



ÄR DET VÄGEN SOM ÄR MÖDAN VÄRD?

– erfarenheter och lärdomar från tio års klusterinriktat utvecklingsarbete i Sörmland



LÄNSSTYRELSEN
Södermanlands län

Sörmlandsbilder 3

Klusterutveckling har kommit att bli ett strategiskt allt viktigare inslag i den regionala närings- och utvecklingspolitiken. Det handlar om relationer företag emellan, men också om relationer mellan företag och det omgivande samhället i form av utbildningsinstitutioner, förvaltning och politik.

Det finns idag många exempel på regioner som genom att anlägga ett klusterperspektiv ökat sin konkurrens- och attraktionskraft. I delstaten Arizona i USA har till exempel regionala klusterprojekt varit avgörande för att klara tillbakagången i regionens viktigaste näringar. Även i Sverige finns det, såväl historiskt som i nutid, ett antal exempel på hur man utifrån ett klusterperspektiv lyckats skapa engagemang och förnyelse i det regionala näringslivs- och utvecklingsarbetet.

I Sörmland har vi arbetat med klusterutveckling i drygt tio år. Genom tillkomsten av det regionala tillväxtarbetet har vi de senaste fem åren på ett systematiskt och aktivt sätt arbetat med klusterutveckling.

Här har kluster blivit ett samlingsnamn för ett utvecklingsarbete där privata och offentliga aktörer samarbetar för att utveckla innovativa miljöer och skapa förutsättningar för hållbar tillväxt. Klusterperspektivet har därför i vårt utvecklingsarbete blivit ett processverktyg snarare än ett analysverktyg. I vårt fall inom bland annat bioteknik, informationsdesign, robotteknik och tunga fordon. Som ett led i detta arbete beställde vi en utvärdering och uppföljning av vårt hittillsvarande arbete med klusterutveckling av forskningskonsultföretaget Intersecta genom Daniel Hallencreutz och Per Lundequist.

Dessa har med utgångspunkt i denna utvärdering tillsammans med Peter Eklund, Länsstyrelsen i Södermanland och motor i vårt regionala klusterarbete, författat denna skrift.

I denna skrift redovisar vi tre av våra kluster, som fått treårig basfinansiering av regionala och lokala utvecklingsmedel. Erfarenheter från deras arbete har nu spridit sig i länet och det senaste året har flera nya klusterprocesser med anknytning till länet vuxit fram.

Som landshövding har jag anammat denna ledningsfilosofi och arbetar nu aktivt med att utvidga vårt framgångsrika bioteknikkluster – Biotechvalley.nu – till att knyta ihop hela Stockholm-/Mälarregionen till ett gemensamt kluster och innovationssystem. Därför har vi bildat ett gemensamt ledningsnätverk, bestående av tre landshövdingar, sex av landets ledande bioteknikföretag och lika många av våra främsta forskningsmiljöer. Dessa har att utveckla och koordinera hela värdekedjan i Mälardalen.

Jag hoppas att de sörmländska erfarenheterna kommer att inspirera till fortsatt utvecklingsarbete regionalt och nationellt.

Bo Holmberg

Landshövding i Södermanlands län



5 – Innehållsförteckning

Förord	3
Inledning	6
DEL I	
Klusterbegreppet i teori och praktik	8
Klusterbegreppet – från analys- till utvecklingsperspektiv	8
DEL II	
Klusterinriktat utvecklingsarbete i Södermanland	14
IDEA Plant	18
Tillkomsthistoria och initiativtagare	19
Vision och mål	20
Organisation	20
Start- och genomförandefasen	20
- Mötesplatser	20
- Medlemsnytta	22
- Varumärke	23
Biotechvalley.nu	26
Tillkomsthistoria och initiativtagare	27
Vision och mål	27
Organisation	29
Start- och genomförandefasen	30
Leverantörsnät.DU	32
Tillkomsthistoria och initiativtagare	33
Vision och mål	34
Organisation	34
Start- och genomförandefasen	35
- GAP-analys för ökad insikt i behoven av förändring och kompetensutveckling	35
- Kompetensutveckling och nätverksprojekt för att öka leverantörsföretagens konkurrenskraft	37
DEL III	
Elva sörmländska lärdomar	40
DEL IV	
Att göra mödan värd... eller om behovet av regional förändringsledning under resans gång	46

Inledning

Klusterperspektivet har såväl i Sverige som internationellt kommit att bli ett betydelsefullt verktyg för att kartlägga och analysera regionala kompetensområden och regional konkurrenskraft. Något förändrat från sin ursprungliga "Porterianska" betydelse har kluster också blivit ett samlingsnamn för ett utvecklingsarbete där privata och offentliga aktörer samarbetar fokuserat för att skapa innovativa miljöer. Miljöer där företag och idéer kan växa. Klusterperspektivet blir i detta sammanhang snarare ett processverktyg än ett renodlat analysverktyg. Det vill säga, inte bara en teoretisk modell för att förklara konkurrenskraft eller ett sätt att strukturera en beskrivning av ett specifikt bransch och vad som stödjer kärnföretagen i denna bransch. I Sverige har innovationssystem och kluster blivit en viktig del av den regionala utvecklingspolitiken och mer eller mindre i samtliga regioner i Sverige är innovationssystem och kluster del av de regionala tillväxtprogrammen.

Det finns inga självklara eller vedertagna modeller och verktyg som talar om hur man ska gå tillväga för att arbetet med klusterinriktade utvecklingsprocesser ska bli lyckosamt. En regional klusteranalys kan naturligtvis blott och bart vara inventerande och övergripande, men i det lite längre perspektivet räcker det inte med denna typ av analys. Kort sagt, för att långsiktigt verkligen betyda något måste en klusteranalys syfte vara att identifiera konkreta stöd- och utvecklingsåtgärder och – framförallt – vara ett redskap för de ledningsnätverk som skapas och de förändringsledningsprocesser som initieras. Det är för övrigt därför som vi valt titeln – alluderande på den inte helt okända Karin Boye-dikten "I rörelse" – att det är

resan som är mödan värd. Att arbeta med att utveckla kluster måste vara någonting levande, någonting som är i ständig rörelse och till och med också vågar låta sig omprövas. I detta sammanhang kan också tilläggas att regionala klustersatsningar inte är neutrala val. Därför måste till exempel alltid en diskussion om de horisontella målen finnas med.

I regionalt utvecklingsarbete är kluster inte något nytt, även om ordets modestatus är ett relativt färskt fenomen. Det finns idag erfarenheter och lärdomar att hämta från klusterinriktat utvecklingsarbete både internationellt och i Sverige som sträcker sig ett decennium tillbaka i tiden, ibland ännu längre. Ett sådant exempel är den nordamerikanska delstaten Arizona, där ett antal fokuserade regionala klusterprojekt varit avgörande för att klara tillbakagången inom regionens viktigaste näringar (gruvindustri och försvarsindustri). Även i Sverige finns det flera klusterinitiativ som varit viktiga för att skapa förnyelse i det regionala näringslivet. I Sörmland har till exempel Länsstyrelsen arbetat mer eller mindre strategiskt med kluster i över 10 år. Många gånger har man också arbetat utifrån en klusterinriktning utan att kalla det kluster.

Även om det inte – vilket vi redan antytt – finns en standardmodell som går att kopiera till andra regionala utvecklingsprojekt, så finns ett antal återkommande drag som varit utmärkande för att nå framgång i sådana klustersatsningar. På ett övergripande plan handlar det om att privata och offentliga aktörer – genom samverkan och satsning på ett eller flera specialiserade kompetensområden och kärnproduk-

ter – tillsammans skapat förutsättningar för regional utveckling och hållbar tillväxt. Vad som utgör klustrets kärnområde och som bidrar till att kitta samman aktörerna handlar ofta om gemensam kompetens, förekomsten av en gemensam värdekedja eller helt enkelt att företag inom ett specifikt verksamhetsområde kompletterar varandras tjänster eller produkter. Men vad som är den viktigaste gemensamma nämnaren för att nå resultat i klusterinriktat utvecklingsarbete är förekomsten av ett kvalificerat ledningsnätverk. Ett ledningsnätverk, som består av personer – eller samhällsentreprenörer – som representerar olika delar av klustret – från akademi och offentligt till marknaden – och som trots olika individuella mål kan förenas i en gemensam vision. En viktig lärdom från klusterinriktat utvecklingsarbete i Sörmland är att sådana ledningsnätverk inte kan skapas eller administreras fram utan växer fram och formas över längre tidsperioder. Och i grund och botten menar vi att det handlar om förändringsledning; att hantera frågor av typen: Hur genomföra en förändring i en region där företagen tröttnat på olika utvecklingsprojekt? Hur integrera olika kulturer för att få ett bättre samarbete och ökad innovationskraft? Hur rulla ut en ny strategi eller ny organisation på kortast tänkbara tid? Hur få medarbetare, företagare, entreprenörer, tjänstemän etc. att förstå förändrade förutsättningar och fokusera på sin omvärldsanalys? Hur på ett nytt sätt skapa utrymme för ett starkt intraprenörskap och entreprenörskap inom nya grupper? Hur skapa processer där regionala tillväxtområden väljs som inte cementerar för-

flutna strukturer – oavsett om det handlar om näringsliv eller om det handlar om förhållanden på arbetsmarknaden?

Denna skrift riktar sig till alla de aktörer som på olika sätt är involverade i regionalt utvecklingsarbete, till exempel inom ramen för de regionala tillväxtprogrammen – oavsett om det handlar om en person på en länsstyrelse som har ansvar för näringslivsfrågor eller en företagare som försöker att bygga upp ett nätverk och agera klustermotor. Denna skrift riktar sig också till människor generellt som är intresserade av förändringsledning, oavsett vilket det handlar om i en enskild organisation eller som i fallet med kluster, flera olika aktörer.

Skriften är uppdelad i fyra delar. I Del I beskriver vi hur vi ser på klusterbegreppet. Det görs en åtskillnad mellan klusterbegreppet som analysverktyg, å ena sidan, och utvecklingsperspektiv, å den andra sidan. I denna del diskuteras också hur klustret och värdekedjan hänger ihop. Del II beskriver klusterinriktat utvecklingsarbete i Södermanland, framförallt fokuserande på de tre i skrivande stund mest framträdande klustersatsningarna. I Del III summeras de viktigaste erfarenheterna generellt från det klusterinriktade utvecklingsarbete som bedrivits i Sörmland. Detta kan ses som skriftens sammanfattning. Del IV, avslutningsvis, fokuserar på en aspekt som vi menar blir allt viktigare i klusterinriktat utvecklingsarbete, nämligen "Regional Change Management" eller, som vi väljer att kalla det på svenska, regional förändringsledning.

Klusterbegreppet – från analys- perspektiv till utvecklings- perspektiv

Näringslivet omvandlas, utsätts för ett ständigt omvandlingstryck. Globaliseringen påverkar, direkt och indirekt det lokala näringslivet. Det kan handla om att nya ägare gör nya prioriteringar vad gäller lokalisering och resurstilldelning. Det kan handla om nya krav på små familjeägda underleverantörer där man "gjort som man alltid har gjort". Förändringen innebär också bland annat en övergång till en mer kunskapsbaserad ekonomi där utvecklingen av informationsteknologi och dess användning spelar en central roll och där informationsinnehåll, design, upplevelser och varumärken blir allt viktigare liksom även olika typer av systemlösningar. Det handlar för övrigt inte enbart om näringar i den så kallade nya ekonomin. också företag inom till exempel en mer traditionell näring som fordonsindustrin påverkas, till exempel av att stora kunder som Volvo vill ha fler standardiserade manualer på engelska och ha mer systemleveranser. Samtidigt som vi säger detta så är det viktigt att komma ihåg att gränsdragningen mellan företag och branscher blir mindre skarp och att företagen omstruktureras efter delvis nya principer. Följaktligen kräver detta också nya strategier för företagen.

Utvecklingen mot en kunskapsbaserad ekonomi har lett till nya perspektiv inom den forskning som försöker att förstå och förklara vad som skapar entreprenörskap, konkurrenskraftiga och innovativa företag. För ett tiotal år sedan introducerades begreppet nationella innovationssystem av forskare som Bengt Åke Lundvall. Detta begrepp lyfter fram skillnader mellan olika länder i de institutionella förhållanden som tenderar att prägla företagets innovationsprocesser trots de i övrigt starka internationaliseringstendenserna, från kapitalmarknadens funktionssätt till organisation och finansiering av forskning och utveckling.

Ett begrepp som mer än andra kommit att uppmärksammas i detta sammanhang är kluster som introducerades i början av 1990-talet, med den amerikanske strategiforskaren Michael E. Porters – och hans bok "The Competitive Advantage of Nations" som huvudkälla. Klusterbegreppet är från början formulerat för att beskriva hur internationell konkurrenskraft uppstår, inte inom ett enskilt företag eller en enskild bransch utan i knippen av relaterade företag och branscher. Ett land når ofta framgång inte bara när det gäller produktionen av en viss dominerande varugrupp utan också i branscher/företag som levererar specialiserade insatsvaror, teknologi, relaterade tjänster och så vidare. Porters ursprungliga observation var att sådana kluster inte är globala, utan att det istället går att urskilja distinkta skillnader mellan de dominerande klustren i olika länder. Kluster betraktades alltså från början som nationellt organiserade industriella system. Samtidigt gjordes observationen att de flesta kluster inte är jämnt utspridda inom ett land utan istället ofta koncentrerade till en enskild landsdel, region eller stad.

Begreppet har efterhand fått stort genomslag

inte bara inom forskningen utan också i policyssammanhang. Såväl Världsbanken som OECD och EU har under senare år lagt stor vikt vid klusterbegreppet – och andra närbesläktade – i sin policyformulering. I Sverige utgår idag alla centrala näringspolitiska myndigheter (Vinnova, Nutek och ISA) i hög grad från de tankemodeller som ryms bakom ett så kallat modernt synsätt – eller systemsyn – på industriell konkurrenskraft och näringslivsdynamik. Även i regeringens regionalpolitiska proposition, *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*, betonas detta synsätt:

Företagens konkurrenskraft avgörs i allt större utsträckning av förmågan att snabbt anpassa produkter och tjänster till kundernas efterfrågan. Detta ställer krav på innovation, flexibilitet och ständigt lärande, vilket är förmågor som i hög grad utvecklas i samspel mellan olika aktörer. Geografisk närhet är viktig i detta samspel. Samtidigt utmärks dynamiska lokala miljöer också ofta i hög grad av öppenhet och ett rikt kontaktnät utanför den nära omgivningen, såväl nationellt som internationellt. (Regeringens proposition, 2001/02:4, s. 61)

I viss utsträckning kan man säga att klusterbegreppet inom forskningen utgör ett analysperspektiv medan det i policyssammanhang utgör ett utvecklingsperspektiv. I forskning om industriell konkurrenskraft och näringslivsdynamik handlar regional *klusteranalys* om att se hur en geografisk koncentration av företag som producerar en specifik *kärnprodukt* är relaterade till andra företag och aktörer som tillsammans utgör ett kompetensområde. I policyssammanhang handlar *klusterutveckling* om att samordna olika redan igångsatta processer och nyckelaktörer som från olika utgångspunkter och

särintressen tillsammans stödjer ett kompetensområde. Något förenklat skulle man därför avslutningsvis kunna säga att klusterperspektivet kan betraktas utifrån två olika perspektiv.

