

## **Erfaringer fra et regionalt udviklingsprojekt med etablering af klyngesamarbejde mellem videninstitutioner og SMV producenter til fødevarersektoren i Region Sjælland. Delrapport for perioden juli – december 2015.**

### **Af**

Steen Kristensen Civilingeniør & HD, Adjunkt Erhvervsakademi Sjælland  
Anders Torpegaard, Cand.scient. & Udviklingsleder Erhvervsakademi Sjælland

### **Indledning**

Region Sjælland har et politisk ønske om at forbedre konkurrenceevnen hos sjællandske små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Regionen investerer derfor midler i at skabe samarbejde og viden udveksling mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder inden for flere erhvervsområder<sup>1</sup>. Denne rapport afgrænses til den del af projektet, der fokuserer på SMV'er, som producerer procesudstyr til fødevarerbranchen. Ambitionen er at danne en klynge med deltagelse af virksomheder i dette segment.

### **Baggrund**

Tidligere undersøgelser har indikeret, at interessefællesskaber, netværksdannelse og egentlig klyngedannelse med deltagelse af videninstitutioner og virksomheder ofte fremmer innovationsevnen og dermed konkurrenceevnen hos SMV'er (Kidman & Rendbæk 2004; Porter 1990). Region Sjælland satser derfor på, at et samarbejde mellem regionens videninstitutioner DTU, RUC, UCSJ & Erhvervsakademi Sjælland, og virksomhederne vil resultere i en forbedring af virksomhedernes konkurrenceevne.

Teorien inden for klyngedannelse anviser hvordan bilaterale samarbejder, interessefællesskaber, netværk og klynger kan opbygges mellem virksomheder og institutioner (Kidman & Rendbæk 2004; Porter 1990). Teorien siger også, at der derigennem *ofte kan* opnås en forbedring af konkurrenceevnen hos de involverede virksomheder. Det er dog langt fra sikkert, at dette mål kan opnås. Der er ikke tidligere gennemført undersøgelser af, om denne tese eller påstand også gælder for sjællandske videninstitutioner og sjællandske SMV-producenter af procesudstyr til fødevarerbranchen.

---

<sup>1</sup> <http://www.regionsjaelland.dk/Politik/vaekstforum-sjaelland/samarbejdskontrakter/Documents/V%C3%A6kstaftale%203%20Viden%20ud%20i%20virksomhederne.pdf>

## Mål

De forskningsmæssige spørgsmål, som søges besvaret i denne rapport er således:

*Kan de i litteraturen beskrevne teoretiske anvisninger vedrørende etablering af vidensamarbejde og klyngedannelse anvendes med succes i Region Sjælland inden for SMV-producenter af procesudstyr til fødevarer industrien?*

*Hvor stor er i givet fald den forbedring af innovationsevne og konkurrenceevne som virksomhederne oplever?*

## Segmentvalg

Det valgte segment har nogle særlige træk, som er af betydning for vanskelighederne ved at opnå succes. Disse er:

*SMV'er har blandt andet på grund af deres størrelse typisk ikke nogen kultur, som fremmer viljen og evnen til samarbejde med universiteter og videninstitutioner, eller for den sags skyld andre ikke konkurrerende virksomheder.*

*I udgangspunktet er der intet samarbejde mellem segmentets virksomheder og dermed ingen tegn på udvikling hen imod en klyngedannelse. Der har således ikke været et tilstrækkeligt behov til at fremdrive et samarbejde.*

*Det valgte segment er meget modent med hensyn til både teknologi og marked, og virksomhederne mener derfor typisk at have godt styr på deres forretning og deres udfordringer.*

*Der eksisterer allerede mange parallelle tilbud på landsplan med hensyn til netværk og netværksarrangementer. Det betyder en yderligere skepsis over behovet for og værdien af at indgå i et nyt regionalt netværk.*

*Det er et politisk drevet ønske at etablere en klynge på det valgte segment, og det er en antagelse, at det kan opfyldes.*

*En politisk drevet klynge, hvor virksomhederne ikke selv har fundet anledning eller behov for at samarbejde kaldes af Enright (2000) for en ønsketækningsklynge. Denne betegnelse fortæller, at det ofte vil være svært eller direkte umuligt at skabe en egentlig klynge.*

*Vi har valgt at fokusere på etablerede virksomheder med ønske om at vokse, dvs. såkaldte scale-up virksomheder i modsætning til start-up*

*virksomheder. Ifølge litteraturen (Isenberg 2012) skabes vækst og blivende arbejdspladser bedst ved at fokusere på scale-up virksomheder.*

## Måling af effekt

Til at måle hvor udviklet klyngedannelsen og forbedringen af konkurrenceevnen er, anvendes interview af virksomhederne. Disse gennemføres af uafhængige instanser med basis i spørgeskemaer, som anvendes internationalt. Målingen måler således fremskridtet inden for begge de opstillede forskningsspørgsmål.

