

Traditionelle erhverv i videnøkonomien

- guide til regional vækst





REG LAB

REG LAB
Bygstubben 4
2950 Vedbæk
+45 5125 1040
info@reglab.dk
www.reglab.dk

REG LAB er et medlemsbaseret laboratorium med ambitioner om at udvikle et stærkt grundlag for regional erhvervsudvikling i Danmark. Det sker ved at indsamle, analysere, udvikle og formidle "god praksis" fra både Danmark og andre lande. REG LABs mission er at give medlemmerne ny viden om, hvordan virksomheder, videninstitutioner og myndigheder i fællesskab kan skabe stærke regionale vækstbetingelser. REG LAB har tre hovedaktiviteter: 1) Benchmarking af regional konkurrenceevne 2) Fokusanalyse 3) Netværk, dialog og viden- deling.

Historie

REG LAB blev etableret i starten af 2005 og tæller cirka 100 medlemmer i form af universiteter, uddannelsesinstitutioner, virksomheder, amter, kommuner, ministerier og erhvervsorganisationer. I REG LAB kan medlemmerne hente og dele viden samt få inspiration til udvikling af nye strategier og initiativer. REG LAB er dannet ud fra en erkendelse af, at Danmark har behov for et fælles, regionalt vækstlaboratorium. Fordi globaliseringen betyder, at en stor del af ansvaret for Danmarks velstand og velfærd rykker ud i det regionale Danmark.

Traditionelle erhverv i videnøkonomien. Guide til forandringer der skaber vækst

Denne publikation er baseret på REG LABs første fokusanalyse "Traditionelle erhverv i videnøkonomien. Guide til forandringer der skaber vækst." Analysen er gennemført fra juli-december 2005 af et projektteam sammenstillet af REG LAB.

Fokusanalysen er dels finansieret af REG LABs medlemsmidler, dels af en gruppe sponsorer: Ringkøbing Amt, Viborg Amt, Nordjyllands amt, Århus Amt, Erhvervs- og Byggestyrelsen samt Det jysk-fynske erhvervsamar-

bejde. Denne pjece er finansieret af sidstnævnte samt Region Nordjylland, Region Midtjylland og Region Syddanmark.

Den journalistiske og grafiske bearbejdning af fokusanalysen er lavet i et samarbejde mellem Operate A/S og REG LAB.

REG LABs medlemmer kan læse hele rapporten på www.reglab.dk.

INDHOLD

Lokal, global eller begge dele?, s. 4

Strategisk satsning skaber succes

Selvstændighed og samspil, s. 8

Virksomhedens brikker, s. 9

Kendskabets kunst
Talt viden – og tavs viden
Teknologiens tidsalder
Viden kræver vilje

Virksomheden som brik, s. 11

Konkurrenceevnens kædereaktion
Ingen kan eller ved alt
Stedbunden viden i spil

Fem strategiske skridt, s. 13

1. Identifikation og kortlægning af klynger
2. Etablering af klynger
3. Klynger i samspil
4. Klynger med identitet
5. Klynger med interne initiativer

Styrkelse af styrker, s. 16

1. Rammebetingelser for høj markedskompetence
2. Rammebetingelser for udvikling af faglige kompetencer
3. Rammebetingelser for automatisering
4. Rammebetingelser for entrepreneurship



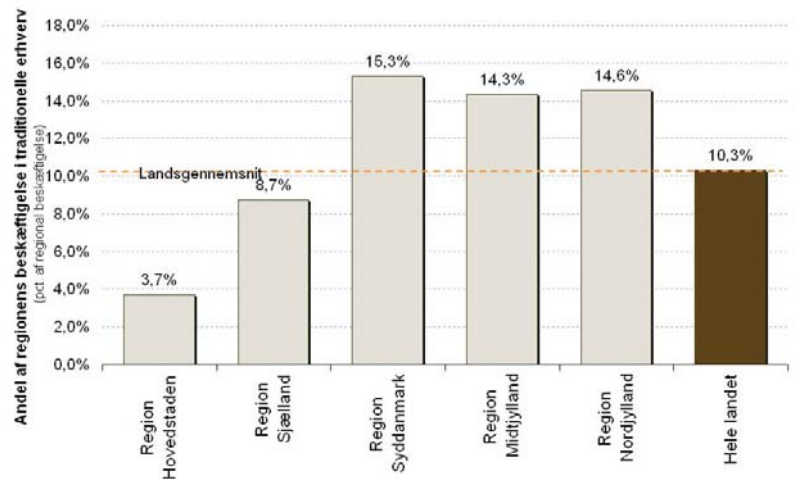


LOKAL, GLOBAL ELLER BEGGE DELE?

De traditionelle erhverv

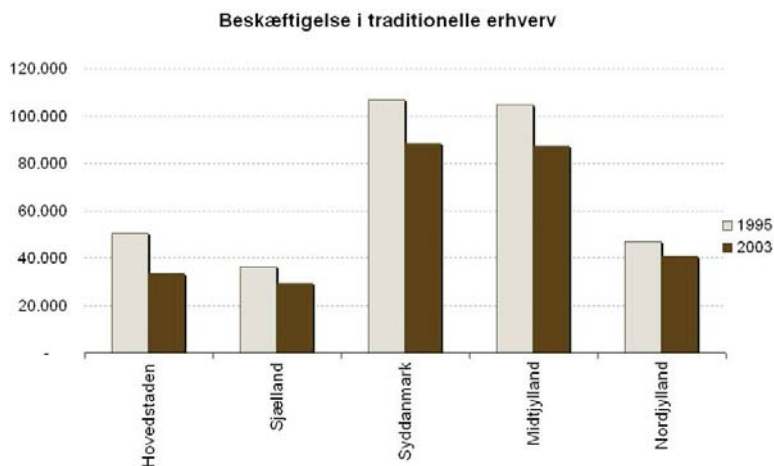
- Nærings- og nydelsesmiddelindustri
- Tekstil-, beklædnings- og læderindustri
- Træ- og papindustri
- Gummi- og plastindustri
- Sten-, ler- og glasindustri
- Fremstilling og forarbejdning af metal
- Maskinindustri
- Transportmiddelindustri
- Møbelindustri og anden industri

