

Lokal og regional erhvervsudvikling 2006

## **Regionale klynger: Politik og praksis**

August 2006

v. Lone Vingtoft, Mette Christensen og Hans Martens

## **Indholdsfortegnelse**

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
1.1	Hypotese	3
<b>2</b>	<b>Analysemodel</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Præsentation af cases</b>	<b>5</b>
3.1	Region Syddanmark: Styrkelse af konkurrenceevnen ved hjælp af offentligt/privat partnerskab	5
3.2	Region Nordjylland: Stærke klynger skal styrke væksten	6
<b>4</b>	<b>Dataindsamling</b>	<b>8</b>
4.1	Region Nordjylland: IKT-klyngen	8
4.2	Region Syddanmark: Mekatronik-klyngen	10
<b>5</b>	<b>Sammenligning og konklusion</b>	<b>12</b>
5.1	Sammenligning	12
5.2	Konklusion	12
<b>6</b>	<b>Perspektivering</b>	<b>13</b>
<b>Bilag:</b>	<b>Spørgeskema</b>	<b>14</b>

# 1 Indledning

Udgangspunktet for opgaven er det fokus, som klyngebegrebet har fået i dansk regional erhvervspolitik; senest illustreret gennem arbejdet i de regionale vækstfora.

Siden slutningen af 1990'erne er der gennemført en række danske klyngeanalyser med erhvervspolitiske formål for øje. I dag fremstår erhvervsklyngen som et centralt omdrejningspunkt i den regionale erhvervspolitik. Således har de midlertidige vækstfora - med undtagelse af hovedstaden - fremlagt analyser af regionens erhvervsgrundlag, hvor erhvervsklyngerne indtager en fremtrædende position som grundlag for det strategiske arbejde med erhvervsudviklingsprogrammer<sup>1</sup>. Der hersker derfor ingen tvivl om, at klyngebegrebet indtager en central rolle i den regionale erhvervspolitik.

Opgaven fokuserer på, hvordan klyngebegrebet omsættes i praksis. Med udgangspunkt i the Cluster Initiative Performance Model (CIPM), som beskrevet i 'The Cluster Initiative Greenbook'<sup>2</sup>, analyseres klyngeinitiativer som erhvervsudviklingsværktøj. Vi har særligt ønsket at undersøge, om det har betydning for de erhvervsmæssige resultater, om klyngen er privat eller offentlig initieret.

Vi har set på Region Nordjyllands tilgang til klyngebegrebet (offentlig initieret) og på Region Syddanmarks tilgang til klyngebegrebet (privat initieret). Nordjylland og Syddanmark har til en vis grad samme udgangspunkt, da de er de to mest udfordrede regioner rent vækstmæssigt; set i forhold til alle regionerne har de det laveste indkomstniveau og den laveste vækst<sup>3</sup>.

## 1.1 Hypotese

Det har betydning for klyngeinitiativers målsætninger og processer, om initiativet har et offentlig eller et privat udgangspunkt.

---

<sup>1</sup> Erhvervsklynger under pres. Poul Houman Andersen, Anne Bøllingtoft og Poul Rind Christensen, Institut for Ledelse, Handelshøjskolen i Århus, 2006.

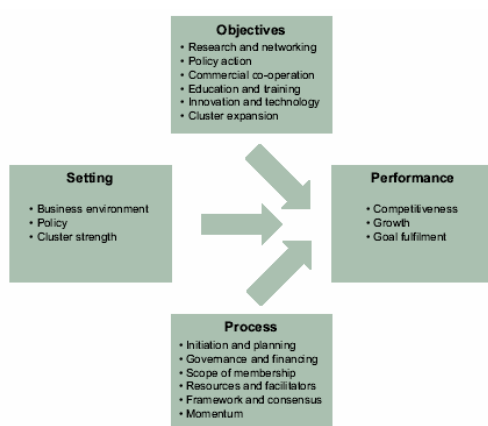
<sup>2</sup> The Cluster Initiative Greenbook. Örjan Sölvell, Göran Lindquist, Christian Ketels, Stockholm, 2003

<sup>3</sup> Udgangspunkt for Vækst i Region Syddanmark, Copenhagen Economics

## 2 Analysemodel

Som beskrevet i The Cluster Initiative Greenbook er klyngeinitiativer organiserede indsatser for at styrke klyngers vækst og konkurrencedygtighed i en region. Klyngeinitiativer involverer klyngens virksomheder, det offentlige og videnscentre. En klynge er defineret som bestående af en gruppe virksomheder indenfor et afgrænset geografisk område - fra industrier, som deler vertikale eller horisontale forbindelser<sup>4</sup>.

