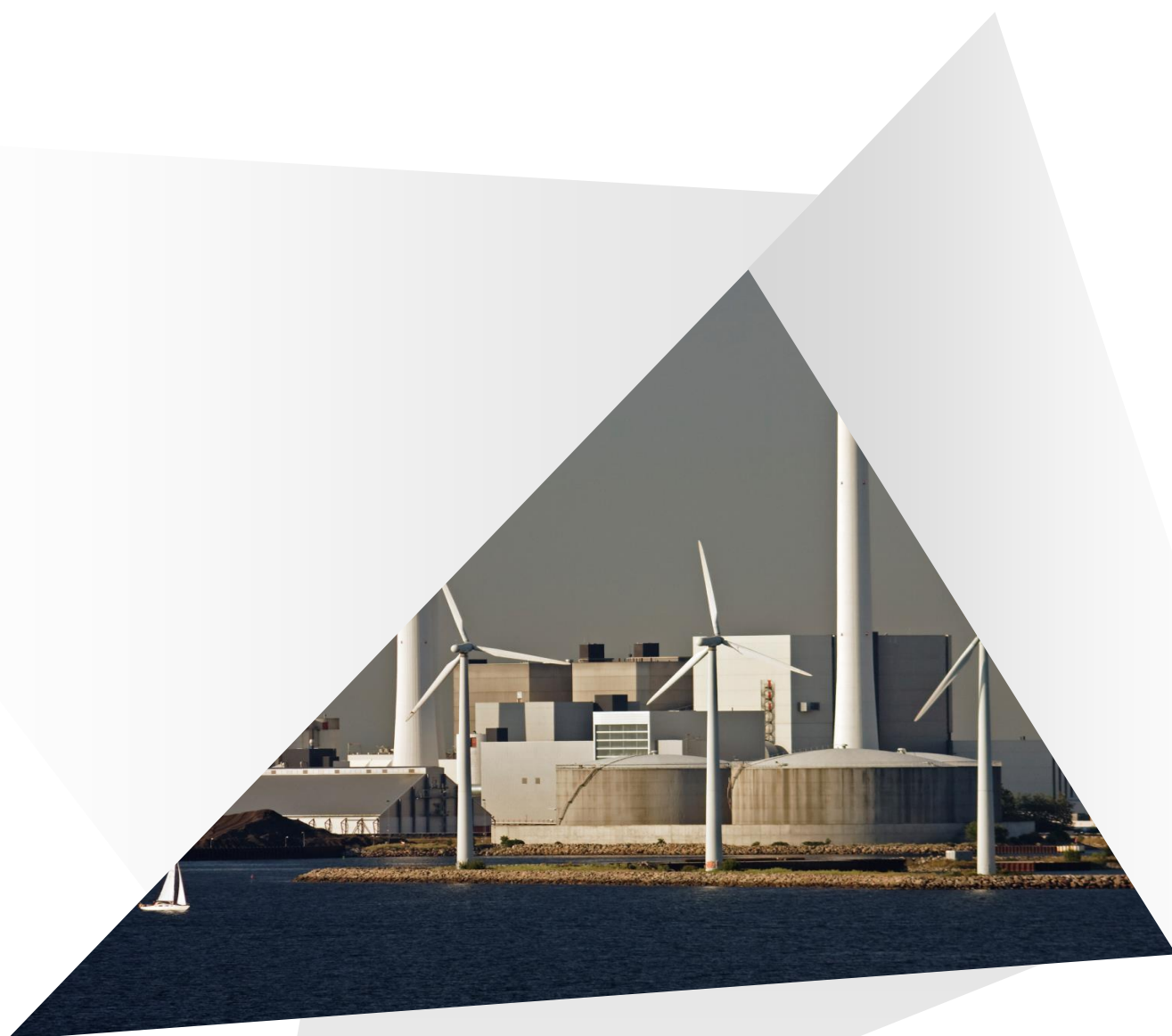


APRIL 2017  
REGION NORDJYLLAND

# FINANSIERING AF NORDJYSKE KLYNGER

UNDERSØGELSE



**COWI**



APRIL 2017  
REGION NORDJYLLAND

# FINANSIERING AF NORDJYSKE KLYNGER

UNDERSØGELSE

PROJEKTNR.

A072630-167

DOKUMENTNR.

1

VERSION

1.1

UDGIVELSESDATO

04.05.2017

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

MAWL, MOBR

KONTROLLERET

KATK

GODKENDT

MAWL



# INDHOLD

1	Sammenfatning	2
2	Undersøgelsesdesign	9
3	BrainsBusiness	11
4	Nordjysk FødevarerErhverv	17
5	House of Energy	24
6	MARCOD	29
7	Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation	36
8	SmartLog	43

# 1 Sammenfatning

Vi præsenterer nedenfor de tværgående iagttagelser og pointer fra undersøgelsen af de seks klyngeorganisationer, som er undersøgt. Vi indleder med en helt kort besvarelse af undersøgelsens hovedspørgsmål efterfulgt af først en uddybende sammenfatning og dernæst skitsering af relevante opmærksomhedspunkter ifm. eventuel overgang til øget medlemsfinansiering.

**UNDERSØGELSENS FORMÅL** er at pege på perspektiverne for en ændret finansiering af de seks nordjyske klynger/netværk gennem øget medlemsbetaling. Undersøgelsen er gennemført ud fra en udbud/efterspørgselstilgang, som belyser dels klyngeorganisationernes nuværende og planlagte tilbud til deres medlemmer; dels medlemmernes efterspørgsel efter ydelser og tilbud fra klyngeorganisationerne. På den baggrund præsenteres observationer og pointer, som med fordel kan indgå i overvejelserne om ny finansieringsstruktur, uden dog at tage form af egentlige konklusioner eller anbefalinger.

1) *Hvad er perspektiverne for en øget medlemsfinansiering af de enkelte klynger? Herunder hvad er perspektiverne for en 100 % medlemsfinansiering?*

Potentialet varierer klyngerne i mellem. Det er generelt tvivlsomt, om en væsentlig reduktion i tilskuddet af regionale midler beløbsmæssigt vil kunne kompenseres af en øget medlemsfinansiering. I det omfang kontingentbetalingen øges, vil dette have væsentlige implikationer. Umiddelbart vil medlemstallet formentlig falde, fordi en del virksomheder ikke ønsker at betale (mere) til klyngeorganisationen ift. i dag. Endnu væsentligere vil virksomhedernes forventninger til mere kortsigtet udbytte i højere grad diktere klyngeorganisationernes aktiviteter på bekostning af aktiviteter, der løfter det samlede økosystem i klyngen, særligt viden- og innovationssamarbejder.

2) *Hvilke krav ville en øget medlemsfinansiering stille til det 'produkt', som medlemmerne får af deres medlemskab i klyngen? (efterspørgsel)*

Øget medlemsfinansiering vil ifølge et klart flertal af virksomheder i denne undersøgelse medføre et krav om ydelser, der i højere grad er målrettet og skræddersyet til netop deres virksomhed, så de oplever et mere umiddelbart økonomisk udbytte af deltagelse i klyngen. Et øget kontingent vil medføre krav om, at klyngeorganisationerne i højere grad leverer direkte og specialiserede erhvervsfremmeydelser enten direkte til virksomheden eller i små fokuserede grupper af virksomheder.

3) *Hvordan understøttes disse krav af klyngernes henholdsvis aktuelle 'produkt' og planer om et nyt/styrket produkt til medlemmerne? (udbud)*

Klyngeorganisationers meget virksomhedsrettede aktiviteter matcher tydeligst virksomhedernes efterspørgsel. Men flere af klyngeorganisationernes mere strategiske indsatser for at understøtte hele økosystemet (vidensamarbejder, sikring af arbejdskraft m.v.), har mere afsæt i langsigtede hensyn og behov end i virksomhedernes umiddelbare efterspørgsel.

## Uddybende sammenfatning

Undersøgelsen viser et klart behov for at se nærmere på, hvilken rolle medlemsfinansiering skal spille for udviklingen af de nordjyske klynger og netværk. Men der vil formentlig ikke kunne identificeres én standardløsning, som kan implementeres på tværs af de seks meget forskellige klyngeorganisationer, som er undersøgt. Sammensætningen af klyngernes finansiering, herunder andelen af medlemsbetaling, har desuden væsentlig betydning for, hvilke tilbud og services klyngen kan levere.

Region Nordjyllands Vækst-og Udviklingsstrategi (ReVUS) såvel som den nationale klyngestrategi udtrykker klare forventninger til klyngeorganisationerne om en løbende professionalisering i både organiseringen og i deres tilbud til målgruppen. Denne udvikling omfatter et øget fokus på virkemidler som 'videndeling- og formidling' og 'fælles udviklingsaktiviteter' og forventninger om, at klyngerne i stigende grad leverer resultater i form af 'nye innovationer', 'nye samarbejdsprojekter med vidensinstitutioner' og 'internationale aktiviteter'.

Store forskelle i klyngernes tilbud

Disse services og resultater kræver en vis modenhed af klyngeorganisationen i forhold til både klyngesekretariaternes egne kompetencer og netværk samt modenheden i opbygningen af et triple-helix samarbejde. På disse parametre har de nordjyske klynger meget forskellige forudsætninger og fokus. Undersøgelsen tegner et billede af, at klyngernes ydelser placerer sig på et kontinuum mellem basal erhvervsfremme (som primært har form af individuel og direkte rådgivning af virksomhederne) og mere krævende innovationsaktiviteter (triple-helix samarbejde) som illustreret nedenfor. Her ser vi en tydelig forskel på eksempelvis MARCOD's, SmartLogs eller Nordjysk FødevareNetværks primære fokus på at løse konkrete problemstillinger i virksomhederne sammenlignet med eksempelvis BrainsBusiness eller House of Energy, der også arbejder med vidensamarbejder og hele økosystemer som afsæt for innovative løsninger.

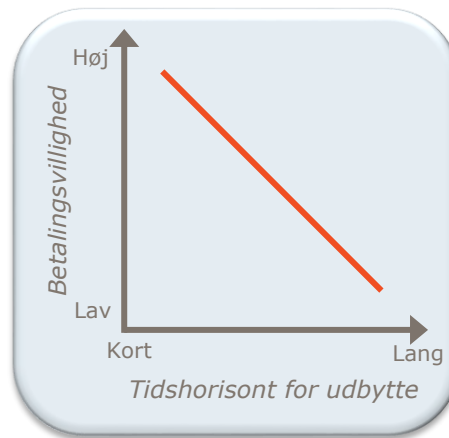
Figur 1 Klyngernes ydelser. Mens nogle af de mindre klynger primært tilbyder basal erhvervsfremme, har enkelte andre flere ydelser, der tilgodeser innovation og samskabelse i klyngens økosystem.



Den centrale pointe i denne konstatering er, at virksomhedernes konkrete økonomiske udbytte har en længere tidshorisont i forbindelse med innovationssamarbejde end ved direkte rådgivningsaktiviteter.

Dette forhold har stor betydning for virksomhedernes tilgang til betaling til klyngens aktiviteter. Undersøgelsen viser nemlig, at virksomhedernes betalingsvillighed generelt forekommer at være proportional med det økonomiske udbytte, de oplever af deres medvirken i klyngens aktiviteter. Jo tydeligere de oplever et økonomisk udbytte, jo større betalingsvillighed. Undersøgelsen viser samtidig, at virksomhederne generelt forventer et økonomisk udbytte på den korte bane, hvis de i nævneværdig grad skal medfinansiere klyngeorganisationerne via kontingentbetaling. Dermed har undersøgelsen afdækket en *generel* sammenhæng

mellem betalingsvillighed og tidshorizonten for det økonomiske udbytte som illustreret i nedenstående figur:



Det er vigtigt at bemærke i forhold til ovenstående figur, at tidshorizonten for økonomisk udbytte ikke er det samme som *omfanget* af det økonomiske udbytte. Ofte vil det økonomiske udbytte faktisk være større ved de mere strategiske og længerevarende innovationssamarbejder, som triple helix klyngeorganisationerne har mulighed for at gennemføre. Men det er et mindretal af virksomheder, der har deltaget i denne type 'co-creation' og dermed oplevet udbyttet. De fleste virksomheder (i denne undersøgelse) giver udtryk for, at deres betalingsvillighed overvejende er styret af en mere kortsigtet kalkule, når de skal forholde sig til sine omkostninger i årlige budgetter, herunder udgifter til klynge-deltagelse.

Paradokset mellem på den ene side de fleste klyngeorganisationers mål om at udvikle sig til i højere grad at understøtte innovations- og vidensamarbejder og på den anden side virksomhedernes forventninger til umiddelbart udbytte indeholder en række implikationer og aspekter, som kan indgå i eventuelle overvejelser om indførelse af øget medlemsfinansiering af klyngerne. For overskuelighedens skyld præsenterer vi dem i punktform.

## Opmærksomhedspunkter ifm. øget medlemsfinansiering

*Vi har forsøgt at præsentere nedenstående opmærksomhedspunkter i en generisk form, da overvejelserne bør indgå for alle klyngeorganisationer. Klyngeorganisationernes forskelligheder betyder dog formentlig, at disse punkter tilsvarende vil skulle adresseres forskelligt i klyngerne.*

Forholdet mellem regionalt tilskud og medlemsfinansiering

**Øget medlemsfinansiering vil beløbsmæssigt ikke kunne kompensere for fuld eller delvis reduktion i regionalt tilskud.** Bevillingerne fra Vækstforum Nordjylland har været afgørende for etableringen af de undersøgte nordjyske klyngeindsatser og deres foreløbige succes med at skabe relevante tilbud til virksomhederne. Medmindre de enkelte klynger fusionerer med andre regionale eller nationale klyngeindsatser, vil der fortsat være behov for et regionalt tilskud



for at klyngerne kan bevare det økonomiske grundlag til at fortsætte i den form, de har i dag. Udfordringen kan beskrives med et enkelt tal-eksempel:

- > *Nordjysk FødevarerErhverv* har i dag cirka 30 medlemmer, der betaler op til 2.000 kroner årligt i kontingent. Dette svarer til en indtægt på 60.000 kroner årligt eller 180.000 over en 3-årsperiode svarende til Vækstforums bevillingsperiode. Hvis man *meget optimistisk* antager, at Netværket lykkes med på én gang at fordoble medlemstallet (til 60 medlemmer) og kontingentet (til 4.000 kroner), ville dette give en årlig indtægt på 240.000 kroner – eller over 3 år: 720.000 kroner. Dette svarer til knap 10 % af bevillingen fra Vækstforum for 2017-19.

Der kan altså næppe ske en direkte overførsel af finansiering fra Vækstforum til privat medlemsfinansiering uden dels at udfordre driften af klyngeorganisationen kraftigt eller forholde sig til alternativer (hvilket behandles nedenfor).

Honorering af øgede krav fra virksomhederne kræver ekstra ressourcer

**Øget medlemsfinansiering vil medføre øgede krav, som kræver ekstra ressourcer.** En øget kontingentbetaling vil hos flertallet af de interviewede medlemmer blive modsvaret af øgede krav til udbuddet af services fra klyngeorganisationen. Dermed er der formentlig kun begrænset mulighed for *med nuværende tilbud til medlemmerne* at øge medlemsbetalingen væsentligt. Omvendt vil et styrket udbud kræve flere ressourcer og dermed øget indtægtsgrundlag i de fleste klynger. I det omfang tilskuddet af regionale midler reduceres, vil klyngeorganisationerne altså skulle finde andre finansieringskilder end regionale tilskud og medlemskontingent. Nogle af mulighederne (i tillæg til gearing med projektmidler som beskrives separat nedenfor) er:

- > *Indtægtsdækket virksomhed.* Dermed vil klyngeorganisationernes ydelser i højere grad skulle være direkte efterspørgselsrettede. Konkurrencen med den øvrige erhvervsservice (f.eks. Væksthuset) vil være mere udtalt, hvilket allerede nu er en udfordring for flere af klyngerne. Blandt andet virksomhederne under Nordjysk FødevarerNetværk og MARCOD nævner dette. Denne udfordring vil skulle adresseres gennem øget koordination og afklaring af snitflader med Væksthuset og andre erhvervsfremmeaktører.
- > *Nationale kilder.* I flere tilfælde vil der være en vis fornuft i at søge tættere samarbejde med nationale eller tværregionale indsatser inden for samme område, hvilket også harmonerer med den nationale klyngestrategis fokus på sammenhæng i klyngeindsatsen. Dog vil Region Nordjyllands muligheder for at påvirke klyngens udvikling reduceres. Heri lægger en række udfordringer om tilgang og fokus eksempelvis illustreret af energiområdet, hvor House of Energy netop ønsker at satse på tværsektorielt samarbejde frem for at indgå i henholdsvis nationale vindsamarbejder, fjernvarmesamarbejde osv.

