

KLYNGE midt Netværksinitiativet – Midtjysk Klyngeprogram

INCUBA Science Park Katrinebjerg
Bygning II etage 4
Åbogade 15
8200 Århus N

Tlf.: 70 22 00 76

Operatør Væksthus Midtjylland
INCUBA Science Park Katrinebjerg
Åbogade 15
8200 Århus N
www.vhmidtjylland.dk

Kontaktperson:
Afdelingschef Peter Ekmann
Tlf. 7022 0076
Mail. pe@vhmidtjylland.dk

Formål og mål

Projektets formål er, at virksomhederne i netværksprogrammet får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværkssamarbejde samt vækst ift. bl. a. indtjening, innovation, eksport mv. Målet er, at virksomhederne:

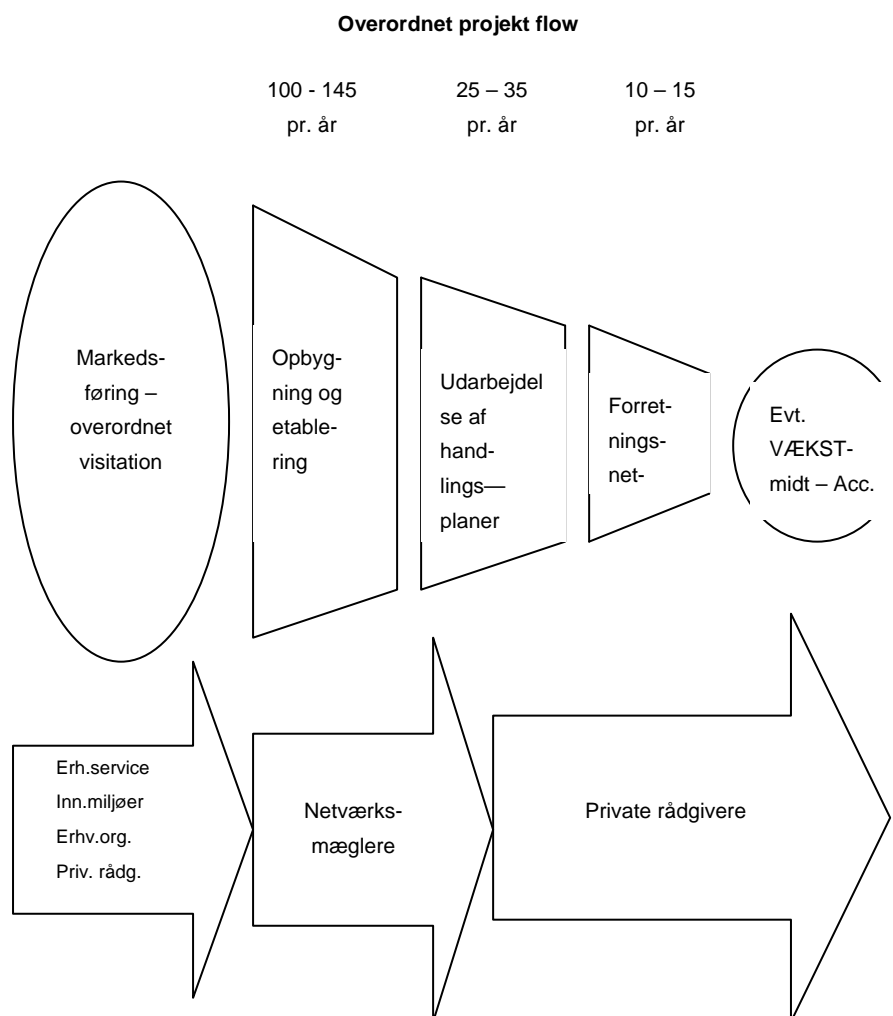
- Får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværks-samarbejde
- Får skabt forretningsmæssig vækst i deres virksomheder målt på omsætning og indtjening, beskæftigelse og/eller etablering på nye markeder mv.
- Bliver forberedte til at indgå i udviklingen af egentlige erhvervsklynger

Operationelle mål på aktivitets- og virksomhedsniveau:

- Etablering af 100 - 145 netværk pr. år med involvering af 250 – 400 virksomheder (trin 1)
- Udarbejdelse og implementering af 25 – 35 handlingsplaner pr. år omfattende 75 – 140 virksomheder (trin 2)
- Igangsætning af 10 – 15 forretningsnetværk pr. år med i alt 30 – 60 virksomheder (trin 3)

Visitationen af deltagende virksomheder vil foregå via flere kanaler, bl. a. erhvervsservicesystemet, innovationsmiljøer, erhvervs-organisationer, private rådgivere mv. Det overordnede projekt flow kan illustreres således:





Indhold

Baggrund

Der har i de senere år været en del fokus på netværk blandt virksomheder, og det er efterhånden blevet et mere og mere anvendt redskab i den erhvervspolitiske værkstøjskasse.

Dette kan bl. a. skyldes, at den konkurrencemæssige situation har udviklet sig så meget, at virksomhederne hele tiden skal udvikle sig på mange forskellige områder; det være sig markeds-mæssigt, produktionsmæssigt, udviklingsmæssigt etc, at det kan være vanskeligt at klare disse udfordringer alene.

Derfor bliver et netværk med deltagelse af flere virksomheder med samme

strategiske perspektiv ofte en mulighed, der er værd at overveje.

Særligt for Region Midtjyllands vedkommende bør det nævnes, at der siden ultimo 2006 har været sat fokus på et antal virksomheder inden for "Advanced Manufacturing and Engineering", som den australske klyngeekspert Rodin Genoff i samarbejde med konsulenter fra Væksthus Midtjylland har kortlagt ud fra nogle specifikke spørgsmål vedr. virksomhedernes forretningsområder og eksterne relationer.

I pilotprojektet med Rodin Genoff, som afsluttes ultimo 2008 er der interviewet 50 virksomheder, hvoraf de 35 udtrykker stor interesse i at deltage i en form for netværksprogram. Baggrunden for dette er, at virksomhederne kan se store finansielle, marketingmæssige, logistikmæssige samt teknologiske fordele ved at samarbejde i en eller anden form for netværk.

Erfaringerne fra pilotprojektet vil indgå i implementeringen af nærvær-ende program.

Indholdsbeskrivelse

Projektets indhold vil omfatte følgende hovedaktiviteter:

1. Definerings af specifikke kriterier for forretningsnetværk
2. Opbygning og etablering af netværk
3. Udarbejdelse af handlingsplan for netværk
4. Implementering af handlingsplan
5. Evaluering/opfølgning

Hvad angår de direkte netværksmægler-relaterede aktiviteter, henvises til notatet "Netværksmæglerrollen".

1. Definerings af specifikke kriterier for forretningsnetværk

Umiddelbart defineres forretningsnetværk som "Et længerevarende strategisk samarbejde mellem min. tre eller flere uafhængige virksomheder, hvoraf en eller to kan være videninstitutioner".

Det skal være forretningsbaserede netværk, hvilket vil sige, at der skal være forretningsbaserede relationer bestående af en serie af transaktioner mellem virksomhederne. Ligeledes er det vigtigt, at samarbejdet er af længerevarende karakter. Dvs., at der sondres mellem de mange mere eller mindre tilfældige transaktioner, en virksomhed har med omverdenen, og de, der har større betydning for virksomhederne. De deltagende virksomheder involverer sig aktivt i netværket med ressourcer og samarbejder om et bestemt formål.

Det kan eksempelvis være en mindre virksomhed, der har udviklet produkter med et stort markedsmæssigt potentiale, men som måske på grund af manglende

ressourcer på det afsætningsmæssige eller økonomiske ikke kan udnytte det vækstpotentiale der reelt er til stede. Ved at indgå i et forretningsmæssigt netværk med andre virksomheder kan potentialet udnyttes og mulighederne for at ekspandere og opnå vækst er tilstede. Side 4/12

Der skelnes ofte mellem følgende typer netværk:

- Horizontale netværk – dvs. netværk hvor netværks-deltagerne samarbejder på tværs af værdikæden fx mellem leverandører og kunder. Dette netværk vil i sin rene form bestå af virksomheder, der spænder lige fra råvarer til det færdige produkt.
- Vertikale netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted inden for én værdikæde salg. Samarbejde mellem virksomheder i rene vertikale netværk er oftest noget enklere at etablere og drive.
- Komplementære netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted mellem virksomheder, der supplerer hinanden på områder, hvor den ene er stærk, og hvor den anden er mindre stærk.
- Kongruente netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted mellem virksomheder, der er stærke på samme område, og som slår sig sammen for at opnå en synergieffekt.