DET FÖRSTA PERSPEKTIVET är det Porterianska, det vill säga att betrakta ett kluster som ett industriellt system bestående av ett antal delar (aktörer). Det övergripande syftet med detta perspektiv är att försöka visa vilka dimensioner som är centrala för att förklara hur långsiktig industriell konkurrenskraft skapas och vidmakthålls inom olika industriella system, kluster.

Kluster används i detta sammanhang också som en mall för att beskriva och strukturera komplexa produktionssystem, det vill säga det system av aktörer som på olika sätt stödjer ett antal företag med liknande kärnprodukter (till exempel tunga fordon) eller kärnteknologier (till exempel bioteknik) inom en nation eller region. Dessa, i vid mening, stödjande funktioner är till exempel producenter av insatsvaror, underleverantörer, kompetensförsörjare (från universitet till branschinstitut) och riskkapitalister. Kluster i detta perspektiv är således ett sätt att strukturera en beskrivning av ett specifikt – mer eller mindre geografiskt koncentrerat – produktionssystem i syfte att komma så "nära" dess faktiska verklighet som möjligt. Det här sättet att närma sig näringslivets "systemkaraktär" innebär fördelar ur ett tillväxtperspektiv. Det ger öppningar för att analysera samspel och ömsesidiga relationer mellan företag (och branscher). Ofta går dessa på tvären med traditionella indelningar av näringslivet. Detta systemperspektiv bidrar till att överskrida ett antal i grunden onaturliga uppdelningar av

näringsliv och samhälle. Uppdelningar som alltför ofta präglar tänkandet kring regionalt utvecklingsarbete. Sådana "falska dikotomier" inkluderar uppdelningar mellan små och stora företag; varu- och tjänsteproduktion; hög och låg teknologinivå; mogna och nya branscher; privat och offentlig verksamhet och marknad och hierarki, det vill säga vad som sker mellan företag respektive inom ett företag.

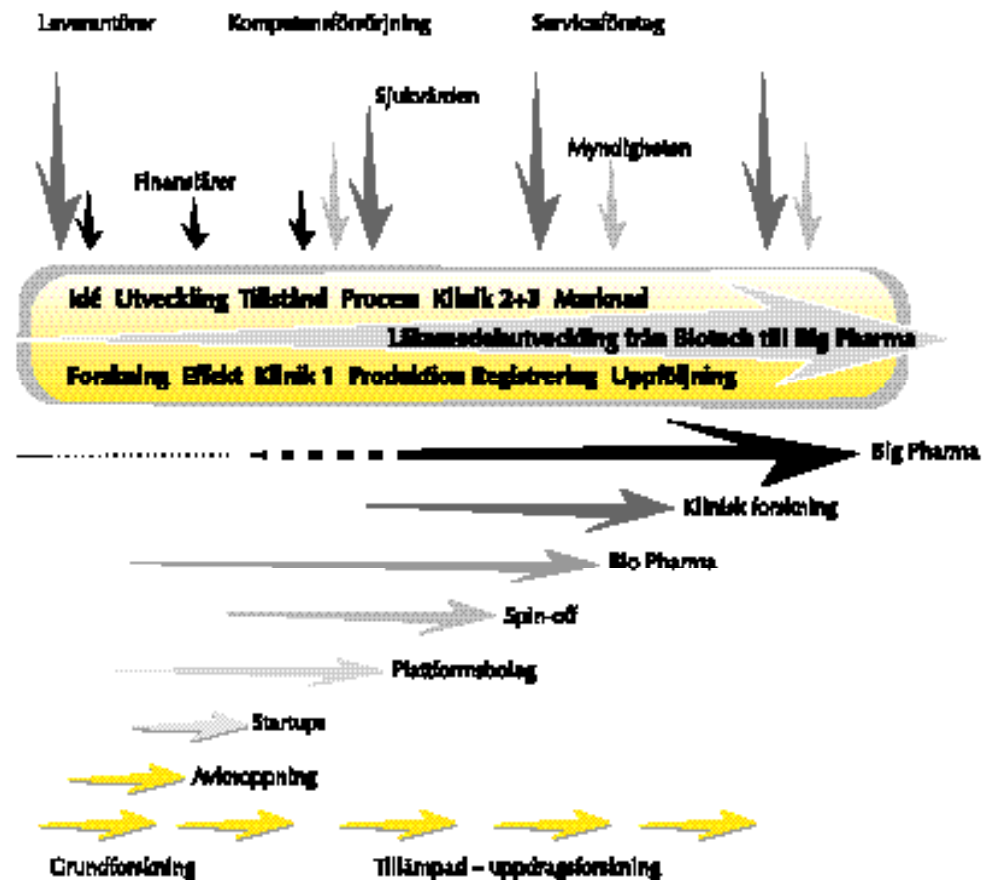
DET ANDRA PERSPEKTIVET innebär att man betraktar kluster som ett förhållningssätt i regionalt utvecklingsarbete där man försöker att få igång och förstärka samspelet mellan olika aktörer inom ett gemensamt strategiskt kompetensområde. Klusterbegreppet är här mer idébaserat, det vill säga ett kluster är vad man från regionalt håll definierar som ett kluster. Släktsällskapet till begrepp och företeelser som företagsnätverk, regionala partnerskap och tillväxtallianser är i många fall uppenbar. Klusterperspektivet handlar i detta sammanhang om att bedriva ett processororienterat arbetssätt, som syftar till att bättre ta tillvara en regions utvecklingsmöjligheter inom något/några specifika kompetensområden. Det handlar också om att tydliggöra roller och arbetsfördelning i regionalt utvecklingsarbete. Det är framförallt detta andra perspektiv som vi fokuserar på i denna skrift.

Kluster- och värdekedjeperspektivet – några kommentarer

Vad ett kluster är samt hur detta perspektiv förändrats diskuterade vi i föregående stycke. Utifrån ett klusterperspektiv kategoriseras, sorteras och avgränsas industriella system utifrån kärnprodukterna. Bioteknisk läkemedelsindustri – som utgör ett av exemplen på kluster i denna skrift – är inget undantag.

När man hör termen bioteknisk läkemedelsindustri tänker man antagligen först och främst på de stora internationella företagen – "Big Pharma". Troligtvis tänker man även på de små forskningsföretag som gjort sagolika vinster genom att sälja patenterade idéer. Mindre troligt är det att man tänker på de företag som försör ovan nämnda företag med laboratorietrustning, specialkompetens, renrumsteknik och kvalitetssäkring. Inte heller tänker man i första hand på de myndigheter och organisationer som under hela processen är inblandade i utvecklingen och produktionen av ett specifikt läkemedel. Om man studerar läkemedelsindustrin ur ett klassiskt branschperspektiv ser man snabbt att en stor del av de aktörer som nämns ovan tillhör andra branscher trots att de är involverade i framtagningen, produktionen och marknadsföringen av läkemedel. Behovet av en helhetssyn som överbryggar denna felaktiga uppdelning är uppenbart. För att kunna förstå och stärka ett industriellt system inriktat på biotekniska läkemedel måste vi sätta på oss klusterglasögonen.

I ett biotekniskt läkemedelskluster är de företag som kan anses tillhöra blocken kring dem som producerar kärnprodukterna (patent och läkemedel) särskilt viktiga. Detta är en konsekvens av de höga krav som ställs på alla aktörer inom utveckling och tillverkning av biotekniska läkemedel. Metoderna för testning och tillverkning av ett biotekniskt läkemedel är ofta



Figur 1: Värdekedjan inom bioteknisk läkemedelsproduktion. Källa: Biotechvalley.nu

lika avancerade som vetenskapen bakom den aktiva substansen. Kraven på kvalitet och säkerhet är även de lika höga oavsett vilken fas i förädlingskedjan som produkten befinner sig i. Detta är relativt unikt för läkemedelsindustrin. I en industri som bioteknisk läkemedelsstillverkning, där alla moment präglas av hög teknisk nivå, högt ställda krav från myndigheter och där specialiseringen till följd av detta är långt gången, blir klustermiljön särskilt viktig.

I figuren ovan presenteras ett förslag på hur värdekedjan inom bioteknisk läkemedelsproduktion kan visualiseras. Utgångspunkten är klusterperspektivet och värdekedjeperspektivet nära relaterat. Faktum är att Michel E. Porter i sin ursprungliga klustermodell utgår ifrån värdekedjan för att förklara klusterbildningar. I bott-

ten finns det enskilda företaget vars verksamhet – oavsett bransch – är tvådelad, dels verksamheter man kan tjäna pengar på, dels stödjande verksamheter som naturligtvis behövs för att man ska kunna utföra de mervärdeskapande tjänsterna (exempel på sådana stödjande tjänster kan för ett bioteknikföretag vara städning, personalvård och utbildning, bokföring med mera).

Dessa två verksamhetstyper är sammantvinnande och det handlar om att bli så bra som möjligt för att långsiktigt överleva och utvecklas (i princip gäller detta också för levebrödsföretag, även om sådana kanske inte har samma avkastningskrav). Värdekedjan beskriver det logiska flödet genom företaget, det vill säga hela processen från innovation till att en färdig

produkt levereras till kunden. Genom att analysera produkten eller tjänstens gång genom företaget – från ax till limpa – kan de olika stegen isoleras och särskilt viktiga aktiviteter åskådliggöras.

Ingen människa är en ö och inte heller är företag öar. För att bli konkurrenskraftiga, för att uppgradera sin verksamhet så måste ett företag specialisera sig, fokusera på det man är bra på. Detta innebär att man inte kan göra "allting" själv. Det enskilda företagens värdekedja måste därför kopplas ihop med andra företags värdekedjor, till exempel med underleverantörer, med distributörer och kanske med bolag som arbetar med marknadsföring. Allt viktigare i detta sammanhang är också relationerna med olika typer av kunder.

Företag hänger med andra ord ihop i system och för att bli effektiva måste såväl det enskilda företaget som det större värdetvårande nätverket av kedjor (vissa talar inte ens om värdekedjor utan om värdestjärnor) utvecklas och uppgraderas i takt med marknadens förändringar, nya teknologier och annat omvärldstryck. Detta är en förklaring till att företag tenderar att klumpa ihop sig i geografin i olika klusterbildningar eftersom sådan miljöer antas att underlätta för olika typer av processer som är positiva för ett företags utveckling (närhet till specialiserad arbetskraft till exempel). Men, och detta är viktigt att komma ihåg, en värdekedja är inte geografiskt bunden. Följaktligen hänger till exempel företagen i bioteknikklustret i Strängnäs ihop med värdekedjor i andra företag, i andra regioner, i och utanför Sverige, i och utanför bioteknikindustrin.

En viktig del av arbetet med klusterutveckling i Sörmland har varit att förstå det regionala klustrets position och roll i en större värdeked-

ja, oavsett om det handlar om fordon eller om bioteknik. I detta sammanhang handlar det till exempel för bioteknikindustrins del om att utveckla såväl de mer forskningsintensiva bioteknikklustren (exempelvis Uppsala) som de mer produktionsorienterade (exempelvis Strängnäs). I grund och botten handlar det framförallt om att utveckla relationerna i den regionala värdekedjan där olika kluster utför olika aktiviteter. Aktiviteter som om de kopplas samman i ännu högre grad kan skapa ännu mera värde, såväl för de enskilda klustren som för regionen totalt. Behovet av detta uttrycker Bo Norrman (Biotechvalley.nu) så här i en debattartikel i tidningen "Ny Teknik" publicerad i juni 2003:

– Det hävdas ibland att tillverkning är en lågt kvalificerad verksamhet som ett land som Sverige bör undvika. Men om vi fullt ut ska få nytta av den framgångsrika forskning som utförs inom landet måste dess fulla värde tas till vara. Detta kan endast ske genom att också den fortsatta förädlingen av produkten görs i Sverige. I Sverige finns både tradition och kunnsande inom detta område. Pfizers (tidigare Pharmacias) produktionsanläggning för tillväxthormon i Strängnäs var bland de första i världen där biotekniska läkemedel tillverkades och det är en fortsatt expanderande anläggning. Är det då klokt att undvika produktion av principiella skäl? Av alla läkemedel som idag är under utveckling har åtta procent sitt ursprung i Bostonområdet, enligt rapporten "MassBio 2010". Trots detta poängteras att utan en satsning på bioteknisk tillverkning riskerar Bostonregionen att förlora sitt försprång. Denna globalt ledande region gör alltså analysen att en stark bioteknikregion behöver både FoU och tillverkning. Varför skulle det då fungera annorlunda i Sverige?

Klusterinriktat utvecklingsarbete i Södermanland

Inom ramen för arbetet med det regionala tillväxtavtalet fann Länsstyrelsen i Södermanland att det fanns ett behov av att genomföra en klusteranalys. Analysens syfte skulle vara att kartlägga befintliga och potentiella kluster i länet som var konkurrenskraftiga i ett internationellt perspektiv. Ett delsyfte var att närmare analysera relationen mellan länets starka kluster och kompetensmiljöer. Den regionala klusteranalysen skulle fungera som underlag i fördjupningsstudier av specifika kluster samt i konkreta utvecklingsprojekt. Studien baserades framförallt på intervjuer med nyckelpersoner i ett urval relevanta företag. I studien gjordes också enklare omvärldsanalyser rörande de styrkeområden som identifierades. Det övergripande syftet med den regionala klusteranalysen var att besvara följande fyra frågor:

VILKA STARKA KLUSTER av hög internationell klass finns i regionen?

VILKA AKTÖRER FINNS i dessa kluster och hur ser nätverken ut mellan dem?

HUR SER AKTÖRERNAS kompetensförsörjning ut?

VILKA MÖJLIGHETER TILL utveckling

finns inom klustren?

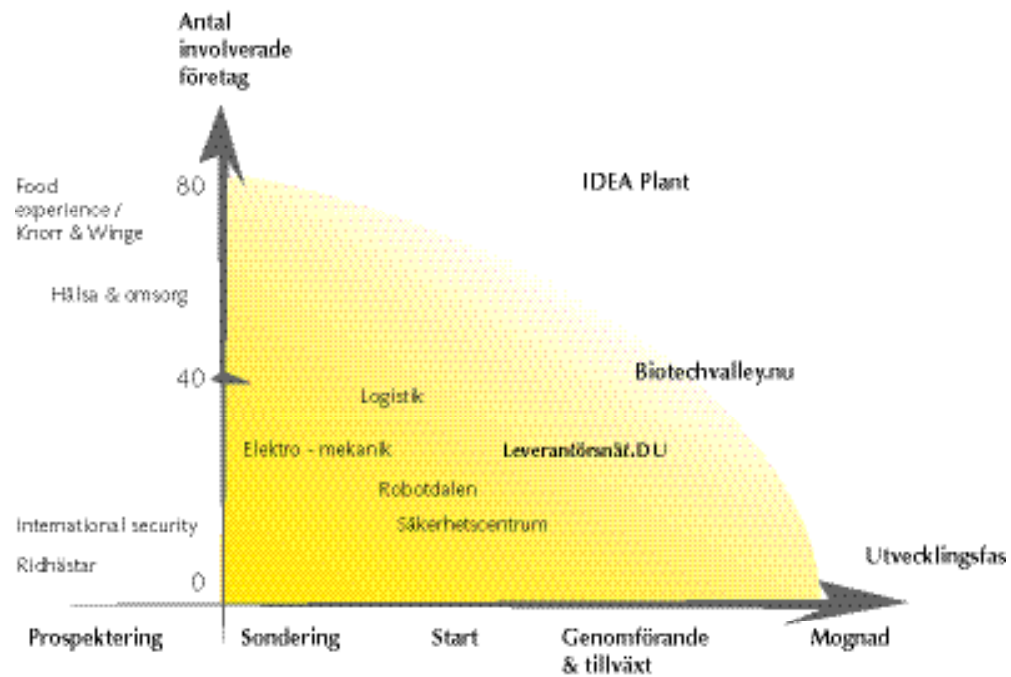
Målsättningen med studien var alltså att identifiera och visualisera sörmländska styrkeområden där man kunde tänka sig en framtida tillväxt i regionen. Totalt identifierades sex stycken potentiella styrkeområden, nämligen;

- 1) fordonsindustri,
- 2) bioteknik och läkemedel,
- 3) industriell elektronik och elteknik,
- 4) säkerhets- och skyddssystem,
- 5) informationsdesign och
- 6) logistik

Ytterst få företeelser startar naturligtvis helt från noll. Det finns nästan alltid en bakgrundshistoria, en plattform. Inte heller den i föregående stycke beskrivna klusteranalysen kan således ha fötts helt ur intet. En viktig plattform är att det i mitten av 1990-talet genomfördes en studie av Länsstyrelsen som syftade till att identifiera industriella nischer och branschkoncentrationer i länet. Även om denna studie inte direkt kan definieras som en klusterstudie så var många av tankegångarna som låg bakom den inspirerade av klusterperspektivet.

