



Utvärderingsmodell för skånska klusterinitiativ

En utvärdering av sex skånska klusterinitiativ 2011

Sammanfattning

Den av Region Skåne framtagna klusterstrategin (Region Skåne, 2011) understryker att det finns ett utvecklingsbehov vad gäller att ta fram och implementera indikatorer för kontinuerlig uppföljning av såväl resultat som genomförandeprocess för de skånska klusterinitiativen. För klusterinitiativens legitimitet är viktigt att man kan visa på resultat och nytta för såväl näringslivet som regionen av de satsningar man gör, vilket kräver etablerade former för uppföljning och utvärdering av både kvalitativ och kvantitativ art. Syftet med denna rapport är således att ta fram en utvärderingsmodell för de skånska klusterinitiativen, för att sedan applicera denna på klusterinitiativen Mobile Heights, Training Regions, Packbridge, Media Evolution, Skånes Livsmedelsakademi och Sustainable Business Hub. I denna rapport är det dock framförallt de metodologiska erfarenheter och lärdomar som är intressanta i ett längre perspektiv, än det faktiska resultatet från undersökningen som sådan. Tanken bakom utvärderingen av de skånska klusterinitiativen är att den ska fungera som en så kallad nollpunktsmätning, som efterföljande utvärderingar kan jämföras med.

En viktig avvägning som måste göras i val av utvärderingsmodell handlar om vilken empirisk grund man vill att framtida klusterutvärderingar ska vila på. De indikatorer som ofta används för utvärdering av klustermiljöer internationellt i form av antal sysselsatta, produktivitet, löner, export, etc. för att avgöra klustrets inverkan på den regionala eller nationella ekonomin innefattar en rad allvarliga metodologiska problemställningar. Vidare är uppgiften i detta uppdrag att utvärdera klusterinitiativen och *inte* den regionala klustermiljön som sådan. Kausala samband mellan klusterinitiativens aktiviteter och klustermiljöns ekonomiska utfall kommer inte gå att fastställa. En utvärdering av Skånes klusterinitiativ, och Region Skånes fortsatta delfinansiering av dessa, bör därmed grunda sig i större utsträckning på kvalitativa källor i form av medlemmarna i klusterinitiativens uppfattning om dessa och klusterinitiativens verksamhet i sig.

Datamässigt bygger den klusterutvärderingsmodell som applicerats på de skånska klusterinitiativen på följande källor:

- Enkätundersökning till medlemsföretag i fyra skånska klusterinitiativ
- Insamling av statistik från SCB och WebSelect (företagsdatabas)
- Processlogg ifylld av ansvariga vid de olika klusterinitiativen
- Kvalitativa intervjuer med utvalda företagsmedlemmar

En kortare sammanfattning av resultaten och metodologiska problemställningar kring ovan definierade källor presenteras nedan.

Enkätundersökning (intressentanalys)

Utvärderingen av de skånska klusterinitiativen grundar sig till en betydande del på enkätsvar från 180 medlemmar i form av företag, universitet/högskolor och offentliga aktörer i fyra olika klusterinitiativ. Enkätundersökningen genomfördes ej för klusterinitiativen Training Regions och Mobile Heights på grund av för få medlemmar. Fördelningen i antal inhämtade svar och svarsfrekvens presenteras nedan.

Klusterinitiativ	Utskickade enkäter	Antal svar	Svarsfrekvens
Media Evolution	127	56	44%
Sustainable Business Hub	116	45	39%
Skånes Livsmedelsakademi	73	37	51%
Packbridge	99	42	42%

Syftet med intressentanalysen var inte att jämföra de olika klusterinitiativen med varandra. Samtidigt finns det en del generella trender som är intressanta att belysa. Knappt 80 procent av respondenterna i enkätundersökningen utgörs av företag. En stor majoritet av dessa har deltagit vid någon av de aktiviteter som klusterinitiativen anordnat det senaste året, och är överlag tillfreds med det arbete som klusterinitiativen utför. Nästan samtliga respondenter instämmer i att respektive klusterinitiativ utgör ett betydelsefullt regionalt kluster, medan betydligt färre instämmer i att det är ett internationellt sådant. Överlag har respondenterna en delvis god kunskap om andra organisationer i det egna klusterinitiativet, även om insatser kunde göras vid samtliga utvärderade klusterinitiativ för att öka kunskapen ytterligare. Samarbetet inom klusterinitiativen sker framförallt med företag och klusterinitiativens representanter, och i betydligt mindre utsträckning med universitet/högskola. Det är naturligt att antal medlemmar från universitet/högskola i faktiska medlemmar är mindre än antal företag. Generellt är det dock få konkreta aktiviteter med akademien som har gått att identifiera i intressentanalysen, vilket understryker ett ökat arbete för samverkan mellan akademien och näringslivet.

Samarbete bland respondenterna inom områden som försäljning och produktion sker i stort inte alls, medan ett visst samarbete sker inom FoU och marknadsföring. Respondenterna instämmer även i stor utsträckning till att aktörerna i respektive klusterinitiativ samarbetar med kunskapsutveckling och att det existerar en hög grad av tillit till andra medlemmar inom samtliga klusterinitiativ. Ett flertal medlemmar från utanför regionen ser det som ett hinder att nästan samtliga aktiviteter och evenemang anordnas i Skåne. Om strategin bland de skånska klusterinitiativen är att inkludera även utom-regionala medlemmar bör arbetssätt som inkluderar även dessa aktörer utformas. Samtidigt bör det understrykas i diskussionen kring samverkan att potentialen för klusterinitiativen att utvecklas till innovativa och konkurrenskraftiga kluster är särskilt goda utifrån respondenternas syn på samarbete och kunskapspridning med övriga aktörer inom klusterinitiativen.

Samtliga klusterinitiativ syftar till att stärka utveckling och tillväxt inom respektive verksamhetsområde i det skånska näringslivet, varför det är avgörande att dess medlemmar finner klusterinitiativet och dess aktiviteter som relevanta och värdefulla för deras fortsatta engagemang. En betydande andel, 46 procent i genomsnitt, fäster en viss betydelse vid klusterinitiativen för deras affärsmässiga utveckling. Inom detta område är det främst de affärer som skapas i kontakter med nya aktörer inom nätverket som har störst betydelse. Nätverksmöjligheterna är det viktigaste motivet bakom medlemskapet i samtliga klusterinitiativ samtidigt som att sprida teknik, anordna företagsrelevanta utbildningar, främja kommersiell samverkan och attrahera nya företag till regionen anges som särskilt viktiga aktiviteter för klusterinitiativen att ägna sig åt. Mindre viktiga aktiviteter är generellt att sammanställa marknadsanalyser och samordna inköp, även om enskilda klusterinitiativ skiljer sig åt i dessa frågor.

En del generella mönster kring vilka förbättringar som respondenterna anser att medlemskapet i klusterinitiativen bidragit med för den egna organisationen går att utläsa ur intressentanalysen. De effekter som respondenterna härleder till medlemskapet i klusterinitiativen får dock ses utifrån vilken mognadsgrad klusterinitiativet som sådant uppnått. Det är exempelvis inte rimligt att medlemmar i relativt nystartade klusterinitiativ som Packbridge upplevt några markanta förbättringar inom utvalda områden, även om en del sådana trender går att skönja för detta klusterinitiativ när det kommer till ökad branschännedom och nya nätverk. De effekter som respondenterna lyfter fram är förutom ökad branschännedom och nya nätverk framförallt ökad samverkan med andra företag och universitet/högskola. Effekterna på konkurrenskraft, antal anställda, FoU-satsningar och en ökad internationalisering skiljer sig åt mellan klusterinitiativen men är generellt högst begränsade.

Processlogg

En viktig beståndsdel i utvärderingsmodellen är en löpande undersökning av konkreta initiativ och aktiviteter som genomförs av klusterinitiativen. Exempel på aktiviteter är pressreleaser, publicerade rapporter, konferenser, projekt, möten och seminarier. Syftet med att använda en processlogg är att det ger löpande och detaljerad överblick över de aktiviteter som genomförts och i vilket grad/skala detta skett. Processloggen har använts med blandade framgångar av de sex klusterinitiativ som utvärderas i denna rapport. Några av klusterinitiativen har mycket noggrant rapporterat in sina

aktiviteter, medan andra inte har använt processloggen överhuvudtaget. En rekommendation för framtida utvärderingar är att processloggen ytterligare förankras hos klusterinitiativen, gärna i samband med en diskussion om hur organisationerna själva kan använda processloggen i sitt eget arbete. I samband med detta bör det tydliggöras för både utvärderare och klusterorganisationen vem som är ansvarig för processloggen och vad detta ansvar innebär.

Registeranalys

Den del av utvärderingsmodellen som är registerbaserad syftar till att belysa kvantitativa, "hårda" indikatorer på klustrens utveckling. De indikatorer som valts ut utifrån tidigare genomförda utvärderingar av kluster är antal anställda, nettoomsättning, årets resultat, personalkostnader och förädlingsvärde per anställd.

Samtidigt är en specificering av sådana mer kvantitativa effektmål ett relativt trubbigt mått på huruvida klusterinitiativen bedriver en framgångsrik verksamhet. Omvärldsfaktorer och metodologiska hinder i form av svårigheter få fram korrekt data samt att belägga kausala samband mellan klusterinitiativets insatser och dess effekter i 'hårda' effektmål föranleder i vår mening ett mer 'mjukt' tillvägagångssätt i utvärderingen av klusterinitiativets verksamhet och resultat. Fyller då en registeranalys något behov? Svaret är både ja och nej. I klusterinitiativ med globala företag som medlemmar blir det vanskligt att dra för stora eller, rent utav några, slutsatser av registeranalysen då statistik för nettoomsättning och resultat redovisas på koncernnivå (=huvudkontor) och inte utifrån produktionsenheter. Däremot i klusterinitiativ med mer regionalt förankrade företag, likt Media Evolution, kan den ge kunskap över det faktiska värdeskapandet. Registeranalysen kan även ge kunskap om vilken typ av företag och branscher som är verksamma inom klusterinitiativet utifrån identifierade SNI-koder.

Det som är mest avgörande i övervägandet om en registeranalys skall ingå i Region Skånes uppföljningsmodell av klusterinitiativen är det faktum att vissa klusterinitiativ har som målsättning att öka antalet anställda i regionen. För att kontrollera måluppfyllelse måste i dessa fall en analys av hur många anställda företagen har i regionen göras. Då antal anställda redovisas efter koncern och inte på arbetsställenivå kräver detta en kvalitativ metod för att ta reda på om antalet sysselsatta i *regionen* verkligen har ökat. Ett förfarande som inkluderar direktkontakt med företagen för att ta reda på hur många anställda de har i Skåne och eventuellt Blekinge har inte rymts inom detta projektet men bör övervägas inför kommande uppföljningar.

Sammanfattningsvis grundar sig valet av utvärderingsmodell på vilken kunskap som utvärderingen av de skånska klusterinitiativen är tänkt att bidra med. Den affärsmässiga utvecklingen bland de medlemsföretag som ingår i de skånska klusterinitiativen påverkas av en rad faktorer som ligger utanför vare sig klusterinitiativets som dess finansierares kontroll. Vår utgångspunkt bli därmed att den utvärderingsmodell som används framöver för de skånska klusterinitiativen i större utsträckning skall inrikta sig på möjliga utvecklingsområden och utvärdering av klusterinitiativets verksamhet utifrån såväl deras aktiviteter som medlemmarnas syn på dessa, snarare än på enbart klustrets ekonomiska eller affärsmässiga framgångar i hårda tal. Det är enbart genom en kombination av metoder som en isolering av framgångsfaktorer går att identifiera och som klusterinitiativen kan utvecklas ifrån. Det är vår övertygelse att detta bör vara det centrala i valet av utvärderingsmodell framöver.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1. Inledning	9
1.1 Uppdraget	10
1.2 Disposition	11
1.3 Metoddiskussion.....	12
2. Föreslagen utvärderingsmodell	16
2.1 Processanalys	17
2.2 Intressentundersökning	19
2.3 Registeranalys.....	21
2.4 Internationell utblick – Klusterorganisatorisk jämförelse.....	22
3. Media Evolution.....	24
3.1 Initiativet.....	24
3.1 Genomförda aktiviteter	26
3.2 Intressenternas syn på Media Evolution	28
3.3 Internationell utblick.....	43
3.4 Registeranalys.....	47
4. Mobile Heights	48
4.1 Initiativet.....	48
4.2 Genomförda aktiviteter	50
4.3 Intressenternas syn på Mobile Heights	51
4.5 Internationell utblick.....	52
5. Training Regions	55
5.1 Initiativet.....	55
5.2 Genomförda aktiviteter	56
5.3 Intressenternas syn på Training Regions	57
5.4 Internationell utblick.....	58
6. Sustainable Business Hub	59
6.1 Initiativet.....	59
6.2 Genomförda aktiviteter	61
6.4 Intressenternas syn på Sustainable Business Hub.....	63
6.5 Internationell utblick.....	79
6.6 Registeranalys.....	82
7. Skånes Livsmedelsakademi.....	83
7.1 Initiativet.....	83
7.2 Genomförda aktiviteter	85
7.3 Intressenternas syn på Skånes Livsmedelsakademi	87
7.4 Internationell utblick.....	103
7.5 Registeranalys.....	107

8. Packbridge	108
8.1 Initiativet.....	108
8.2 Genomförda aktiviteter	110
8.3 Intressenternas syn på Packbridge	112
8.4 Internationell utblick.....	128
8.5 Registeranalys.....	132
9. Metodologiska lärdomar	133
9.1 Lärdomar från intressentanalysen.....	133
9.2 Lärdomar från registeranalysen	135
9.3 Lärdomar från processloggen.....	136
10. Referenser.....	137

1. Inledning

I syfte att stimulera regional tillväxt och ekonomisk utveckling satsas det på flera håll internationellt på olika typer av klusterinitiativ. Enbart i Sverige finns det fler än hundra klusterinitiativ, som ofta har någon form av offentlig finansiering. Med klusterinitiativ avses *”ett samarbetsprojekt mellan å ena sidan företag och å andra sidan myndigheter och/eller forsknings- och utbildningsinstitutioner i syfte att stärka ett klusters tillväxt och konkurrenskraft”* (Visanu, 2006: 12). Tanken är att dessa satsningar skall skapa mekanismer som resulterar i nya företag, produkter och tjänster och därmed också nya jobb (Klofsten, 2009). I likhet med andra delvis offentligt finansierade satsningar bör utfallet av dessa utvärderas, i syfte att såväl fastställa effekterna av satsningarna som hur de kan utvecklas.

Huruvida utfallet av en satsning kan betraktas som framgångsrikt är ofta en relativ fråga. Därmed krävs, vilket lyfts fram i Skånes klusterstrategi (Region Skåne, 2011), *”ett fördjupat arbete med att utveckla och enas kring lämpliga övergripande mål. Dessa mål ska vara tydliga, tidsatta, mätbara, utmanade men samtidigt realistiska, och accepterade”*. Detta bör vidare *”göras både på en övergripande nivå för alla initiativen men även inom respektive initiativ”*. De mål som ligger för klusterinitiativen idag är i sin karaktär mer en grund för fortsatt offentlig finansiering från olika nivåer, än mål som genomsyrar klusterinitiativens dagliga verksamhet som sådan, för vilken man ofta satt upp andra interna mål. Framtida utvärderingar bör därmed grundas i högre utsträckning på mål som definierats av Region Skåne och klusterinitiativen tillsammans. Klusterstrategin understryker i sammanhanget att det vidare finns ett utvecklingsbehov vad gäller att ta fram och implementera indikatorer för kontinuerlig uppföljning av såväl resultat som genomförandeprocess till nytta för olika aktörer i regionen. En avslutande reflektion som ligger till grund för vårt uppdrag är att det för klusterinitiativens legitimitet är viktigt att man kan visa på resultat och nytta för såväl näringslivet som regionen av de satsningar man gör, vilket kräver etablerade former för uppföljning och utvärdering av både kvalitativ och kvantitativ art.

Samtidigt är en specificering av mer kvantitativa effektmål i form av antal nystartade företag, antal nya patent, ökad produktivitet, etc. ett relativt trubbigt mått på huruvida klusterinitiativen bedriver en framgångsrik verksamhet. Omvärldsfaktorer och metodologiska hinder i form av svårigheter att belägga kausala samband mellan klusterinitiativens insatser och dess effekter i 'hårda' effektmål föranleder i vår mening ett mer 'mjukt' tillvägagångssätt i utvärderingen av klusterinitiativens verksamhet och resultat. I denna rapport är det därmed framförallt metodologiska erfarenheter och lärdomar som är intressanta i ett längre perspektiv, än det faktiska resultatet från undersökningen som sådan. Tanken bakom utvärderingen av de skånska klusterinitiativen är att den ska fungera som en så kallad nollpunktsmätning, som efterföljande utvärderingar kan jämföras med.

Det är väldigt viktigt att här betona att utvärderingen av de olika klusterinitiativen inte ämnar göra några jämförelser dem sinsemellan. De olika klusterinitiativen har olika antal medlemmar och arbetar på väldigt olika vis. Det vore därmed direkt kontraproduktivt för deras fortsatta utveckling att premiera ett tillvägagångssätt framför ett annat. Antal medlemmar är vidare inte direkt korrelerat till klusterinitiativets framgång eller ett för företagen särskilt attraktivt arbetssätt på längre sikt. Regionens näringslivsstruktur och när klusterinitiativet lanserades har i detta avseende en stor inverkan på antal medlemmar.

I följande delkapitel presenteras hur Oxford Research ser på uppdraget att ta fram en utvärderingsmodell för de skånska klusterinitiativen och hur vi ämnar genomföra detta. Detta följs utav en presentation av föreslagen utvärderingsmodell som senare appliceras på varje klusterinitiativ. Rapporten avslutas med en diskussion kring de metodologiska lärdomar som bör präglade framtida utvärderingar.

1.1 Uppdraget

Uppdraget handlar om att utvärdera samt skapa en utvärderingsmodell för följande sex skånska klusterinitiativ:

- **Mobile Heights** (mobil kommunikation)
- **Media Evolution** (media)
- **Sustainable Business Hub** (miljöteknik)
- **Skånes Livsmedelsakademi** (livsmedel)
- **North European Societal Security Training** (Training Regions) (risk och säkerhet)
- **Packbridge** (förpackning)

Ambitionen är att skapa en utvärderingsmodell som trots klusterinitiativens skillnader i finansieringsgrund, ålder, antal medlemmar och inriktning lämpar sig för samtliga klusterinitiativ. En första utgångspunkt i ett sådant arbete är att inte se på utvärderingen som en jämförelse mellan de olika klusterinitiativen, utan att de utvärderas individuellt. Även om själva utvärderingen av ovanstående klusterinitiativ är intressant och relevant, är det i ett längre perspektiv fastläggandet av själva utvärderingsmodellen som är det huvudsakliga syftet med uppdraget. I korta ordalag handlar det således om att:

- 1) Ta fram en modell för utvärdering av de skånska klusterinitiativen
- 2) Genomföra en utvärdering av de skånska klusterinitiativen utifrån föreslagen modell
- 3) Analysera såväl tillämpningen av modellen som resultatet av utvärderingen
- 4) Rekommendera en modell för framtida uppföljning av de skånska klusterinitiativen

1.2 Disposition

I syfte att genomföra de steg som listas i uppdragsbeskrivningen ovan har följande disposition valts för studien:

I följande kapitel förs en allmän diskussion kring vilka andra utvärderingsmodeller som studien hämtar inspiration ifrån och problematiken kring att mäta resultat av klusterinitiativ.

I kapitel 2 presenteras de beståndsdelar som ingår i föreslagen utvärderingsmodell.

Kapitel 3-8 utvärderas de sex klusterinitiativen utifrån en presentation av initiativet, genomförda aktiviteter, intressenternas syn på klusterinitiativet, en internationell utblick och registeranalys.

Kapitel 9 diskuterar de metodologiska lärdomar som erhållits under genomförandet av utvärderingen.

1.3 Metoddiskussion

Studien avser inte på något vis analysera faktiska agglomerationseffekter i det skånska näringslivet. Kartläggning och analys av skånska näringslivssektorer inom livsmedel, life science, IT, moving media och cleantech har på ett förtjänstfullt sätt genomförts i böckerna *Skånska kluster och profilområden – en kritisk granskning* (2002) och i den nyligen utgivna *Innovation och regional omvandling – Från skånska kluster till nya kombinationer* (Henning et al, 2010). Syftet med denna rapport är *inte* att genomföra en ytterligare analys av den ekonomiska output som dessa näringslivssektorer genererar. Fokus ligger istället på att utvärdera klusterinitiativen som sådana, vilket medför en annorlunda metodologisk design.

I utvärderingen av de sex skånska klusterinitiativen hämtas inspiration från ett flertal modeller som använts vid liknande studier nationellt och internationellt. Följande typer av studier får stå som exempel på rapporter som ligger till underlag för den utvärderingsmodell som föreslås i denna rapport:

- **FORA** (2009) - *Klynggepolitik på et faktabaseret grundlag - Læring fra et pilot studie af life science i Østersøregionen*
- **Magnus Klofsten** (2009) – *Generella framgångsfaktorer i kluster: En studie av entreprenörskap och innovation*
- **FORA** (2008) - *The use of Data and Analysis as a tool for Cluster Policy (BSR InnoNet)*
- **Ramböll Management** (2007) – *När kunskap ger resultat. Värmlands klusterinitiativ – värdering av samverkan för utveckling och tillväxt*
- **Nordic Innovation Centre** (2006) – *The Cluster Benchmarking Project*
- **Örjan Sölvell et al** (2003) - *The Cluster Initiative Performance Model (CIPM)*
- **Oxford Research** (2011) – Utvärdering av klusterinitiativen MedITNor, Arena Offshorefartøy, IKT cluster Grenland och Arena Bil inom det norska ARENA programmet (2007-2009)
- **Oxford Research** (2011) – *Monitor Copenhagen Cleantech Cluster 2011*
- **Oxford Research** (2010) – *Utvärdering av Norwegian Centers of Expertise-projekten Oslo Cancer Cluster(hälsa), NCE Aquaculture (marin), NCE Culinology (livsmedel)*
- **Oxford Research** (2010) – *Nollpunktsmätning CenSec (försvars- och säkerhetskluster i Danmark)*
- **Oxford Research** (2010) – *Utvärdering av Copenhagen Finance and IT cluster (CFIR)*
- **Oxford Research, Arne Isaksen, Björn Eriksson** (2006) – *Norwegian Centres of Expertise: Notat om MRS-systemet og gjennomføring av nullpunktsanalysen*

En mer detaljerad hänvisning till ovanstående och andra studier i ämnet följer i presentationen av de beståndsdelar som ingår i föreslagen utvärderingsmodell i kapitel 2. Det finns dock en rad generella synpunkter som lyfts i ett flertal andra rapporter som bör tas fasta på i utformningen av en utvärderingsmodell för de skånska klusterinitiativen.

1.3.1 Att utvärdera och mäta resultat av klusterinitiativ

Merparten av genomförda klusterstudier är inriktade på att beskriva nyttan med och egenskaper hos olika typer av kluster (Klofsten, 2009: 3). Inte sällan görs detta med utgångspunkt i kvantitativa faktorer såsom sysselsättning, nya företag, omsättning, produktivitet, med mera. Det finns dock en i litteraturen generell överenskommelse kring problematiken att beskriva ett kluster på kvantitativt vis samt avgöra vilken effekt ett klusterinitiativ har på den regionala ekonomins prestation (FORA, 2008). En rad indikatorer och tillgänglig statistik för benchmarking av ramvillkor för innovation och tillväxt finns i sammanhanget ofta att tillgå på nationell nivå i de flesta länder. Det samma gör sig dock inte gällande för jämförelser av klusterspecifika ramvillkor. Tillgängliga indikatorer som är så pass detaljerade att de kan ge en bild av klusterspecifika ramvillkor är i närmast inte existerande (FORA, 2009). Ett stort metodologiskt problem är hur klustret som sådant skall avgränsas – vilka aktörer ingår i klustret? Vart tar länkarna slut? Och så vidare. En annan förekommande invändning är diskussionen kring vad de mest frekvent använda kvantitativa indikatorerna egentligen mäter, och om de lyckas fånga upp de processuella och dynamiska aspekterna som präglar klustret. Nedan följer en diskussion kring hur olika aktörer ser på användandet av kvantitativa och kvalitativa utvärderingsmetoder för kluster och klusterinitiativ.

Kvantitativa faktorer

Trots ovanstående diskussion framhäver EU-kommissionen inom sitt PHARE Cluster Project, att de centrala indikatorer som bör ingå i samtliga utvärderingar av klusterutvecklingsprojekt är produktivitetsförbättringar, ökad omsättning och intäkter. För att isolera dessa faktorer föreslås följande indikatorer ingå i en analys av en klustermiljös utveckling och tillstånd:

- Sysselsättning
- Arbetskraftens utveckling (utbildning)
- Investeringar gjorda av klustermedlemmar och utländska investeringar i klustret
- FoU-arbetet
- Skapandet av nya företag
- Skapandet av nya produkter

Ovan givna indikatorer bör ses som ett första steg mot en modell för utvärdering och jämförelse av starka kluster. I FORA (2008:28) listas vidare en rad liknande indikatorer som bör ingå i en utvärdering av ett klusters utveckling över tid.

Tabell 1.1. Indikatorer för utvärdering av kluster

	Indikator	Proxy
1	Produktivitet	Förädlingsvärde per arbetad timme eller per anställd
2	Sysselsättning	Sysselsättning (antal anställda)
3	Reallöner	Genomsnittslöner (dela)
4	Intäkter	Avkastning av nettoinvesteringar
5	Omsättning	Omsättning
6	Bruttoinvesteringar	Bruttoinvesteringar
7	Världsmarknadsandel	Export relativt till världsmarknadsexport
8	Förädlingsvärde	Förädlingsvärde

Henning et al (2010:36) diskuterar, utifrån ovan definierade variabler som ofta används för att bedöma klusters storlek och förändring, ifall antal anställda är ett bra mått på hur framgångsrikt ett kluster är då antalet anställda inte nödvändigtvis svarar mot ökade produktionsvolymerna och ökat produktionsvärde. Vidare finns det rent praktiska begränsningar i att ta fram korrekt statistik över exempelvis intäkter och omsättning bland medlemmar i ett klusterinitiativ. Somliga företag drivs inte

som aktiebolag och har en begränsad rapportering av den statistik som eftersöks. Vidare rapporterar generellt företag som är verksamma utanför regionen omsättning och liknande på koncernnivå, och inte uppdelat efter produktionsenheter. Utfallet blir, om man inte lyckas isolera regionala produktionsenheter eller att klustret består av företag enbart verksamma i regionen, direkt missvisande statistik för företagets omsättning och utveckling.

Brulín et al (2009) hävdar vidare i en rapport om regional tillväxt att det finns en övertro på de indikatorer och system som används för uppföljning. Framförallt refereras till de begränsningar i vad mottagaren av en sådan uppföljning (här Region Skåne och klusterinitiativen själva) egentligen kan lära sig? Hur utvecklar man de skånska klusterinitiativen på basis av kvantitativa framgångsfaktorer? Problematiken är än mer relevant utifrån svårigheterna att belägga kausala samband mellan ett klusterinitiativs input (verksamhet och aktiviteter) och klustrets output (förmåga att skapa exempelvis nya jobb). En viktig avvägning som Region Skåne måste göra handlar därmed om vilken grund som man vill att framtida klusterutvärderingar ska vila på, och om betoning skall ligga på effektutvärdering eller lärande.

En utvärdering av Skånes klusterinitiativ, och Region Skånes fortsatta delfinansiering av dessa, kan därmed alternativt grunda sig i större utsträckning på vilka typer av aktiviteter som klusterinitiativen genomför och medlemmarnas uppfattning om dessa. Om målet med Region Skånes klustersatsningar i förlängningen är en stärkt regional konkurrenskraft, är klusterinitiativens framgång även en fråga om vilken nytta medlemmarna har av att de faktiskt existerar. För ett sådant tillvägagångssätt lämpar sig intervjuer och/eller enkäter särskilt väl. Vad som följer av denna diskussion är därmed hur en mer kvalitativt orienterad utvärderingsmetod bör utformas.

Kvalitativa faktorer

I Klofsten (2009: 10-14) görs ett försök att utifrån klusterlitteraturen definiera ett antal mer kvalitativa framgångsfaktorer bakom konkurrenskraftiga klustermiljöer som går att applicera på kluster av såväl olika mognadsgrad som olika inriktning och miljö. Dessa tankar går att på flera olika vis applicera på en utvärderingsmodell för de skånska klusterinitiativen.

- **Idé** – Klustret måste ha en tydlig idé som specificerar vem det vänder sig mot, vilka behov det tillfredsställer och vilka resurser som görs tillgängliga för medlemmarna. Sådana budskap är föränderliga över och tid utvecklas i samarbete med medlemmar och finansiärer. Bärkraften i själva klusteridén är enligt flera studier en utgångspunkt för ett framgångsrikt klusterinitiativ.
- **Drivkrafter och engagemang** – Lundequist och Power (2002) understryker vikten av ett starkt engagemang från universitet, företag och det offentliga med kapacitet att driva klustret framåt. Eldsjälar och engagerade medlemmar utgör aktivitets- och förändringskraften i klustret.
- **Aktiviteter** – Det måste finnas aktiviteter som skapar nytta för klustrets medlemmar i form av exempelvis utbildningsprogram och nätverksskapande aktiviteter.
- **Kritisk massa** – Det måste finnas en kritisk massa av olika aktörer för att klustret skall kunna fungera effektivt i form av exempelvis utbyten av nya idéer. Detta utbyte förutsätter vidare en kultur som främjar tillit och öppenhet bland de inblandade.
- **Organisation** – Det krävs ofta att det finns en organisation likt klusterinitiativen som koordinerar och tar sig an uppgifter som normalt inte skulle kunna ske på kommersiella villkor. Exempel på uppgifter är skapandet av mötesplatser, genomföra aktiviteter utifrån medlemmarnas önskemål samt etablera relationer med det omkringliggande innovationssystemet (ex. finansiärer och policyaktörer) (Sölvell, 2009).

Kombinationen av en kvalitativ utvärderingsmetod som innefattar en kartläggning av klusterinitiativens idéer och aktiviteter, och medlemmarnas syn på dessa och sin egen utveckling, samt en redovisning av kvantitativa effektmål erbjuder tillsammans en solid grund för framtida

utvärderingar av de skånska klusterinitiativen. På liknande vis som Nordic Innovation Centre (2006: 25) sammanfattar utvärdering av kluster, är det viktigt att kombinera olika metoder i utvärderingsförfarandet:

“Cluster performance is a broad concept. It is important that different aspects are taken into consideration when evaluating how well a cluster is performing. Some indicators of cluster performance can be derived from ‘hard facts’ (statistics) – e.g. number of knowledge workers or number of start-ups within a cluster. However, other indicators of cluster performance can only be examined with more qualitative data collection methods such as surveys [...] It is important to be able to look at a range of indicators in order to have a good picture of cluster performance.”

I följande kapitel presenteras den av Oxford Research föreslagna utvärderingsmodell utifrån den metodologiska diskussion som förts ovan.

2. Föreslagen utvärderingsmodell

På basis av ovan genomförda diskussion kring kvantitativa och kvalitativa framgångsfaktorer presenteras nedan den utvärderingsmodell som Oxford Research ämnar använda för utvärderingen av de skånska klusterinitiativen.

I stort innefattar modellen följande aktiviteter:

- **Beskrivning av klusterinitiativet** – Idé, organisation och målsättningar
- **Processanalys** – Genomgång av genomförda aktiviteter via en processlogg
- **Intressentundersökning** – Webbaserad enkät med syfte att kartlägga medlemmarnas syn på klusterinitiativet, dess aktiviteter och de förbättringar som medlemskapet i klusterinitiativet bidragit med för den egna organisationen
- **Registeranalys** – Kvantitativa indikatorer som beskriver klustermedlemmarnas tillstånd och utveckling över tid
- **Internationell utblick** – En kortare klusterorganisatorisk utblick av liknande klusterinitiativ internationellt i termer av finansieringsgrund, klusterinitiativets omsättning, antal anställda etc.

I följande delkapitel beskrivs ovan definierade aktiviteter mer utförligt innan metoden tillämpas på de skånska klusterinitiativen i kapitel 3-8.

2.1 Processanalys

En av analysens viktigaste delar är den som behandlar löpande undersökning av konkreta initiativ och aktiviteter. Syftet med att använda en processlogg är att det ger löpande och detaljerad överblick över de aktiviteter som genomförts och i vilket grad/skala detta skett. Därmed får klusterinitiativen möjlighet att ge sin bild av processlogiken. Målet är att sätta fokus på var projektet befinner sig i förhållande till de aktiviteter och målsättningar som ställts upp för genomförande i projektet.

Genom att sammanställa överblicken över genomförda aktiviteter och utvecklingen i de olika klustren möjliggörs att ge en bild av förhållandet mellan insatser, resultat och effekt. Detta kan användas som input för att anpassa kommande projekt och initiativ samt, på sikt, användas av klusterinitiativen för att styra deras processer i riktning mot uppställda mål och förväntade resultat.

Processanalysen av de skånska klusterinitiativen sker genom:

- En **processlogg**, där det löpande samlas in data om genomförda aktiviteter i klusterinitiativen
- En kvalitativ processanalys i form av **fallstudier**. Fallstudierna kan illustrera hur effekten av att delta i ett klusterinitiativ faktiskt kommer till uttryck i och påverkar enskilda verksamheter.

Som det grundläggande elementet i processanalysen har Oxford Research i samarbete med klusterinitiativen utvecklat en processlogg där klusterinitiativen har registrerat aktiviteter utifrån aktivitetstyp, deltagare, etc.

Processloggen syftar bland annat till att beskriva:

- Projekt- och matchmakingaktiviteter som har satts igång i klusterinitiativet
- Konferenser
- Events
- Besök av utländska företag
- Samarbetsavtal med internationella kluster
- Samspel och samverkan med medlemsföretag
- Koordinerande insatser gentemot andra aktörer
- Etablering av bransch- och sektorsnätverk
- Kunskapsspridning och kommunikationsaktiviteter

Rent konkret har processloggen fungerat på så sätt att ett webbläsarbaserat arbetsblad per klusterinitiativ har skapats och sedan delats med en ansvarig person i ledningen för klusterorganisationen. Därmed har både klusterorganisationen och Oxford Research haft löpande översikt över dokumentet, och har kunnat följa upp vilken typ av aktiviteter som skrivs in och om några avgörande missförstånd sker i hur loggen ska fyllas i.

Processloggen fylldes i av Oxford Research i två månader (januari till februari 2011) baserat på uppgifter på klustrens hemsidor och nyhetsbrev. Därefter tog klusterorganisationen över och fyllde i loggen med varierande framgång våren 2011. Mer detaljerad analys över hur detta har avlöst följer i kapitlen nedan.

Tabell 2.1 Exempel på processlogg

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2	Datum	Tid	Plats	Typ av möte/seminarium	Namn på möte/seminarium	Syfte	Fördragshållare/värd etc.	Antal deltagande organisationer	Antal deltagande personer	Link till information	Kommentar
3	1/9/2011	10.00-13.00	Tonellie	Möte Evamec		Diskutera ömsesidiga möjligheter med medlemmar i Packbridge		1	3		
4	4/9/2011	9.00-13.00	IKDC, LTH	Möte Näringslivet	Livsmedelsakademien	Diskutera möjligheter till projekt inom området livsmedelsindustrin		4	5		
5	7/9/2011	9.30-13.00	IVL, Stim	Möte Samverkansgrupp för Livsmedelsindustri	Salittemöte	Identifiiera möjligheter att minska matsvillet, blaibol annat med hjälp av övriga förpackningar		18	25		
6	10/9/2011	9.00-17.00	Ison Agora	BIK's medlemsdag	Färdi forskning i ny förpackning	Marknadsför Packbridge och skapa kontakter med livsmedelsindustrin	Klas Hesselmina och Alexander Milanov värdar för arrangemanget	Cirka 40 företag	Cirka 80 personer		
7	15/9/2011	15.00-19.00	Humlablaboratoriet på Lunds Universitet, Högstaden 12, Lund	Workshop	Ett utvärdering ser till att förpackningen sänder rätt signaler	Utvärdera Packbridges medlemmar, skapa kontakter för medlemmar, forskare och kunder	Kenneth Holmqvist, Kerstin Gullöf, Nils Holmqvist	Packbridge, Lunds Universitet 70 personer från utg lika många företag	40	40	http://packbridge.se/ta-bild-och-ladda-ner-workshop-primals-pack-utg-010111-universitet.pdf
8	17/9/2011	11.30-13.00	Landskrona stadhus	Presentation av Packbridge	Landskrona stads Fysionom	Marknadsför Packbridge	Per-Stefan Gersjö		70		
9	30/9/2011	10.00-12.00	Packbridge	Yrkesutbildning	Förbereda anslutningshandlingar till ny Utvärdering i förpackningsteknologi	Utvärdera kontakter med näringslivet inför Top Packaging Summit den 20 oktober 2011	Per-Stefan Gersjö Ledande företrädare för multinationella varumärkesägare och andra hand	100	800 personer	www.ecreuropeforum.net	
10	5-6/4/2011	2 dagar	Byssel	Möte Europeak handels	ECR Conference		Ralf Mack, ABR Caron, Helan Group Xylophane, Staffan Nordiner, Andre PS Gersjö, Pier Niström, Flexus, Felix Helander, Packbridge, Bo Welling, Packbridge				
11	7/4/2011	7.30-9.00	ABR Canton, Malmö	Frukostmöte	En morgon i innovationsens tecken	Kunskapsöverföring och nätverksbyggande	60 organisationer	85 personer			
12	12/4/2011	14.00-16.30	St Gertrud, Malmö	Kunskapsseminarier	Balkiska	Förpackningsindustrin ett lyckat adresser svårkomföre som nu blir bredare	Kunskapsöverföring och nätverksbyggande				
13	13/4/2011	Kl 13.00	Helensstation i Malmö	Debat	Pack & Emballage 2011	Marknadsför Packbridge	Per-Stefan Gersjö Bo Welling och Felix Helander	80	110	http://www.packbridge.se/7p10-02	Annet för paneledaten: Förpackningsinnovation – en fråga om överlevnad
14	13-14/4/2011	2 dagar	Helensstation i Malmö	Massmönster	Pack & Emballage						
15	15/4/2011	10.00-14.00	IKDC, LTH, Lund	Arenade och bologastämna							
16	27/4/2011	13.00-16.30	Malmö Högstola	Kunskapsseminarier	Food Pack Future - Frids Tera till Naho	Kunskapsöverföring och bygga nätverk	Louise Ungern, Stim Konsumentering, Zoltan Blum, Malmö Högstola, Per-Stefan Gersjö, Packbridge, Lisa Jonsson, LTH, Rickard Lehmann, Susanne Bill, LTH, Leif Jönsson, Ström & Gunnarsson, Jens Nilsson Advokatfirman Gunnarsson	35	45		
17	3/5/2011	7.30-9.00	IKDC, LTH Dusseldorf, Tyskland	Frukostmöte	Open Innovation och IP frågor	Kunskapsöverföring och bygga nätverk		36	49		
18	12-18/5/2011	9.00-18.00		Messa	Interpack	Marknadsföring och nätverksbyggande	Hans Sany, Lunds Universitet, Magnus Lagerkvist, Stånas Livsmedelsakademien				

Källa: Oxford Research 2011

Processloggen skapades i dialog med ledarna för klusterorganisationerna i februari 2011. Tre flikar skapades med olika kategorier av aktiviteter: ”Möten/seminarier”, ”rapporter/pressreleaser” och ”projekt”. I framtida utvärderingar kan en modifiering eller borttagande av denna kategorisering diskuteras, för att ge klustren mer frihet att rapportera in olika typer av aktiviteter.