Brugerbetaling som alternativ til kontingent

**Større kontant brugerbetaling kan være et alternativ til højere kontingent.** Udmeldingen fra flertallet af virksomheder om, at de vil forvente et mere direkte økonomisk udbytte, hvis de skulle betale mere, kan adresseres ved at indføre en højere grad af brugerbetaling for klyngens aktiviteter. På denne måde vil medlemmerne i højere grad betale for ydelser, som de aktivt har valgt til.

Ulempen er dog, at denne indtægt kun i begrænset omfang vil kunne bidrage til finansiering af klyngeorganisationernes basisdrift. Generelt vurderer vi på baggrund af medlemmernes tilbagemeldinger, at der er et uudnyttet potentiale for at indføre mere brugerbetaling i klyngerne. Der tegner sig et billede af, at kontant brugerbetaling kan indføres på to områder:

- > *Eksisterende ydelser.* Flere af klyngerne har mulighed for i højere grad end i dag at kræve betaling for nogle af de grundlæggende ydelser, som virksomhederne i dag tilbydes. Det kan f.eks. være deltagelse på messer eller andre større events, hvor den årlige fødevarerfestival, som Nordjysk Fødevarer-Netværk arrangerer, er et eksempel.
- > *Nye ydelser.* Der er også blandt klyngerne enkelte eksempler på, at klynge-sekretariaternes indsigt i medlemmernes behov omsættes til nye forretningsmodeller i klyngeorganisationerne, der kan generere ekstra indtægter. Her er MARCOD's 'Maritime Lærlingeordning' en efterspurgt ydelse, som virksomhederne er villige til at betale for: 10.000 kroner årligt samt et gebyr per lærling – alene for denne ydelse.

Ovenstående muligheder bør dog i høj grad overvejes som *alternativer* til øget kontingent, da en stor del af de interviewede virksomheder er meget opmærksomme på at undgå "dobbeltbetaling" ved både at skulle betale kontingent og betale for en række ydelser og aktiviteter. Aktuelt giver kontingentbetalingen til BrainsBusiness eksempelvis adgang til alle aktiviteter. Omvendt vil et lavt kontingent give bedre præmisser for brugerbetaling på enkelte aktiviteter/tilbud.

#### Time-medfinansiering

##### **Time-medfinansiering kan være et relevant alternativ eller supplement.**

Flere af de interviewede virksomheder efterspørger muligheden for – som alternativ til et højere kontingent – at medfinansiere via timer. Denne mulighed er særligt relevant ifm. klyngeorganisationernes ydelser, der har en lidt længere varighed. Det kunne være kurser, delegationsture og selvsagt også udviklingsprojekter. Denne mulighed bidrager ikke umiddelbart til klyngeorganisationernes basisdrift, men kan være relevant, hvor der er en form for offentlig medfinansiering i spil. Det er dog vigtigt for disse virksomheder, at denne finansieringsform ikke ledsages af en administrations- og dokumentationsbyrde, som adskillige virksomheder fremhæver som afskrækkende for at deltage i klyngeaktiviteter.

#### Frafald af medlemmer

##### **En forøgelse af medlemskontingentet vil formentlig medføre medlems-**

**frafald.** En gruppe af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at de ikke er villige til at øge deres kontingentbetaling (eller at betale i det hele taget). Heraf giver de fleste udtryk for, at denne holdning vil være uændret, hvis den relevante klyngeorganisation styrker sin palette af tilbud til medlemmerne. Fællesnævneren for disse virksomheder er, at det generelt er virksomheder, som klyngerne selv har kategoriseret som 'passive' eller på anden vis mere perifære. Det betyder med andre ord, at et øget kontingent formentlig på kort sigt vil medføre afgang af et antal medlemmer for de fleste klyngeorganisationers vedkommende. Indførelsen af kontingent har haft denne konsekvens for flere af de nordjyske klynger, eksempelvis SmartLog og BrainsBusiness. Dette er ifølge Cluster Excellence Denmark også erfaringen fra andre klyngeinitiativer i ind- og ud-

land i forbindelse med indførelse eller forøgelse af kontingent for klyngemedlemsskab. Tabet af medlemmer vil dog med tiden muligvis kunne indhentes i mange tilfælde. Dette har ifølge de interviewede virksomheder både fordele og ulemper.

- > På den positive side kan et øget krav om betaling medvirke til et større engagement hos medlemmerne. Både fordi de inaktive og/eller uengagerede medlemmer falder fra, men også fordi virksomhedernes incitament til at dedikere sig og proaktivt opsøge samarbejde og udbytte formentlig vil øges (bekræftes af flere af de proaktive klyngemedlemmer). Ofte kan det være en afvejning fra gang til gang, om en form for eksklusivitet vil være ønskelig eller mulig i et projekt eller en aktivitet.
- > Omvendt er risikoen, at klyngeorganisationerne mister væsentlige led i de værdikæder eller økosystemer, som de ønsker at adressere. Eksempelvis kunne det tænkes på energiområdet, at mindre fjernvarmeværker vil have vanskeligt ved at finde finansiering til højere kontingent og dermed melde sig ud. Dette vil være et kritisk tab for nogle af de teknologivirksomheder, som *netop* oplever det som værdifuldt at have adgang til disse kunder via medlemskab af samme klynge og deltagelse i fælles arrangementer. Samme billede gives på flere af de øvrige klyngers område.

Tradition for gratis adgang til klyngernes tilbud

**Mange nordjyske virksomheder er vant til, at klyngernes tilbud er gratis.**

Ovenfor nævnte udfordring med et muligt frafald af medlemmer hænger også sammen med historik. Mange af de nordjyske virksomheder, der i dag er klyngemedlemmer, er over en længere årrække vænnet til at have gratis adgang til en stor del af klyngeorganisationernes tilbud. Dette er på mange måder i særdeleshed en udfordring i Nordjylland, da klyngeorganisationerne i flere andre regioner på et tidligere tidspunkt har opkrævet medlemskontingenter.

- > Først og fremmest er det vigtigt for alle de nordjyske klynger at have en klar kontingentstruktur og plan for fremtidig medfinansiering på plads snarest muligt, så denne vane ikke forstærkes unødigt.
- > Omvendt er der dog også behov for at forholde sig proaktivt til denne udfordring og sikre at der kommunikeres og forventningsafstemmes tilstrækkeligt med medlemmerne om behovet for at indføre eller øge medlemskontingenter. Interviewene med virksomhederne indikerer, at der er et behov for at adressere dette emne med medlemmerne, og at behovet for en tydelig 'value proposition' over for medlemmerne vil være vigtig, når denne øvelse påbegyndes.
- > Endelig kan det også være en overvejelse, om man overhovedet ønsker at bruge mange ressourcer på virksomheder, der ikke selv er villige til at investere tid og penge i klyngedeltagelse. En overvejelse, som eksempelvis er en hjørnesten i Region Midtjylland, hvor man for at sikre engagement stiller markante krav om kontant medfinansiering.

Konkurrence med nationale initiativer

**Klyngeorganisationerne er i forskelligt omfang i konkurrence med nationale indsatser.** Virksomhederne har i vores ipeget på, at de i tilfælde af (væ-

sentligt) øgede krav om kontingentbetaling vil overveje deres medlemskab i forhold til andre medlemskaber. Nogle af virksomhederne fremhæver medlemskab af diverse brancheorganisationer (eksempelvis Vindmølleindustrien, Landbrug og Fødevarer m.fl.). Men også Netværk Danmarks forskellige fokusgrupper nævnes som konkurrerende tilbud ligesom andre helt eller delvist nationale klyngeinitiativer nævnes. Virksomhederne giver generelt udtryk for, at nærheden til klyngeorganisationen og de øvrige medlemmer er vigtig. Men en øget medlemsbetaling vil formentlig kræve en tydeligere differentiering eller snitflade til lignende initiativer på landsplan. En alternativ model er at lade medlemskontingent til en nordjysk klyngeorganisation give adgang til andre regionale/nationale klyngers aktiviteter som det eksempelvis er tilfældet i samarbejde mellem BrainsBusiness og det midtjyske IT-Forum.

Klyngernes rolle i at styrke det regionale økosystem

**Visse klyngeydelse vil der næppe findes privat betalingsvillighed for.**

Flere af klyngeorganisationerne samt Cluster Excellence Denmark har fremhævet en pointe, der også bør indgå i overvejelserne om reduktion i regional finansiering af klyngeindsatserne. I overensstemmelse med både REVUS og den nationale klyngestrategi varetager de nordjyske klyngeorganisationer en funktion, som vanskeligt lader sig gennemføre uden offentligt/regionalt tilskud eller af andre organisationer. Det handler i høj grad om ydelser, som ikke direkte kommer de enkelte medlemsvirksomheder til gode, men som gennemføres for at etablere et stærkt økosystem inden for f.eks. energi, IKT osv. Dette handler om at opbygge rammerne og strukturen for et stærkt økosystem i Nordjylland ved eksempelvis at sikre, at der er et tilstrækkeligt stærkt samarbejde mellem vidensmiljø/uddannelsesinstitutioner og erhvervet til at understøtte opstart af nye virksomheder og spin-outs – og på den måde også jobskabelse og bosætning. Eller det kan handle om at afdække, analysere og understøtte behovet for kvalificeret arbejdskraft inden for pågældende sektorer eller tiltrække investeringer til sektoren. Dette er emner af stor betydning for Regionens Erhvervs- og Udviklingsstrategi, som klyngeorganisationerne i øjeblikket fungerer som Regionens operatører på at adressere.

Gearing med projektmidler

**Klyngeorganisationerne kan eventuelt sætte sig mål om indtægt fra projektmidler.** Målsætningen i REVUS om at sprede klyngernes finansieringsgrundlag må selvfølgelig adresseres gennem overvejelser om, hvilke midler der reelt er realistiske at indtænke i klyngeorganisationernes budgetter. I den forbindelse er det selvfølgelig oplagt at fokusere på de store beløb, klyngerne kan hjemtage fra diverse fonde, bl.a. Horizon 2020. En af udfordringerne ved at øge projektmidlers andel af klyngeorganisationernes samlede budget er, at det er et mere usikkert indtægtsgrundlag. En anden, at der ifm. projektbevillinger ofte stilles krav om medfinansiering, hvilket typisk fordrer, at klyngeorganisationen har frie midler til rådighed til dette formål. Desuden er denne type finansiering ofte bagudbetalt, hvilket ofte ses skabe likviditetsproblemer hos især mindre organisationer. Omvendt er det ofte netop projektaktiviteter, der kan sætte gang i reelle innovationssamarbejder (co-creation). Derfor bør klyngeorganisationerne have en overordnet strategi for, hvordan man planlægger at inddrage projektmidler i finansiering af klyngen. I mange større, professionelle klynger ses ofte, at der arbejdes med resultatmål (KPI'er) i form af en ratio mellem klyngens basisfinansiering og den samlede sum af hjemtagne projektmidler.

## 2 Undersøgelsesdesign

Nærværende undersøgelse er igangsat på initiativ af Region Nordjylland. Undersøgelsens fokus er at undersøge perspektiverne for øget medlemsfinansiering af de seks nordjyske klyngeindsatser.

### Baggrund

De nordjyske klynger har i nuværende og seneste ReVUS udgjort en af hjørne-stenene i den nordjyske erhvervsfremmeindsats. Klyngeorganisationerne har med støtte fra Vækstforum Nordjylland udviklet sig over denne årrække og levet en række resultater for nordjyske virksomheder. Det indgår som en naturlig del af professionaliseringen af klyngerne at sikre finansiering fra flere kilder, herunder fra erhvervslivet, hvilket også var en af hovedanbefalingerne i den eksterne evaluering af de nordjyske klynger, der blev foretaget i 2014<sup>1</sup>. Dermed kan klyngernes afhængighed af støtte fra Vækstforum Nordjylland muligvis også reduceres.

### Hovedspørgsmål

Undersøgelsen er designet til at give svar på spørgsmålene: Hvad er status for udviklingen og professionaliseringen af de nordjyske klynger? Hvordan matcher denne udvikling medlemmernes efterspørgsel efter ydelser og tilbud? Og hvordan påvirker dette medlemmernes betalingsvillighed og perspektiverne for at øge medlemsfinansieringen af klyngerne?

### Datakilder

Til at belyse disse spørgsmål har vi i fællesskab med Region Nordjylland udviklet et enkelt undersøgelsesdesign, der bygger på følgende kilder:

- > Desk research
- > Interview med klyngesekretariaterne
- > Interview med medlemsvirksomheder (ca. 10 per klynge)
- > Interview med de ansvarlige sagsbehandlere ved Regionen
- > Interview med Cluster Excellence Denmark

Følgende antal medlemmer er interviewet per klynge (fysisk og per telefon):

Klyngeorganisation	Antal
BrainsBusiness	9
House of Energy	10
MARCOD	10
Nordjysk FødevarerErhverv	9
Nordjysk platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation	10
SmartLog	10

### Varians i interviewkilder

Datagrundlaget for undersøgelsen er udelukkende kvalitativt. Der er efter ønske fra Regionen *ikke* gennemført en spørgeskemaundersøgelse, da virksomhederne i forvejen bliver bedt om at besvare mange surveys i forskellige sammenhænge.

<sup>1</sup> Analyse af de nordjyske netværk og klynger, som har modtaget støtte fra Vækstforum Nordjylland, Oxford Research.

Dette betyder, at datagrundlaget er begrænset og ikke repræsentativt i statistisk forstand. Vi har dog sikret en vis varians blandt de virksomheder, som er inviteret til at deltage i interview ved at bede klyngesekretariatene om at opdele medlemsvirksomhederne i nedenstående fire kategorier. Disse har vi anvendt som udgangspunkt for at sikre spredning af medlemsvirksomheder. Baggrunden herfor er at skaffe input fra virksomheder, der har opnået forskellige typer og niveauer af udbytte i overensstemmelse med den nordjyske "klyngepyramide".<sup>2</sup>

Kategori	Niveau af deltagelse i klyngens aktiviteter
A: 'Dedikeret medlem'	Medvirker i projekter, medvirker i udvikling af strategi, eller er på anden måde central for klyngen.
B: 'Aktiv deltagelse'	Deltager i (og bidrager evt. til) aktiviteter så som idéworkshops, kurser, matchmaking, innovationsprocesser osv.
C: 'Begrænset deltagelse'	Deltager i op til 2-3 kollektive arrangementer om året (netværksmøder, seminarer m.v.)
D: 'Passivt medlem'	Modtager nyhedsbreve og info, men deltager sjældent eller slet ikke i arrangementer

- Interviewform** Det var den oprindelige bestræbelse at gennemføre cirka to fokusgruppe-interviews med medlemsvirksomheder per klynge og derefter supplere op med telefoninterviews af virksomheder. Dette har imidlertid vist sig særdeles vanskeligt, hvorfor langt størstedelen af interviews med virksomheder er gennemført som telefoninterviews. Travlhed og mæthed ift. interviews har været de to primære begrundelser for ikke at ønske at deltage, hvilket særligt har været gældende blandt type C- og D-medlemmer.
- Interviewstruktur** Alle medlemsinterviews er gennemført ud fra en overordnet semi-struktureret interviewguide med en fast struktur, hvor vi overordnet har bedt medlemmerne forholde sig til a) oplevelse af foreløbigt udbytte af klyngen; b) forventninger og ønsker til fremadrettet udbytte; og c) betalingsvillighed ift. henholdsvis foreløbigt og muligt fremtidigt udbytte. På denne måde har vi været i stand til med en vis systematik at undersøge efterspørgslen efter tilbud fra klyngerne blandt medlemsvirksomhederne. Hvor muligt og relevant har vi også interviewet en vidensinstitution med forbindelse til klyngen om deres udbytte og ønsker.
- Resultater** Undersøgelsens resultater har først og fremmest karakter af input om mulighederne og udfordringerne ved klyngernes tilbud til medlemmerne og i forhold til at øge medlemsfinansieringen. Ambitionen har således ikke været at levere egentlige anbefalinger til fremtidig finansiering af klyngerne. Dette skyldes kompleksiteten i genstandsfeltet for undersøgelsen (finansiering af professionelle klynger) i kombination med det trods alt begrænsede datagrundlag. Præmissen om, at en klynges tilbud til virksomhederne ikke er/bør være rent efterspørgselsdrevne, betyder, at finansieringen ikke alene kan afgøres af efterspørgsel.
- Periode** Dataindsamlingen har pågået i perioden 23. marts til 21. april 2017.

