toekomst zal het cluster gesplitst worden in twee afzonderlijke clusters waarbij nieuwe deelnemers niet ondenkbaar zijn. Het ene cluster zal zich puur richten op kennisuitwisseling en het andere zal meer gericht zijn op het ontwikkelen en naar de markt brengen van een innovatie. Het voordeel van deze constructie is dat de partijen duidelijker weten wat het doel van de samenwerking is. Door

tevorens betere afspraken te maken over het delen van kennis wordt geprobeerd om incidenten in de toekomst te vermijden. Om de verwachtingen gedurende het proces van opsplitsing op één lijn te krijgen (en te houden!) zal de Cluster Radar wederom worden toegepast.

### **Toepasbaarheid en bruikbaarheid van de Cluster Radar**

De hier besproken Cluster Radar is specifiek ontwikkeld voor innovatieve clusters in het midden- en kleinbedrijf. Het instrument is eenvoudig en vergt weinig tijd voor de deelnemers om in te vullen. In grootschalige samenwerkingsverbanden waarin vele tientallen personen actief zijn, is het instrument wellicht minder geschikt. De toegevoegde waarde van dit instrument wordt namelijk pas echt zichtbaar wanneer de diagnose teruggekoppeld wordt aan de groep en er een plenaire bespreking plaatsvindt. In kleinere groepen is zo'n interventie beter te realiseren dan in een grote groep. Het gaat immers om zaken als vertrouwen, commitment en tevredenheid over elkaars bijdragen, zaken die vaak moeilijk bespreekbaar zijn.

Omdat de Cluster Radar zich richt op innovatie, is er een apart kwadrant over Innovatie & Leren in opgenomen. In niet-innovatieve samenwerking, zijn deze vragen minder relevant. Samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld een marketingkarakter zullen waarschijnlijk een aantal andere succesfactoren kennen. Ook richt het instrument zich op clusters. Dit zijn samenwerkingsverbanden met meerdere partners. Het lijkt echter dat het instrument met enige aanpassingen ook in bilaterale samenwerkingsverbanden kan worden gebruikt. In plaats van aan één respondent per bedrijf, zou de vragenlijst dan aan meer respondenten binnen een bedrijf kunnen worden voorgelegd.

De Cluster Radar signaleert waar mogelijke pijnpunten in een samenwerking zitten. Het instrument geeft geen oplossing voor deze problemen. De oplossingen moeten door de clusterpartners zelf worden ontworpen. De ervaring bij Syntens heeft geleerd dat begeleiding bij het bespreken van de resultaten heel nuttig is om zowel de oorzaak van problemen als de oplossingen goed op een rijtje te zetten.