Mindre og mellemstore virksomheder inden for de traditionelle erhverv udsættes i disse år for globaliseringens stærke kræfter. Ikke mindst i provinsen. Det kniber med at tiltrække arbejdskraft i yderområderne, og det er svært at konkurrere med eksempelvis Asiens og Østeuropas produktionspriser. Samtidig er branding og netværk noget, som alle snakker om, men som kun få har råd til at praktisere andre steder end i den lokale avis. Det er ikke kun frygt, men også fakta: Siden 1995 har Danmark mistet 66.000 arbejdspladser i netop de traditionelle erhverv. Netto har alle fem regioner på det nye danmarkskort mistet arbejdspladser inden for området – se figur 1.



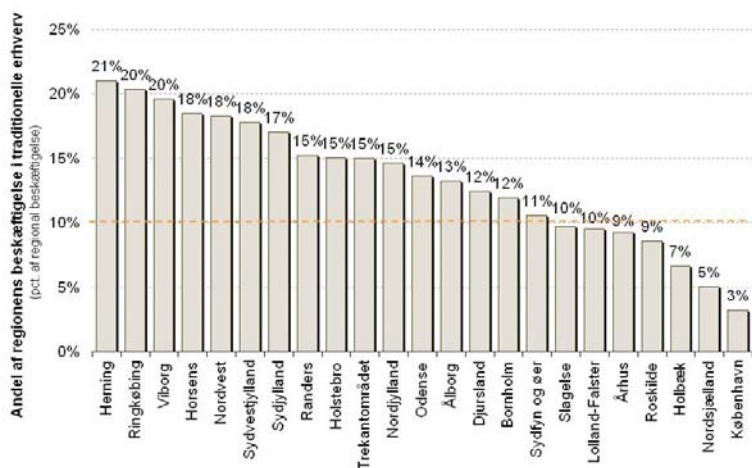
Figur 1

Selv om tendensen dermed gælder i hele landet, er tendensen mere truende for nogen end for andre. I de tre jysk-fynske regioner fylder de traditionelle erhverv omkring 15 % af beskæftigelsen – se figur 2. I disse regioner går vejen til en global verden og en global videnøkonomi derfor i høj grad gennem satsning og succes i de traditionelle erhverv.



Figur 2

Og stiller man skarpt på de mindre regioner, de såkaldte pendlingsregioner, kan man i figur 3 se, at de traditionelle erhverv er helt oppe på at udgøre 20 % af den samlede beskæftigelse i Herning, Ringkøbing og Viborg.



Figur 3



Traditionelle erhverv er ikke truet af globaliseringen – men de er nødt til at omstille sig til den.

» Det lokale og globale kan sagtens forenes. «



» De traditionelle erhverv skal løftes ind i videnøkonomien – ellers risikerer mange regioner reelt økonomisk kollaps. «

Strategisk satsning skaber succes

Med dette in mente ligner globaliseringen en trussel. Ikke desto mindre dokumenterer rapporten "Traditionelle erhverv i videnøkonomien. Guide til forandringer der skaber vækst.", at regioner sagtens kan ruste sig stærkt mod pres fra globaliseringen. At det godt kan lade sig gøre at drive konkurrencedygtig industrivirksomhed i Danmark. Og at lokalitet og globalisering dermed godt kan forenes.

Både i Danmark og andre europæiske lande findes succeshistorier inden for de traditionelle erhverv. Det er historier om lokale grupper af virksomheder inden for samme erhvervmæssige specialiseringer, der skaber job og vinder markedsandele. Historier om regionale rammebetingelser, der understøtter gruppernes udvikling. Det er mao. historier, som andre virksomheder – og ikke mindst amter, kommuner, videninstitutioner, erhvervsorganisationer og ministerier – kan lære af.

REG LAB – rapportens hovedkonklusioner

REG LAB udgav i januar 2006 rapporten "Traditionelle erhverv i videnøkonomien. Guide til forandringer der skaber vækst." Hovedkonklusionerne er:

- Der kan godt skabes flere job inden for traditionelle erhverv, selv om konkurrencen er hård, og verden er global.
- Job i fremstillingsvirksomheder er afgørende for at skabe job i andre erhverv.
- Mangel på klyngepolitik er den væsentligste årsag til, at kun ganske få lokalområder oplever vækst inden for traditionelle erhverv.

Rapporten bygger på en fokusanalyse med kortlægning af de traditionelle erhverv, identifikation og dybdeanalyse af succesregioner samt tværgående analyser af styrker i succesrige virksomheder og af rammebetingelser.

Erfaringer fra både Danmark og udlandet er inddraget. Formålet med fokusanalysen var at finde svar på, hvilken kurs udviklingen har, og at give inspiration til, hvordan de traditionelle erhverv kan blive en del af en positiv regional udvikling.

Strategi + samarbejde = succes

Flere steder, i både Danmark og udlandet, har virksomheder formået at tilpasse sig udviklingen. Med flere/nye job og større/nye markedsandele til følge. Eller sagt mao: Med stor succes!

Succesen er opnået ved, at virksomheder inden for samme værdikæde har samarbejdet om fælles produkter, teknologi, leverancer og markedsføring. De har så at sige dannet en klynge fuld af kompetencer. Nedenstående fem regioner/virksomheder er eksempler på dette.