<sup>2</sup> Jf. *Vækstforum Nordjyllands bidrag til de erhvervs- og vækstrettede dele af ReVUS (EVD-strategien)*, januar 2015. Side 18.

### 3 BrainsBusiness

#### Faktaboks

##### Baggrund

BrainsBusiness – ICT North Denmark er et erhvervs-klyngeinitiativ, der fokuserer på nordjyske virksomheder og vidensinstitutioner inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT). Det nordjyske IKT-miljø er det tredjestørste IKT-miljø i Danmark med godt 9.000 jobs og en samlet omsætning i erhvervet på 15,1 mia.kr. Det langsigtede mål for BrainsBusiness er at bidrage til, at den nordjyske IKT-klynge anerkendes som en af de mest attraktive og konkurrence-dygtige IKT-klynger i Europa.

##### Organisering

- > Organiseringsform: Offentligt-privat partnerskab
- > Sekretariat: 2 ledere og 5 medarbejdere
- > Styregruppe: 12 virksomhedsrepræsentanter

##### Økonomi

Overordnet finansiering (2016-2018):

Bevilling fra Vækstforum	5.925.000 kr.
Statslig egenfinansiering	1.350.000 kr.
Privat egenfinansiering	675.000 kr.
Kommunal egenfinansiering	3.150.000 kr.
Deltagerfinansiering, standardsats	750.000 kr.

##### Medlemsfinansiering

> Samlet antal medlemmer: 149	
> Kontingenttyper:	
Enkeltmandsvirksomhed	1.000 kr.
2-6 medarbejdere	2.500 kr.
7-14 medarbejdere	4.000 kr.
15-49 medarbejdere	8.000 kr.
50-99 medarbejdere	15.000 kr.
100-199 medarbejdere	20.000 kr.
>199 medarbejdere	25.000 kr.
Personligt støttemedlemskab	1.000 kr.

Kilde: BrainsBusiness hjemmeside

- > Fordeling af medlemmer: 93 % virksomheder, 5 % offentlige, 2 % vidensinstitutioner

## Udvikling af klyngeorganisationen

### Professionalisering og strategi

Samarbejde mellem universitet og virksomheder

BrainsBusiness er innovationsplatform for den nordjyske IKT-branche og har til formål at fungere som bindeled mellem virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder.

Sammenlignet med de øvrige nordjyske klynger er BrainsBusiness karakteriseret ved en særlig tæt tilknytning til Aalborg Universitet. Klyngen er delvist fysisk placeret på universitetets campus, og universitetet er repræsenteret i klyngens bestyrelse og styregruppe.

En central funktion for klyngen er at udnytte den tætte relation til universitetet til at styrke samarbejdet mellem universitet og medlemsvirksomhederne. Det er derfor en kerneopgave for BrainsBusiness at opbygge viden og relationer til medlemmer, der understøtter klyngens rolle som facilitator for samarbejdet.

Foruden at skabe værdi i et kommercielt perspektiv ved at gøre forskningsbaseret viden tilgængelig for virksomhederne, skaber BrainsBusiness også værdi for universitet ved at fremme samarbejdet mellem virksomheder, forskere og studerende.

Organisering og aktiviteter

BrainsBusiness er organiseret som offentligt-privat partnerskab. Fordele og ulemper ved at etablere sig som selvstændig juridisk enhed er tidligere afvejet i klyngen, men det har været et tungtvejende argument, at forankringen hos Business Aalborg giver klyngen en stabil organisatorisk platform. BrainsBusiness har opbygget en bred aktivitetsportefølje, der blandt andet dækker et bredt udbud af basisaktiviteter, som tema- og netværksmøder. Herudover udbydes en række serviceydelser, som blandt andet omfatter fokusnetværk og innovationsworkshops. Aktuelt er Business partner i ni projekter med blandt andet bevillinger fra Vækstforum, Interreg og Horizon 2020. BrainsBusiness har tidligere fået bevilliget strukturfondsmidler, men er ikke aktuelt involveret i strukturfondsfinansierede projekter.

Benchmark og certificering

Klyngen har som den eneste af de seks nordjyske klynger opnået guldcertificering. Certificeringsprocessen og den efterfølgende re-certificering har fungeret som driver for en stor del af den udviklingsproces, som klyngen de seneste år har gennemgået. Herunder har kravene til at udvikle og dokumentere klyngens organisering og strategi været ressourcekrævende, men har bidraget til at professionalisere klyngen. Certificeringsprocessen har udstukket en række pejlemærker, der vil være afsæt for den strategiske udvikling af klyngen:

- > Klyngen skal arbejde på at styrke sin synlighed internationalt og i højere grad kunne bringes i spil som international samarbejdspartner og få adgang til internationale finansieringskilder. Herunder også styrke klyngens brand internationalt for at styrke eksponeringen af medlemsvirksomhederne.



- > Fortsat fokus på klyngens selvfinansiering. Der har ikke direkte været tale om en kritik i forbindelse med certificering, men punktet er rejst som et opmærksomhedspunkt for BrainsBusiness.
- > Fortsat udvikling og dokumentation af klyngens strategi og professionalisering af klyngesekretariatet med henblik på at udvikle aktiviteter og services med sigte på konkret output for virksomhederne.

Udviklingsperspektiver

BrainsBusiness fremhæver følgende punkter som centrale for klyngeorganisationens fremadrettede udvikling:

- > Afsættet for klyngen var opblomstringen af den nye mobilteknologi i 90'erne. Siden da har IKT-branchen udviklet sig markant og forgrener sig fortsat i nye retninger. Det er afgørende for Brains Business at være en del af denne udvikling, dels ved at rekruttere nye medlemmer inden for branchens nye forgreninger, dels ved at udbyde aktiviteter, der er relevante for de nye medlemmer. Udbredelsen af 'gamification', hvor elementer af spil integreres i andre løsninger, er et eksempel på, hvordan branchen udvikler sig, og BrainsBusiness ønsker at være en relevant aktør og tiltrække nye medlemmer og projekter
- > Hele IKT-branchens økosystem er repræsenteret blandt medlemmerne i BrainsBusiness. For at fastholde denne styrke vil BrainsBusiness også fremadrettet fokusere på at inkludere nye start-ups i klyngen. Dette forventer klyngen at gøre ved dels at være på forkant med nye teknologier inden for sektoren, dels at målrette aktiviteter til spin-outs fra universitetet.
- > Forskellige typer af kompetenceudvikling er en del af BrainsBusiness' nuværende aktiviteter, men vil fremadrettet også få central betydning for den værdi, klyngen skaber. Dette skal ses i et perspektiv, hvor der vil opstå mangel på kvalificeret arbejdskraft, og klyngens virksomhedsmedlemmer formentlig vil opleve stigende vanskeligheder med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.

## Internationalisering

BrainsBusiness har arbejdet strategisk med internationalisering siden 2015. Klyngens internationale fokus er dels motiveret af et ønske tilkendegivet af klyngens medlemmer, og dels et krav for at blive certificeret guld-klynge. Strategien er blandt andet omsat til konkrete samarbejder med IKT Norge og Business Region Göteborg i samarbejdet 'Tech Nordic'. Betragtes Tech Nordic som en sammenhængende klynge, er alle aktører i IKT-økosystemet stærkt repræsenteret – herunder en bred repræsentation af virksomheder og flere forskningsbaserede vidensmiljøer. Det er BrainsBusiness' egen vurdering, at samarbejdet har gjort det lettere for medlemmerne at etablere samarbejde på tværs af landegrænserne, og at barriererne for at etablere sig i eksempelvis Sverige eller Norge er mindsket. Samtidig arbejder BrainsBusiness for fortsat at øge sin synlighed internationalt. De centrale hovedaktiviteter i strategien vil være:

- > Etablering af internationalt Klynge-til-klyngesamarbejde – herunder identifikation af relevante klynger, studieture, deltagelse i klynge-matchmaking-aktiviteter m.v. Konkret er der mål om at etablere kontakt til fem udenlandske klynger.
- > Styrkelse af virksomhedernes internationale kompetencer via workshops og fokusnetværk. Konkret er det målet at igangsætte to landespecifikke fokusnetværk med 10-15 deltagere hver. Baseret på medlemmernes ønsker igangsættes fokusnetværk for nye markeder. Der afholdes seks temamøder med i gennemsnit 20-25 deltagere ifm. internationalisering.

## Finansieringsmodel

Kontingent giver adgang til alle aktiviteter

BrainsBusiness har implementeret en kontingentstruktur og har aktuelt 145 betalende medlemmer. Medlemskabet giver adgang til alle aktiviteter i BrainsBusiness.

BrainsBusiness har gode erfaringer med, at medlemskabet giver virksomhederne mulighed for at lade den eller de relevante medarbejdere deltage i aktiviteterne. BrainsBusiness har for nylig hævet medlemskontingentet med 30 % gennemsnitligt. Overordnet betragtet er prisstigningen accepteret af medlemmerne, selvom det har betydet, at en række små virksomheder har valgt at melde sig ud.

BrainsBusiness arbejder ikke med brugerbetaling for enkelte arrangementer for medlemmerne – det er dog muligt for ikke-medlemmer at deltage i aktiviteter mod en engangsbetaling. Betalingsmodellen for medlemmerne er altså struktureret, så den faste årlige betaling som udgangspunkt giver adgang til alle aktiviteter.

Udvikling mod finansiering via projekter

Finansieringsmodellen for BrainsBusiness karakteriseres ved at være en partnerskabsmodel, hvor medlemskontingentet – på trods af den nyligt gennemførte stigning – er beskedent, og finansieringen opnås som projektbevillinger til enkelte projekter, og medlemmerne kan deltage mod medfinansiering i timer eller kontant, afhængigt af præmisserne for delt enkelte projekt. Selvom BrainsBusiness ikke aktuelt er operatør på strukturfondsprojekter, har klyngen opbygget en projektportefølje, der indikerer, at udviklingen for klyngen går i denne retning.

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

### Udbytte af klyngedeltagelse

De interviewede medlemsvirksomheder af BrainsBusiness giver overordnet udtryk for at være meget tilfredse med deres udbytte. Via deres medlemskab har virksomhederne blandt andet udbygget deres netværk, fået nye samarbejdspartnere og ny viden, som de ikke ellers ville have haft adgang eller kendskab til.

Hvad angår samarbejdspartnere fremhæves både vidensinstitutioner, andre virksomheder og eksterne konsulenter. I forhold til tilførsel af ny viden oplever virksomhederne synergien i de fagspecifikke netværk som særligt værdiskabende, idet de her får mulighed for sparring og erfaringsudveksling med både forskere og andre virksomheder.

"Der er mange andre virksomheder, og vi kan i høj grad bruge hinanden til at skabe synergi. Aalborg Universitet er også en del af klyngen og elsker at give viden fra sig – det er en stor fordel og en stor succes."

*- Nordjysk ITK-virksomhed, 15-49 ansatte*

Virksomhederne oplever desuden netværksarrangementerne som en vigtig kilde til indblik i virksomhedernes forretningsmuligheder, hvilket for mange virksomheder i denne branche er forretningskritisk. Ifølge virksomhederne er en af styrkerne ved BrainsBusiness, at klyngen favner bredt og tilgodeser både mindre og større medlemsvirksomheder i deres udbud af aktiviteter. Dog peger flere af de interviewede virksomheder på, at klyngeorganisationen med fordel kunne have et tydeligere strategisk sigte i deres arrangementer og i større omfang facilitere samarbejde på tværs af virksomheder end det i dag er tilfældet.

## Betalingsvillighed

Begrænset villighed til at betale mere for aktuelt udbytte

På nuværende tidspunkt opkræves et differentieret medlemskontingens afhængig af medarbejderantallet i den enkelte virksomhed. Samtlige interviewede virksomheder i klyngen finder deres aktuelle kontingentsats passende. Flertallet af virksomhederne har overfor os givet udtryk for, at de ikke kunne forestille sig at betale et højere kontingent alene baseret på deres *nuværende* udbytte. Virksomheder, der involverer sig aktivt i klyngen, begrundet dette med, at de allerede bidrager væsentligt mere end andre medlemmer i form af arbejdstimer. Virksomheder, der kun sporadisk benytter sig af klynges tilbud og alene bidrager via kontingent, efterlyser flere relevante netværksaktiviteter.

Enkelte af de adspurgte virksomheder er villige til at betale yderligere for medlemskabet af klyngen baseret på deres nuværende udbytte. De mindre virksomheder heriblandt nævner 3.000-5.000 kr. som maksimumgrænsen, imens de større virksomheder finder det vanskeligt at nævne et konkret beløb. De samme virksomheder vurderer dog, at det er forbundet med en vis risiko at sætte medlemskontingentet op, idet det kan have en negativ indvirkning på klyngens evne til at understøtte innovation og værdiskabelse hos medlemmerne, idet medlemskabet bliver for eksklusivt og mister sin bredde.

"Selvom jeg er villig til at betale mere, kan det være, at andre virksomheder ikke er villige til at betale mere og derfor falder fra. Dermed mister jeg min nytte og villighed til at betale mere eller være med."

*- Nordjysk IKT-virksomhed, 15-49 ansatte*

På spørgsmålet om, hvad der skal til for at øge virksomhedernes betalingsvillighed, er der intet entydigt svar. Enkelte af de større virksomheder peger på flere og mere varierede netværksaktiviteter med et tydeligt fokus og en overordnet

strategi, imens nogle af de mindre virksomheder har et ønske om flere aktiviteter, der giver større indblik i forretnings- og samarbejdsmuligheder samt et øget fokus på at facilitere samarbejde på tværs af virksomhederne.

## 4 Nordjysk FødevarerErhverv

### Faktaboks

#### Baggrund

Nordjysk FødevarerErhverv blev etableret i 2013 med støtte fra Vækstforum Nordjylland og organiserede sig i 2015 som en forening. Netværket har en bestyrelse med god virksomhedsrepræsentation samt god repræsentation af videns- og brancheinstitutioner. Netværket omfatter p.t. 24 medlemsvirksomheder inden for fødevarer- og fiskeerhvervet.

#### Organisering

- > Organiseringsform: Forening
- > Sekretariat: 1 leder, 2 medarbejdere (+1 tilknyttet konsulent)
- > Bestyrelse: 6 virksomhedsrepræsentanter

#### Økonomi

Overordnet finansiering (2017-2019):

Bevilling fra Vækstforum	7.500.000 kr.
Nationale midler	300.000 kr.
Fonde og lignende	500.000 kr.
Ansøgers kontante medfinansiering	400.000 kr.
Ansøgers medfinansiering i timer	300.000 kr.

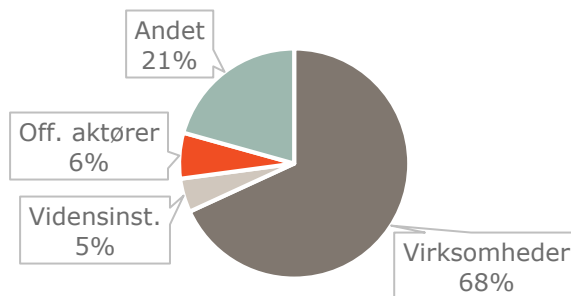
#### Medlemsfinansiering

- > Samlet antal medlemmer: Ca. 31
- > Kontingenttyper:
 

Mindre virksomheder (5-99 ansatte), erhvervs-kontorer og lign.	>2.000 kr.
Universiteter, store virksomheder (100+ ansatte)	10.000 kr.
Vækstforum/Region, kommuner og lign.	25.000 kr.