Vi har taget udgangspunkt i The Cluster Initiative Performance Model (CIPM). Modellen har været anvendt til at analysere ca. 250 klyngeinitiativer i forskellige dele af verden.



Figur 1: The Cluster Initiative Performance Model, Fra 'The Cluster Initiative Greenbook', 2003

Modellen opererer med fire komponenter. De tre af komponenterne (drivere) har betydning for den fjerde komponent, som er resultatet af de tre førstes påvirkning.

De tre drivere er:

- 1 Det sociale, politiske og økonomiske udgangspunkt for klyngeinitiativet (Setting)
- 2 Målsætningerne for klyngeinitiativet (Objectives)
- 3 Processen for klyngeudviklingen (Process)

Den fjerde og sidste komponent er de opnåede resultater (Performance), som er et mål for i hvor høj grad klyngeinitiativet har indflydelse på regionens konkurrencedygtighed, vækst og udvikling samt opnåelse af målsætningerne.

Gennem komparative studier identificeres forskelle i klyngeinitiativerne i Nordjylland og Syddanmark for så vidt angår de opstillede målsætninger og procesforløb, samt i mindre grad forskelle i de forskellige sociale, politiske og økonomiske udgangspunkter. På nuværende tidspunkt er det ikke muligt at se resultaterne af klyngeinitiativerne.

<sup>4</sup> fra Kotler, Jatusripitak, Maesincee: The Marketing of Nations, 1997

### 3 Præsentation af cases

#### 3.1 Region Syddanmark: Styrkelse af konkurrenceevnen ved hjælp af offentligt/privat partnerskab

I tråd med CIPM sikres regionens konkurrenceevne bedst gennem et offentligt/privat partnerskab, hvori også indgår uddannelses- og forskningsinstitutionerne i området. Udviklingsråd Sønderjylland (URS) er et sådant partnerskab.

I forlængelse af anbefalingerne i Monitor-analysen etablerede URS syv klyngeinitiativer<sup>5</sup>. Senere er endnu et klyngeinitiativ inden for køleteknologi kommet til. Basis for klyngerne er fire grundprincipper:

- Bygge på eksisterende styrkepositioner (landbrug/fødevarer, mekatronik, logistik og transport).
- Udvikle eksisterende styrker i retning af nye vækstområder(køleteknologi).
- Styrke områder med mange ansatte, hvor regionen reelt er underrepræsenteret men burde have lige muligheder (turisme og forretningsservice).
- Skabe de bedste rammer for erhvervsudvikling i regionen (iværksætter og uddannelse).

##### 3.1.1 Arbejdet inden for mekatronik-klyngen

I Syddanmark udgør mekatronik og den hertil relaterede industri over 1000 virksomheder. Sammen med landbrug og fødevarerindustrien er mekatronik således et hovederhverv i Syddanmark.

I august 2005 etablerede URS en arbejdsgruppe med henblik på at fremme interessen for et klyngesamarbejde. Medlemmerne af arbejdsgruppen er overvejende fra private virksomheder, idet 14 af de 18 medlemmer repræsenterer virksomheder. Arbejdsgruppens mål er:

*"at styrke konkurrenceevnen og den danske mekatronikklynges profil ved at identificere de strategiske udfordringer og muligheder, som klyngen står overfor, og efterfølgende at handle på baggrund af disse.*

*Arbejdsgruppen søger også at identificere og bringe interessenter sammen for fuldt ud at drage nytte af de stærke netværk, som fungerer som løftestang for medlemmernes viden og innovationspotentiale"*

Gruppen har gennem en interviewundersøgelse fastslået:

- At udfordringen og muligheden er at gå fra isolerede firmaer til integrerede klynger og efterfølgende at forbedre klyngernes udviklingsbetingelser.
- At truslen er, at der ikke kan skaffes den fornødne kvalificerede arbejdskraft til området.