De mere specifikke, operationelle kriterier for forretningsnetværk vil bl.a være:

- At der er defineret eksplicite rammer og succeskriterier for netværkets output:
 - **Hvad** skal der samarbejdes om? (hvad er netværkets kerneopgave?)
 - **Hvem** skal deltage i netværkssamarbejdet?
 - **Hvorfor** – hvilke målsætninger er der for netværket og for den enkelte netværks-deltager?
 - **Hvordan** udformes betingelser og former, hvorunder netværkssamarbejdet skal udøves?
- At netværket repræsenterer et reelt forretningsmæssigt potentiale
- At der er en åben indstilling til mulighederne for tilførsel af viden-/forskningsmæssig monitorering

Det er vigtigt at understrege, at dette program udelukkende har forretningsbaserede netværk som målgruppe. Det er altså netværk med deltagelse af typisk 3-5 virksomheder, der har forretningsmæssige relationer. Det er ikke netværk med deltagelse af 10-15 virksomheder, der alene mødes under forskellige former og måske lytter til indlæg og erfaringsudveksler.

Ud fra en teoretisk betragtning ses ofte, at der opereres med forskellige netværkstyper (Joint Ventures, Strategiske Alliancer, Outsourcing, Franchising),

som hver har deres egne karakteristika. I stedet for at gennemgå disse netværkstyper er der nedenfor listet eksempler på nogle forretningsbaserede netværk, som kan være undervejs bl.a. på grund af det omtalte pilotprojekt, som Region Midtjylland har iværksat med Rodin Genoff og Væksthus Midtjylland som udførende kræfter. Der er derfor en meget god sammenhæng mellem det indledende arbejde, som Rodin Genoff har udført og det efterfølgende arbejde, som dette nye netværksprogram skal være en del af.

Eksempel 1: Virksomhed A er en mindre virksomheden med ca. 15 ansatte, som er inden for metalindustrien og har bl.a. kunder inden for vindmølleindustrien. Virksomheden ønsker at indgå i et tættere samarbejde med disse kunder og levere flere produkter og ydelser. De store kunder inden for vindmølleindustrien stiller store krav til deres leverandører. For at udvide samarbejdsmulighederne er virksomhed A tvunget til at gøre noget ved egen logistik samt produktionskapacitet og –flow. Virksomhed A planlægger at bygge en helt ny fabrik med de rigtige dimensioner, så der kan håndteres de store emner til vindmølle-industrien. I denne nye fabrik tænkes to samarbejdspartnere ind – en leverandør af kontrolsystemer/paneler samt et ingeniørfirma, der har udvikling og konstruktion som speciale. Ved at indgå dette samarbejde – **forretningsudvikling** – er de tre virksomheder i stand til at løfte store opgaver for større kunder, og når/hvis samarbejdet bliver en realitet, skal der arbejdes aktivt mod vindmølleindustrien

samt nye brancher som off shore og sikkerhedsindustrien/forsvarsindustrien. Det er planen, at dette netværk i fremtiden skal arbejde sammen om produktudvikling, markedsføring, branding mv. En af de første opgaver bliver at få samlet de tre virksomheders forretningsområder og kompetencer, således at de fremstår som én. Til dette arbejde inddrages en grafisk designer med kompetencer inden for kommunikation.