Klusterorganisationerna har löpande skrivit in aktiviteter i processloggen, med uppgifter om tidpunkt och tidsperiod för aktiviteten, typ av aktivitet, syfte, antal deltagare, målgrupp etc. Syfte har varit en viktig del av processloggen, och har förklarats i enlighet med klusterinitiativens egna mål. Livsmedelsakademien har exempelvis som mål att *Samverkan i livsmedelsnäringen ska utvecklas positivt och leda till nya etableringar och förnyelse i etablerade företag*. Aktiviteter som kan inordnas under detta mål ska därför beskrivas med till exempel ”förnyelse i företag” som syfte. Klusterorganisationerna har dock ofta valt att beskriva syftet mer konkret, till exempel ”Handlarrådet – möte ang butikskoncept Lokal mat”.

Processloggen ger en unik möjlighet att belysa kvalitativa aspekter av klusterorganisationerna arbete. Vilka arbetar de tillsammans med, vilka typer av aktiviteter anordnas för att nå olika mål och vilken grundläggande strategi används för att främja medlemmarnas intressen? De flesta utvärderingar som görs av klusterinitiativ fokuserar på kvantitativa aspekter, men det är viktigt att titta också på **hur** klusterorganisationerna praktiskt arbetar.

För att ytterligare illustrera och fördjupa resultaten av de aktiviteter som genomförs inom ramen för de olika klusterinitiativen har **tio fallstudier med goda exempel** på hur effekten av deltagande i aktiviteterna gynnat individuella företag genomförts. Syftet med fallstudierna är att belysa vilken nytta och vilket mervärde som företag får av att delta i klustren. Detta blir belyst på ett kortfattat och lättillgängligt sätt för att visa effekten av klusterorganisationens aktiviteter på näringslivet.

2.2 Intressentundersökning

I syfte att operationalisera de kvalitativa framgångsfaktorer som presenterades i kap 1 samt komplettera den 'hårda' data som framkommer i registeranalysen, ingår det i modellen även en intressentundersökning via en webbaserad enkät. Detta innebär att samla in data om klustermedlemmarnas förväntningar, kunskap och inställning till klusterinitiativen samt de förbättringar (effektmål) som medlemskapet i klusterinitiativet bidragit med för den egna organisationen.

En klusterorganisation tar i flera hänseenden en koordinerande roll i termer av tillvaratagande av medlemmarnas behov och önskemål. En viktig faktor bakom ett klusterinitiativs framgång är därmed förmågan att på sikt attrahera och bibehålla engagerade medlemmar. Det primära syftet med undersökningen är således att visa på vilken effekt klusterinitiativen har för deltagande företag, universitet och offentliga myndigheter baserat på deras egna erfarenheter. Enkätundersökningen kommer att påvisa vilken betydelse de olika specifika skånska klusterinitiativen har för eventuella entreprenöriella verksamheters etablering, tillväxt och utveckling och därmed dokumentera klusterinitiativets effekt.

De frågor som ingår i enkäten har hämtat inspiration från tidigare genomförda klusterinitiativutvärderingar såsom CIPM av Sölvell et al (2003), utvärdering av Värmlands klusterinitiativ (Ramböll, 2007) samt de klusterutvärderingar som genomförts av Oxford Research i Danmark och Norge (ex. Oslo Cancer Cluster, Copenhagen Cleantech Cluster, etc.).

Ett frågebatteri togs fram som presenterades för klusterinitiativen och uppdragsgivaren. Efter diskussioner med berörda parter fastställdes de frågor som slutligen ingick i enkäten. En utgångspunkt i diskussionerna var att den enkät som tas fram i så stor utsträckning som möjligt ska gå att tillämpa på samtliga klusterinitiativ. Vidare är det viktigt att i en nollpunktsmätning hellre inkludera ett större antal frågor för att i ett senare skede analysera svarsfrekvens och hur respondenterna uppfattar frågorna, och sorterna bort frågor inför efterföljande utvärderingar.

Den överenskomna modellen för intressentundersökningen har **tre breda fokusområden**:

- 1) Klusteridentitet och projektdeltagande** – Som underströks i tidigare kapitel är det viktigt att klustret har en tydlig idé som specificerar vem det vänder sig mot, att medlemmarna identifierar sig och förstår det arbete som klusterorganisationen utför och att de aktivt deltar i dess aktiviteter.
- 2) Samarbete inom klustret** – Det finns ett stort antal olika definitioner på vad som är ett kluster. Från de mest enkla där det blott handlar om ett antal verksamheter som är samlokaliserade, till de mer sofistikerade där verksamheter via interaktion stärker varandras kompetenser och innovationskraft, för att i förlängningen förbättra deras produktivitet och konkurrenskraft. De flesta är dock ense om att det bör vara mer än en samlokalisering av ett antal liknande verksamheter innan man verkligen kan tala om ett kluster. Av denna anledning är det viktigt att detaljerat utvärdera hur medlemmarna i klusterinitiativet värderar samarbetet med olika relevanta aktörer inom klustret.
- 3) Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse** – En viktig del i utvärderingen av de skånska klusterinitiativen är till vilken grad de lever upp samt bidrar till att nå de målsättningar som finns, även om dessa är vagt definierade. Vilka effekter upplever medlemmarna själva som följd av medlemskapet i klusterinitiativet och inom vilka områden finns möjlighet till förbättringar? I detta avseende är det även intressant att kartlägga om det finns en diskrepans mellan vad medlemmarna anser vara viktigt, och de aktiviteter som klusterinitiativet genomför.

En central diskussion för intressentundersökningen relaterar till **svarsfrekvens** och omfattningen på själva undersökningen. I ett flertal liknande klusterutvärderingar är det inte ovanligt med en relativt låg svarsfrekvens. Svarsfrekvensen av en webbenkät påverkas framförallt på hur den presenteras/förankras, omfattning och i förlängningen hur många av medlemmarna som är aktiva sådana. De respondenter som väljer att svara på webbenkäten är sannolikt de som är aktiva och har ett

intresse av att påverka klustrets utveckling och inriktning. Samtidigt medför detta en risk för en snedfördelning av resultatet. Respondenternas åsikter kring klusterinitiativen bör därmed inte ses som representativa för samtliga medlemmar. Företag i olika miljöer tenderar vidare att i olika utsträckning besvara enkäter. Det finns en risk att en del av medlemmarna i klusterinitiativen upplever en utvärderingsmättnad, utifrån att andra interna utvärderingar har genomförts för vissa klusterinitiativ. I syfte att erhålla en godkänd svarsfrekvens har uppföljning och **påminnelse per telefon** genomförts för samtliga utvärderingar till samtliga medlemmar. De erfarenheter som tillförskansas i denna fråga för de skånska klusterinitiativen är viktiga att belysa och ta med sig i framtida undersökningar. Detta diskuteras närmre i kapitel 9 där utvärderingens metodologiska lärdomar presenteras.

Vidare finns en viktig fråga rörande vilka **svarsalternativ** som är att föredra för de frågor som ingår i enkäten. I tidigare genomförda klusterutvärderingar är det vanligt med frågor utav typen "*Har medlemskapet i klusterinitiativet bidragit till ett ökat antal anställda*" eller "*Har medlemskapet i klusterinitiativet bidragit med ökade samarbete med universitet/högskola*" som sedan skall besvaras med Ja, Nej eller Vet ej. Det är vår övertygelse att detta snarare är en fråga om en skala än två uteslutande kategorier. Av denna anledning har vi i stor utsträckning använt svarsalternativ på tre eller femgradig skala för besvarandet av sådana frågor och påståenden.

2.3 Registeranalys

Den del av utvärderingsmodellen som är registerbaserad syftar till att belysa kvantitativa, ”hårda” indikatorer på klustrens utveckling. Oxford Researchs erfarenhet från liknande analyser är att registerbaserad statistik och statistiska körningar skapar konkret evidens på uppnådd effekt. Data har därför inhämtats från Upplysningscentralen, där detaljerad företagsdata går att ta ut. Det finns en viss eftersläpning i denna data då det endast fanns årsredovisningen för 2009 tillgänglig vid datainsamlingen i april 2011. De medlemsföretag som vi har analyserat utgörs av de medlemslistor som vi fick skickat till oss under mars och april 2011.

Problemen med registerbaserade analyser på företagsdata är dock flera, vilket diskuterades i kapitel 1 ovan. Ett första problem är att företagsuppgifterna inte är uppdelade på arbetsställen utan på koncernnivå. I praktiken innebär detta att data, för exempelvis omsättning, för ett företag verksamt i klustret inkluderar omsättning för företaget på koncernnivå, vilket medför att siffrorna blir missvisande. Så länge huvudkontoret och produktionen sker inom samma geografiska analysområde är detta självfallet inget problem, men i de fall större koncerner har verksamhet i regionen blir det problematiskt och direkt missvisande. Exempel på medlemsföretag i de skånska klusterinitiativen med huvudkontor eller betydande verksamhet utanför regionen är ABB, Schneider Electric, Procordia och Tetra Pak.

Ett annat problem är att endast publika aktiebolag har en skyldighet att publicera sina räkenskaper. Företag av andra typer går därför inte att få fram siffror för. Ett flertal sådana exempel finns inom exempelvis Skånes Livsmedelsakademi där företag och kooperativ likt IKEA Foodservice och Skånemejerier ingår. Detta gör att man får en skev bild av till exempel klusterföretagens sammanlagda resultat då viktiga aktörer saknas.

Trots mätsvårigheterna har vi i modellen inkluderat en registeranalys som kan ge en indikation på utvecklingen för företagen verksamma i klusterinitiativen. Dessa blir i vår mening främst relevanta om de jämförs på samma urvalsgrund över tid. Följande variabler ingår i analysen:

- Antal anställda
- Nettoomsättning (tkr)
- Årets resultat (tkr)
- Personalkostnader
- Förädlingsvärde per anställd

Metoddiskussionen i föregående kapitel har varit vägledande för urvalet av dessa variabler. Antalet anställda är tänkt att ge en uppfattning om hur många som är sysselsatta i företagen i klusterinitiativen. Nettoomsättning och resultat kan en bild av hur företagens ekonomiska utveckling ser ut medan personalkostnader är mått på hur mycket företaget bidrar till den lokala ekonomin genom löner. Förädlingsvärde per anställd används som mått på produktivitet i företagen inom klusterinitiativet. En viktig sak att här poängtera är att registeranalysen enbart har genomförts på de företag som är medlemmar av respektive klusterinitiativ, och inte på hela branscher eller näringar som sådana i regionen. För en sådan analys hänvisas till exempelvis *”Innovation och regional omvandling – Från skånska kluster till nya kombinationer”* av Henning et al (2010).

2.4 Internationell utblick – Klusterorganisatorisk jämförelse

Att jämföra klusterorganisationer och deras aktiviteter, ekonomi, resurser, ambitioner etc. är på många sätt givande för respektive klusterorganisationens egen utveckling. Ett exempel är Sölvells (et al, 2003) internationella enkätstudie av 238 klusterinitiativ i 31 länder. Även om varje klusterinitiativ är unikt går det att skönja några generella trender i studien. De flesta klusterinitiativ återkommer först och främst i miljöer där regionala beslutsfattare spelat en viktig roll. Klusterinitiativen i studien *initierades* av det offentliga i 32% av fallen, näringslivet 27% av fallen eller av båda gemensamt i 35% av fallen. Samtidigt *finansierar* offentliga myndigheter primärt klusterinitiativen i 54% av fallen, näringslivet i 18% av fallen eller lika från båda i 25% av fallen. Nästan alla klusterinitiativ har utsett en facilitator (89%) och många (68%) har någon form utav permanent kontor. Medan 95% av klusterinitiativen i studien har 10 medlemmar eller fler, är hela 40% beroende av *en* nyckelaktör för sin framtida utveckling. Sådana resultat är viktiga för utformningen av nya klusterinitiativ i termer av finansiering och betydelsen av politiskt ledarskap för etableringen av nya klusterinitiativ. Det är på bakgrund av sådana resultat som vi i redovisningen av de skånska klusterinitiativen även inkluderat en klusterorganisatorisk benchmark med andra motsvarande klusterorganisationer internationellt.

Den internationella utblicken som görs inom ramen för utvärderingen av de skånska klusterinitiativen syftar till att på ett övergripande plan jämföra klusterorganisationers finansiering och arbetssätt, snarare än att benchmarka starka klustermiljöer. Då de sammanlagda prestationerna av företagen i ett kluster är beroende av en rad kontextuella faktorer såsom historia, lagstiftning och skatter, forskning och utbildningsnivå i landet, etc. är det, ur ett förändringsteoretiskt perspektiv, i jämförelsen mellan *klusterorganisationerna* som de största direkta möjligheterna till benchmarking finns.

För vart skånskt klusterinitiativ kommer cirka fem motsvarande klusterinitiativ att analyseras utifrån deras organisatoriska upplägg. Tillvägagångssättet för den internationella analysen är uppdelat i två huvudsakliga steg:

- 1) Identifiera ledande klustermiljöer såväl internationellt som nationellt som motsvarar de skånska klusterinitiativen och undersök förekomsten av klusterinitiativ i de utvalda klustren
- 2) Analysera utvalda klusterinitiativ för benchmark med skånska klusterinitiativ

Steg 1 - Identifiera ledande kluster och undersök förekomsten av klusterinitiativ

De mest relevanta klusterinitiativen för vidare benchmarking anser vi bör vara de mest framgångsrika. Dock leder ett sådant tillvägagångssätt till frågan om de mest framgångsrika klusterinitiativen även är de som verkar i de mest framgångsrika klustren? I vissa fall kan det vara så, men ofta etableras klusterinitiativ när ett kluster redan börjat ta form och dess fortsatta utveckling kan lika väl vara en naturlig sådan snarare än en som påverkats av klusterinitiativets verksamhet. Att i sin tur etablera en ranking av kluster är däremot problematiskt av en rad anledningar. I klusteranalyser är man intresserade av ett flertal indikatorer som innovationstakt, jobbskapande, marknadsandelar, lönenivå, företagens överlevnadskapacitet, etc. Det är därmed problematiskt att göra en inbördes ranking av dessa indikatorer och enas om en beroende variabel för framgång. Vårt syfte är inte att designa en sådan ranking utan att identifiera kluster som utifrån en rad etablerade indikatorer och källor kan sägas vara framgångsrika kluster. Ur en sådan lista kan sedan utvalda klusterinitiativ jämföras utifrån på förhand uppställda kriterier.

Ett första steg i identifieringen av världsledande kluster börjar med en avgränsning till de typer av kluster som utgör denna studies fokus. Vidare identifierar vi ledande kluster inom dessa områden utifrån en rad källor. På ett europeiskt plan använder vi oss av EU:s "*Cluster Observatory*" databas. För att identifiera internationella kluster används en databas som drivs av "*The Competitiveness Institute*". Vid de tillfällen, som exempelvis för cleantech, där internationella rankingar av kluster har genomförts av tillförlitliga källor kommer dessa att tas i beaktande. Samtidigt är det tydligt i framförallt USA, med ett flertal internationellt ledande kluster, att det saknas en klusterorganisation som motsvarar den definition som vi i detta projekt valt att använda oss utav. Klustermiljöer i Silicon Valley, Boston, New York, etc. är inte organiserade till samma grad som blivit standard i framförallt

Europa de senaste tio åren. Därmed kommer vår internationella benchmark inte inkludera de kluster, måhända världsledande sådana, som ej har en drivande klusterorganisation.

Steg 2 - Beskrivning av utvalda klusterinitiativ

Analysen av utvalda klusterinitiativ syftar främst till att förmedla är en övergripande bild som utifrån givna indikatorer möjliggör för de skånska klusterinitiativen att rent organisationsmässigt se var de står i jämförelse med andra världsledande motsvarigheter. När man jämför organisationer och aktiviteter i olika klusterinitiativ internationellt är det samtidigt viktigt att väga in indikatorer som erbjuder en bild av klustrets storlek såsom antal medlemsföretag för att sätta in organisationerna i en relevant kontext.

Följande klusterorganisatoriska parametrar är i detta sammanhang av intresse för att möjliggöra en fruktbar benchmarking av klusterinitiativen i Skåne med de ledande klusterinitiativ som identifierats nationellt och internationellt:

- Klustrets säte
- Klusterinitiativets huvudinriktning
- När klusterinitiativet grundades
- Antal medlemsföretag
- Medlemsavgift
- Medlemsprofil (Uppdelning företag, forskningsinstitut/universitet, offentliga aktörer)
- Antal anställda i klusterinitiativet
- Klusterinitiativets omsättning (internt)
- Klusterinitiativets finansieringsgrund (offentligt/privat)
- Vilka tjänster klusterinitiativet erbjuder sina medlemmar (ex. tillgång till inkubatorer, marknadsanalyser, FoU-tjänster, etc.).

Valet av de klusterorganisatoriska parametrar som listas ovan har hämtat stor inspiration från den metod som togs fram inför ett möte bland europeiska energi- och miljöteknologikluster i Bryssel 2009.¹ I den *Cluster Fact Sheet* som togs fram fokuserade man specifikt på de organisatoriska aspekterna framför klustrens konkurrenskraft som sådan. Data till den internationella benchmarkingen hämtas från mail/telefonintervjuer med utvalda klusterinitiativ, i de fall sådan data ej går att finna på deras hemsida eller i publicerade dokument. Utifrån ovanstående parametrar skapar vi oss en god bild över vart ledande klusterorganisationer befinner sig rent organisationsmässigt och vad de erbjuder sina medlemmar.

¹ Meeting of European Energy and Environmental Technology Clusters, Brussels, 10 Feb 2009

3. Media Evolution

3.1 Initiativet

Media Evolution är ett klusterinitiativ och medlemsorganisation för företag i Skåne och Blekinge inom mediebranschen. Initiativtagarna och grundarna av verksamheten är Malmö stad, Region Skåne, Region Blekinge, Malmö högskola, Netport.Karlshamn AB, Nordic Game AB, Scandivision Communication AB, Anagram Produktion AB, Rediko AB, Planeto AB och Film i Skåne AB. Media Evolution har 13 anställda.

Organisationen grundades som en ideell förening under namnet Moving Media Southern Sweden 2008 men bytte namn till Media Evolution i januari 2010. Föreningen äger sedan januari 2009 ett offentligt aktiebolag som driver den operativa verksamheten.

Media Evolution har 172 (2011) medlemmar bestående av företag, högskolor, kommuner och regionala organisationer. Bland dem finns olika aktörer som Scandivision Communication, Region Skåne, Region Blekinge, BoostHbg, Good Old, Sydsvenskan, First Flight, Doc Lounge, Hyper Island och Netport.Karlshamn, med flera.

Bakgrunden till uppkomsten av initiativet är att Skåne och Blekinge ansågs av initiativtagarna som en av Sveriges mest innovativa och drivande regioner för utveckling inom mediebranschen, men att det samtidigt fanns ett behov för att samordna de satsningar som fanns inom området. Dessa innefattade bland annat Media Mötesplats Malmö – ett projekt som drevs mellan 2004-2009 med finansiering från främst KK-stiftelsen, Malmö stad och Region Skåne. Media Mötesplats Malmö var en av KK-stiftelsens åtta mötesplatser för upplevelseindustrin i Sverige. Vidare fastställdes media som ett av regionens prioriterade tillväxtområden och tillsammans med Tillväxtverket skapades ekonomiska ramar för Media Evolutions verksamhet de första åren. Under en treårsperiod (2009-2011) finansieras initiativet av Region Skåne, Helsingborg stad, Malmö stad, EU:s strukturfondsprogram för Skåne-Blekinge, Region Blekinge, Malmö högskola och Netport.Karlshamn.

3.1.1 Målsättningar

Det uttryckliga målet med Media Evolution är förutom att samla de befintliga nätverken inom media i Södra Sverige även att stärka tillväxten inom media och då mer specifikt rörliga och/nya medier samt att öka antalet företag och sysselsatta i Södra Sverige. Målsättningen är att Skåne och Blekinge ska vara en ledande innovations- och produktionsmiljö för användar- och innehållsdriven media inom film, television, datorspel, internet och mobila plattformar.

Media Evolutions mål är att arbeta för att skapa förutsättningar för tillväxt inom mediabranschen genom att möjliggöra dialog, inspirera och synliggöra möjligheter för initiativets medlemmar. Klustret vill även stärka sina medlemmars förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar. Mediabranschen är en starkt teknikdriven sektor som ofta utsätts för omvälvande förändringar på grund av tekniska framsteg. Målet för klusterorganisationen är att södra Sverige ska utvecklas till "Europas ledande innovationsplattform för mediebranscherna"²

² <http://mediaevolution.se/verksamhet/sa-funkar-det>

3.1.2 Verksamheten

Verksamheten inom Media Evolution drivs mestadels i projektform och är organiserad inom fem verksamhetsområden, som presenteras kortfattat nedan.

- **Affärsutveckling:** Detta område omfattar affärsutvecklande projekt där små och stora företag från olika branscher matchas med varandra och med finansiärer både nationellt och internationellt. Tanken bakom detta är att utnyttja den innovationskraft som finns hos små aktörer och kombinera den med den finansiella och tekniska styrkan hos stora aktörer.
- **Spel & lärande:** Inom detta område ryms projekt som stöttar digitala spel och lärande via digitala medier. Detta är ett område som i många fall omfattar element från olika delar av mediebranschen, som alla drar nytta av att detta fokus på området.
- **Mötesplatser:** Media Evolution vill skapa mötesplatser för människor från olika delar av mediebranschen, akademi och offentlig sektor. Därför arrangerar klusterinitiativet en rad konferenser i syfte att skapa plattformar för att diskussion, inspiration och för att deltagarna ska få nya perspektiv.
- **Omvärldsbevakning:** Media Evolution bevakar vad som händer i mediebranschen även i ett globalt perspektiv. Därför genomförs omvärldsbevakning i ämnen som berör medlemmarna och nya affärsmodeller och möjligheter lyfts fram, detta sprids främst genom en etablerad blogg kopplad till klustrets hemsida.
- **Innovation & utveckling:** Inom Innovation & utveckling försöker Media Evolution stärka banden mellan idéer och entreprenörskap genom att stötta projekt som för samman de olika aktörerna i innovationssystemet. Tillsammans med sina medlemsföretag och deras partners arbetar Media Evolution för att utveckla nyckelkompetenser, testmiljöer, tillgång till teknologier, kapital och affärsrelationer, vilket behövs för att skapa tillväxt och nyanställningar.

Projekten inom de olika områdena drivs av Media Evolution men även av relaterade medieverksamheter i Södra Sverige, såsom BoostHbg, Netport Karlshamn, Minc, Malmö högskola Medea, Buff:ff, Nordic Game & Reaktor Sydost, och syftar alla till att stärka tillväxten inom mediebranschen.

3.1 Genomförda aktiviteter

Media Evolution har sedan utvärderingens början genomfört en rad olika aktiviteter, från konferenser, medlemsluncher och rundabordssamtal till konferenser och workshops. Media Evolution använder sig av pressreleaser främst för att marknadsföra organisationen men även för att uppmärksamma interna händelser så som nya medlemmar och upplysa om aktiviteter. Media Evolution lägger stor vikt vid sina projekt och har under våren initierat en rad projekt som främst handlar om affärsutveckling och att marknadsföra klustret samt deras medlemmar.

I Media Evolutions fall har processloggen fungerat relativt bra. Klusterorganisationen har lagt tonvikten av sin rapportering vid möten och seminarier, där detaljerad och utförlig information har delgivits. Vad gäller rapporter och pressreleaser har de inte själva lagt till någon rapportering under den aktuella tiden, trots att de presenterar t.ex. nya publikationer på hemsidan. Den sista delen om projekt har fungerat lite bättre men är fortfarande inte helt tillfredställande. Processloggen har varit tillgänglig för två kommunikatörer hos Media Evolution, samt klusterorganisationens samordnare av externa projekt, vilket innebär att de har haft nog med resurser för att fullfölja processloggen. Troligtvis behöver processloggen förankras ytterligare hos klusterorganisationen för att fungera bättre inför kommande utvärderingar. I detta fall är det möjligt att det handlar om en tydligare initial instruktion men även en mer noggrann uppföljning av utvärderaren. Detta kommer sannolikt att kunna förbättras vid en fortsatt och kontinuerlig utvärdering.

3.1.1 Möten och seminarier

Media Evolution framhäver att de främst använder sig av möten och seminarier för att skapa en mötesplats för organisationens medlemmar. Dessa består av bland annat frukostmöten, medlemsluncher och rundabordssamtal som syftar till att lyfta och diskutera relevanta frågor, det kan även vara specifika talare inbjudna för att belysa ett ämne och på så sätt vidareutbilda medlemmarnas företrädare. I stort syftar dessa aktiviteter till att skapa och underlätta nätverk mellan medlemmarna för ökade synergier. Ett stort fokus finns även på olika workshops, både som ett mål i sig men även för att förbereda medlemmar på t.ex. deltagande i konferenser.

Klusterorganisationen har även en rad samarbeten med andra organisationer, politiska aktörer och andra klusterorganisationer. Några exempel på dessa är Kulturkraft Syd, Future Position X, Landstinget i Blekinge och på detta sätt skapar klusterorganisationen möjligheter för medlemmarna att nätverka och lära känna branschen bättre. Media Evolution bjuder även in sina medlemmar till konferenser i form av Generatorkonferensen i Piteå och SXSW, en mediekonferens i Austin, USA. I samband med liknande stora event som ligger utanför Media Evolutions regi anordnar organisationen ofta med planering av resa för intresserade medlemmar.

3.1.2 Rapporter och pressreleaser

Media Evolution arbetar främst med pressreleaser och då i syfte att marknadsföra organisationen. Det rör sig främst om händelser som rör klusterorganisationens utveckling, till exempel om det har tillkommit nya medlemmar. Kommunikationen går både internt, med existerande medlemmar i fokus, och extern gentemot en allmänhet. Den interna kommunikationen med medlemmarna är främst för att uppmärksamma dessa på förändringar i organisationen och för att informera om möjligheter och organisationens utbud. Här finns även tips om intressanta nationella och internationella konferenser, information om klustrets projekt samt möjligheter som medlemmar bör utnyttja. Den externa kommunikationen är av en mer allmän art och hanterar främst nyheter som en engelskspråkig version av hemsidan och så vidare.

3.1.3 Projekt

Enligt processloggen är Media Evolution inblandad i en rad olika projekt, ofta tillsammans med andra aktörer. Överlag är tidsperioden för de projekt som drivs i samarbete med flera aktörer längre än de som drivs helt av Media Evolution. De helt självägda projekten är främst kortare projekt som är riktade mot affärsutveckling bland medlemmar. Detta är till exempel övningar för företagen i att sälja in sina produkter. Media Evolution leder dock även längre projekt, som det skraddarsydda kompetensutvecklingsprogram som finansieras av Europeiska Socialfonden som ska pågå under 2012-2013 och kommer omfatta 50 företag och organisationer och över 1500 personer.

Enligt hemsidan är Media Evolution inblandad i ett tjugotal projekt, vilket inte går att utläsa i processloggen. En stor del av dessa är inriktade mot affärsutveckling vilket omfattar bland annat kartläggningar av medlemmars kompetenser och behov samt **finansieringsforum** där utvecklare, branschfolk, producenter och finansärer samlas till möten och workshops. En annan stor grupp projekt handlar om **innovation och utveckling** och riktar sig därmed mot företag som ville utveckla sin verksamhet på något sätt. Bland dessa projekt finns t.ex. projektet Framtidens lärande, som också finns inrapporterat i processloggen. Projektet syftar till att trycka på lärandeområdet som en del i mediabranschens tillväxt, för den regionala tillväxten och en höjd kompetensnivå i Skåne och Blekinge. En tredje stor grupp av projekt handlar om **mötesplatser**, som syftar till att skapa fora för nätverksskapande mellan medlemmar men även med andra regioner och organisationer.

”En bild säger mer än 1000 ord säger man, och vi möjliggör bilder i 720 graders vinkel, det säger kanske allt?” menar Magnus Janson VD för bildteknik-företaget Pre-View. Magnus berättar hur företaget inte ens hade hunnit registreras som medlemmar på Media Evolutions hemsida innan klusterorganisationen hade kontaktat ett stort asiatiskt företag och vidarebefordrat den korta företagsbeskrivningen som Magnus hade skickat in i samband med han anmälde företagets intresse för att bli medlem.

Media Evolution förmedlade en kontakt till telekomföretaget som var baserat i Singapore, vilka svarade att de var intresserade och ett halvtimmesmöte bokades in. Kort därefter skrevs ett kontrakt och Pre-view hade plötsligt både en lyckad affär och en affärspartner i Asien med kontakter i bland annat Indien och Nya Zeeland.

”Det var nästan för bra för att vara sant och vi tackar Media Evolution för det än idag” säger Magnus nöjt. En del av framgången menar han är på grund av att de har en idé som är enkel att förmedla till sina kunder, något Media Evolution använde för att förmedla denna affär.

3.2 Intressenternas syn på Media Evolution

Intressentanalysen av Media Evolution är likt analysen av övriga skånska klusterinitiativ uppdelade i följande tre underkategorier:

- 1) **Klusteridentitet och projektdeltagande**
- 2) **Samarbete inom klustret**
- 3) **Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse**

Respondenterna har i en webbaserad enkät givits möjlighet att ge sin syn på Media Evolution i syfte att utveckla klusterinitiativets verksamhet. 127 enkäter skickades ut och 56 besvarades, medförande en svarsfrekvens på 44 procent.

3.2.1 Sammanfattande resultat av intressentanalysen

Nästan till 9 av 10 av respondenterna är företag och hela 78 procent anser att de på det stora hela drar nytta av att vara medlem i Media Evolution. En stor andel har deltagit vid de aktiviteter som Media Evolution anordnat det senaste året och är i stor grad insatta i det arbete som klusterinitiativet bedriver. Respondenterna anser i stort att de behandlas som en fullvärdig medlem av klusterinitiativet, trots att enbart en tredjedel anser att de utgör en viktig del av detta. En viktig del för samverkan och skapandet av nya möten bland medlemmarna i initiativet grundar sig på att det finns en kunskap om de olika organisationerna sinsemellan. Inom Media Evolution instämmer dock få respondenter i påståendet att de har stor kunskap om andra organisationer inom klusterinitiativet.

Nätverkande som största affärsmässiga vinst

En majoritet (54%) av respondenterna fäster en viss betydelse vid Media Evolution för deras affärsmässiga utveckling. Det framkommer tydligt att möjligheten till nätverkande och möta nya samarbetspartners är de områden där respondenterna ser de största affärsmässiga vinsterna. Eller som en företagsrepresentant väljer att formulera sitt främsta motiv bakom medlemskapet i Media Evolution *”Att få kännedom om andra bolag i regionen inom samma verksamhetsområde och kontakter för affärsmässig utveckling”*. Ett flertal respondenter lyfter även fram det kunskapsstöd som man anser att Media Evolution utgör inom medieområdet, samtidigt som det egna företaget kunde varit bättre på att utnyttja dessa möjligheter. Dock förekommer det indikationer på att klusterinitiativets verksamhet och idé borde konkretiseras i större utsträckning. Teorier kring innovation och klusterbildning befinner sig ibland på en abstraktionsnivå som inte är lämplig att kommunicera ut som huvudsakligt budskap till medlemmarna. En annan reflektion som ofta dyker upp bland medlemmarna är att det krävs en kraftsamling för att länka samman medlemsföretagen. En rädsla finns också för att antal medlemmar är på väg att bli för många och att man saknar de starka länkarna, vilket även följer av det breda fält (Media) som man fokuserar på. En rekommendation som för fram är att Media Evolution *”ska ta sig tid att vara ute hos medlemmarna för att snappa upp information och behov”*.

Samarbete mellan företagen dominerar

Samarbetet mellan olika aktörer inom Media Evolution tenderar att i större utsträckning ske mellan företagen och Media Evolutions representanter än med universitet/högskola eller andra utbildningsinstitutioner. Det samarbete som ändå sker med universitet/högskola har hittills inte lett till några direkta konkreta aktiviteter förutom enstaka uppdrag med enskilda forskare och studentutbyte. Trots att en majoritet av respondenterna anser att aktörerna i Media Evolution samarbetar kring kunskapsutveckling och att det existerar ett strategiskt kunskapssamarbete mellan de olika aktörerna, finns det få konkreta exempel på områden där samarbete sker i dagsläget. Samarbete sker till låg grad inom produktion och marknadsföring medan den är nästan icke-existerande inom FoU, försäljning och samordning av inköp. I sammanhanget är det viktigt att, som vissa respondenter påpekar, inte underskatta den tid det tar att etablera konstruktiva samarbeten mellan olika aktörer. Möjligheterna till samarbete är stora inom det nätverk som klusterinitiativet skapar och Media Evolution anses göra ett bra arbete med att å ena sidan länka ihop olika aktörer och

senare lösa de problem som eventuellt uppstår. Det finns en god grund till samarbete inom Media Evolution där man i stor grad har tillit till andra aktörer inom klusterinitiativet.

Ökat samarbete viktigast för medlemmarna

En för utvärderingen central del är vilka aktiviteter medlemmarna bedömer som särskilt viktiga för Media Evolution att ägna sig åt, dess förmåga att arbeta för medlemmarnas bästa och vilka förbättringar den enskilda organisationen upplevt som följd av medlemskapet. Respondenterna anser att de tre viktigaste områdena för Media Evolution att ägna sig åt är arbeta för ökat samarbete mellan aktörer i klustret, attrahera nya företag och arbetskraft till regionen samt utveckla befintliga företag. Mindre viktigt är att länka ihop Media Evolution med andra regioner/kluster, samordna inköp och sammanställa marknadsanalyser. Generellt anser respondenterna att Media Evolution har en väldigt stor förmåga att stärka regionens attraktivitet och identifiera gemensamma utmaningar medan de till viss del har förmåga att identifiera kompetensutvecklingsinsatser och bidra med ökade kontakter med FoU-aktörer.

Konkreta förbättringar som följd av medlemskapet i Media Evolution

I syfte att kartlägga vilka konkreta förbättringar som medlemmarna upplevt som följd av sitt medlemskap i Media Evolution har ett antal specifika frågor kring potentiella framgångsfaktorer presenterats för respondenterna. Följande förbättringar anser respondenterna har följt av medlemskapet i Media Evolution:

- 43 % anser att medlemskapet i Media Evolution till hög eller väldigt hög grad bidragit till **nya nätverk**. Enbart 9 % anger att medlemskapet i Media Evolution inte lett till några nya nätverk alls
- 44 % har fått en **ökad kännedom om branschen** till hög eller väldigt hög grad
- 47 % har en **ökad samverkan** med andra företag till viss, hög eller väldigt hög grad
- 33 % har till viss eller hög grad ökat sitt **samarbete med FoU-aktörer**
- 42 % uppger att de till viss eller hög grad **utvecklat nya produkter och tjänster**
- 7 % har upplevt en **ökad konkurrenskraft** till hög eller väldigt hög grad
- 82 % har inte upplevt någon förändring alls eller till låg grad när det kommer till **kostnadsfördelar**
- 7 % har till viss grad upplevt en ökad **tillgång till riskkapital** medan 76 % uppger att de inte upplevt någon förändring alls i denna fråga
- 9 % anger att medlemskapet lett till **ökad antal anställda** till viss eller hög grad, medan 67 % inte upplevt någon förändring alls
- 4 % har upplevt en **ökad försäljning** till hög eller väldigt hög grad som följd av medlemskapet i Media Evolution, medan 22 % anger att detta skett till viss grad
- 64 % har inte upplevt någon förändring alls i deras **satsningar på FoU** medan 13 % till viss del upplevt ökade FoU-satsningar som ett resultat av medlemskapet i Media Evolution

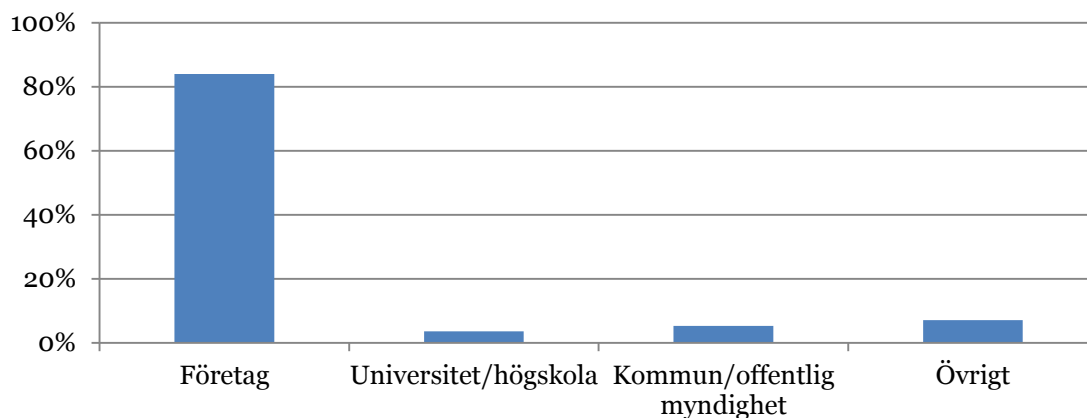
De siffror som presenteras ovan är framförallt tänkta att i ett senare skede ses i relation till senare utvärderings resultat. Siffrorna bör vidare inte ses i relation till andra skånska klusterinitiativ. Samtidigt finns det en rad siffror som får anses vara särskilt positiva. Media Evolutions förmåga att öka medlemmarnas kännedom om branscher och deras inbördes samverkan är två positiva aspekter.