For at imødegå truslen og udnytte muligheden er fire projekter iværksat i klyngeinitiativets regi:

---

<sup>5</sup> Landbrug og fødevarer, mekatronik, logistik og transport, turisme, uddannelse og forretningsservice, samt iværksætteri

- 1 Skabe basis for, at Mads Clausen Instituttet ved Syddansk Universitet i Sønderborg bliver et vidensfyrtårn indenfor mekatronik.
- 2 Sikre tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft gennem synliggørelse af områdets karrieremuligheder gennem samarbejder.
- 3 Sikre den fornødne arbejdskraft gennem turnusordning for ingeniører og økonomer.
- 4 Etablere en sundhedsklynge – mekatronik i medico-industrien.

Der er etableret taskforces til at løfte de fire projekter. Arbejdsgruppen fortsætter som overordnet styregruppe, og formanden for styregruppen koordinerer indsatsen med de andre klynger i URS-regi. Specielt er uddannelse og iværksætterier tværgående initiativer, som har interesse for mekatronikklyngen.

### **3.2 Region Nordjylland: Stærke klynger skal styrke væksten**

En rapport fra Copenhagen Economics fra oktober 2005<sup>6</sup> til det midlertidige vækstforum i Region Nordjylland pegede på, at fremtidens succesregioner domineres af nogle stærke klynger bestående af netværk af innovative virksomheder, som er afhængig af samme viden, og som både konkurrerer, samarbejder og køber varer og ydelser hos hinanden.

Rapporten analyserede Nordjyllands klyngespecialisering og –vækst ud fra en metode, som med udgangspunkt i Michael Porters tænkning samler 200 globalt orienterede erhverv i 26 klynger af sammenhængende virksomheder.

På baggrund af ovenstående analyse valgte Vækstfora at arbejde videre med fire udvalgte områder: Byggematerialer, Fødevareområdet, informations- og kommunikationsteknologi (IKT) og Sundhedsteknologi. Basis for valget af områderne var:

- Nordjylland har en dokumenteret erhvervsmæssig styrke.
- Erhvervsområdet har et stort fremtidigt vækstpotentiale.
- Der er et stærkt engagement fra toneangivende virksomhedsledere i regionen.
- Forventning om, at regional erhvervspolitik kan bidrage væsentligt til at styrke erhvervsområdets konkurrenceevne.

I forbindelse med arbejdet allierede det nordjyske vækstforum sig med FORA, som er Økonomi- og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse.

#### **3.2.1 Arbejdet indenfor IKT-klyngen**

I foråret 2006 blev en arbejdsgruppe nedsat med erhvervsledere, forskere og andre aktører inden for IKT-området. Af gruppens 31 medlemmer kommer de 13 fra private virksomheder. Arbejdsgruppen har holdt tre møder og skal i september 2006 holde et afsluttende møde.

Nordjylland har over 8.000 arbejdspladser inden for IKT, og regionen har opbygget en styrkeposition inden for trådløs kommunikation.

---

<sup>6</sup> Copenhagen Economics, Udgangspunkt for vækst i Region Nordjylland. De første skridt til faktabaseret grundlag, oktober 2005.

Arbejdsgruppen har valgt at fokusere arbejdet på fire delstrategier:

1. Kortlægning af kompetencer, tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft.
2. Styrket kommercialisering og bedre rammer for opstart af nye virksomheder.
3. International dreamcasting – øget internationalt kendskab til nordjyske IKT-kompetencer.
4. Kommercielle netværk omkring komplementær innovation.

Delstrategierne er omsat til tre initiativer, som tre arbejdsgrupper har udviklet og præsenteret på det tredje møde i gruppen. De tre initiativer er meget visionære, og arbejdet med at udvikle initiativerne fortsætter hen over sommeren og behandles igen på mødet i september.

## 4 Dataindsamling

Til indsamling af data har vi har anvendt det samme spørgeskema, som blev brugt ved The Global Cluster Initiative Survey (GCIS). I GCIS 2003 identificeredes mere end 500 klyngeinitiativer over hele verden, primært fra Europa, Nordamerika, New Zealand og Australien. 238 initiativer besvarede en on-line survey.