Fælles for de fem regioner er også, at egentlig produktion alle steder er basen for at skabe nye job inden for mere videnintensive funktioner som design, logistik, produktion og markedsføring.

Metalvirksomheder i Vildbjerg

Beskæftigelsesfremgang på 45 % fra 1995-2003.
Produktivitetsstigning på 17 % over lignende erhverv i Danmark.

Aluminiumsvirksomheder i Vestsønderjylland

Beskæftigelsesfremgang på 5 % fra 1995-2003.
Produktivitetsstigning på 5 % over lignende erhverv i Danmark.

Virksomheder inden for bilindustri og relaterede brancher i Styria (Østrig)

20.000 nye arbejdspladser fra 1995-2004.

Etniske fødevarer virksomheder i Yorkshire (England)

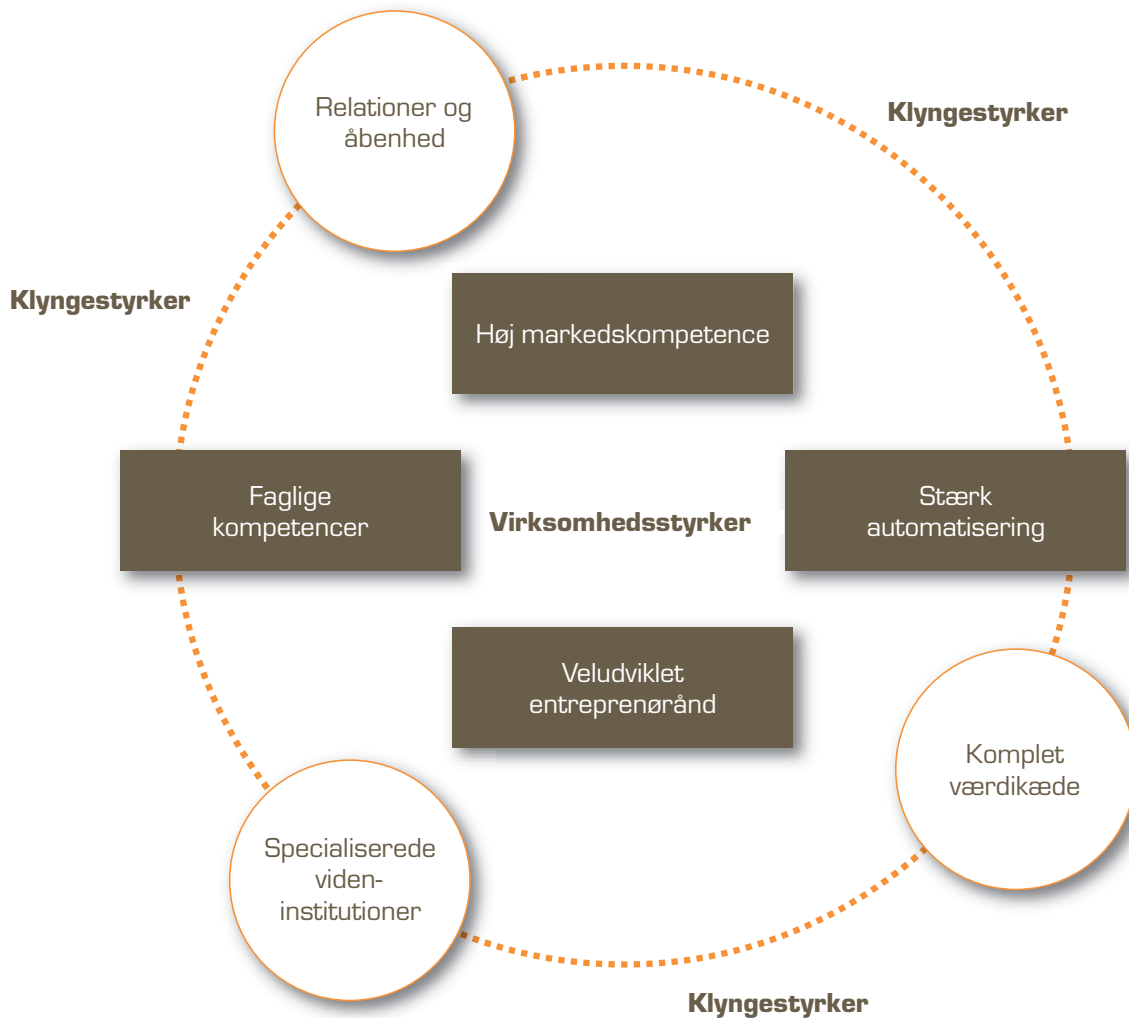
Årlig vækst i klyngen på 17 % i de seneste tre år.
Laveste arbejdsløshed i regionen i 30 år i 2004.

Papir- og emballagevirksomheder i Värmland (Sverige)

Nedgang i papirindustrien pga. automatisering er nu stabiliseret.
Begyndende vækst inden for emballage. Nicher som flexografi vokser eksplosivt.
Produktiviteten i Värmland er Sveriges højeste.



SELVSTÆNDIGHED OG SAMSPIL



En brik af brikker

Virksomheder inden for traditionelle erhverv henter deres styrker på to niveauer: Dels internt i den enkelte virksomhed. Dels gennem samspil med andre aktører i en regional erhvervsklynge.

Eller sagt på en anden måde: Virksomheden består af vigtige brikker, men er også i sig selv brik i et større spil.

Nærmest som en afdeling indgår i spil med andre afdelinger i en virksomhed – klyngen er dermed at betragte som én stor virksomhed, hvor reservedelslageret ligger ét sted, udviklingsafdelingen et andet osv. Begge niveauer vil blive gennemgået på de følgende sider.