Eksempel 2: Med udgangspunkt i leverancer af udstyr til fødevarer-industrien har tre virksomheder fra region Midtjylland samt én fra Fyn dannet et netværk – i form af joint venture – der skal forsøge at udnytte mulighederne på det russiske marked. Målet er at opnå store projekt-order og dermed udnytte de teknologier, der er udviklet i de forskellige virksomheder. To af de deltagende virksomheder har været besøgt i.f.m pilotprojektet med Rodin Genoff, og tilbagemeldingerne fra begge ejere og direktører er, at de ikke enkeltvis havde begivet sig ud på dette

vækstmarked – Rusland – på egen hånd. Formålet med dette joint venture er altså, at virksomhederne forener deres komplementære produkter og ressourcer for at opnå afsætning på et marked der er for vanskeligt tilgængeligt for den enkelte. Derudover nævner de to virksomheder også fordelene ved, at de reducerer risikoen ved indtrængning på et vanskeligt marked. Det er altså **internationalisering-/eksport-samarbejde**, der er det centrale indsatsområde i dette netværk. De foreløbige planer tyder på, at der på sigt etableres et fælles salgsselskab på det russiske marked. Hvis dette viser sig at være den forventede succes, tænkes samarbejdet udvidet til også at omfatte en række andre østeuropæiske vækstmarkeder samt Mellempøsten og Asien.

Eksempel 3: En dansk virksomhed A inden for metalindustrien med outsourcing facilitet i Ukraine ønsker at indgå i et tættere samarbejde med sin væsentligste kunde og et par leverandører af nøgle komponenter. Opgaven går ud på, at få et netværk på benene, hvor kunden kan se de fordele, der er ved at indgå i netværket. Den ene leverandør – en overfladebehandler – er interesseret. Kunden er presset på markedet, men via adgang til As produktionsfacilitet i Ukraine og med tæt kvalitetsstyring fra Danmark får kunden økonomiske fordele. Samarbejdet tænkes også naturligt udvidet med produktudvikling. Der er altså tale om **globalisering og sourcing** som indsatsområde for dette netværk. Netværket kan muligvis suppleres med flere andre virksomheder, der under besøgsrunden med Rodin Genoff var på udflugt efter alternativer til deres udenlandske leverandører.

Som det fremgår af ovennævnte eksempler, er det ikke erfaringsudveksling og sociale aktiviteter, der er bærende i disse netværk. Det er lignende netværk, som dette netværksprogram skal identificere og være med til at videreudvikle på en sådan måde, at virksomhederne opnår udvikling og vækst.

De operationelle kriterier for forretningsnetværk forventes i øvrigt yderligere præciseret og kvalificeret via et advisory board med eksempelvis følgende sammensætning:

- Erhvervsorganisationer
- Privat rådgivning
- Innovationsmiljøer/kapitalaktører
- Lokal erhvervsservice
- Forskning
- Øvrige videnpersoner

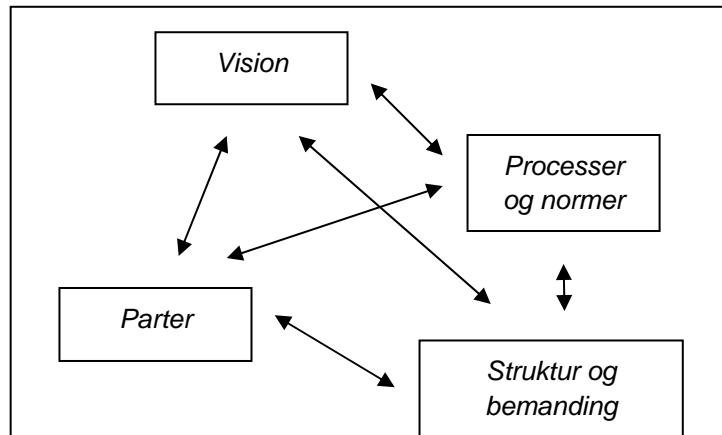
Kriterierne vil blive eksplicit beskrevet og vil være tilgængelige bl.a. på KLYNGEmidt's hjemmeside www.KLYNGEmidt.dk

2. Ophugning og etablering af netværk

Et netværk af virksomheder er et projekt med mange aspekter. Der er mange forhold, som skal tages i betragtning, når en virksomhed skal tage stilling til, om den skal indgå i et netværk. Nedenstående model inkluderer en række forhold, som bør tages i betragtning, når en netværksproces påbegyndes. Etablering af

netværk kan både ses som en proces, og som noget der resulterer i et "produkt" eller et konkret resultat.