Klusterprojekt genomgår ofta ett antal mer eller mindre distinkta utvecklingsfaser. Såväl svenska som internationella erfarenheter pekar på att man oftast kan urskilja fem sådana faser: en prospekteringsfas, en sonderingsfas, en startfas, en genomförande- och tillväxtfas och en mognadsfas. Beroende på klustrets tillkomsthistoria och dess rötter så kan dessa faser se olika. I Nuteks skrift "Att ge kluster kraft" (Nutek B 2002:5) beskrivs dessa faser lite mer ingående. Kortfattat kan faserna dock sammanfattas som följer. Den första, prospekteringsfasen, ska ses som en fas där en eller flera aktörer mer eller mindre formaliserat funderar kring vilka tänkbare kompetensområden, företagsgrup-

peringar etc. som skulle kunna utgöra ett potentiellt kluster. Sonderings- och startfasen kännetecknas av att idén om en klustersatsning förankras hos aktörerna. I den här fasen påbörjas ofta även arbetet med att skapa en gemensam vision. Genomförande- och tillväxtfasen handlar om att gå från ord till handling. I den här fasen kompletteras ofta klustret med nya aktörer som ytterligare kan utveckla och stödja processen. I mognadsfasen tar klustret fastare form. I mognadsfasen måste det också ske ett förnyelsearbete så att klustret inte stagnerar. I figuren nedan har de kluster som man identifierat inför arbetet med det regionala tillväxtprogrammet inplacerats i respektive fas. Självfallet är det här viktigt att läsaren kommer ihåg att alla sådana här kategoriseringar alltid i någon utsträckning är tentativa.



Figur 2: Utvecklingsfaser i det klusterinriktade utvecklingsarbetet i Småland.
Källa: Länsstyrelsen i Södermanlands län 2003



Tillkomsthistoria och initiativtagare

Sammanlagt tre klusterprojekt – IDEA Plant, Biotechvalley och Leverantörsnät.DU – har lämnat sonderingsfasen inom ramen för genomförandet av tillväxtavtalet i Södermanland. Vi har därför i denna skrift valt att fokusera på dessa och ska i det följande tre avsnitten beskriva dessa projekt i närmare detalj vad avser;

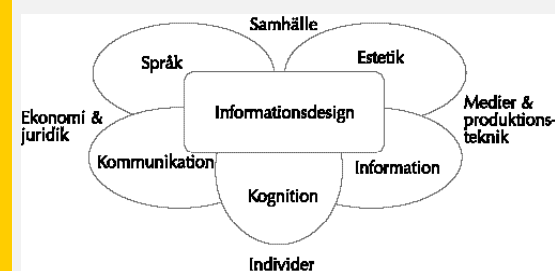
- 1) tillkomsthistoria och initiativtagare,
- 2) vision och mål,
- 3) organisation,
- 4) genomförda och planerade aktiviteter de två första verksamhetsåren.

IDEA Plant

Varför skapades IDEA Plant klustret; hur växte det fram? Ja, det finns flera skäl till detta, liksom det därför – fullt naturligt – också finns flera initiativtagare, alla med lite olika utgångspunkter. En initiativtagare har varit Länsstyrelsen som under det senaste decenniet arbetat med att utveckla och stärka den kompetens som finns i regionen inom informationsdesign. En annan viktig drivkraft har varit entreprenören Jan Brandt, upphovsmannen till utbildningarna inom informationsdesign vid Mälardalens högskola.

FAKTARUTA: Vad är informationsdesign?

Satsningen på informationsdesign i Södermanlands län och Mälardalsregionen är till viss del kopplad till Mälardalens högskola där ämnet hör till institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling. Professor Rune Pettersson definierar informationsdesign som ett mångdisciplinärt och mångdimensionellt ämne som hämtar influenser från språk, estetik, information, kommunikation, beteende, kognition, näringsliv, lagar samt media och produktionsteknologi. För att tillfredsställa informationsbehovet hos den tilltänkta mottagaren av ett meddelande så sammankopplar informationsdesign analys, planering, presentation och förståelse av meddelandet, dess innehåll, språk och form. Utifrån detta kan man säga att informationsdesign är en del av det vidare begreppet upplevelseindustri. Den spretiga strukturen gör det svårt att på ett enkelt sätt definiera och avgränsa de båda näringarna. För enkelhetens skull kan man säga att upplevelseindustrin till större del är kopplad till människans behov av rekreation, upplevelser och förnöjelse, medan informationsdesign snarare handlar om att försöka nå fram med ett budskap i ett mer professionellt sammanhang.



Källa: IDEA Plant

Något förenklat kan man urskilja fyra steg mot tillskapandet av klustret IDEA Plant:

1) Ett första steg i denna långsiktiga satsning togs 1989, då Länsstyrelsen på initiativ av Jan Brandt undersökte kompetensutvecklingsbehovet av teknikillustrationer inom industrin. Undersök-

ningen resulterade i att Länsstyrelsen föreslog att den nya högskolan – numera Mälardalens högskola – med finansiering från Länsstyrelsen skulle starta en tvåårig högskoleutbildning i teknikillustrationer. Kursplaner togs fram i nära samarbete med industrin (till exempel Volvo personvagnar, VCE, SAAB Flygmotor och IKEA).

2) Ett andra steg togs 1996, då Mälardalens högskola arbetade fram en långsiktig vision och strategi för kunskaps- och utbildningsområdet informationsdesign. Totalt blev det sju nischade utbildningar inom informationsdesign (fokuserande på illustration, textdesign, informationsscenografi, informationsmäklari och arts management) med cirka 500 studenter. Vidare utvecklades forskningen inom området. Även här var Länsstyrelsen en strategisk aktör och finansär. Under 1998 startades med stöd från Länsstyrelsen inkubatorsverksamheten "Idélab" som idag är en av Sveriges ledande kuvösverksamheter. Informationsdesign blev ett eget vetenskapsområde 1999. I denna långsiktiga vision fanns även idéer om en företagsstyrd utvecklingsmiljö.

3) Ett tredje steg var den initiala klusteranalysen (som nämndes inledningsvis i detta kapitel). I denna analys identifierades just informationsdesign som ett potentiellt kluster.

4) Det fjärde steget som föregick IDEA Plants tillkomst, slutligen, var strategiskriften "NÄTVERKET", som var ett försök att konkretisera styrkeområden inom informationsdesign och upplevelsenäring.

Denna skrift – framtagen år 2000 och författad av Jan Brandt – kan sägas vara den första mer konkreta sonderingen och inventeringen av hur ett klusterinriktat utvecklingsarbete inom informationsdesign skulle kunna organiseras. I samband med framtagandet av detta dokument gjordes intervjuer med intressenter och företag. Vidare bildades också en grupp, bestående av

såväl offentliga som privata aktörer, vars primära målsättning var att få igång en diskussion hur klustret kunde utvecklas.

Flera aktörer har varit engagerade i att utveckla kompetensområdet informationsdesign. Det senaste i raden av projekt som angränsar till den verksamhet som IDEA Plant bedriver är forskningsstudien "Interaktiv design". Denna startades så sent som under år 2002 av Länsstyrelsen i Södermanland, Eskilstuna kommun och Sparbanksstiftelsen Rekarna tillsammans med Interaktiva Institutet i Stockholm.

Vision och mål

Den långsiktiga visionen är att IDEA Plant ska vinna globalt erkännande för nytänkande inom informationsdesign. Ett övergripande mål som från start varit vägledande är att IDEA Plant ska förknippas med professionella aktörer som genom fruktbart samarbete levererar produkter, tjänster, utbildning och forskning i världsklass. I föreningens stadgar har man pekat ut sex olika mål för IDEA Plants arbete med att utveckla och stärka klustret informationsdesign och upplevelsenäring. Dessa är:

ATT UTVECKLA KLUSTRET informationsdesign/upplevelsenäring i södra Mälardalen

ATT TILLVARATA OCH främja medlemmarnas gemensamma intressen inom klustret

ATT BEFRÄMJA SAMARBETE och erfarenhet-sutbyte mellan medlemmarna och utnyttja nätverket mellan dem

ATT UTVECKLA KLUSTRETS förmåga att stärka de enskilda medlemmarna och dess verksamheter, bland annat så att den sammanlagda kunskapsnivån ökar

ATT STÄRKA UTVECKLINGEN på området och stimulera till ett ökat företagande

ATT SKAPA OCH UTVECKLA utveckla en plats/ett nav för södra Mälardalen som ska utgöra den lokala, stödjande tillväxtmiljön inom informationsdesign/upplevelsenäring

Organisation

IDEA Plant är organiserad som en ideell förening med kontors- och möteslokaler i Eskilstuna i anslutning till Mälardalens högskola. Officiellt startade föreningen IDEA Plant den 27 mars 2001. Idag har IDEA Plant ett 70-tal medlemmar varav flertalet utgörs av småföretag inom reklam, media, IT, design, turism, musik, teater, event och nöjesanläggningar. Under de första tre åren är IDEA Plant garanterad en basfinansiering från Eskilstuna kommun och Länsstyrelsen i Södermanland. Totalt erhåller klusterprojektet en miljon SEK om året varav Länsstyrelsen och Eskilstuna kommun står för 500 000 respektive 400 000 SEK. De resterande 100 000 utgörs av medlemsavgifter. VD för IDEA Plant och klustermotor är Eva Lilja.

Initialt var IDEA Plants verksamhet projektorienterad. Exempel på projekt som genomfördes i IDEA Plants regi var utbildningsprojektet "Konst & Vatten" och konsultuppdrag via Interaktiva Institutet på uppdrag av TeknikBro-stiftelsen i Stockholm. Planering och genomdrivande av Visuellt Forum, ett årligt arrangemang sedan 1999 i Eskilstuna på temat informationsdesign, är ett annat exempel på ett sådant projekt.

Under det första verksamhetsåret förde IDEA Plants styrelse också diskussioner om hur intäkterna skulle kunna ökas i syfte att få organisationen självbärande inom tre år. Bland annat

diskuterades avkastning på projekt förmedlade eller initierade av medlemsföreningen IDEA Plant. Ganska snart stod det klart att objektiviteten gentemot medlemmarna var svår att upprätthålla om IDEA Plant bedrev denna typ av projektverksamhet. Att den ideella medlemsföreningen IDEA Plant skulle arbeta med kommersiell verksamhet – eller fungera som en slags försäljningsorganisation – var dessutom inte förenligt med de offentliga bidragsgivarnas villkor. Arbetet med att skapa medlemsnytta som en affärsdrivande organisation skiftade därför till att IDEA Plant som en ideell organisation skulle fokusera på att erbjuda medlemmarna andra typer av mervärden. Exempel på mervärden IDEA Plant skulle arbeta med var gemensam marknadsföring för medlemsföretagen, främjande av samverkan mellan medlemsföretag samt olika kompetensutvecklingsinsatser.

Start- och genomförandefasen

Slutresultatet av den diskussion som pågick under det första verksamhetsåret blev att styrelsen slog fast ett antal fokusområden. Närmare bestämt handlade det om att IDEA Plant skulle inrikta sin verksamhet på tre sådana, nämligen: mötesplatser, medlemsnytta och varumärke. I det följande redogör vi lite mer utförligt för detta arbete.

Mötesplatser

I arbetet med att skapa förutsättningar för fysiska möten mellan medlemsföretagen genomfördes under de två första verksamhetsåren medlemsmöten och så kallade "spånskivor". Dessutom deltog IDEA Plant vid mässor och events för att skapa nya kontaktytor för såväl IDEA Plant som organisation som för de enskilda medlemsföretagen. Under de två första verksamhetsåren hölls 17 medlemsmöten, genom-

fördes sex spånskivor och IDEA Plant deltog vid sju olika mässor/events.

IDEA Plants medlemsmöten arrangeras vanligtvis hos något av medlemsföretagen, som i samband med mötet ger en presentation av företagets affärsidé och verksamhet. De så kallade spånskivorna är ett försök att under lättsamma former skapa förutsättningar för möten och relationsbyggande mellan medlemsföretagen genom att "spåna fram" nya affärsmöjligheter/produkter/tjänster.

Medlemsnytta

Under det första verksamhetsåret identifierades ett antal spridda områden som syftade till att skapa konkret medlemsnytta. Under det andra verksamhetsåret tog detta arbete form och ett antal konkreta aktiviteter genomfördes. Tre av de mest framträdande aktiviteterna var:

- kontinuerliga utskick av nyhetsbrev
- prenumeration på offentliga upphandlingar
- genomförande av ett Växtkraft Mål 3-projekt

1) Nyhetsbrevet distribueras elektroniskt var fjortonde dag. Informationen i nyhetsbrevet riktas till IDEA Plants medlemmar. Totalt har 40 nyhetsbrev distribuerats under de två första verksamhetsåren. Innehållet beskriver i kortfattad form vad som hänt/kommer att hända i organisationen, nya medlemmar, tips på händelser och arrangemang i omvärlden som är relevanta för medlemsföretagen, IDEA Plants medverkan i olika engagemang etc.

En läsvärdesundersökning utfördes på uppdrag åt IDEA Plant redan under det första verksamhetsåret av en student vid Mälardalens högskola. Resultatet var att nyhetsbrevet uppskattades av medlemsföretagen. Möjligheten för medlemmarna att själva nyttja nyhetsbrevet som

en kanal för att sprida information har emellertid med några få undantag inte nyttjats alls.

2) Föreningen IDEA Plant erbjuder sedan det första verksamhetsåret en gemensam prenumeration på offentliga upphandlingar.