VIRKSOMHEDENS BRIKKER

Kendskabets kunst

Hvis danske virksomheder inden for traditionelle erhverv skal klare sig i den globale konkurrence, er de nødt til at kende flere parter. Heriblandt kunderne, konkurrenterne, markedet og selvfølgelig sig selv.

Nutidens kunder har råd til at være kritiske. Derfor handler det mere end nogensinde om at vide, hvad kunderne vil have. Om at tilbyde mere end det. Og om at tilbyde mere, end konkurrenterne gør.

Det er ikke nogen nem opgave. En virksomhed skal som hovedregel bruge flere år på at opbygge viden om markedet – samt mange års samarbejde og mange tætte dialoger på at forstå kundernes behov. Derudover er den moderne virksomhed nødt til at holde øje med trends og tendenser på markedet samt med konkurrenterne.

Talt viden – og tavs viden

Hvis danske virksomheder inden for traditionelle erhverv skal opnå succes i en konkurrencepræget og global verden, er de nødt til at finde et specialiseret ståsted. Fodfæstet kan enten være en teknisk eller en faglig kompetence; essensen er, at virksomheden kan eller ved noget inden for en niche til perfektion.

Noget, som konkurrenterne ikke kan tilbyde, og som dermed gør virksomheden til en attraktiv samarbejdspartner.

Midlet til at opnå specifikke kernekompetencer er ikke nødvendigvis ansættelse af højtuddannede medarbejdere. Erfaring og uformel viden spiller i langt højere grad en rolle for at opnå den "tavse viden", der kan vise vej til et specialiseret ståsted.

Sammensætningsmuligheder, service og samarbejde

Et eksempel på en virksomhed med høj markedskompetence er Blücher i Vildbjerg. Blücher har specialiseret sig i at lave afløbssystemer (primært i rustfrit stål) til byggeindustrien, industri og marineindustrien. Markedet for afløbssystemer er præget af mange individuelle ønsker om design, funktionalitet og form – ønsker, som Blücher formår at opfylde. For det første ved at have udviklet et særligt modulsystem med mange sammensætningsmuligheder. For det andet ved at have oprettet et kundecenter; dets eksterne virke er at yde service til kunderne, mens dets interne virke er at indsamle input til innovation. Og for det tredje ved at samarbejde med blandt andre rådgivende ingeniører og industrielle designere.

Kryddret kompetence

Et eksempel på en virksomhed med stærkt fodfæste inden for en niche er The Kitchen Guru i Leeds, der har udviklet et innovativt krydderiprodukt til indiske retter. The Kitchen Guru er grundlagt af et indisk-britisk ægtepar uden erfaring eller formel uddannelse inden for fødevarerhvervet. Og virksomheden besidder en særlig viden om indisk madlavning, om udformning af opskrifter – og om kvalitet, dosering, opvarmning og rækkefølge af krydderier.



Multicuts maskiner

Et eksempel på en virksomhed, der har opnået konstant vækst gennem investering i automatisering, er Multicut i Vildbjerg. Multicut leverer komplicerede emner i metal til kunder inden for vindkraft-, bil- og skibsindustrien og har i dag landets mest avancerede maskinpark inden for området. De fuldautomatiserede anlæg kræver 20 ansatte mod minimum 50 ansatte til at betjene manuelle anlæg. Ydermere er produktionen så konkurrencedygtig, at Multicut konstant oplever vækst.

Broer bygges

Et eksempel på to virksomheder med udpræget entreprenurånd er LØ-MA og BELØ i Løgumkloster. LØ-MA og BELØ er begge maskinfabrikker, som arbejder med stålkonstruktioner. Trods dette speciale gik de sammen om at bygge Danmarks første bro i aluminium. Broen, der løber over Brede Å, er blevet til i samarbejde med AluCluster i Vestsønderjylland.

LØ-MA og BELØ har tjent penge på projektet. Men de har også tjent viden på det – og investeret penge på at give medarbejderne viden om det uvante materiale. Modet udspringer af en tro på potentialet i broer med let og stærk konstruktion kombineret med nyt design.

Teknologiens tidsalder

Hvis danske virksomheder inden for traditionelle erhverv skal være konkurrencedygtige i en global verden, er de nødt til at automatisere produktionsprocesserne. Automatisering koster. Dels koster det i første omgang arbejdspladser. Dels koster det økonomiske investeringer i ny teknologi.

Ikke desto mindre viser undersøgelser og beregninger, at automatisering er prisen værd – at der hverken er grund til at lukke produktionen eller flytte den til lavtlønslande. Med i købet følger nemlig:

- Et omkostningsniveau, der er på niveau med lavomkostningslande
- Højere produktkvalitet
- Mindre nedslidte medarbejdere
- Bedre kundeservice såsom kortere leveringstider og stor fleksibilitet

Viden kræver vilje

Hvis danske virksomheder skal udnytte markedsviden, faglig viden og teknologisk viden, skal de rumme en entreprenurånd. Med dette menes risikovillighed til at investere i maskiner, produkter, bygninger og medarbejdere. Vilje til at involvere sig i projekter og samarbejder. Eller mod nok til ganske enkelt at starte en ny virksomhed op.

Entrepreneuorånd handler først og fremmest om dynamiske ledere, der tror på deres idéer og investeringer. Men også om ledere, der formår at smitte medarbejderne med denne tro, så entreprenurånden bliver at finde på alle niveauer i virksomheden. Det vil sige ledere, der støtter op om, at både højt- og lavtuddannede medarbejdere og såvel produktions- som administrationsafdeling er løsningsorienterede og innovative.