Kilde: FødevarerErhvervs hjemmeside

- > Fordeling af medlemmer:



## Udvikling af klyngeorganisationen

### Professionalisering og strategi

Fokus på en efterspørgselsdrevne indsats

Etableringen af Nordjysk FødevarerErhverv (NJFE) markerede et nybrud med Regionens tidligere indsats for at støtte op om det nordjyske fødevarerhverv. Tidligere evalueringer og analyser viste, at indsatserne var blevet for 'udbudsdrevne' og virksomhederne oplevede ikke, at deres behov i tilstrækkelig grad blev mødt. Disse udfordringer er adresseret i den måde NJFE er blevet organiseret og ikke mindst i de aktiviteter, sekretariatet gennemfører som i dag i høj grad er efterspørgselsdrevne. NJFE har ikke (endnu) egentlig karakter af en klynge (i triple helix-forstand), eftersom aktiviteterne stort set udelukkende er rettede mod og involverer erhvervet og i mindre grad fokuserer på vidensamarbejder og strategiske indsatser. Derfor er det formentlig også mere retvisende at omtale NJFE som et 'erhvervsnetværk' end en 'klyngeorganisation'. NJFE opererer dog via operatørfunktionen for Akva- og Fiskerisektoren (udbudt af Region Midtjylland og Region Nordjylland) i regi af større samarbejde med vidensinstitutioner: FFI, VIFO, og Food Network.

Aktivering af målgruppe

Fokus i foreningens første leveår har været at engagere sin målgruppe i erhvervs- og vækstrettede aktiviteter. Man har identificeret omkring 130-140 virksomheder i målgruppen. Tilgangen har først og fremmest været at tilbyde individuelle virksomhedsrettede rådgivningsforløb, og blandt de første 80 gennemførte rådgivningsforløb viste der sig at være 36 % af virksomhederne, der ikke tidligere havde benyttet sig af rådgivning. I denne sammenhæng er en af NJFE's primære meritter, at de formår at tilbyde en relevant og målrettet erhvervs-service til et erhverv, der udgør en af Regionens styrkepositioner, men omvendt ikke har generelt fokus på vækst. Dette skyldes ikke mindst målgruppens store repræsentation af virksomheder med en lav forarbejdningsgrad og mere begrænsede muligheder for udvikling og innovation end i mange andre brancher.

Klyngestatus

Nordjysk FødevarerErhverv blev i 2015 etableret som en juridisk enhed, hvilket har givet foreningen mulighed for at søge støtte om udviklingsmidler. Det er i denne forbindelse et ønske hos NJFE at kunne tilbyde virksomhederne nogle 'let tilgængelige' muligheder for at deltage i udviklingsprojekter i mindre skala. En forudsætning for at kunne søge en del af de relevante finansieringskilder er, at NJFE opnår en ECEI-bronze-certificering, hvilket skete i januar 2016. Det er ifølge netværksledelsens eget udsagn imidlertid ikke et mål for NJFE at videreudvikle sig som klyngeorganisation og opnå sølv- eller guldcertificering, idet man fortsat ønsker at anvende netværkets ressourcer til meget konkrete erhvervsrettede aktiviteter med direkte værdiskabelse for virksomhederne. Det er dog et fokus for klyngeorganisationens bestyrelse, at skabe en større grad af triple-helix samarbejder. Bronze-certificeringen har dog givet adgang for NJFE's ansatte til at deltage i kompetenceudviklingsaktiviteter, hvilket man deltager i, såfremt man kan se en afledt gevinst for virksomhederne.

Udviklingsindsatser

Af centrale indsatser, man fra NJFE har investeret ressourcer i at etablere, bør nævnes den årlige fødevarerkonference i september, som ikke mindst har til for-

mål at understøtte opbygningen af netværk mellem virksomhederne og eksportere deres produkter. I lidt større målestok har NJFE fået godkendt Socialfondsprojektet NEXT STEP. Formålet med dette projekt er at videreføre en række af de deltagende virksomheder fra forløberen 'Pilotprogrammet' over i målrettede, konkrete og etablerende udviklingsforløb, som vil udmønte sig i konkrete markedsudviklings- og eksporttiltag. Projektet indeholder desuden en række netværksaktiviteter, som skal opbygge en tværgående netværksplatform omkring fælles kompetenceudvikling inden for særlige fødevarerelaterede områder med særlige, specialiserede rådgivningsbehov.

Netværkselementet er en stigende prioritet i NJFE's arbejde, og ledelsen fremhæver i denne forbindelse tre eksempler, der har til fælles, at man ønsker at sammensætte komplementerende virksomheder i værdikæder.

- 1 *Naturkød Jammerbugt*. Et netværk med 6-7 virksomheder med fokus på samskabelse i værdikædesamarbejde fra opdyrkning af kvæg og slagting til produktudvikling og fokus på branding/salg i detailhandlen.
- 2 *Stedbundne produkter (Thy)*. Udbredelse af kendskab til særkende ved nordjyske produkter og deres særlige kvalitet og håndværk. Heri indgår bl.a. Thisted Bryghus, som i en længere periode har arbejdet fokuseret med innovation, og som ønsker at dele sine erfaringer med andre nordjyske virksomheder.
- 3 *Internationalisering*. Et samarbejde med UCN og FOOD-college om at give input til leverandører med et ønske om at komme ud i de store kæder. FOOD-college arbejdede i denne sammenhæng særligt med præsentation af virksomhedernes produkter, mens UCN via studerende har bidraget med input til markedsføring.

I tillæg til sidstnævnte arbejder NJFE dog også i andre spor med internationalisering, hvilket vi behandler nedenfor.

## Internationalisering

Nordjysk Fødevarerhverv har ikke på nuværende tidspunkt en endelig strategi for internationalisering. I forhold til emnet nævner ledelsen af NJFE tre områder, der på hver sin vis adresserer internationalisering.

- > Det mest strategiske niveau er NJFE's indsats for at koble netværket eller virksomheder i netværkets målgruppe til større internationale udviklingsprojekter. Aktuelt medvirker NJFE i et Horizon 2020-projekt som underleverandør. Dette er ifølge NJFE den mest umiddelbare konkrete måde at få virksomheder med i internationale samarbejder.
- > NJFE forsøger også at medvirke til at løse eksportrelaterede udfordringer for virksomhederne via B2B-samarbejder. Nogle af problemstillingerne vedrører

eksempelvis logistiske udfordringer for virksomhederne i forhold til eksport-leverancer. I denne forbindelse har NJFE indledt et samarbejde med klyngen SmartLog for at udvikle løsninger.

- > Endelig søger NJFE at styrke sine egne internationaliseringskompetencer gennem deltagelse i kompetenceudvikling udbudt af Cluster Excellence Denmark. Efter eget udsagn har dette indtil videre givet NJFE's ansatte konkrete redskaber, som umiddelbart kan bringes i anvendelse i dialogen med virksomheder.

I tillæg hertil arbejder NJFE i programmet Next Step også med internationalisering som en af de relevante vækstdrivere.

## Finansieringsmodel

Mulighederne for medlemsfinansiering er begrænsede for Nordjysk Fødevarerhverv. Aktuelt har netværket cirka 30 betalende medlemmer, hvoraf flertallet betaler 2.000 kroner årligt. Så uanset, om det i et vist omfang lykkes at øge enten kontingentet eller medlemstallet, vil den nominelle gevinst være begrænset, idet det formentlig kun i meget begrænset omfang vil være muligt at skruer op på begge parametre samtidigt. En øget medlemsbetaling vil formentlig påvirke netværkets ambition om at sikre bred opbakning i erhvervet negativt, sådan som netværket og dets ydelser aktuelt er sammensat.

NJFE har ikke en konkret strategi for fremtidig finansiering af netværkets aktiviteter, men har gjort en række overvejelser, som vi kort skal forsøge at redegøre for her:

Ekklusivitet i medlemskab

NJFE har opfattet det som en vigtig del af sit mandat at engagere så stor en del af målgruppen af virksomheder som muligt, hvilket indebærer, at man ikke har arbejdet med eksklusive aktiviteter alene for medlemmer. Man er dog opmærksomme på, at kontingentet bør medføre visse privilegier, som man arbejder på at specificere. Muligheder kunne være eksklusiv adgang til analyser og rabatter hos samarbejdspartnere for medlemmer.

Brugerbetaling på arrangementer

Den førnævnte fødevarerkonference viste sig som en succes. Betaling for deltagelse i denne konference har ikke indtil nu indgået som en del af konferencens forretningsmodel, men ifølge sekretariatet vil deltagerbetaling formentlig blive indført. I denne sammenhæng har NJFE overvejelser om at differentiere gebyret mellem medlemmer og ikke-medlemmer, så medlemmer får rabat på deres deltagelse. Samme finansieringsmodel kunne muligvis overføres til andre arrangementer afholdt af NJFE.

Vant til gratis ydelser

NJFE fremhæver det som en særlig udfordring i forbindelse med kontingent eller brugerbetaling, at de nordjyske virksomheder i fødevarerhvervet har været vant til at modtage klynge-/netværksbaserede ydelser gratis. Dette gør udfordringen med at overgå til medlemsbetaling desto større, hvilket også er en ge-



nerel erfaring med overgang til øget medlemsfinansiering af klyngeorganisationer: Jo mere virksomhederne har været vant til gratis tilbud, jo mindre er betalingsvilligheden (ifølge Cluster Excellence Denmark).

Betaling for konsulent-ydelser

For at sikre tilstrækkelig egenfinansiering er NJFE dog også afhængige af at have indtægtsdækket virksomheder. Dette har den konkrete implikation, at netværket ikke alene kan gennemføre aktiviteter og tilbud, som er rent efterspørgselsdrevne, men er nødt til at udvikle ydelser, der kan sælges til virksomhederne. Trods rollen som 'specialiseret erhvervsfremmeaktør' kommer NJFE dermed til at konkurrere med især Væksthus Nordjylland om at tilbyde virksomhederne ydelser. Denne præmis gør det vanskeligere for NJFE som 'spirende klynge' at udvikle organisationen og at drive udviklingsprocesser i forhold til erhvervet, hvilket netop er et af hovedformålene med en klyngeorganisation. I visse sammenhænge bidrager samarbejde med netop Væksthus Nordjylland og andre, typisk nationale, aktører dog til at sikre den indtægtsdækkede virksomhed via projektleverancer. Således har NJFE fastlagt en fast 'cost-rate' for samarbejde med Væksthus Nordjylland på 510 kroner/time.

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

### Udbytte af klyngedeltagelse

Der tegner sig ud fra de gennemførte interviews et forholdsvis klart mønster i medlemmernes vurdering af udbytte (selvom vi ikke kan afgøre, om billedet er repræsentativt for hele medlemskredsen): Nordjysk FødevarerErhverv ses som en del af den almindelige erhvervsservice, idet de dog anerkendes for deres særlige brancheindsigt. Det er således især de mindre virksomheder, vi har interviewet, der har givet udtryk for at have opnået et værdifuldt udbytte. Det har især handlet om enten hjælp til at igangsætte produktion eller at opnå produktivitetsgevinster gennem effektivisering af produktion eller afsætning. Denne opfattelse deles af flere af de lidt større virksomheder.

"Klyngen er tænkt mere til små virksomheder, og vi er nok lige på vippen til at være for stor til at få et ordentligt udbytte ud af at være med"

*- Nordjysk fødevarer virksomhed, 10-19 ansatte*

Konkurrerer med tilbud fra Væksthuset

Ligesom det er sekretariatets egen opfattelse, har det også været en udbredt oplevelse blandt de interviewede virksomheder, at NJFE i deres ydelser er i konkurrence med Væksthus Nordjylland, selvom flere virksomheder ikke skelner mellem NJFE og Væksthuset. På den ene side roses de NJFE-ansattes brancheindsigt som en differentiator vis-a-vis Væksthuset; omvendt har enkelte givet udtryk for, at Væksthuset er bedre til at løfte den administrative byrde for virksomhederne, selvom NJFE har fokus på denne problemstilling. Særligt har vi stødt på utilfredshed med administrationsbyrden ifm. deltagelse i Next Step-projektet, som ikke nødvendigvis er ekstraordinær ift. andre EU-projekter, men hvor forventningsafstemningen på dette punkt er blevet oplevet som utilstrækkelig. Oplevelsen hos disse virksomheder er, at administrationen "glider lettere" i regi af Væksthuset.

Selve netværket har værdi

NJFE's netværksaktiviteter er med til at adskille NJFE fra Væksthuset, idet disse aktiviteter giver erhvervet anledning til at mødes og videndele og netværke, hvilket et flertal af de interviewede fremhæver som et positivt udbytte af deltagelsen i NJFE's aktiviteter – på tværs af virksomhedsstørrelse og produktområde. Flere virksomheder fremhæver værdien af at få indsigt i lokale tiltag og tendenser. Bagsiden af NJFE's netværk som et unikt og værdiskabende tilbud er imidlertid, som flere af de interviewede fremhæver, at netværket ikke er større endnu. Dermed deler virksomhederne sekretariatets opfattelse af, at det er meget centralt for netværkets succes, at den kritiske masse af virksomheder øges. Der er derfor stor opbakning til, at sekretariatet fortsat prioriterer ressourcer til at udvide medlemskredsen. Dette kan, som tidligere nævnt, blive udfordret af en eventuel forøgelse af kontingentet. En udvidelse af netværket vil dog både have værdi for (selvsagt) nye medlemmer, der hverves, og for de eksisterende medlemmer, hvoraf nogle udtrykker en oplevelse af 'Tordenskjolds soldater' til netværksarrangementerne.

Fremadrettede forventninger til udbytte

Mens der generelt har været stor enighed om ovenstående pointer blandt de interviewede virksomheder, er det i mindre grad klart, hvad virksomhederne har af forventninger til det fremadrettede udbytte af medlemskabet af NJFE. To temaer, som begge ligger i kernen af en typisk klyngeorganisations arbejde, går dog igen: a) Fokus på eksport og b) fokus på internationale trends på fødevarerområdet.

Hvad angår førstnævnte, fokus på eksport, udtrykkes der både ønsker om flere eksportorienterede oplæg ved netværksmøder, organisering af målrettede delegationsture til relevante eksportmarkeder, og netværkssamarbejde mellem virksomhederne mhp. videndeling og planlægning af penetration af specifikke markeder (bl.a. Kina nævnes). Virksomhederne har vanskeligt ved at vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede i NJFE, men som det ses i andre klynger, kunne dette adresseres via samarbejde med Eksportrådet og lignende aktører. Med hensyn til internationale trends er dette et område relateret til innovation og produktudvikling, som ikke har været prioriteret i NJFE endnu, og hvor det også er vanskeligt med netværkets nuværende ressourcer at gøre en afgørende forskel. Det kræver alliancer med vidensinstitutioner, på samme måde som NJFE allerede har opbygget via operatørfunktionen for Udvikling af Fiskeri- og Akvakultursektoren. En afdækning af markedstrends- og efterspørgsel, som er igangsat i regi af Vestdansk Erhvervssamarbejde, er også et skridt på vejen til at imødekomme denne efterspørgsel.

## Betalingsvillighed

Det er et markant fællestræk fra interviewene med virksomheder i NJFE, at de direkte adspurgt enten ikke har været klar over, om de betaler kontingent for medlemskab af NJFE, eller i så fald *hvor meget* de betaler. Dette kunne lidt kynisk fortolket indikere, at en smertegrænse i hvert fald ikke er nået, og at der dermed er potentiale for at øge kontingentet. Som førnævnt skal man dog passe på med at drage denne konklusion på det eksisterende datagrundlag, ikke mindst fordi vi ikke kender betydningen af kontingentets størrelse for de nye medlemskandidater.

Også til spørgsmålene om betalingsvillighed nævnes Væksthuset igen af flere, hvor der ikke er nogen form for medlemskab og dermed privilegeret adgang til services. Samtidig sammenligner enkelte deres medlemskab og udbytte heraf med medlemskab af brancheorganisationen Landbrug og Fødevarer, der altså også må opfattes som en konkurrent.

Blandede udmeldinger om fremtidig betalingsvillighed

Vi får ikke på tværs af virksomhederne et entydigt svar på, om der generelt er vilje til at betale et højere kontingent. Svarene varierer lige fra dem, der under ingen omstændigheder vil betale mere, fordi de så vil søge andetsteds hen for at få indfriet deres behov for service; over de virksomheder, der stiller sig positive over for at betale mere, hvis udbyttet tilsvarende øges; til de mere 'hardcore', der ser et kontingent af en vis størrelse som en forudsætning for engagement fra medlemmernes side, hvilket igen vil styrke kvaliteten i fælles aktiviteter.

Noget for noget

Der er dog blandt de interviewede virksomheder generelt en klar bevidsthed om, at en højere medlemsfinansiering skal modsvares af en tydeligere økonomisk værdi for virksomhederne. I denne forbindelse gentages pointen om flere aktiviteter, der engagerer virksomhederne mere i fællesskab via samarbejde om f.eks. udvikling eller eksport.