I stort kan det sägas att medlemmarna överlag är väldigt nöjda med den nätverkande funktion som Media Evolution bidrar med. Ett större antal medlemmar har även upplevt direkt positiva affärsmässiga effekter av sitt medlemskap i Media Evolution. Samtidigt finns det en risk att klusterinitiativet växer för fort och tappar de starka länkarna med medlemsföretagen. Fler medlemsbesök och en konkretisering av vad Media Evolution kan erbjuda sina medlemmar är två starka rekommendationer som följer av intressentundersökningen.

3.2.2 Klusteridentitet och projektdeltagande

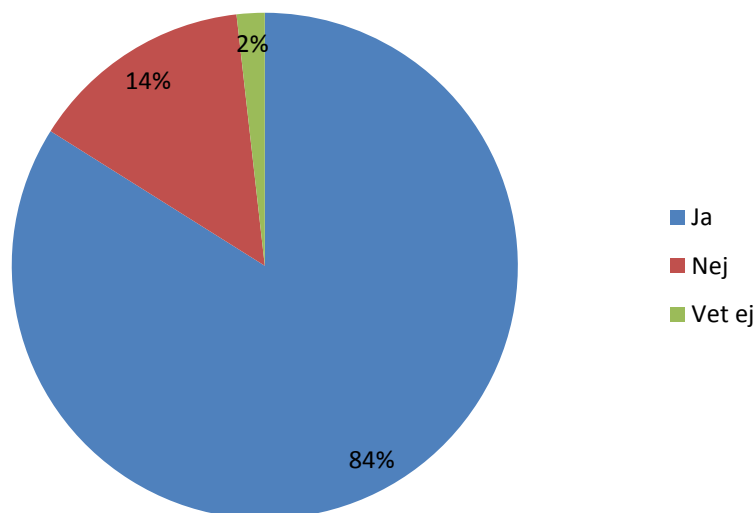
En betydande andel (84%) av respondenterna är privata företag. Övriga respondenter representerar universitet/högskola (4%), kommun/offentliga myndigheter (5%) eller övrigt (7%).

Figur 3.1. Respondenternas organisationstillhörighet



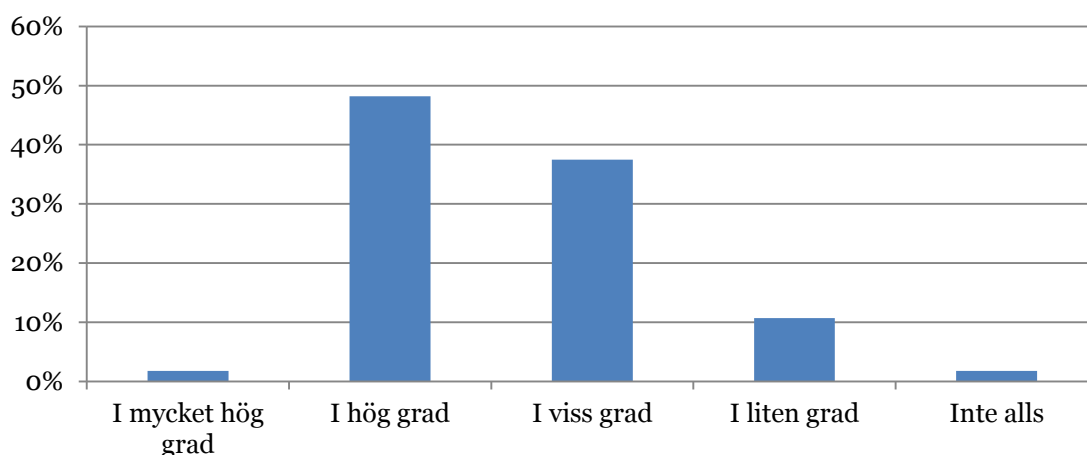
Hela 84 procent av de tillfrågade respondenterna har deltagit vid någon av de aktiviteter som Media Evolution anordnat det senaste året, vilket ger en bra grund för utvärderingen av intressenternas syn på Media Evolution och dess arbetssätt. Samtidigt bör det påpekas att det förmodligen förekommer en snedfördelning i vilka respondenter som svarat på enkäten till fördel för de som aktivt deltar i Media Evolutions aktiviteter.

Figur 3.2. Har er organisation deltagit vid någon av de aktiviteter som Media Evolution anordnat det senaste året?



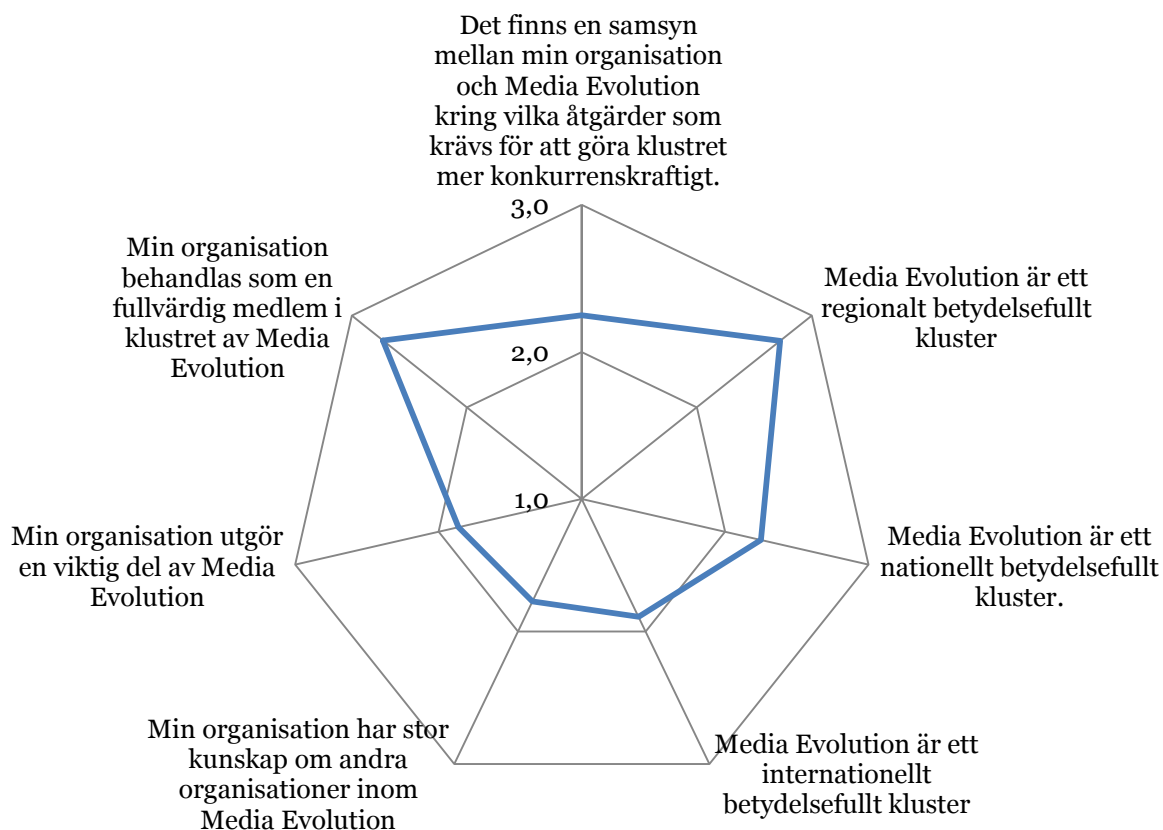
En viktig aspekt i möjligheten att samla in synpunkter på Media Evolutions verksamhet är att respondenterna är insatta i klusterinitiativets aktiviteter. I tabellen nedan går det att utläsa att Media Evolution på ett relativt bra sätt lyckats förmedla vilka aktiviteter de anordnar för sina medlemmar. Enbart 3 procent anger att de i liten grad känner till Media Evolutions aktiviteter medan nästan hälften (48%) av respondenterna menar att de i hög grad är insatta i Media Evolutions aktiviteter.

Figur 3.3. Hur väl insatt skulle du vilja säga att du är i Media Evolutions aktiviteter?



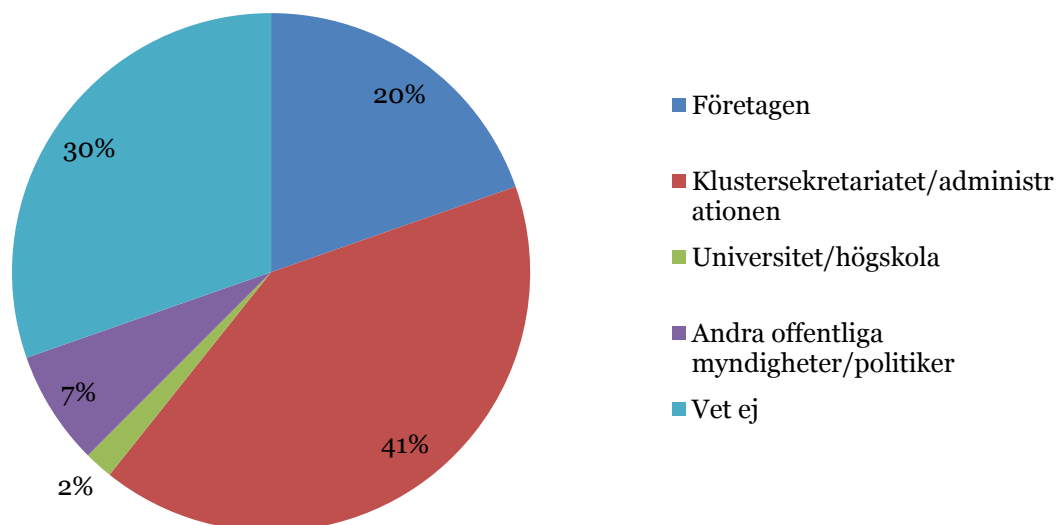
I förlängningen är det intressant att analysera huruvida det finns en samsyn mellan Media Evolutions medlemmar och klusterorganisationen kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt. En förutsättning för medlemmarnas fortsatta engagemang och deltagande i Media Evolutions aktiviteter grundar sig på sikt i att det finns en samsyn kring klustret som sådant, hur man behandlas av klusterorganisationen och vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt. Respondenterna blev ombudade att värdera sin kunskap om Media Evolution på en skala från "Instämmer inte alls" (1), "instämmer delvis" (2) och "Instämmer helt" (3). Ett medelvärde togs sedan ut för var fråga, vilket är det resultat som presenteras nedan. I spindeldiagrammet kan vi utläsa att medlemmarna i större utsträckning ser Media Evolution som ett regionalt betydelsefullt kluster än ett nationellt eller internationellt sådant. En viktig detalj är att även då ett flertal respondenter inte anser att sin organisation utgör en viktig del av Media Evolution (29%), anser den stora majoriteten att de helt (64%) eller delvis (20%) behandlas lika av klusterorganisationen. 46 procent anser vidare att det delvis finns en samsyn med Media Evolution kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt, medan enbart 9 procent av respondenterna anser att en sådan samsyn inte förekommer och 30 procent instämmer helt med påståendet. En viktig del för samverkan och skapandet av nya möten bland medlemmarna i initiativet grundar sig på att det finns en kunskap om de olika organisationerna sinsemellan. Inom Media Evolution instämmer dock generellt få respondenter i påståendet att de har stor kunskap om andra organisationer (1,8).

Figur 3.4. Kunskap om Media Evolution



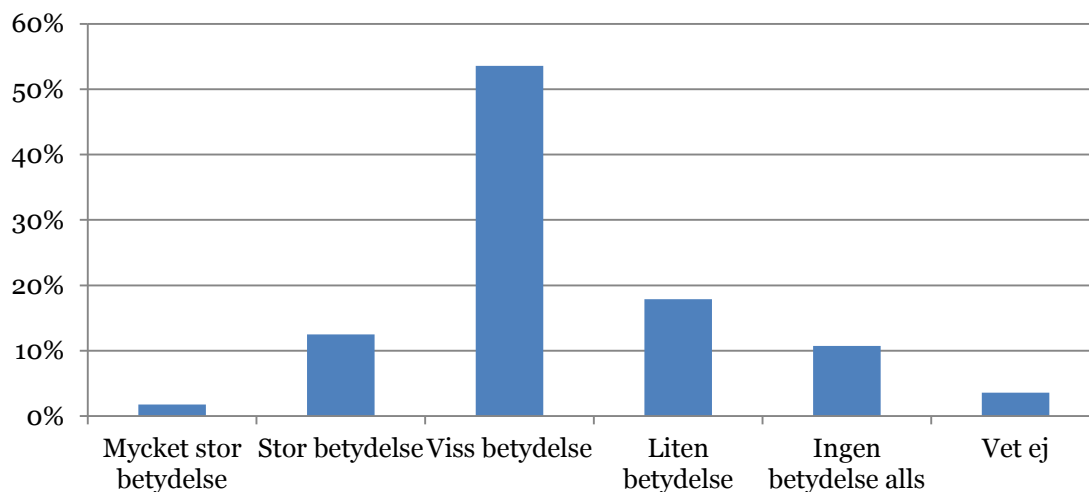
I spindeldiagrammet ovan kunde vi utläsa att en majoritet av respondenterna helt eller delvis ansåg att det fanns en samsyn mellan sin egen organisation och Media Evolution kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt. I relation till detta är det intressant att analysera vilken aktörstyp inom klustret som respondenterna anser har störst inflytande över Media Evolution, då detta direkt bör påverka vilka aktiviteter och synsätt som Media Evolution grundar sitt arbete på. 41 procent anser att klustersekretariatet har störst inflytande över Media Evolution och 20 procent ser företagen som den aktör med störst inflytande. Intressant i sammanhanget är att enbart en (1) respondent angav universitet/högskola som den mest inflytelserika aktören.

Figur 3.5. Vilken aktör anser ni ha störst inflytande över Media Evolution?



En viktig faktor bakom framförallt företagens medlemskap och engagemang i Media Evolution är att detta har en inverkan på företagets affärsmässiga utveckling. Enbart en (1) respondent fäster dock en mycket stor betydelse vid Media Evolution för deras affärsmässiga utveckling, medan en betydande andel (54%) fäster en viss betydelse vid Media Evolution. De indirekta effekter som ett bredare nätverk har potential att generera är dock problematiskt för respondenterna att identifiera. Med största sannolikhet finns det samverkansprocesser som sker utan respondentens vetskap, varför resultatet får tolkas som ett bevis för de fall där respondenten i någon utsträckning identifierat ett område med betydelse för organisationens affärsmässiga utveckling. I avsaknad av fall att jämföra med får det ändå ses som positivt att en majoritet (54%) av respondenterna fäster en viss betydelse vid Media Evolution för deras affärsmässiga utveckling. Utifrån att 84 procent av respondenterna är privata företag återstår således en övrig kategori innefattande universitet/högskolor och Offentliga myndigheter om 15 procent som inte motiverar medlemskapet i Media Evolution med någon form av affärsmässig utveckling.

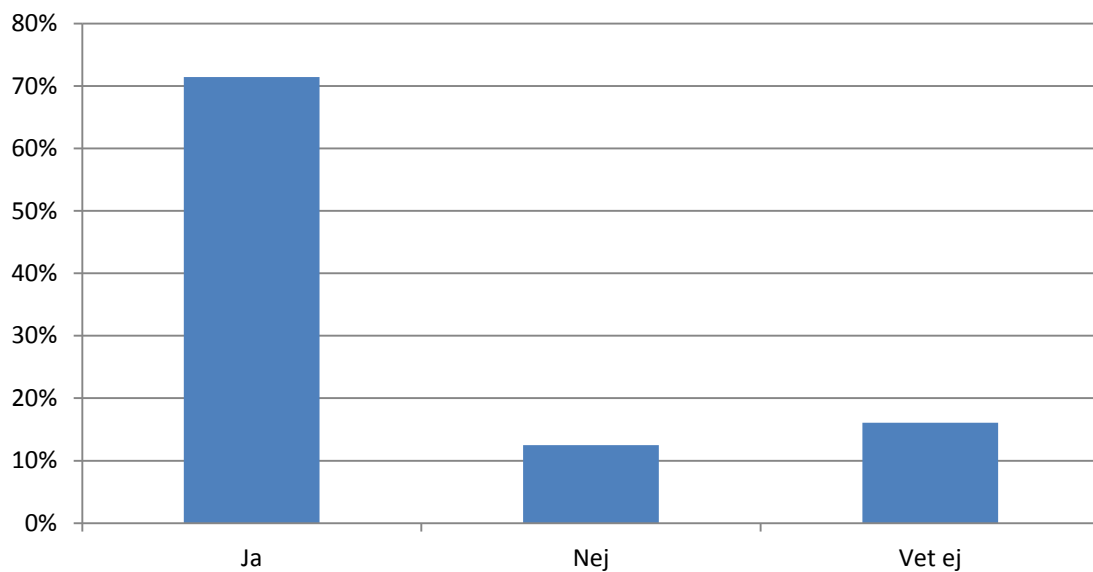
Figur 3.6. Vilken betydelse fäster ni vid Media Evolution för er affärsmässiga utveckling?



På den öppna frågan om vilka motiv respondenterna har bakom medlemskapet i Media Evolution dominerar tre generella områden – nätverkande/samarbete, affärsmöjligheter och stöd för den egna organisationen. Nästan samtliga respondenter anser att möjligheten till ökat nätverkande utgör det främsta motivet bakom medlemskapet i Media Evolution. I stort handlar det, som en respondent väljer att uttrycka det, om att *”komma i kontakt med andra intressanta företag i regionen och kunna få till stånd samarbeten med dessa”*. Andra respondenter lyfter fram möjligheten att marknadsföra den egna organisationen samt den rent affärsmässiga nyttan i form av att hitta nya affärspartners eller Media Evolution som stöd för den egna verksamheten – *”som att ha en kollega som vet allt om nya medier [...] som knyter ihop en med relevanta, affärsutvecklande kontakter som gynnar en själv och företaget!”*, som en respondent väljer att formulera det. En del respondenter framhäver att de dock inte haft tid att delta i den utsträckning de önskat i klusterinitiativets aktiviteter. Trots de överlag väldigt positiva kommentarerna som respondenterna anger som motiv bakom medlemskapet i Media Evolution, framkommer en del kritik kring framför allt brist på konkreta insatser för medlemsföretagen. En reflektion som görs är att Media Evolution i större utsträckning kan kommunicera sitt arbetssätt på ett för medlemmarna mer konkret sätt.

Som sammanfattning kan dock nämnas att en överväldigande majoritet är tillfreds med det arbete som Media Evolution utför. Hela 71 procent är tillfreds med det arbete som Media Evolution utför, medan 13 procent angav att de inte är det.

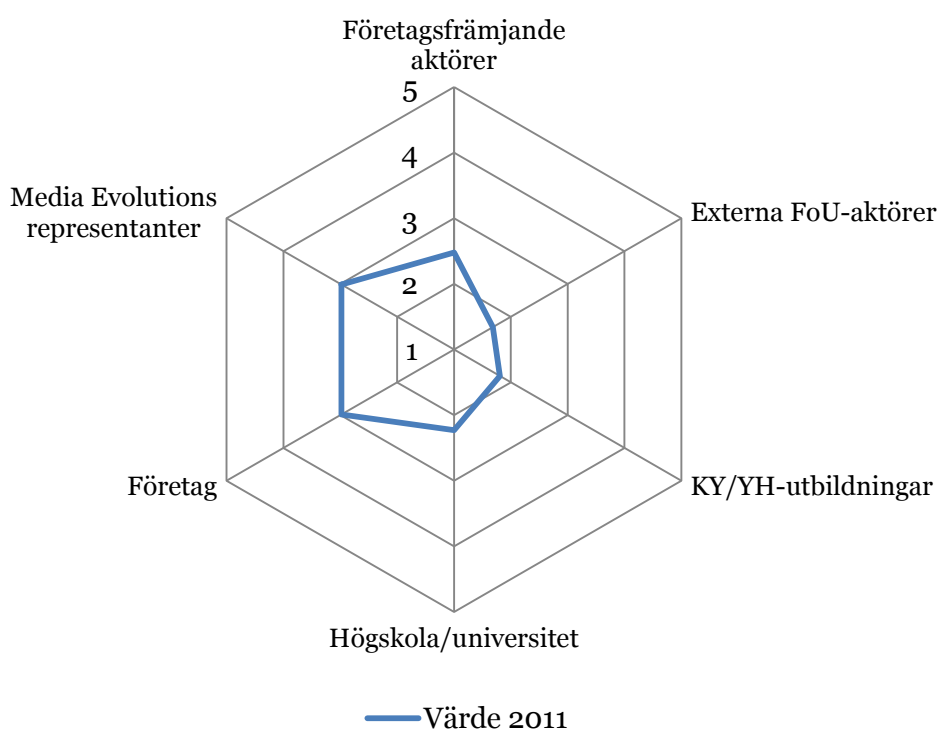
Figur 3.7. Är ni tillfreds med det arbete som Media Evolution utför?



3.2.3 Samarbete inom Media Evolution

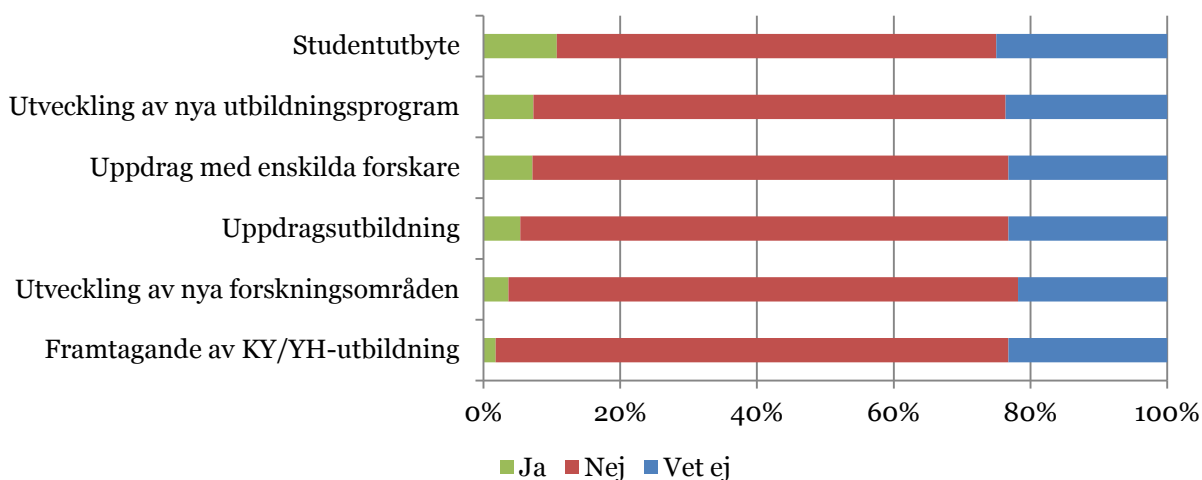
I syfte att undersöka synen på samarbetet mellan aktörerna inom Media Evolution ombads respondenterna att bedöma sin egen organisations samarbetsgrad med sex andra aktörstyper på en skala från "Inget samarbete alls" (1) till att samarbetet sker "Till väldigt hög grad" (5). I spindeldiagrammet nedan redovisas medlemmarna i Media Evolutions syn på denna fråga. Främsta samarbetspartners är representanter från Media Evolution (3,0) och företag i klustret (3,0) samtidigt som samarbete med universitet/högskola (2,2) inte är lika framträdande. Givet att de respondenter från universitet/högskola som besvarat enkäten (dock enbart 6 procent) torde värdera graden av samarbete med andra universitet/högskolor relativt högt, går det att utläsa en begränsad grad av samarbete mellan företag och universitet/högskola inom Media Evolution.

Figur 3.8. Grad av samarbete med följande aktörer



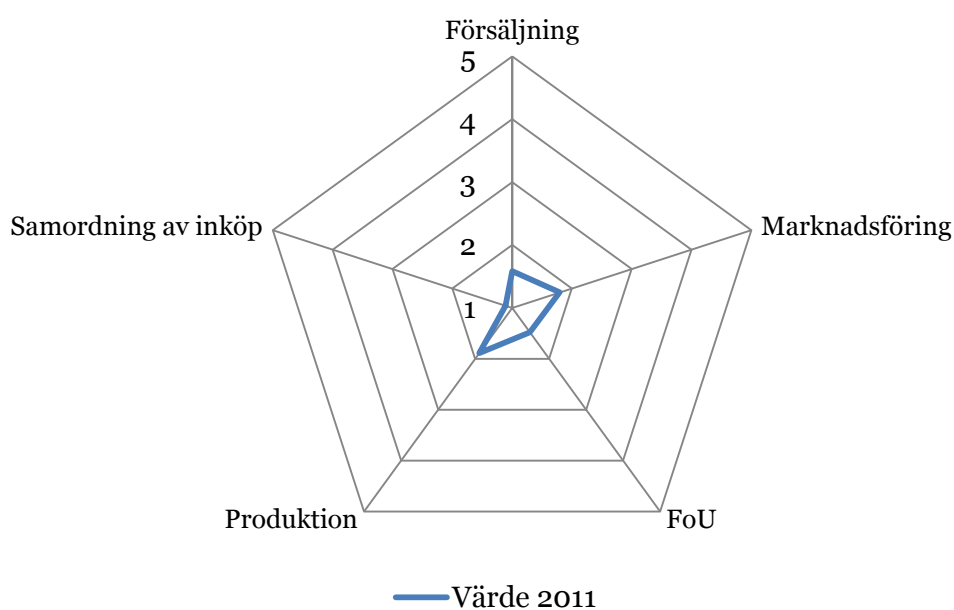
Om vi väljer att undersöka samarbetet med universitet/högskola i mer detalj kan vi se att det i väldigt låg utsträckning sker samarbete med universitet/högskola inom de områden som det refereras till i undersökningen. Av de respondenter som har etablerade samarbeten med de universitet och högskolor som ingår i Media Evolution har dessa kontakter i störst utsträckning lett till studentutbyte (11%), uppdrag med enskilda forskare (7%) samt utveckling av nya utbildningsprogram (7%). Den generella tendensen är dock att det begränsade samarbete som sker med universitet och högskola inte i någon större utsträckning lett till någon av de aktiviteter som ingick i analysen. En betydande andel, i genomsnitt 20-25 procent, av respondenterna har dock valt att svara "Vet ej" på denna fråga.

Figur 3.9. Har samarbetet med universitet/högskolor i Media Evolution lett till någon av följande aktiviteter?



I ett bredare perspektiv har undersökningen fokuserat på vilka sätt aktörerna inom Media Evolution samarbetar och drar fördelar av varandra. Respondenterna ombads värdera samarbetet inom utvalda områden från "Inget Samarbete alls" (1) till samarbete i "Till väldigt hög grad" (5). I spindeldiagrammet presenteras medelvärdet för var fråga där det tydligt går att utläsa att områden där samarbete idag sker, om än i mindre skala, främst återfinns inom produktion (1,9), marknadsföring (1,8) och försäljning (1,6). Det minst förekommande samarbetet är inom samordning av inköp (1,1).

Figur 3.10. Samarbetar ni i dagsläget med andra aktörer i Media Evolution inom något av följande områden?

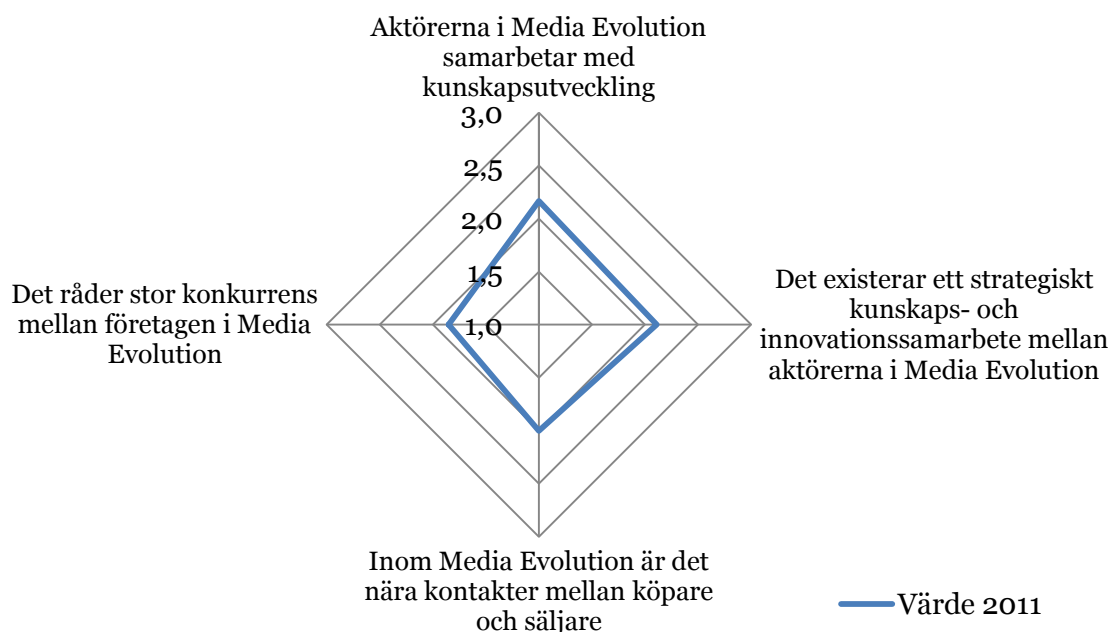


Andra samarbetsområden som lyfts fram av respondenterna är lokalfrågor, utbildning, informationsutbyte och samarbete i faktiska kundprojekt. En viktig reflektion görs av en respondent kring Media Evolutions arbete att främja samarbete och det tidsperspektiv som man bör ha i åtanke när detta analyseras:

”Vi ser att det finns stora möjligheter dock tar processen att etablera samarbete kanske lite längre tid än vad man först tänker sig. Det finns aktörer som vi samarbetade redan innan och som vi nu fortsätter samarbetet med. Det är ändå lätt att få en positiv respons när man kontaktar Media Evolution och det arbetas med att lösa de problem man har genom att försöka länka ihop oss med andra organisationer inom samma område”.

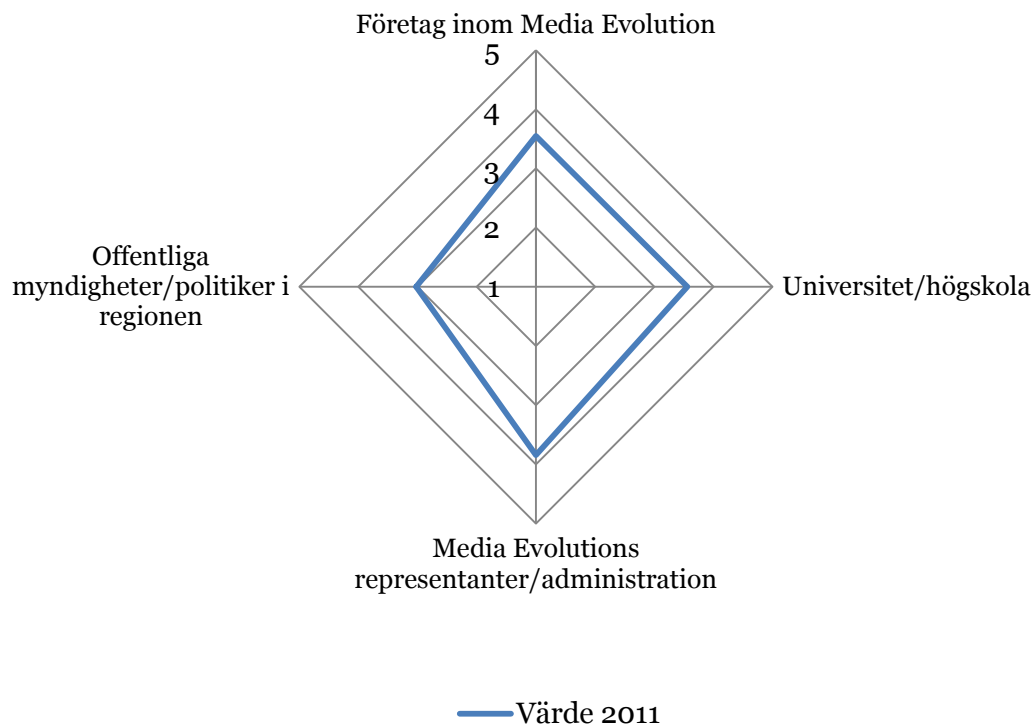
En viktig del i innovationsprocessen är förutom de rent formella samarbetsprocesserna, vilka analyserats ovan, även det vardagliga och informella samarbetsklimatet som råder bland Media Evolutions medlemmar. För att fånga upp intressenternas syn på samarbetsklimatet i Media Evolution ombads de värdera hur de ställde sig till fyra olika påståenden kring samarbetsklimatet i klustret från ”Instämmer inte alls” (1) till ”Instämmer helt” (3). I spindeldiagrammet nedan utkristalliseras ett positivare samarbetsklimat kring samarbetet med kunskapsutveckling (2,2) och att det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete mellan aktörerna i Media Evolution (2,1), än att det existerar nära kontakter mellan köpare och säljare (2,0) eller att det råder stor konkurrens mellan företagen i Media Evolution (1,9). För de två sistnämnda är det dock en betydande andel som svarat ”Vet ej” (41% respektive 29%).

Figur 3.11. Värdering av samarbetet inom Media Evolution



Ett återkommande tema i teorier kring innovationsskapande miljöer är vikten av tillit för kunskapsspridning och samarbete. I klustermiljöer främjas återkommande interaktion mellan olika aktörer, vilket i sin tur stärker tilliten mellan dessa. I spindeldiagrammet nedan, där respondenterna låtit värdera graden av tillit till andra aktörer inom Media Evolution från ”Ingen tillit alls” (1) till att tillit existerade ”Till väldigt hög grad” (5), kan vi intressant nog utläsa att graden av tillit är högst till Media Evolutions representanter (3,8). Respondenternas värdering av tillitsgraden till universitet/högskola (3,6) och företag (3,5) ligger inom generellt intervallet ”Till viss grad” och ”Till väldigt hög grad”.

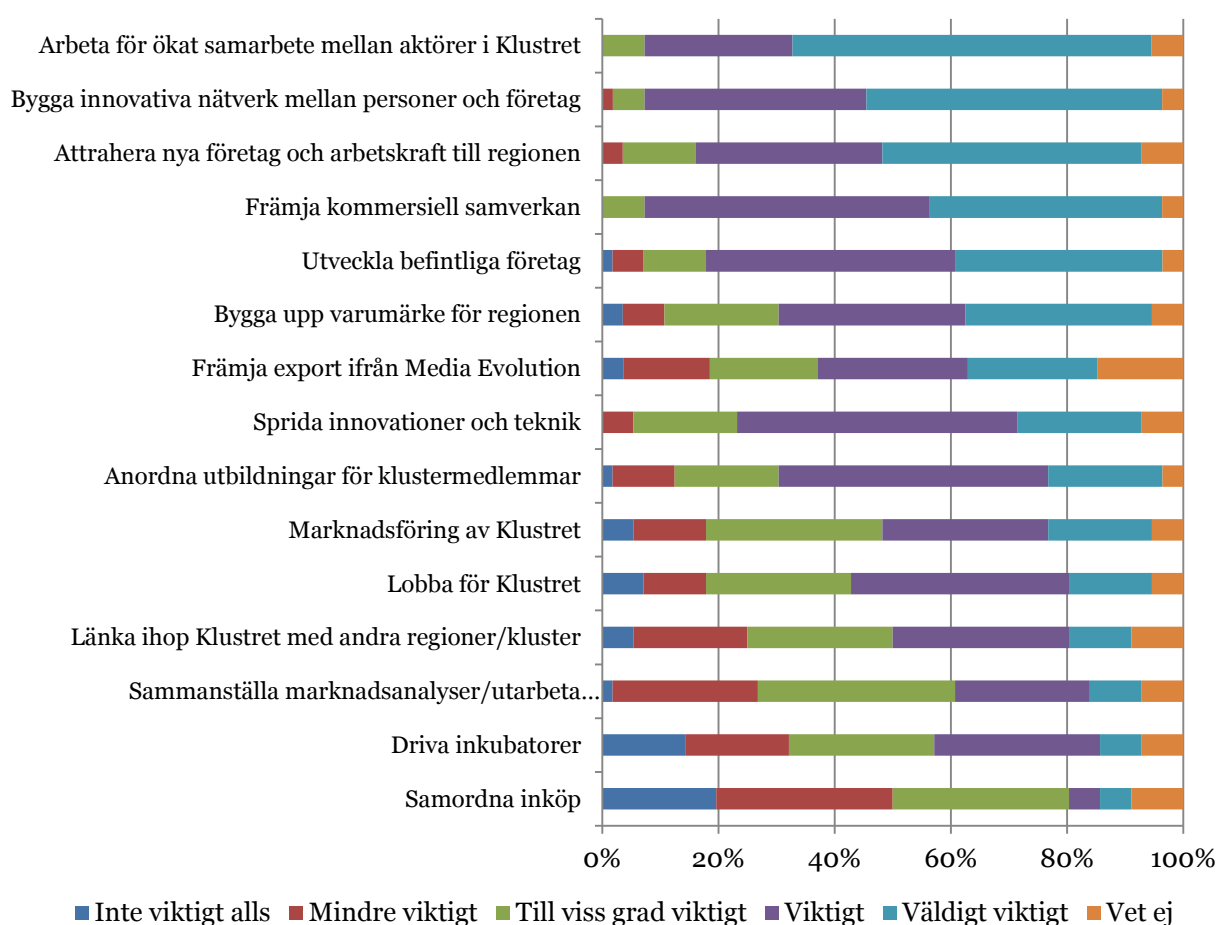
Figur 3.12. I vilken grad anser ni att ni har tillit till följande aktörer inom Media Evolution



3.2.4 Media Evolutions uppdrag och måluppfyllelse

Samarbete och samverkan mellan Media Evolutions medlemmar ses som en central del av Media Evolutions verksamhet. En betydande majoritet anser att det är väldigt viktigt (62%) eller viktigt (25%) att Media Evolution arbetar för ökat samarbete mellan aktörer i klustret. Andra områden som respondenterna anser vara särskilt viktiga för Media Evolution att ägna sig åt är att attrahera nya företag och arbetskraft till regionen, bygga innovativa nätverk mellan personer och företag, främja kommersiell samverkan samt bygga upp ett varumärke för regionen. Mindre viktigt för Media Evolution att ägna sig åt är framförallt att länka ihop Media Evolution med andra regioner/kluster och samordning av inköp.