3) Den största enskilda aktiviteten för att skapa medlemsnytta under verksamhetsår 2002 var genomförandet av ett Växtkraft Mål 3-projekt. Totalt 24 av dåvarande 40 medlemsföretag anmälde sitt intresse att delta i projektet i en öppen inbjudan från Eva Lilja. Syftet med denna analys var tvåfaldigt. För det första att ge medlemsföretagen möjlighet att med hjälp av kluster- organisationen IDEA Plant och av externa konsulter genomföra en kompetens- och verksamhetsanalys och därefter en utvecklingsplan av sin egen organisation. Målet var att bli medveten om sin egen organisations utvecklingsbehov, i synnerhet när det gäller olika typer av kompetensbehov, men också självfallet

FAKTARUTA: Utgångspunkten för Europeiska Socialfondens Växtkraft Mål 3 är att bidra till förändrings- och förnyelsearbetet i svenskt arbetsliv för att främja tillväxt och sysselsättning. Programmet omfattar hela arbetsmarknaden, det vill säga företag, ensamföretagare, offentlig sektor och andra organisationer. När det gäller företag och arbetsplatser är insatserna koncentrerade till små och medelstora företag. Växtkraft Mål 3 omfattar fyra olika insatsområden: 1) kompetensutveckling för anställda och ensamföretagare; 2) ökad anställbarhet och företagaranda; 3) integration och mångfald, jämställdhet samt 4) lokal utveckling. Utgångspunkten för de olika insatsområdena i Växtkraft Mål 3 är att de består av en inledande analysfas och därefter en operativ genomförandefas.

I den inledande analysfasen – som genomförs under en period av sex månader – görs en så kallad kompetens- och verksamhetsanalys. Denna analys – som ska utmynna i en handlingsplan – syftar till att ge en helhetsbedömning av företagets/arbetsplatsens kompetensutvecklingsbehov. Analysen ska också belysa behovet av kompetensförsörjning på längre sikt, jämställdhets- och mångfaldsperspektivet, IT-mognaden samt hur de ökade miljörelaterade kraven påverkar kompetensbehovet. När en handlingsplan upprättats för att åtgärda de behov som identifierats i verksamhets- och kompetensanalysen kan medel sökas för den operativa fasen. Inom Insatsområde 1) (jfr ovan) kan detta exempelvis handla om skräddarsydda kompetensutvecklingsaktiviteter. Växtkraft Mål 3 stödjer kompetensutveckling som handlar om exempelvis förändringsarbete, utveckling av arbetsorganisationen, breddande av yrkesroller och utbildningar som underlättar införande av ny teknik.

vad gäller jämställdhetsarbete och arbete för ökad mångfald.

Analysen var också en förutsättning för de företag som på egen hand ville gå vidare och söka Växtkraft Mål 3-medel. Parallellt med arbetet med kompetens- och verksamhetsanalysen genomfördes också seminarier – kompetensträffar – inom områden som efterfrågades av medlemsföretagen.

För det andra var syftet att göra en samlad analys av klusterföretagens styrkor och svagheter samt att utarbeta en så kallad kompetensmatris över medlemsföretagen kompetensprofil inom området informationsdesign. Matrisen ska fungera som ett verktyg i klustrets interna utvecklingsarbete. Den ska också användas i det mer utåtriktade arbetet med att

marknadsföra klustrets samlade styrka mot nya kunder och marknader. Se figuren på sid 25.

Växtkraft Mål 3-projektet dokumenterades i skriften "Att växa med kraft – Att använda Mål 3 för att utveckla regionala kluster" som medfinansierades av det svenska ESF-rådets regionkontor i Södermanland.

Varumärke

Varumärkesbyggande är den tredje huvudaktiviteten i IDEA Plants verksamhet. Tanken med varumärkesbyggande är dels att det ska utgöra ett komplement till de enskilda medlemsföretagens marknadsföring, dels att det ska medverka till att göra södra Mälardalen erkänt som ett centrum för informationsdesign.

De begränsade resurserna för IDEA Plant gör dock att detta aktivitetsområde framförallt handlar om nyttja olika tillfällen som organisationen erbjuder att delta vid. Under det andra verksamhetsåret deltog IDEA Plant – oftast med Eva Lilja som representant – i totalt 14 olika evenemang.

Under hösten 2002 startade IDEA Plant och Mälardalens högskola nyhetsbladet "KUNSKAPSBLADET" som är ett forum för kunskaps-spridning om informationsdesign. Periodiciteten är planerad till fem nummer om året och i höstas utkom två. Syftet är just att sprida kunskap om näringen (IDEA Plant), utbildningarna och forskningen (Mälardalens högskola) inom informationsdesign. Tidningen når nära 4000 beslutsfattare i det offentliga Sverige.

Inledningsvis nämndes att Länsstyrelsen varit en av de viktiga aktörerna när det gäller att kratta manegen för IDEA Plant-satsningen genom att stötta utbildningsprogram, forskning och kuvösverksamheten Idélab inom ramen för högskolan. Länsstyrelsen har också, som tidigare nämnts, bidragit aktivt till satsning på själva klusterprocessen.

Det finns i dag i regionen många olika processer och aktörer inom informationsdesign. Knäckfrågan – en av dem i alla fall – är idag hur dessa olika processer ska koordineras för att få högre utväxling på insatta resurser (oavsett om det är pengar eller kunskap). I skriftens avslutande kapitel kommer vi att återkomma till detta om betydelsen av det som brukar kallas ”Policy Coherence”, det vill säga att försöka koordinera insatser med liknande målsättning. Låt oss lyfta fram några punkter som accentuerar problematiken.

MÅNGA AKTÖRER OCH projekt är så fokuserade på att profilera sin nisch att den övergripande regionala profileringen blir otydlig. Detta medför bristande effektivitet, fokusering, profilering och därigenom i förlängningen problem med till exempel att stärka det regionala klustrets varumärke.

OLIKA AKTIVITETER JA GAR sin finansiering i många fall mot samma finansiärer, vilket medför att finansiärerna ser de olika aktiviteterna som olika projekt.

OLIKA AKTIVITETER GÅR in i varandras områden och försöker nå samma kundgrupper.

IDEA PLANT		Kompetensområden																					
		AUT-tryck	Docu	Eddings Offset	Eurowide Media AB	Hälsanbyggd Film & Video	In-Building Eddings	JFF & Co	Koholt	Lundby	Linnegruppen	Lisa Solberg	MAR, Tjänstehöjd	Nella Florens	Medanlagst	Multimediala tjänster	Q-ART	SNAP	Stigge	Streck & Punkt	THP-Communication		
Grafisk produktion	Digitaltryck	+														+							
	Offsettryck	+														+							
	Prepress			+												+							
	Tryck			+												+							
	Repar	+														+							
Reklam, marknadsföring, marknads-kommunikation & affärsutveckling inom ID	Affiliate, Iron ID						+																
	Brand Management		+																+		+		
	Corporate design														+				+		+		
	Event marketing														+				+				
	Förpackningsdesign		+		+		+												+				
	Grafisk design & förpackning				+		+	+	+			+							+				
	Grafisk profilering				+		+					+							+				
	Kampanjer		+																+	+	+		
	Lagstyper				+			+				+							+				
	Marknads-kommunikation		+					+											+		+		
	Marknadsföring		+																+				
	Marknadsföring & design														+				+				
	Originalkonstutställning	+			+			+				+				+							
	Produktutveckling																		+		+		
	Produktutveckling																		+				
Produktutveckling										+			+					+					
Copywrite, nyttointeraktion & redaktionellt arbete	Copywrite & nyttointeraktion						+	+								+					+		
	Meny- & layoutdesign													+									
	Redaktionellt arbete							+															
	Text- & layoutdesign								+												+		
Grafisk & audio-visuell illustration	Film- & videoproduktion					+																	
	Illustrationer & informativ bild						+	+				+	+				+	+		+			
	Layoutdesign				+																		
	Marknadsföring (text)											+											
	Teknikillustration													+			+						
IT, web & multimediala	Algorithm optimization									+													
	Analysis & problem-solving (software)									+										+			
	Animation/3D								+	+													
	Applications- & multimediala									+										+			
	CAD illustration									+													
	Graphic design								+	+													
	Graphic design								+	+										+			
	Script programming									+													
	System development									+													
	Web/Multimedia	+							+	+			+						+	+			
Övrig kompetens i klustret	Filmklarer													+							+		
	Illustrationsdesign																						
	Restorationer													+									
	Kreativ kompetensutveckling										+												
	Logo																				+		
	Storyboard																				+		



© A. Crispin/Johnér Bildbyrå

Tillkomsthistoria och initiativtagare

Initiativet till att utveckla Strängnäs som ett centrum för den produktionsinriktade delen av bioteknisk produktion har vuxit fram successivt sedan mitten 1990-talet. Resultatet av denna process har varit att ett antal nyckelaktörer i regionen – eller nyckelpersoner – kunnat förenas i en gemensam vision om att utveckla Strängnäs till ett centrum för bioteknisk produktion. Se figuren på sid 28.

En första viktig drivkraft i det gemensamma utvecklingsarbetet var det kompetensbehov som fanns hos läkemedelsindustrin i Strängnäs. Börje Haag – projektledare/klustermotor för Biotechvalley.nu och tidigare platschef för Pharmacia (numera Pfizer) i Strängnäs – såg under sina första år (1993-1999) som platschef vid Pharmacia att kompetensförsörjningen var mycket viktig för att vidmakthålla och stärka Strängnäs position inom den produktionsinriktade delen av bioteknisk verksamhet. Tillsammans med Mälardalens högskola och Europas skolans kvalificerade yrkesutbildning började han därför att försöka arbeta fram utbildningar som var efterfrågade av industrin.

Förutom Börje Haags så har ett antal andra aktörer också haft en central roll. Den mest

framträdande i detta sammanhang är Strängnäs kommun, Länsstyrelsen i Södermanland samt fastighetsbolaget Kilenkryssat.

När det gäller Strängnäs kommun kan till exempel konstateras att det finns en kompetens och vana att hantera plan- och tillståndsärenden för industri relaterad till bioteknisk produktion/läkemedelsproduktion samt förmåga att tillhandahålla specialiserad infrastruktur (till exempel extra vattenreningsverk). Dessutom har kommunen uttryckligen prioriterat bioteknik/läkemedelsindustrin i den strategiska utvecklingsplanen. Kommunen har också med stöd av länsstyrelsen på eget initiativ genomfört fördjupningsstudier och omvärldsanalyser som ett komplement till tillväxtavtalets förstudie. Ett ytterligare viktigt bidrag för att stödja utvecklingen av ett kluster för bioteknisk produktion är att kommunen tagit ansvar för administrativa frågor och budgetfrågor för föreningen Biotechvalley.nu.

Utöver anslag till basfinansiering handlar Länsstyrelsens roll framförallt om arbetet med att visualisera det biotekniska klustrets beståndsdelar. En roll som varit viktig för att skapa en gemensam utgångspunkt för olika nyckelaktörer i startskedet av projektet. Slutligen kan konstateras att det regionala fastighetsbolaget Kilenkryssat (framförallt deras VD Jan Persson) varit en mycket viktig resurs eftersom Kilenkryssat har kompetens och kapacitet att snabbt kunna bygga FDA-godkända produktionsanläggningar åt läkemedelsindustrin.

Vision och mål

En bärande idé med projektet Biotechvalley.nu är att utveckla den kompetens som finns i Strängnäs inom den produktionsinriktade delen av bioteknisk verksamhet. Målet är att stödja den stora koncentration av FoU-intensiva företag i

Nyckelpersoner	Organisation och position	Viktiga egenskaper i det klusterinriktade utvecklingsarbetet
Börje Haag	Pharmacia Strängnäs, platschef (1993-1999)	Förmåga att vara gränssnitt och kommunikatör mellan näringsliv och samhälle/utbildning.
Catarina Möllberg	Europaskolan, utbildningsansvarig och föreståndare för yrkesutbildning med inriktning mot läkemedelsteknik	Förmåga att lyssna av och ta tillvara näringslivets specifika efterfrågan på kompetens i utformningen av kvalificerad yrkesutbildning.
Arne Rutgersson	Strängnäs kommun, utvecklingschef	Förmåga att vara gränssnitt och kommunikatör mellan den offentligt målstyrda beslutsmodellen och det processinriktade klusterarbetet.
Bo Norrman	Mälardalens Högskola, Dr. Md Sci vid Mälardalens högskola, biträdande projektledare Bio-Man projektet.	Förmåga att integrera och skapa förutsättningar för synergier mellan biomedicinsk forskning och industriell bioteknisk produktion.
Hans Ageland	BioAge AB, VD	Förmåga att kundorientera klusterets verksamhet genom att identifiera efterfrågetrender och marknader.
Peter Eklund	Länsstyrelsen i Södermanland, Länsexpert	Förmåga att visualisera klusterets beståndsdelar och nyckelaktörer för att skapa en gemensam utgångspunkt i start- och genomförandefasen i det klusterinriktade utvecklingsarbetet.
Jan Persson	Kilenkryss AB, VD	Förmåga att tillhandahålla unik kompetens för produktion av FDA-godkända produktionsanläggningar både vad gäller pris och kvalitet samt tid för att slutföra byggprojektet.

Figur 4: Biotechvalley.nu – nyckelpersoner

Mälardalen med att överföra produktidéer till industriell produktion. Annorlunda uttryckt handlar Biotechvalley.nu om att skapa en komplett värdekedja genom att docka ihop den produktionsinriktade biotekniska verksamheten i Strängnäs och Södertälje med klustret av FoU-relaterad verksamhet inom biomedicin i Uppsala och Stockholm. Visionen är att det klusterinriktade utvecklingsarbetet kring Biotechvalley.nu ska bidra till att utveckla den produktionsinriktade delen av biotekniksektorn så att den uppnår samma höga internationella klass som den svenska biomedicinska forskningen.

I utvecklingsarbetet fokuserar Biotechvalley.nu på fyra olika delmål:

ATT KUNNA MEDVERKA i industrialisering av processer från labbskala till kommersiell produktion

ATT KUNNA LEVERERA kliniskt provningsmaterial för fas 1 och 2 (3)

ATT KUNNA ERBJUDA moderna analysmetoder med vars hjälp hög kvalitet och reproducerbarhet kan garanteras

ATT KUNNA ERBJUDA hjälp till såddfinansiering

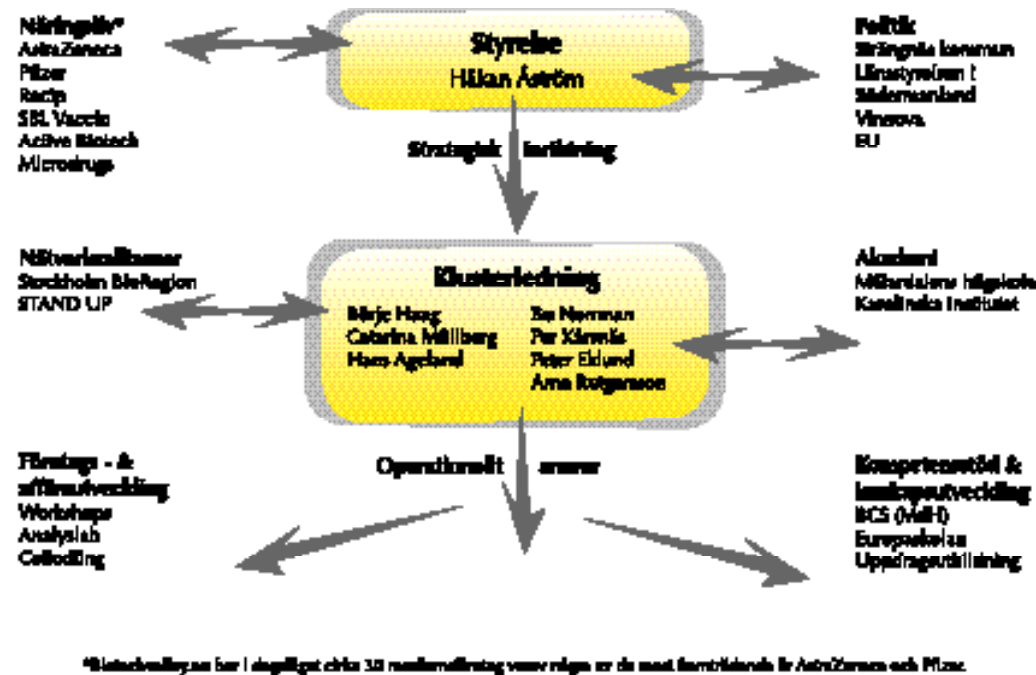
Organisation

Officiellt startade projektet Biotechvalley.nu i samband med ett konstituerande styrelsemöte den 26 november 2002. Biotechvalley.nu erhåller finansiering under projektets tre första år, varav det offentliga och näringslivet står för hälften vardera. Totalt omfattar klusterprojektets budget cirka två miljoner SEK per år.