"Hvis vi skal betale op omkring 5.000 kroner om året, så skal de [NJFE] facilitere et tættere samarbejde mellem klyngens deltagere, som kan give os økonomisk værdi."

*- Nordjysk fødevarer virksomhed, 10-19 ansatte*

## 5 House of Energy

Faktaboks	
<b>Baggrund</b>	
Den Nordjyske Energiplatform er et samarbejde mellem CEMTEC, Aalborg Universitet, Business Aalborg og Norddanmarks EU-kontor. 400 forskere fra Aalborg Universitet og 400 nordjyske virksomheder står bag House of Energy.	
<b>Organisering</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organiseringsform: Projekt, men overgår til forening</li> <li>&gt; Sekretariat: 1 leder og 8 medarbejdere Er det omregnet til fuldtidsstillinger eller har de selv oplyst det tal? Jeg plejer at høre et større tal.</li> </ul>	
<b>Økonomi</b>	
Overordnet finansiering (2016-2018):	
Bevilling fra Vækstforum	20.456.000kr.
Statslig deltagerfinansiering (AAU)	5.888.721 kr.
Kommunal finansiering og tilskud	12.763.680kr.
Privat finansiering og tilskud	1.803.600kr.
<b>Medlemsfinansiering</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Samlet antal medlemmer: Ca. 400</li> </ul>	

### Udvikling af klyngeorganisationen

#### Professionalisering og strategi

Certificering og benchmark

House of Energy er som bekendt en fusion af tidligere netværk og indsatser på energiområdet i Nordjylland: FleksEnergi og Hub North (der ikke har været så projektrettede) samt CEMTEC og AAU's EnergyVision (der ikke har haft et decideret klyngeperspektiv). Det eksisterende netværk Hub North blev benchmarket for 4 år siden og dermed bronze-certificeret. Som opfølgning gennemførte House of Energy en benchmarkanalyse (selvrapportering) i januar 2016, som de fik feedback på fra Cluster Excellence Denmark. Et af de identificerede udviklingspunkter var projektudvikling, hvor House of Energy scorede lavt. FleksEnergi og Hub North opererede dog ikke som egentlige projektorganisationer, hvorfor dette må opfattes som naturligt.

Etablering af juridisk enhed

Et andet udviklingspunkt på baggrund af benchmark-øvelsen var, at House of Energy ikke havde fundet form som en juridisk enhed endnu, hvilket der dog med den nye ledelse er arbejdet målrettet for at finde det rigtige format for. House of Energy har besluttet at etablere sig som en såkaldt 'almen forening' i første kvartal 2018. Valget af netop denne konstruktion, hvor en generalforsamling udgør øverste myndighed, skal understrege klyngeorganisationens ønske

om at sikre medlemmerne direkte indflydelse og dermed understøtte et medlemsfokus. Udfordringen ved at flytte alle aktiviteter ud i en selvstændig organisation er imidlertid at sikre den nødvendige likviditet.

Gevinst ved fusionen

Året 2016 har været et konsolideringsår for House of Energy, mens der i 2017 er blevet sat mere skub i udviklingen. Den længere tidshorizont for klyngens finansiering, som f.eks. FleksEnergi ikke tidligere var begunstiget af, samt den større kritiske masse af sekretariatsansatte har løftet mulighederne for at arbejde med udvikling i samarbejde med virksomhederne. Dette har betydet faglig synergi og en effektivisering af administrationen. På denne måde er der en gennemgående gevinst for alle klyngens funktionsområder: kommunikation, events, faglig sparing, m.v. Den primære gevinst ligger dog i højere grad i evnen til at opnå flere og større resultater end i egentlige effektiviseringer på omkostningssiden. Således 'overperformede' House of Energy på en række resultatmål i 2016: 14 % flere virksomhedsbesøg, 140 % flere branchespecifikke netværksmøder, 23 % flere projektudviklingsforløb, 146 % flere internationale netværksmøder m.fl.<sup>3</sup>

Fremtidige planer og strategi

Med planen for organiseringen på plads arbejder House of Energy nu videre med sit store mål om at blive guldcertificeret klynge. En væsentlig faktor for at lykkes er som nævnt, at man lykkes med at skabe projektudvikling i klyngen. Der arbejdes derfor nu målrettet med at udvikle nye projekter med deltagelse af klyngens virksomheder. Projektporteføljen skal omfatte projekter inden for de enkelte af klyngens fagligheder (vind, fjernvarme m.v.), men også tværfaglige projekter, der knytter fagligheder på tværs af klyngens forskellige fagområder, så nye innovative synergimuligheder udnyttes. Som en naturlig del af projektudviklingen vil man søge internationale partnerskaber, hvor det findes relevant (se nedenfor).

For at opnå guldcertificering er det ligeledes en vigtig parameter, at House of Energy formår at understøtte iværksætteri i klyngens økosystem. I forhold til dette har House of Energy tilknyttet en person hos AAU, der understøtter opstartsaktiviteter på universitetet; man har indgået en alliance med Horseshoe Bay (ved Aalborg Havns Center for logistik og samarbejde) og understøtter p.t. Scale-Up Denmark-indsatsen ved at understøtte CLEAN's og MARCOD's aktiviteter i de to respektive 'hubs', de er involveret i.

## Internationalisering

House of Energy arbejder ud fra en internationaliseringsstrategi, der groft sagt hviler på tre ben:

- > *Internationale virksomhedspartnerskaber.* Klyngeorganisationen arbejder på at få medlemmer med i internationale virksomhedspartnerskaber, herunder f.eks. Horizon 2020-partnerskaber. Med House of Energy er der ansat en fundraiser på energiområdet i Norddanmarks EU-kontor i Bruxelles, som leder efter konsortier med muligheder for dansk deltagelse. House of Energy arbejder dog ikke alene udbudsrevet med partnerskaber, men tester også

<sup>3</sup> Kilde: Målopnåelseskema for 2016 udleveret af House of Energy.

medlemmernes ideer, ift. om det kan matches med mulige EU-calls. Her består indsatsen især i at skaffe internationale partnere.

- > *Cluster-to-cluster projekter.* House of Energy deltager selv i internationale indsatser som f.eks. Northern Connection (Interreg North Sea) med Business Aalborg som lead-partner. Styrken i dette projekt er bl.a., at det har deltagelse af flere stærke klynger fra syv forskellige lande. Allerede nu er der resultater heraf, idet andre udenlandske klynger henviser til House of Energy på f.eks. fjernvarme-området, hvilket giver anledning til at komme med i flere konsortier. Klyngesamarbejdet fungerer på denne måde som en vej til at skabe brohoved til forskellige eksportmarkeder. Et eksempel herpå er fjernvarmeområdet, hvor man sammen med danske teknologileverandører skaber opmærksomhed om den danske model, herunder løsninger og kompetencer på området.
- > *Systemeksport:* Ud fra en konstatering af, at det i stigende grad bliver vanskeligere at klare sig på eksportmarkedet som komponenteksportør, har House of Energy sat fokus på at bidrage til udviklingen af systemeksport. Dette ben i internationaliseringsstrategien bygger derfor i høj grad på involvering af nogle af de store danske producentvirksomheder som f.eks. Siemens og Bladt på vindområdet eller Logstor på fjernvarmeområdet.

I tillæg til internationaliseringsstrategiens tre ben arbejder House of Energy også en del med modtagelse af udenlandske delegationer, bl.a. i samarbejde med State of Green. I forbindelse med disse besøg gør House of Energy en særlig indsats for at vurdere, hvilke medlemsvirksomheder, der kunne tænkes at have værdi i at blive eksponeret. Disse virksomheder inviteres til at præsentere dem selv for delegationerne.

## Finansieringsmodel

HoE er ved at forberede kontingentstruktur

I forbindelse med ansøgningen til bevilling for perioden 2016-18 var man gået i gang med indledende forberedelser til at indføre kontingentstruktur. Et fast format for kontingentstruktur er dog endnu ikke indført, men forventes at blive implementeret fra andet kvartal 2018. Beslutningen om strukturen ligger dog endnu ikke fast. House of Energy har dog allerede nogle centrale bidragsydere, der bidrager med op til 1 million kroner. Blandt de største bidragsydere er Aalborg Havn, Business Region North Denmark og Mariagerfjord Kommune (hvor bidraget går til CEMTEC).

I fastlæggelsen af kontingentstruktur vil House of Energy skele til strukturer i andre nordjyske klynger. Derudover overvejer man muligheden for at skabe engagement ved at give mulighed for at modregne deltagelse i visse af klyngens aktiviteter med timer i kontingentet. Eksempelvis kunne man forestille sig, at en virksomhed kunne forpligte sig at deltage aktivt et antal timer om året. Dette vil ikke mindst være et hensyn til at sikre medlemskab fra f.eks. mindre fjernvarmeværker, der har vanskeligere ved at forpligte sig til kontant medlemskab. House of Energy har desuden testet brugerbetaling på arrangementer (i efteråret 2016) med gode resultater. I denne sammenhæng fik man tilladelse fra Regionen til ikke at skulle modregne indtægterne i bevillingen.

Rabat for "delt medlemskab"

Man planlægger også at indtænke en rabat for medlemskab af flere klynger (hvilket vil skulle aftales og udlignes i en udligningsordning). Det er en central del af House of Energys strategi, at man fokuserer på at arbejde integreret med teknologier fra forskellige sektorer (hvorfor eksempelvis et delt medlemskab med BrainsBusiness kan være relevant for visse virksomheder). Det er centralt for klyngen at arbejde med integrerede energisystemer, så man udnytter synergi-mulighederne ved at have organiseret bl.a. vind- og fjernvarmeområdet sammen. Det er derfor også vigtigt i forhold til finansieringen af House of Energy, at klyngen fortsat betragtes som et partnerskab, hvilket styrker muligheden for at gear midlerne med midler fra andre finansieringskilder. Foreningen vil udnytte, at man har mulighed for at forskellige parter kan søge midler i forskellig kontekster (AAU kan søge midler nogle steder, Business Aalborg i andre).

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

*Opsummeringen af interviews med medlemsvirksomheder under House of Energy bygger på interviews med medlemmer af henholdsvis Hub North og FleksEnergi. Virksomhederne har derfor også primært udtalt sig bagudrettet om deres udbytte af disse to organisationer, der nu er en del af House of Energy. I den fremadrettede perspektivering har de dog så vidt muligt forsøgt at forholde sig til mulighederne som medlem af House of Energy.*

Regionale netværk er et afgørende udbytte for virksomhederne

### Udbytte af klyngedeltagelse

Samtlige interviewede virksomheder har over for os udtrykt stor tilfredshed med deres hidtidige udbytte af de respektive netværk. Særligt fremhæves sekretariats evne til at sikre relevans i aktiviteterne for virksomhederne. Generelt peger virksomhederne på, at deres medlemskab har bidraget til et værdifuldt netværk og indsigt i mulige lokale/regionale samarbejdspartnere, som de ikke kendte til i forvejen og ifølge eget udsagn ikke nødvendigvis havde fået kendskab til uden deltagelse i netværkenes arrangementer. I denne forbindelse understreges vigtigheden af den regionale nærhed specifikt af flere af virksomhederne.

I forhold til samarbejdspartnere fremhæves både underleverandører, konsulenter med relevante rådgivningsydelser og ikke mindst kunder. På fjernvarmeområdet fremhæver flere af virksomhederne specifikt adgangen til netværket af fjernvarmeværker som særligt værdifuldt. Muligheden for dialog og videndeling om værkernes behov og virksomhedernes løsninger fremhæves som en unik værdiskabelse via netværkene.

Vigtigt for klyngens medlemmer med tilførsel af ny viden

Derudover lægger de virksomheder, vi har talt med, stor vægt på netværkenes indsats for at stille relevant og ny viden til rådighed via netværkenes arrangementer. På den ene side roses House of Energys indsats for en stor varietet i indholdet af arrangementerne, hvilket flere af virksomhederne har benyttet til at hente inspiration og udvide perspektiverne på deres forretning, selvom emnet ikke var umiddelbart relevant for deres virksomhed. På den anden side har flere virksomheder peget på, at det kan være vanskeligt at overskue viften af tilbud fra House of Energy, og luftet ønsket om, at House of Energy i højere grad bliver målrettet i deres formidling af tilbud om arrangementer og ydelser.

## Betalingsvillighed

Velvillighed over for kontingent af en vis størrelse for aktuelt udbytte

De interviewede virksomheder betaler enten ikke kontingent eller kunne ikke huske, hvilket kontingent de eventuelt betaler. Enkelte af virksomhederne udtrykte, at de ikke ønskede at betale for medlemskabet af klyngen baseret på deres nuværende udbytte. Men fællesnævneren for disse virksomheder har dog været, at de ikke generelt har benyttet sig af klyngens tilbud. Flertallet af virksomhederne, som altså vurderer at få et udbytte af deres deltagelse i klyngen, har over for os givet udtryk for, at de godt kunne forestille sig at betale et kontingent af en vis størrelse alene baseret på deres *nuværende* udbytte. Interessant nok har flere nævnt beløbet 5.000 kroner som værende passende eller 'smertegrænsen' for deres aktuelle udbytte. Enkelte af de større virksomheder nævner også beløb som 10.000 og 20.000 kr. Disse beløb skal dog alene tages som en overordnet indikation. Nærmere fastlæggelse af kontingent bør understøttes af en større rundspørge og omfatte klyngeorganisationens egne overvejelser om kontingent beskrevet ovenfor.

De samme virksomheder vil også se velvilligt på en vis form for deltagerbetaling for arrangementer. I denne sammenhæng bliver der dog fremført en pointe om, at det er væsentligt for FlexEnergivirksomhederne, at deltagerbetaling ikke indføres på en måde, så det afholder nøgleaktører, særligt (mindre) fjernvarmeværker, fra at deltage i klyngens arrangementer.

Til spørgsmålet om, hvad der skal til for at virksomhederne ville være villige til at betale endnu mere end deres betalingsvillighed for deres aktuelle udbytte, giver virksomhederne i vores undersøgelse ikke et entydigt svar. De fleste interviewede vurderede faktisk ikke, at der i klyngens aktuelle tilbud er nogen mangler i form af aktiviteter eller services, som kunne medvirke til at styrke deres betalingsvillighed. Enkelte pegede dog på et ønske om flere eksportrettede fællesaktiviteter, men vi er ikke i stand til at vurdere repræsentativiteten og omfanget af dette ønske.



## 6 MARCOD

### Faktaboks

#### Baggrund

MARCOD (Maritimt Center for Optimering og Drift) blev etableret med støtte fra Fornyelsesfonden (9,5 mio. kr.), Vækstforum Nordjylland (4 mio. kr.) samt 10% privat medfinansiering (1,5 mio. kr.). Derudover stiftelseskapital fra 6 stiftere (Frederikshavns Maritime Erhvervspark (FME), Frederikshavn Havn, Skagen Havn, MAN Diesel & Turbo, Frederikshavn Kommune samt Spar Nord Fonden). Første fase af MARCOD kom fra start ultimo 2011 og blev afsluttet 31. december 2014. Driften i 2015 blev sikret med en bevilling fra de regionale udviklingsmidler på 1,8 mio. kr., Den danske Maritime Fond 0,8 mio. kr., Virksomhedsnetværk 0,14 mio. kr., MARTEC 0,39 mio. kr., 5 største nordjyske havne & 4 havnekommuner 0,5 mio. kr.

#### Organisering

- > Organiseringsform: Almennyttig fond
- > Sekretariat: 6 medarbejdere
- > Bestyrelse: 6 virksomhedsrepræsentanter

#### Økonomi

Overordnet finansiering (2016-2018):

Bevilling fra Vækstforum	5.979.390 kr.
Privat medfinansiering fra virksomhedsnetværk	270.000 kr.
Privat medfinansiering fra virksomheder	219.801 kr.
Medfinansiering fra havne	2.250.000 kr.
Medfinansiering fra kommuner	3.239.589 kr.

