

Fra regionale vækstmiljøer til nationale styrkepositioner

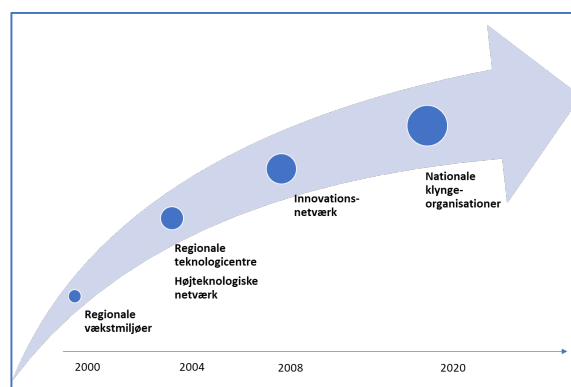
– Historien om den danske klynge- og netværksindsats



Opsamling: Hvad kan vi lære af de sidste tyve års klyngeindsats?

I gennem seks kapitler har vi beskrevet den historiske udvikling i den nationale klynge- og netværksindsats. Fra forsøgsordningen Regionale vækstmiljøer i år 2000 over forskellige netværksordninger i midten af 00'erne, til det samlede program "Innovationsnetværk Danmark", der frem til i dag har haft en central funktion i det nationale innovationssystem som brobygger og matchmaker mellem forskning og erhvervsliv.

Samtidig er effekterne af indsatsen vokset markant i takt med, at der er udviklet stærke og professionelle klyngeorganisationer og innovationsnetværk.



Men hvad er egentlig de primære årsager til den succesfulde udvikling? Og hvad kan vi lære af de erfaringer, der er gjort undervejs? Det forsøger vi at samle op på i de følgende afsnit. Som det vil fremgå, er der ikke overraskende tale om et samspil af mange faktorer, der har påvirket udviklingen.

Fire grundlæggende læringspunkter

Indledningsvis opridses fire grundlæggende erfaringer, som man bør have for øje i forhold til at tilrettelægge en effektiv klyngeindsats.

1. *Klyngedannelse er en bottom-up proces – vær varsom med politisk skabte klynger*

Al erfaring viser, at klyngedannelse bør starte nedefra, med et behov og ønske hos en gruppe virksomheder og andre aktører om at skabe en fælles platform for udvikling. I etableringsfasen er der brug for stærke ildsjæle, der brænder for at få initiativet løbet i gang. Det offentlige kan gå ind og understøtte denne proces, men man skal være meget varsom med ikke at komme til at dominere det spirende initiativ. I senere faser, når klyngen er mere velkonsolideret og velorganiseret, kan det offentlige indgå aftaler med klyngen om, hvilke opgaver og aktiviteter der kræver offentlig finansiering for at kunne udføres.

Man bør som udgangspunkt afholde sig fra politisk at skabe helt nye klynger. Det kan dog give mening politisk i nogle tilfælde at kræve, at nært beslægtede eksisterende klynger lægger sig sammen eller etablerer et tæt samarbejde for at kunne give virksomhederne et større og bedre udbud af services. Men også her skal man være opmærksom på, at fusionsprocesser kan være vanskelige, og at det derfor kan tage noget tid, før synergieffekterne opnås. Og det er i sagens natur klart nemmere at gennemføre, hvis klyngeaktørerne selv ønsker og tager initiativ til sammenlægningen.

2. Forskellige erhvervsområder har forskellige udfordringer, som klynger skal adressere

De forskellige erhvervsområder opererer under forskelligartede udfordringer og rammebetingelser. Klyngeindsatsen må tage hensyn til dette for bedst muligt at kunne understøtte og indfri de forskellige områders potentialer.

Fx vil FoU-intensive SMV'er og erhverv typisk have brug for en anden type klyngesupport end erhverv uden videre tradition for at trække på universiteternes forskning, hvor man er nødt til at arbejde med at ændre kulturen hos virksomhederne før man kan begynde på en egentlig matchmaking. Her vil vejen til etablering af succesfulde vidensamarbejder derfor ofte være både længere og mere ressourcekrævende.