VIRKSOMHEDEN SOM BRIK

Viden og vilje er vigtige brikker, hvis en virksomhed vil bygge et stærkt ståsted i en global verden. Størst succes opnår virksomheden dog ved også at indgå som brik i et større spil. Ved at samarbejde og samspille.

Ofte kræver en kunde mere, end en enkelt virksomhed umiddelbart kan tilbyde. Måske fordi virksomheden ikke har maskinen til at udvikle produktets funktionalitet. Måske fordi virksomheden ikke har kompetence til at videreudvikle produktets design. Måske fordi virksomheden ikke tør satse på et mer-produkt. Eller måske fordi virksomheden ganske enkelt ikke ved, hvad kunden egentlig vil have.

Det er sådanne barrierer, som regionale virksomhedsklynger kan være med til at overkomme. Ved at indgå i samspil med andre virksomheder både kan og tør den enkelte virksomhed så at sige mere.

Konkurrenceevnens kædereaktion

Når virksomheder inden for samme branche og inden for samme geografiske område kobler deres kompetencer sammen i en kæde, kan de opnå en kædereaktion.

Idéen er, at en række virksomheder går sammen om at udvikle, fremstille og afsætte ét eller flere produkter. Dvs. producerer flest mulige af de bestanddele, der indgår i produktet, foretager flest mulige af de bearbejdningsprocesser, som produktet kræver, og satser bedst muligt på udvikling og afsætning af produktet. Resultatet bliver en region, der kan udvikle en vifte af færdige produkter, og hvor kun råvarer og eventuelt standardkomponenter tilføres udefra.

En global verden betyder altså ikke, at man skal vende blikket væk fra den lokale verden. Omvendt skal klyngerne dog heller ikke lukke øjnene for global viden og globale samarbejdspartnere.

God geografi

Satsning på samspil i netop et geografisk afgrænset område har stor betydning for konkurrenceevnen:

- Reducerede transportomkostninger
- Effektiv logistik via kort flytning af varer
- Hurtigere problemløsning
- Stort kendskab til samarbejdspartneres muligheder og begrænsninger
- Øgede muligheder for indbyrdes sparring, idéudvikling og innovation
- Større kendskab til markedet og kunden



Virksomhederne LØ-MA og BELØ har bygget bro til fremtiden. Broen er bygget i aluminium, selv om virksomhederne ikke tidligere havde arbejdet med aluminium.



Værdikædens videninstitutioner

I The Packaging Arena i Värmland er det en afgørende styrke for virksomhederne, at de har adgang til en hel værdikæde inden for uddannelsessystemet:

- På Karlstads Universitet forskes der bl.a. inden for papirfysik, intelligent emballage og trykteknik.
- BrobyGrafiska er en af Sveriges førende erhvervsskoler og danner basis for en række partnerskaber med erhvervslivet inden for grafisk design og flexografi.
- Designstudio Värmland udvikler designmetoder – bl.a. gennem seminarer, workshops og forelæsninger.



Ingen kan eller ved alt

Når virksomheder vælger at være brikker i et større samspil, opstår der en gensidig afhængighed. Hver enkelt virksomhed er med sin specialisering en nødvendig brik for helheden, ligesom samspillet med helheden er nødvendig for at give den enkelte brik mening.

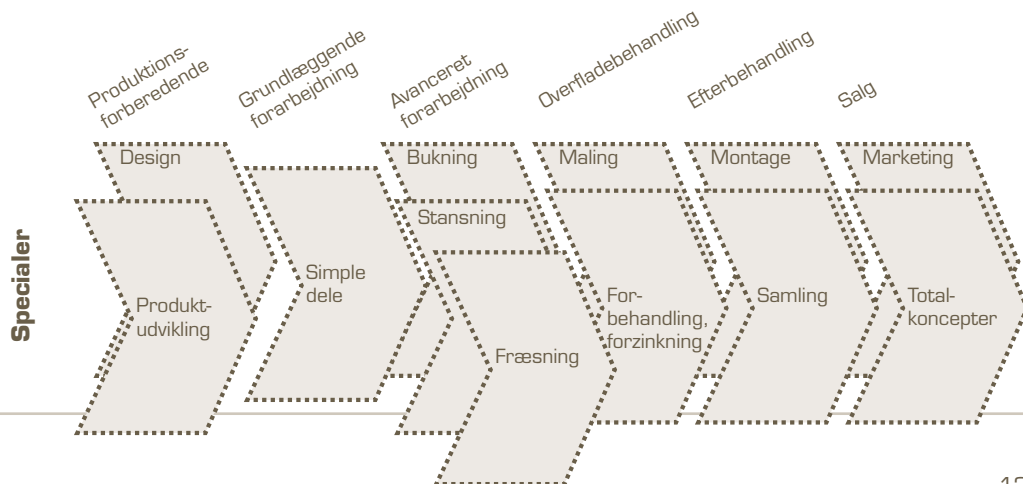
Strategisk satsning på specialisering og samarbejde fører derfor også til stor åbenhed og stærke relationer. Man udveksler erfaringer og deler viden, fordi ingen kan alt. Man starter nye virksomheder op, fordi man kan se, at der er plads til og brug for dem. Og man bliver hinandens ambassadører, fordi alle vil samspillet bedste.

Stedbunden viden i spil

Når virksomheder danner en regional kæde med gensidig afhængige led, sættes der ofte megen viden i spil. Viden som kan videreformidles, og viden, som skal videreudvikles. Derfor kan videninstitutioner med fordel inddrages i samspillet. Eksempelvis gennem samarbejdsprojekter, studenterprojekter, rekruttering af nye kandidater og efteruddannelse af medarbejdere. Dette fører til stedbunden viden. Og stedbunden viden får virksomheder til at blive i regionen, den lokker nye virksomheder til, og den tiltrækker såvel studerende som medarbejdere.