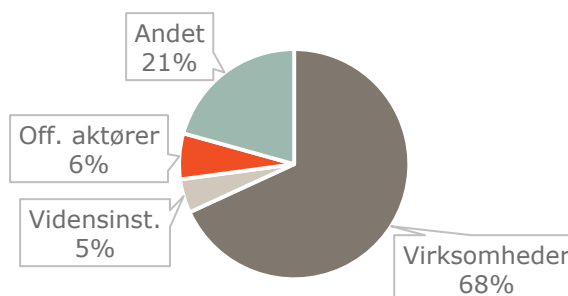
#### Medlemsfinansiering

- > Samlet antal medlemmer: 9 direkte og ca. 130 via lokale maritime netværk
- > Kontingenttyper:
 

0-50 medarbejdere	2.000 kr.
51-100 medarbejdere	3.000 kr.
Over 100 medarbejdere	5.000 kr.

Kilde: MARCOD's hjemmeside

- > Fordeling af medlemmer:



## Udvikling af klyngeorganisationen

### Professionalisering og strategi

MARCOD blev etableret som almennyttig fond ultimo 2010 finansieret af 10 mio. kr. fra Fornyelsesfonden, 4 mio. kr. fra Vækstforum Nordjylland, stiftelseskapital fra 6 stiftere samt 10% privat medfinansiering. Klyngen har en national maritim bestyrelse med repræsentanter for rederier, værfter, udstyrsproducenter, virksomhedsnetværk og uddannelsesmiljøer. Klyngen er etableret i Frederikshavn, men det er på kort tid lykket at udbrede klyngesamarbejdet til hele regionen. I 2015 har klyngen været støttet af Vækstforum, Den Danske Maritime Fond, 4 nordjyske kommuner, 5 nordjyske havne samt 2 maritime netværk. I perioden 2016-18 har klyngen fået bevilliget 5.979.390 mio. kr. i regionale udviklingsmidler.

#### Perspektiverne som almennyttig fond

MARCOD er etableret som almennyttig fond. Man har vurderet, at dette giver en frihed til at agere selvstændigt i forhold til andre aktører og samarbejdspartnere. Konsekvensen er dog også, at der er skærpet fokus på likviditetsstyring, og fundraising er en forudsætning for at gennemføre aktiviteter. Dette har blandt andet betydning for MARCOD's muligheder for at indgå i projekter med medfinansieringskrav, og kan på den måde ses som en barriere for at udvikle klyngen. I klyngens etableringsfase har man vurderet perspektiverne for andre organisationsformer – herunder at etablere en parallel juridisk enhed som GTS-institut. Man vurderede dog, at de formelle krav var for omfattende, og man gik derfor væk fra idéen.

#### Strategisk fokus

MARCOD er aktuelt i gang med en strategiproces, og det er derfor ikke endnu afgjort, hvilke pejlemærker klyngen vil arbejde efter de kommende år. Udgangspunktet for processen er dog en oplevelse af, at klyngens kommissorium stadig er et relevant afsæt for klyngen arbejde. Samtidig oplever MARCOD, at det er relativt lettere at udmønte ambitionen om den vækstrettede udvikling i virksomhederne end ambitionen om øget bæredygtighed. På den måde har MARCOD indtil nu haft størst succes med erhvervsservicerettede aktiviteter, hvor værdien for den enkelte virksomhed er synlig og kan realiseres på relativt kort sigt.

MARCOD har et velfungerende samarbejde med regionens uddannelsesinstitutioner – blandt andet EUC Nord og MARTEC, men har ikke nogen stærk relation til forskningsbaserede vidensinstitutioner. Dette afspejler, at den maritime sektor ikke har afsæt i nogen bestemt teknologi eller viden, men derimod spreder sig over en bred vifte. MARCOD har dog i den nuværende ansøgning som mål at styrke SMV'er via triple helix-samarbejder ved at være virksomhedernes indgang til universiteter og GTS-institutter. Konkret er det målet, at 1-2 semesteropgaver eller praktikophold og erhvervs-ph.d'er gennemføres som broskabende aktivitet mellem klyngens virksomheder og relevante vidensinstitutioner.

#### Synergi på fire niveauer

MARCOD arbejder ud fra et rationale om, at klyngen kan skabe synergi på fire overordnede niveauer:

- > Lokalt via de fem maritime netværk: Maritime Network Frederikshavn, Serviceteam Skagen, Hirtshals Service Group, det nyeste netværk Aalborg Maritime Network og det tværgående netværk Offshore Base Scandinavia. MARCOD understøtter netværkene via sekretariatsbistand, men er samtidig med til at udfordre medlemmerne på tværgående samarbejde. De lokale erhvervskontorer spiller en aktiv rolle i samarbejdet – særligt i de kommuner, der har en styrkeposition på den maritime sektor.
- > Traditionelt set er havnene indbyrdes konkurrenter, men MARCOD arbejder blandt andet med at skabe større regional synergi via regionalt forankret samarbejdsprojekter og kompetenceudvikling. Aktiviteterne sker blandt andet i samarbejdet med Væksthus Nordjylland.
- > På nationalt niveau har MARCOD søgt samarbejde med en række aktører – eksempelvis Dansk Maritime, der er repræsenteret i MARCOD's bestyrelse, samt andre klynger og netværk i Danmark. MARCOD er senest valgt som operatør for den maritime Hub i Scale-Up Denmark, hvor klyngen skal facilitere vækstrettede udviklingsforløb for virksomheder i hele landet.
- > MARCOD er som udgangspunkt internationalt orienteret, idet en stor del af medlemmerne agerer globalt, og har blandt andet relationer til resten af Skandinavien. MARCOD har tidligere indgået projektet MARKIS med fokus på innovation i den maritime sektor, i regi af Interreg KASK.

MARCOD har en meget bred aktivitetsspalette

MARCOD udmønter sit strategiske fokus gennem en række produkter og serviceydelser, der i overskrifter omfatter:

- > Maritim sparring, der sætter fokus på behovsafklaring i forhold til den enkelte virksomheds udviklingspotentiale. Rammen for aktiviteterne har i første omgang været Det Maritime Vækstprogram, og aktuelt Det Maritime Elitetræningscenter i regi af Scale-Up Denmark. Begge programmer er finansieret via Den Europæiske Regionalfond, under indsatsområdet 'flere vækstvirksomheder'
- > Produkt- og teknologi-scouting, hvor klyngen holder øje med markedstendenser og teknologiudvikling i forhold til forretningsmuligheder hos de maritime virksomheder.
- > Maritim forskning og analyse, hvor MARCOD arbejder mod at etablere samarbejde om Erhvervs-ph.d.er – enten med enkeltvirksomheder eller i samarbejde mellem flere virksomheder.
- > Maritime events og videndeling i form af konferencer og seminarer mm., som sætter fokus på aktuelle maritime tendenser og teknologier.
- > MARCOD afdækker 1:1 virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og identificerer match med udbud fra relevante uddannelsesinstitutioner samt finder finansieringsmuligheder til kurserne. Derudover har klyngen udviklet den maritime projektlederuddannelse i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne på baggrund af en identificeret efterspørgsel hos medlemmerne.

- > MARCOD har udviklet og huser den maritime lærlingeordning (MUK), der hjælper virksomhederne med at få flere og bedre lærlinge – og på sigt øger udbuddet af kvalificeret arbejdskraft.
- > Facilitering og udvikling af de fem lokale maritime netværk via sekretariatsbistand og udfyldelse af rollen som udviklingsressource.
- > Branding af klyngen via branding af den nordjyske maritime klynges styrkepositioner over for omverdenen samt branchens uddannelses- og jobmuligheder over for de unge.

## Certificering

MARCOD har opnået sølv-certificering i regi af ESCA. Certificeringsprocessen har været ramme for en professionalisering af klyngen, der blandt andet har omfattet strategisk kompetenceudvikling i klyngesekretariatet. Det forventes at man i løbet af 2018 vil træffe beslutning om, at MARCOD skal arbejde mod at blive guld-klynge. En forudsætning for guld-klyngecertificeringen vil være en fortsættelse af den professionaliseringsproces, der er påbegyndt og blandt andet omfatter:

- > En afklaring af klyngens internationaliseringsstrategi, herunder mulighederne for internationalt klynge-til-klynge-samarbejde, B2B-samarbejde og vidensamarbejder.
- > Øget fokus på iværksætteri, og hvordan MARCOD kan understøtte, at iværksættere inden for den maritime sektor kan indgå i klyngen.
- > Fokus på klyngens finansiering, herunder ressourcer til at udvikle klyngens aktiviteter.
- > Honorering af ESCA's krav til dokumentation via implementering af et CRM-system.

## Internationalisering

Internationalisering har ikke hidtil fyldt meget for MARCOD, men i den aktuelle ansøgning til Vækstforum er internationalisering beskrevet som en del af klynges formål. Dette har man også indskrevet i MARCOD's Forretningsplan 2020, hvor det fremgår, at MARCOD fremadrettet vil indgå i internationale sammenhænge i det omfang, at det bidrager positivt til udviklingen af de maritime virksomheder i Nordjylland.

Konkret har der været fokus på internationalisering og eksport i det maritime pilotprogram 2015-2016, som MARCOD har været operatør på. En del af deltagerne har i regi af programmet arbejdet mod øget internationalisering.

Herudover samarbejder MARCOD aktuelt med nationale og relevante internationale aktører og netværk om internationalisering, herunder Business Broen (Norge), Væksthus Nordjylland, Norddanmarks EU-kontor, Invest in Denmark, Eksportrådet, Eksportforeningen m.fl.

## Finansieringsmodel

MARCOD har implementeret en kontingentstruktur med tre niveauer (se faktaboks ovenfor).

Finansieringsmodellen i MARCOD skiller dig dog ud fra de øvrige klynger, ved at hovedparten af medlemmerne ikke direkte er medlem af MARCOD, men har deres medlemskab via de lokale maritime netværk. Dermed går betalingen for medlemskabet også via de lokale netværk, der betaler en samlet pris til MARCOD. Prisen for netværkenes medlemskab er forhandlet individuelt og varierer netværkene imellem.

Ni virksomheder har et direkte medlemskab af MARCOD. Det vil derfor ikke reelt have betydning for MARCOD's finansieringsgrundlag at justere på kontingentet for direkte medlemskab, selvom prisen for medlemskab ligger i den lave ende sammenlignet med de andre nordjyske klynger. Herudover benytter MARCOD sig i et vist omfang af brugerbetaling og opkræver betaling for en række enkeltstående aktiviteter som eksempelvis studieture og pladser på messer.

Planerne om at etablere en parallel organisation i MARCOD, der giver mulighed for at drive indtægtsdækket virksomheder, er droppet, men MARCOD har med MUK-ordningen fundet en model for at gennemføre aktiviteter finansieret af de medlemmer, der er en del af ordningen. Som beskrevet tidligere omfatter ordningen, at en medarbejder hos MARCOD står for håndteringen af en række praktiske og koordinerende opgaver i forbindelse med medlemsvirksomhedernes lærlinge. Ordningen koster 10.000 kr. i opstart for det enkelte medlem, og derefter 10.000 kr. årligt per elev. Det er en forudsætning for ordningen, at der er en kritisk masse af medlemmer, der benytter sig af ordningen, til at holde hånden under medarbejderens løn. Aktuelt er to medarbejdere i MARCOD beskæftiget i denne funktion.

MARCOD har været operatør på Strukturfondsprojektet 'Pilotprogram for maritim udvikling' og er aktuelt operatør på den maritime hub i Scale-Up Denmark, der ligeledes er strukturfondsfinansieret. Begge projekter ligger i forlængelse af MARCOD's strategiske målsætninger og bidrager til finansieringen af klyngens aktiviteter. I forbindelse med kommende projekter er to overvejelser centrale for MARCOD:

- > I hvilket omfang vil en kommende projektmulighed korrespondere med MARCOD's strategiske målsætninger, og kan projektet indgå i aktiviteterens portefølje uden at skabe slør i klyngens profil.
- > Herudover kan medfinansieringskravet i projektet sammen med bagudbetalt støtte skabe et likviditetsdræn for MARCOD, der i værste fald kan være med til at underminere økonomien i klyngen.

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

### Udbytte af klyngedeltagelse

Det gennemgående udsagn blandt de interviewede medlemmer er, at nøglen til værdiskabelse for MARCOD går gennem faglig indsigt i den maritime sektor. I de gennemførte interviews kommer det til udtryk på mange forskellige måder. Eksempelvis oplever medlemmerne, at MARCOD skaber værdi ved at være på forkant med krav til nye markedsstandarder og nye udviklingstrends. Virksomhederne oplever, at MARCOD fungerer som filter eller "grovfil" for medlemmerne i forhold til at sortere og være proaktiv i strømmen af ny viden og muligheder på den maritime sektor. Flere virksomhedsmedlemmer beskriver også, hvordan MARCOD skaber værdi ved at have fokus på langsigtede udviklingstrends, og supplerer på den måde virksomhederne, der ofte binder mange ressourcer i driftsopgaver.

Virksomhedsmedlemmerne beskriver også gennemgående, at nærheden til de lokale maritime netværk er central for at skabe regional synergi.

"Nærheden til virksomhederne er vigtig. Hvis klyngen breder sig for meget, risikerer man at tabe de små virksomheder."

- Nordjysk maritim virksomhed, +50 ansatte

Hovedparten af de interviewede medlemmer ser på den måde MARCOD som den væsentlige aktør i forhold til at understøtte de maritime netværks synergi lokalt og samle denne på regionalt niveau. Derimod efterspørges der kun i mindre omfang et nationalt fokus. Enkelte af de store medlemsvirksomheder ser et stort – og delvist uudnyttet potentiale i at bruge MARCOD som en aktiv medspiller på virksomhedernes internationale aktiviteter, eksempelvis til at koordinere relationer og skabe afsæt for samarbejdsmuligheder.

Blandt virksomhederne er der kun meget begrænset efterspørgsel efter videnssamarbejde. Virksomhederne oplever ikke, at det maritime er en relevante fællesnævner for videnssamarbejde, og de oplever, at andre aktører er mere relevante ift. til at imødekomme denne efterspørgsel.

"Der er ikke nogen maritim paraply på Aalborg Universitet. Det gør det umiddelbart svært for klyngen at være indgang til de vidensmiljøer, der er relevante for den enkelte virksomhed"

- Nordjysk maritim virksomhed, 30-39 ansatte

Virksomhederne oplever også stor værdi af muligheden for at deltage i konkrete udviklingsprojekter via MARCOD, i form af Pilotprogram for maritim udvikling og Scale-Up Denmark. Igen fremhæves indsigten i den maritime sektor og en eksisterende relation til MARCOD som væsentlige forudsætninger for at indgå i samarbejdet.

## Betalingsvillighed

Hovedparten af medlemmerne i MARCOD er medlemmer via de lokale maritime netværk. Derfor udlægger de interviewede medlemmer i mange tilfælde deres medlemskab af det lokale netværk og MARCOD som en samlet pakke, hvilket også er udgangspunktet for deres vurdering af betalingsvillighed. I forlængelse heraf ser ingen af de interviewede virksomheder det som en mulighed at have to parallelle medlemskaber – et af det lokale netværk og et af MARCOD. Selvom medlemmerne oplever, at de får stor værdi af deres medlemskab af MARCOD, er betalingsvilligheden i forhold til det faste kontingent meget begrænset. Medlemmerne giver udtryk for, at det nuværende prisniveau på mellem 3.500-5.000 kr. er acceptabelt, men giver samtidig udtryk for, at de ikke er villige til at betale mere.

Maritime Lærlinge-ordningen illustrerer, at betalingsvilligheden blandt MARCOD's medlemmer er større, når aktiviteterne løser konkret udfordringer. Lærlingeordningen koster 10.000 kr. årligt per lærling med mulighed for at være sleeping partner i ordningen for 5.000 kr. Der er således eksempler på virksomheder, der betaler væsentligt mere for at være en del af ordningen, end de betaler i kontingent. Ordningen beskæftiger aktuelt to medarbejdere i MARCOD og bidrager samtidig til at øge udbuddet af kvalificeret arbejdskraft på længere sigt.

"Vi har valgt at tage flere lærlinge, og det faglige niveau er hævet. Vi får løst en konkret opgave, og på den måde er det tydeligt at se, hvad vi betaler for."

- Nordjysk maritim virksomhed, +50 ansatte

Ordningen er etableret på baggrund af en selvstændig bæredygtig forretningsmodel og kan perspektiveres til andre områder, hvor MARCOD kunne løse tilsvarende udfordringer for sine medlemmer.

De virksomhedsmedlemmer, der har deltaget i Pilotprogram for maritim udvikling, har ligeledes været villige til at medfinansiere deres deltagelse med timer og har på den måde bidraget til at opfylde projekternes krav om medfinansiering. De interviewede medlemsvirksomheder giver udtryk for, at de også fremadrettet ser dette som en mulighed under forudsætning af, at udviklingsprojektet matcher virksomhedernes strategiske målsætninger.