Der kan også være betydelige forskelle på, hvilke typer af samarbejdsrelationer, det er vigtigt at opbygge for de forskellige erhvervsområder. Eksempelvis er det essentielt for de erhverv, der særligt henvender sig til det offentlige marked, at de offentlige myndigheder og institutioner også deltager aktivt i klyngens innovations- og videndelingsaktiviteter, mens dette ikke i samme grad er tilfældet for erhverv, der primært servicere det private marked

3. Det tager tid...

En grundlæggende læring er, at det tager tid at opbygge velfungerende og effektive netværksstrukturer. Det skyldes for det første, at det generelt tager relativt lang tid at opbygge en tilstrækkelig grad af tillid mellem virksomheder og videninstitutioner, som er en forudsætning for at de åbner sig for innovationssamarbejde og videndeling. For det andet tager det tid for et netværk at opbygge et godt ry (eller "brand") hos målgruppen som et centralt hot spot, man bør være en del af for at være med i førerfeltet. For det tredje er det også tidskrævende at opbygge professionelle netværksorganisationer med kompetente sekretariatsmedarbejdere og udbud af værdiskabende matchmaking og -netværksydelser. Det kan vi også se hos de nuværende klynger, hvor mange har mere end ti års erfaring. Der går derfor også tid, før de markante effekter af indsatsen indtræffer.

Hertil kommer, at der i indsatsens tidlige faser (særligt under regionale vækstmiljøer og teknologicentre) helt naturligt skulle gøres de første erfaringer med et helt nyt virkemiddel. Da denne læring blev indarbejdet i innovationsnetværksprogrammet, tog det efterfølgende væsentligt kortere tid for de nyetablerede netværk at få det organisatoriske set-up på plads og blive operationelt effektive.

4. Vedvarende offentlig finansiering afgørende

I indsatsens tidlige fase var rationalet, at netværkene kun skulle have offentlige midler i en 3-4 årig opstartsperiode, og at de derefter skulle være selvfinansierende. Det viste sig dog relativt hurtigt hverken at være realistisk eller hensigtsmæssigt. Hvis man for alvor skulle høste gevinsterne af de samarbejds miljøer, der møjsommeligt var bygget op, var der i stedet behov for en mere langsigtet og vedvarende offentlig finansiering,

Med introduktionen af infrastruktur-tankegangen fulgte også en anerkendelse af, at netværksstrukturen varetager vigtige samfundsopgaver, som det private marked ikke løser, og som derfor forudsætter offentlig finansiering. Det handler særligt om at fjerne barrierer for samarbejde mellem SMV'er og videninstitutioner, herunder identificere uerkendte behov og muligheder, men også om at opbygge og fastholde stærke samarbejdsrelationer mellem de forskellige aktører i økosystemet. Siden er flere opgaver kommet til, bl.a. i forhold til internationalisering.

I dag handler det centrale spørgsmål således ikke så meget om, hvorvidt klyngerne *behøver* en offentlig finansiering, men mere om, hvad man fra offentlig side ønsker at *bruge* klyngerne til. Dvs. hvilke samfundsopgaver, man er villig til at finansiere klyngerne for at udføre.

Men når det er sagt, er det naturligvis samtidig vigtigt, at klyngerne også formår at tilvejebringe en betydelig grad af egenfinansiering. Ikke mindst i form af privat medfinansiering, som også kan ses som en vigtig indikator på klyngens relevans for erhvervslivet. Og det må forventes, at egenfinansieringen vokser over tid, i takt med at klyngens deltagerkreds, aktivitetsniveau og synlighed øges.

12 succesfaktorer

Vi kan på baggrund af erfaringerne og læringen fra klyngeindsatsen udlede 12 faktorer som alle har haft væsentlig betydning for programmets succesfulde udvikling. Det er vigtigt at understrege, at succesfaktorerne ikke bare er kommet af sig selv. De er et resultat af en lang trial-and-error proces, hvor man løbende har prøvet sig frem og justeret indsatsen i forhold til, hvad der har virket og hvad der ikke har virket. De 12 succesfaktorer er vist i figuren nedenfor.