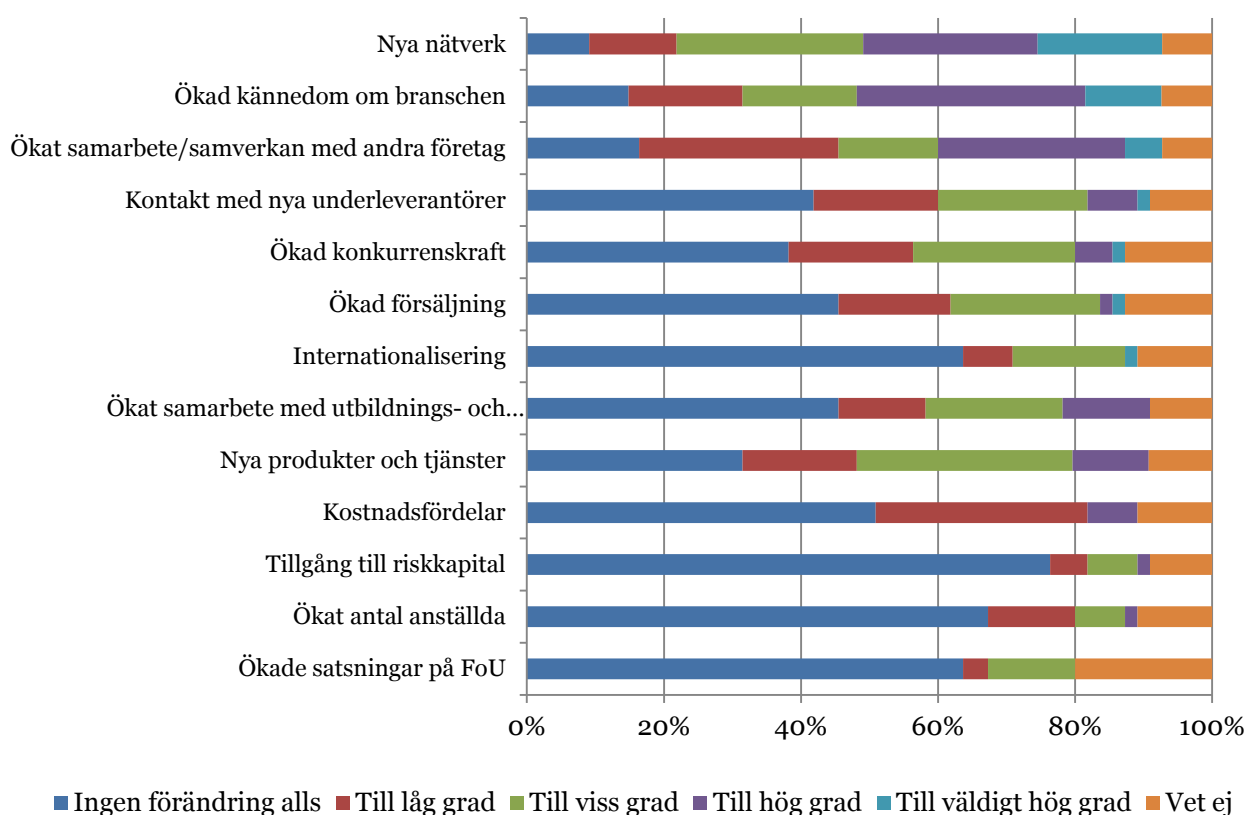
Figur 3.13. Vilka av följande aktiviteter bedömer ni som särskilt viktiga för Media Evolution att ägna sig åt?



Andra aktiviteter som lyfts fram som viktiga för Media Evolution att ägna sig åt är en kompetensinventering mellan företag och högre utbildning för att säkra kompetensförsörjningen på sikt. I detta sammanhang framhäver en respondent att sådana utbildningsfrågor är viktiga för Media Evolution att driva på, men inte driva själva då det finns gott om andra kommersiella aktörer som kan göra detta. Utifrån den slutsats som Ledingskonsulterna (2008) drog i sin studie över svenska kluster är det viktigt att definiera olika roller i klustret och att inte offentliga aktörer tar på sig företagets roller utöver sina egna inom den offentliga sektorn. Samordning av inköp är något som vi ovan kunde se inte är högst på prioritetlistan bland medlemmarna, men ses av somliga respondenter som ett bra ekonomiskt incitament för att vara medlem och kan utgöra ett viktigt parallellspår.

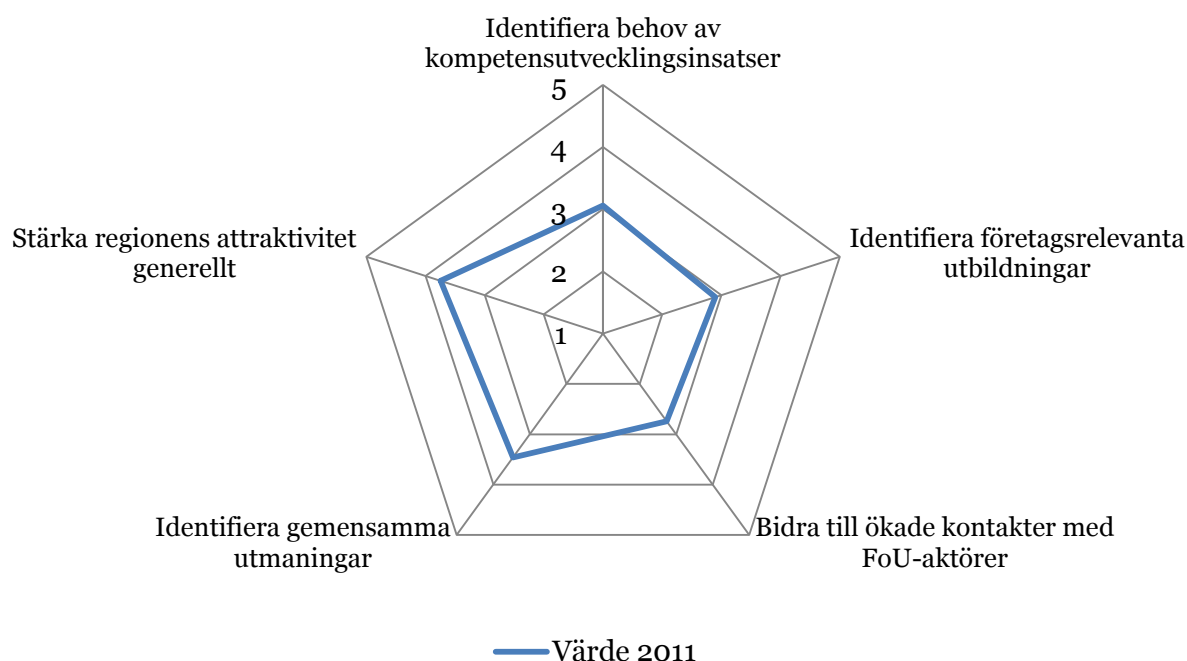
De områden respondenterna anser vara särskilt viktiga för Media Evolution att ägna sig åt, korrelerar i stort med de förbättringar man anser att medlemskapet i Media Evolution har bidragit med för den egna organisationen. I figur 3.14 nedan kan vi utläsa att det främst är inom skapandet av nya nätverk, ökad kännedom om branschen och ökad samarbete med andra företag som respondenterna ser förbättringar som följd av medlemskapet i Media Evolution. På samma sätt som att få respondenter ansåg att Media Evolution skulle ägna sig åt att länka ihop klustret med andra regionen/kluster i diagrammet ovan, är det få respondenter som anser medlemskapet i Media Evolution har lett till ökad internationalisering. Andra områden där en stor del av medlemmarna inte ser att medlemskapet i Media Evolution bidragit till några förbättringar återfinns inom ökade satsningar på FoU, ökad försäljning, ökat antal anställda eller tillgång på riskkapital.

Figur 3.14. Till vilken grad anser ni att medlemskapet i Media Evolution bidragit till förbättringar för er organisation inom följande områden:



Vidare var vi i undersökningen intresserade av Media Evolutions förmåga att identifiera gemensamma utmaningar, och lösningar på dessa, genom att respondenterna gavs möjlighet att värdera detta från "Ingen förmåga" (1) till "Väldigt stor förmåga" (5). De flesta av respondenterna är eniga om att Media Evolution bidrar till att stärka regionens attraktivitet generellt (3,7) samt har en god förmåga att identifiera gemensamma utmaningar (3,5). Media Evolutions förmåga att bidra med ökade kontakter med FoU-aktörer (2,7) samt identifiera företagsrelevanta utbildningar (2,9) ses som mer begränsad. Två faktorer skall dock tas i beaktande när man studerar spindeldiagrammet nedan. Först och främst är det inte givet att Media Evolution avser att bidra med stöd inom de definierade områdena, eller att detta är något som medlemmarna efterfrågar. Vidare är det en väldigt stor andel respondenter som valt att svara "Vet ej" på denna fråga, exempelvis 51 procent på frågan "Bidrar till ökade kontakter med FoU-aktörer". Då en så pass stor andel inte känner sig ha möjlighet att svara på denna fråga bör en diskussion tas kring huruvida den ska ingå i kommande enkätutskick.

Figur 3.15. Media Evolutions förmåga att:

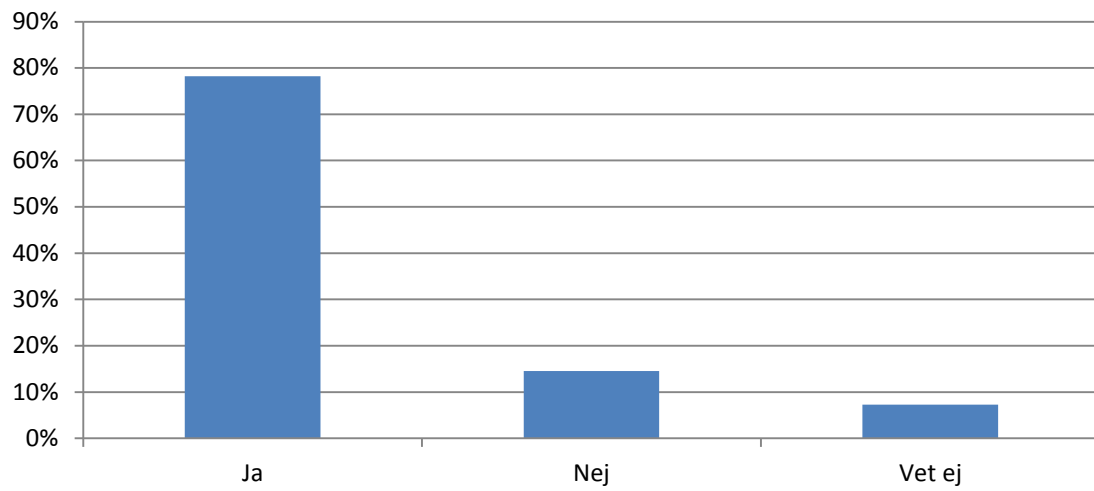


I syfte att samla upp mer detaljerad information kring medlemmarnas syn på vad som är särskilt bra/mindre bra med Media Evolution inkluderades en öppen fråga i enkäten. Generellt lyfts tillgången till ett större nätverk fram som särskilt bra med Media Evolution samtidigt som det täcker in ett större geografiskt område. Tillgång betyder dock per automatik inte att nätverket utnyttjas, och flera respondenter understryker att de i större utsträckning kunde utnyttjat nätverket. Även Media Evolutions förmåga att fånga upp trender och föra aktuella diskussioner blir positivt bemötta samt de event såsom "The Conference" som anordnas av Media Evolution. Samtidigt lyfts farhågor fram gällande att organisationen i och med den snabba expansionen blivit spretig och att det krävs kraftsamlingar i att länka samman medlemsföretagen i större utsträckning genom exempelvis gemensamma caselösningar och evenemang. Större insatser bör göras för att besöka medlemmarna för att samla in information och behov samt att bättre kommunicera ut till medlemmarna vad man som klusterorganisation kan erbjuda. Mer konkret lyfter en respondent fram att man

"vet ganska lite om vilka som är medlemmar och vad de gör. Råkar man nätverka med någon sker det inte genom er. Var är det kompletta digitala registret? Ett nätverk som gör det enkelt att hitta just den fotografen/3D-studio/byrån/appgurun?"

I undersökningen var vi även intresserade av hur Media Evolution kan arbeta för att stärka medlemmarnas egna organisationer. En återkommande rekommendation är att Media Evolution bör satsa mer på att länka samman medlemmarna individuellt med en gemensam affär som de kan utveckla, exempelvis genom nätverksluncher. Företagen efterfrågar även fler tillfällen att presentera sig för andra företag och att bra case på andra medlemmars utvecklingsprojekt lyfts fram i större utsträckning. I stort handlar det om att *"hjälpa till att kartlägga marknaden och identifiera nya behov av produkter och tjänster. Hjälpa till med positionering gentemot andra medlemmar"*. Generellt är dock medlemmarna nöjda med den nätverkande funktion som Media evolution utgör, vilket inte minst visar sig i att en övervägande majoritet (78%) anser att de drar nytta av medlemskapet i Media Evolution.

Figur 3.16. På det stora hela, anser ni att ni drar nytta av att vara medlem i Media Evolution?



3.3 Internationell utblick

För vår klusterorganisatoriska benchmark av Media Evolution har fyra klusterorganisationer valts ut. Samtliga klusterorganisationer verkar i internationellt konkurrenskraftiga klustermiljöer och har valts ut genom framförallt via *European Cluster Observatory* och *The Competitiveness Institute*. Den internationella jämförelsen har även i största möjliga mån försökt att ha en geografisk spridning av de utvalda klustermiljöerna. Ett flertal kluster som vore intressanta att ta med i analysen har valts bort i de fall en klusterorganisation inte har kunnat identifieras. Syftet är som tidigare nämnts främst att genomföra en benchmark av klusterorganisatoriska parametrar snarare än indikatorer på klustrens konkurrenskraft, varav förekomsten av en klusterorganisation blir centralt i sammanhanget.

Media Evolution inriktar sig på media inom film, television, datorspel, internet och mobila plattformar. I arbetet med att identifiera liknande klustermiljöer uppstår ett definitionsproblem av involverade verksamheter vilket i förlängningen tvingar fram en subjektiv avgränsning mellan mediakluster och kluster inom exempelvis informationsteknologi. En rad kluster är mer inriktade på media inom film och television än mot mobila plattformar. Samtidigt har vi valt bort kluster vars inriktning är alltför inriktat mot ett särskilt media, och istället valt ut klusterorganisationer som likt Media Evolution arbetar brett inom media.

De fyra klusterorganisationer som valts ut för klusterorganisatorisk benchmark listas och beskrivs kort nedan.

- **Images et Réseaux Cluster** (Frankrike) – Klusterinitiativet Images et Réseaux Cluster (IR) i Bretagne bildades 2005 och är verksam inom digital bildhantering och utveckling nya digitala standarder såsom MP3, JPEG och ATM. France Telecom lokaliserade sin forskningsavdelning till Bretagne på 1960-talet vilket följdes av etableringar av företag som Alcatel, Thales och Thomson. Större företag inom mediabranschen sysselsätter 11 000 personer i Bretagne. Klusterinitiativets främsta uppgift är att skapa synergier bland forskare och tillverkare i mediabranschen genom att sätta samman gemensamma projekt. Under klusterorganisationens första fem verksamhetsår initierades fler än 30 sådana projekt årligen. Klusterorganisationen assisterar små och medelstora företag med marknadsanalyser, testplattformar för nya produkter, finansieringsrådgivning, författandet av samarbetsavtal med andra företag samt distribuerar ett nyhetsbrev med marknadsanalyser och beskrivningar av aktuella projekt till sina medlemmar.
- **Medien NRW** (Tyskland) – Mediaklustret NRW är situerat i det västtyska förbundslandet Nordrhein-Westfalen och agerar som den centrala och regionala utvecklingsaktören för utbyggnaden, marknadsföringen och internationaliseringen av Nordrhein-Westfalens mediabranscher. Med mer än 65 000 företag och 342 000 personer anställda inom mediasektorn utgör mediasektorn i Nordrhein-Westfalen den största i Tyskland. Klustret, som etablerades år 2000, syftar till att främja långsiktig tillväxt och innovation genom att erbjuda anslutna företag information, trendbevakning, nätverksmöjligheter och en rad andra klustertjänster huvudsakligen inom digital media såsom förlag, TV/radio, film, mobil kommunikation, spel, annons etc.
- **Communitech** (Kanada) – Den informella sammanslutningen av högteknologiska företag kring Waterloo-regionen i Ontario växte fram redan under 80-talet, då under namnet "the Atlas Group". Sammanslutningen formaliserades 1997 i ett medlemsägt företag under namnet Communitech. Till de senaste klusterinitiativen hör skapandet av en "Community Hub", som är en 2800 m² stor öppen arbetsplats för digitala mediaföretag, idéer och samarbeten. Till kända företag i klustret hör företag som RIM, MKS, Descartes and Sandvine.
- **SouthWest Screen** (Storbritannien) – South West Screen är ett klusterinitiativ i sydvästra Storbritannien som grundades 2009 och som stödjer den regionala kreativa mediaindustrin med finansiering, lobbying, informationsspridning samt utbildning och andra kompetensstärkande insatser. Klustret är speciellt starkt inom film och TV-mediet.

Nedan presenteras en sammanställning av de parametrar som ingår i den klusterorganisatoriska benchmarkingen. Uppgifterna grundar sig på telefon/mailintervjuer med kontaktpersoner vid respektive klusterorganisation i de fall uppgifter inte redovisas på klusterorganisationens hemsida eller i officiella publikationer.

Internationell utblick

1. Klusterinformation

1.1 Klusternamn	Media Evolution	Images et Réseaux Cluster	Medien NRW	Communitech	SouthWest Screen
1.2 Land	Sverige	Frankrike	Tyskland	Kanada	Storbritannien
1.3 Kluster Manager	Christer Månsson	Michel Corriou	Marc Ziegler	Iain Klugman	Caroline Norbury
1.4 Hemsida	www.mediaevolution.se	www.images-et-reseaux.com	www.medien.nrw.de	www.communitech.ca	www.swscreen.co.uk

2. Klusterstatistik

2.1 Antal medlemsföretag	172	200		600	451 (2010)
2.2 Medlemsavgift (Från till)	SEK 1 000-25 000	SEK 1 800-120 000		SEK 2 000-32 000	0
2.3 Klustrets säte	Malmö	Bretagne och Pays de la Loire	Nordrhein-Westfalen	Toronto	Bristol, South West England.

3. Medlemsprofil

3.1 Typ av medlemmar					
Företag (%)	97%	80%		98%	100%
Forskningsinstitut/universitet (%)	1%	15%		1%	
Offentliga aktörer (%)	2%	3%		1%	
Övrigt (%)		2%			

4. Klusterorganisationens profil

4.1 Grundat	2009	2005	2000	1997	2009
4.2 Antal anställda i klusterorganisationen (heltd)	14	9	4	28	17
4.3 Klusterorganisationens omsättning	SEK 17 miljoner	SEK 22,8 miljoner			SEK 25,5 miljoner
4.4 Finansieringsgrund					
Offentliga medel (%)	87%	50%			100%
Företag (%)	13%	40%			
Övrigt (%)		10%			

5. Erbjudna tjänster

FoU-tjänster	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Tillgång till kapital	Delvis	Nej	Ja	Ja	Ja
Specialiserad rådgivning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Utbildning	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Kunskaps- och informationsöverföring	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis
Marknadsanalyser	Delvis	Ja	Ja	Ja	Nej
Marknadsföringsaktiviteter	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Exportfrämjande verksamhet	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
Tillgång till inkubator (internt/extern)	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej

3.3.1 Kommentar på klusterorganisatorisk benchmark

Samtliga klusterorganisationer i den internationella utblicken har ett högt medlemsantal, där framförallt Communtech sticker ut med hela 600 medlemmar. Detta klusterinitiativ är även det äldsta och grundades redan 1997. Medlemsbasen i klusterinitiativen utgörs till stor del av företag och det är endast i det franska Images et Réseaux Cluster som forskningsinstitut utgör en större andel av medlemmarna. Klusterorganisationerna varierar stort i antal anställda, vilket dock inte verkar vara kopplat till utbudet av erbjudna tjänster. Samtliga av organisationerna erbjuder samtliga specialiserad rådgivning samt i någon grad kunskaps- och informationsöverföring. En majoritet av initiativen erbjuder marknadsanalyser åt sina medlemmar och bedriver ett betydande marknadsföringsarbete. Att det är en liten andel som har forskningsinstitutet som medlemmar kan medföra en svag koppling till universitet och forskningsinstitut genomgående i verksamheten. Detta styrks ytterligare av att endast två av de fem klusterorganisationerna erbjuder FoU-tjänster till sina medlemmar.

Avgiften varierar stort mellan klusterorganisationerna men även inom klustret beroende på medlemmarnas storlek. Av de tre klusterorganisationer som redovisar medlemsavgift finns det i alla tre fall en lägsta avgift som är mellan 1000-2000 SEK, för att de minsta företagen, enskilda personerna eller organisationer ska kunna vara med i organisationen. Det tyder på en öppenhet och en inkluderande vilja.

Finansieringen från medlemmarna är bara av avgörande storlek för ett av klusterorganisationerna, Images et Réseaux Cluster, där de utgör 40 procent av omsättningen. Det är även samma kluster som har den dyraste kategorin av medlemsavgifter med sina 120 000. I de övriga klusterorganisationerna är det den offentliga finansieringen som utgör en överlägsen majoritet av organisationernas omsättning.

3.4 Registeranalys

Media Evolutions medlemsföretag spänner över hela 41 olika verksamhetsbranscher vilket gör det svårt att jämföra Media Evolution med nationell branschstatistik för mediabranschen. Syftet med detta skulle vara att på så sätt kunna se hur företagen som ingår i Media Evolution utvecklas i förhållande till mediabranschen nationellt.

De vanligast förekommande SNI-koderna är produktion av film, video och tv-program, reklambyråverksamhet samt konsultverksamhet avseende företagsorganisation. Ett antal offentliga aktörer och ideella föreningar är även medlemmar i initiativet.

Tabell 3.1. Vanligast förekommande SNI-koder

SNI-kod	Bransch	Antal företag
59110	Produktion av film, video och TV-program	18
73111	Reklambyråverksamhet	9
70220	Konsultverksamhet avseende företags organisation	9
62020	Datakonsultverksamhet	8
62010	Dataprogrammering	8

Media Evolution sysselsatte sammanlagt 2 767 anställda i december 2009 undantaget de offentliga aktörerna samt de ideella föreningar och företag som inte har uppgett några anställda. Sammanlagd omsättning för de 70 medlemsföretag som hade en redovisad intäkt under 2009 var knappt 5,7 miljarder. Årets resultat på - 133 miljoner var negativt mycket på grund av Sydsvenska Dagbladets förlust på 138 miljoner under 2009.

Omsättningsmässigt återfinns de största företagen i Media Evolution inom utgivning av tidskrifter och dagstidningar. Svenska Allers, Sydsvenska Dagbladet, LRF Media samt Egmont Kärnan står tillsammans för över två tredjedelar av samtliga medlemsföretags omsättning.

Datansamlingen är baserad på det antal medlemmar som fanns i mars 2011. Klusterinitiativet har sedan dess växt och har i november 2011 176 stycken medlemmar.

Tabell 3.2. Media Evolutions nyckeltal (n=70)

	Antal anställda	Nettoomsättning tkr	Årets resultat tkr	Personalkostnader tkr	Förädlingsvärde per anställd tkr
2009 - Dec	2 767	5 681 749	-132 949	1 695 062	565

4. Mobile Heights

4.1 Initiativet

Mobile Heights är en klustersatsning kring trådlös kommunikation och mobila tjänster i Skåne och Blekinge. Klusterinitiativet samlar näringsliv, akademi och offentliga aktörer i en organisation för att gemensamt driva på utvecklingen inom området mobil kommunikation.

Bakgrunden till klustersatsningen är Skånes starka koncentration av internationellt konkurrenskraftiga företag inom telekom/IT. Efter Ericssons etablerande av ett utvecklingscenter för mobiltelefoni i Lund 1984, växte mindre företag inom mobiltelefoni och kommunikation fram. I regionen fanns även en stark kunskapsinfrastruktur i form av Lunds Tekniska Högskola, Blekinge Tekniska Högskola och Malmö Högskola som utvecklat kompetens parallellt med näringslivet. Klustersatsningen tog sin början när Ericsson Mobile Platform och Sony Ericsson vände sig till Region Skåne för att få hjälp med brister i kompetensförsörjning och offentlig finansiering av forskning och utveckling. För att lösa gemensamma strukturella problem som hämmade utvecklingen i regionen inleddes ett klustersamarbete mellan akademi, industri och det offentliga. Detta initiativ blev grundandet av Mobile Heights år 2008. Initiativtagare och första medlemmar av Mobile Heights är Sony Ericsson, ST-Ericsson, TeliaSonera, Lunds Tekniska Högskola, Malmö Högskola och Region Skåne.

Tre så kallade *Industry Excellence Center* (Industriella forskningscentrum), med forskning inom kisel- och programvarudesign utgör grunden för forskningen inom Mobile Heights. De tre är *System Design on Silicon* (SoS) vid Lunds Tekniska Högskola, *Embedded Applications Software Engineering* (EASE) vid Blekinge Tekniska Högskola och *Network for Mobile Services and Applications* (NMSA) som är ett samarbete mellan LU, BTH och Malmö Högskola. Forskargrupper på de inblandade högskolorna fokuserar på områden såsom programvaror och system, mjukvara, och bildanalys.

4.1.1 Målsättningar

Mobile Heights målsättning är att bli ett världsledande kluster för forskning, innovation och entreprenörskap inom området mobil kommunikation. Detta innefattar även hela dess värdekedja, med hårdvara, mjukvara och tjänster. Mer specifikt vill Mobile Heights stärka medlemmarnas konkurrenskraft och attrahera ny kunskap och nya företag till regionen. Ett viktigt mål är också att underlätta medlemsorganisationers utveckling och öka relevant forskning.

Med sin verksamhet vill Mobile Heights stimulera ett konstruktivt samspel mellan företag, högskolor och samhällssektorer i regionen. Dessa samspel ska syfta till att stärka medlemmarnas konkurrenskraft, attrahera ny talang och arbetskraft för att underlätta medlemmarnas tillväxt. Vidare vill klusterorganisationen attrahera fler företag till regionen och på så sätt även öka medlemsantalet, öka och fördjupa samarbete med universitet och högskolor samt öka interaktion med studenter. Mer konkret tar sig Mobile Heights målsättning i uttryck enligt nedan:

- Att 50 företag är fullvärdiga medlemmar i Mobil Heights år 2012
- Att 2000 nya jobb tillkommit i Mobile Heights fram till år 2012
- Att forskningen vid högskolor och universitet inom relaterade områden ökat med 200 MSEK under åren 2008-2012
- Att antalet utbildade studenter inom relaterade fördubblas mellan åren 2008-2012.

4.1.2 Verksamheten

Mobile Heights arbetar inom följande verksamhetsområden som alla syftar till att säkra företagens utveckling på såväl kort som lång sikt:

- **Strategy and Management** (Klusterstrategi och klusterledning): strategisk prioritering av klusterinitiativets riktning mot att bli ett kraftfullt verktyg som stärker företagens, akademins och samhällets utveckling.
- **Research and Innovation** (Kunskapsutveckling): mer forskning med strategisk inriktning som säkrar företagens kunskapsutveckling.
- **Competence** (Kompetensutveckling): Fler människor med strategisk kompetens genom att stärka befintliga och initiera nya utbildningar och rekryteringsinsatser.
- **Marketing and Communication** (Klusterkommunikation): Öka synligheten av och profilera Mobile Heights som ett världaledande centrum för mobilkommunikation i syfte att attrahera talang, företag och investeringar.
- **Cluster expansion** (Klusterexpansion): Stärka företagsdynamiken genom fler företag.

4.2 Genomförda aktiviteter

Det har nyligen skett organisatoriska förändringar inom Mobile Heights som resulterat i att de aktiviteter som Mobile Heights genomfört inte dokumenterats i processloggen. Klusterorganisationen rapporterar dock att de arbetar både med konventionell media och nya kanaler så som Twitter och bloggar. De har under den senaste tiden även syns i bland annat Sydsvenskan som då rapporterade om ett event Mobile Heights anordnat. I övrigt finns inte någon större mängd information om vad som händer i klusterinitiativet på deras hemsida.

Det går dock att utläsa att Mobile Heights har tre huvudsakliga forskningscenter med starka kopplingar till universitet och företag. Ett av dessa forskningscenter heter "System Design on Silicon" (SoS) syftar till att uppmuntra forskning inom trådlös kommunikation och är ett samarbete mellan bland annat Ericsson och Lunds Universitet. Det andra forskningscentret heter "Embedded Applications Software Engineering" (EASE) och syftar till att arbeta spetskompetens inom mjukvaruprogram inom inbyggda system för t.ex. kreditkort eller liknande. Forskningen pågår i samarbete mellan Lunds Tekniska Högskola och Blekinge Tekniska Högskola och har många intressenter bland företag. Slutligen driver Mobile Heights även forskningscentret "Network for mobile services and applications" (NMSA) som omfattar tjänster, användarupplevelser och hur kontexten för en tjänsteinnovation ser ut. Slutligen har även Mobile Heights en inkubatorverksamhet som erbjuder nyblivna telekom-entreprenörer bland annat affärsrådgivning, support med marknadsföring & HR i deras startskede.

TeliaSonera AB är en av grundarna till Mobile Heights och företagets forskningschef Johan Wickman menar att en av anledningarna till att intresset växte för att ha ett samarbete som Mobile Heights var för att Telia Sonera gick mer mot mjukvara och användning. Tillsammans med de andra grundarna såg man en chans att sätta Södra Sverige på kartan genom att starta ett forskningscentrum med fokus på användning. Här bör även nämnas att Telia Sonera bytte spår från att driva utveckling intern till ett utifrån och in-perspektiv, vilket öppnade upp för helt andra samarbetsstrukturer. Mobile Heights har även ett innovationscentrum i form av Mobile Heights Business Center där entreprenörer får stöd i sin verksamhet. Johan beskriver hur samarbetet inom Mobile Heights Business Center är väldigt givande:

"Att ge företagsidéer eller olika problem en genomlysning med företag som har andra vinklar, som täcker upp olika delar av produktionskedjan eller bara ger en helt ny syn på frågorna, kan vara väldigt intressant. Där får vi som företag ut mycket inspiration och kan också bidra med vårt perspektiv" beskriver Johan.

Johan beskriver även hur Telia Sonera genomförde en kartläggning av sin patentportfölj och identifierade ett 50-tal patent som inte var direkt kopplade till verksamheten. Därmed kunde man sälja av dem till entreprenörer som kunde basera sin verksamhet på dem, vilket bidrar till tillväxt och nyanställningar.

4.3 Intressenternas syn på Mobile Heights

Det existerar en rad metodologiska problemställningar som föranleder att ett enkätutskick till Mobile Heights inte har genomförts. Först och främst har Mobile Heights i dagsläget enbart åtta medlemmar, vilket gör att det blir problematiskt att uppnå en tillfredställande grad av anonymitet bland inkomna svar. Vidare sitter samtliga medlemmar i styrelsen för Mobile Heights, vilket i praktiken innebär att de hade behövt utvärdera sig själva. Dock, vilket VD Ulrika Linnér framfört, har klusterinitiativet initierat en process för rekrytering av nya medlemmar. En framtida intressentanalys för Mobile Heights kan förhoppningsvis därmed göras vid nästa utvärdering. Erfarenheter från ett företag som är delaktiga i den inkubatorverksamhet som Mobile Heights driver presenteras dock nedan.

Mobile Heights driver en inkubatorverksamhet under namnet Mobile Heights Business Center. Ants Patrik Maran, idag VD för företaget Qubulus, gick från idé till verksamhet inom ramarna för Mobile Heights Business Center. Där fick Ants hjälp med att utveckla en affärsplan och fick feedback på sin idé från chefer på företag som Sony Ericsson och Telia Sonera.

”Att vara med i Mobile Heights Business Center gjorde att Qubulus fick en snabbare utveckling, men den största hjälpen var den legitimitet som Mobile Heights gav mig, vilket gjorde att jag kunde köpa loss ett patent från Telia Sonera. Det hade aldrig gått utan Mobile Heights” berättar Ants.

Ants beskriver att patentaffärer på det sättet kräver stora mått av ömsesidigt förtroende för varandra och att det har varit otroligt viktigt för Qubulus utveckling. Vidare anordnade även Mobile Heights Business Center kapitalanskaffningsdagar där de samlade företag och investerare. Genom att delta i denna dag kom Ants även i kontakt med investerare vilket ytterligare möjliggjorde tillväxt för företaget. Idag har Qubulus 12 anställda och står med ett ben i Mobile Heights Business Center och ett i Mobile Heights och även om företaget ännu inte är helt redo att bli en fullt betalande medlem så deltar de i klustrets aktiviteter.

4.5 Internationell utblick

Den klusterorganisatoriska benchmarkingen av Mobile Heights består av en kartläggning av fem motsvarande klusterorganisationer. De internationella klusterorganisationerna har valts ut på samma vis som för benchmarkingen av övriga skånska klusterinitiativ. Som för den internationella benchmarkingen av övriga skånska klusterinitiativ finns det bland flera av världens ledande ICT-kluster, exempelvis Silicon Valley, Milano, och Tel Aviv, ingen etablerad klusterorganisation. Uteslutande är det ICT-kluster i Västvärlden som ingår i analysen, trots att starka miljöer finns etablerade i Indien, Sydkorea, Japan och Kina. Anledningen bakom detta består både i att vi inte lyckats identifiera en klusterorganisation i utvalda klustermiljöer, samt att datainsamling från dessa miljöer varit problematiska att få fram.

Mobile Heights är inriktade på trådlös kommunikation och mobila tjänster. Vi har i den klusterorganisatoriska benchmarkingen försökt att i största möjliga mån inkludera klusterorganisationer som inriktar sig mot liknande branscher. De klusterorganisationer som ingår i analysen listas nedan.

- **Ottawa Wireless Cluster** (Kanada) – Ottawa Wireless Cluster grundades 2001 och är beläget i Ottawa i sydöstra Kanada. Klustret har idag 60 medlemmar i form av privata företag, universitet, forskningsinstitut som samtliga arbetar mot målet att etablera Ottawa som ett huvudcenter för den globala trådlösa industrin. Trådlös kommunikation är den gemensamma nämnaren för klustermedlemmarna som bland annat sysslar med trådlösa applikationer och service, trådlösa infrastruktursystem, och trådlösa halvledare såväl som mjukvara och service. Bakgrunden till klustrets utformande ligger i en rapport som två studenter vid University of Ottawa författade, där de upptäckte vilken nyckelroll ett teknologiskt kluster i Oattawaregionen skulle ha. Rapporten kom sedan att ligga till grund för utformning av OWC och dess framtida utveckling
- **Techno Montreal** (Kanada) – Techno Montreal riktar sig mot informations- och kommunikationsteknologiverksamheter i Montreal, Kanada. Här finns 120 000 arbetstillfällen fördelat bland 5000 företag inom främst tillverkning, mjukvaruutveckling, informationsservice och trådlös kommunikation. Techno Montreal instiftades år 2002 och innefattas av både specialiserade företag och forskningsinstitutioner.
- **FiCom** (Finland) - FiCom grundades år 2000 och är en samarbetsorganisation för företag inom informations- och kommunikationsteknologi i Finland. Organisationen har som uppgift att främja affärsmöjligheter för medlemmarna och att generellt se efter industrins intressen på nationell nivå. Arbetet går därför ut på att påverka ICT-relaterade regleringsfrågor, förespråka utbildningsinsatser inom ICT, hantera statistik och företagsindikatorer beträffande ICT, upprätthålla en ICT-databank, öppet kommunicera aktuella yrkesfrågor till olika målgrupper, samt att bidra till ICT-industrins offentliga image
- **Cambridge Wireless Cluster** (Storbritannien) – Cambridge Wireless Cluster etablerades i Sydöstra Storbritannien år 2004. Idag sammanför klustret över 300 företag med kompetens inom trådlös teknologi och nätverk. Genom olika events och nätverksmöjligheter skapas ett forum där medlemmarna kan diskutera aktuella händelser och nya utvecklingar inom branschen. Speciella event av större karaktär anordnas också, exempelvis den årliga Future of Wireless-konferensen samt 4 Founders' Dinner där i genomsnitt 200 medlemmar möts och knyter närmre kontakter.

Nedan presenteras en sammanställning av de parametrar som ingår i den klusterorganisatoriska benchmarkingen. Uppgifterna grundar sig på telefon/mailintervjuer med kontaktpersoner vid respektive klusterorganisation i de fall uppgifter inte redovisas på klusterorganisationens hemsida eller i officiella publikationer.