## 7 Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation

### Faktaboks

#### Baggrund

BioMed Community er den sundheds- og velfærdsteknologiske erhvervsklynge i Nordjylland, som har eksisteret siden 2002, og er afsættet for den nye sundhedsklynge. BioMed Communitys bevilling gælder til 2018.

#### Organisering (Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation)

- > Organiseringsform: Offentligt-privat partnerskab
- > Sekretariat: 1 direktør, 1 koordinator
- > Bestyrelse: 4 repræsentanter fra private virksomheder og 4 fra offentlige organisationer

#### Økonomi

Overordnet finansiering (BioMed Community):

Bevilling fra Vækstforum	4,9 mio. kr.
Kommunal egenfinansiering	2,4 mio. kr.
Privat kontant egenfinansiering	0,3 mio. kr.
Regional egenfinansiering	0,3 mio. kr.
BRN	1,2 mio. kr.
Statslig egenfinansiering	0,6 mio. kr.

#### Medlemsfinansiering

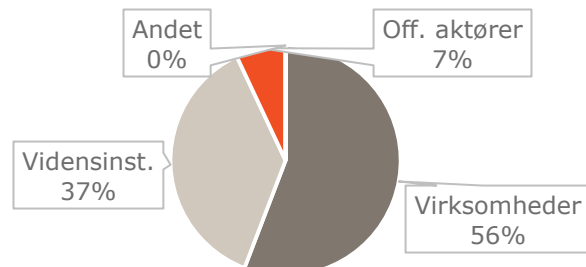
- > Samlet antal medlemmer (BioMed Community): 44

- > Kontingentyper:

1-2 medarbejdere	1.500 kr.
3-9 medarbejdere	3.000 kr.
10+ medarbejdere	5.000 kr.

Kilde: BioMeds hjemmeside

- > Fordeling af medlemmer:





## Udvikling af klyngeorganisationen

### Professionalisering og strategi

Nordjysk Platform for Sundhed- og Velfærdsinnovation er resultatet af en beslutning om at samle de eksisterende initiativer på sundhedsområdet i en samlet organisation. Beslutningen er en konsekvens af, at der i Nordjylland er etableret mere end tyve forskellige initiativer på sundhedsområdet, hvilket blandt andet fik Oxford Research (2014) til at konkludere i sin analyse af de nordjyske klynger, at der på sundhedsområdet var opstået et noget broget billede. Overordnet set arbejdede alle initiativerne ad forskellige veje mod at adresse en af to overordnede udfordringer:

- > Stimulere vækst og jobskabelse via etablering af nye virksomheder, produkter og forretningsmuligheder.
- > Afdække nye løsninger inden for diagnose og behandling i sundhedssektoren.

Blandt de mange initiativer har BioMed Community, Empowering Industry and Research (Eir) og One-Stop-Shop været de mest centrale.

#### BioMed Community

Baggrunden for BioMed Community er et løst koblet netværk dannet i 2002 med udgangspunkt i Aalborg Universitet med sigte på at anvende universitets forskningsresultater som løftestang for vækst og udvikling i regionen. Siden 2012 er fokus udvidet til også at omfatte virksomheder og velfærdsteknologisk innovation i kommunerne og på sygehusene. BioMed Community er i dag Triple Helix klyngeorganisation for den erhvervsrettede indsats inden for sundheds- og velfærdsteknologi i Nordjylland. Klyngen baserer sig på et partnerskab mellem Aalborg Universitet, Aalborg Universitetshospital, UCN, Aalborg Kommune, Aalborg Erhvervsråd og Business Region North Denmark (BRN). Der er cirka 40 betalende medlemmer af BioMed Community. Formålet med BioMed Community er at fremme innovation og skabe vækst ved at støtte lokale virksomheder inden for medico- og sundhedssektoren via fem typer hovedaktiviteter:

- > Netværk og relationskabelse mellem virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige aktører. Herunder faciliterer BioMed Community en række netværksgrupper.
- > Tilførsel af forretningskritiske kompetencer til virksomheder i sundhedssektoren
- > Tiltrækning af finansiering, herunder pre-seed til iværksættere og spin-outs fra universitetet
- > Facilitering af innovationsprojekter mellem klyngens medlemmer
- > Nationalt og internationalt samarbejde med MedTech som platform

I perioden 2016-18 har Vækstforum støttet BioMed Community med i alt 4,5 mio. kr.

### Empowering Industry and Research (Eir)

Eir er forankret på Aalborg Universitet og har siden 2011 skabt samarbejde mellem Aalborg Universitet, Aalborg Universitetshospital, de nordjyske kommuner, virksomheder og andre offentlige aktører og har arbejdet med at anvende forskningsbaseret viden som driver for vækst og udvikling i Nordjylland. På den måde arbejder Eir med forskningsbaseret viden, der er klar til kommercialisering igennem samarbejde mellem virksomheder, studerende og forskere. Eir arbejder mod at nå tre overordnede målsætninger:

- > Udnytte det kommercielle potentiale i universitets forskning, via forskningsbaseret forretningsudvikling.
- > Gøre Norddanmark til en samlet og ledende region i Europa for test og afprøvning af nye løsninger inden for sundhedssektoren.
- > Tiltrække nye videnstunge virksomheder til Nordjylland.

Eir har med sit fokus på den forskningsbaserede viden fravalgt at arbejde med mere lavpraktiske løsninger til sundhedssektoren. Et andet fravalg har været, at man ikke har ønsket at gennemføre netværks- og videndelingsarrangementer og andre basis-aktiviteter. Vækstforum har i 2016 støttet Eir med 2 mio. kr.

### One-Stop-Shop

One-Stop-Shop er en del af Region Nordjyllands innovationssystem og er integreret med både *Forskningens Hus*, *Idéklubben* og *Én indgang for industrien*. Formålet er dels at sikre en god behandling på hospitalerne via samarbejde med virksomheder og regionens sygehuse, dels at understøtte udviklingen af de nordjyske sygehuse. Samarbejdet fokuserer på udvikling af udstyr, systemer og processer til sygehusene. Afsættet for samarbejdet er virksomhedernes ønske om samarbejde med udgangspunkt i:

- > Idéer til nye produkter eller services, som virksomhederne gerne vil udvikle i samarbejde med sygehusene.
- > Produkter og systemer, som virksomhederne gerne vil videreudvikle og teste i samarbejde med sygehusene.
- > Idéer til udviklingsprojekter, hvor virksomhederne mangler en kompetent samarbejdspartner inden for sygehusområdet.

Med udgangspunkt i virksomhedernes henvendelse formidler One-Stop-Shop kontakten fra virksomheden til de rette fagmiljøer på sygehuset.

### Basis for stærk Triple-Helix

Med afsæt i de tre ovennævnte initiativer er der potentiale for at etablere en stærk triple-helix struktur i den nye sundhedsklynge. Alle tre initiativer har en etableret dialog med de nordjyske virksomheder, men særligt BioMed Communitys fokus på erhvervsservice og virksomhedsudvikling kan sikre stærk virksomhedsinvolvering. Eir har via sin forankring på Aalborg Universitet en unik adgang til universitetets forskningskompetencer, og kan dermed sikre klyngens adgang til relevante vidensmiljøer. Herudover spiller offentlige aktører på kommunalt og regionalt niveau også en central rolle på sundhedsområdet, og givet, at samarbejdet med de offentlige aktører er etableret i regi af de eksisterende initiativer, er der potentiale for, at de offentlige aktører kan blive centrale i den nye klynge. Aktuelt er den nyetablerede klynge i samarbejde med de forskellige initiativer i

en dialogproces om, hvordan de bedst trækker deres respektive styrker med over i det nye klyngesamarbejde.

#### Behov for afklaring

Den nye sundhedsklynge har registreret eget CVR-nummer, har holdt stiftende generalforsamling primo marts 2017 og har ansat en direktør for den nye klyngeorganisation. Der er valgt en bestyrelse for klyngen med fire virksomhedsrepræsentanter og fire repræsentanter fra offentlige organisationer. Klyngen står derfor over for en strategiudviklingsproces, der blandt andet skal sikre en hensigtsmæssig integration af de nuværende og tidligere initiativer. Processen er en forudsætning for at tilrettelægge klyngens aktiviteter. Ambitionen er, at klyngen skal være central for hele sektorens økosystem. Virksomhedsrepræsentanterne fra BioMed Community har i et oplæg til formandskabet i Vækstforum identificeret tre de tre største barrierer, som virksomhederne oplever:

- > Adgang til risikovillig kapital og finansiering i kritiske udviklingsfaser. Udviklingsfasen for nye virksomheder i sektoren er relativt lang, og der er behov for langsigtede investeringer for at udvikle nye virksomheder.
- > Tilførsel af forretningskritiske kompetencer. Nye virksomheder inden for sektoren er ofte forankret i stærke faglig miljøer, og der er potentiale for at styrke virksomhedernes vækstpotentiale ved at tilføre dem kompetencer, der sætter dem i stand til at agere mere kommercielt.
- > Offentlige institutioners indkøb af og samarbejde med erhvervsliv om nye produkter og løsninger. Adgang til testfaciliteter på sygehuse og kommuner er afgørende for udvikling af nye produkter, og klyngen vil være en central aktør for at facilitere samarbejde mellem offentlige aktører og virksomheder.

Herudover skal klyngens ambitionsniveau i forhold til certificering afklares i strategiprocesen. Som det eneste af initiativerne er BioMed Community certificeret bronzeklynge. Klyngen har ikke oplevet certificeringen som værdiskabende i forhold til at udvikle klyngen, da man ikke har oplevet efterspørgsel efter dette fra medlemmerne eller oplevet det som en forudsætning for at gennemføre de ønskede aktiviteter. Det indgår i overvejelserne, at certificering indgår som et vurderingskriterie i internationale projekter, og at det derfor kan være en nødvendig forudsætning.

#### Mulige projekter

Forventningerne til den nye klynge er, at den vil udbyde en bred vifte af aktiviteter – fra åbne aktiviteter til Co-Creation. Givet, at der ikke endnu er lagt en strategi for den nye klynge, er det ikke afklaret, hvilke projektmuligheder klyngen vil opsøge. Blandt overvejelserne er Regionalfondens indsatsområde 'Innovations-samarbejder' en oplagt mulighed for at skabe nye forskningsbaserede samarbejder. Herudover har Eir over en årrække faciliteret vidensamarbejde i nordjyske virksomheder, og det er ligeledes oplagt, at klyngen bygger videre på samarbejdet.

## Internationalisering

Idet klyngen står over for en strategiudviklingsproces, er der endnu ikke udarbejdet en internationaliseringsstrategi. Med afsæt i aktiviteterne i de eksisterende initiativer vil den nye klynge formentlig også komme til at arbejde med internationalisering på flere niveauer, eksempelvis via eksportrettet kompetenceudvikling i virksomhederne og international projektsamarbejde på klyngeniveau.

## Finansieringsmodel

Der er endnu ikke tilrettelagt en finansieringsmodel for den nye klynge. Grundfinansieringen af klyngen forventes at ske på baggrund af regionale udviklingsmidler – og formentlig via en investering fra Business Region North Denmark. Herudover vil klynges partnere kunne medfinansiere med timer. Herudover vil der være en række muligheder for at finansiere klyngen:

- > Der er en forventning om, at klyngen indfører en kontingentstruktur på linje med den, der findes i BioMed Community, hvor medlemmerne betaler mellem 1.500-5.000 kr. afhængig af virksomhedens størrelse.
- > Eir har tiltrukket mere end ca. 50 mio. kr. i ekstern funding til udvikling af ny teknologi i virksomhederne, og der vil være potentiale for at fortsætte arbejdet i klyngen.
- > Herudover vil der være potentiale for at lave indtægtsdækket virksomhed i forbindelse med løsning af konkrete opgaver.
- > Der vil være basis for at opkræve betaling for enkeltarrangementer og aktiviteter målrettet en enkelt virksomhed eller en mindre gruppe af virksomheder. Eksempelvis konkrete udviklingsforløb eller faciliterende netværksgrupper.

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

*Opsummeringen af interviews med medlemsvirksomheder under Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation bygger på interviews med medlemmer af BioMed. Virksomhederne har derfor også primært udtalt sig bagudrettet om deres udbytte af BioMed, der nu er en del af Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation. I den fremadrettede perspektivering har de dog så vidt muligt forsøgt at forholde sig til mulighederne som medlem af Nordjysk Platform for Sundheds- og Velfærdsinnovation.*

## Udbytte af klyngedeltagelse

I de gennemførte interviews giver virksomhederne udtryk for, at de overordnet er tilfredse med deres hidtidige udbytte af netværket. Det er vores indtryk, at netværkets primære værdi skal findes i den relation, der skabes på tværs af medlemsvirksomhederne. Virksomhederne oplever, at det særligt er vidensdelin-

gen på ERFA-møderne og i de mindre CEO-netværk, der giver forretningsmæssig værdi, da virksomhederne her kan få input til at håndtere konkrete problemstillinger, som f.eks. udfordringer med kvalitetsstyring og kommercialisering af produktionsprocesser.

I forhold til den fremtidige klyngedeltagelse har virksomhederne et gennemgående ønske om, at der oprettes aktiviteter med fokus på, hvordan virksomhederne markedsfører sig, herunder hvordan de tiltrækker investeringer og de rette kompetencer til virksomheden. Derudover er det et udtalt ønske, at klyngen aktivt understøtter virksomhederne i at åbne de offentlige sygehuse, så de i stigende omfang kan deltage som udviklings- og testmiljøer for virksomhedernes produkter og services.

"Vi har gang i mange udviklingsprojekter, som vi meget gerne vil have testet i klinikken, men det er svært at få fat i klinikkerne, og klyngen ville i princippet have kompetencerne til at gøre."

- Nordjysk sundhedsteknologisk virksomhed, 3-9 ansatte

Enkelte af virksomhederne udtrykker håb om, at samarbejdet i klyngen vil bringe virksomhederne tættere på potentielle samarbejdspartnere og kunder, og på tværs af de interviewede virksomheder er der en opfattelse af, at klyngen har de rette kompetencer til at levere i forhold til de enkelte virksomheders forventninger.

## Betalingsvillighed

Da klyngen er nystiftet og samarbejdet endnu er udefineret er det ikke muligt for virksomhederne at vurdere deres betalingsvillighed i forhold til deres *nuværende* udbytte. Ud fra virksomhedernes *forventede* udbytte af klyngemedlemskabet vurderer samtlige af de interviewede virksomheder, at det nuværende kontingent er på et rimeligt niveau.

Flertallet af virksomhederne giver desuden udtryk for, at de er villige til at betale et højere kontingent, hvis samarbejdet viser sig at være særligt udbytterigt. Er det tilfældet, vil flere af de større virksomheder være villige til at betale 10.000-20.000 kr. i kontingent, imens flere af de mindre virksomheder nævner 2000-5000 kr. som maksimumbeløb. Om end beløbene skal tages som en indikator, og en eventuel justering af kontingentet bør tage afsæt i en større rundspørge og omfatte klyngens egne overvejelser om kontingentsatser, er der tale om en uudnyttet betalingsvillighed blandt klyngens medlemmer.

"Jeg vil gerne betale op til 10.000 kr., hvis det ser godt ud på papiret, og der er konkret indhold i strategien."

- Nordjysk sundhedsteknologisk virksomhed, 3-9 ansatte

På spørgsmålet om, hvad klyngen mere præcist skal levere for at øge virksomhedernes betalingsvillighed, gentages pointen om flere aktiviteter med fokus på markedsføring og muligheden for at samarbejde med offentlige sygehuse om

produktudvikling, imens enkelte nævner et mere konkret udbytte, som f.eks. relevante kursusaktiviteter.

## 8 SmartLog

### Faktaboks

#### Baggrund

SmartLog blev først støttet af Vækstforum i 2012 i form af en forundersøgelse. I 2015 er SmartLog støttet med 650.000 kr. som et led i overgangen mellem programperioderne.

#### Organisering

- > Organiseringsform: Netværk
- > Sekretariat: 1 leder og 1 netværksfacilitator
- > Styregruppe: 10 virksomhedsrepræsentanter
- > Advisory Board: 12 virksomhedsrepræsentanter

#### Økonomi

Overordnet finansiering (2016-2018):

Bevilling fra Vækstforum	3.090.000 kr.
Kommunale tilskud	1.560.000 kr.
Private tilskud	910.000 kr.
Privat deltagerfinansiering	390.000 kr.
Kommunal deltagerfinansiering	230.000 kr.