12 succesfaktorer for det nationale klynge- og netværksprogram

Programrelaterede faktorer

1. Politisk vedholdenhed
2. Mange anvendelsesmuligheder
3. En dynamisk struktur - balance mellem kontinuitet og fornyelse
4. Gradvis øget ambitionsniveau og krav
5. Klynger er forskellige - åbenhed for mangfoldighed i netværksstrukturen
6. Systematisk videndeling og læring- og dedikeret klyngesupport
7. Dialogorienteret og opbygning af tillid
8. Systematiske effekt- og resultatmålinger

Klyngerelaterede faktorer

9. Professionel organisation og kompetent sekretariat
10. Værdiskabende aktiviteter
11. Kritisk masse i målgruppe og deltagerkreds
12. Visionær klyngeledelse

De første otte faktorer relaterer sig primært til programmets mål, styring og struktur, hvor de ansvarlige myndigheder fastsætter rammerne for de enkelte netværks muligheder for at agere og præstere.

De sidste fire faktorer handler om forhold, som de enkelte netværk selv har stor indflydelse på. De er dermed vigtige for at forstå og forklare, hvorfor nogle netværk klarer sig væsentlig bedre end andre, selv om de er underlagt samme rammer fra programmet. Opdelingen i henholdsvis program- og klyngerelaterede faktorer skal dog ikke opfattes alt for rigtigt. For mange af de programrelaterede faktorer gælder, at de kun bliver til en succesfaktor gennem et konstruktivt samspil med de enkelte klynger.

Endvidere skal det bemærkes, at andre eksterne rammebetingelser også kan spille ind på netværkenes performance. Det gælder ikke mindst de branchespecifikke rammevilkår, der gør sig gældende for de

enkelte netværks målgruppe, herunder branchens forsknings- og innovationshøjde samt internationale konkurrencepres.

I det følgende uddybes de 12 faktorer.

1. Politisk vedholdenhed

En grundlæggende succesfaktor er, at der gennem tiden har været politisk vilje og vedholdenhed til at bakke op om programmets forsættelse. Der var dog i de første ti år ofte noget usikkerhed om bevillingernes fortsættelse, og flere gange blev næste års fulde bevilling først sikret i de politiske aftaler om fordeling af globaliseringsmidlerne. Innovationsnetværkene hørte ikke til de forsknings- og innovationsprogrammer, der fik størst politisk bevågenhed. Blandt andet fordi programmet har fokus på at skabe bedre rammer for vidensamarbejde, har det til tider været vanskeligt at kommunikere effekterne klart og tydeligt til politikerne. Programmets regionalpolitiske dimension har dog været vigtig for skiftende uddannelses- og forskningsministre, da det (sammen med videnpilotprogrammet) har udgjort ministeriets primære indsats for at nå bredere ud i landet med forsknings- og innovationsindsatsen.

Men med cementeringen af netværkene som infrastruktur i den nye lov om teknologi og innovation fra 2014, blev der skabt mere langsigtet stabilitet om bevillingsniveauet på finansloven. Den finansielle stabilitet har været vigtig både for at kunne gennemføre en mere strategisk tilrettelæggelse af programindsatsen, men i høj grad også for de enkelte netværks muligheder for at planlægge langsigtet og fastholde dygtige medarbejdere.

Endelig skal betydningen af kontinuitet i programmets navn nævnes. Det tager tid at skabe kendskab til et støtteprogram - såvel i det politiske system som blandt virksomheder og videninstitutioner – og derfor bør man være varsom med at ændre navnet, medmindre der er særlige gode grunde til det. I klyngeindsatsens første otte år skiftede programmet navn to gange, og det betød at både ministeriet og netværkene hver gang måtte bruge ekstra kræfter på at kommunikere og skabe kendskab til det nye navn. Fra 2008 og frem til i dag har kontinuiteten gjort det muligt at øge kendskabsgraden til programmet markant (det har heddet Innovationsnetværk i hele perioden).