Stiftarna till föreningen Biotechvalley.nu utgörs av en bred uppsättning nyckelaktörer – från akademi och politik till näringsliv – med tyngdpunkt i Strängnäsregionen. Näringslivet representeras av Pharmacia, Recip, SBL Vaccin, Active Biotech, Microdrugs samt det lokala fastighetsbolaget Kilenkrysset. Det offentliga representeras av Länsstyrelsen i Södermanland och Strängnäs kommun. Akademi – forskning och utbildning är representerat av Mälardalens högskola, Karolinska Institutet samt Europas skolan i Strängnäs.

Syftet med föreningen Biotechvalley.nu är inte primärt att värva lokala företag, även om de stora läkemedelsföretagen som är lokala utgör en viktig bas ibland klusterföretagen. Syftet är att medlemmarna i Biotechvalley.nu ska kunna bidra till att stödja olika delar av den biotekniska värdekedjan, från idé till marknad. Det kan handla om alltifrån företag som är ledande på renrumsteknik till företag som är specialiserade på marknadsanalys inom biotekniksektorn. Se figuren på sid 30.

Det som utmärker det operativa utvecklingsarbetet i Biotechvalley.nu är att man inte utgår från en formaliserad och hierarkisk organisations- och beslutsstruktur. Den sammanhållande och drivande kraften är istället det ledningsnätverk av personer från näringsliv och samhälle som växt fram sedan mitten av 1990-talet. Den platta organisatoriska beslutsstrukturen kännetecknas vidare av frånvaron av detaljerad målstyrning och plandokument. Istället för en detaljstyrd arbetsmodell har utvecklingsarbetet med andra ord snarare handlat om att främja, starta och samordna olika processer som stödjer visionen om att utveckla Strängnäs till ett centrum för den produktionsinriktade delen av bioteknisk verksamhet.



Figur 5: Biotechvalley.nu – ledningsnätverk och organisationsstruktur. Källa: Biotechvalley.nu

En stor del av utvecklingsarbetet med Biotechvalley.nu har handlat om att starta och samordna olika processer som stödjer projektets övergripande vision och mål istället för att skriva detaljerade utvecklingsplaner. Slutresultatet har inte alltid varit så tydligt. Vi talar istället om att rigga projekt som kan stödja utvecklingsarbetet. Vin-nova-projektet "Bio-Man" är ett sådant exempel.

Bo Norrman, Dr. Md Sci vid Mälardalens högskola, biträdande projektledare Bio-Man projektet och samordnare Biotechvalley.

Start- och genomför andefasen

Det som kännetecknat det klusterinriktade utvecklingsarbetet i start- och genomförandefasen är en kombination av både inåt- och utåtriktat utvecklingsarbete.

Det inåtriktade arbetet har handlat om att fortsätta arbetet med att ta tillvara och utveckla den lokala produktionsmiljöns styrkor som påbörjades redan i sonderingsfasen.

Klustermotorn och det ledningsnätverk som kommit att formeras under sonderingsfasen pekade ut tre huvudområden som skulle prioriteras inom ramen för det långsiktiga arbete som påbörjades i och med tillväxtavtalets basfinansiering. Dessa tre områden är:

ATT SÄKERSTÄLLA KOMPETENSTILLFÖRSELN till påbörjade satsningar.

ATT I ÄNNU högre grad utveckla förmågan att industrialisera och affärs-mässigt utveckla den produktionsinriktade delen av bioteknikområdet.

ATT ARBETA MOT att den långsiktiga finansieringen av klustret ska ske genom intäktsfinansierade aktiviteter.

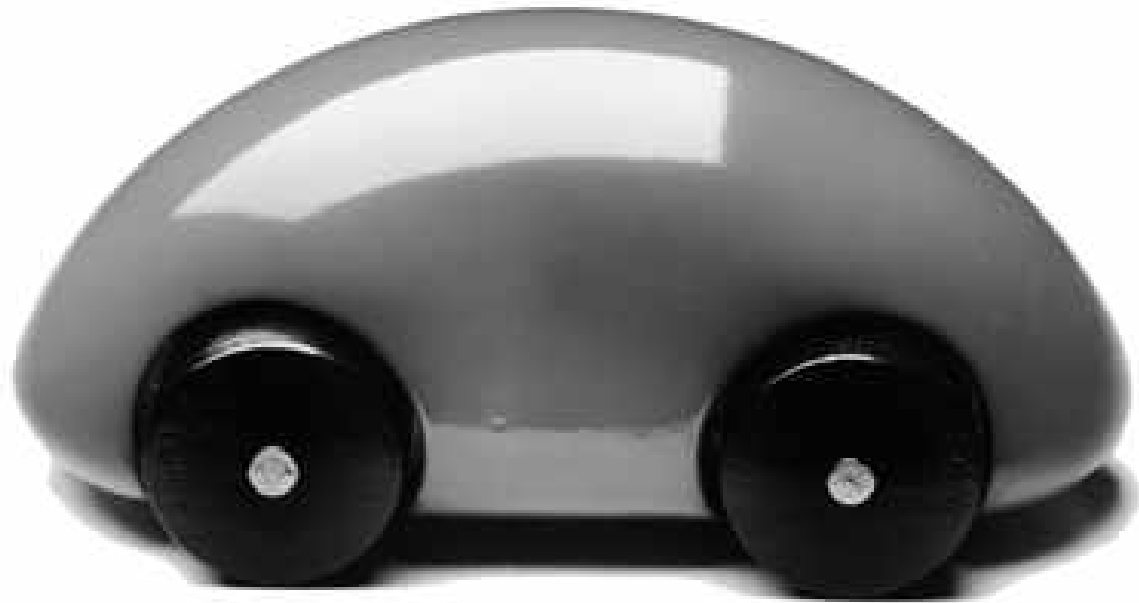
Etablerandet av Utbildningscentrum Ekbacken, som invigdes i september 2002, var ett steg på vägen att skapa förutsättningar för en kraftfullare plattform för det fortsatta klusterarbetet. Detta utbildningscentrum är en utbyggnad och modernisering av det sedan 1999 redan etablerade "Biotekniskt Centrum i Strängnäs" (BCS). Ett viktigt syfte med Utbildningscentrum Ekbacken är att samla befintliga utbildningar i regionen som försörjer den produktionsinriktade delen av biotekniksektorn med kompetens. I dagsläget finns Mälardalens högskolas utbildningar inom kemi-teknik och läkemedelskvalitet samt Europa-skolans processteknisk utbildning (läkemedelsoperatör) och den kvalificerade yrkesutbildningen för läkemedelstekniker vid Utbildningscentrum Ekbacken. Ytterligare ett syftet med utbyggnaden av BCS var att ge föreningen Biotechvalley.nu ett kontor och bättre kringutrymmen för både undervisning och uppdragsverksamhet.

Det utåtriktade arbetet har fokuserat på att skapa nya och fördjupa strategiskt viktiga relationer med nyckelaktörer utanför klustrets fysiska hemmabas. Ett sådant exempel är det så kallade Bio-Man-projektet. Bio-Man är ett pro-

jekt inom ramen för VINNOVAs program för "Aktiv Industriell Samverkan". Initiativet till projektet kommer från Biotechvalley.nu. I Bio-Man-projektet deltar två högskolor (Mälardalens högskola och Kungl. Tekniska Högskolan), ett forskningsinstitut (SIK) och sju företag (ABB, Allogg, IsBit, Microdrug Development, Pfizer, Pharmadule och SBL Vaccin). Projektet startades i november 2001 och löper till och med december 2003.

BioMan-projektet syftar till att öka den kommersiella potentialen som finns inom bioteknikområdet i Sverige genom att öka tillgången och tillgängligheten till resurser för produktion, inklusive uppskalning (så kallad pilot plantverksamhet) och kvalitetssäkring av biotekniskt baserade produkter. En viktig målgrupp för BioMan-projektet är det stora antalet FoU-inriktade företag i Sverige – med tyngdpunkt i Uppsala-Stockholmsregionen – som inte har den bakgrund, kompetens och resurser som krävs för att ta en produktidé till marknad. När det gäller de läkemedelsinriktade företagen ligger de flesta tidigt i den biotekniska värdekedjan.

En planerad långsiktig effekt av Bio-Man-projektet är att stärka Biotechvalley.nu befintliga kontaktnät av företag, forskningsinstitut och aktörer i Mälardalen. Målsättningen är att det vid projektets slut finns ett fungerande nätverk av aktörer inom akademi och företag som arbetar med bioteknisk produktion samt en plan för hur arbetet ska fortsätta.



Tillkomsthistoria och initiativtagare

1997 inbjöds Länsstyrelsen i Södermanland (tillsammans med Länsstyrelsen i Västmanlands län) att delta i ett nationellt projekt som syftade till att utveckla underleverantörsindustrin. Bakgrunden till projektet, som betitlades Bilkomponent Sverige, var att man uppmärksammat att överkapacitet, hårt konkurrenstryck och ökande kundkrav pressade de stora biltillverkarna att sänka kostnader, korta ledtider och höja kvaliteten. Bilkomponent Sveriges slutsats var att de stora biltillverkarnas strategi för att klara dessa strukturförändringar i produktionen framförallt kommer att handla om ett nytt inköpsbeteende där man lägger ett större ansvar på sina underleverantörer. För underleverantörerna innebär detta att man måste ta ansvar för produktion av hela system eller moduler i fordonet. Dessutom måste leverantörsföretagen själva ta över delar av utvecklingsarbetet.

Fordonstillverkarna begär i allt högre grad att underleverantörer ska bedriva produktutveckling. Det kanske ett större företag kan klara men en liten underleverantör får det svårt i den situationen. Underleverantörens nya roll är att ha egen kompetens, en egen utvecklingsförmåga och de säljer en funktion till fordonstillverkaren istället

för att tillverka en komponent åt kunden. En rekommendation till leverantörsföretagen är att de ska försöka hitta allianser och bilda nätverk så att de tillsammans kan ska mer kompletta systemerbjudanden

Källa: Entreprenör okt 2002, Christer Karlsson, professor Handelshögskolan i Stockholm

Fordonsindustrin står för en betydande del av sysselsättningen i länet. Totalt arbetar cirka 18 000 personer inom denna bransch i regionen – om man också räknar in Södertälje och Västmanlands län. Södermanlands och Västmanlands andel är 10 000 sysselsatta. Totalt handlar det om 100 företag varav omkring 60 är verksamma i Södermanland och 40 i Västmanland.

BILKOMPLEMENT SVERIGE – en nationell satsning

Projektet "Bilkomponent Sverige" är namnet på en ideell förening – under perioden 1998-2001 – med Volvo PV, Volvo AB, Saab Automobile, Scania, Fordonskomponentgruppen samt regioner, länsstyrelser och länsarbetsnämnder som medlemmar. Syftet med projektet var att medverka till att höja konkurrenskraften hos leverantörerna i Sverige. Under fyra år drevs Bilkomponent i Västsverige som en regional satsning. En av erfarenheterna var att det behövdes en större och nationell kraftsamling för att utveckla underleverantörsindustrin. Bilkomponent Sverige bildades därför under hösten 1997 och startade sin verksamhet i juni 1998. Regeringen bidrog med medel för igångsättandet och gav organisationen bland annat ansvaret för koordineringen av de statliga insatserna mot branschen.

Källa: <http://www.bilkomponent.o.se>

I ett internationellt perspektiv är de svenska leverantörerna små. Något som hämmar deras möjligheter att ta större order samt att efterfölja kundernas önskemål om deltagande i produkt- och processutvecklingsarbetet. Leverantörsnät.DU handlar om att försöka komma runt detta problem genom ökad samverkan leverantörsföretagen emellan för att klara större volymer och kunna dela på utvecklingsresurser.

Vision och mål

Visionen med projektet Leverantörsnät.DU är att fästa Västmanland/Sörmland/Södra Mälardal-en på den internationella kartan som det självklara centrumet för avancerad tillverkning av industriella komponenter och system. Som ett resultat av projektet ska regionens underleverantörsindustri utveckla en sådan attraktionskraft på såväl nationell som internationell nivå att en kritisk massa av underleverantörer kan bibehållas med kompetens och kapacitet nog att svara upp mot framtida marknadskrav. Projektet har under sina två första verksamhetsår fokuserat på två mål:

ATT FÖRETAGEN I

länen för sin fortsatta och ökade konkurrenskraft ska komma till insikt i behoven av förändring och ökad kompetens samt själva agera för att genomföra aktiviteter för detta.

ATT TILLRÄCKLIGT MÅNGA

av målföretagen bildar nätverk eller en klusterorganisation.

Organisation

Leverantörsnät.DU har under de två första verksamhetsåren drivits i projektform. Utvecklingsarbetet har framförallt handlat om att med hjälp av olika analyser utforma klusterprojektets inriktning och aktiviteter samt att bygga upp ett nätverk av aktörer i och utanför regionen. Projektbudgeten var under åren 2001 och 2002

1,2 miljon SEK respektive 1 miljon SEK.

När det gäller nationella nyckelaktörer så har Bilkomponent Sverige och Fordonskomponentgruppen varit centrala. Bilkomponent Sverige har varit viktig i utformandet av analyser av kompetens- och resursbehov hos leverantörsföretagen. Bilkomponent Sverige har givit legitimitet åt projektet, fungerat som kvalificerat bollplank samt tillhandahållit ett register av leverantörsföretag som kunnat användas för att identifiera klusterföretagen. I det nationella nätverket som klustermotorn – Hans Rainer – byggt för att kvalitetssäkra det löpande utvecklingsarbetet har även NUTEK genom sitt underleverantörsprogram ingått samt Gjuteriföreningen och IVF (Institutet för Verktadsteknisk Forskning). Kontakter har även etablerats med Scania CV, Scantias Industrigymnasium och Volvo.