Vi har selv oversat GCIS-spørgeskemaet. Spørgsmålene grupperer sig indenfor følgende temaer:

A. Udgangspunkt for etablering af klyngen (settings)	17 spørgsmål
B. Målsætninger for klyngen (objectives)	28 spørgsmål
C. Processen	
C.1. Ejerskab	7 spørgsmål
C.2. Medlemmer	5 spørgsmål
C.3. Facilitator	12 spørgsmål
C.4. Ressourcer	10 spørgsmål

Der er i alt 79 spørgsmål, hvoraf to er af typen ja/nej. Resten er på en skala fra 1 – 5. Fra helt enig i et synspunkt, som giver 5, til helt uenig, som giver 1. Værdien 3 betyder hverken enig eller uenig. Spørgeskema vedlagt som bilag 1.

Spørgeskemaet er udsendt som brev direkte til de enkelte medlemmer af mekatronik-arbejdsgruppen. I forhold til IKT-klyngen er der taget telefonisk kontakt til de enkelte medlemmer af arbejdsgruppen, og efterfølgende er spørgeskemaet mailet til de medlemmer, der telefonisk indvilligede i at svare. Årsagen til den forskellige fremgangsmåde er, at vi har en direkte kontakt til mekatronik-arbejdsgruppen, og at vi vurderede denne gruppes medlemmer som mere bevidste om klyngeinitiativet, da de har arbejdet siden medio 2005, end IKT-gruppen, som vi dels ikke havde et forhåndskendskab til, og som dels har arbejdet i kortere tid (fra primo 2006).

### 4.1 Region Nordjylland: IKT-klyngen

Det viste sig problematisk at få indsamlet data fra IKT-klyngen. Således blev kun to spørgeskemaer returneret på trods af tilsagn fra flere aktører. Nogle gav udtryk for, at det var svært at svare på spørgsmålene, da de ikke oplever IKT-arbejdsgruppen som et decideret klyngeinitiativ. Andre gav udtryk for, at der var for mange spørgsmål, og at de derfor alligevel ikke ønskede at svare på spørgeskemaet.

På baggrund af såvel de skriftlige svar som de mundtligt indsamlede kommentarer har vi forsøgt at opsamle synspunkterne i forhold til de tre komponenter, som GCIS anvender.

#### 4.1.1 Udgangspunkt for etablering af klyngen (settings)

Der er enighed om, at IKT er et væsentligt område for Nordjylland. Der er mange virksomheder og mange videns- og uddannelsesinstitutioner, som beskæftiger sig med IKT - og IKT er af stor betydning for regionens erhvervsudvikling.

Der er i dag over 8.000 mennesker beskæftiget inden for IKT-service, kommunikation og fremstilling. Nordjylland har opbygget en styrkeposition inden for trådløs kommunikation, hvor der både findes et

stort antal innovative virksomheder og stærke kompetencer ved Aalborg Universitet. Men der er også en række andre IKT-virksomheder, hvis produkter bidrager til at skabe innovation.

Nogle af medlemmerne giver dog udtryk for, at valget af "IKT" som et indsatsområde er for bredt. Der mangler en skarp afgrænsning af området, og allerede på det første møde blev det diskuteret, om der ikke snarere var tale om mindst to klynger, nemlig software/IKT og trådløs kommunikation. Nogle peger ligeledes på, at IKT burde/kunne indgå i de andre klyngeinitiativer (især fødevarerområdet og sundhedsteknologi).

#### 4.1.2 Målsætninger for klyngen (objectives)

Målsætninger for klyngen blev på første møde defineret til at være:

1. Klyngeudvikling  
IKT-sektoren efterlyser mere samarbejde samt internationalt kendskab til regionens IKT-sektor.
2. FoU/Teknologi  
Der er behov for produktudvikling i IKT-sektoren og kommercialisering af forskningsresultater.
3. Kompetenceudvikling  
IKT-sektorens største udfordring er mangel på højtuddannet arbejdskraft.

I forhold til GCIS kan man "oversætte" disse målsætninger til følgende punkter fra GCIS survey:

- At etablere netværk imellem virksomhederne (3)
- At gøre virksomhederne opmærksomme på eksistensen af klyngen (12)
- Skabe incitament til udenlandske investeringer i klyngen (19)
- Fremme innovation og nye teknologier (5)
- At tiltrække nye virksomheder og talenter til regionen (6)

*(Svarene i parentes er rækkefølgen for GCIS, hvor 238 klyngeinitiativer fra hele verden svarede).*

#### 4.1.3 Processen (process)

Gennem den telefoniske kontakt blev det tydeligt, at det opleves som et problem, at virksomhederne er i mindretal i gruppen, med andre ord at der er for mange offentlige aktører i gruppen til, at det opleves som et "rigtigt" klyngeinitiativ. Dette synspunkt gav både repræsentanter for offentlige institutioner og private virksomheder udtryk for. Der er ikke et dybt ejerskab til processen, som lidt opleves som endnu et initiativ oven i en lang række. Eller som en deltager udtrykker det "*der er alt, alt for mange initiativer på IKT-området, og der er alt, alt for mange offentlige aktører i forhold til de private*".