2. Mange anvendelsesmuligheder

Som vi har set, har netværksprogrammet gennem årene været anvendt til at løse yderligere opgaver udover kerneformålet - bl.a. at understøtte løsning af samfundsudfordringer samt SMV'ernes internationalisering og deltagelse i EU-projekter. De stærke miljøer og samarbejdsstrukturer, der er opbygget, rummer således et potentiale for mange anvendelsesmuligheder. UFM har derfor søgt at bruge netværkene mere strategisk i forhold til at varetage forskellige opgaver.

Denne alsidighed har generelt været en stor styrke for programmets udvikling. Både fordi det i perioder har tilført flere midler til indsatsen, men i høj grad også fordi det har givet netværkene mulighed for at styrke deres rolle og betydning i det samlede økosystem. Desuden lå nogle af de nye opgaver i naturlig forlængelse af eksisterende, og der kunne derfor skabes god synergi.

Man skal dog være opmærksom på, at sådanne ekstraopgaver ikke fører til en uhensigtsmæssig skævvridning af programmet eller udvander det oprindelige formål (med mindre naturligvis, at der bevidst ønskes en ændring af formålet). Da de ambitiøse SPIR-partnerskaber eksempelvis blev introduceret i 2011, kunne dette have ført til en generel drejning af programmet i retning af større fokus på forskning og mindre på SMV'ernes behov, hvilket dog heldigvis ikke skete.

3. En dynamisk infrastruktur - balance mellem kontinuitet og fornyelse

Beslutningen i 2008 om at sammenlægge de tre eksisterende mindre netværksordninger i ét samlet program for innovationsnetværk har været en afgørende faktor for den succesfulde udvikling. Det betød for det første, at man fik etableret en énstrengt national netværksstruktur, hvor de tidligere små og indimellem overlappende netværk blev samlet i større enheder med hvert sit faglige fokusområde og med tilstrækkelig kritisk masse til at kunne servicere en større målgruppe.

For det andet betød overgangen til at betragte innovationsnetværkene som en infrastruktur, at de velfungerende netværk kunne forvente at fortsætte i flere bevillingsperioder og dermed opnå en længerevarende plads i strukturen. Det skabte de fornødne rammer for, at netværkene kunne tænke langsigtet og gradvis øge målsætningerne og arbejde systematisk henimod at opfylde dem. Samtidig sikrede konkurrencen ved ansøgningsrunderne hvert fjerde år, at netværkene ikke kunne tage deres plads i infrastrukturen for givet, idet der her var mulighed for at erstatte dårligt performende netværk med nye.

Samtidig har det også været vigtigt, at Infrastrukturen fortsat var dynamisk ved at der løbende blev optaget nye fag- og erhvervsområder i netværksstrukturen. Fornyelsen skete enten ved at optage helt nye netværk i strukturen, eller ved at eksisterende netværk udvidede deres fokusområde, nogle gange i form af et samarbejde mellem flere netværk som man så det indenfor cirkulær økonomi og droneområdet i 2017. Der var en fornuftig logik i at bygge videre på og udvide eksisterende professionelle netværk (hvor det gav mening fagligt set), frem for at støtte helt nye netværk, der skulle starte op fra grunden og gennemgå en langvarig proces for at opnå kritisk masse. Det har således været en væsentlig succesfaktor, at man har formået at opnå en passende balance mellem kontinuitet og fornyelse – og ikke er faldet for fristelsen til at starte nye netværk op alene for fornyelsens egen skyld.

4. Gradvis øget ambitionsniveau og krav

En anden vigtig succesfaktor har været, at man løbende har øget ambitionsniveauet og kravene til netværkenes resultater i takt med deres øgede professionalisering. Det har bl.a. ført til, at netværkene er gået fra at være først regionale, derefter nationale (med krav om at dække hele landet), og senere også internationale. Kravene til kritisk masse i deltagerkredsen – både virksomheder og videninstitutioner - er også gradvis vokset, og ligeledes kravene til netværksorganisationens professionalisering og samarbejde med andre relevante aktører i innovations- og erhvervsfremmesystemet.