I metalklyngen i Vildbjerg finder man flere førende virksomheder inden for flere, sammenhængende dele af værdikæden: Eksempelvis produktionsforberedende aktiviteter, grundlæggende forarbejdning af metal, avancerede former for bearbejdning af metallet og overfladebehandling. Samtidig byder klyngen også på specialiseringer inden for hvert af de enkelte led. Det vil sige, at man i klyngen finder stort set alle tænkelige former for behandling af metal; drejning, fræsning og boring. Ud over virksomheder, der er specialiseret i ét af ledene, er der også virksomheder, der dækker flere led.

Led i produktionskæden



FEM STRATEGISKE SKRIDT

De enkelte virksomheder har naturligvis selv ansvaret for at finde såvel et stærkt ståsted som stærke samarbejdspartnere. Dette kræver i høj grad dynamiske og visionære virksomhedsledere. Men det kræver også rammebetingelser, der understøtter virksomhedernes interne og eksterne potentiale.

Hvis virksomheder inden for de traditionelle erhverv skal koble sig sammen i kæder eller klynger med mere end 10-15 kernevirksomheder og omkring 500-2.000 ansatte, kræver det en systematisk og strategisk satsning fra politisk hold. Uden den satsning, så bliver der ikke for alvor skabt nye job. Helt konkret kan man politisk tage fat på fem skridt:

1. Identifikation og kortlægning af klynger

Første skridt er at undersøge, om regionen har erhverv, hvor der er basis for systematisk og strategisk at støtte op om klyngedannelser – og i så fald hvilke erhverv. Man starter altså med at identificere virksomheder, der klumper sig sammen og eventuelt udgør eller kan udgøre forskellige led i en værdikæde. Man identificerer ligeledes, hvilke former for formel og uformel viden, der findes i regionen, om historien og/eller geografien støtter op om givne klynger, og om de givne klynger synes at have eksistensberettigelse på det globale marked. Endelig skal eventuelle klyngers økonomiske potentiale identificeres.

Hvis regionen kan identificere en potentiel klynge, bør der laves en systematisk kortlægning af denne klynge. Her kortlægges de regionale virksomheders styrker, svagheder, specialiseringer og udfordringer – samt deres indbyrdes relationer og potentialerne for samarbejde.

I kortlægningen skal der også sættes fokus på, hvilke strategiske tiltag der skal til for at opbygge en stærk værdikæde. Fx er det vigtigt, at en investeringsfremmeindsats fokuserer på at trække virksomheder til på de områder, hvor et væsentligt led i værdikæden er svagt.

Fem skridt på vejen til regionale klynger

1. Identifikation og kortlægning af klynger og videnmiljøer
2. Etablering af effektiv klyngeorganisation
3. Strategisk samspil med videninstitutioner
4. Fælles identitetsskabelse
5. Udvikling af konkrete initiativer rettet mod de fire virksomhedsstyrker

» Fraværet af store klynger og stærke klyngestrategier er en afgørende årsag til, at Danmark ikke har større regioner, der kan udvise fremgang inden for traditionelle erhverv. Det kan man politisk gøre noget konkret ved. «



» Klynger kan godt opstå uden hjælp. Men de kan ikke vokse sig store og stærke uden vitaminer fra regionalpolitikere og andre beslutningstagere. «

Tjekliste for klyngeorganisationer

- Skal have politisk anerkendelse og opbakning blandt klyngens virksomheder
- Skal have udvikling af identitet og sammenhængskraft som et vigtigt indsatsområde
- Skal ejes/drives/ledes af klyngens toneangivende virksomheder
- Skal have en klar mission, mål og handlingsplan
- Skal udbyde konkrete services og fælles aktiviteter - både forretningsmæssigt og socialt
- Skal have en langsigtet finansieringsplan og dedikerede medarbejdere

2. Etablering af klynger

Andet skridt på vejen mod regionale klynger er at etablere en klyngeorganisation. Dvs. en enhed, der dels udvikler relationer mellem klyngens virksomheder, dels relationer til relevante partnere uden for klyngen. En fælles organisation skaber en fælles identitet via fælles branding og fælles udbud af fx efteruddannelse. Den skaber rammer for kommunikation mellem diverse parter. Og den skaber retning for klyngen ved eksempelvis at være en mekanisme til at få del i offentlige midler og til at identificere projekter af fælles interesse. Organisationen spiller ligeledes en vigtig rolle, hvis/når der skal samarbejdes med lokale videninstitutioner.

Klyngeorganisationer kan etableres som nye, selvstændige organisationer eller ved at udvide aktiviteterne i fx eksisterende brancheforeninger. Eftersom klynger typisk relaterer til flere brancher, vil det dog være vanskeligt for brancheorganisationerne at tale klyngens sag. En selvstændig organisation vil derfor som regel være at foretrække.

Særligt hvis der er tale om klynger med større geografisk spredning, vil der være brug for at formalisere kommunikationen mellem klyngens virksomheder.

3. Klynger i samspil

Det tredje skridt i opbygningen af klynger er at skabe en platform for et strategisk samarbejde mellem klyngen og regionens videninstitutioner. Platformen kan blandt andet skabes gennem deltagelse i hinandens bestyrelser, via fælles ejerskab af klyngeorganisationerne og gennem tæt, uformelt samarbejde.

Ved at satse på de former for viden, uddannelse og innovation, der er relevant for en regional klynge, kan forsknings- eller uddannelsesinstitutionen nærmest blive en del af klyngen og dennes værdiskabelse.