Samtidig har gruppen kun holdt tre møder og er på et meget indledende stadie, hvilket også kan være medvirkende til, at aktørerne ikke oplever sig som med i et decideret klyngeinitiativ. Det forekommer mere at virke som et netværk. Samtidig henviser flere af gruppens medlemmer til NorCOM<sup>7</sup>, som man i højere grad oplever som et klyngeinitiativ. NorCOM er repræsenteret i gruppen.

---

<sup>7</sup> NorCOM er en sammenslutning af virksomheder indenfor mobil og trådløs teknologi. NorCOM beskriver sig selv som en klynge. NorCOM har eget sekretariat med to ansatte. NorCOM har opfordret sine medlemsvirksomheder til at deltage i Vækstforas klyngeinitiativ.

I de indkomne spørgeskemaer blev der symptomatisk nok peget på to forskellige facilitatorer for klyngen.

## 4.2 Region Syddanmark: Mekatronik-klyngen

Der er indkommet 10 svar, hvoraf 1 er ugyldigt. Der er 18 med i gruppen. Det giver en svarprocent på lige over 55. Der refereres og sammenlignes med GCIS i det følgende.

### 4.2.1 Udgangspunkt for etablering af klyngen (settings)

Der er stor enighed om, at det er regionens vigtigste klynge. Hvilket er helt i tråd med GCIS-undersøgelsens resultater. Ligeledes er der stor enighed om, at der ikke er kartelagtige forhold i klyngen. Desuden mener man fortrinsvis, at det er en af landets vigtigste klynger, og at klyngeetablering er i overensstemmelse med erhvervspolitikken, samt at det er officiel politik at fremme videnskab og innovation.

Der er fortrinsvis enighed om, at de vigtige beslutningstagere findes på det regionale og lokale niveau. Det samme gælder udsagnet om, at der hersker høj grad af tillid mellem virksomhederne i klyngen. Derudover mener deltagerne generelt, at klyngen er international konkurrencedygtig, og at klyngens leverandører og aftagere også er det.

Der er større uenighed om, hvorvidt erhvervspolitikken fokuserer på det regionale og lokale niveau, og om regeringen initierer parallelle klynger.

Der er størst spredning i svarene på spørgsmålet, om der er tætte leverandør-aftager netværk, men tendensen er, at det er der ikke.

### 4.2.2 Målsætninger for klyngen (objectives)

Mht. målsætninger for klyngeinitiativet er der stor enighed om syv, nemlig:

1. At etablere netværk imellem virksomhederne (3)
2. At etablere netværk mellem personerne i klyngen (1)
3. Fremme innovation og nye teknologier (5)
4. Facilitere større grad af innovation (4)
5. At gøre virksomhederne opmærksomme på eksistensen af klyngen (12)
6. At tiltrække nye virksomheder og talenter til regionen (6)
7. Fremme vækst i de eksisterende firmaer (2)

*(Svarene i parentes er rækkefølgen for GCIS, hvor 238 klyngeinitiativer fra hele verden svarede).*

Det ses heraf, at mekatronikklyngen er nyetableret, da det at gøre opmærksom på klyngens eksistens er nummer 5, mens det har mindre betydning i GCIS, hvor mere etablerede klynger dominerer resultatet; her er det nummer 12 på listen over målsætninger.

Større grad af uenighed er der på udsagnene om følgende målsætninger ( dog er vurderingen stadig på den positive side):

8. Fremme eksport fra klyngen (8)

9. Skabe et brand for området (7)
10. Analysere trends i teknologier (11)
11. Skabe incitamentter til udenlandske investeringer i klyngen (19)

Derefter følger mere ned mod det neutrale:

12. Lobby regeringen omkring infrastruktur (18)
13. Tilbyde teknisk uddannelse og træning (14)
14. Sikre spredning af teknologi (16)

Der er enighed om, at det ikke er en målsætning at reducere klyngens interne konkurrence.