I det löpande arbetet med att utforma och förankra projektets inriktning och aktiviteter har klustermotorn använt en referensgrupp bestående av sju leverantörsföretag verksamma i regionen. I projektets regionala nätverk ingår även Fabriksföreningen i Eskilstuna, Östsvenska Handelskammaren, Eskilstuna Industrigymnasium, Almi, FR och Växtkraft Mål 3. Det vill säga, istället för att snabbt skapa en medlemsorganisation – eller en formell klusterorganisation – och arbeta fokuserat med att värva leverantörsföretag i regionen som medlemmar så har klustermotorn valt att förankra projektiden på olika sätt.

De offentliga finansiärerna i länet har emellertid som krav att projektet ska övergå i en förening av leverantörsföretag som själva kan ta över det klusterinriktade utvecklingsarbetet. Intresset för att bilda en förening – eller

mer formaliserad klusterorganisation – bland leverantörsföretagen i regionen har dock varit svagt. Samtidigt är även leverantörsföretagen överens om vikten av att Leverantörsnät.DU på sikt övergår i en företagsägd konstellation istället för att som nu drivas i ett offentligt projekt. De företag som ingår i projektets referensgrupp har dock uttryckt att det inte finns intresse av att bilda ”ytterligare en ny förening med stadgearbete, medlemsadministration” och så vidare. Man vill istället knyta Leverantörsnät.DU till en befintlig organisation. Därför har klustermotorn under det andra verksamhetsåret inlett diskussioner med branschorganisationen Fordonskomponentgruppen om att eventuellt inlemma projektet som en lokalförening i deras verksamhet.

Start- och genomförandefasen

Det klusterinriktade utvecklingsarbetet har under de två första åren handlat om att identifiera klustrets kärnföretag samt att undersöka specifika resurs- och kompetensutvecklingsbehov hos leverantörsföretagen i regionen. Den största delen av arbetet har dock handlat om att öka *insikten* i behoven av förändring och kompetensutveckling hos dessa leverantörsföretag genom bland annat en så kallad GAP-analys.

När det gäller konkreta aktiviteter som stödjer det klusterinriktade utvecklingsarbetet har det framförallt handlat om olika typer av pilotprojekt. Syftet har varit att få fram goda exempel på samarbetsprojekt som både skapar långsiktig kompetensutveckling och kortsiktig affärsnytta. Under de två första verksamhetsåren har detta framförallt handlat om att engagera en mindre grupp av företag som via ett gemensamt arbete börjat hitta former för kompetens- och affärs-

drivet samarbete. Syftet är att dessa mindre småskaliga projekt på sikt ska kunna genomföras i full skala i klustret i olika subgrupperingar.

GAP-analys för ökad insikt i behoven av förändring och kompetensutveckling

Ett viktigt delmål i Leverantörsnät.DU är att öka insikten om behovet av förändringsarbete och kompetensutveckling som företagen måste genomgå för att kunna vidmakthålla sin konkurrenskraft. Detta arbete har genomförts i tre olika steg.

Ett första steg handlade om att identifiera vilka företag i regionen som inom verkstadsindustrin var underleverantörer till fordonsindustrin. Fabriksföreningen i Eskilstuna har ett stort medlemsregister av företag inom verkstadsindustrin, men det kunde inte användas för att urskilja vilka företag som var leverantörer till fordonsindustrin. För att identifiera och avgränsa klustrets kärnföretag användes istället fordonstillverkarnas egna leverantörsregister. Med hjälp av dessa register kunde sammanlagt ett hundratal leverantörer till fordonsindustrin i Södermanland och Västmanland identifieras.

I ett andra steg genomförde Leverantörsnät.DU tillsammans med Bilkomponent Sverige en kartläggning via djupintervjuer av samtliga 100 leverantörsföretag i Södermanland och Västmanland. Det gav en detaljerad bild över företagens struktur, kompetens, kunder, vinstnivåer, management etc. I ett tredje steg så erbjöds företagen så kallad kundinsikts- eller kundförståelseanalys. Syftet var att öka medvetenheten internt i hela leverantörsföretaget om hur man behöver förändras och utvecklas för att uppfylla kundernas kommande krav. Av regionens totalt cirka 100 leverantörsföretag inbjöds 60 företag att delta i en så kallad insiktsanalys.

FAKTARUTA: Vad är en GAP-analys?

Centrala frågor till leverantörsföretagen i insiktsanalys är: Vilka krav ställer dina kunder på kort och på lång sikt? Hur tycker kunderna att ditt företag uppfyller kraven? Hur tror ni själva att ni uppfyller kundernas krav? På uppdrag av leverantörsföretaget intervjuas sedan företagets två viktigaste kunder när det gäller bland annat områdena kvalitet, pris, logistik och produktutveckling. Resultatet jämförs med företagets egen uppfattning om hur konkurrenskraftig man är som leverantör. Oftast uppstår ett "gap" mellan kundens och leverantörens uppfattning. Detta "gap" kan då utgöra insikt och incitament för förändringsarbetet. Detta är ett arbetskrävande steg där diskussioner och intervjuer sker med varje enskilt företag som vill delta. Efter insiktsanalysen erbjuds via konsultinsats en diskussion med företaget när det gäller viktiga förändrings- eller förbättringsåtgärder.

Grunden för inbjudan till insiktsanalysen var tidigare gjorda djupintervjuer av de 100 leverantörsföretag som finns i regionen Södermanland/Västmanland. Mer specifikt byggde urvalet av de 60 företagen som skulle genomgå en insiktsanalys på tre olika kriterier:

FÖRETAG SOM VISADE

en vilja att utvecklas och där företagsledningen hade en uttalad ambition.

FÖRETAG SOM HADE

20 – 100 anställda.

FÖRETAG SOM HADE

fordonsindustrin som huvudsaklig kundgrupp.

30 företag, av de inbjudna 60, tackade ja till att delta i arbetet med insiktsanalysen, 19 från Södermanland och 11 från Västmanland. Om man sammanfattar resultatet av de 30 företag som deltog i insiktsanalysen framkommer följande bild över styrkor, förbättringsområden och marknadsförändringar för regionens leverantörsföretag:

Trots det relativt stora bortfallet gav det samlade analysarbetet under det första verksamhetsåret en bred kunskap om strukturen hos leverantörsföretagen i regionen. Utöver kunskap om vilka kunder som är viktiga för de enskilda underleverantörerna så visade insiktsanalysen tydligt diskrepansen mellan kundernas krav (fordonstillverkarna) och den egna kunduppfattningen (leverantörsföretagen) i dessa företag.

Styrkor

Bra tekniknivå i produktionen
Relativt välinvesterade i maskiner
Pålitliga och ställer upp för sin kund
Bra leveransprecision
Ofta långvarig relation med kunderna

Svagheter

Företagets storlek
Liten internationell erfarenhet (ingen global närvaro)
Otillräckliga produktutvecklingsresurser
Behöver vara mer initiativrika och arbeta mer integrerat med sina kunder
Kostnads/prisnivån
Få QS 9000 certifierade leverantörer

Kompetensutveckling och nätverksprojekt för att öka leverantörsföretagens konkurrenskraft

Med utgångspunkt tagen i insiktsanalysens resultat har företagen i referensgruppen dragit slutsatsen att de enskilda leverantörsföretagen inte själva klarar av att växa organiskt för att motsvara de ökande kraven på volym, systemtänkande och produktutveckling från de större tillverkarna. Två områden som därför prioriterats under det andra verksamhetsåret har varit:

- 1) kompetensutvecklingsinsatser och
- 2) att skapa efterfrågestyrda nätverksprojekt

Det sistnämnda är i skrivande stund (sensomarmaren 2003) fortfarande en vision som endast i liten skala kommit igång.

1) Kompetensutveckling. När det gäller aktiviteter för att utveckla kompetens så har projektet framförallt fokuserat på tre områden. För det första "Kvalitetscertifiering QS9000" i samarbete med bland annat Scania i Södertälje. För det andra har kompetensutvecklingsinsatser kring "Effektivare inköp" påbörjats. I samarbete med Bilkomponent Sverige har Leverantörsnät.DU arrangerat ett inköpsseminarium där totalt 15 företag deltog. Ett tredje område där Underleverantörsnät.DU påbörjat olika kompetenshöjande insatser är så kallad "Lean Production". I samarbete med IVF samt Mälardalens högskola, har Leverantörsnät.DU arrangerat en tvådagars introduktionsutbildning i Lean Production.

2) Efterfrågedrivna nätverksprojekt. Många av leverantörsföretagen har dåliga erfarenheter från olika typer av nätverksprojekt, i synnerhet av de många marknadsdrivna nätverksprojekten

som initierats under senare år. Sådana projekt har handlat om att bygga nätverk mellan företag med olika kompetenser inom exempelvis plåt, skärning, bearbetning och ytbehandling. För gemensam marknadsbearbetning har man ofta kontrakterat en koordinator/marknadsförare. Syftet har varit att genom de olika kompetenserna erbjuda kunderna systemlösningar. I de flesta fall har emellertid dessa nätverksprojekt självdött. En viktig orsak till detta är att de ingående företagen ofta varit för små för att man ska uppnå tillräckligt stor kritisk massa/volym för kundens behov inom sitt specifika kompetensområde. Småskaligheten i nätverken har också gjort att företagen inte klarat av att erbjuda tillräckligt kvalificerade produktutvecklingsresurser.

Leverantörsnät.DU har i samråd med sin referensgrupp arbetat för att hitta en alternativ modell för samverkan mellan leverantörsföretag som passar den bransch- och affärslogik som utmärker fordonsindustrin. Initialt arbetade man efter en modell som gick ut på att bilda olika subgrupperingar – eller branschsamma nätverk – i det kluster av underleverantörsföretag som är verksamma i regionen. Syftet var att dessa branschsamma nätverk av företag skulle leda till ökat samarbete inom exempelvis skärning, bearbetning (inklusive hårdnings- och materialteknik); plåtbearbetning (pressning, böckning, stansning och svetsning); och ytbehandling, målning och lackering. Till skillnad från många av de mer generella nätverksprojekt företagen hade dåliga erfarenheter av bestod dessa branschsamma nätverk endast av leverantörsföretag verksamma inom fordonsindustrin. Tanken var att man på så sätt skulle kunna fokusera på de specifika behov som fordonsindustrin har. De fördelar som lyftes fram med denna modell för samverkan var bland annat:

- Företagen i nätverket får bättre förutsättningar att tillskapa sig gemensamma resurser för produktutveckling inom sin respektive bransch så att man kommer högre upp i värdekedjan. På så sätt kan man arbeta mer integrerat med sina kunder och delta i utvecklingen av kommande produkter.

- Man har gemensamma förutsättningar att klara de ökade kraven på volym och internationell närvaro.

- Företagen kan i nätverksform kompetensutveckla sig internt på olika nivåer inom företagen. Då man har liknande produktionsprocesser inom samma bransch kan exempelvis produktionschefer och kvalitetspersonal kompetensutveckla sig tillsammans med motsvarande personal i övriga nätverksföretag

De nätverk som består av olika subgrupperingar av företag i klustret har dock fått en anorlunda "skärning" än vad som avsågs i den initialt utvecklade modellen för branshmässiga nätverk (skärande, plåt och ytbehandling). Med facit i hand visade det sig dock att i praktiken fick nätverken en betydligt mer branschöverskridande inriktning, styrd av den affärsnytta – eller vad som efterfrågades – hos de stora kundföretagen inom fordonsindustrin. Under de två första verksamhetsåren har Leverantörsnät. DU varit med och startat två sådana mer efterfrågestyrda nätverksprojekt, "Parts Net" och "Effektivare inköp", och det tredje, Power Train (som fokuserar på att öka kompetensen inom skärande bearbetning), planeras att komma igång.





Elva sörmländska lärdomar

Erfarenheterna från det klusterinriktade utvecklingsarbetet i Sörmland innehåller såväl övergripande som mer specifika lärpunkter. Efter att ha vridit och vänt på de kluster som beskrivits i denna skrift tycker vi oss kunna presentera följande elva sörmländska lärdomar.

Klusterprojekt är alltid historiskt förankrade och har vuxit fram organiskt. Det är därför i princip dömt att misslyckas att försöka administrera fram ett regionalt kluster.

Alla klusterprojekt har en historia. Regionala kluster utvecklas och reproduceras vanligtvis över längre tidsperioder. Därför är det viktigt att utgå från de styrkor som finns i det regionala näringslivet. Också det omgivande samhället formas ofta efter den regionala näringslivsprofilen. Projektet Biotechvalley.nu bygger exempelvis på den kompetens som utvecklats i det lokala näringslivet sedan mitten av 1950-talet i samspel med offentliga aktörer och utbildningsinstitutioner.

Det räcker inte med att visualisera ett potentiellt regionalt kluster – också en omvärldsanalys med utgångspunkt tagen i regionens förutsättningar och en analys av regionens position och unika förutsättningar måste genomföras.

Det talas ofta om betydelsen av att visualisera kluster. Dessa visualiseringar är naturligtvis viktiga eftersom de kan tjäna som diskussionsunderlag. Många gånger tenderar dock dessa diskussionsunderlag att transformeras till beslutsunderlag – oavsett hur pass vederhäftiga de är. En slutsats som kan dras i detta sammanhang är att många analyser i sonderingsfasen är a) introverta, det vill säga de fokuserar endast på den studerade regionen och b) de sätter tillväxtpotential generellt i en bransch eller inom ett kompetensområde synonymt med regional potential. Med detta i åtanke, vad kan då konstateras om vi tar informationsdesign och IDEA Plant som exempel?

En första viktig slutsats är att Stockholmsregionen dominerar, också i ett svenskt perspektiv, inom informationsdesign. Detta talar naturligtvis för att det existerar ett potentiellt kluster i regionen (med regionen avses Mälardalen nota bene). Däremot finns det ingenting som egentligen talar för ett lokalt, internationellt konkurrenskraftigt sörmländskt kluster. Detta innebär självfallet inte att klustersatsningen IDEA Plant är felaktig. Den kan ha ett stort värde som ett lokalt, kluster syftande till att stödja lokala företag inom informationsdesign. Den kan också ha ett stort värde som en del av en regional satsning syftande till att transformera bilden av en plats, en region.

Sammantaget kan man därför konstatera att det processinriktade utvecklingsarbetet för att öka ett

regionalt klusters konkurrens- och innovationskraft också kräver ständiga fördjupade omvärldsanalyser. Det är också väsentligt att arbeta med olika typer av horisontella mål i klusterutvecklingsarbetet. Ett kluster är inte en homogen enhet och olika kluster har olika påverkan på miljön och spelar olika roll för olika grupper, till exempel vad gäller jämställdhet och mångfald.

Ett klusterinriktat regionalt utvecklingsarbete kräver en realistisk gemensam vision och ett fokuserande på vad som är det unika.

Den föregående punkten handlade om betydelsen av analyser som inte är vare sig introverta eller "önskedrömande". En annan slutsats som kan dras av denna studie är behovet av realistiska visioner. Just visionsdimensionen är oerhört viktig, dels därför att otydliga, i vissa fall motstridiga, ägarmål långsiktigt är kontraproduktiva, dels – och detta är viktigt – därför att målen måste vara realistiska i förhållande till verkligheten; till det reellt existerande förutsättningarna geografiskt och kompetensområdesmässigt. En slutsats är att det är av yttersta vikt att ledningsnätverket och klustermotorerna har en någotsånär koherent vision.