En vigtig pointe er her, at introduktionen af de øgede krav er sket gradvist og forsøgt tilpasset netværkenes aktuelle udviklingsniveau. For at kunne gøre det, forudsætter det at man har et godt kendskab til, hvad der rører sig hos netværkene, hvilket niveau, de befinder sig på og hvad deres udviklingsbehov og potentialer er. Samtidig handler det naturligvis også om at give netværkene gode rammer og arbejdsbetingelser for at de kan imødekomme de nye krav. Det er for det meste lykkedes, om end der som tidligere nævnt har været tilfælde, hvor bevillingerne ikke helt modsvarede det øgede ambitionsniveau, der blev meldt ud.

Ét krav har dog ligget fast; nemlig kravet om, at virksomhederne skal medfinansiere med mindst 80% af den statslige finansiering. Dette krav sikrer, at de aktiviteter, netværkene igangsætter, er relevante for virksomhederne. Ydermere tæller det positivt ved vurderingen af ansøgninger, at et netværk har opnået højere privat finansiering end mindstekravet. Der er således indbygget incitament til at søge at opnå en høj medfinansiering fra virksomhederne.

En vigtig læring og succesfaktor i forhold til finansieringen er, at der både bør afsættes midler til klynge-sekretariatets vidensspredningsopgaver og til igangsættelse af konkrete små samarbejdsprojekter, så man hurtigt kan realisere de samarbejdspotentialer, der bliver identificeret. Denne erfaring blev i særlig grad gjort i forbindelse med de højteknologiske netværk, hvor man ikke rådede over egne projektmidler. Det

betød at mange planlagte samarbejdsprojekter enten ikke blev realiseret eller blev forsinket grundet manglende finansiering. Samtidig er det afgørende, at der også gives offentlige midler til sekretariatets generelle videnssprednings- og matchmakingopgaver, da det typisk ikke er muligt at finde denne finansiering andre steder.

5. Klynger er forskellige - åbenhed for mangfoldighed i netværksstrukturen

Det har grundlæggende været en styrke, at programmet har kunnet rumme forskellige typer af netværk, så der har kunne tages hensyn til de forskelligartede udfordringer og betingelser som erhvervssektorerne og teknologiområderne opererer under.

Men forskelligheden har selvsagt også været udfordring for det administrative system, hvor alle som udgangspunkt skal behandles ens og passe ind i det samme regelsæt. UFM har dog gjort meget for at udvise fleksibilitet inden for de eksisterende rammer og anerkende, at de forskellige netværkstyper rummede forskellige styrker. Men der er selvsagt også en risiko for, at hvis diversiteten bliver for stor, bliver det vanskeligere at opretholde fortællingen om en samlet struktur med en fælles identitet.

Det har fra tid til anden været drøftet, om netværksindsatsen særligt skulle have fokus på at understøtte de danske styrkepositioner eller om det var lige så vigtigt at støtte bredere erhvervsområder, hvor SMV'erne mere generelt har brug for et innovativt løft for at forblive konkurrencedygtige. Siden Innovationsnetværksprogrammets etablering i 2008 har man forsøgt at rumme begge hensyn i strukturen, idet der også har været plads til netværk inden for bredere erhvervsområder så som service, byggeri og transport.

Som vi tidligere har set, skaber både de brede og de smalle netværk værdi for erhvervslivet, men værdien er forskellig. De brede når ud til mange SMV'er, men primært på et mere generelt niveau. Omvendt når de smalle netværk typisk færre SMV'er, men kan til gengæld arbejde mere i dybden med de enkelte virksomheder. Hvilke typer af netværk man ønsker at støtte, afhænger således af, hvilke formål og effekter man ønsker at opnå med indsatsen.