Størst uenighed er der om, hvorvidt det er en målsætning at fremme spin-off aktiviteter, samt om det er en målsætning at indsamle markedsviden til klyngens virksomheder.

#### 4.2.3 Processen (process)

Med hensyn til ejerskab er der stor enighed i, at klyngen drives af virksomhederne, og at de har størst indflydelse. Man er også enig om, at staten ikke har besluttet, hvem der deltager i klyngesamarbejdet, samt at man ikke følger et stramt regelsæt fastsat af internationale organisationer.

Der er større spredning med hensyn til, om der tages udgangspunkt i regeringsinitiativer.

Klyngemedlemmerne er enige om, at de fleste medlemmer er i nærområdet, altså indenfor 1 times kørsel fra hinanden. Det samme gælder mere end 50 pct. af GCIS-klyngerne.

Ellers er der stor spredning i svarene, når det drejer sig om, hvorvidt man konkurrerer direkte, om det er overvejende danske firmaer, og om de fleste medlemmer er på samme niveau i værdikæden. Der er en lille overvægt hen imod, at store firmaer ikke dominerer antalmæssigt.

Med hensyn til facilitering af processen mener 7 ud af 9, at der er en facilitator (det er 77 pct. mod 89 pct. i GCIS), og der er stor enighed om, at vedkommende har et indgående kendskab til klyngen, samt at facilitatoren skubber på klyngens udvikling samt nyder respekt blandt klyngevirksomhederne.

Der er større uenighed om, hvorvidt der er udveksling med andre klyngeinitiativer i området, samt om der er tilstrækkeligt med midler til rådighed til vigtige projekter. Dog er tendensen, at der ikke er tilstrækkelig med midler.

Når der spørges direkte til ressourcer er der stor enighed om, at klyngen bygger på egne styrker (90 pct. mod 87 i GCIS), og medlemmerne er også enige om, at der eksisterer kvantitative mål for klyngen.

Der er størst uenighed i spørgsmålet om, hvorvidt der arbejdes ud fra et internationalt koncept. En vis uenighed spores der også på udsagnet om, hvorvidt klyngen har opnået tilstrækkelig momentum til at være bæredygtig, om der er enighed omkring de handlinger, der skal sættes i værk, samt om klyngen har minimum 10 aktive medlemmer.

Man forholder sig fortrinsvis positivt til udsagnene om, at klyngen vil overleve en ændret politik på området, og mener samtidig, at klyngens succes afhænger meget af en ildsjæl, samt at der er en eksplicit formuleret vision for klyngen, og at man arbejder aktivt på udbredelse af kendskabet til klyngen.

## 5 Sammenligning og konklusion

### 5.1 Sammenligning

En sammenligning af de to klyngeinitiativer viser, at man i relation til udgangspunktet både i det nordjyske og det syddanske initiativ er enige om, at henholdsvis IKT og mekatronik er den respektive regions vigtigste klynge.

I forhold til målsætningerne er der heller ikke den store forskel. Der er meget fokus på vigtigheden af at etablere samarbejde mellem virksomhederne, på at være innovative og på at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Dog synes målsætningen om at skabe incitament til udenlandske investeringer at være højere prioriteret i Nordjylland.

Forskellene viser sig tydeligst i forhold til processen. Det nordjyske initiativ opleves som et offentligt initiativ, hvor der er en mangel på private aktører i arbejdsgruppen, mens det syddanske initiativ opleves som værende virksomhedsdrevet.

De to initiativer er på forskellige niveauer rent modenhedsmæssigt, idet det syddanske initiativ er ældre end det nordjyske. På baggrund af meldingerne fra medlemmer af den nordjyske arbejdsgruppe ses der dog ingen tegn på, at man arbejder direkte hen imod etablering af en decideret erhvervs-klynge, mere mod en strategi for udvikling af erhvervet. I det syddanske initiativ arbejdes der målrettet mod etablering af en egentlig mekatronikklynge.

IKT-arbejdsgruppen har opstillet nogle forslag til initiativer, men der er ingen klarhed over, hvordan disse skal implementeres, eller hvem der reelt har ejerskabet til arbejdet. Dette er tydeligere i den syddanske mekatronik-gruppe.