## Metode

Metodemæssigt er der i perioden arbejdet med etablering af bilaterale samarbejder mellem den enkelte virksomhed og DTU/Erhvervsakademi Sjælland i form af eksamensprojekter. Derudover har der været afholdt to netværksseminarer inden for instrumentering og automatisering samt materialer og overflader anvendt i fødevarerindustrien. De involverede virksomheder har været meget forskellige og arbejdet med virksomhederne beskrives i anonymiseret form i case A, B, C og D med henblik på at diskutere betydningen af disse forskelle, for opnåelsen af nytteeffekt.

Det typiske forløb har været at kontakte virksomhederne og fortælle om vores projektformål. Nogle virksomheder erklærede sig allerede her uinteresserede i at tage et møde, andre var ikke uinteresserede og et møde blev etableret, hvor der blev redegjort for mulighederne for samarbejde og derefter diskuteret hvilke af virksomhedens udfordringer, som kunne have nytte af et samarbejde. Herefter er forløbet omkring de enkelte virksomheder bestemt af behov og muligheder.

## Resultater

### Case A

Her er der tale om en relativt stor SMV med ca. 100 ansatte. Første møde fandt sted i december 2014, hvor virksomheden udtrykte behov for at etablere en egentlig udviklingsafdeling med henblik på at få en mere proaktiv og styret udvikling af produkterne. Andet møde fandt sted omkring sommeren 2015, hvor udviklingsafdelingen formelt var blevet etableret. Herefter udarbejdede virksomheden en beskrivelse af en række typiske udviklingsopgaver, som virksomheden kunne forestille sig at samarbejde med videninstitutioner om. Listen viste sig at indeholde projekter af forskellig karakter med hensyn til kompleksitet og fagligt niveau. Flere møder blev derfor afholdt med deltagelse af repræsentanter for både Erhvervsakademi Sjælland og DTU. Mange af projekterne viste sig at passe godt sammen med DTU-institutternes forskningsområder, og virksomheden fik således knyttet kontakter til forskningsmiljøer, hvormed et samarbejde kan udvikles. Det er herefter i høj grad op til virksomheden at videreudvikle disse kontakter til egentlige samarbejdsprojekter. Virksomheden har givet udtryk for, at forløbet har været en øjenåbner med hensyn til at anerkende de positive aspekter af at samarbejde

eksternt omkring udvikling af kompetencer og produkter. Som en virksomhedsrepræsentant udtrykte det: *"...det ligger ikke i vores kultur at samarbejde med videninstitutioner"*. Samlet set har de foreløbige aktiviteter således bidraget til virksomhedens strategiske udvikling hen imod en proaktiv og eksternt samarbejdende udviklingsfunktion.

### **Case B**

Her er der tale om et selvstændigt datterselskab af en større koncern. Der arbejder ca. 100 mand i virksomheden. Her var der ved første møde stor skepsis omkring at samarbejde med Erhvervsakademi Sjælland gennem praktikforløb og afgangsprøve for studerende. Frygten gik på, at det ville kræve megen opmærksomhed fra en person fra virksomheden. Det lykkedes dog at få aftalt at prøve, hvorefter et afgangsprøve var under gennemførelse frem til ultimo 2015. Afdelingslederen i udviklingsafdelingen gav efter et par måneder udtryk for, at den studerende ikke krævede megen opmærksomhed og, at den studerende faktisk genererede data som virksomheden havde brug for, men som man ellers ville have svært ved at få tid til at generere. Meget positiv tilbagemelding.

### **Case C**

Igen er der tale om en virksomhed med ca. 100 mand, der i en længere periode har haft opgaver liggende, som man gerne vil have løst, men hvor der ikke er mandskab nok. Efter et par møder lykkedes det at finde en studerende med interesse for opgaven, og der er positive tilbagemeldinger fra virksomheden. Grundstenen er hermed lagt for et videre samarbejde.

### **Case D**

Her er en gruppe af virksomheder, som har 10 til 50 mand ansat. Fælles for denne gruppe er, at de tidligt gav udtryk for, at de ikke er interesserede i at samarbejde på nuværende tidspunkt.