I det nye opslag for den fremtidige klyngestruktur, ser det ud til, at man har taget væsentlige skridt til en større ensretning i netværkenes faglige og erhvervsmæssige fokus og størrelse, i og med at hvert netværk fremover skal dække en (forholdsvis bred) styrkeposition. Det kan give god mening, bare der fortsat også er plads og fleksibilitet til at adressere de forskellige regionale specialiseringer og øvrige vilkår, som klyngerne opererer under.

6. Systematisk videndeling og læring – og dedikeret klynge-support

En væsentlig succesfaktor har været, at man kunne se potentialet i at understøtte en systematisk videndeling mellem netværkene, og at der blev prioriteret midler til at varetage denne opgave ved at etablere en særlig supportfunktion for netværkene (Netmatch, der nu er blevet til Cluster Excellence Denmark). Det skabte en platform for, at netværkene kunne lære af de dygtigste netværks erfaringer, hvilket ikke mindst var til stor gavn for nye netværk, som langt hurtigere kunne nå et effektivt operationelt niveau, i og med at de ikke længere skulle igennem de samme "begynderfejl", som de første netværk. Dette førte således til en generel højnelse af professionaliseringsniveauet i netværksstrukturen.

Men supportfunktionen har også kunne hjælpe de mest erfarne netværk med at blive endnu bedre, bl.a. ved at sørge for, at de har kunne lære og blive inspireret af de dygtigste klynger i Europa. At supportfunktionen har formået at opbygge et stort internationalt kontaktnetværk og formidle best practice og samarbejder til udenlandske klynger og eksperter, har været afgørende for, at den har kunne tilbyde state-of-the-art viden om klyngeudvikling til de danske klynger og netværk.

Desuden har det været vigtigt, at man besluttede at etablere supportfunktionen som en selvstændig og ekstern enhed, fremfor at lade ministeriet selv stå for opgaven. Det har givet netværkene en "tryk" platform for at dele deres strategiske overvejelser, bekymringer og fejltagelser, uden at behøve frygte, at det vil gå ud over den næste bevilling.

7. Dialogorienteret og opbygning af tillid

Fra myndighedernes side (UFM) har man løbende tilstræbt at opbygge en åben dialog med netværkene for at kunne forstå den "virkelighed", de agerer i og deres udfordringer og potentialer, samt ikke mindst få feedback på hvordan programmets krav og regler påvirker dem. Denne dialog har haft stor betydning for, at ministeriet løbende har kunne opjustere programmets krav og smidiggøre regler, der havde u hensigtsmæssige virkninger på incitamentsstrukturen eller indebar uforholdsmæssige store administrative byrder for netværkene.

Eksempelvis meldte netværkssekretariatene tilbage, at det gav udfordringer, at hele den fireårige bevilling fra starten af skulle fordeles blandt partnerkredsen af videninstitutioner. Det betød nemlig, at mange videninstitutioner opfattede deres andel som øremærket, og at sekretariatet derfor ikke havde mulighed for at omfordele midlerne i forhold til, hvor virksomhedernes behov for viden bevægede sig hen. Ministeriet ændrede derfor ikke blot reglerne, men tilskyndede også til, at sekretariatene reserverede en andel af bevillingen til senere fordeling i partnerkredsen, baseret på udviklingen i virksomhedernes behov efter viden.

Endvidere skal det fremhæves, at programmet generelt giver rum for stor fleksibilitet og frihedsgrader til at netværkene løbende kan tilpasse aktiviteterne til de konkrete behov, der opstår hos virksomhederne (inden for de fastsatte mål og rammer, forstås). Netværkene skal kun udarbejde handlingsplaner for et år ad gangen, selv om de modtager en fireårig bevilling. Det giver mulighed for, at netværkene kan sætte nye aktiviteter i gang eller tilpasse eksisterende projekter i forhold til nye teknologiske muligheder eller ændringer i virksomhedernes udfordringer.

