

## Erfaringer fra et 3-årigt regionalt udviklingsprojekt med fokus på etablering af viden samarbejde mellem viden institutioner og SMV producenter til fødevarersektoren i Region Sjælland. Samlet rapport for perioden juli 2015 – juli 2018.

### Af

Steen Kristensen Civilingeniør & HD, Lektor 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. Som et middel til at fremme viden samarbejdet er det ambitionen 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 viden institutioner 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 viden institutioner 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

---

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

også gælder for sjællandske viden institutioner og sjællandske SMV-producenter af procesudstyr til fødevarebranchen.

## Mål

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

*Kan de i litteraturen beskrive teoretiske anvisninger vedrørende etablering af viden samarbejde og klyngedannelse anvendes med succes i Region Sjælland inden for SMV-producenter af procesudstyr til fødevare industrien?*

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

## Metode

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

Selve udvælgelsen af virksomheder kan betegnes som opportunistisk. Overordnet set har vi gjort brug af følgende indgange til udvælgelse:

1. Studerende
2. Erhvervs konsulenter fra de kommunale erhvervscentre
3. Udtræk fra databaser/analyser
4. Lokal presse og lokalkendskab/eget netværk

Studerende der søger praktikplads peger på virksomheder med nærhed til hjemadresse eller et interessant arbejdsområde. Nogle gange er disse virksomheder nye for viden institutionerne og interessante i forhold til et øget videns samarbejde.

De kommunale erhvervshuse har en nærhed til virksomhederne i deres kommune der gør dem i stand til, i varierende grad, at pege på virksomheder der har evnen og viljen til at indgå i et samarbejde med erhvervsakademier/universiteter.

Der laves løbende udtræk og analyser af de såkaldte vækstlag<sup>2</sup> der kan være gavnlige i forhold til at finde nye relevante virksomheder. Disse har i et vist omfang givet virksomheder til videre screening hvor fx et kig på hjemmesiden kan afsløre om virksomheden har ingeniører ansatte, hvilket tyder på et vist vidensniveau der kan danne basis for udviklingsarbejde med deraf øget efterspørgsel på tilknytning til viden institutioner.

Den lokale presse, lokalkendskab og et privat netværk har været en god vej ind til virksomheder. Det mere indgående kendskab til virksomhederne som man typisk har via det private netværk har været en vigtig faktor i forhold til matchning af udfordring og kompetencer, det være sig hos viden institutioner eller andre virksomheder der arbejder med lignende problemstillinger.

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 og diskussion

Det er lykkedes at skabe bilateralt samarbejde med 12 ud af 50 kontaktede virksomheder i perioden. Baseret på virksomhedernes egne tilkendegivelser er der hos de 12 virksomheder skabt en begyndende anerkendelse af, at samarbejde med viden institutioner 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 50 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

---

2

<https://www.regionsjaelland.dk/dagsordener/Dagsordener2016/Documents/2821/2930537.PDF>

engagerede deltagere kan siges at være dannet. Dette er umiddelbart forståeligt set i lyset af de træk som karakteriserer det valgte segment. 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 viden institutioner, eller for den sags skyld andre ikke konkurrerende virksomheder. Virksomhedernes **FoU indsats** er beskeden (Ref: FoU 2018)*

*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.*

Betydningen af virksomhedens størrelse er meget stor når vi snakker viden samarbejde. Det er de store virksomheder såsom eksempelvis Novo Nordisk, Novozymes, Chr.Hansen og Haldor Topsøe som tager de fleste praktik- og afgangprojekter for studerende på EASJ, lige som disse virksomheder også samarbejder en del med DTU. De nævnte virksomheder er meget FoU intensive,

og ser formentlig samarbejdet delvist i et rekrutterings perspektiv. Bevidstheden hos disse virksomheder med hensyn til nødvendigheden af at være i kontakt med forskningsverdenen er også udpræget. Men generelt gælder nok, at en større organisation lettere indeholder funktioner med interesse for viden samarbejde end små organisationer.

I Uddannelses- og Forskningsministeriets publikation "FoU 2018" om erhvervslivets investeringer i FoU i Danmark i 2018 fremgår det tydeligt, at Region Sjælland er domineret af små virksomheder med en yderst beskedne FoU intensitet. Dette er nok en del af forklaringen på den beskedne interesse for viden samarbejde som vi har konstateret i vores arbejde med dette projekt.

Placeringen på livs cyklus kurven eller modenhedsgraden for marked og teknologi må også forventes at spille en rolle. Hvis både marked og teknologi ligger i den modne fase betyder det, at udviklingen går relativt langsomt, hvilket igen betyder, at det bliver mindre afgørende for virksomhederne at samarbejde med viden institutioner. Ofte er der af samme grund ikke ansat højtuddannet teknisk personale. Hvis omvendt der er tale om ny teknologi og dermed en placering i vækstfaserne på livs cyklus kurven så vil den naturlige drivkraft mod at følge med udviklingen være større. Det faktum, at fokussegmentet for denne undersøgelse er valgt til at være procesudstyr og fødevarersektoren i Region Sjælland gør det vanskeligt at forvente rigtig gode resultater med at skabe viden samarbejder.

Vi har i vores projekt forsøgt at etablere samarbejde med to start-up virksomheder med kun ganske få, men til gengæld entusiastiske medarbejdere. I den situation er virksomhedens behov for viden input stort og dermed er interessen for viden samarbejde stor. I forhold til at få studerene til at lave praktik- og afgangprojekter har det her vist sig som en barriere at virksomheden ikke kan tilbyde rimelige arbejdsmiljøer til de studerene.

For det valgte segment gælder som nævnt, 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, viden institutioner 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 viden institutioner 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 viden institutioner 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, og en fælles interesse i 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 forum af virksomheder besidder.

I det følgende skitseres 5 cases som illustrerer resultaterne af samarbejdet med virksomhederne.

#### 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 viden institutioner 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 viden institutioner"*. 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 afgangprojekt 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 afgangprojekt 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. Et projekt med beskeden effekt på virksomhedens konkurrenceevne,

#### 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.

#### Case E

Her er der tale om en mindre sjællandsk maskinvirksomhed med færre end 50 ansatte, som af hensyn til den fremtidige konkurrenceevne puslede med at udvikle nyt produktionsudstyr, men som ikke rigtig kunne komme i gang. Efter en del møder med EASJ og forskere på DTU er virksomheden nu kommet i kontakt med viden institutioner og mulige partnere og der er håb om, at virksomhedens projekt kan realiseres. Her er der tale om en ganske betydelig effekt af samarbejdet.

### Konklusion

Der er opnået resultater med etablering af bilaterale samarbejder mellem den enkelte virksomhed og DTU/EASJ for 12 ud af 50 kontaktede virksomheder. Effekten på virksomhedernes konkurrenceevne må betegnes som betydelig i få tilfælde (case A og E) og generelt som beskedent. 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 fremadrettet arbejdes med en samarbejdsstrategi 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 viden institutionerne, der vil opnå et hurtigere kendskab til en bredere del af virksomhederne og netværkspartnere. Kendskabet til praksis bliver med andre ord forstærket.

### 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

Uddannelses- og Forskningsministeriet, Styrelsen for Forskning og uddannelse, “*FoU 2018, Erhvervslivets investeringer I forskning og udvikling I Danmark 2018*”.