### 5.2 Konklusion

I forhold til de to initiativer kan det konkluderes, at det har betydning, om klyngeinitiativer har et offentligt eller et privat udgangspunkt. Det gælder i højere grad for processerne end for målsætningerne.

Den større optimisme, som findes i mekatronik-klyngen, tilskriver vi således det forhold, at virksomhederne selv er mere med og har større indflydelse på processen. Ejerskab er her en vigtig ingrediens. Desuden er det vigtigt, at klyngemedlemmerne kan relatere sig til hinanden i et vertikalt eller horisontalt fællesskab, jf. definitionen på en klynge ovenfor. Det er en vigtig forudsætning for at skabe den fornødne tillid og følelse af fælles sag, der skal sikre klyngens levedygtighed.

## 6 Perspektivering

De klyngeinitiativer, vi har brugt som cases, befinder sig endnu på et meget tidligt stade, hvorfor det ikke på nuværende tidspunkt er muligt at sige noget om resultaterne af arbejdet. Ifølge GCIS tager det da også tid at opbygge momentum i et klyngeinitiativ, typisk mere end tre år. Vi kan på nuværende tidspunkt derfor kun danne os visse forestillinger og hypoteser om udviklingen og resultaterne ud fra de indkomne svar og erfaringerne med klyngeinitiativer andre steder.

GCIS konkluderer grundlæggende, at hvert klyngeinitiativ er unikt. Der findes altså ikke en ”succesopskrift”, som kan kopieres i den regionale erhvervs politik i Danmark. Alligevel er der visse generelle erfaringer, som det kan være nyttigt at have for øje, når der i disse år etableres regionale klynger.

Resultaterne fra CIGS indikerer, at klyngeinitiativer tenderer til at give skuffende resultater, hvis der mangler konsensus, hvis der er dårlige rammer i form af, at facilitatoren har svage netværk og mangler ressourcer, og hvis der ikke sættes på opbygningen af et stærkt brand.

Succesfulde klyngeinitiativerne udvikler sig typisk over tid fra at være mere projektor organiserede hen imod en medlemsbaseret organisationsform.

Ifølge GCIS oplever privat initierede projekter ofte problemer med at få offentlig opbakning, mens offentligt ledede projekter ofte mangler støtte fra erhvervets side. På spørgsmålet om, hvem der bør etablere klynger, det offentlige, industrien eller begge, konkluderer GCIS-analysen, at der ikke er noget klart svar på dette spørgsmål, idet der ikke ses signifikante forskelle i klyngeinitiativers resultater ud fra, om de er offentligt eller privat initieret. GCIS kan eksempelvis ikke påvise hverken bedre eller værre resultater, uanset om det er det offentlige, der fra starten beslutter, hvilke virksomheder der skal involveres i klyngeinitiativet, eller ej. Dog udviser klyngeinitiativer, der har måttet konkurrere med andre for at opnå offentlig støtte bedre resultater med hensyn til konkurrencedygtighed.

Endelig er det erfaringen ifølge GCIS, at klynger er mere succesfulde, hvis de sikrer udveksling med andre klynger inden for samme erhvervsområder. Dette er bestemt en pointe, der er værd at holde sig for øje i en tid, hvor alle regioner i Danmark synes at sætte på egne klyngeinitiativer.

Vores policy-anbefalinger er på den baggrund følgende:

- Få ildsjæle fra regionens toneangivende virksomheder med i arbejdet fra starten. Det offentlige kan ikke selv lave forarbejdet til klyngeinitiativer og senere få nogen med på vognen, så at sige.
- Definer klyngeinitiativet tilstrækkeligt snævert til, at de deltagende virksomheder kan identificere sig med det. Forsøg ikke nødvendigvis at få så mange som muligt med, slet ikke fra starten. Et stærkt brand og aktiviteter, der skaber synlige resultater, vil tiltrække deltagere og yderligere aktiviteter.
- Sørg for, at der er én facilitator, der nyder deltagerne tillid og har tilstrækkeligt med økonomiske ressourcer. Vær forberedt på en langsigtet indsats.
- Se ud over egne politiske og administrative grænser, gerne allerede i etableringsfasen, men ellers i senere faser i klyngeinitiativets livscyklus.