En vigtig forudsætning for, at denne styringsform virker effektivt er, at der opbygges et vist niveau af tillid mellem myndighed (UFM) og bevillingsmodtagere (netværkene). Der vil – og skal – naturligvis også altid være et element af kontrol fra myndighedens side, så det sikres, at de offentlige midler bruges effektivt og i overensstemmelse med formålet. Men hvis man anerkender, at også netværkene er interesseret i at opnå de bedst mulige resultater (og det må man som udgangspunkt antage – om ikke andet skal de jo "genvælges" hver fjerde år), så bør der findes en passende balance mellem kontrol og tillid, som giver netværkene frihedsgrader til at agere i forhold til udviklingen i teknologier, markeder og SMV'ernes udfordringer. Og når alt kommer til alt, er det trods alt netværkene selv, der bedst kender deres målgruppes specifikke behov og udfordringer.

8. Systematiske effekt- og resultatmålinger

Det har over de sidste 10-12 år været højt prioriteret i UFM at kunne systematisk dokumentere effekterne og resultaterne af netværksindsatsen. Både i form af årlige performanceregnskaber, måler udviklingen i netværkenes resultater, så man kan se om det går den "rigtige" vej med indsatsen, og i form af registerbaserede målinger af effekterne baseret på nye videnskabelige økonometriske metoder, som bl.a. forskere fra CBS har udviklet. Der er næppe tvivl om, at dette har været essentielt i forhold til at sikre opbakning til programmet og dets videre fortsættelse - såvel fra politisk side som fra erhvervslivet.

Endvidere er virksomhederne i flere surveys blevet spurgt om deres udbytte af deltagelsen i innovationsnetværk – og generelt med positiv respons. Enkelte virksomheder har der dog ind imellem udtrykt skepsis overfor programmet, og kaldt netværkene for ”kaffeklubber” eller ”snakkeklubber”, som ikke førte til noget forpligtende. Efterhånden som effekterne voksede og blev bedre dokumenteret, forstummede denne kritik dog. Men det viser, at et program hurtigt kan blive sårbar overfor kritik – selv hvis den kun kommer fra nogle få virksomheder – og at det derfor er vigtigt ikke blot at tilvejebringe grundig dokumentation for effektskabelsen, men også at kunne fortælle positive cases fra virksomheder, som har opnået konkret værdi af deltagelsen i netværkene. Derfor er der også løbende gjort meget ud af kommunikere konkrete casehistorier fra netværkenes arbejde.

9. Professionel organisation og kompetent sekretariat

Det har vist sig, at en klyngeperformance i høj grad afhænger af, om den har skabt en velfungerende og professionel organisation og sekretariat - dvs. det, der internationalt betegnes ”cluster excellence management”. Her kræves først og fremmest et professionelt sekretariat med stærke kompetencer inden for projektledelse, matchmaking virksomhedskendskab m.v.

Særlig klyngelederen er vigtig, da det ofte er hans eller hendes personlige egenskaber og ’drive’ der bestemmer, om klyngen bliver i stand til at nå sine mål. Klyngelederen skal have et stort kendskab til og nyde respekt i erhvervslivet og forskningsverdenen, og være en dygtig brobygger og have strategiske samarbejdsevner. Det kræves således mange forskellige kompetencer for at blive en dygtig klyngeleder, og derfor er der da også både i Danmark og andre steder i Europa udviklet forskellige uddannelsesforløb og kurser inden for klyngeledelse.

Endvidere er det vigtigt, at klyngeorganisationens bestyrelse er sammensat af de mest centrale aktører på området - dvs. erhvervsorganisationer, videninstitutioner, offentlige aktører og virksomhedsledere, der ”brænder” for klyngens udvikling – så der er mulighed for at lægge en fælles strategi og sikre en bred opbakning til aktiviteterne i hele økosystemet. Her er det vigtigt, at der er fokus på branchens langsigtede udfordringer, så klyngen kan være på forkant med SMV’ernes fremtidige behov for viden. Desuden skal klyngeledelsen sikre en fornuftig balance mellem virksomhedernes efterspørgsel efter konkrete løsninger og videninstitutionernes udbyderinteresser (hvor fokus ofte er på at få ”solgt” de videntilbud man allerede har på ”hylderne”).