Det har naturligvis mange fordele for uddannelsesinstitutionen; fx forskning til praktisk brug, efterspørgsel på flere efteruddannelseskurser, større jobmuligheder for kandidater, positiv stemning omkring lærerpladser og studenterprojekter etc. Men

det har også store fordele for klyngen, idet relationen mellem virksomhed og videninstitution er knyttet til regionen, hvilket gør klyngen unik og skaber konkurrencefordele, som er svære at kopiere blandt konkurrerende klynger. Hertil kommer forskning og uddannelse på områder, hvor værdikæden kan styrkes – og meget mere.

4. Klynger med identitet

Fjerde skridt på vejen mod et stærkt klyngesamarbejde er – med klyngeorganisationen som primus motor – at skabe et stærkt klyngebrand og en fælles klyngeidentitet. Det handler bl.a. om at skabe bevidsthed om klyngens eksistens og betydning. Dels internt i regionen blandt alle aktører lige fra folkeskole til ledende erhvervsfolk. Dels eksternt over for kunder og marked.

Bevidstheden om at være en del af en klynge giver mange virksomheder en følelse af, at man konkurrerer sammen frem for mod hinanden. Det motiverer samtidig virksomhederne til at bruge hinanden meget mere.

5. Klynger med interne initiativer

Det femte skridt på vejen mod at støtte regionale virksomheder inden for de traditionelle erhverv maksimalt er at udvikle konkrete initiativer, der understøtter virksomhedernes interne styrker. Eksempler herpå vil blive gennemgået på de følgende sider.

Klyngecases

”Aluminiumsland”

I Vestsønderjylland har klyngeorganisationen arbejdet sammen med de lokale myndigheder om at markedsføre regionen internt og eksternt som ”Aluminiumsland”. Helt ned i folkeskolen gennemføres temadage om aluminium, der bl.a. handler om at øge børnenes bevidsthed om det lokale erhvervsliv.

”Metal-klyngen”

I Vildbjerg har Trehøje Kommune været en stærk drivkraft i at udvikle en fælles klyngeforståelse blandt metalvirksomhederne i kommunen. Kommunen har eksempelvis taget initiativ til en række møder, temadage og fælles udlandsture. Kommunen har samtidig ansat en informationsmedarbejder, der bruger en stor del af sin tid på klyngen og kommunens erhvervsliv.

» Fraværet af en gennemtænkt og systematisk indsats for at afdække og udvikle mulige klynger i Danmark har betydet, at de danske succesklynger er betydeligt mindre og mere isolerede end de klynger, man finder i andre europæiske lande. «



STYRKELSE AF STYRKER

Et sammenkog af kompetencer

Yorkshire Forward har investeret 12.000 Pund i opbygningen af et internationalt køkken, som også fik finansiering fra the Learning and Skills Council. Køkkenet er cirka 100 m² og indeholder alle de faciliteter, der skal bruges til at tilberede etnisk mad. Fx industri-woks og tandori-ovne.

Rummet er indrettet med henblik på undervisning inden for etnisk madlavning, udvikling af nye retter og test af nye produkter. Køkkenet retter sig mod såvel studerende som mod virksomhedsinterne kurser og udviklingsforløb.

Viden om brugertrends tilføres bl.a. ved, at man til undervisning, foredrag og madudviklingsprojekter trækker på nogle af Englands førende kokke. Samtidig laves en række udviklingsprojekter i et samarbejde mellem skolens lærere, fødevarerproducenter og førende restauranter.

Det giver fødevarerproducenten adgang til viden om bl.a. tilberedningsmetoder, sundhed, hygiejne, brug af råvarer og trends i efterspørgslen.

Selv om virksomhedens interne styrker først og fremmest handler om den enkelte virksomhed, er de også vigtige elementer i den regionale erhvervs politik. Det er derfor af stor betydning, at erhvervsorganisationer, uddannelsesinstitutioner og regionale politikere skaber nogle rammer og tager nogle initiativer, der støtter op om at skabe konkurrencekraft i de traditionelle erhverv.

Det handler først og fremmest om at tage systematiske og strategiske tiltag, der kan være med til at få de regionale klynger til at vokse sig store og stærke. Virksomhederne konkurrerer især på fire faktorer, der bør understøttes erhvervs politisk.

1. Rammebetingelser for høj markedskompetence

Viden plus viden er lig stor viden. Og stor viden om markedet og produktets slutkunder er netop et af målene med at danne klynger. Når virksomheder og regioner støtter op om klynger, skaber de mulighed for at kombinere teknologiske, markeds-mæssige, designmæssige og kreative kompetencer. Dette giver dem optimale muligheder for både at forstå og servicere kunderne.

Casestudier har vist, at høj markedskompetence godt kan fremmes via målrettet regional erhvervs politik. Men at også visionære ledere og kreative medarbejdere er væsentligt for at udnytte de regionale rammebetingelser.

Der er fire typer af initiativer, der er vigtige for at øge markedskompetencen i traditionelle erhverv:

- Forskning og videndeling inden for brugeradfærd og brugertrends
- Målrettet investeringsfremme mod kompetencesvage områder i værdikæden
- Etablering af kreative rum og fysiske faciliteter, hvor virksomhederne kan dele og udvikle viden
- Fremme af strategiske alliancer mellem virksomheder i værdikæden

2. Rammebetingelser for udvikling af faglige kompetencer

Stærke kernekompetencer er først og fremmest noget, som kun virksomhederne selv kan udvikle. På tværs af virksomheder i en klynge vil der dog ofte være en fælles basisviden, der danner baggrund for specialiseringer i de enkelte virksomheder. Netop derfor kan regionale rammebetingelser være med til at støtte op om virksomhedernes kernekompetencer. Eksempelvis via initiativer til forskningsprojekter, der skaber en fælles basisviden, og via målrettede uddannelsesinitiativer, der sikrer, at både faglært og ufaglært arbejdskraft får den fornødne basisviden. Der er tre typer af initiativer, der er vigtige for at udvikle faglige kompetencer i de traditionelle erhverv:

- Opbygning af fælles videnbase inden for områder, hvor klyngen satser på at være førende
- Målrettet kompetenceudvikling med henblik på at styrke opbygningen af unikke kompetencer
- Adgang til viden om ny teknologi

3. Rammebetingelser for automatisering

Det er inden for de fleste traditionelle erhverv muligt at automatisere sig til et omkostningsniveau i produktionen, der kan matche lande med et langt lavere lønniveau. Samtidig er produktionskompetence vigtigt for udviklingen af aktiviteter andre steder i værdikæden.