Internationell utblick

1. Klusterinformation

1.1 Klusternamn	Mobile Heights	Ottawa Wireless Cluster	ICT NRW	Techno Montreal	FiCom	Cambridge Wireless Cluster
1.2 Land	Sverige	Kanada	Tyskland	Kanada	Finland	England
1.3 Kluster Manager	Urika Linnér	Neil Knudsen	Prof. Dr-Ing. Ingo Wolff	Lidia Divry	Reijo Svento	Soraya Jones
1.4 Hemsida	www.mobileheights.org	www.ottawawirelesscluster.com	www.ikt.nrw.de	www.technomontreal.com	www.ficom.fi	www.cambridgewireless.co.uk

2. Klusterstatistik

2.1 Antal medlemmar	8	60	400	27	27	300
2.2 Medlemsavgift (Från till/år)	SEK 500-200 000	SEK 0-6 500	0	0	SEK 41 000 + 0,014*företagets intäkter	SEK 1000-41000
2.3 Klustrets säte	Malmö	Ottawa	North Rhine-Westphalia	Montreal	Helsingfors	Cambridge

3. Medlemsprofil

3.1 Typ av medlemmar

Företag (%)	57%	85%	65%	96%	100%	90%
Forskningsinstitut/universitet (%)	37,50%	10%	25%	4%		
Offentliga aktörer (%)	12,50%		5%			10%
Övrigt (%)		5%	5%			

4. Klusterorganisationens profil

4.1 Grundat	2008	2001	2008	2002	2000	2004
4.2 Antal anställda i klusterorganisationen (heltidstjänster)	4	8	4	6	9	5
4.3 Klusterorganisationens omsättning	SEK 6-7 miljoner	Kan ej ges ut	Kan ej ges ut	SEK 670 000	SEK 1,2 miljoner	Kan ej ges ut
4.4 Finansieringsgrund						
Offentliga medel (%)	75%		100%	72%	10%	
Företag (%)	25%	100%		28%	90%	100%
Övrigt (%)						

5. Erbjudna tjänster

FoU-tjänster	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Tillgång till kapital	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Specialiserad rådgivning	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Utbildning	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Kunskaps- och informationsöverföring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Marknadsanalyser	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
Marknadsföringsaktiviteter	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Exportfrämjande verksamhet	Nej	Ja	Delvis	Ja	Ja	Nej
Tillgång till inkubator	Ja	Delvis	Nej	Nej	Nej	Nej

4.5.1 Kommentarer på klusterorganisatorisk benchmark

Av de ICT-klusterinitiativen som jämförs ovan skiljer sig Mobile Heights från de andra klusterinitiativen vad gäller antal medlemmar. Klusterorganisationen är förvisso grundad 2008 men det tyska klustret ICT NRW är grundat samma år och har betydligt fler medlemmar. Samtidigt har flera av de andra klusterinitiativen som är grundade i början av 2000-talet även de få medlemmar.

Mobile Heights särskiljer sig även på flera punkter genom att ha en betydligt högre medlemsavgift för de största medlemmarna jämfört med de andra klusterinitiativen. Här finns även kanske förklaringen till varför ICT NRW-klustret har så många medlemmar trots den unga åldern, då det inte finns någon medlemsavgift och organisationen är även helt finansierad från offentligt håll. Mobile Heights består även av en stor andel universitet i jämförelse med de andra ICT-klusterinitiativen och har överlägset störst omsättning av de som har kunnat redovisa sin. Andelarna blir dock missvisande givet Mobile Heights få medlemmar.

Tittar man på finansieringsformen står det klart att det inte finns någon röd tråd i hur finansieringen av ICT-klusterorganisationer är fördelad. Två av de sex klusterinitiativen är finansierade helt av företag, ett är helt finansierad från offentligt håll och resterande tre har övervägande offentlig finansiering med stöd från företag i varierande utsträckning. Alla sex klusterinitiativen erbjuder sina medlemmar kunskaps- och informationsöverföring och en majoritet erbjuder specialiserad rådgivning och marknadsföringsaktiviteter. I övrigt varierar fokus för de olika klusterinitiativen stort i omfång och inriktning.

5. Training Regions

5.1 Initiativet

På initiativ av Region Skåne bildades år 2008 ett samfinansierat nordeuropeiskt centrum för risk och säkerhetsfrågor, kallat *North European Societal Security Training* (NESST). Andra initiativtagare till projektet var bland andra Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, Lunds Tekniska Högskola och Malmö Stad. Under 2010 utvecklades initiativet och bytte namn till Training Regions. Tanken är att skapa ett forum där internationella samhällsaktörer, akademi och näringsliv i olika funktioner kunde mötas för att identifiera behov, genomföra utbildning, övning och forskning inom områdena krisberedskap och samhällssäkerhet med särskild fokus på städer och regioner. Anledningen till samarbetet är antagandet att expansiva städer och regioner måste hitta nya former av samarbete för att kunna hantera den växande komplexiteten i samhällets funktioner.

Inom Training regions möts aktörer som på olika sätt arbetar med säkerhet. Klusterinitiativets medlemmar finns inom myndigheter, kommuner, regioner, företag, universitet, högskolor och branschorganisationer. Rent organisatoriskt består klusterorganisationen av två delar, dels är det en neutral arena för möten mellan offentliga aktörer på olika nivåer, företag av olika storlek samt universitet och institut, och dels är det ett oberoende transdisciplinärt forskningscentrum som genom sin forsknings understödjer den första delen.

5.1.1 Målsättningar

Training Regions målsättning är att ska skapa marknadens bäst anpassade lösningar inom utbildning och övning i samhällssäkerhet. Ambitionen är att under 2011-2012 kunna agera internationellt med samhällssäkerhet. Klusterinitiativet strävar efter att få fler medlemmar men har ingen uttalat mål för sin expansion.

5.1.2 Verksamheten

Training Regions verksamhet är uppbyggd av en ideell förening, ett internationellt bolag och ett forskningscentrum som har samma personer i styrelsen men som är juridiskt åtskilda. Bolaget ägs till hundra procent av den ideella föreningen. Lunds universitet är värd för forskningscentrumet som kallas Training Regions Research Centre. Verksamheten är uppbyggd kring fyra tematiska program, som ofta överlappar varandra. Dessa program är:

Kritiska flöden: I detta program ingår att kartlägga ömsesidiga beroenden i flöden mellan städer och regioner. Regioner och städer betraktas som uppbyggda kring flöden kritiska för att upprätthålla sociala funktioner.

Riskhantering: Riskhantering handlar om att agera förebyggande och anpassa städer och regioner i en ständigt föränderlig värld. Programmet kopplar åter till synsättet med städer och regioner som uppbyggda av kritiska flöden och hur riskhantering går till i ett så dynamiskt och mångfacetterat system.

Krishantering: I programmet krishantering ingår räddningstjänstverksamhet vid katastrofer och kriser i städer och regioner. Här handlar det om hur krishantering och den koordinering av flera intressenter som behövs då de kritiska flödena på något sätt störs.

Träning: Programmet träning handlar om hur kapaciteter för de ovan nämnda programmen kan byggas upp och motståndskraften hos städer och regioner kan öka med hjälp av intressenters kapacitetshöjning.

5.2 Genomförda aktiviteter

Training Regions är ett initiativ som ännu är i sin uppstartsfas och har inte rapporterat några aktiviteter och har inte heller några aktiviteter rapporterade på sin hemsida. I kommunikationen med klusterorganisationen har dessa uttryckt en vilja att delta i processloggen i de fall de har något att rapportera. I efterhand är det tydligt att de inte har haft några aktiviteter vilket medför att detta inte har varit möjligt att utvärdera.

På klusterorganisationens hemsida går att utläsa att det finns ett frukostmöte inplanerat vilket antyder att organisationen börjar komma igång med sin verksamhet. Det har även publicerats en strategi "Training Regions Research Strategy 2011-2013" som utmålar Training Regions målsättningar under de närmaste åren vad gäller forskning.

5.3 Intressenternas syn på Training Regions

En intressentanalys genomförs ej för Training Regions då klusterinitiativet har för få medlemmar i dagsläget.

5.4 Internationell utblick

Klusterinitiativet Training Regions verkar inom områdena krisberedskap och samhällssäkerhet med särskild fokus på städer och regioner. Risk och säkerhet är inte ett traditionellt område för etableringen av klusterinitiativ internationellt och det skånska initiativet är på många sätt unikt. Det finns däremot ett antal sammanslutningar som arbetar på liknande sätt såsom **CENSEC** i Danmark med inriktning mot företag som är leverantörer till försvars-, säkerhets-, och/eller rymdindustrin eller **Safety and Rescue Region** i Västernorrland med fokus på att utveckla kompetensen inom krishantering i regionen. De identifierade initiativen skiljer sig dock i alltför stor utsträckning från varandra att en internationell utblick enligt den mall som används i denna rapport skall vara möjlig att tillämpa.

6. Sustainable Business Hub

6.1 Initiativet

Sustainable Business Hub är ett nätverk som arbetar för att stärka konkurrenskraft och export hos regionens cleantech-företag i södra Sverige. SBH fokuserar specifikt på export och marknadsföring av svenska systemlösningar till Östersjöregionen, Storbritannien och Ukraina. Därigenom vill organisationen öka tillväxten i cleantech-sektorn i södra Sverige. Verksamheten startades som ett projekt på initiativ av Malmö Stad och Region Skåne år 2001..

Sustainable Business Hub sammanför svenska cleantech-företag med potentiella kunder genom att anordna aktiviteter och skapa mötesplatser för att sammanföra köpare och säljare inom området miljöteknik. Ett särskilt fokus ligger på små- och medelstora företag. I syfte att stärka sydsvenska företag hjälper man bland annat företagen att hitta finansieringskällor, coachar i utvecklingsinsatser och hittar samverkanspartners. Utländska aktörer erbjuder information om och kontakter inom den svenska miljöteknikmarknaden. Fokus ligger speciellt på Östersjöregionen, Storbritannien och Ukraina. Sustainable Business Hub erbjuder även utbildningar inom affärsutveckling och exportutveckling.

Bland medlemmarna i klusterinitiativet finns exempelvis E.ON, Alfa Laval Cardo och Läckeby/Pura. Sustainable Business Hub samarbetar även med universitet, kommuner, statliga myndigheter, ambassader och Exportrådet, i syfte att stärka miljöteknikföretagen. Finansieringen av verksamheten kommer i första hand från Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, Region Skåne och medlemmarnas serviceavgifter.

6.1.1 Målsättningar

Sustainable Business Hubs vision är till 2020 att utveckla södra Sverige till en ledande region inom cleantech i norra Europa. Organisationen ska effektivt stödja, stimulera och skapa samverkan mellan aktörer som kan bidra till att visionen uppnås.

Sustainable Business Hubs långsiktiga mål är att:

- 1) Få fler företag inom miljöområdet att uppstå
- 2) Få fler företag att förstå miljömarknadens potential
- 3) Öka befintliga miljöföretags konkurrenskraft
- 4) Öka miljöföretagens tillväxt på den svenska marknaden
- 5) Öka miljöföretagens export

Efter intervju med Per Simonsson, Vice VD för Sustainable Business Hub, står det klart att dessa mål är under revision för tillfället. Sustainable Business Hub vill konkretisera målen och göra dem mer operativa. De kommer med andra ord att förändras inom en snar framtid.

6.1.2 Verksamheten

Sustainable Business Hub är en ideell förening som driver sin operativa verksamhet genom sitt helägda dotterbolag Sustainable Business Hub Scandinavia AB, där cirka 100 medlemmar äger bolaget. Verksamheten har cirka tio anställda. Inom dotterbolaget arbetar man aktivt för att koppla ihop cleantechföretag med potentiella kunder eller med varandra för att finna synergier. Det finns även ett aktivt arbete med kunskapshöjande aktiviteter i form av seminarier och utbildningar. Organisationen använder även sitt nätverk för att erbjuda företag kontakter som kan resultera i tjänster i form av finansiering, uppstart av företag, kontakter med universitet etc.

När verksamheten startade var arbetet framförallt fokuserat på hållbar energi- och miljöteknik samt cooperate social responsibility (CSR). Idag ligger fokus framförallt på lösningar inom miljöteknik.

6.2 Genomförda aktiviteter

Sustainable Business Hub har rapporterat in ett magert utbud av aktiviteter, pressreaser och projekt i den processlogg som knutits till klusterinitiativet. Detta medför att analysen av aktiviteter inom Sustainable Business Hub blir haltande till en början. Dock bör denna analys betraktas som en initial studie att bygga vidare på i kommande utvärderingar. På klusterorganisationen har en person, tillika kommunikatör, varit ansvarig för ifyllandet av processloggen.

Det som framkommer av processloggen är att klusterinitiativet är bra på att använda alla tre kategorierna för att nå ut med sina aktiviteter. Möten, projekt och pressreaser samordnas för att få största möjliga effekt, något som är positivt för klusterorganisationen. Naturligtvis kommer detta att framgå tydligare i kommande utvärderingar, vilket också kommer möjliggöra mer detaljerade analyser.

6.2.1 Möten och seminarier

Sustainable Business Hub har under våren 2011 rapporterat in tre aktiviteter som faller under kategorin Möten och seminarier. Detta är tre aktiviteter som syftar till att öka miljöföretagens konkurrenskraft samt att öka miljöföretagens tillväxt. Fokus i två av aktiviteterna är att skapa möten mellan företagen och potentiella kunder i dels byggbranschen och dels inom vården. Den tredje aktiviteten är en temadag som innehöll en utblick på biogas och vattenområdet i olika delar av Europa. Utifrån klusterinitiativets hemsida går det att utläsa att aktiviteten inte har varit så stor vad gäller möten eller seminarier. Utöver de tre punkter som har rapporterats in i processloggen är det även ett seminarium om finansieringsmöjligheter för miljöteknikföretag där representanter från Tillväxtverket presenterade de olika program och stöd som finns för miljöföretag.

6.2.2 Rapporter och pressreaser

När det gäller Rapporter och pressreaser har Sustainable Business Hub inte producerat några rapporter under våren. Däremot har de vid flertalet tillfällen gått ut med pressreaser för att informera om kommande aktiviteter både till allmänhet och till medlemmar. Klusterinitiativets pressreaser är ofta av den arten att de informerar om en aktivitet eller ett projekt som syftar till att öka företagets tillväxt eller konkurrenskraft genom att samordna möten med kunder eller informera om ny miljöteknik. En av pressreaser som är inrapporterade är av en mer allmän art och syftar till att informera andra entreprenörer om klusterinitiativet. Som processloggen visar är det en övervikt gentemot medlemmar, vilket kan bero på att klusterorganisationen ser det som primärt mål att ta hand om sina medlemmar. Fokus hade kunnat ligga lite mer på att sprida information om klusterorganisationen och de fördelar som finns än på medlemmarna. Hemsidan visar att det varit en viss aktivitet sedan processloggen senast fylldes i. Främst är det nyheter som förmedlas via hemsidan, nyheter som varierar stort i målgrupp och innehåll. Det rör sig om allt från medlemsantal till information om möjligheter för miljöteknik-företag och erbjudanden om hjälp med medietjänster. Hemsidan visar på att det finns en aktivitet och en utbudsbredd i klustret som tyvärr inte framkommer i processloggen.

6.2.3 Projekt

Klusterinitiativet har rapporterat in några projekt, varav några är introducerade av en tidigare pressrelease. Andra omfattar exportorienterade utbildningsprogram eller erbjudanden om miljöanalyser av företag. Det finns även projekt knutna till fjärrvärmeföretag i bland annat Polen. Projekten spretar rätt mycket och det är svårt att dra några större växlar på det underlags om nu finns. På hemsidan finns det en avdelning för projekt med en presentation av projektet Cleanovation. Projektet syftar till att möjliggöra för företag att bredda sin verksamhet genom utökade produktionsområden och på så sätt kunna arbeta inom cleantech-området.

Christian Lindfors är regionchef för Tyréns, ett konsultföretag som är ett av Sveriges ledande inom samhällsbyggnad. Företaget har varit medlem i Sustainable Business Hub i två år och är mycket involverad i det klusterområde som handlar om Sustainable Urban Development, hållbar stadsutveckling.

”Faktum är att vi var initiativtagare i det arbetet. Tillsammans med några andra företag ville vi föra samman olika synsätt på detta komplexa område och se om vi kunde arbeta fram några koncept för hur man kan arbeta med hållbar stadsutveckling rent konkret” beskriver Christian.

Målet med arbetet med hållbar stadsutveckling är att kunna sätta ihop en grupp med företag som kan lösa komplicerade frågeställningar från städer och stadsplanerare. Arbetet med detta pågår men det är inte färdigt att sjösättas ännu, berättar Christian. Tyréns är medlemmar i Sustainable Business Hub för att utveckla sina affärsidéer och få inspiration av andra inom samma område. Christian menar att det även ger en ökad förståelse för deras egen verksamhet och deras del i sammanhanget.

Genom Sustainable Business Hub har Tyréns deltagit i seminarier och olika event för kunskapsdelning, och förutom arbetet med hållbar stadsutveckling så arbetar även företaget tillsammans med andra företag med t.ex. VA-frågor. Christian berättar även att han har deltagit i flera olika ”testbeds” där Tyréns bland andra företag inför en beställarpanel har pitchat vad de kan hjälpa beställarna med, t.ex. har en av dessa ”testbeds” varit om ESS, den europeiska spallationsanläggningen som kommer att byggas i Lund. Dessa möten har varit intressanta och ett bra sätt att möta och få information om en stor mängd olika företag genom att lyssna på deras 5-minuterspresentationer.

6.4 Intressenternas syn på Sustainable Business Hub

Presentationen av intressenternas syn på Sustainable Business Hub (SBH) är strukturerad efter följande underkategorier:

- 1) **Klusteridentitet och projektdeltagande**
- 2) **Samarbete inom klustret**
- 3) **Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse**

Svaren har samlats in via en webbaserad enkät. Av 116 utskickade enkäter har 45 besvarats, vilket ger en svarsfrekvens på knappt 39 procent. Respondenterna har svarat utifrån sina egna erfarenheter och synpunkter som ej bör ses i relation till de intressentanalyser som gjorts för övriga klusterinitiativ.

En viktig reflektion att göra redan här är att SBH inte beskriver sig själva som ett kluster. Särskilda frågor refererar ändå till begreppet kluster givet att vi ämnar ha samma utvärderingsmall för samtliga klusterinitiativ. En lägre förståelse för begreppets innebörd och vad som åsyftas kan därmed i teorin förväntas från medlemmarna av SBH i jämförelse med övriga klusterinitiativs medlemmar.

6.4.1 Sammanfattande resultat från intressentanalysen

En överväldigande majoritet (89%) av 45 enkätsvar som samlats in för SBH utgörs av företagsrepresentanter, medan ingen tillhör gruppen universitet/högskola. Hela 82 procent av respondenterna har deltagit vid någon av SBH:s aktiviteter det senaste året och anser sig generellt vara relativt väl insatta i SBH:s aktiviteter. Respondenterna anser i stort att de behandlas som en fullvärdig medlem av klustret av SBH och det finns en till viss del god samsyn mellan medlemmarna och SBH kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt. Respondenterna har dock en tämligen svag kunskap om andra organisationer inom SBH, vilket i sin tur är centralt för att nya samarbeten initieras.

Företagssamarbeten prioriteras

Hela 64 procent av respondenterna, som till stor del utgörs av företag, fäster en viss betydelse vid SBH för deras affärsmässiga utveckling. Det är framförallt möjligheten att nätverka med andra aktörer inom Cleantech-området och SBH som en kunskapsbank kring affärsmöjligheter i andra länder och kunskap om hur affärskulturen i olika länder ser ut. Nästan 7 av 10 respondenter är på det stora hela tillfreds med det arbete som SBH utför. Respondenterna samarbetar i betydligt högre utsträckning med SBH:s representanter och andra företag än med externa FoU-aktörer och universitet/högskola. I de fall samarbete med universitet/högskola skett har det framförallt lett till studentutbyte och uppdrag med enskilda forskare, dock i väldigt låg utsträckning. Samarbete inom FoU, produktion och samordning av inköp med andra aktörer inom klustret sker inte i någon större utsträckning idag. Den mindre tendens till samverkansområden återfinns framförallt inom försäljning och marknadsföring. Olika branschriktningar och olika behov anges som en anledning bakom detta. Det framförs även att SBH:s inriktning förändrats sedan klusterinitiativet startades mot att bli allt mer teknikorienterade. Enbart 4 procent instämmer helt i påståendet att det finns nära kontakter mellan köpare och säljare i klustret. Respondenterna anser sig dock ha en hög grad av tillit till andra företag samt i klustret representanter från SBH.

Viktigt att bygga upp innovativa nätverk

En för utvärderingen central del är vilka aktiviteter medlemmarna bedömer som särskilt viktiga för SBH att ägna sig åt, dess förmåga att arbeta för medlemmarnas bästa och vilka förbättringar den enskilda organisationen upplevt som följd av medlemskapet. En stor majoritet av respondenterna

anser att det är väldigt viktigt (51%) eller viktigt (40%) att SBH arbetar för att bygga upp innovativa nätverk mellan personer och företag. Även aktiviteter som syftar till att attrahera nya företag och arbetskraft till regionen, bygga upp regionens varumärke, utveckla befintliga företag, och sprida innovationer och teknik ses som viktiga för SBH att ägna sig åt. Mindre viktiga aktiviteter för SBH att ägna sig åt är att driva inkubatorer och samordna inköp. Många av ovanstående aktiviteter är sådant som SBH inte ensamt bör stå för, utan kan samordnas med andra nätverk och organisationer i regionen såsom Invest in Skåne, Teknopol, Business Region Skåne etc. Ett arbetssätt som förespråkas av en respondent är att

”Identifiera och sätta/driva projekt inom regionen kring vilka flera olika företag och aktörer inom SBHUB kan leverera sina produkter och tjänster för att på så sätt främja samarbete och utveckla koncept som i sin tur kan säljas på marknaden nationellt såväl som internationellt. Ta en koordinerande roll med stöd från affärsutvecklare och projektledare på företagen som deltar. Regionen, Högskolan eller kommunerna kunde tex. vara beställare”.

Förbättringar som följd av medlemskapet i SBH

Respondenterna fick även ta ställning till hur medlemskapet i SBH bidragit till förbättringar för deras organisation inom en rad områden. Följande resultat går att presentera i denna fråga:

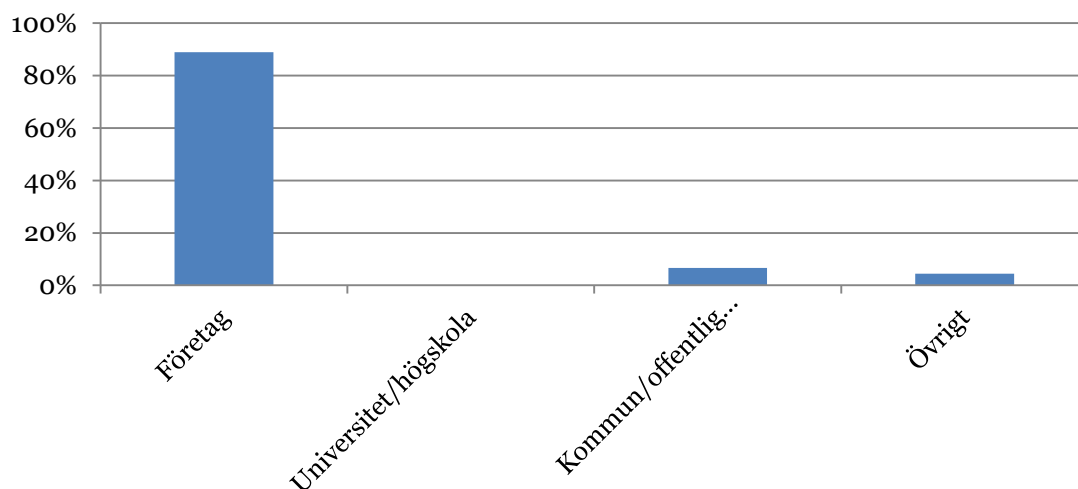
- 40 % har fått en **ökad kännedom om branschen** till hög eller väldigt hög grad och enbart 15 % anger att detta inte skett
- 50 % anser att medlemskapet i SBH till hög eller väldigt hög grad bidragit till **nya nätverk**. Enbart 10 % anger att medlemskapet i SBH inte lett till några nya nätverk alls
- 60 % har upplevt en **ökad samverkan** med andra företag till viss, hög eller väldigt hög grad som följd av medlemskapet i SBH
- 30 % har till viss eller hög grad ökat sitt **samarbete med FoU-aktörer** och 10 % har upplevt ökade satsningar på FoU som ett resultat av medlemskapet i SBH
- 30 % uppger att de till viss eller hög grad utvecklat **nya produkter och tjänster**
- 30 % anger att de stärkt sin **konkurrenskraft** till viss eller hög grad som följd av medlemskapet i SBH
- 20 % har upplevt en **ökad internationalisering** till hög eller väldigt hög grad, och 20 % har upplevt en viss ökad internationalisering
- 75 % har inte upplevt någon förändring alls eller till låg grad när det kommer till **kostnadsfördelar**
- 85 % har inte upplevt en ökad **tillgång till riskkapital** alls och 10 % till låg grad
- 10 % anger att medlemskapet lett till **ökat antal anställda** till viss grad, medan 60 % inte upplevt någon förändring alls
- 20% har upplevt en **ökad försäljning** till viss eller hög grad som följd av medlemskapet i SBH, medan 25 % anger att detta skett till låg grad och 45 % har inte upplevt någon förändring alls

Sammantaget kan det sägas att SBH i stor utsträckning bidragit till en ökad kännedom om branschen, nya nätverk och ökad samverkan bland medlemmarna. I konkreta tillväxtmål har 30 procent utvecklat nya produkter och tjänster samt upplevt en stärkt konkurrenskraft, medan 10 procent har nyanställt och 20 procent har upplevt en ökad försäljning till viss eller hög grad som följd av medlemskapet i SBH. Trots att hela 73 procent av de tillfrågade anser att de på det stora hela drar nytta av att vara medlem i SBH, lyfter ett flertal respondenter fram att SBH bör bli bättre på att arbeta med affärsutveckling genom exempelvis affärsdrivande projekt som stimulerar samarbete.

6.4.2 Klusteridentitet och projektdeltagande

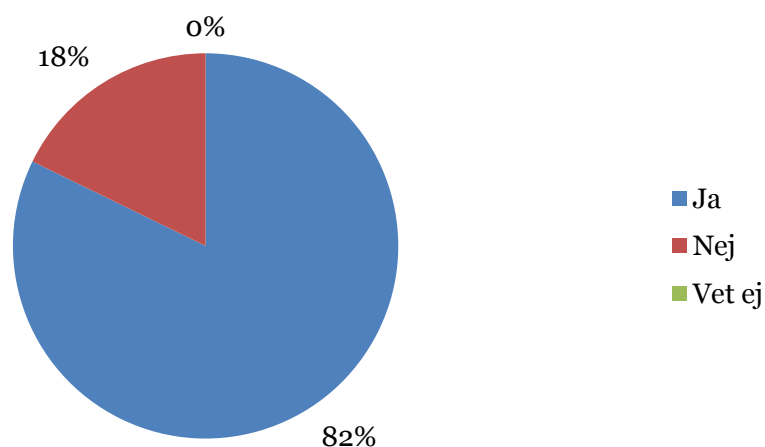
Av svaren från SBH:s medlemmar utgör gruppen företag 89 procent av respondenterna, medan ingen respondent tillhör gruppen universitet/högskola.

Figur 6.1. Respondenternas organisationstillhörighet



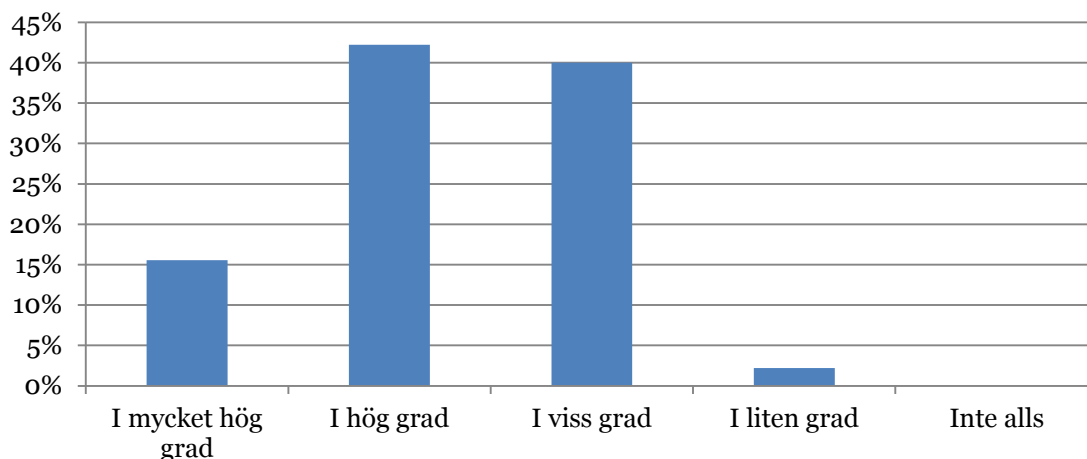
Drygt 80 procent av respondenterna har deltagit i någon av SBH:s aktiviteter det senaste året. Detta visar på ett gott genomslag av SBH:s aktiviteter, men det är svårt att veta om andelen hade varit lika hög vid en hundraprocentig svarsfrekvens. Det är fullt möjligt att de som inte har svarat på enkäten har valt att göra så just för att de inte har deltagit i SBH:s aktiviteter. Samtidigt möjliggör inkomna svar från representanter för 45 medlemmar en god grund för input kring SBH:s verksamhet.

Figur 6.2. Har er organisation deltagit vid någon av de aktiviteter som SBH anordnat det senaste året?



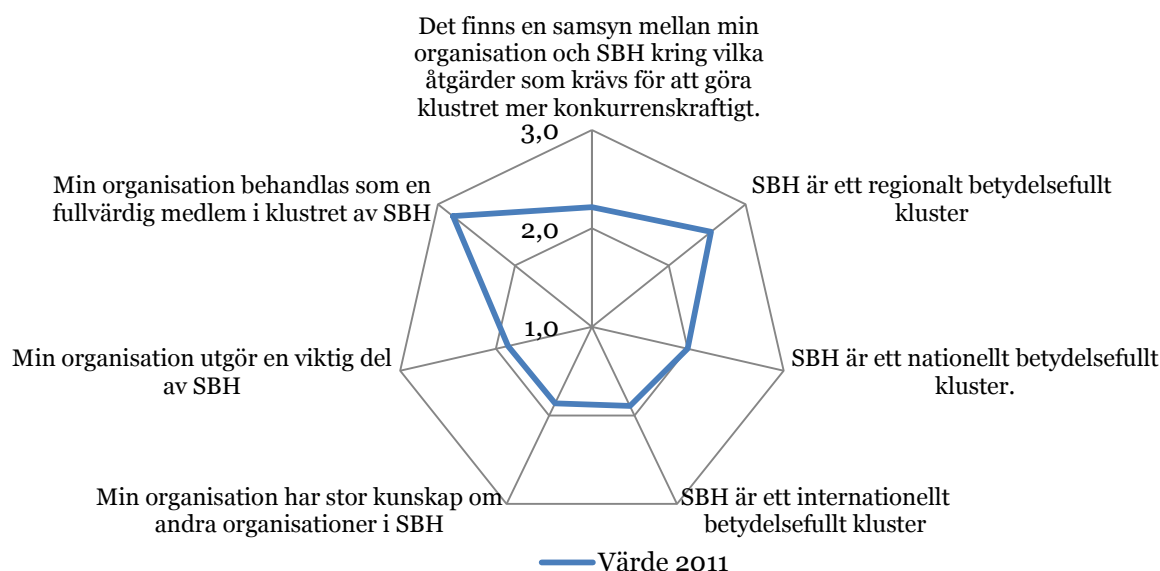
På frågan om hur väl insatta respondenterna är i SBH:s aktiviteter säger sig 42 procent vara i hög grad insatta och 16 procent i mycket hög grad insatta. Väldigt få av respondenterna (2%) anser sig enbart vara till liten grad insatta i SBH:s aktiviteter. Tillsammans med de siffror som redovisades för delaktighet i SBH:s aktiviteter ovan och den överväldigande majoritet av medlemmarna som i sin tur till stor del utgörs av företag, är det positivt att SBH lyckats skapa en god förståelse för deras verksamhet.

Figur 6.3. Hur väl insatt skulle du vilja säga att du är i SBH:s aktiviteter?



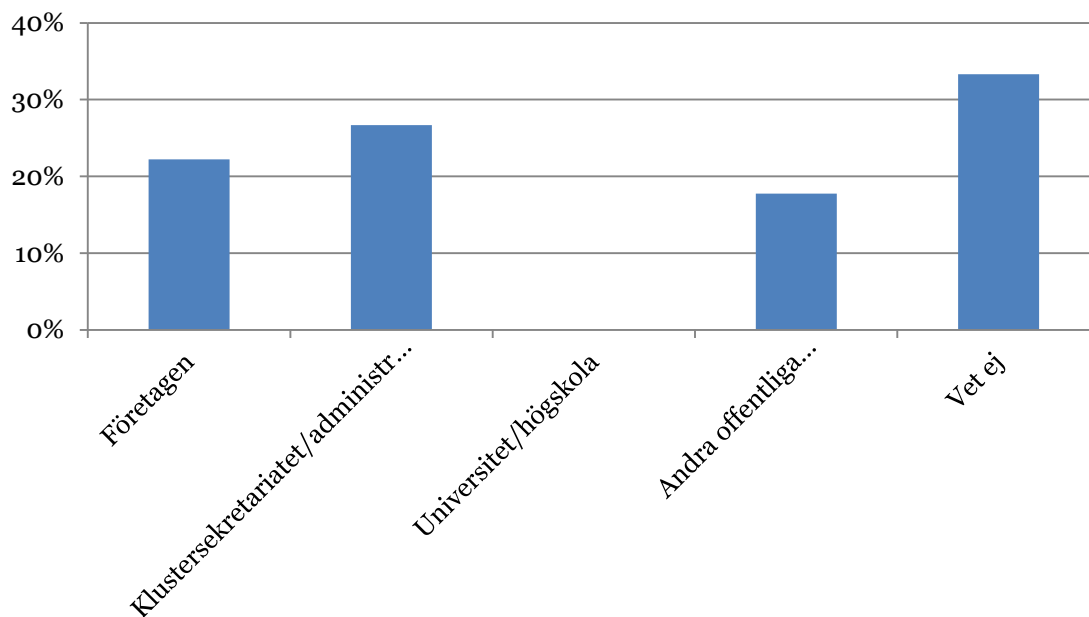
I diagrammet nedan har respondenterna fått ta ställning till hur väl en rad påståendena stämmer in på deras egen bild av SBH. Svaren angavs på en skala från "Instämmer inte alls" (1) till "Instämmer helt" (3) och medelvärdet för respektive fråga presenteras nedan. Respondenterna instämmer framförallt i påståendet att deras organisation behandlas som en fullvärdig medlem av SBH (2,8) samt att SBH är ett regionalt betydelsefullt kluster (2,5). Respondenterna anser vidare att SBH i mindre utsträckning är ett nationellt betydelsefullt kluster (2,0) eller ett internationellt betydelsefullt sådant (1,9). Det finns inget överväldigande instämmande i frågan om det finns en samsyn mellan den egna organisationen och SBH om vad som bör göras för att göra klustret mer konkurrenskraftigt (2,2). En majoritet av respondenterna instämmer bara delvis i detta påstående. Givet den input som undersökningen medför blir det särskilt intressant att följa utvecklingen över tid i denna fråga. Respondenterna anser enbart att de till viss del har stor kunskap om andra organisationer inom SBH (1,9). Ökade insatser för att förbättra medlemmarnas kunskap om andra organisationer inom SBH bör därmed prioriteras då detta ligger till grund för framtida samarbeten dem emellan.

Figur 6.4. Kunskap om SBH



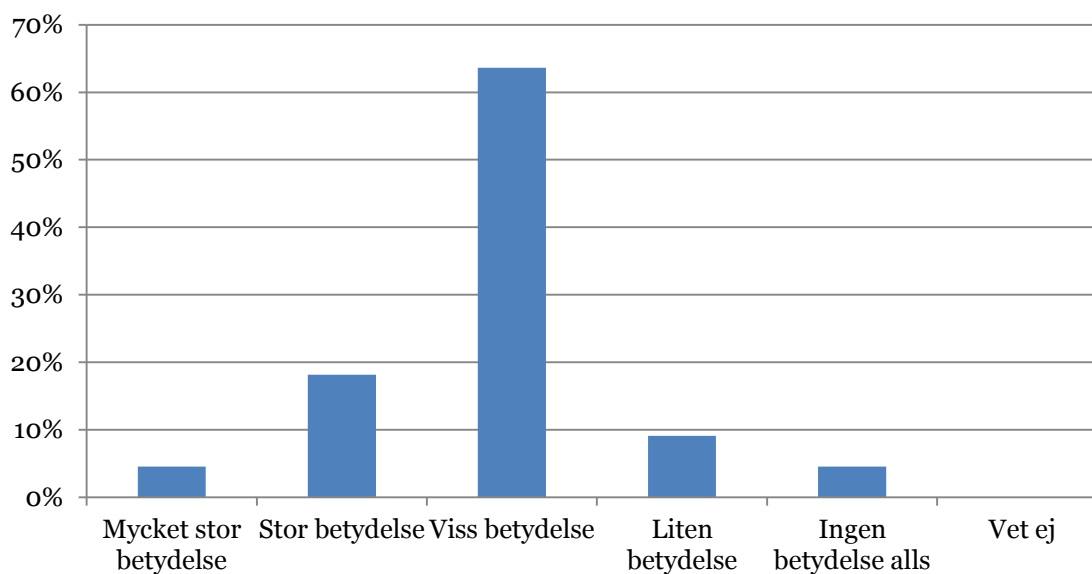
Utifrån att de flesta respondenterna enbart delvis ansåg att det finns en samsyn mellan sin egen organisation och SBH kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt, är det intressant att analysera vilken aktör som anses ha störst inflytande över SBH:s verksamhet. 22 procent anger företagen som den mest inflytelserika aktören medan 27 procent anger klustersekretariatet. Att inga respondenter anger universitet/högskola som den aktör med störst inflytande över SBH följer naturligt av avsaknaden av sådana aktörer i klusterinitiativet. En rad faktorer bör dock tas i beaktande kring respondenternas syn på denna fråga. Först och främst finns det ingen given aktör som bör ha störst inflytande över klusterinitiativet. SBH är först och främst en medlemsorganisation, där medlemmarna självfallet ska ha möjlighet att komma med input och styra verksamheten. Detta avgör i förlängningen deras fortsatta engagemang och delaktighet i SBH. Samtidigt krävs en organiserande funktion som samlar upp företagens olika preferenser och formar verksamheten utifrån dessa. Att det i stort är ungefär lika många respondenter som angett SBH som företagen som de aktörer med störst inflytande över SBH kan i detta hänseende ses som mer positivt än om den ena eller andra parten dominerat. Vidare är det en betydande andel respondenter som svarat Vet ej (33%) på frågan om vilken aktör som har störst inflytande över SBH, vilket kan ses som en naturlig följd av avsaknaden av en dominerande aktör.