Kilde: Gustavsson m.fl. 1991

På et tidligt tidspunkt i processen skal visionen med netværksdannelsen afklares. Visionen skal være så grundlæggende, at den kan holde sammen på parterne. Ofte vil det være en fordel at fastlægge samtidig med at det afgøres, hvem der er deltagere i netværket. Når vision og parter er fastlagt, kan der arbejdes videre med, hvad der mere konkret skal ske i netværket og hvordan.

Når aktiviteterne bliver konkrete, opstår der hurtigt et behov for at få taget en beslutning om deltagernes forpligtelser (commitment) og de strukturelle rammer, som aktiviteterne skal holdes indenfor. Hvordan skal den nye aktivitet bemandedes mv.

Hele denne strukturering er et meget stort og vanskeligt område. Når rammerne i strukturen er på plads, drejes fokus mere over på drift og aktiviteter. Hvilke processer skal kunne foregå inden for samarbejdet, og hvilke normer skal være gældende osv.

Et bærende element i langt de fleste netværk er tillid eller opbygning af tillid, hvilket tager tid. Historien har vist, at langt de fleste netværk, der mislykkes, skyldes manglende tillid mellem netværksdeltagerne.

Det er af stor betydning, at netværksmæglere er opmærksomme på de forhold, der er vigtige for, at et netværk etableres og virker - men samtidig har fokus på de risici, der kan være forbundet med netværkssamarbejde for den enkelte virksomhed. Det være sig tidsforbrug, konflikter, for ensidig videndeling, fjendtlig overtagelse(opkøb).

Konkret vil potentielle – og eksisterende – netværk blive identificeret med baggrund i:

- Netværksmæglerens kendskab til virksomhederne/sektorer/brancher i regionen



- Dialog med erhvervsorganisationer, lokal og regional erhvervsservice, private rådgivere samt øvrige udviklingsorganisationer med bred virksomhedskontakt (eks. teknologicentre, innovationsmiljøer, uddannelses-institutioner, videncentre, forsker- og udviklingsparker m. fl.)

Identifikationen vil indledningsvis ske med baggrund i en screening med udgangspunkt i de indledningsvis nævnte kriterier for forretningsnetværk (lever netværket op til de fastlagte kriterier for forretnings-netværk?) Konkret vil dette blive foretaget af netværksmægleren med støtte fra et tjek-/analyse-skema, som også anvendes til afrapportering af resultatet af screeningen til Væksthus Midtjylland.

Såfremt screeningsresultatet berettiger til videre action, vil netværks-mægleren få tildelt en ramme på kr. 25.000 til facilitering og (videre) udvikling af netværket (mødeomkostninger mv.). Deltagelse for virksomhederne er på dette stadie gratis.

Indholdet i netværksdriften/-udviklingen vil være centreret om følgende hovedaktiviteter:

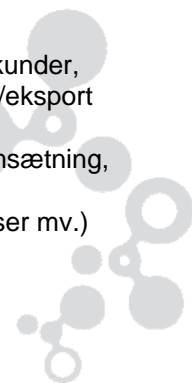
- Gensidige virksomhedsbesøg
- Afdækning af den enkelte virksomheds strategiske udgangssituation samt forventninger til fremtidig idealsituation
- Kortlægning af den enkelte virksomheds forretningsmæssige forudsætninger for netværksdeltagelse
- Evt. involvering af videninstitutioner mhp. monitorering af perspektiverne
- Tentativ plan for evt. videre samarbejde

3. Udarbejdelse af handlingsplan for netværk

I de tilfælde hvor netværkets kerneopgave og perspektiv indeholder potentiale til videre udvikling og yderligere forpligtende samarbejde, involveres netværksmægleren i udarbejdelse af en handlingsplan for de videre aktiviteter i netværket.

Netværksmæglerens rolle er ikke at udarbejde handlingsplanen, men at afdække og præcisere det forretningsmæssige potentiale i de videre perspektiver i netværket og på den baggrund udforme en ansøgning til Væksthus Midtjylland om bevilling af midler til en ekstern konsulent, som kan udarbejde selve handlingsplanen. Ansøgningen tager afsæt i førnævnte tentative plan for evt. samarbejde og skal overordnet betraget beskrive, hvorledes netværksdannelsen fremmer virksomhedernes strategiske situation ift:

- Markedsmæssige perspektiver (forventninger til nye kunder, afsætningsmæssige fordele, øget internationalisering/eksport mv.)
- Økonomiske perspektiver (forventninger til vækst i omsætning, værditilvækst, eksportomsætning og beskæftigelse)
- Evt. teknologiske perspektiver (nye produkter/processer mv.)