Mange virksomheder, især større virksomheder, har selv mulighed for at følge den teknologiske udvikling. Dog er der også virksomheder, der mangler viden om automatisering. Ikke mindst virksomheder, der producerer små serier og dermed har brug for fleksibel teknologi. En anden følsom gruppe er underleverandører, som hele tiden vil blive målt på priser og kvalitet.

Derfor bør regioner satse stærkt på at øge produktionskompetencerne i små og mellemstore virksomheder samt deres adgang til viden og rådgivning om automatisering.

Det er ligeledes værd at være opmærksom på, at vækst inden

Aluminium i alle afskygninger

AluCluster tog i 2001 initiativ til at gennemføre ALU-Kompetencer, der handlede om at give aluminiumsoperatører den bedst mulige efteruddannelse. Projektet blev gennemført i tæt samspil med AluCluster, EUCSyd og områdets aluminiumsproducerende virksomheder. Fokus var at udvikle en grundlæggende viden om aluminium, håndtering af aluminium og dets anvendelsesmuligheder. Projektet blev samfinansieret af det regionale arbejdsmarkedsråd og virksomhederne. Projektet resulterede i 600 efteruddannelsesforløb samt opkvalificering af 40 ledige.



Emballageteknologisk eventyr

The Packaging Greenhouse (TPG) er en pilotpapirmaskine, som med tilhørende laboratorier anvendes til at teste nyudviklede emballeringskvaliteter. Maskinen koster i sig selv 24. mio. SEK og er blandt ganske få i verden til formålet. Maskinen var tidligere ejet af papirfabrikken Metso, som påtænkte at droppe aktiviteten i Karlstad. Nu er maskinen imidlertid i stedet rammen om et åbent industriforskningsmiljø tilgængeligt for virksomheder, som vil udvikle, afprøve og demonstrere produkter og tjenester. Hvor maskinen tidligere udelukkende blev anvendt af Metso, er 70 % af brugerne/kunderne nu andre end Metso. TPG ejes af The Paper Province. Det vil sige, at det reelt er etableret af en forening af virksomheder – med støtte fra Karlstad Kommune og Region Värmland.



for industri- og fremstillingserhverv er en forudsætning for nye job i andre erhverv. Det giver eksempelvis ikke megen mening, hvis Danmark uddanner en masse designere, hvis der ikke er en kerne af produktionsvirksomheder at designe til.

Der er fem typer af initiativer, der er vigtige for at fremme automatisering i de traditionelle erhverv:

- Stærkere prioritering af forskning inden for produktion, automatisering og robotteknologi
- Innovationskonsortier om produktionsteknologi
- Opbygning af praktiske videnmiljøer for automatisering
- Udvikling af undervisningsmateriale til erhvervsskoler og ingeniørskoler

4. Rammebetingelser for entrepreneurship

Der findes grundlæggende to typer af entrepreneurship: Dels dynamiske iværksættere, der tør satse på nye virksomheder. Dels en særlig entreprenurånd, der tør satse på nye materialer, produkter osv.

De regionale erhvervsservicecentre har allerede stor erfaring og ekspertise i at udvikle og gennemføre initiativer inden for de fleste områder – disse initiativer bør der i høj grad sættes strategisk på.

Der er fire typer af initiativer, der er vigtige for at udvikle faglige kompetencer i de traditionelle erhverv:

- Generationsskifteinitiativer
- Adgang til rådgivning om, hvordan nye virksomheder skaffer sig kunder
- Adgang til risikovillig kapital til investeringer i ny teknologi
- Adgang til fælles netværk og til udviklingsparker

Fødevarernes fødselskøkken

Mange nystartede fødevarereproducenter arbejder ud fra deres private køkken. Dette udgør både et teknologisk og et hygiejnemæssigt problem. Yorkshire Forward har derfor etableret en række "incubator units", hvor nystartede fødevareraktiviteter billigt kan leje sig ind i 18 måneder, inden de flytter til større lokaliteter i udviklingsparker. Dermed slipper virksomhederne for at skulle bøvle og bruge penge på at leve op til myndigheders og supermarkeders krav om produktionsforhold.



Nye job i stedet for gamle

Mange traditionelle job er lukket eller flyttet til udlandet. Men Danmark skal ikke kun leve af design. Fremstillingserhvervene kan faktisk godt skabe endnu flere arbejdspladser. Og det er ofte en forudsætning for at skabe job i serviceerhvervene.

Hvis der skal skabes nye job, så kræver det, at der politisk satses på at lave klynger eller kæder af virksomheder.

Det er blandt hovedresultaterne i den REG LAB-analyse, som bliver præsenteret i denne publikation. Der peges samtidig på en række helt konkrete tiltag, som man politisk kan tage for at skabe bedre rammebetingelser. Tiltag, der har vist sig effektive både i Danmark og i andre lande.

Klyngestyrker

Relation
åbenh

Faglige
kompetencer

Specialiserede
viden-
institutioner