Figur 6.5. Vilken aktör anser ni ha störst inflytande över SBH?



Kopplat till detta är frågan om hur stor betydelse SBH:s medlemmar fäster vid SBH för sin affärsmässiga utveckling. Då nästan 9 av 10 respondenter i enkäten utgörs av företag är denna fråga särskilt relevant för att klargöra vilka incitament företagen har bakom sitt medlemskap. En stor majoritet av företagen fäster en viss betydelse av medlemskapet i SBH för deras affärsmässiga utveckling (64%). 18 procent fäster en stor betydelse medan 9 procent fäster en liten betydelse vid medlemskapet i SBH för deras affärsmässiga utveckling. Fördelningen av svaren blir självfallet intressanta att följa över tid, men även i denna nollpunktsmätning får det sägas att det är positivt att en så pass stor majoritet fäster en viss betydelse vid SBH för deras affärsmässiga utveckling.

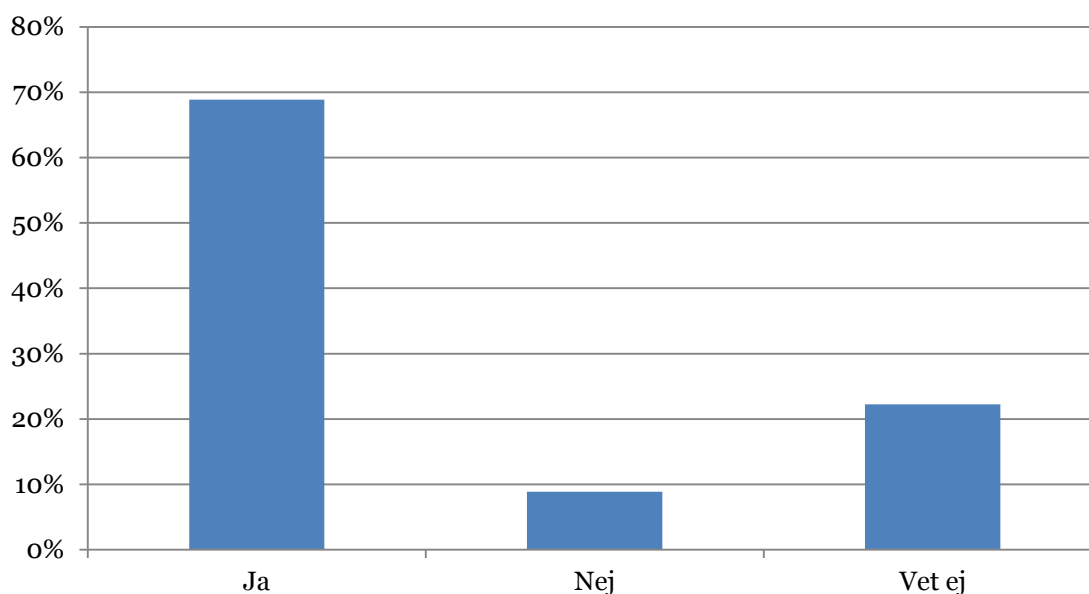
Figur 6.6. Vilken betydelse fäster ni vid SBH för er affärsmässiga utveckling?



Respondenternas främsta motiv bakom medlemskapet i SBH efterfrågades även i undersökningen. Generellt lägger respondenterna stor vikt bakom det nätverk som öppnas upp genom ett medlemskap i SBH, som i sin tur utgör en plattform för samverkan. Exempelvis handlar det, som en respondent väljer att formulera det, om att *”nätverka med offentlig verksamhet och andra cleantechbolag, skapa affärsnytta och inhemska referenser som kan utnyttjas i affärerna”*. Ett flertal respondenter är även mycket tillfreds med de utlandskontakter och kunskap om olika utländska marknader som SBH besitter. Samtidigt lyfter några respondenter fram att SBH blivit alltmer teknikinriktad som gör att ett medlemskap inte medför någon nytta för icke-teknikorienterade verksamheter.

Avslutningsvis fick respondenterna ta ställning till huruvida de var tillfreds med det arbete som SBH utför. Hela 69 procent är tillfreds med det arbete som SBH utför och enbart 9 procent anger att de inte är det.

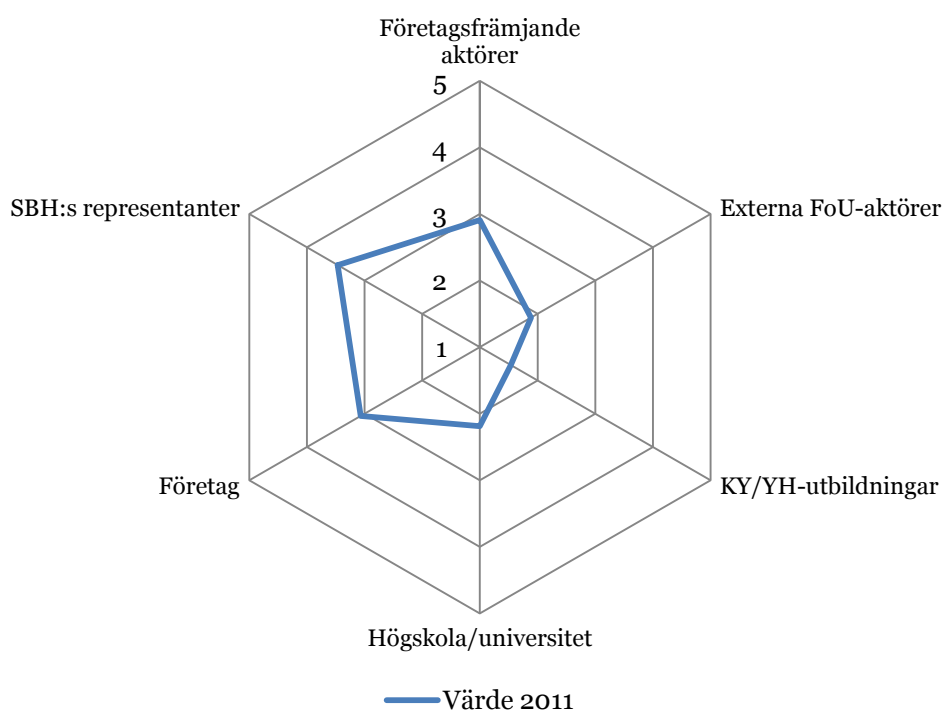
Figur 6.7. Är ni tillfreds med det arbete som SBH utför?



6.4.3 Samarbete inom SBH

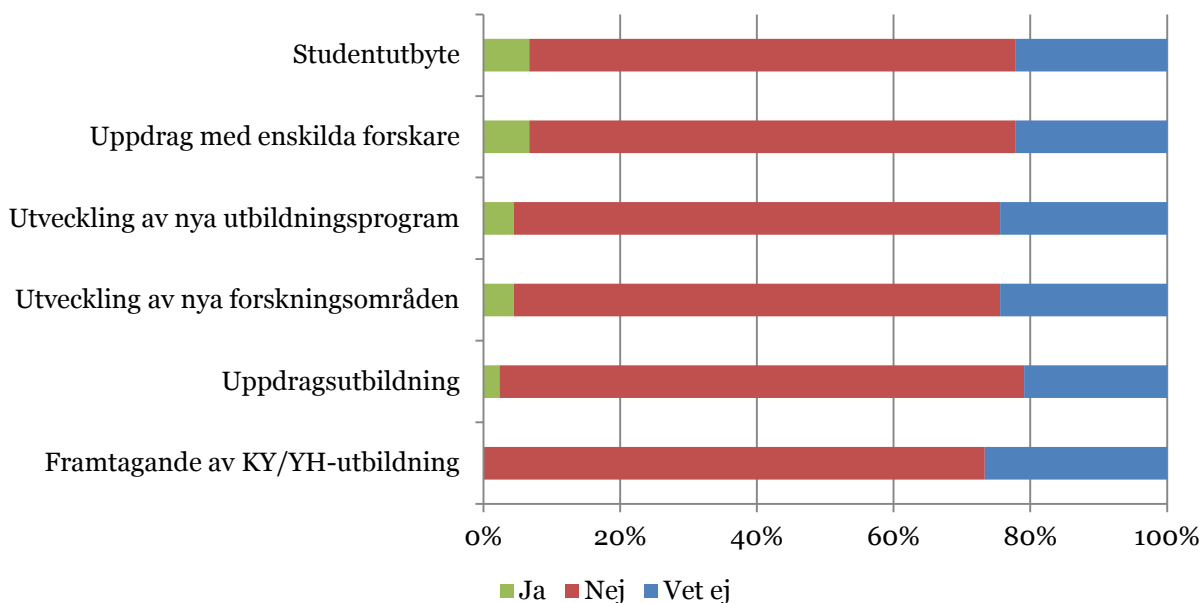
En viktig aspekt i det nätverksbyggande arbetssätt som SBH tillämpar är att dess medlemmar i större utsträckning ska samarbeta inom strategiskt viktiga områden som FoU. En specifik del av intressentundersökningen behandlade just frågan om samarbete inom SBH utifrån olika perspektiv. I ett första skede fick respondenterna bedöma sin egen organisations samarbete med andra aktörer inom SBH på en skala från "Inget samarbete alls" (1) till att samarbetet sker "Till väldigt hög grad" (5). Ett mönster som utkristalliserats är att medlemmarna i SBH värderar samarbetet med SBH:s representanter (3,5) och företag (3,1) högre än samarbetet med Högskola/universitet (2,2) och andra externa FoU-aktörer (1,9). Givet att inga av respondenterna representerar Högskola/universitet är resultatet möjligtvis något väntat. Samtidigt är det viktigt att företagen i SBH samarbetar i högre utsträckning med representanter från universitet/högskola. Hela 31 procent anger att inget samarbete alls sker med universitet/högskola, medan enbart 5 procent anger att inget samarbete alls sker med andra företag.

Figur 6.8. Grad av samarbete med följande aktörer



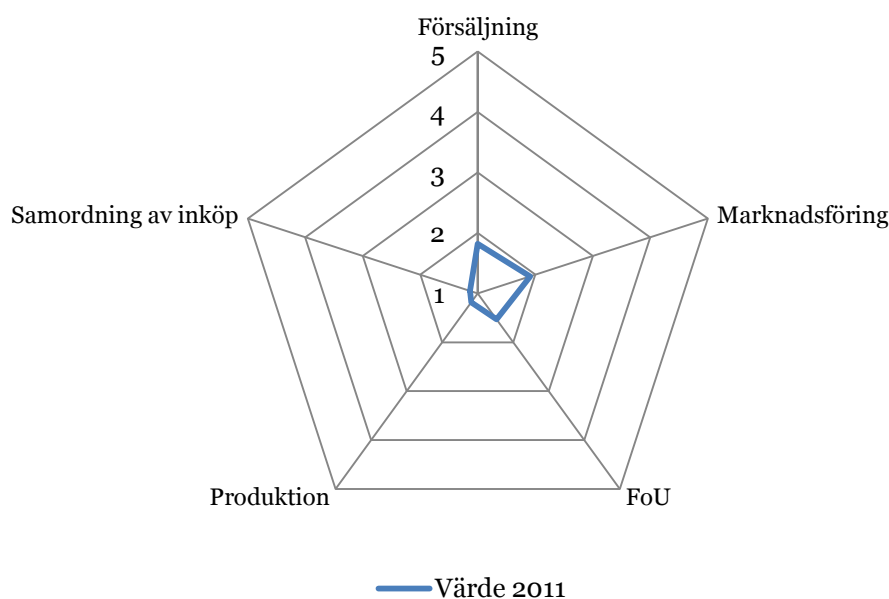
Samarbetet med universitet/högskola sker generellt till låg grad inom SBH. Trots detta var vi intresserade av vilken form av samarbete som ändå sker inom klusterinitiativet med representanter från universitet/högskola. Utifrån undersökningen är det dock svårt att identifiera något särskilt område där samarbete sker. Enbart sju procent anger att samarbetet med universitet/högskola lett till aktiviteter som studentutbyte och uppdrag med enskilda forskare, men i stort har få konkreta aktiviteter följt av det begränsade samarbetet som sker mellan SBH:s medlemmar och universitet/högskola.

Figur 6.9. Har samarbetet med universitet/högskolor i SBH lett till någon av följande aktiviteter?



Samarbete inom produktion (1,2) och samordning av inköp (1,1) existerar i stort inte bland de medlemmar av SBH som ingår i vår undersökning. Inom FoU (1,5), försäljning (1,8) och marknadsföring (1,9) kan vi dock se tendenser på att samarbete sker till viss grad. Detta kan ha att göra med att SBH har en annan inriktning än klassiska klusterinitiativ, och att mycket av de aktiviteter som finns är inriktade på marknadsföring. Överlag finns det dock få områden där vi idag kan se några tydliga samverkansområden bland SBH:s medlemmar. En möjlig lösning som presenteras av en respondent är *”affärsutveckling i form av att kombinera olika produkter till lösningar. Lite idag men något som skulle kunna bli mycket större och mer omfattande”*.

Figur 6.10. Samarbetar ni i dagsläget med andra aktörer i SBH inom något av följande områden?

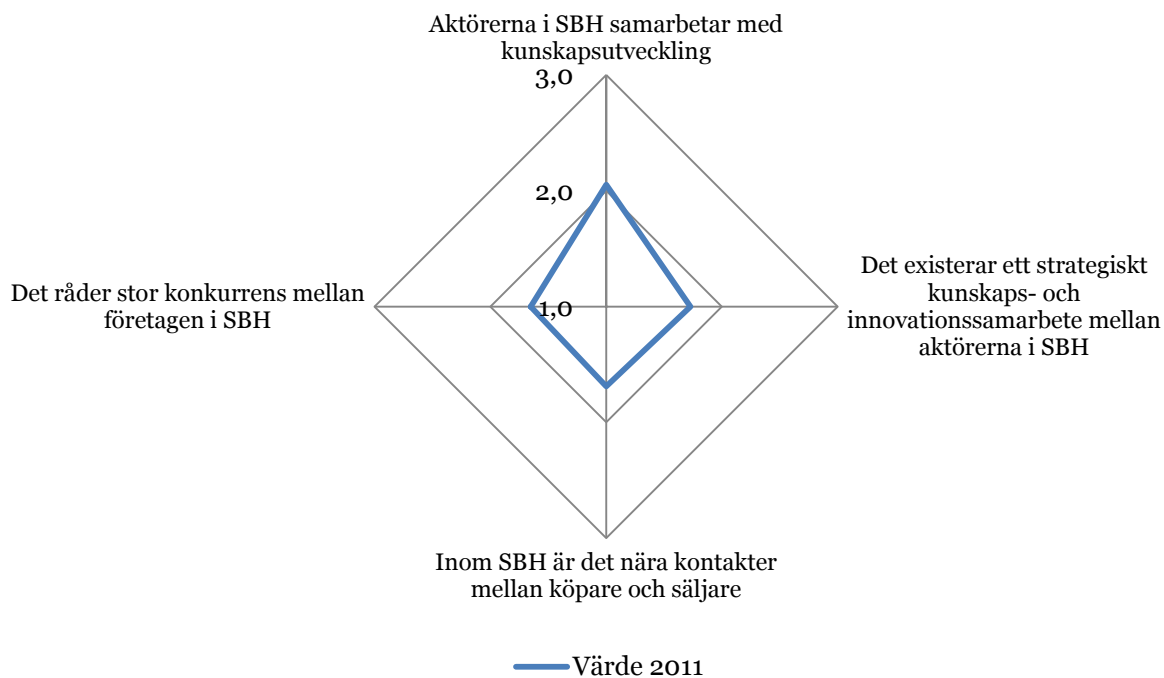


Kopplat till detta är också frågan om relationerna mellan medlemmarna i SBH. Därför fick respondenterna ta ställning till följande påståenden på en skala från "Instämmer inte alls" (1) till "Instämmer helt" (3):

- Aktörerna i SBH samarbetar med kunskapsutveckling
- Det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete mellan aktörerna i SBH
- Inom SBH är det nära kontakter mellan köpare och säljare
- Det råder stor konkurrens mellan företagen i SBH

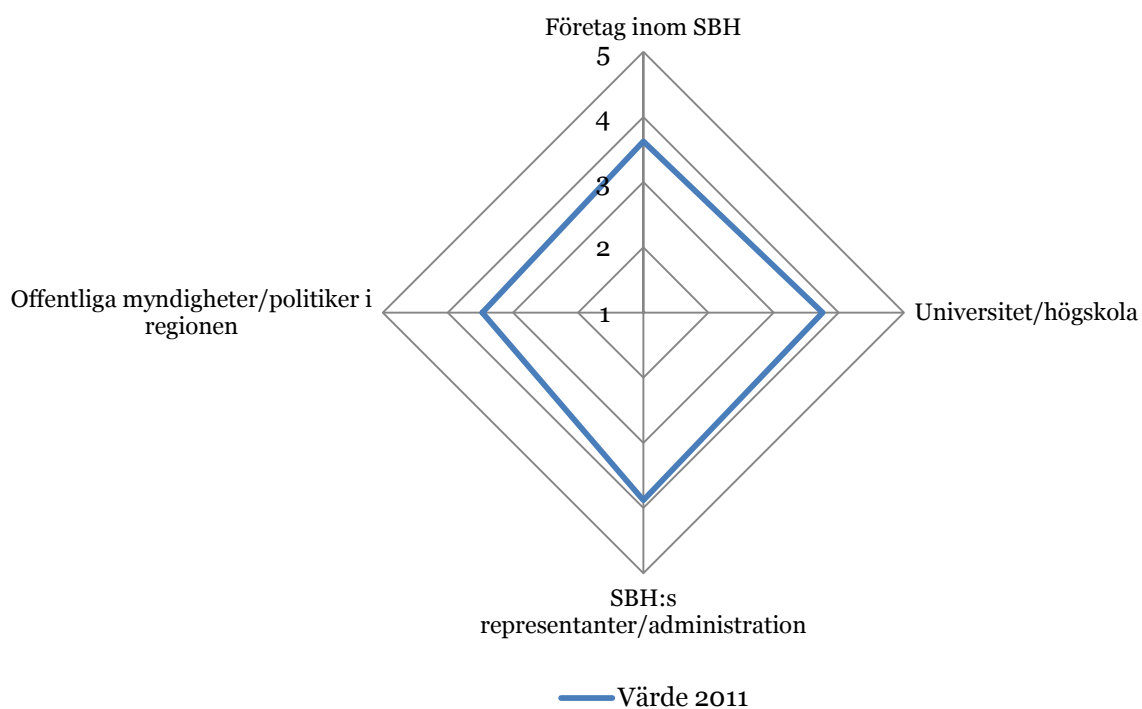
Få respondenter (2%) instämmer helt i påståendet kring att det råder en stor konkurrens mellan företagen i SBH (1,7). Dock bör det nämnas att hela 49 procent valde att svara "Vet ej" på denna fråga. Ett liknande mönster kan ses för frågan kring ifall det finns nära kontakter mellan köpare och säljare i SBH (1,7), samtidigt som respondenterna delvis instämmer i påståendet att aktörerna i SBH samarbetar med kunskapsutveckling (2,1).

Figur 6.11. Värdering av samarbetet inom SBH



Eftersom klusterinitiativ bygger på samverkan är det viktigt att lägga energi på att utveckla tillit och samsyn kring projektet (Visanu, 2006: 5). En hög grad av tillit i klustermiljön är avgörande för kunskapsspridning och samarbete mellan olika aktörer. I SBH är graden av tillit, bland de respondenter som ingår i undersökningen och utifrån vårt sätt att mäta tillit, högst för SBH:s representanter (3,9), tätt följt av Universitet/högskola (3,8), Företag inom SBH (3,6) och Offentliga myndigheter/politiker i regionen (3,5). Generellt anger respondenterna att de i hög grad har tillit till samtliga definierade aktörer inom SBH.

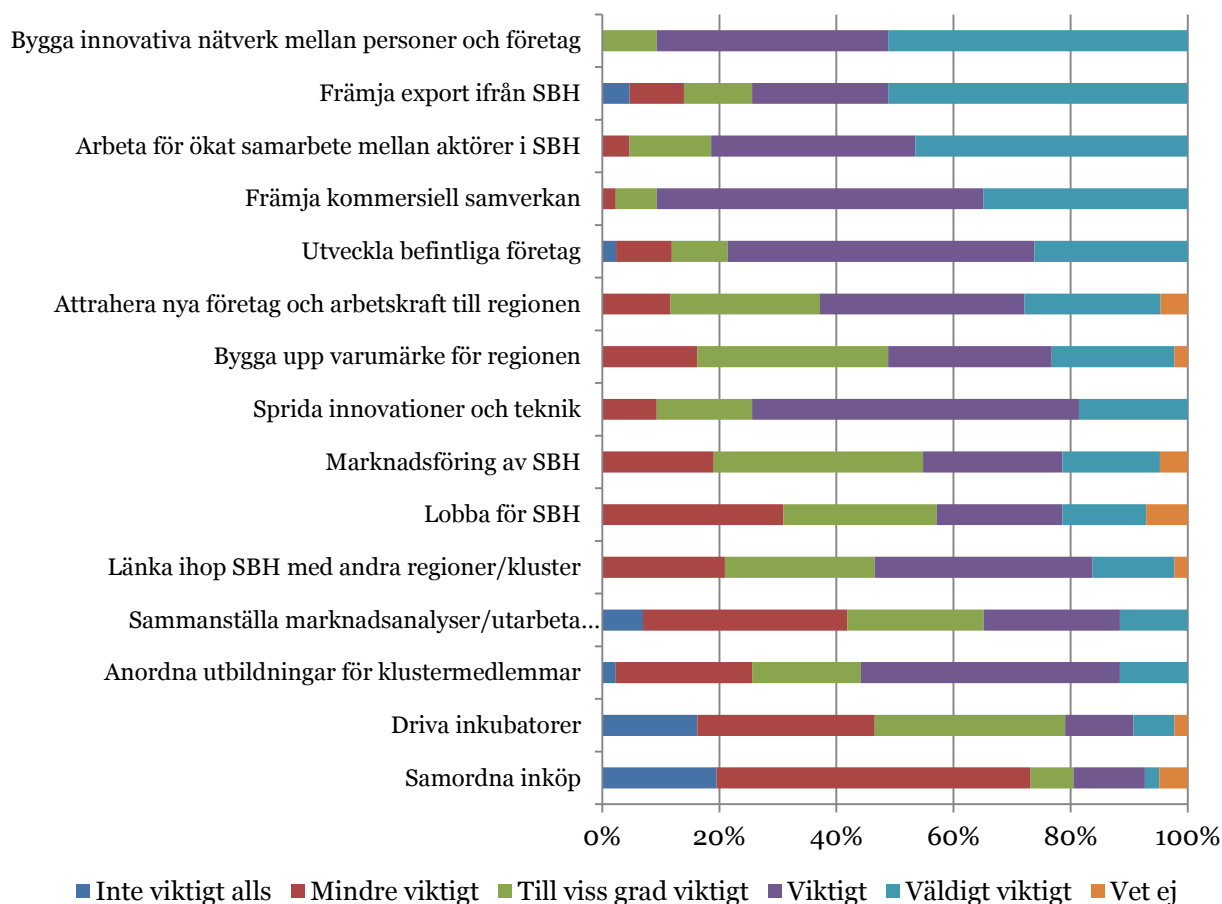
Figur 6.12. I vilken grad anser ni att ni har tillit till följande aktörer inom SBH?



6.4.4 SBH:s uppdrag och måluppfyllelse

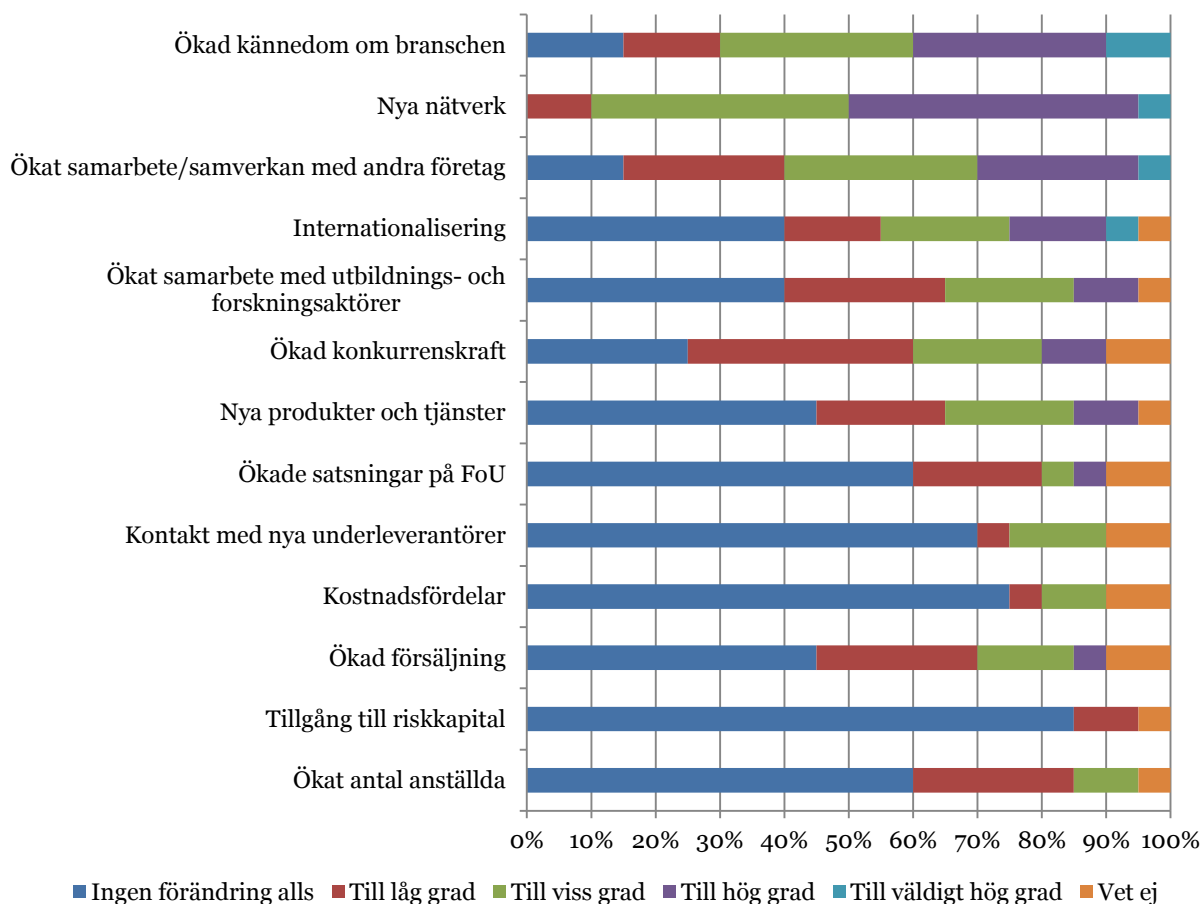
I syfte att kartlägga vilka aktiviteter som SBH:s medlemmar anser att klusterinitiativet bör ägna sig åt, och hur väl de anses leva upp till dessa, har respondenterna givits möjlighet att gradera en rad påståenden och insatsområden. En stor majoritet av respondenterna anser att det är väldigt viktigt (51%) eller viktigt (40%) att SBH arbetar för att bygga innovativa nätverk mellan personer och företag. En stor andel anser vidare att det är väldigt viktigt att SBH arbetar för ökat samarbete mellan aktörer i SBH (47%) samt främja export från SBH (51%). Mindre viktiga aktiviteter för SBH att ägna sig åt är framförallt samordning av inköp och driva inkubatorer. Intressant är att förutom de två sistnämnda aktiviteterna anser respondenterna generellt att de flesta av nedan identifierade aktiviteter är viktiga för SBH att ägna sig åt. Om input från medlemmarna i större utsträckning skall styra SBH:s framtida verksamhet bör klusterinitiativet erbjuda en tämligen bred portfölj av aktiviteter. Förutom nedanstående aktiviteter framhäver somliga respondenter även att SBH bör samordna sin verksamhet med andra organisationer och nätverk i regionen såsom Teknopol och Invest in Skåne.

Figur 6.13. Vilka av följande aktiviteter bedömer ni som särskilt viktiga för SBH att ägna sig åt?



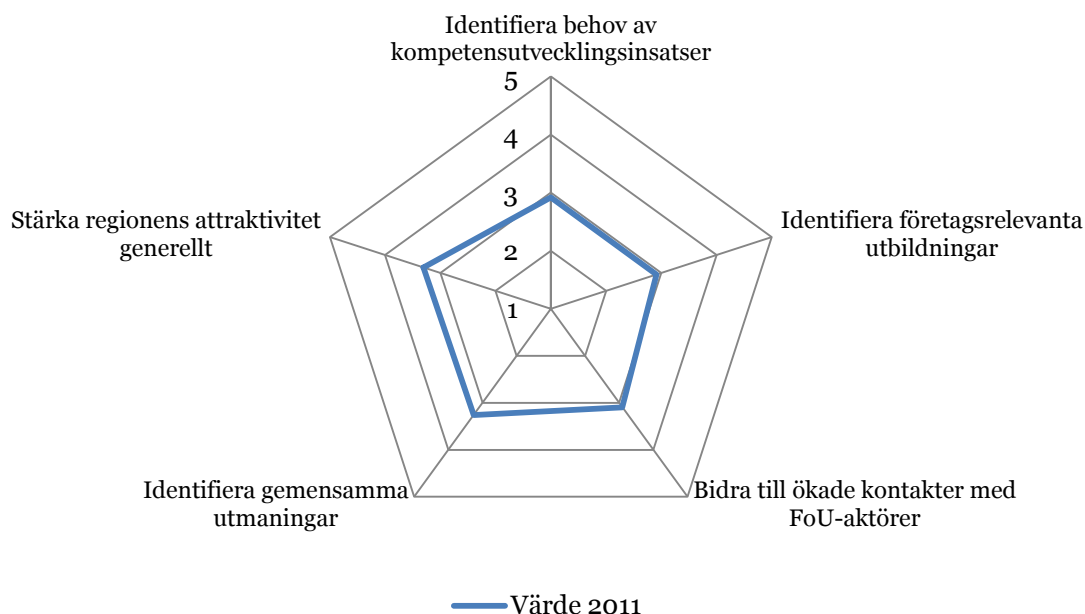
Respondenterna har även fått ta ställning till hur medlemskapet i SBH har bidragit till förbättringar för deras egna organisationer inom en rad områden. Skalan sträcker sig här från ingen förändring alls till att förändring skett i väldigt hög grad. I linje med SBH:s egna målsättningar att skapa mötesplatser för att sammanföra köpare och säljare inom området miljöteknik är det inom ökad kännedom om branschen, nya nätverk och ökad samverkan med andra företag som respondenterna anser sig ha upplevt störst förbättringar för den egna organisationen som följd av medlemskapet i SBH. Få respondenter anser att medlemskapet i SBH bidragit till förbättringar i form av tillgång till riskkapital, kostnadsfördelar, ökad försäljning eller kontakt med nya underleverantörer. En intressant aspekt är att hela 70 procent anger att medlemskapet i SBH inte bidragit till kontakter med nya underleverantörer, samtidigt som nya nätverk och ökad samverkan generellt lyfts fram som stora två förbättringar som följt av medlemskapet.

Figur 6.14. Till vilken grad anser ni att medlemskapet i SBH bidragit till förbättringar för er organisation inom följande områden



I undersökningen gavs respondenterna möjligheten att på en skala från "Ingen förmåga" (1) till "Väldigt stor förmåga" (5) bedöma SBH:s arbete inom en rad områden. Respondenterna har en överlag god tilltro på SBH:s förmåga att stärka regionens attraktivitet generellt (3,3), identifiera gemensamma utmaningar (3,2), bidra med ökade kontakter med FoU-aktörer (3,1), identifiera behov av kompetensutvecklingsinsatser (2,9) samt identifiera företagsrelevanta utbildningar (2,9). Det är dock svårt att tolka svaren på denna fråga utan att se på utveckling över tid, och koppla detta till genomförda aktiviteter.

Figur 6.15. SBH:s förmåga att

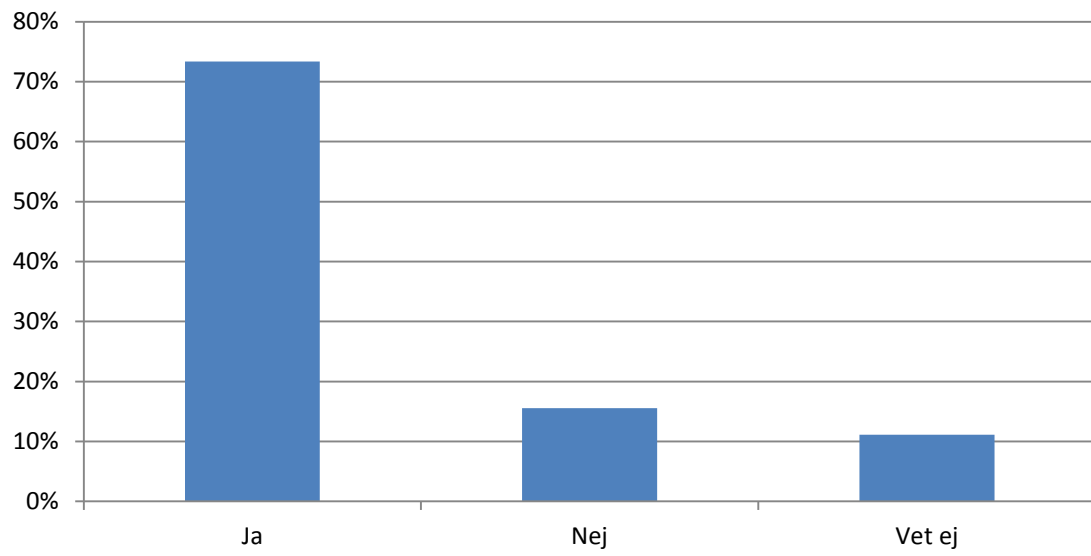


Det finns samtidigt en rad generella områden som respondenterna lyfter fram på frågan om vad de anser vara särskilt bra/mindre bra med SBH. Överlag menar respondenterna att idén bakom SBH är väldigt god men att organisationen fortfarande söker sig fram. SBH:s alltför snäva inriktning mot teknikorienterade företag riskerar enligt några att intresset från andra medlemmar avstannar. En annan punkt som lyfts fram är att det finns utrymme att arbeta mer med affärsutveckling och koppla samman olika företag. Generellt är dock en stor del av respondenterna väldigt positivt inställda till SBH och lyfter fram engagerade medarbetare som en stark punkt liksom dess kunskap om utländska marknader, även om de bör bli tydligare i sin marknadsföring kring de arrangemang som anordnas inom dessa områden.

Vidare var vi i undersökningen intresserade av på vilket sätt SBH kan arbeta för att stärka medlemmarnas egna organisationer. En respondent ser på SBH:s verksamhet som att den kan "verka för att vara den naturliga hubben för samtliga frågor inom cleantech och hållbarhetsfrågor i södra Sverige. Med detta innefattas affärsutveckling, inkubatorverksamhet, riskkapital och FoU". En annan respondent lyfter fram att de kan tala om för SBH hur de arbetar och vad de är bäst på, vilket SBH senare skulle kunna tydliggöra inom nätverket och därmed sammanlänka såväl företag med olika kompetenser som företag med nya slutanvändare av företagets lösningar/produkter inom kommun, landsting och statliga företag. Vidare lyfts möjligheten fram att SBH kunde arbeta mer med konsortiebyggande bland mindre företag för att kunna ge finansiell styrka i större affärer.

Slutligen fick respondenterna svara på frågan om de på det stora hela anser att de drar nytta av att vara medlem i SBH. Hela 73 procent av de 45 tillfrågade respondenterna anser att de drar nytta av att vara medlem i SBH medan enbart 16 procent anser att så inte är fallet.

Figur 6.16. På det stora hela, anser ni att ni drar nytta av att vara medlem i SBH?



6.5 Internationell utblick

Sustainable Business Hubs arbete med cleantech syftar till att göra Södra Sverige till en ledande region inom cleantech i Norra Europa. I motsats till Training Regions, med få likartade klusterinitiativ, är cleantech tillsammans med ICT ett av de vanligaste fokusområdena för nystartade klusterinitiativ internationellt.

Den klusterorganisatoriska benchmarkingen av Sustainable Business Hub skiljer sig i identifieringen av starka klustermiljöer på det sättet att av vi förutom de traditionella källorna även haft möjligheter att hämta inspiration från erkända rankingar över cleantech kluster internationellt. I benchmarkingen ingår klusterorganisationer som på olika sätt arbetar med miljöteknik och hållbar utveckling. Följande klusterorganisationer ingår i analysen:

- **Austria Eco World Styria** (Österrike) – I förbundslandet Styria i sydöstra Österrike ligger Eco World, en stödjande organisation för företag i regionen som arbetar med energi- och miljöteknik. Klustret grundades 1998 och har 156 medlemmar som de förser med service och strategier för att skapa innovation och nå ut till nya marknader.
- **Copenhagen Cleantech Cluster** (Köpenhamn) – Copenhagen Cleantech Cluster (CCC) skapades 2009 som följd av de i Köpenhamnsregionen flera framstående företag inom energi och miljöteknik. CCC arbetar med att skapa de nödvändiga förutsättningar som behövs för att företag ska kunna bidra till forskning, utveckling och implementering av miljötekniklösningar. Klusterorganisationen underlättar partnerskap och samarbeten, anordnar event, genomför analyser, samt samlar information om en rad olika fokusområden. Målet är att skapa en kontinuerlig tillväxt för redan existerande cleantechföretag, stödja nya cleantechföretag, samt attrahera utländska cleantechföretag till regionen.
- **The Clean Tech Center** (USA) – Clean Tech Center erbjuder sedan 2009 infrastruktur för inkubation, acceleration och bevarande av cleantechföretag i staten New York. Fokus ligger på företag och teknologier i transport- och byggsektorn, samt sektorer som arbetar med förnybar energi. Totalt har the Clean Tech Center 200 medlemsföretag. Klustrets mål är att utveckla företag som är redo för investering – och att sammanföra dem med finansörer; att stödja cleantechföretag under olika faser; samt att fungera som en central för information om cleantechindustrin i staten New York.
- **Cluster de Energia** (Spanien) – I Baskien i norra Spanien finns en av de viktigaste industrikoncentrationerna i hela Spanien, där energi utgör en av huvudsektorerna – både i termer av volym och av strategisk betydelse. Klustret har funnits sedan 1996 och består idag av ungefär 80 företag och institutioner som direkt står för 17 300 arbetstillfällen. Cluster de Energía stödjer internationalisering och hjälper till att söka efter finansieringsmöjligheter; koordinerar teknologisk forskning och utveckling; optimerar konsumtions- och energikostnader; samt uppmuntrar etablerandet av nya företag som sysslar med distribution av olika former av energi.
- **Energy Cluster Vaasa** (Finland) – Energiklustret i Vaasa i västra Finland etablerades år 2000 och består av 120 företag som är verksamma inom energiteknologi, stödorganisationer som förser företagen med service, samt skolor och universitet. Klustret står för över 10 000 arbetstillfällen, vilket utgör mer än en fjärdedel av alla anställda inom energisektorn i hela Finland.