- Evt. ledelsesmæssige og/eller overordnede strategiske perspektiver (eks. kompetencemæssige fordele, ledelsesudvikling, forsknings- og udviklingsamarbejde mv.)

Endvidere skal medsendes et budget vedr. handlingsplanudarbejdelsen, herunder indstilling om ekstern konsulent (hvis en sådan er identificeret – i modsat fald kommer Væksthus Midtjylland med forslag til virksomhederne).

Omkring selve handlingsplanens udformning er der principielt metode-frihed. Dog forventes følgende hovedelementer at være belyst i handlingsplanen:

- Præsentation af netværksdeltagerne
- Netværkets formål og baggrund
- Netværket funktion i startfasen
- Netværkets funktion i driftsfasen
- Minutiøs handlingskitse for:
 - Forretningsudvikling/-samarbejde
 - Markedsudvikling, herunder eksport/internationalisering
 - Teknologianvendelse
 - Øvrige fælles udviklingsområder
 - Budget – med fordelingsnøgle for indtægter/-omkostninger
- Hæftelse og øvrige forpligtelser
- Kriterier for indtræden/udtræden
- Beskyttelse/hemmeligholdelse
- Konkurrenceforhold
- Procedure for evt. konfliktløsning

Udarbejdelse af en handlingsplan forventes at strække sig over en periode på 3 – 12 måneder med mulighed for 200 – 450 timers ekstern konsulentassistance. Virksomhederne betaler 50% af omkostningerne ifm. handlingsplanudarbejdelsen.

4. Implementering af handlingsplan

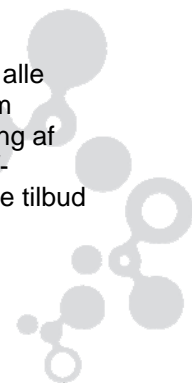
For de netværk hvor virksomhederne finder de videre forretningsmæssige potentialer perspektivrige, vil der overordnet betragtet være følgende muligheder:

1. Fortsætte dialogen med den eksterne konsulent, som har udarbejdet handlingsplanen
2. Optage dialog med en ny rådgiver/-ressourceperson, som kan tilføre netværket fremadrettede ressourcer

5. Evaluering/opfølgning

Der planlægges to former for evaluering og opfølgning:

1. Væksthus Midtjylland følger op over for alle involverede virksomheder med tilbud om vejledning/sparring – herunder afdækning af virksomhedernes generelle muligheder/-forudsætninger for at gøre brug af øvrige tilbud inden for erhvervsservicen



2. En ekstern evaluering og effektmåling (se Side 10/12 "Evaluering og dokumentation") for en nærmere uddybning af indholdet).

Målgruppe

Overordnet betragtet er målgruppen smv'er med op til 250 ansatte, som kan udvikle vækstpotentialet i deres virksomheder gennem opbygning af forretningsmæssigt samarbejde med andre virksomheder på tværs af brancher, sektorer og geografi. Mere specifikt vurderes netværks-virksomhederne at være kendetegnet ved følgende:

- Kvalificeret og ambitiøs ledelse – der ser samarbejds-mæssige perspektiver frem for konkurrencemæssige udfordringer
- Afklaret strategisk sigte med virksomheden
- Markedspotentiale udover den regionale geografi
- Teknologisk opdateret
- Økonomisk velfunderet

Umiddelbart vurderes det oplagt at knytte de overordnede kriterier for definering af forretningsmæssige netværk sammen med mega-satsningsområderne i region Midtjylland:

- Energi/miljø
- Fødevarer
- Erhverv-sundhed

- herunder med en mere branchemæssig underopdeling, eks. ift. fremstilling/underleverancer (bl. a. jern/metal), vidensservice mv.). Endelig vurderes værdikædebaserede netværkspotentialer at være interessante kriterier, eks. ift. nogle af regionens/landsdelens store globale virksomheder (Vestas, Bang & Olufsen, Grundfos m. fl.).