### **Netværksmøder**

Som nævnt har der i perioden været afholdt 2 seminarer afviklet fra kl 12 til 17. Her har det været virkelig svært at få virksomhederne til at deltage. Ofte er bemærkningen at *"det lyder interessant, men vi har desværre ikke tid lige nu"*. På den positive side tæller, at en enkelt virksomhed fra case D-gruppen pludselig tilmeldte sig seminaret, og således må være blevet nysgerrig omkring nytteværdien af et netværk. Det skal nævnes, at netværksmøderne har været annonceret markant gennem Direct Mailing, hjemmesider og telefonopkald. To virksomheder som vi ikke tidligere har haft kontakt til, tilmeldte sig et seminar indikerende, at annonceringen trods alt er nået bredt ud. Virksomhedernes manglende interesse for at deltage kan derfor ses som et fravalg.

## Uafhængige effektmålinger

Tabellen herunder viser COWI/Bronzecertificering resultater fra interviewrunde gennemført 3. kvartal 2015.

I EASJ-gruppen er der kun besvarelser fra 4 virksomheder, og resultaterne er derfor ikke repræsentative for de 23 virksomheder i EASJ-segmentet.

### Svar fra klyngemedlemmer fordeler sig således:

Mener du overordnet, at virksomheden/institutionen indtil nu har fået udbytte ud af at deltage i indsatsen?	Ja, i høj grad	Ja, i mindre grad	Nej, slet ikke	Grand total
	2	2	0	4
Er I som følge af indsatsen blevet inspireret til at indgå i flere samarbejder med vidensinstitutioner fremover, end I har gjort tidligere?	Ja	Nej	Ved ikke	
<i>EASJ</i>	75%	25%	0%	100%
<i>Gennemsnit for de 4 udd. Inst.</i>	39,5%	47,8%	12,5%	100%
Har din virksomheds deltagelse i klyngen på nuværende tidspunkt faciliteret udvikling af nye produkter, teknologier eller processer?	Ja	Nej	Ved ikke	
<i>EASJ</i>	25%	75%	0%	100%
<i>Gennemsnit for de 4 udd. Inst.</i>	10,5%	83,3%	6,3%	100%
Forventer du, at din virksomheds deltagelse i klyngen i fremtiden vil medvirke til at facilitere	Ja	Nej	Ved ikke	

udvikling af nye produkter, teknologier eller processer?				
<i>EASJ</i>	25%	0%	75%	100%
<i>Gennemsnit for de 4 udd. Inst.</i>	39,5%	18,8%	41,8%	100%
Har din virksomheds deltagelse i klyngen på nuværende tidspunkt ført til et eller flere markedsorienterede samarbejder med andre virksomheder eller vidensinstitutioner?	Ja	Nej	Ved ikke	
<i>EASJ</i>	25%	75%	0%	100%
<i>Gennemsnit for de 4 udd. Inst.</i>	16,8%	81,3%	2,0%	100%
Forventer du, at din virksomheds deltagelse i klyngen i fremtiden vil føre til et eller flere markedsorienterede samarbejder med andre virksomheder eller vidensinstitutioner?	Ja	Nej	Ved ikke	
<i>EASJ</i>	50%	0%	50%	100%
<i>Gennemsnit for de 4 udd. Inst.</i>	52%	16,5%	31,25%	100%

## Diskussion

Det er lykkedes at skabe bilateralt samarbejde med 3 virksomheder i perioden. Baseret på målingerne fra COWI og virksomhedernes egne tilkendegivelser er der hos de tre virksomheder skabt en begyndende anerkendelse af, at samarbejde med videninstitutioner kan skabe værdi og dermed bidrage til udvikling af bedre konkurrenceevne.

Det må samtidig siges, at det har taget lang tid og adskillige møder at nå dertil. Ligeledes må det konstateres, at størstedelen af de 23 virksomheder vi har kontakt med endnu ikke er kommet i gang med egentlige samarbejder.

Det har også kun været muligt at få ganske få virksomheder til at møde op til netværksmøderne. Dette indikerer, at nytteværdien af at deltage endnu ikke er anerkendt, selv ikke hos de virksomheder, som har haft udbytte af de bilaterale samarbejder.

Det samlede billede er altså, at selvom der er skabt positive resultater med få virksomheder, så er der lang vej tilbage før, at en egentlig klynge med engagerede deltagere kan siges at være dannet. Dette er umiddelbart forståeligt set i lyset af de tidligere diskuterede træk ved det valgte segment.