Nedan presenteras en sammanställning av de parametrar som ingår i den klusterorganisatoriska benchmarkingen. Uppgifterna grundar sig på telefon/mailintervjuer med kontaktpersoner vid respektive klusterorganisation i de fall uppgifter inte redovisas på klusterorganisationens hemsida eller i officiella publikationer.

Internationell utblick

1. Klusterinformation

1.1 Klusternamn	Sustainable Business Hub	Austria Eco World Styria	Copenhagen Cleantech Cluster	The Clean Tech Center	Cluster de Energia	Energy Cluster Vaasa
1.2 Land	Sverige	Österrike	Danmark	USA	Spanien	Finland
1.3 Kluster Manager	Håkan Knutsson	Bernhard Puttinger	Nicolai Sederberg Rottbøll	Linda Dickerson Hartsock	Juan Jose Alonso / Iñaki Gorriño	Johan Wasberg
1.4 Hemsida	www.sbhub.se	www.eco.at	www.cphcleantech.com	www.thecleantechcenter.com	www.clusterenergia.com	www.energyvaasa.fi

2. Klusterstatistik

2.1 Antal medlemsföretag	121	156	235	200 (2011)	84	120
2.2 Medlemsavgift (Från till)	SEK 2900-8900	SEK 6 800-54 000	Kommer att introduceras	0	SEK 2700 - 9100	0
2.3 Klustrets säte	Malmö	Steiermark, Österrike	Köpenhamn	Syracuse, New York	Baskien	Ostrobothnia

3. Medlemsprofil

3.1 Typ av medlemmar						
Företag (%)	90%	80%	73%	40%	95%	90%
Forskningsinstitut/universitet (%)	1%	10%	9%	40%		5%
Offentliga aktörer (%)	9%	5%	30,0%	20%	2,5%	3%
Övrigt (%)		5%	7%	0	2,5%	2%

4. Klusterorganisationens profil

4.1 Grundat	2001	1998	2009	2009	1996	2000
4.2 Antal anställda i klusterorganisationen (heltid)	12	10	6	2	4	6
4.3 Klusterorganisationens omsättning	SEK 9,2 miljoner	SEK 7,3 miljoner	SEK 36 miljoner (182, 1 miljoner över 5 år)	SEK 2,5 miljoner	SEK 5,4 miljoner	SEK 18,2 miljoner
4.4 Finansieringsgrund						
Offentliga medel (%)	91%	65%	75%	100%	40%	70%
Företag (%)	9%	25%	25%		45%	20%
Övrigt (%)		10%			15%	10%

5. Erbjudna tjänster

FoU-tjänster	Nej	Ja	Ja	Nej	Delvis	Ja
Tillgång till kapital	Nej	Ja	Ja	Ja	Delvis	Ja
Specialiserad rådgivning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Utbildning	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Kunskaps- och informationsöverföring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Teknologiöverföring	Nej	Delvis	Ja	Ja	Delvis	Ja
Marknadsanalyser	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis	Nej
Marknadsföringsaktiviteter	Ja	Nej	Nej	Ja	Delvis	Nej
Exportfrämjande verksamhet	Ja	Ja	Nej	Delvis	Ja	Ja
Tillgång till inkubator	Nej	Delvis	Ja	Ja	Nej	Ja

6.5.1 Kommentarer på klusterorganisatorisk benchmark

Av de sex cleantech-klusterinitiativ som här jämförs är det ingen som sticker ut vad gäller medlemmar utan alla rymms inom spannet av 84 – 235 medlemmar. Det som dock är värt att uppmärksamma är att de två mest nystartade klusterinitiativen är också de som har flest medlemmar. Det är det danska Copenhagen Cleantech Cluster samt det amerikanska The Clean Tech Center som har 235 respektive 200 medlemmar. Dock har ingen av dem någon medlemsavgift, vilket kan förklara det stora medlemsantalet.

Det amerikanska The Clean Tech Center utmärker sig även genom att ha lika stor andel företagsmedlemmar som forskningsinstitut. I andra änden finns det spanska Cluster de Energia som har till 90 % företagsmedlemmar.

Copenhagen Cleantech Cluster har den överlägset största budgeten, med en finansiering på över 180 miljoner kronor över 5 år. Även det finska klustret Energy Cluster Vaasa har en stor omsättning. I de sex klusterorganisationerna är fem finansierade till största del via offentlig finansiering medan det spanska Cluster de Energia finansieras till 45% av privata företag.

Alla sex klusterinitiativen erbjuder specialiserad rådgivning och kunskaps- och informationsöverföring. De flesta av initiativen erbjuder även tillgång till kapital och marknadsanalyser medan endast två är involverade i utbildningsinsatser.

6.6 Registeranalys

Av Sustainable Business Hubs medlemmar har ett flertal omfattande verksamhet utanför Södra Sverige och att dra för stora slutsatser av siffrorna nedan blir därför missvisande. Stora medlemsföretag som ABB, Schneider Electric och ITT Water & Wastewater är exempel på företag som har huvudkontor utanför Skåne och en global närvaro.

I Sustainable Business Hub ingår hela tio företag som alla har en omsättning över en miljard svenska kronor och dessa står för en tiondel av omsättningen av de som ingår i klusterinitiativet. Den totala nettoomsättningen för de 84 företag som redovisar sina siffror är på hela 121 miljarder. Företagen som ingår i SBH sysselsatte i slutet av 2009 39 459 anställda och de representerar vitt skilda branscher. Hela 55 olika SNI-koder finns representerade med en övervikt av företag som är verksamma inom olika typer av konsultverksamhet.

Tabell 6.1. Sustainable Business Hubs nyckeltal (n=84)

	Antal anställda	Nettoomsättning tkr	Årets resultat tkr	Personalkostnader tkr	Förädlingsvärde per anställd tkr
2009 - Dec	39 459	120 516 980	12 978 104	23 447 529	923

7. Skånes Livsmedelsakademi

7.1 Initiativet

Skånes Livsmedelsakademi är ett klusterinitiativ som syftar till att utveckla Skåne och Sverige till ett livsmedelscentrum i Europa. Livsmedelsakademien arbetar för att utveckla den svenska livsmedelsnäringen genom att höja innovationskraften och förädlingsvärdena inom branschen. Den ökade internationella konkurrensen och Sveriges inträde till EU innebar stora förändringar för den svenska livsmedelsindustrin på 1990-talet. För att möta de förändrade omständigheterna och den ökande konkurrensen grundades Skånes Livsmedelsakademi 1994, på initiativ av näringslivet. Grundtanken var ett forum för forskning och diskussion som kunde driva livsmedelssektorns utveckling framåt i samråd med universiteten och länsstyrelsen.

Skånes Livsmedelsakademi är idag ett stort kluster som har medlemmar i två nivåer, medlemmar och de mer inflytelserika partners. De flesta av medlemmarna och partnererna är jordbruksföretag, men även livsmedelsproducenter, företag som handlar med frukt och grönt etc. Bland medlemmarna och partners finns även organisationer, myndigheter, universitet och högskolor.

Livsmedelsakademien arbetar bland annat med utbildning, opinionsfrågor och arrangerar temadagar, seminarier samt ett traineeprogram med mera. Skånes Livsmedelsakademi driver också flera olika nätverk, till exempel FoU-nätverk, VD-nätverk och matforskarnätverk. Livsmedelsakademien har även kontinuerligt utbyte med internationella mat- och livsmedelskluster, universitet och högskolor.

7.1.1 Målsättningar

Skånes Livsmedelsakademi har satt upp följande mål:

- **Samverkan:** Skånes Livsmedelsakademi syftar till att samverkan inom livsmedelsnäringen ska utvecklas positivt och både leda till nya etableringar och förnyelse i etablerade företag.
- **Attraktionskraft:** Skånes Livsmedelsakademi strävar efter att livsmedelsnäringens attraktionskraft ska höjas och att kompetensförsörjningen fördjupas och breddas.
- **Mötesplatsen:** Skånes Livsmedelsakademien ska vara tillgänglig och intressant för alla aktörer med intresse i livsmedelsnäringen. Här skapas morgondagens produkter, tjänster och affärsidéer.

7.1.2 Verksamheten

Skånes Livsmedelsakademi är organiserat i fem verksamhetsområden.

- **Samverkan & Framtid:** Klusterutveckling och framtidsfrågor drivs av en styrelse och ett VD-nätverk samt genom ett antal forskarnätverk. En ökad klustersamverkan och kunskapsöverföring mellan näringsliv, universitet/högskolor, organisationer och myndigheter möjliggör för Skånes Livsmedelsakademi att tillsammans skapa framtidens livsmedels- och måltidsnäring. Inom verksamhetsområdet finns även återkommande aktiviteter som t.ex. innovationsgillan.

- **Innovation & Entreprenörskap:** Skånes Livsmedelsakademi syftar till att underlätta för innovationer att utvecklas från idé till företag. Genom att arbeta med nätverk, projekt, rådgivning och coachning är klusterinitiativet ett stöd för entreprenörer och fungerar som en mötesplats för forskare, innovatörer och entreprenörer.
- **Måltidsglädje:** Skånes Livsmedelsakademi arbetar brett med att förbättra offentlig upphandling på livsmedelsområdet. I grunden finns en vilja att förbättra den mat som tillhandahålls av offentliga myndigheter och samtidigt skapa en arena för flera olika sektorer som gemensamt kan arbeta för att förbättra framtidens måltider. I detta arbetar man målinriktat med till exempel utveckling av nya livsmedel, offentlig upphandling, inköp, distribution och måltidsproduktion.
- **Smaka på Skåne:** Inom ramarna för Smaka på Skåne arbetar Skånes Livsmedelsakademi med att starta projekt och etablera nätverk för att stödja den skånska mat- och matupplevelsenäringen. Detta sker rent praktiskt med rådgivning och kompetensutveckling som riktas mot mindre verksamheter och deras produktutveckling. Målet är att nå ut till allmänheten och uppmärksamma den skånska matkulturen.
- **Jobb & Karriär:** I Skånes Livsmedelsakademi arbetar livsmedelsnäringens aktörer tillsammans för att utveckla attraktionskraften i livsmedelsbranschen och säkra sektorns kompetensförsörjning. Detta sker genom aktiv närvaro på universitet och högskolor, genom studentnätverk och ett traineeprogram. På så sätt vill akademien skapa förutsättningar för att säkra näringens behov av att kunna locka unga, välutbildade människor.

Kiviks Musteri är medlem i Skånes Livsmedelsakademi sedan länge och företagets VD Thomas Jensen sitter i klustrets styrelse sedan 2009. Thomas beskriver hur deras fokus ligger vid nätverksskapande och användandet av Skånes Livsmedelsakademi som en mötesplats för företag, akademi och offentlig sektor. Han är med i klusterinitiativets VD-nätverk och beskriver även hur flera nätverk bildats för t.ex. HR-ansvariga, vilket ytterligare skapar kontaktytor för företagen. I VD-nätverket diskuteras gemensamma frågeställningar som t.ex. nya EU-regleringar inom livsmedelsindustrin. Här ger Livsmedelsakademien företagen en möjlighet att tala med en röst, vilket Thomas beskriver som mycket värdefullt.

Genom Livsmedelsakademien kommer Kiviks Musteri i kontakt med offentlig verksamhet i diskussioner om t.ex. begränsningar i offentlig upphandling, men deltagandet i klusterorganisationen gör även att företaget kommer i direkt kontakt med sina affärspartners, underleverantörer, kunder samt tjänsteleverantörer, som alla jobbar inom livsmedelssektorn.

”Det är en enorm styrka att kunna mötas på det här sättet” beskriver Thomas. ”Samtidigt som det blir en del affärer så är den största fördelen att vi får lösa gemensamma problem, om jag går och grunnar på en frågeställning som jag vet att alla berörs av så kan jag ta med den hit.”

Thomas beskriver även det arbete som Skånes Livsmedelsakademi gör för att koppla samman näringslivet med akademien och studenter, samt det traineeprogram som bedrivs. Flera i VD-nätverket, däribland Thomas själv, är också mentorer åt de trainees som utbildas genom Livsmedelsakademins försorg.

7.2 Genomförda aktiviteter

Skånes Livsmedelsakademi har aktivt använt sig av utvärderingsmodellens processlogg för att rapportera de aktiviteter som genomförts. Processloggen har fyllts i av en ansvarig person på klusterorganisationen och denne har fokuserat på att rapportera in aktiviteter från januari till mars. Klusterorganisationen har genomfört ett större antal möten och seminarium under denna tid, som i vissa fall beskrivs på en väldigt detaljerad nivå. Även ett stort antal projekt har rapporterats in. Dock har Livsmedelsakademin inte rapporterat lika noggrant vad gäller rapporter och pressmeddelanden. Detta medför att nedanstående analys är relativt snedvriden mot möten och seminarier. En generell slutsats av klusterinitiativets användning av möten och seminarier, rapporter och pressreleaser samt projekt är att dessa ofta berör varandra och används synergistiskt på ett mycket framgångsrikt sätt.

7.2.1 Möten och seminarier

Skånes Livsmedelsakademi har rapporterat in en mängd möten och seminarier under de första tre månaderna under 2011. Det har huvudsakligen varit aktiviteter i Malmö, Lund och närliggande orter men det finns även rapporter om aktiviteter i bland annat tyska Quakenbrück där det var en klusterträff för åtta europeiska livsmedelskluster. Processloggen berättar även om andra klustermöten som ägde rum i bland annat Karlstad men också om ett erfarenhetsutbyte med sydkoreanska livsmedelsindustrin inför deras arbete med etablerandet av ett klusterinitiativ i Sydkorea. Dessa initiativ tyder på ett aktivt utvecklingsarbete och omvärldsbevakning från klusterorganisationens sida, där nätverk och kunskap från liknande klusterinitiativ används för att förbättra den egna organisationen. Kontakten med andra klusterorganisationer visar också på att Skånes Livsmedelsakademi har identifierat en rad kluster som naturliga jämförelsepunkter, vilket kan ligga som grund för framtida jämförelser vad gäller aktiviteter och agenda.

Enbart arbetsmöten är inrapporterade 25 gånger under januari och februari 2011, innehållande allt från ledning av Skånes Livsmedelsakademi, planering inför kommande möten till projektplanering. Utöver det finns det under samma tid möten som är inrapporterade bara som möten men som också omfattar planerande aktiviteter så som uppföljningsmöten kopplat till olika projekt. I processloggen har hela 24 möten med externa aktörer inrapporterats. När det gäller seminarier ligger fokus på bland annat studiebesök, anordnande av konferenser och workshops. Klusterinitiativet har flera evenemang som är riktade mot studenter och livsmedelssektorns kompetensförsörjning, vilket inte minst visar sig i att Livsmedelsakademi är frekventa deltagare på universitet och högskolors arbetsmarknadsdagar. Ett av dessa evenemang är Speeddating med Lundaekonomerna på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet där Livsmedelsakademin genomförde en rad snabba möten med studenter som är nyfikna på livsmedelsnäringen. Ett ytterligare exempel på det är Livsmedelsakademins karriärsatsning på Framtidsdagen vid högskolan i Kristianstad.

Livsmedelsakademin presenterar en mycket detaljerad beskrivning av de möten och seminarietillfällen som de har anordnat. Den största mängden av aktiviteter är interna. Likafullt medför den exemplariskt detaljerade rapporteringen att klusterinitiativet överlämnar till utvärderaren att avgöra vad som är relevant för utvärderingen, vilket är positivt.

7.2.2 Rapporter och pressreleaser

Klusterinitiativet har inte lagt lika mycket energi på att i processloggen förmedla de rapporter och pressmeddelanden som har gått ut som de lade i att rapportera om möten och seminarier. Livsmedelsakademin har enligt processloggen skickat ut ett tiotal pressmeddelanden till olika målgrupper. Den viktigaste av dessa är dock allmänheten där klusterinitiativet har strävat efter att höja attraktionskraften i livsmedelsnäringen. Jämfört med hemsidan är det dock en hel del nyheter och pressreleaser som inte har rapporterats in i processloggen. Skånes Livsmedelsakademi använder flitigt sin hemsida för att nå ut med nyheter som rör både deras egen verksamhet men även aktiviteter

och händelser som påverkar livsmedelssektorn. Hemsidan rymmer en mängd material och är både tidsmässigt uppdaterad samtidigt som den erbjuder möjligheten att gå tillbaka i tiden för att finna äldre nyheter. Vad det gäller rapporter är två sådana inrapporterade i processloggen. De båda rapporterna behandlar angränsande ämnen, den första om debatten kring ekologiska varor jämfört med närodlade och den andra behandlar förpackningsdesign för närproducerade livsmedel.

Underlaget i processloggen är magert vilket föranleder försiktiga slutsatser men likväl pekar hemsidan på Skånes Livsmedelsakademi använder sig av pressreleaser på framgångsrikt sätt för att lyfta fram och belysa organisationens aktiviteter.

7.2.3 Projekt

Ett femtiotal projekt där Livsmedelsakademin antingen är ägare, delägare eller deltagare har rapporterats in till processloggen. Dessa har tyvärr inte delgivits i den detalj som formuläret efterfrågar, varför det är svårt att fastställa vissa viktiga faktorer som projekttid. De olika projekten behandlar allt ifrån barnmat, skolmåltider, studentmedlemskap och traineeprogram till regional utveckling, Interregprojekt, landsbygdsutveckling och företagsutveckling. Flera av de projekt som har inrapporterats går att finna på hemsidan. Där presenterar klusterinitiativet ett flertal initiativ, eller verksamhetsområden, inom vilka flera av projekten finns. Den goda måltiden är ett av dessa verksamhetsområden vari Livsmedelsakademin driver flera projekt om bättre skolmat och barnmat, granskar maten inom äldreomsorgen samt tar ett helhetsgrepp på framtidens måltidslösningar och offentlig upphandling av mat.

Entreprenörskapsrådet är ett annat av verksamhetsområdena, som syftar till att underlätta för entreprenörer att förverkliga sina idéer. Inom denna plattform får blivande entreprenörer hjälp att finna rätt kontakter i innovationssystemet, de får coaching, viss möjlighet till finansiering men även ta del av ett stort nätverk av entreprenörer. **Framsyn** är ett annat projekt som pågår kontinuerligt och syftar till att identifiera lösningar för livsmedelsnäringens framtida problem. Detta sker bland annat genom innovationsgillen där människor med olika bakgrund sammanförs för att diskutera aktuella problemställningar.

Skånes Livsmedelsakademi deltar även i projekt tillsammans med externa partners, t.ex. i projektet **FoodBEST** som syftar till att samla livsmedelsnäringen i Europa inför en framtida ansökan om att skapa en Knowledge Innovation Community (KIC). Utöver det finns även projekt kopplade till kompetensförsörjning och studenters karriär, med t.ex. traineeprogram, påverkansarbete och studentaktiviteter. Slutligen finns även ett långtgående arbete med andra klusterinitiativ, där Skånes Livsmedelsakademi arbetar med att stötta utvecklingen klusterinitiativ i Sydkorea och Chile samt samarbeten med andra klusterinitiativ i Europa och i Sverige. Ett exempel på det senare är Livsmedelsakademins samarbete med Packbridge, där gemensamma beröringspunkter identifierats.

7.3 Intressenternas syn på Skånes Livsmedelsakademi

Klusterinitiativets intressenter, det vill säga deras medlemmar och partners, har i en webbaserad enkät getts möjlighet att ge sin syn på Livsmedelsakademin i syfte att utveckla klusterinitiativets verksamhet.

Intressentanalysen av Livsmedelsakademin är uppdelad i tre områden som motsvarar de frågeområden som den webbaserade enkäten utgörs av:

- 1) **Klusteridentitet och projektdeltagande**
- 2) **Samarbete inom klustret**
- 3) **Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse**

Enkäten har besvarats av 37 medlemmar i Livsmedelsakademin utav 73 utskickade enkäter, vilket ger en svarsfrekvens på knappt 51 procent. Viktigt att notera är att Livsmedelsakademin skiljer mellan medlemmar och partners, där den senare har större möjligheter att påverka Livsmedelsakademin verksamhet och ges större förmåner. I denna undersökning inkluderas dock såväl medlemmar som partners och refereras samtliga till som medlemmar.

7.3.1 Sammanfattande resultat från intressentanalysen

Högt projektdeltagande

Drygt 70 procent av respondenterna i undersökningen utgörs av företag, följt av universitet/högskola på 16 procent. Av samtliga respondenter anger 70 procent att de är tillfreds med det arbete som Livsmedelsakademin utför, medan enbart 3 procent säger att de inte är det. Knappt 80 procent av respondenterna har deltagit vid någon aktivitet som Livsmedelsakademin anordnat det senaste året. Nästan hälften av respondenterna säger sig vara i hög eller mycket hög grad insatta i de aktiviteter som Livsmedelsakademin genomför, medan 38 procent säger sig vara insatta till viss grad. Ingen av respondenterna är inte alls insatt i Livsmedelsakademin aktiviteter. Respondenterna anser i hög grad att de behandlas som fullvärdiga medlemmar av klusterorganisationen samt att Livsmedelsakademin är ett regionalt betydelsefullt kluster. Kunskapen om andra organisationer som ingår i Livsmedelsakademin är relativt låg, samtidigt som det existerar en samsyn mellan medlemmarna och Livsmedelsakademin kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt.

Stor möjlighet till nätverkande

Knappt 40 procent av respondenterna fäster en stor eller mycket stor betydelse vid Livsmedelsakademin för deras affärsmässiga utveckling. Enbart 22 procent fäster en liten betydelse vid detta och inte en enda respondent uppger att de inte fäster någon betydelse alls vid Livsmedelsakademin för deras affärsmässiga utveckling. Det främsta motivet som anges bakom respondenternas medlemskap i Livsmedelsakademin relaterar till nätverk och nya kontakter med aktörer i hela värdekedjan. Det högst värderade samarbetet inom Livsmedelsakademin är det med företag följt av universitet/högskola och Livsmedelsakademin representanter. Utifrån det relativt högt värderade samarbetet med universitet/högskolor inom Livsmedelsakademin har detta främst lett till aktiviteter i form av studentutbyte och utveckling av nya forskningsområden följt av uppdrag med enskilda forskare. Samarbetet mellan olika aktörer inom Livsmedelsakademin sker till viss grad inom FoU och marknadsföring medan ett högst begränsat samarbete sker inom områden som produktion och försäljning. Andra samverkansområden som lyfts fram är PR-projekt som Smaka på Skåne och deltagande vid konferenser och mässor. Samtidigt anger respondenterna att aktörerna inom Livsmedelsakademin i stor utsträckning samarbetar med kunskapsutveckling och att det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete dem emellan.

Fortsatt arbete för ökad samverkan

En för utvärderingen central del är vilka aktiviteter medlemmarna bedömer som särskilt viktiga för Livsmedelsakademin att ägna sig åt. De aktiviteter som av respondenterna lyfts fram som särskilt viktiga är att bygga nätverk och arbeta för ökat samarbete mellan aktörerna i klustret. Hela 73 procent anger att detta är en viktig eller väldigt viktig uppgift för Livsmedelsakademin. Andra områden som

lyfts fram som viktiga är arbetet med att attrahera nya företag och arbetskraft till regionen, bygga upp regionens varumärke och länka ihop Livsmedelsakademin med andra regionen, för att nämna några områden. Mindre viktigt anses generellt samordning av inköp vara som 61 procent ser som mindre viktigt eller inte viktigt alls.

Förbättringar som följd av medlemskapet i Livsmedelsakademin

I syfte att kartlägga vilka konkreta förbättringar som medlemmarna upplevt som följd av sitt medlemskap i Livsmedelsakademin har ett antal specifika frågor kring potentiella framgångsfaktorer presenterats för respondenterna. Följande förbättringar anser respondenterna har följt av medlemskapet i Livsmedelsakademin:

- 64 % anser att medlemskapet i Livsmedelsakademin till hög eller väldigt hög grad bidragit till **nya nätverk**. Inga respondenter anger att medlemskapet i Livsmedelsakademin inte lett till några nya nätverk alls
- 41 % har fått en **ökad kännedom om branschen** till hög eller väldigt hög grad
- 40 % har upplevt en **ökad samverkan** med andra företag till hög eller väldigt hög grad, 30 % till viss grad medan enbart 7 % inte upplevt någon förändring i denna fråga
- 32 % har till hög eller mycket hög grad ökat sitt **samarbete med FoU-aktörer**
- 29 % uppger att de till hög eller mycket hög grad **utvecklat nya produkter och tjänster**
- 31 % har upplevt en **ökad konkurrenskraft** till hög eller väldigt hög grad
- 59 % har inte upplevt någon förändring alls eller till låg grad när det kommer till **kostnadsfördelar** medan 13 % upplevt detta till hög eller väldigt hög grad
- 10 % har till viss eller hög grad upplevt en ökad **tillgång till riskkapital**, medan 55 % uppger att de inte upplevt någon förändring alls i denna fråga
- 10 % anger att medlemskapet lett till **ökad antal anställda** till viss eller hög grad, medan 55 % inte upplevt någon förändring alls och 17 % till låg grad
- 17 % har upplevt en **ökad försäljning** till hög eller väldigt hög grad som följd av medlemskapet i Livsmedelsakademin, medan 17 % anger att detta skett till viss grad. 31 % har inte upplevt en ökad försäljning alls
- 25 % anger att **ökade satsningar på FoU** skett till hög eller väldigt hög grad, 18 % till viss grad och 32 % har inte upplevt någon skillnad alls som följd av medlemskapet i Livsmedelsakademin i denna fråga
- 20 % har etablerat **kontakter med nya underleverantörer** i hög eller mycket hög grad, 17 % till viss del och 34 % har inte märkt av någon förändring alls i denna fråga som ett resultat av medlemskapet i Livsmedelsakademin

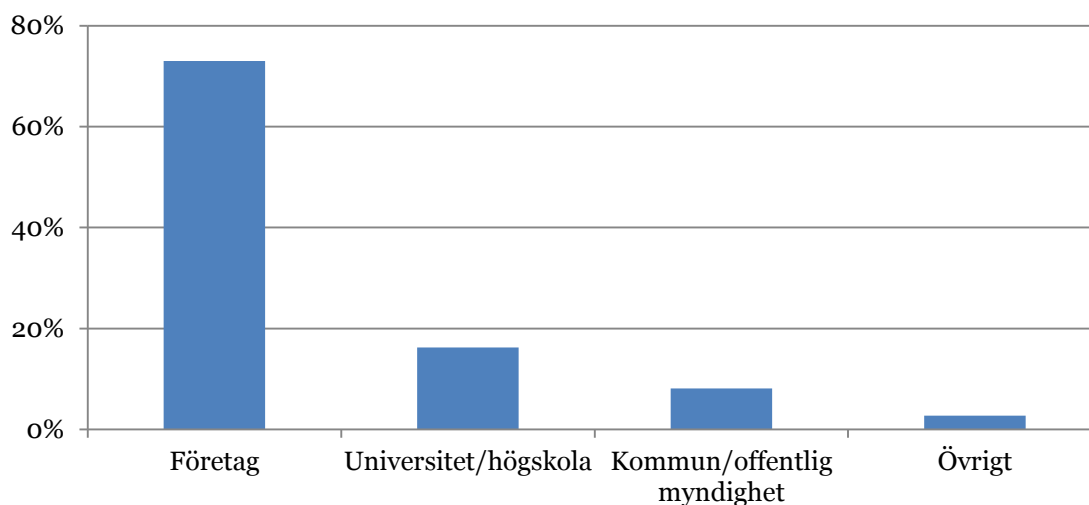
Livsmedelsakademin har i stor utsträckning bidragit till att etablera nya nätverk och ökad samverkan bland dess medlemmar. En betydande andel har vidare upplevt en ökad konkurrenskraft och ökade satsningar på FoU som ett resultat av deras medlemskap i Livsmedelsakademin.

I stort kan det sägas att Livsmedelsakademin medlemmar överlag är väldigt nöjda med den verksamhet som klusterinitiativet bedriver, med tyngdpunkt på nätverksfunktionen och det traineeprogram som utvecklats av klusterinitiativet.

7.3.2 Klusteridentitet och projektdeltagande

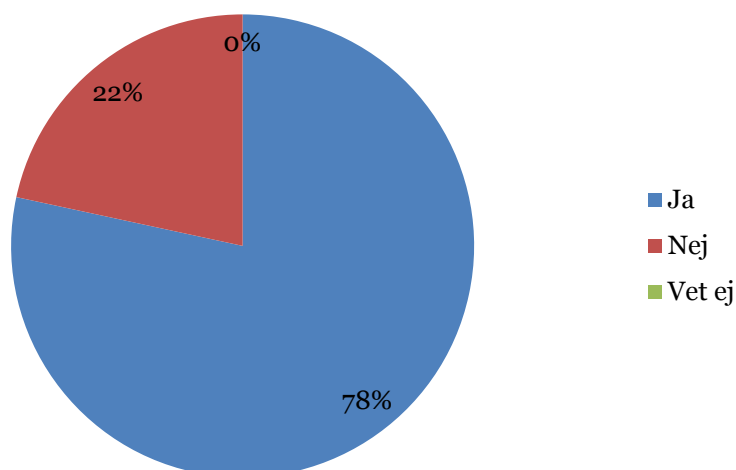
Företagen utgör 73 procent av respondenterna i undersökningen för Livsmedelsakademin. Universitet och högskolor är den näst största kategorin (16%), där skånska utbildningsinstitutioner såsom Lunds Universitet, Lunds Tekniska Högskola, SLU Alnarp, Malmö Högskola och Högskolan i Kristianstad ingår. Ett antal offentliga myndigheter ingår också i klusterinitiativet och utgör 8 procent av respondenterna. Respondenterna kommer från hela värdekedjan inom livsmedelsbranschen och det är en ambition från Livsmedelsakademin sida att knyta ihop dessa olika aktörer från råvaru, förpackning, teknik, utveckling, produkter, detaljhandel och konsument.

Figur 7.1. Respondenternas organisationstillhörighet



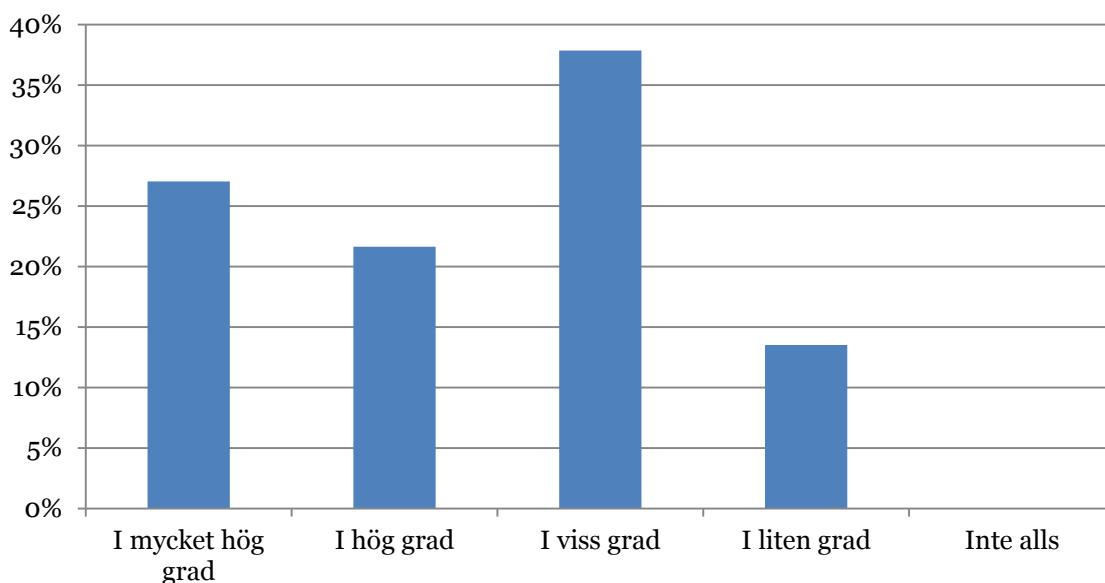
En majoritet av respondenterna har någon gång under det senaste året deltagit i någon av de aktiviteter som Livsmedelsakademin anordnat. Av de tillfrågade respondenterna är det 22 procent som inte har deltagit vid något arrangemang under det gångna året. Det bör tilläggas att även om inte respondenten i denna enkät har deltagit i något arrangemang under året, kan någon annan i dennes organisation besökt ett arrangemang. Siffror för deltagandet bör således inte betraktas som medlemmarnas aktivitet generellt, utan snarare som en grund för hur pass insatta de är i de aktiviteter som utvärderas i denna undersökning.

Figur 7.2. Har er organisation deltagit vid någon av de aktiviteter som Livsmedelsakademien anordnat det senaste året?



Knappt hälften av respondenterna är i hög eller mycket hög grad insatta i Livsmedelsakademins aktiviteter. Ingen av de tillfrågade är inte alls förtegnade med Livsmedelsakademins aktiviteter.

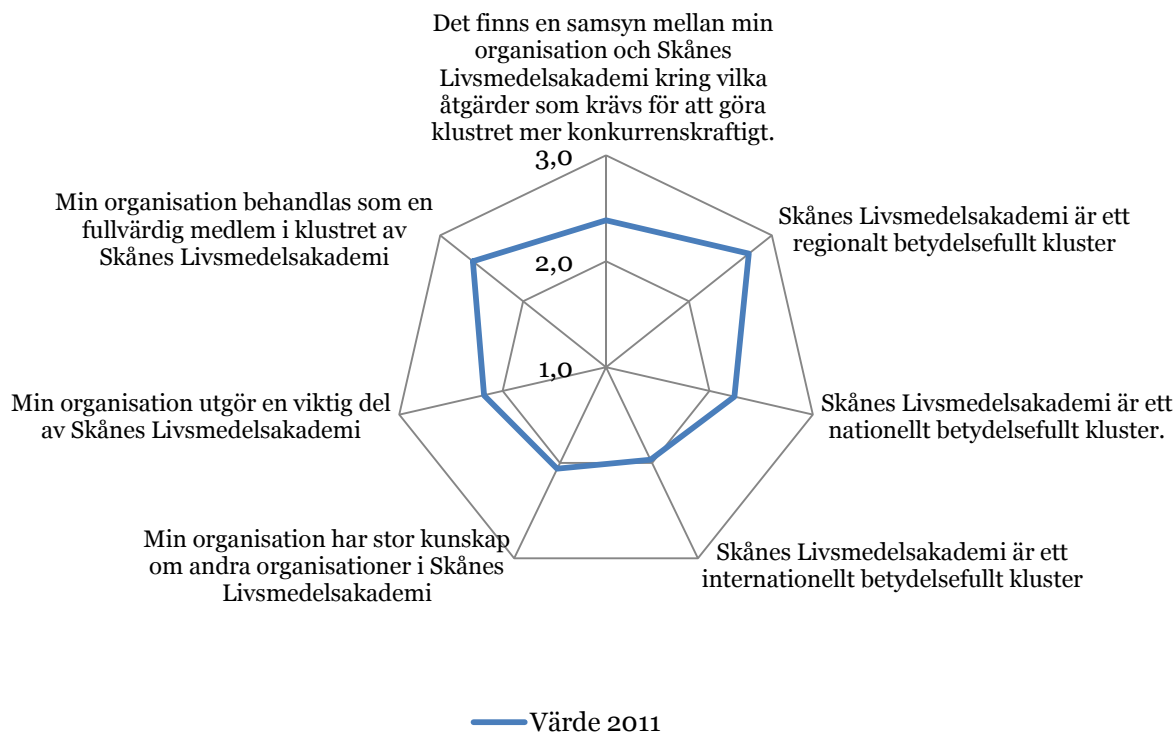
Figur 7.3. Hur väl insatt skulle du vilja säga att du är i Livsmedelsakademins aktiviteter?



Respondenterna har blivit tillfrågade att värdera påståenden om hur pass betydelsefullt klusterinitiativet är i omvärlden samt vilken roll den egna organisationen spelar inom Livsmedelsakademien. Värderingen har skett på en skala från "instämmer inte alls" (1) till "instämmer helt" (3), och ett medelvärde har sedan räknats ut för vart påstående. Det finns stark en samsyn bland respondenterna kring att den egna organisationen behandlas som en fullvärdig medlem av Livsmedelsakademien (2,6) och att Livsmedelsakademien är ett regionalt betydelsefullt kluster (2,7). Däremot finns det bland respondenterna en större osäkerhet kring huruvida Livsmedelsakademien är

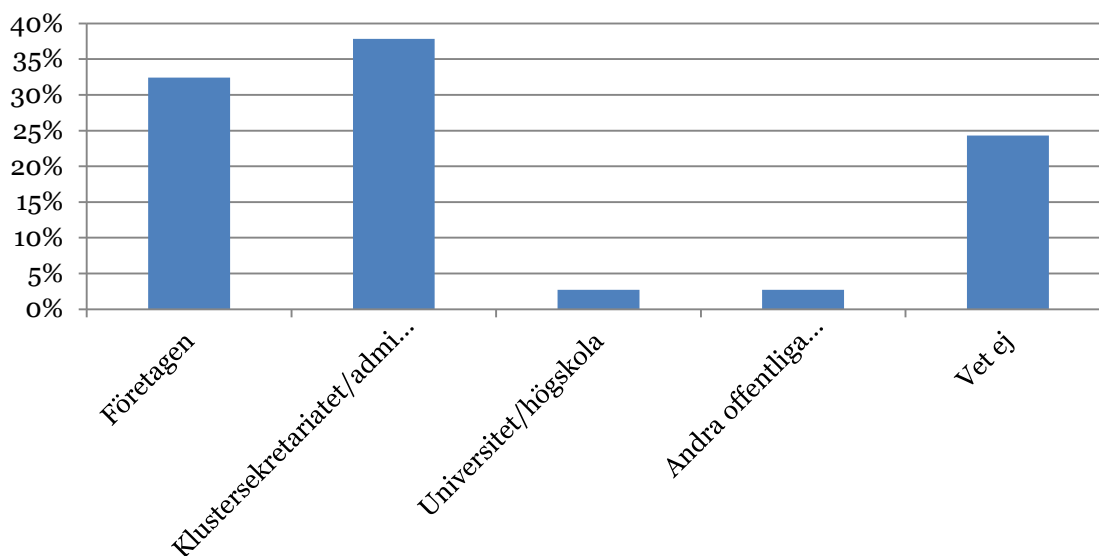
ett internationellt betydelsefullt kluster (1,9). Generellt verkar kunskapen om andra internationella livsmedelskluster vara låg, då 16 procent av respondenterna har svarat "Vet ej" på detta påstående. Vidare är kunskapen om andra organisationer som ingår i Livsmedelsakademien, vilket är centralt för deras framtida samarbete, relativt låg (2,0).