#### Medlemsfinansiering

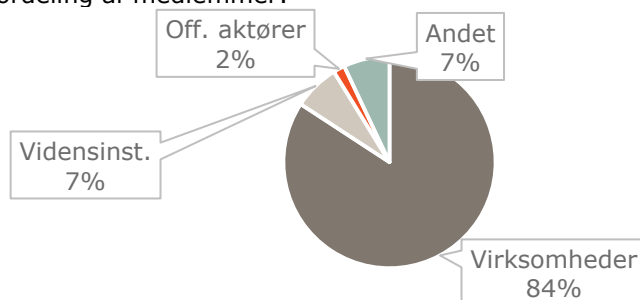
- > Samlet antal medlemmer: 137 private virksomheder og 9 offentlige virksomheder (ikke betalende)

- > Kontingenttyper:

1-5 medarbejdere	2.500 kr.
6-24 medarbejdere	5.000 kr.
25-49 medarbejdere	7.250 kr.
50+ medarbejdere	9.500 kr.
Uddannelsesinstitutioner	5.000 kr.
Personligt medlemskab	2.500 kr.

Kilde: SmartLogs hjemmeside

- > Fordeling af medlemmer:



## Udvikling af klyngeorganisationen

### Professionalisering og strategi

Spirende klynge	Afsættet for SmartLog har været ønsket om at etablere et netværk med fokus på smarte og intelligente logistiske løsninger – med ambitionen om at være et forum for kompetenceudvikling og videndelingen. Det grundlæggende rationale for netværket er, at man ved at tilføre virksomhederne ny viden og kompetencer inden for logistik kan styrke deres konkurrenceevne og derigennem jobskabelse i Nordjylland. Fokus i SmartLog har dog udviklet sig fra løsning af konkrete udfordringer i den enkelte virksomhed til egentlig klyngeudvikling. SmartLog kan i dag derfor bedst karakteriseres som en spirende klynge.
Målgruppe	Målgruppen er nordjyske virksomheder, hvor varelogistik indgår som en væsentlig og betydelig del af virksomhedens virke. På den måde går målgruppen på tværs af en række andre sektorer – hvoraf flere dækkes af andre nordjyske klynger. Kernen i SmartLog er derfor 10-15 virksomheder, der har logistik som en del af deres kerneforretning. Herudover indgår også en række virksomheder, hvor logistik ikke er en del af kerneforretningen, men hvor logistik indgår som en central aktivitet.
Uforløst potentiale i inddragelse af offentlige aktører	<p>SmartLog er initieret som projekt af Aalborg Universitets Center for Logistik (CELOG) i en organisering med Aalborg Havn som administrativ funktion, men er senere organiseret som en del af Business Aalborg, hvor klyngens sekretariat i dag er lokaliseret. Man har overvejet at ansøge om SmartLog som Innovationsnetværk, men har fravalgt dette, da der allerede eksisterer et nationalt innovationsnetværk og et innovationsnetværk for transport, og fordi man ønskede at udvikle SmartLog som klynge.</p> <p>Virksomhederne udgør hovedparten af Smartlogs medlemmer (84 %). Samtidig udgør den styrkeposition inden for logistik, der er opbygget på CELOG, et væsentligt aktiv for klyngen. Herudover tæller klyngens medlemmer også uddannelsesinstitutionerne Erhvervsakademi Dania, Aalborg Handelsskole og Tech College, der også bidrager til klyngen med kompetencer og viden. Klyngens potentiale består på den måde i at gøre den forskningsbaserede viden tilgængelig i virksomhederne. De offentlige aktører udgør kun 2 % af klyngens medlemmer og spiller ikke nogen væsentlig rolle i samarbejdet. I den sammenhæng er der således et uforløst potentiale, idet de offentlige aktører i Nordjylland løser store logistikopgaver – f.eks. Nordjyllands Trafikselskab og Aalborg Universitetshospital.</p>
SmartLog arbejder frem mod at tilbyde co-creation aktiviteter	Det er beskrevet i ansøgningen til Vækstforum, at SmartLog skal tilrettelægge sine aktiviteter, så de er efterspørgselsdrevet og fokuserer på udfordringer, som virksomhederne møder. Herudover er det beskrevet, at målet for SmartLog er at udbyde åbne aktiviteter, Community, Community + og Co-Creation-orienterede aktiviteter. Aktuelt udbyder SmartLog følgende aktiviteter:



- > *Åbne aktiviteter:* SmartLog har indtil nu udbudt en række virksomhedsbesøg hos udvalgte medlemsvirksomheder. Besøgene er tilrettelagt som halvdagsarrangementer og er dels en anledning til ny inspiration og videndeling mellem medlemmerne, dels en mulighed for opbygning af relationer og netværksdannelse mellem medlemmerne. SmartLog arrangerer også Logistikens Dag, hvor oplægsholdere fra virksomheder og vidensinstitutioner sætter fokus på nye udviklingstendenser inden for logistik. Logistikens Dag er en årligt tilbagevendende begivenhed, der er åben for alle. I klyngesekretariatet og blandt medlemmerne er der bred enighed om, at der er potentiale for at udvikle dagen og i endnu højere grad bruge den til at skabe positiv opmærksomhed om den nordjyske logistikklynge.
- > *Community/Community+:* SmartLog udbyder sammen med CELOG aktiviteten SmartFlow, der er et gratis medlemstilbud, der omfatter et eftersyn af udvalgte logistikprocesser i virksomhederne. SmartFlow undersøger virksomhedens interne og ekstern logistik og giver virksomheden overblik over det eksisterende informations- og materialeflow. SmartLog faciliterer også tematiseret sparring og erfaringsudveksling i fire fokusgrupper: 'Lager- og logistikfunktion', 'Supply Chain Visibility', 'Godstransport og produktionslogistik'.
- > *Co-creation:* SmartLog er ikke endnu involveret i udviklingsprojekter, men afsøger blandt andet mulighederne for at søge strukturfondsmidler via ERDF-1b – og under forudsætning af en kritisk masse af relevante virksomheder også ERDF-1a. Aktuelt sonderer SmartLog efterspørgslen hos sine medlemmer og forventer at igangsætte aktiviteter i anden halvdel af 2017.

Certificering og udviklings perspektiver

I marts 2017 blev SmartLog certificeret bronzeklynge af European Cluster Excellence Initiative (ECEI). I forbindelse med certificeringsprocessen er der defineret tre overordnede udviklingsprojekter for SmartLog:

- > *Konsolidering og ekspansion.* SmartLog kan bedst betegnes som en spirende klynge, og et væsentlig udviklingsprojekt de kommende år vil være at modne klyngen. Modningen vil tage afsæt i en strategiproces, der i 2017 skal udpege retningen for, hvordan klyngen kan konsolidere sig i Nordjylland ved blandt andet at rekruttere nye medlemmer fra hele regionen. Herunder er det et mål for SmartLog også at gøre sig relevant for almindelige produktionsvirksomheder. Samtidig er det afgørende, at SmartLog er på forkant med udviklingen i en tid, hvor Industri 4.0 sætter nye standarder for logistik, og nye innovative løsninger sætter nye præmisser for fremtidens logistik. I det perspektiv er det centralt, at SmartLog kan facilitere den nyeste viden på feltet til virksomhederne ved at udbygge og styrke samarbejdet til Aalborg Universitet.
- > *Kontingent.* Det andet overordnede udviklingspunkt for Smartlog er at implementere en kontingentstruktur i klyngen. Processen er startet i 2017, og målet er at opnå en større grad af medlemsfinansiering i løbet af 2017 og begyndelsen af 2018. Vi uddyber mål og perspektiver på dette område i afsnittet 'Finansieringsmodel'.

- > *Bevidste og dokumenteret i metoder og arbejde.* Øget fokus på systematisk tilrettelæggelse af metoder i klyngens aktiviteter og dokumentation af output for virksomhederne.

## Internationalisering

I løbet af 1-2 år er målet for SmartLog at konsolidere sig i Nordjylland og af-dække mulighederne for samarbejde med andre aktører i en national kontekst. Først i et lidt længere perspektiv er det realistisk at arbejde mod internationalisering af SmartLog. Den kommende strategiproces skal senest ved udgangen af 2018 klarlægge SmartLogs strategi for internationalisering. Der er derfor ikke opsat konkrete målsætninger for internationalisering af klyngen. Samarbejdet med andre af de nordjyske klynger indgår som en del af overvejelserne om en kommende internationalisering.

## Finansieringsmodel

Medlemskontingent som led i klyngens udvikling

Indtil den aktuelle bevilling (2016-18) har SmartLog finansieret alle sine aktiviteter som projekter, men efter integration i Business Aalborg er der i højere grad blevet tale om driftsbevillinger. På den måde skal indførelsen af medlemskontingent ses som et led i omdannelsen fra projekt til klynge. Indførelsen af medlemskontingent har også været en forudsætning for certificeringen af klyngen og vil også være et udviklingspunkt i forhold til fremtidig certificering. Kontingentstrukturen rummer fortsat mulighed for at være gratis 'følger' af klyngen.

Udvidelse af medlemskredsen – også med ikke-logistik virksomheder

SmartLog arbejder mod at øge antallet af betalende medlemmer – dvs. eksisterende medlemmer, der i dag ikke betaler kontingent. Der er opstillet følgende milepæle for antallet af betalende medlemmer er:

- > 75 medlemmer i 2016
- > 125 medlemmer i 2017
- > 150 medlemmer i 2018

Aktuelt har SmartLog 45 betalende medlemmer, hvilket er under målet for 2016. Dog forventer sekretariatet at indhente efterslæbet i løbet af 2017. På trods af, at konverteringen fra gratis-medlemmer til betalende medlemmer har vist at være sværere end ventet, anses dette som den mest oplagte vej til at øge SmartLogs medlemsfinansiering. En central pointe er dog, at medlemmerne også skærper deres krav til et konkret udbytte, når de overgår til betalende medlemmer. Vi uddyber denne pointe i afsnittet 'Medlemmernes behov og betalingsvillighed'.

Som led i klyngens modning er det målet at konsolidere klyngen i Nordjylland og som led heri rekruttere nye betalende medlemmer inden for klyngens målgruppe. Herudover er det et mål for SmartLog at rekruttere flere traditionelle produktionsvirksomheder, hvor logistik er en central aktivitet, men ikke nødvendigvis en del af kerneforretningen.

Betaling for enkeltarrangementer og finansiering gennem projekter

SmartLog har ikke indtil videre opkrævet engangsbetaling for aktiviteter, og dette indgår derfor ikke i klyngens finansieringsgrundlag. Der er ikke truffet beslutning om, hvorvidt man på sigt vil benytte sig af denne mulighed, men det vil formentlig ikke være hensigtsmæssigt at introducere, før kontingentstrukturen er fuldt implementeret. SmartLog afsøger aktuelt mulighederne for at indgå i udviklingsprojekter, hvilket også giver mulighed for at finansiere aktiviteter i klyngen. I den aktuelle ansøgning om bevilling til klyngen er indskrevet, at det skal afdækkes, om der kan samarbejdes om fælles medlemskab med andre nordjyske klynger. I lyset af, at logistik i vid udstrækning går på tværs af andre sektorer, er det oplagt at afdække denne mulighed.

## Medlemmernes behov og betalingsvillighed

Virksomhedernes udbytte af netværksaktiviteter

### Udbytte af klyngedeltagelse

Generelt giver de interviewede medlemmer udtryk for at have fået udbytte af deres deltagelse i SmartLogs aktiviteter, men forventer også generelt, at udbudet af virksomhedsrettede aktiviteter udvikles den kommende tid, så det skaber mere værdi for den enkelte virksomhed.

I forhold til SmartLogs åbne aktiviteter oplever medlemmerne, at netværksarrangementerne, typisk i form af virksomhedsbesøg, skaber værdi. Netværksarrangementerne bidrager til at øge kendskabet og styrke relationerne mellem medlemmerne, hvilket de interviewede medlemmer oplever som værdiskabende i sig selv. Medlemmerne forventer på den måde ikke noget konkret udbytte af deres deltagelse i netværksarrangementerne.

*"Det er ikke, fordi vi forventer at lande en ordre hos en ny kunde, bare fordi vi har været til et gå-hjem-møde sammen, men det kan være godt at få sat ansigt på folk, og så kan det være, at det kan blive til et samarbejde på den lange bane."*

*- Nordjysk logistikvirksomhed, +50 ansatte*

Medlemmerne fremhæver tre væsentlige faktorer for at netværksarrangementerne giver værdi:

- > Arrangementerne må højst lægge beslag på en halv dag for deltagerne. Ifølge virksomhederne er dette nok til at nå at tale med en håndfuld af de andre deltagere og samle ny inspiration og den virksomhed, man besøger.
- > Arrangementerne skal afholdes i Nordjylland. Ifølge de interviewede medlemmer er de primært interesseret i at danne netværk med andre nordjyske virksomheder, og en for stor geografisk spredning er derfor med til at udvande relevansen for medlemmerne. Herudover vil arrangementer uden for Nordjylland reelt kræve en hel dag af deltagerne, og så står udbyttet ifølge medlemmerne ikke mål med tiden, der investeres.

Forventninger til øget værdiskabelse i klyngens videre udvikling

Blandt medlemmerne er der en udbredt forståelse for, at SmartLog som klynge er i udvikling, men der er samtidig en klar forventning om, at aktiviteterne i klyngen fremadrettet skal skabe større værdi for den enkelte virksomhed.

*"Det er sådan set meget godt, det SmartLog laver nu, men det er også nu de skal til at levere noget mere, for at vi synes, at vi får noget for pengene."*

*- Nordjysk logistikvirksomhed, +50 ansatte*

Flere medlemmer peger på, at de tematiserede fokusgrupper potentielt kan øge værdien for den enkelte virksomhed. Medlemmerne vurderer, at de enkelte grupper kan blive et forum for færre medlemmer, der i højere grad end de åbne netværksarrangementer kan blive omdrejningspunkt for erfaringsudveksling og sparring om konkrete udfordringer. Medlemmerne fremhæver, at fokusgrupperne skal faciliteres af klyngen for at sikre en vis kadence og indhold i gruppen. Herudover skal medlemmerne af gruppen sammensættes, så der ikke er direkte konkurrence mellem medlemmerne, der deltager i den enkelte gruppe.

Forskningsbaseret viden er efterspurgt af de store virksomheder

Samarbejdet med Aalborg Universitet er et aktiv for SmartLog, hvilket særligt fremhæves af de store virksomheder. De større medlemsvirksomheder ser det gennemgående som en styrke for samarbejdet i klyngen, at den potentielt kan give adgang til den nyeste forskningsbaserede viden. Få af de interviewede virksomheder har konkrete erfaringer med samarbejde med universitet via SmartLog, men vurderer, at det på sigt kan styrke værdien af klyngesamarbejdet.

## Betalingsvillighed

Der er generelt en gennemgående accept blandt de interviewede medlemmer af SmartLog af den indførte kontingentstruktur, men betalingsvilligheden er også er strukket så langt den kan med det nuværende udbud af aktiviteter.

Medlemmerne giver udtryk for, at et betalt medlemskab er en forudsætning for en forpligtende relation mellem klynge og medlem. Når der betales kontingent kan medlemmerne legitimt stille krav til klyngens aktiviteter, mens kontingentet på den anden side øger medlemmernes engagement i klyngen. På den måde ser medlemmerne indførelsen af kontingent som befordrende for udviklingen af klyngen. De interviewede virksomheder giver i de fleste tilfælde udtryk for, at de er villige til at betale 5.000-10.000 kr. for deres medlemskab af SmartLog, hvor 10.000 kr. er under forudsætning af, at udbyttet for den enkelte virksomhed øges i løbet af det kommende år.

Flere af de interviewede medlemmer sammenligner prisen for at være medlem af SmartLog med medlemskab af Netværk Danmarks logistikgruppe, hvordeltagelse i et faciliteret netværk årligt koster 10.000-25.000 kr. ([www.nd.dk](http://www.nd.dk)). Medlemmerne giver udtryk for, at der i høj grad er tale om en enten-eller beslutning, hvor de ikke både vil være medlem af Netværk Danmarks logistikgruppe og SmartLog.