Det är naturligtvis också viktigt att klusterföretagens vision och bevekelsegrunder för klustersatsningen inte avviker i alltför stor utsträckning från det offentliga visionen och bevekelsegrunder. Ett vanligt problem – detta gäller i synnerhet för kluster med stor andel små företag (jmf. IDEA Plant) – är att företagets tidshorisont är mycket kort.

Generellt sätt är den slutsats som kan dras att det först är viktigt för företagen att försöka "spara" pengar tillsammans innan man försöker "tjäna" pengar tillsammans. Oftast är det först när sådana relationer byggts upp som man

långsiktigt kan börja tjäna pengar tillsammans genom att ta marknadsandelar eller penetrera nya marknader. Det bör det naturligtvis också poängteras att det område där det offentliga lättast kan hjälpa till just är när det gäller att "spara" pengar tillsammans. Här kan IDEA Plant nämnas eftersom man – som ett resultat av ett Mål 3-projekt – just initierade olika satsningar som hjälper företagen att sänka kostnader. För egen del naturligtvis, men också i viss utsträckning tillsammans till exempel att kunna dela på vissa typer av resurser genom gemensam upphandling.

Effektivt klustermotorskap kräver tillgång till ett kvalificerat ledningsnätverk.

Erfarenheterna visar att en klustermotor som har ett kvalificerat ledningsnätverk har godare förutsättningar att lyckas. Det tydligaste exemplet på ett klusterprojekt med ett kvalificerat ledningsnätverk i Södermanland är Biotechvalley.nu. Ett utmärkande drag hos de personer som är involverade i detta kluster är förmågan att samarbeta kring en gemensam vision trots olika individuella mål. En mycket viktig aspekt i detta sammanhang är att de individer och aktörer som ingår i ledningsnätverket är "integratorer" samt att de kommer från olika håll och verksamheter. I möjligaste mån måste de också ha nått fram till sitt perspektiv utifrån sin verksamhets förutsättningar, oavsett om man har en offentlig eller en privat plattform.

En klustermotor från näringslivet är i princip en förutsättning för engagemang och bred uppslutning från företagen och marknadens nyckelaktörer.

Utmärkande för klusterprojektet Biotechvalley.nu är det starka engagemanget från näringslivet. Den viktigaste förklaringen till näringslivets uppslutning kring projektet härrör från att Börje Haag, tidigare platschef vid Phamacia i Strängnäs och med lång erfarenhet från den produktionsinriktade delen av biotekniksektorn, tog på sig klustermotorskapet för projektet. Även om inte enskilda individers betydelse i denna typ av socialt komplexa utvecklingsprojekt ska överbetonas så står det helt klart att Börje Haag haft en stor betydelse. Det faktum att de stora aktörerna inom läkemedelsindustrin idag deltar och stödjer projektet med spetskompetens och privat medfinansiering förklaras i hög utsträckning av Börje Haags engagemang i projektet.

Att bilda en förening och värva medlemmar är inte ett självändamål för att starta ett klusterprojekt – att utgå från tillväxt, konkurrens- och utvecklingskraft är viktigare än vackra organisationsschema.

Att på ett tidigt stadium i ett klusterprojekt etablera en formell klusterorganisation skapar ofta olika typer av inlåsningseffekter. Antalet

värvade medlemmar är endast en kortsiktig indikator på ett klusterprojekts framgång. Rätt mix av medlemmar är oftare viktigare. Den modell för medlemsvärkning som valts av IDEA Plant och Biotechvalley.nu är varandras motpoler i detta sammanhang. IDEA Plant hade redan initialt cirka 25 medlemmar och har arbetat aktivt med att värva medlemmar lokalt. Klustret har idag en brokig skara medlemmar (70 stycken) och det har bland annat medfört att det varit svårt att hitta gemensamma mål och prioriteringar. I Biotechvalley.nu har man valt en helt annan modell för medlemsvärkning. Här har projektet varit inriktat på att medlemmarna ska kunna medverka till att Biotechvalley.nu ska klara sig utan offentlig basfinansiering. Det viktiga är inte heller vilken geografisk härkomst företagen har utan det viktiga är att medlemmarna kan stödja arbetet med att utveckla Strängnäs till ett centrum för bioteknisk produktion.

Samordning (policy coherence) är en grundförutsättning för lyckosam regional klusterutveckling.

En viktig slutsats – som får implikationer på olika nivåer – är betydelsen av samordning. Det vill säga, att det klusterinriktade utvecklingsarbetet strävar mot samordning av existerande processer snarare än att igen och igen "uppfinna nya hjul". Sörmlands erfarenheter av klusterinriktat utvecklingsarbete visar tydligt att sådan samordning och koordinering kräver att utvecklingsarbetet genomsyras av ett holistiskt arbetssätt. Konkret innebär detta bland annat att offentliga aktörer samordnar sina insatser och resurser utifrån utgångspunkten att alla delar är beroende av varandra och att helheten

är mer än summan av alla delar tillsammans. Således påverkar alla delar varandra liksom helheten påverkar de enskilda delarna.

Ett exempel är skillnaderna mellan projekten Biotechvalley.nu respektive IDEA Plant. I Strängnäs har kommunen i den strategiska utvecklingsplanen lyft fram bioteknik/läkemedelsindustrin som ett prioriterat område. Kommunen eftersträvar genomgående att försöka samordna både sina egna och andra aktörers insatser som stödjer bioteknik/läkemedelsindustrin. I Eskilstuna kommun har man valt en mer fragmenterad strategi. Samtidigt som Eskilstuna kommun stödjer IDEA Plant ger kommunen också medel till andra projekt (till exempel Visuellt Forum och Idélab) som skulle kunna integreras tydligare i IDEA Plants verksamhet (eller tvärtom naturligtvis). Dessutom saknas IDEA Plant och kompetensområdet informationsdesign i övergripande beskrivningar av kommunens tillväxtområden.

Ett annat exempel är det arbete Biotechvalley.nu bedriver med att länka samman den biotekniska industrin i Mälardalen, till exempel genom att försöka koordinera offentligt finansierade utvecklingsprojekt.

Aktörer från offentlig sektor har en viktig roll utöver medfinansiering av klusterprojekt.

En viktig lärpunkt är att offentliga aktörer har en betydligt större roll än att endast medverka i klusterprojekt som finansierare.

För det första har offentliga aktörer en strategisk roll när det gäller långsiktiga utvecklingsfrågor. En fråga av långsiktig karaktär som inte varit tillräckligt högt på dagordningen är hur det klusterinriktade utvecklingsarbetet förhåller

sig till hållbar tillväxt.

För det andra har det offentliga en betydande roll i det löpande styrelsearbetet eftersom man utifrån ett mer övergripande regionalt perspektiv har möjlighet att genomföra omvärldsanalys rörande exempelvis andra klustersatsningar. Sådana erfarenheter kan bidra till att undvika misstag och förmedla goda exempel. Här har Länsstyrelsen till viss del tagit sitt ansvar genom att genomföra möten mellan olika klustermotorer i länet.

För det tredje har det offentliga huvudansvar för att samordna olika aktörer och aktiviteter som stödjer klusterarbetet. Ett sådant exempel är den strategiska planen i Strängnäs kommun där man prioriterat Biotechvalley.nu som ett starkt utvecklingsområde i kommunen.

Slutligen har det offentliga också ansvaret för att arbeta med långsiktiga mål, indikatorer och uppföljnings- och utvärderingsinstrument. Dessa får naturligtvis inte vara skapade i ett vakuum utan kontakt med näringslivets förutsättningar.

Kompetensutveckling i klusterprojekt handlar om mer än högskoleutbildning och FoU.

Många klusterprojekt startar med samarbete kring gemensamma kompetensutvecklingsbehov. En stor del av utvecklingsarbetet i IDEA Plant och Biotechvalley har fokuserat på kompetensfrågor. Klustersatsningen Biotechvalley.nu har därför till exempel medverkat till att etablera "Utbildningscentrum Ekbacken" i Strängnäs, som i dagsläget samlar Mälardalens högskolas utbildningar (högskoleutbildning i kemiteknik och magisterexamen i läkemedelskvalitet), den

arbetsmarknadsinriktade processtekniska utbildningen (läkemedelsoperatör) och den kvalificerade yrkesutbildningen för läkemedelstekniker.

Också i klustersatsningar där kärnproducenternas behov av högskoleutbildning är lägre är kompetensfrågor viktiga. I detta sammanhang visar emellertid erfarenheterna från Leverantörsnät.DU att det är komplicerat att bara "slänga" in kompetensutvecklingsprojekt i en klustersatsning om inte företagen själva inser behovet alternativt inte har möjlighet att medverka.

Slutligen är det också viktigt att poängtera att kompetensfrågor och kompetensutvecklingsarbete är ett nödvändigt men inte tillräckligt kitt i en klustersatsning. I förlängningen måste alla klustersatsningar lyckas skapa såväl högre kostnadseffektivitet som starkare innovationskraft för företagen.

Klusterutveckling kräver att man arbetar både funktionellt och utåtriktat och inte låser in sig i regionen.

Denna punkt hänger samman med flera andra punkter. Goda exempel i sammanhanget är IDEA Plant (framförallt Västerås) och Leverantörsnät.DU (framförallt Västmanland) försök att arbeta funktionellt snarare än administrativt.

När det gäller funktionellt och utåtriktat arbete bör också det konkreta arbetet med att bygga såväl Stockholm BioRegion som Stand Up (bioteknikaxeln Stocholm-Uppsala-Mälardalen-regionen) nämnas. Inom ramen för detta arbete har klusterledningen i Biotechvalley.nu arbetat för att på lång sikt skapa ett gemensamt kluster

för bioteknik i regionen. Visionen är att detta gemensamma kluster ska bestå av de olika delkluster som redan har en lång historia i regionen och som under lång tid har utvecklat olika styrkefaktorer. En viktig dimension som Biotechvalley.nu har bidragit med i detta arbete är att sätta näringslivsperspektivet i fokus samt att ett kluster bör växa fram organiskt. I sammanhanget kan även nämnas att Biotechvalley arbetat för att lyfta fram betydelsen av att Sverige också tar vara på de produktionsinriktade delarna av den biotekniska värdekedjan.

Att arbeta med formativ utvärdering och formulera utvärderingsbara mål är av största vikt.

Långsiktigt hållbar klusterutveckling kräver att utvärderingsbara mål formuleras och att arbetet utvärderas formativt. Vad det rör sig om är att dokumentera de olika faserna och konstruktivt – på olika sätt – utvärdera dem. Metoderna och modellerna varierar naturligtvis. Vad som är viktigt att poängtera är emellertid att man verkligen vinnlägger sig om att ta fram mål som är utvärderingsbara; att man verkligen funderar på projektets "utvärderbarhet".

Att göra mödan värd... eller om behovet av regional förändringsledning under resans gång

Denna skrift har handlat om klusterprocesser. En klusterprocess är i någon mån att befinna sig "samtidigt, på olika platser" för att travesitera författaren Stig Larsson. Med detta menar vi att en klusterprocess för de aktörer som ingår är att befinna sig just samtidigt på olika platser, oavsett om aktörerna är från privat eller offentlig sektor. Detta innebär naturligtvis inte att ett kommunalt näringslivskontor ska vara ett företag eller att ett företag ska överge alla tankar på en marknad.

Fyra nyckelord sammanfattar vårt hittills uppnådda erfarenheter. Dessa är system, lärande, tillit och ledning. Mer preciserat innebär detta att;

A. hållbar, ekonomisk utveckling sker i kollektiva processer som är lokalt och regionalt förankrade. Att arbeta utifrån en klusterinriktning är därför ett utmärkt sätt för att få en mängd aktörer och har enligt Länsstyrelsens förmenande varit ytterst väl fungerande arbetsinstrument för att få ett djupt deltagande att engageras och involveras för att utveckla förutsättningarna för att skapa tillväxt på Södermanland att bli mer tillväxtorientera. Vi kallar detta **systemerfarenheten**.

B. Det är nödvändigt att det existerar processer som möjliggör ett interaktivt lärande på det regionala planet. Med detta menar vi att företag, akademi och andra kompetensmiljöer samt offentliga aktörer måste möts i ett gemensamt arbete för att förstå varandras förutsättningar och roller. Vi kallar detta **lärandeefarenheten** och bedömer denna vara mycket betydelsefull för långsiktig regional konkurrenskraft.

C. Långsiktig utvecklingsförmåga och innovationskraft kräver samarbete och tillit och att fokus i regionalt utvecklingsarbete i ännu större utsträckning måste ligga på att skapa samarbete och tillit. Oavsett om det handlar om relationer mellan människor, relationer mellan människa och samhället, eller relationer mellan de aktörer som ingår i Triple Helix (företag – akademi – politik). Vi kallar detta **tillitserfarenheten** och det kanske är den viktigaste erfarenheten.

D. man inte kan styra eller administrera fram ett regionalt innovations- eller klustersystem eftersom sådana system är komplexa, icke-linjära och självorganiserade. Små insatser kan få stora och ickeplanerade effekter. Stora insatser kan rinna ut i sanden. Ingen enskild aktör – oavsett om det är ett företag, en myndighet eller en intresseorganisation – har följaktligen inte heller någon klar befälsroll. Ingen har ens full kunskap om hela systemets alla detaljer och processer. Ändå finns det ett ansvar som delas av olika aktörer, på olika sätt, med olika tyngd och vid olika tillfällen. Tillämpningen av detta ansvar – detta samspel – utövas i mer eller mindre organiserade ledningsnätverk (governance networks), där en mängd aktörer samarbetar. Vi kallar detta den **komplexa ledningserfarenheten**.

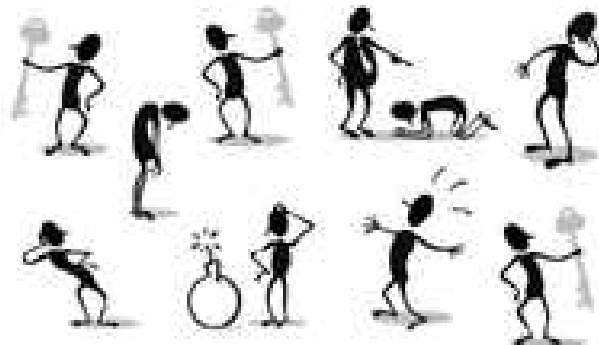
Vår erfarenhet är att om man i regionalt utvecklingsarbete utgår från dessa fyra erfarenheter (tar dem på allvar) så skapas den jordmån för det växelspel mellan analys, process, och uppföljning/utvärdering som möjliggör att man successivt rör sig framåt. Figuren nedan – som det Stockholmsbaserade företaget Implement brukar använda, vars konsulter har en lång och bred erfarenhet av att arbeta med förändringsledning såväl åt privata som offentliga aktörer – säger egentligen mer än tusen ord. Den visar å ena sidan ideala fokuseringen – eller klustertanken om man så vill – där olika aktörer från olika håll bidrar med sina resurser för att skapa en långsiktigt hållbar nyckel för tillväxt. Å andra sidan illustreras den situation som kanske är mer vanligt förekommande; hur det känns eller ännu värre, hur det i realiteten är.

Det framhålls ibland att regionala kluster är introverta. Att det endast rör sig om att skapa "självförsörjande" nätverk av företag som köper

Det borde vara så här...