10. Værdiskabende aktiviteter

Det siger sig selv, at de aktiviteter, som netværkene igangsætter, skal skabe værdi for virksomhederne. Men da klyngeprogrammerne i sin tid startede, fandtes der endnu ikke effektive matchmaking-redskaber, og man måtte derfor eksperimentere og prøve sig frem. Efterhånden har klyngerne opbygget systematisk viden og erfaringer på området, godt understøttet af Cluster Excellence Denmark, der opsamler og formidler best practice-metoder om at få videninstitutioner og virksomheder til at lære hinanden at kende og samarbejde. Eksempelvis forskellige ”speed-dating”metoder, hvor deltagerne over kort tid får lejlighed til bilateralt at møde et antal nye personer og identificere mulige vidensamarbejder.

Samtidig er det vigtigt, at klyngerne formår at føre virksomhederne videre til de dybdegående aktiviteter så som innovationsprojekter, kurser og faglige netværk, hvor den enkelte deltager oplever den største værdi. De brede videnformidlingsaktiviteter som konferencer og seminarer mv. har dog også stor betydning, både i forhold til at opdatere virksomhederne med ny viden og inspiration, men også fordi de fungerer som indgang for mange SMV’er til klyngefællesskabet og de samarbejdsmuligheder, som findes. Det er derfor vigtigt, at der i de enkelte klynger skabes en fornuftig balance mellem den brede indsats for de mange og den koncentrerede indsats for de (relativt) få.

11. Kritisk masse i målgruppe og deltagerkreds

At der er høj volumen i de enkelte netværks målgruppe og deltagerkreds er vigtigt af flere årsager. Udover at det sikrer, at mange SMV'er får gavn af netværkene, kan det også føre til mere nyskabende og tværfaglig innovation, fordi netværkene kan trække på en større og bredere pulje af kompetencer. Netværkenes og klyngernes deltagerkreds har været støt stigende over årene, og ligger i dag gennemsnitligt på 475 virksomheder og 35 videninstitutioner.

Det stiller selvsagt store krav til sekretariatene at kunne håndtere så stor en deltagerkreds og tage hensyn til virksomhedernes forskelligartede behov. Derfor vil deltagerne ofte være opdelt i faglige og/eller regionalt baserede undergrupper. Det har vist sig, at klyngerne med fordel kan etablere regionale afdelinger, så man både er tilstede i Øst- og Vestdanmark, for bedre at kunne servicere SMV'er over hele landet. Det er dog samtidig vigtigt, at der også gennemføres landsdækkende aktiviteter, hvor der kan foregå en interaktion og videnudveksling mellem klyngens medlemmer på tværs af landet.

12. Visionær klyngeledelse

Sidst - men ikke mindst – har det stor betydning, at klyngeledelsen er visionær og på forkant med udviklingen og hele tiden søger efter nye muligheder, der kan udvikles til gavn for medlemmerne. Det kan bl.a. være at spotte nye synergimuligheder ved at koble forskellige fag- og teknologiområder, herunder også i nye og utraditionelle kombinationer som fx lyd og sundhed, hvor to netværk gik sammen om at undersøge, hvordan bestemte typer af musik kan have en lindrende effekt for smertepatienter.

Et andet eksempel på et visionært tiltag er Lifestyle & Design Clusters etablering af en robotsystem, som har en ambition om at bringe tekstilindustri tilbage til Danmark og samtidig støtte små upcoming brands indenfor mode og livsstil. Målet med Sylab er at skabe en model for tekstilproduktion, der reducerer miljøbelastningen og ressourceforbrug og samtidig udforsker mulighederne i robotteknologien at skabe grobund for en potentiel syproduktion i Danmark. Foruden at støtte iværksættere hjælper Sylab også med at opkvalificere ledige til at kunne varetage fremtidens syproduktion. Eksemplet viser, at klyngeledelsen foruden at være visionær, også skal evne at etablere nye alliancer og samarbejder med mange forskellige typer af aktører, og være i stand til at overbevise dem om de nye tiltag er værd at investere i.