Geografi vurderes kun at være en sekundær parameter ift. netværks-potentialerne. Naturligvis vil netværksvirksomhederne primært være lokaliseret i region Midtjylland, men som ved valg af eks. leverandører vurderes geografi ikke at spille nogen afgørende rolle ift. identifikationen og udviklingen af forretningsbaserede netværk.

Resultatkrav

Resultater:

- Screening/deltagelse af 500 – 800 virksomheder
- Etablering af 250 – 375 netværk
- Udarbejdelse af 75 – 95 handlingsplaner



- Etablering af 20 – 30 forretningsnetværk
- Min. 80% tilfredshed (meget tilfreds/tilfreds) blandt deltagende virksomheder

Evaluering og dokumentation

Projektet vil blive evalueret af en ekstern evaluator. Evaluators hovedopgaver vil være:

- Opsamling af erfaringer
- Beskrivelse af metoder
- Præcisering af fremadrettede anbefalinger
- Afdækning af Best – og Next – Practices

Evalueringen vil være ex post, men evaluator tænkes tilknyttet projektet i dets indledende faser. Evaluator tænkes på den baggrund tilknyttet projektet via en action learning-tilgang og have lejlighed til løbende at observere og være en del af processen. Endelig planlægges evaluator at få et tæt samspil med det tidligere omtalte advisory board.

Evalueringen tænkes formidlet via:

- Væksthus Midtjyllands website (www.startvaekst.dk), hvor det løbende vil være muligt at følge processen
- En skriftlig slutrapport med et katalog med Best (Next) Practices
- Orientering om projektets fremdrift og resultater på møder med erhvervsserviceaktører og samarbejdspartnere
- En håndbog med metoder og redskaber til netværksetablering og – udvikling
- Anvendelse af erfaringerne, bl. a. via ovennævnte netværks-håndbog, ifm. efteruddannelsesaktiviteter for erhvervsfremme-aktører i region Midtjylland.

Udover ovennævnte evaluering vil der bliver foretaget effektmåling på de deltagende virksomheder. Formålet hermed er at dokumentere den økonomiske vækst som følge af deltagelse i projektet. Konkret vil denne effektmåling blive foretaget af et eksternt konsulentfirma i kombination med relevant forskningsmæssig assistance. Indholdet vil være afdækning/analyse af deltagende virksomheders udvikling i omsætning, værdi-tilvækst, eksportomsætning og beskæftigelse i forhold til andre sammenlignelige virksomheder, som ikke deltager i projektet. Konkret vil dette ske via indhentning af data fra Danmarks Statistiks moms-statistik og den kvartalsvise ATP-beskæftigelsesstatistik.

Effektmålingen vil blive afrapporteret i en særskilt rapport ved projektets afslutning.

Overordnet:

- KLYNGEmidt's hjemmeside – www.KLYNGEmidt.dk
- Væksthus Midtjyllands elektroniske nyhedsbrev (med ca. 6.000 modtagere)
- Ifm. møde med virksomheder, erhvervsfremmeaktører og ørige samarbejdspartnere
- TV-reklamer på de regionale TV2-stationer
- Ifm. kompetenceudviklingsaktiviteter for erhvervsfremmeaktører i region Midtjylland
- Ifm. indgåelse af etårige samarbejdsaftaler mellem lokal erhvervsservice, kommuner og Væksthus Midtjylland, hvor netværksinitiativets indhold planlægges at indgå blandt samarbejdets øvrige resultatmål.

Specifikt overfor virksomheder/potentielle deltagere:

- Ifm. vejledningsaktiviteter (såvel Væksthus Midtjylland som den lokale erhvervsservice vejleder et stort antal iværksættere/-virksomheder)
- Direct Mail-kampagner
- Opsøgende henvendelse, eks. via telemarkering pba. selekterede lister over virksomheder i målgruppen.

Økonomi

KLYNGEmidt (Netværksinitiativet – Midtjysk Klyngeprogram) har en samlet budgetramme på kr. 48.5 mio.