For det valgte segment gælder også, at der allerede eksisterer flere klyngelignende netværk. Dansk Industris MMFoodTech, Stålcetrum og DTU's hygiejnenetværk - Center for Hygiejnisk design er de tre mest betydelige. Der har tidligt i processen været et ønske om at bygge oven på eksisterende netværk og skabe et stærkere afsæt ved samarbejde med disse. Herved vil der blive et bedre udbud til virksomhederne, hvilket vil kunne øge interessen for at deltage. Tid er en begrænset faktor for både virksomheder, videninstitutioner og private organisationer, og ved at indgå formaliserede samarbejder med de etablerede netværk opnås mange fordele herunder:

- *Hurtigere kendskab til praksis*
- *Markedsfører EASJ for resten af Danmark*
- *Lettere adgang til mere forskningsrelaterede projekter*
- *Dækker et større område både fagligt og geografisk*
- *Adgang til flere virksomheder og omvendt adgang til flere videninstitutioner for virksomhederne*
- *Færre og bedre netværksarrangementer med flere deltagere*

Ved at koble sig på eksisterende klynger opnås bedre kendskab til flere virksomheder og andre netværksmuligheder. Kendskabet til praksis bliver accelereret og omvendt bliver virksomhedernes kendskab til videninstitutioner og tilbud herfra også forstærket. Ved at arbejde på flere niveauer, Erhvervsakademi- og Universitetsniveau lettes adgangen til forskningsrelaterede projekter. Derudover dækker vi et større område, både fagligt og geografisk, ved at indgå i en større sammenhængende klynge. Samarbejdet vil også medføre færre og bedre netværksarrangementer med flere deltagere og større mulighed for netværk.

Ved at lægge ressourcerne sammen kan vi således styrke "klyngen" til gavn for de deltagende virksomheder. For netværkene er der fagligt sammenfaldende interesser, men også i forhold til at hverve flere medlemmer. En ulempe ved at vælge en samarbejdsstrategi er, at det kræver større koordinering og, at der løbende bruges ressourcer på at afklare fælles mål og interesser. Fx. vil alle seminarer ikke kunne placeres centralt udelukkende i forhold til EASJ's interesser, der taler for at placere dem i Roskilde. Samarbejde frem for konkurrence med de eksisterende netværk giver dog samlet set mange fordele, herunder større grad af virksomhedsrepræsentation og den styrke et allerede eksisterende fora af virksomheder besidder.

### **Konklusion**

Der er opnået gode resultater med etablering af bilaterale samarbejder mellem den enkelte virksomhed og DTU/EASJ. Forløbet hidtil har vist, at denne udvikling vil tage tid. Med andre ord, det tager tid at overkomme virksomhedernes skepsis og vende denne til en anerkendelse af værdien ved disse samarbejder.

Der er konstateret meget ringe interesse for at deltage i netværksmøderne, og det skønnes, at virksomhederne først skal se positive resultater af de bilaterale samarbejder, før de vil begynde at anerkende mulighederne for at samarbejde med andre virksomheder og for aktivt at deltage i et netværk. Det konkluderes, at status for klyngedannelsen er i den første af Porter's udviklingsfaser, nemlig "den potentielle klynge" (Porter 1990).

Der bør arbejdes yderligere med en add-on strategi med hensyn til klyngedannelsen. Den allerede eksisterende klynge under Dansk Industri, DI-MMFoodTech, er landsdækkende og har fokus på de samme typer virksomheder som i nærværende projekt. Efterhånden som virksomheder fra nærværende projekt får lyst til at deltage i netværk, vil det formentlig være mere rationelt og værdiskabende for dem at komme ind i dette netværk i stedet for et helt nyt med få deltagere. Herved accelereres værdiskabelsen for virksomhederne og for videninstitutionerne, der vil opnå et hurtigere kendskab til en bredere del af virksomhederne og netværkspartnere. Kendskabet til praksis bliver med andre ord forstærket.

### **Perspektivering**

Næste halvår bør fokus ligge på at videreudvikle de gode resultater med de allerede interesserede virksomheder med hensyn til bilaterale samarbejder, og derudover forsøge at skabe interesse for bilaterale samarbejder med nye



virksomheder. Målet er at nå et etableret bilateralt samarbejde med 7 virksomheder i alt.

Der arbejdes mod et øget samarbejde med Dansk Industris netværk MMFoodTech, DTU og DMN/Stålcetrum og sigtet er i et samarbejde med DI-MMFoodTech og DTU at afholde 4 netværksmøder og 2 supplerende møder for hele 2016. Et af de supplerende møder holdes i Roskilde.

## Referencer

Enright, M. (2000), The globalization of competition and the localization of competitive advantage: Politics towards regional clustering i: N. Hood and S. Young (red.), *The globalization of multinational enterprise activity and economic development*, MacMillian Press Ltd.

Isenberg, D. (2012), Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up, *Harvard Business Review*

Kidman, C. & Rendbæk, T. (2004), *Ressourceklynger: en brik i Kronjyllands erhvervspolitik*, Aarhus Universitet, Institut for Markedsøkonomi

Porter, M. (1990), *Competitive advantage of Nations*, Free Press, New York