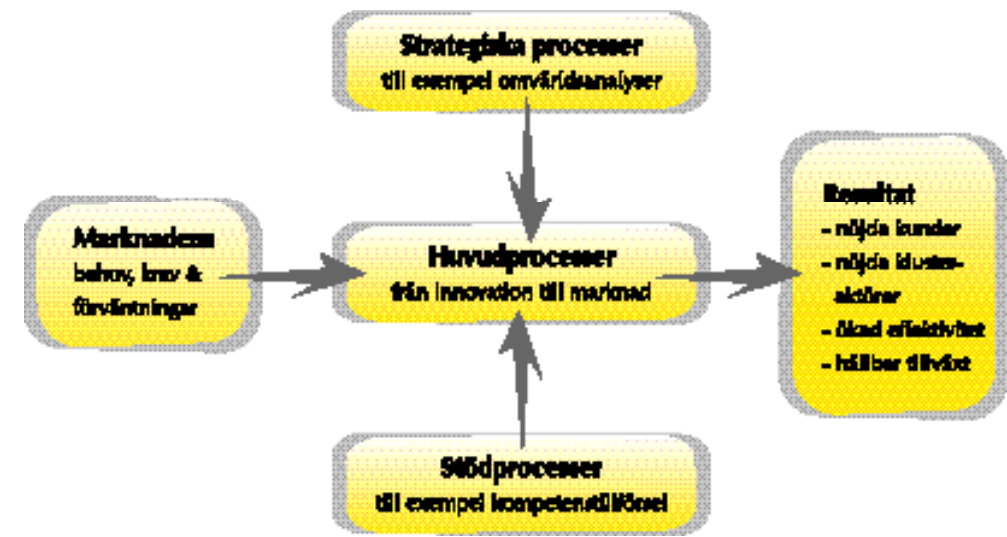


Men känns ofta så här...



Figur 5: Skillnad i värsta fall mellan nuläge och önskvärt läge. Källa Implement

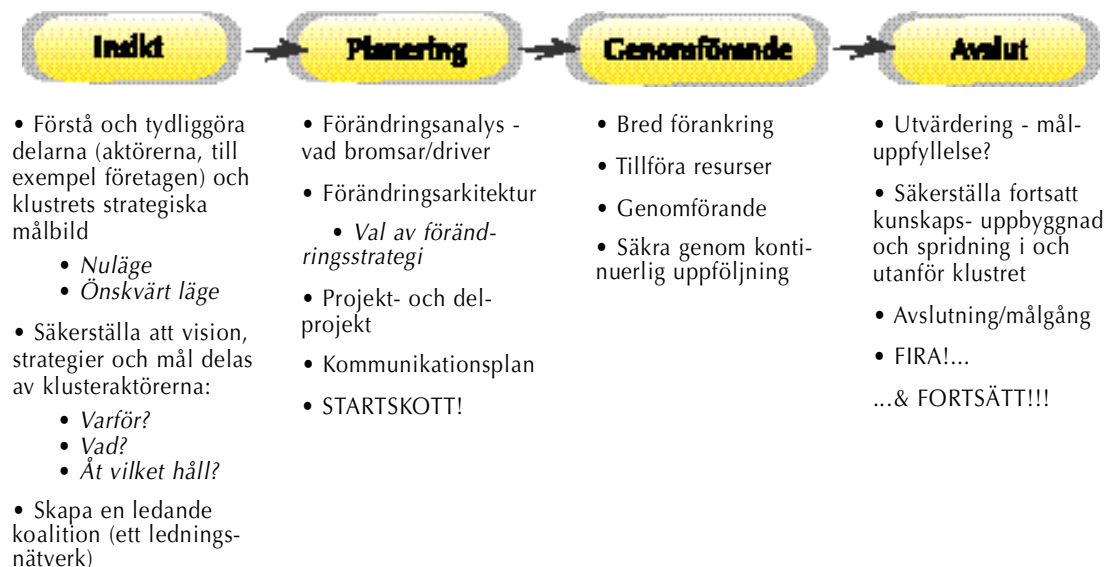
och säljer av varandra. Ingenting kan vara mer fel. Regionala kluster handlar snarare om att hela tiden ta in världen och det som är utanför regionen, oavsett om det handlar om kundrelationer eller ny kunskap. Det är därför viktigt att alltid arbeta med omvärldsanalyser. Detta är i synnerhet viktigt i småföretagstättade kluster eftersom många småföretag inte har tid med denna utblick själva, inte för att de är ointresserade utan för att de måste fokusera all kraft på produktion och försäljning. I detta sammanhang är det också viktigt att parallellt med omvärldsanalysen också fokusera på förändringsarbetet, på change management. Eller som vi valt att kalla det i denna bok: regional förändringsledning. Figur sex kan sägas vara en övergripande sammanfattning av vad det handlar om för processer som ska viggas samman och koordineras för att förstå såväl omvärlden och marknadens krav som för att uppnå resultat – såväl för de enskilda företagen som för regionen som helhet. När det gäller boxen som betitlas resultat är det naturligtvis viktigt att notera också hållbarhetsaspekten.



Figur 6: Fokus för förändringsarbete i regional klusterutveckling. Källa: Intersecta

I denna den avslutande delen av "Är det vägen som är mödan värd" ska vi lite närmare diskutera dels vad vi menar är grundstenarna i ett regionalt förändringsledningsarbete, dels vad vi tror är viktiga framgångsfaktorer för att lyckas med ett sådant arbete.

I grund och botten menar vi att regional förändringsledning handlar om att göra en resa in i det okända, ofta från någon form av krisläge. Det handlar med andra ord om att vända en kris eller ett hot till en möjlighet. Det är dock inte en planlös resa. Det vill säga, det finns en



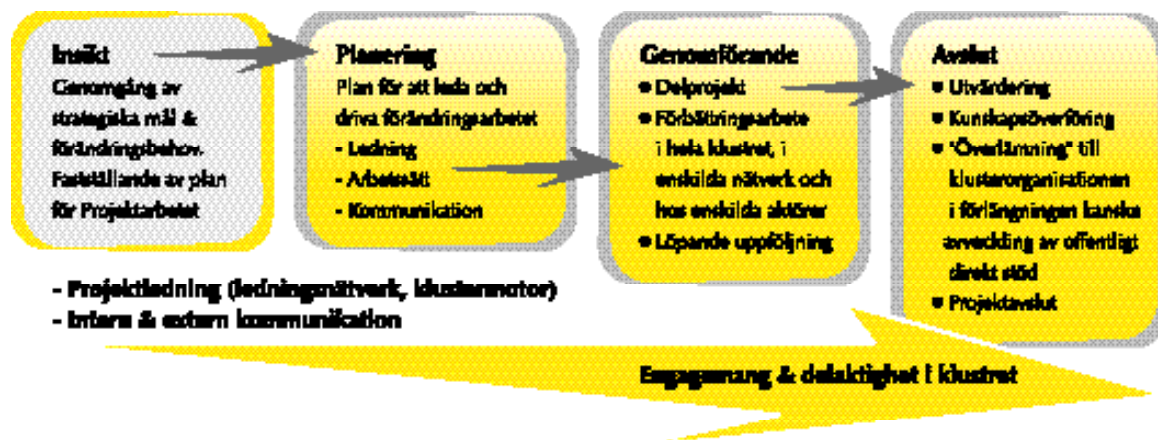
Figur 7: Övergripande faser i en regional förändringsledningsprocess. Källa: Implement och Intersecta

start och det finns ett mål, och sedan börjar det om igen. Som vi har sett i denna skrifts exempel är det dock väldigt viktigt att komma ihåg att start inte betyder ett möte då man sätter sig ner och "bestämmer" något, i synnerhet inte bestämmer något "ovanifrån". Ofta handlar det om att rigga projekt och sedan koordinera dem och om att ta tillvara ett antal olika historiska processer. Nästa figur tror vi på ett enkelt sätt sammanfattar de övergripande faserna i en regional förändringsledningsprocess.

I grund och botten tror vi att regional förändringsledning handlar om fyra perspektiv. Det första perspektivet kallar vi det strategiska utvecklingsperspektivet. Med detta menar vi att det är viktigt att utvecklingen så långt möjligt baseras på en gemensam bild i klustret av vad som är utvecklingens drivkrafter och motiv. Det är i sammanhanget också oerhört viktigt att det finns en gemensam målbild i ledningsnätverk och mellan till exempel styrelse och kluster-motor. Det andra perspektivet kallar vi det mänskliga eftersom vi tror att såväl företag som offentliga organisationer i stor utsträckning är de människor som befolkar dem. Det är därför viktigt att analysera, förstå och utveckla vilka

värderingar, attityder och beteenden som finns och värdera i vilken mån dessa stödjer respektive hindrar önskad utveckling.

Vi menar att det är några grundidéer som bör vara ledande när man genomför ett regionalt förändringsarbete utifrån ett klusterperspektiv. Mer preciserat tycker vi oss kunna identifiera fem sådana grundtankar. Den första är att det är möjligt att leda förändring. Med detta menar vi inte att det är möjligt att styra till exempel innovationsprocesser utan snarare att det är möjligt att koordinera resurser, att skapa ett gemensamt språk, varumärke och gemensamma visioner och kanske framförallt att skapa förutsättningar för såväl entreprenörskap som serendipiteter, det vill säga de till synes slumpmässiga innovationer som man finner när man egentligen letar efter någonting annat. Om man så vill kan man sammanfatta klusterutveckling som att dels handla om att stödja och utveckla befintliga företag (affärsmodeller, affärsutveckling, nätverk etc.) och dels att skapa plattformar och miljöer där för det nya och det oväntade



Figur 8: De fyra faserna: insikt, planering, genomförande och avslut. Källa: Implement och Intersecta

kan skapas. För det andra tror vi det är viktigt att alltid komma ihåg att regionalt arbete utifrån ett klusterperspektiv alltid handlar om människor, i olika roller och med olika historier. Visst, omvärldsförändringar eller innovationerna ska inte negligeras, men i grund och botten handlar det om människor, att människor i företag, i offentliga organisationer, inom akademi och andra utbildningsinstitutioner finner och förstår varandra. För det tredje tycker vi att, inte minst IDEA Plant och Leverantörsnätverk.DU visar på betydelsen av tydlighet och förståelse, dels inom ledningsnätverk, styrelse etc. men också mellan företag. Det handlar om att förstå såväl nuläge såväl som önskvärdt läge; att förstå betydelsen av resan dit såväl som målet samt, självfallet, de bakomliggande drivkrafterna och motiven för förändringsarbetet. Slutligen tycker vi också att de olika klustersatsningarna som beskrivs i denna skrift visar på nödvändigheten av ett helhetstänkande när det gäller regionalt utvecklingsarbete utifrån ett klusterperspektiv och att det handlar om fyra perspektiv, strategi, människor, aktörer och strukturer.

Så vad kan vi då lyfta fram för framgångsfaktorer. En första sådan är betydelsen av ett enat ledningsnätverk i *samspel*. Med detta menar vi inte ett kompromissande ledningsnätverk, snarare att det finns en slags gemensam agenda och vision. Mer konkret kan denna framgångsfaktor till exempel delas upp i följande punkter:

- De ledande aktörerna i regionen måste ha bestämt sig
- Ledningsnätverket måste förstå målen och vilja delta
- Resurser måste avsättas (tid och pengar!)

- Att skapa gemensamma värderingar och förhållningssätt gör det lättare

- De minsta företagen får inte glömmas bort

En andra viktig framgångsfaktor är *delaktighet*, att hela tiden arbeta för att på olika sätt "involvera" klustret. Denna framgångsfaktor kan också delas upp i ett antal underpunkter, till exempel:

- Gör visionen lätt att begripa (också för företagen)
- Bryt ner mål; ät elefanten i bitar
- Uppmuntra delaktighet och skapa plattformar för förståelse mellan aktörerna i Tripple Helix
- Avsätt resurser (tid och pengar!)

Glöm inte stödfunktionerna (resurstillförsel, omvärldsanalys med mera)

- Slarva inte med interninformation i klustret, men glöm för allt i världen inte bort att kluster handlar om att öppna upp fönstren för världen – nya marknader, nya nätverk etc.

- Acceptera att alla företag i en region inte är med från början (kanske inte är med alls). Acceptera också att speciellt för många småföretag är tidshorisonten kort.

En tredje framgångsfaktor handlar om betydelsen av att arbeta med formativa *utvärderingar och mätbara mål*. Tänk i detta sammanhang på att:

- arbeta med enkla mått och mätmetoder
 - följa upp ofta regelbundet och framförallt: utvärdera inte för utvärderandets skull
 - se till att uppföljningen når ut till dem det berör - inte bara till ledningsnätverk
 - inte glömma stödfunktionerna i utvärderingen – från kompetenstillförsel och politik. Alla kan bli bättre (ja, också offentliga aktörer!)
 - fokusera på trender och nivåer
- Slutligen är naturligtvis en fjärde framgångsfaktor betydelsen av att *hålla ut*, till exempel att:
- acceptera att organisationer etc. är tröga



© N. Södling/Johnér Bildbyrå

- hålla tempo, men arbeta långsiktigt
- lära av andra kluster nationellt och internationellt, men betänkt då att kluster har olika organisationslogiker och att alla kluster har sin historia.

HÅLL UT!

Till sist, vill vi också nämna en ytterligare viktig aspekt, nämligen att regionalt klusterutvecklingsarbete i slutändan – såväl analytiskt som operativt – handlar om att arbeta utifrån insikten att det enda som är konstant är förändring som det sätt på vilket förändringen dyker upp (planerat eller totalt oväntat). I figuren nedan har vi, avslutningsvis, försökt att sammanfatta detta. Här bör det vidare påpekas att det kan handla om allt från förändring av klusterorganisationens strategi och operativa insatser (till exempel vad gäller omvärldsanalys och kompetenstillförsel) till att helt sonika avsluta finansieringen av ett formellt, offentligt finansierat klusterprojektet.

Oväntad, plötsligt
uppträdande
förändring

ANPASSAD
STRUKTUR

OMPRÖVAD
STRUKTUR

Förväntad,
förberedd
förändring

FINJUSTERAT
FOKUS

NYTT
FOKUS

Förändring inom
planeringsramarna,
kontrollerad,
framväxande

Radikal, akut förändring,
utanför existerande
planeringsramar och
strategi

Figur 9: Utvecklingsarbete i regionala kluster handlar om förändring och att våga förhålla sig till det oväntade och agera. Källa: Implement och Intersecta



© S. Blåvarg/Johnér Bildbyrå

[illegible]

Denna skrift handlar om kluster som ett medel för att skapa engagemang och förnyelse i det regionala näringslivs- och utvecklingsarbetet. Den redovisar erfarenheter från mer än fem års arbete med klusterprocesser i Sörmland.

De tre författarna Peter Eklund, Daniel Hallencreutz och Per Lundequist beskriver i detalj tre sörmländska klustersatsningar och sammanfattar de övergripande erfarenheterna i elva lärpunkter. Skriften lyfter också fram behovet av att utveckla metoder för att arbeta med Regional Change Management eller på svenska - regional förändringsledning.

Syftet med skriften är inte att ge alla svar. Målsättningen är att väcka tankar och frågor och framförallt att stimulera alla som arbetar med förändrings- och utvecklingsarbete syftande till att skapa nya innovationer, ökat entreprenörskap och hållbar tillväxt i Svenska regioner.



Stora Torget 1, 611 86 Nyköping
Tel 0155-26 40 00 Fax 0155-26 71 25
www.d.lst.se