Figur 7.4. Kunskap om Livsmedelsakademien



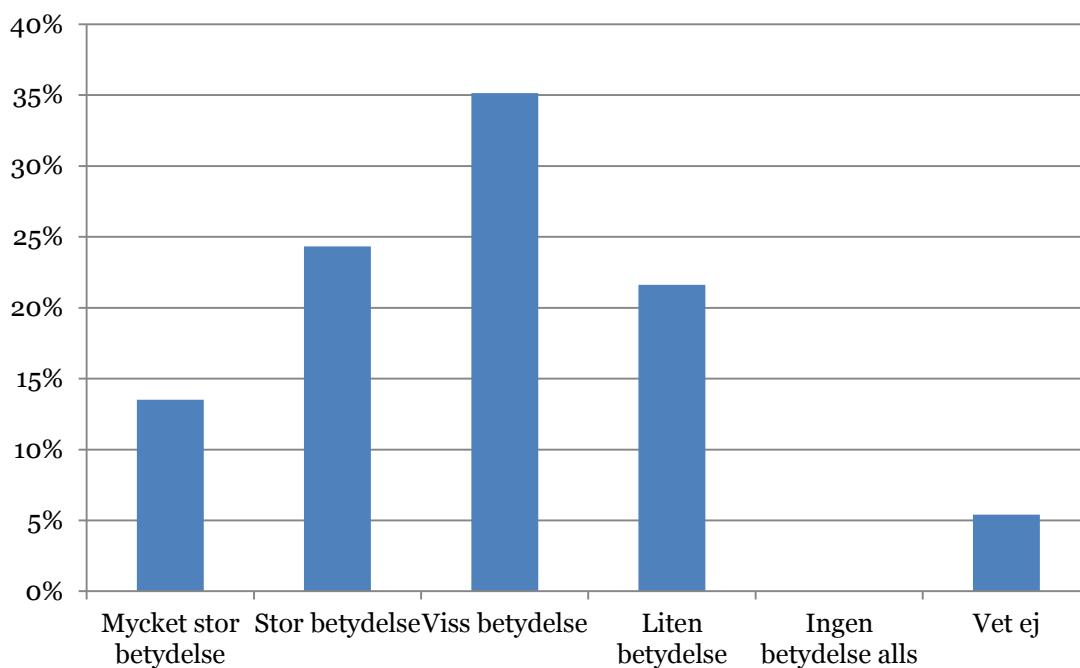
Det finns en relativt stark samsyn mellan Livsmedelsakademien och respondenterna kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt, och en majoritet av respondenterna anser att de behandlas som en fullvärdig medlem av klusterinitiativet. Att Livsmedelsakademien inte dominerar respondenternas synsätt kring vilken aktör som har störst inflytande över klusterinitiativet får anses som något positivt. Hela 32 procent anger att företagen har störst inflytande, samtidigt som 24 procent inte kan svara på vem de anser ha störst inflytande. Detta ger i teorin en hänvisning om att Livsmedelsakademien är en öppen organisation som är mottaglig för idéer utifrån. En respondent väljer att formulera det som att Livsmedelsakademien varit "särskilt bra på att ställa om från att ha varit en relativt sluten organisation och inriktad på ett strategiskt arbete till en organisation som nu är öppen för alla och som numera kännetecknas av ett strategiskt upplägg och arbete".

Figur 7.5. Vilken aktör anser ni ha störst inflytande över Livsmedelsakademin?



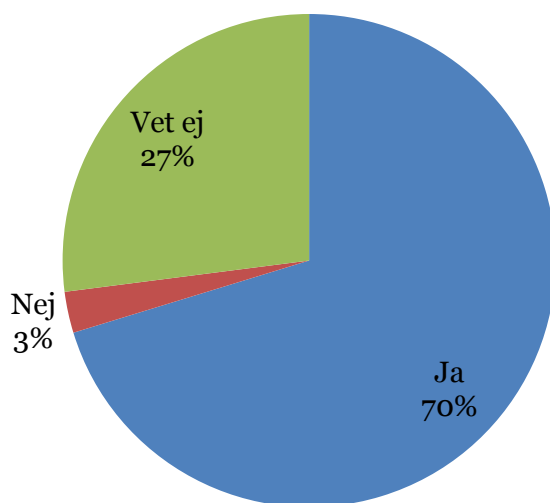
Av de 37 respondenter anser 73 procent att Livsmedelsakademin har viss, stor eller mycket stor betydelse för den egna organisationens affärsmässiga utveckling, vilket är en högst positivt resultat. Ingen av respondenterna menar att Livsmedelsakademin inte har någon betydelse alls för den egna affärsmässiga utvecklingen. Då hela 16 procent av respondenterna utgörs av representanter från universitet och högskola, med begränsad affärsmässig verksamhet, är detta en högst intressant siffra. En hypotes är att närmandet mellan näringsliv och akademi tolkas från universitetens sida som en mer affärsmässig aktivitet.

Figur 7.6. Vilken betydelse fäster ni vid Livsmedelsakademin för er affärsmässiga utveckling?



Hela 70 procent av respondenter är tillfreds med det arbete som Livsmedelsakademin, och enbart 3 procent anger att de inte är det. Medlemmarnas främsta motiv bakom medlemskapet i Livsmedelsakademin handlar i stort om att bli en del av ett större nätverk och knyta nya kontakter som går utanför de gängse strukturerna. En respondent väljer att formulera det som att ”*skapa kontakter med andra företag/universitet för att skapa mera affärer*”. Detta gäller även för utländska företag som etablerat sig i regionen och vill etablera ett nytt kontaktnät. Förutom det traineeprogram som organiseras av Livsmedelsakademin, vilket flera respondenter lyfter fram som något väldigt positivt, är möjligheten att påverka branschens utveckling en viktig fråga för flera av medlemmarna.

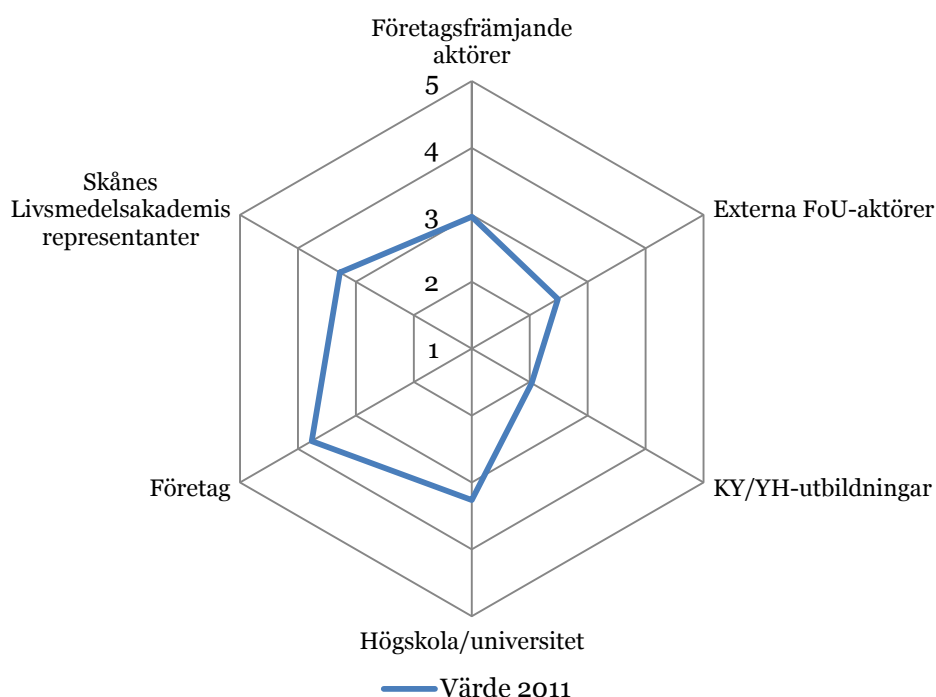
Figur 7.7. Är ni tillfreds med det arbete som Livsmedelsakademin utför?



7.3.3 Samarbete inom Skånes Livsmedelsakademi

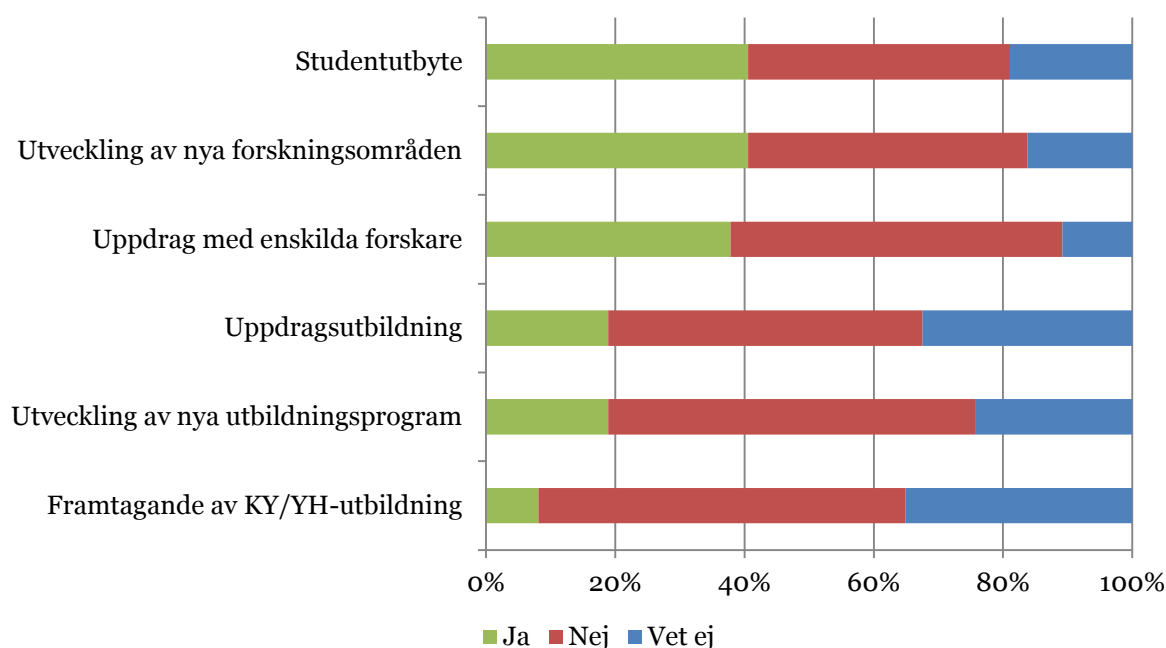
Respondenterna har fått värdera sitt samarbete med andra aktörer inom Livsmedelsakademin på en skala mellan "Inget samarbete alls" (1) och "Till väldigt hög grad" (5). Det mesta av samarbetet mellan medlemmarna i Livsmedelsakademin sker med och mellan företag (3,8), vilket i sin tur sker till en hög grad. Samarbete med högskola och universitet är också relativt framträdande bland respondenterna (3,3), samtidigt som samarbete med Livsmedelsakademiens representanter är något mindre förekommande (2,9) och samarbeten med externa FoU-aktörer (2,5) och KY/YH-utbildningar (2,0) sker i lägre utsträckning.

Figur 7.8. Grad av samarbete med följande aktörer



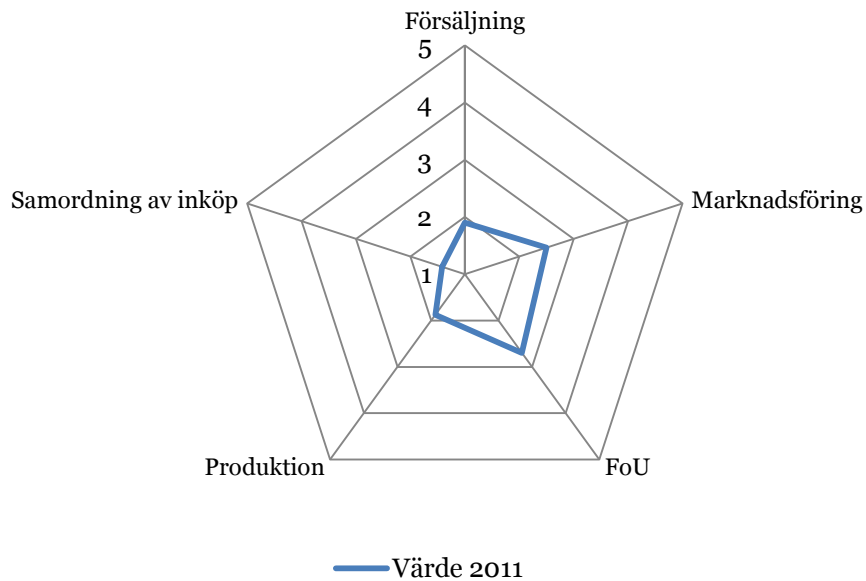
Av de respondenter som angav att de hade etablerade samarbeten med universitet och högskolor inom Livsmedelsakademin har dessa kontakter i störst utsträckning lett till studentutbyten (41%), uppdrag med enskilda forskare (38%) samt utveckling av nya forskningsområden (41%). Detta får sägas vara högst positiva siffror som tyder på att samarbetet mellan privata aktörer och universitet/högskola inom Livsmedelsakademin i realiteten leder till konkreta samverkansprojekt.

Figur 7.9. Har samarbetet med universitet/högskolor i Livsmedelsakademin lett till någon av följande aktiviteter?



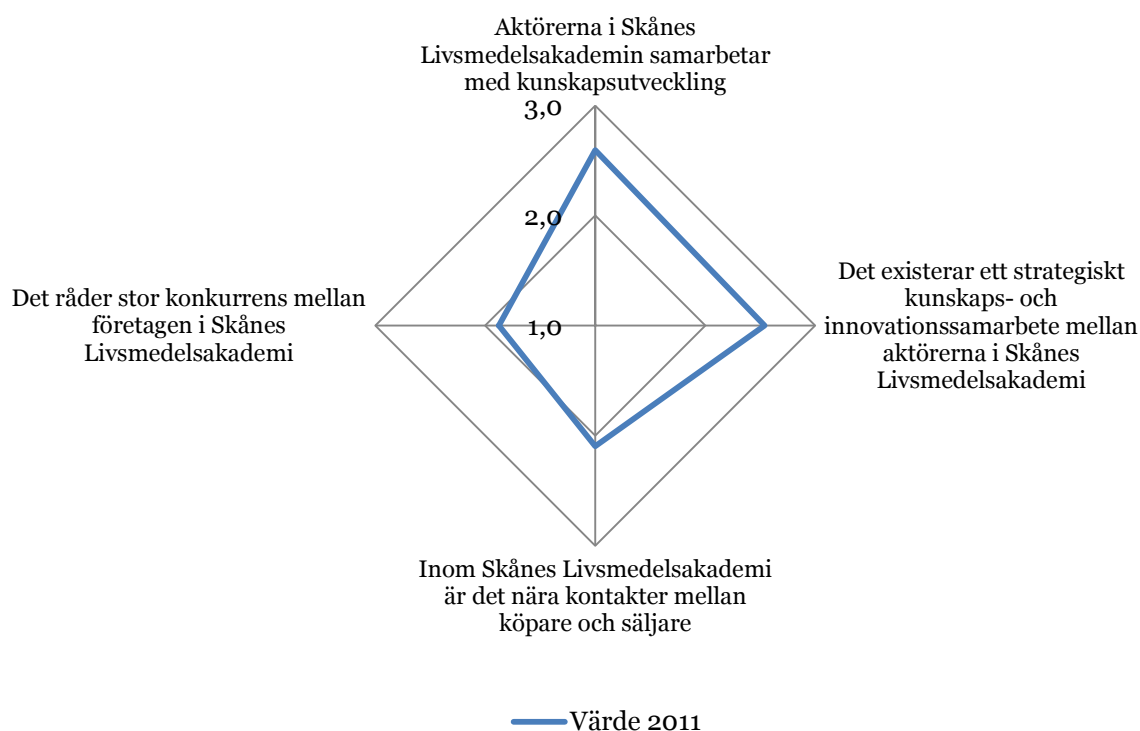
Samarbeten mellan aktörerna i Livsmedelsakademin sker som tidigare visats framförallt mellan företag och med universitet/högskola. Respondenterna har vidare blivit ombedda att värdera deras organisations grad av samarbete med dessa aktörer i klusterinitiativet inom en rad olika områden från "Inget samarbete alls" (1) till att samarbete sker "Till väldigt hög grad" (5). Resultatet visar att det enbart är inom FoU (2,7) och Marknadsföring (2,5) som samarbete sker i någon utsträckning. I övrigt är samarbetet med andra aktörer inom Livsmedelsakademin med produktion, samordning av inköp och försäljning, områden där samarbete sker i begränsad omfattning. Andra områden som specificeras av respondenterna är dock de internationella samarbeten som sker, projektet Smaka på Skåne (som till viss del kan klassificeras som marknadsföring), och de insatser som görs gemensamt på konferenser och mässor.

Figur 7.10. Samarbetar ni i dagsläget med andra aktörer i Livsmedelsakademin inom något av följande områden?



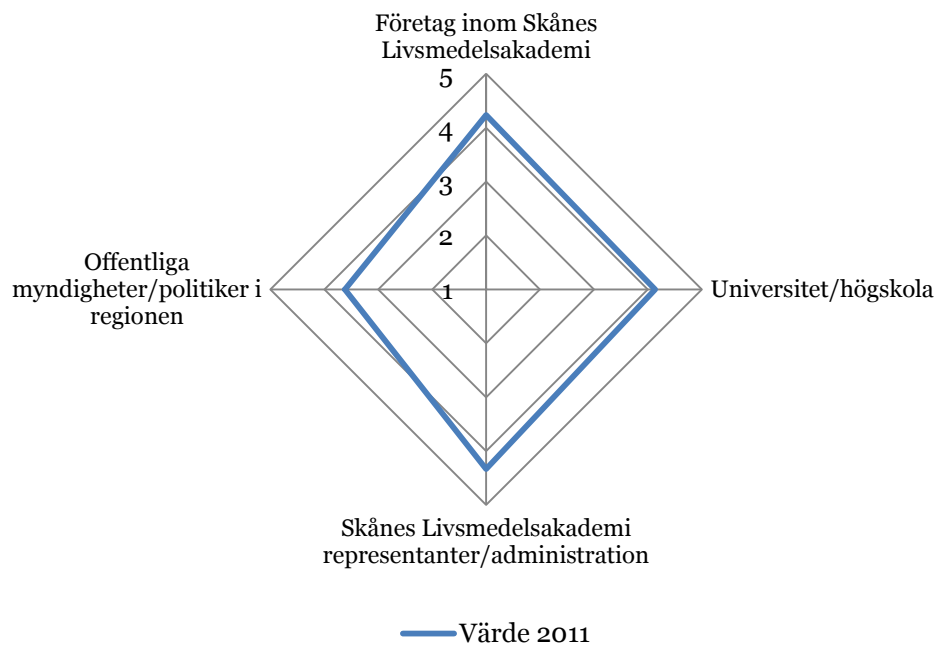
Kopplat till detta är också frågan om samverkansmiljön inom Livsmedelsakademin. Därför fick respondenterna ta ställning till en rad påståenden på en skala från "Instämmer inte alls" (1) till "Instämmer helt" (3) kring samarbete med kunskapsutveckling, konkurrens, etc. Överlag instämmer respondenterna till hög grad i påståendena kring att aktörerna i Livsmedelsakademin samarbetar med kunskapsutveckling (2,6) och att det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete dem emellan (2,5). Omvänt är det få av respondenterna (1,8) som anser att det råder stor konkurrens mellan företagen som ingår i Livsmedelsakademin och att det delvis är nära kontakter mellan köpare och säljare (2,0).

Figur 7.11. Värdering av samarbetet inom Livsmedelsakademin



Att aktörerna i klustret utvecklar ett givande samarbete förutsätter i grunden att de har god tillit till varandra. Respondenterna har fått gradera sin tillit på en skala från "Ingen tillit alls" (1) till "Väldigt stor tillit" (5) till olika aktörer inom Livsmedelsakademin och resultatet visar att det generellt finns en hög grad av tillit till samtliga aktörer inom klustret. Tilliten till klustersekretariatet är den enskilt högsta noteringen (4,3) och är ett väldigt positivt resultat för det arbetssätt som Livsmedelsakademin tillämpar och för hur man bemöter sina medlemmar i det dagliga arbetet.

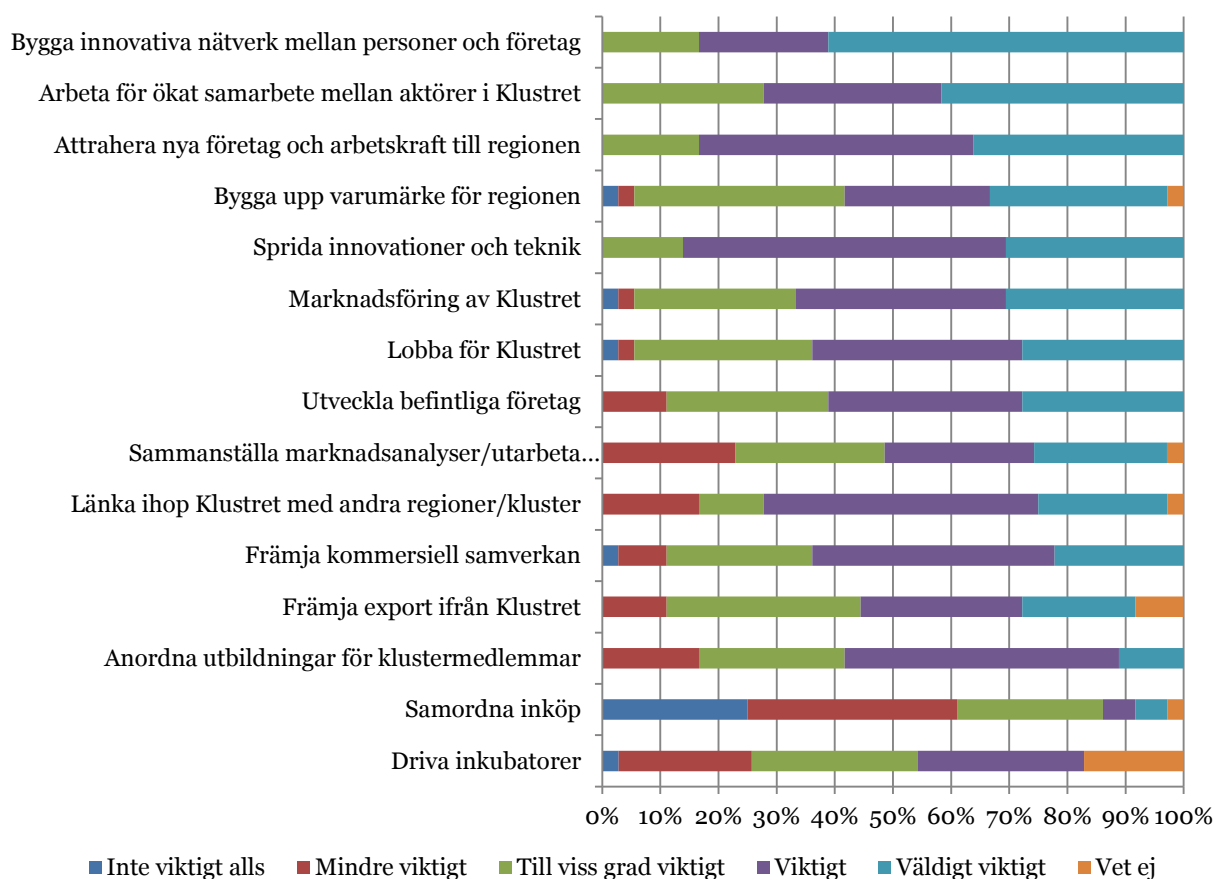
Figur 7.12. I vilken grad anser ni att ni har tillit till följande aktörer inom Livsmedelsakademien



7.3.4 Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse

Respondenterna ser som Livsmedelsakademin främsta uppdrag att bygga innovativa nätverk mellan personer och företag. Av respondenterna ser 83 procent detta som en viktig eller väldigt viktig uppgift för klusterinitiativet. Andra aktiviteter som de tillfrågade intressenterna ser som särskilt viktiga för Livsmedelsakademin att ägna sig åt är att arbeta för ett ökat samarbete mellan aktörerna i klusterinitiativet, attrahera nya företag och arbetskraft till regionen samt bygga upp ett varumärke för regionen. Få av de aktiviteter som specificeras nedan anses vara mindre viktiga för Livsmedelsakademin att ägna sig åt. Enbart samordning av inköp, som 61 procent anser vara inte viktigt alls eller mindre viktigt, och driva inkubatorer, som 23 procent anser vara mindre viktigt, är två aktiviteter som står ut i detta avseende. Detta föranleder därmed en bred verksamhet för Livsmedelsakademin för att tillgodose de aktiviteter som dess medlemmar bedömer som särskilt viktiga inslag.

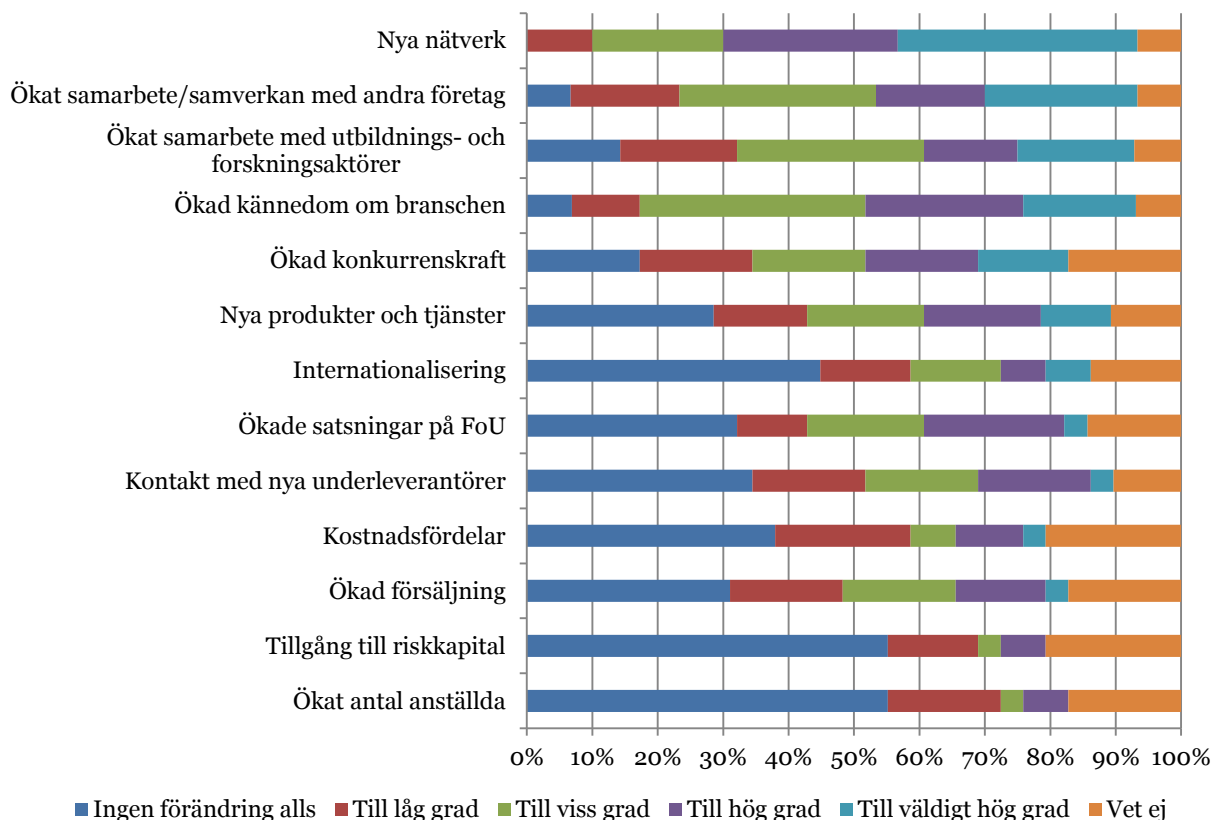
Figur 7.13. Vilka av följande aktiviteter bedömer ni som särskilt viktiga för Livsmedelsakademin att ägna sig åt?



Nyttan av medlemskapet i Livsmedelsakademin ligger enligt respondenterna främst i att man etablerar nya nätverk, ökar samarbetet med andra företag och utbildningsinstitutioner samt får en ökad kännedom om livsmedelsbranschen. Drygt 60 procent anser att medlemskapet i Livsmedelsakademin till hög eller väldigt hög grad bidragit till nya nätverk. Inga respondenter anger att medlemskapet i Livsmedelsakademin inte lett till några nya nätverk alls. Drygt 40 procent har fått en ökad kännedom om branschen till hög eller väldigt hög grad och drygt 30 procent har till hög eller mycket hög grad ökat sitt samarbete med FoU-aktörer. Områden där mindre förändringar har skett

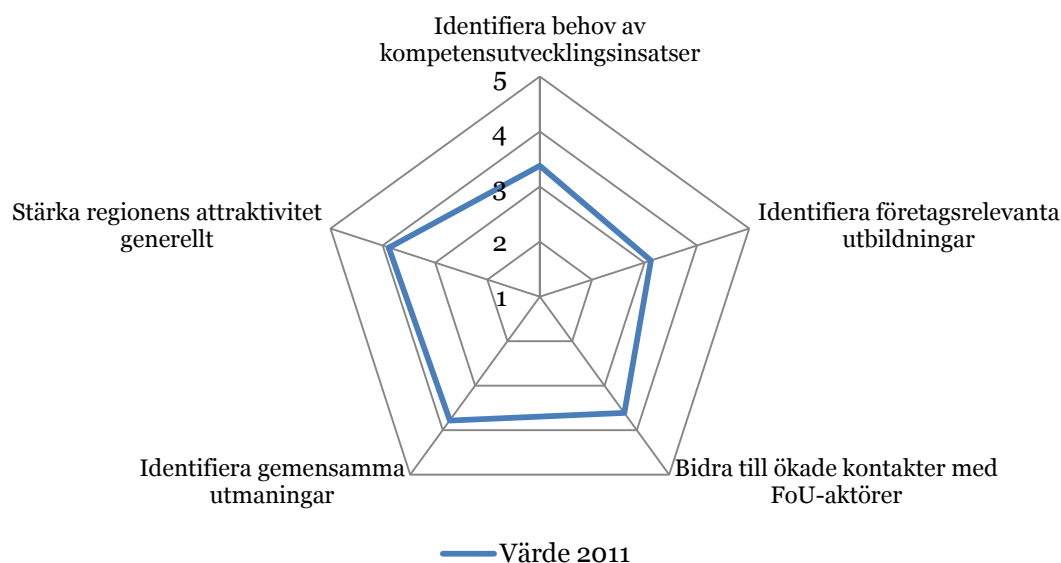
relaterar främst till antal anställda, där 55 procent inte upplevt någon förändring alls och 17 procent till låg grad, och tillgång till riskkapital där 55 procent uppger att de inte upplevt någon förändring alls.

Figur 7.14. Till vilken grad anser ni att medlemskapet i Livsmedelsakademien bidragit till förbättringar för er organisation inom följande områden:



I undersökningen gavs respondenterna möjligheten att på en skala från "Ingen förmåga" (1) till "Väldigt stor förmåga" (5) bedöma Livsmedelsakademins arbete inom en rad områden. De flesta av respondenterna kunde vi i tidigare frågor se instämmer i att Livsmedelsakademien bidrar till att stärka regionens varumärke, och en stor andel anser vidare att Livsmedelsakademien har en stor förmåga att stärka regionens attraktivitet generellt (3,9). 61 procent anser att klusterinitiativet har hög (4) eller mycket hög förmåga (5) att göra detta. De tillfrågade ser också positivt på Livsmedelsakademins förmåga att identifiera gemensamma utmaningar (3,8) och att bidra till ökade kontakter med FoU-aktörer (3,6). Mindre positivt, dock fortfarande till viss del, ser respondenterna på klusterinitiativets förmåga att identifiera behov av kompetensutvecklingsinsatser (3,3) och företagsrelevanta utbildningar (3,1).

Figur 7.15. Livsmedelsakademiens förmåga att:

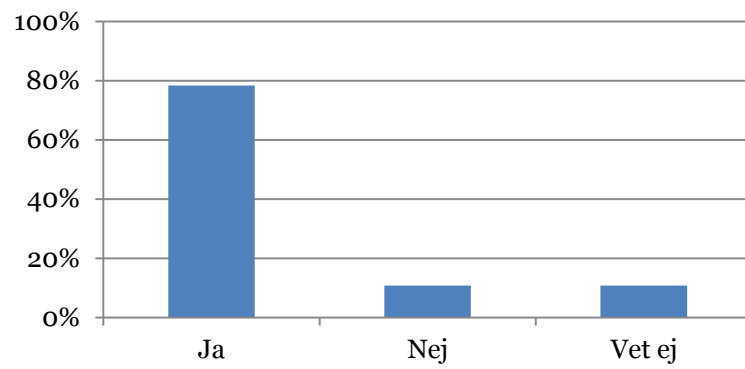


Det finns samtidigt en rad generella områden som respondenterna lyfter fram på frågan om vad de anser vara särskilt bra/mindre bra med Livsmedelsakademin. Överlag menar respondenterna att det är *"bra att det finns en stark aktör i Skåne vilket är ett stort behov inom branschen"*. Framförallt nätverksmöjligheterna och en god förankring av verksamhetsidén bland medlemmarna lyfts fram som något särskilt positivt för Livsmedelsakademin. Även arbetet med öppen innovation, vilket Livsmedelsakademin har en stark inriktning mot, får ett positivt bemötande bland respondenterna samt arbetet med traineeprogrammet. Mindre positivt är att mycket av kärnverksamheten är beroende av "externa konsulter", vilket innebär en stor grad av sårbarhet och för lite kunskapsuppbyggnad i själva organisationen. Andra respondenter lyfter fram att Livsmedelsakademin i större utsträckning bör fokusera sin verksamhet på färre områden och att man inte *"kan vara med över allt"*. Dock kunde vi tidigare i utvärderingen av Livsmedelsakademin utläsa att en majoritet av respondenterna såg ett stort spann av aktiviteter som särskilt viktiga för Livsmedelsakademin att ägna sig åt.

Vidare var vi i undersökningen intresserade av på vilket sätt Livsmedelsakademin kan arbeta för att stärka medlemmarnas egna organisationer. I stort handlar svaren om att stärka länkarna med andra klustersatsningar som exempelvis Packbridge, profilera branschen och stärka Skånes attraktivitet på området. En uppmaning görs även till Livsmedelsakademin om att i större utsträckning bekanta sig med medlemsföretagens produkter, möjligen genom att låta dessa presentera sig för Livsmedelsakademin.

Slutligen fick respondenterna svara på frågan om de på det stora hela anser att de drar nytta av att vara medlem i Livsmedelsakademin. Hela 78 procent av de tillfrågade respondenterna anser att de drar nytta av att vara medlem i Livsmedelsakademin, medan enbart 11 procent anser att så inte är fallet.

Figur 7.16. På det stora hela, anser ni att ni drar nytta av att vara medlem i Livsmedelsakademin?



7.4 Internationell utblick

Skånes Livsmedelsakademi är ett klusterinitiativ som syftar till att utveckla Skåne och Sverige till ett livsmedelscentrum i Europa. Traditionen bland livsmedelsproducenter och andra aktörer att samverka är inget nytt fenomen utan vilar på en lång tradition i flera regioner. Områden som Emilia-Romagna i Norra Italien, där livsmedelsindustrin utgör en betydande del av det regionala näringslivet, vilar på nära samarbeten mellan samtliga aktörer i varukedjan. Att utveckla en regions livsmedelsindustri under klusterparollen med gemensamma projekt, nätverksträffar, coaching och rådgivning för forskare, innovatörer och entreprenörer från näringsliv, universitet och region är däremot ett relativt nytt arbetssätt. De internationella klusterorganisationerna i benchmarkingen arbetar med allt från besöksnäring med livsmedel som en central del, livsmedelsförädling, marknadsföring, forskningsstöd och identifieringen av nya affärsmöjligheter.

Den klusterorganisatoriska benchmarkingen av Skånes Livsmedelsakademi syftar inte, vilket gäller för samtliga benchmarkade skånska klusterinitiativ, till att på djupet analysera arbetssätt och metoder hos internationella motsvarigheter. Arbetssättet hos Skånes Livsmedelsakademi skiljer sig på många sätt från hur andra klusterorganisationer arbetar, varför en sådan jämförelse hade krävt långt större resurser i att analysera strategi och utfall för respektive klusterorganisation. Vidare är ett flertal av klusterorganisationerna inom livsmedelsbranschen relativt nystartade med bristande möjligheter att analysera verksamhetens inverkan regionalt. Den klusterorganisatoriska benchmarkingen syftar istället till att uppmärksamma de initiativ som vi identifierat internationellt och som i så stor utsträckning som möjligt arbetar med samma syfte som dess skånska motsvarighet.

Följande klusterorganisationer ingår i analysen:

- **Food NorthWest** (Storbritannien) – Food Northwest i Nordvästra Storbritannien grundades 2007 och har i dagsläget 170 medlemsföretag inom mat- och dryckesindustrin. Bland dessa medlemmar finns även en liten andel forskningsinstitut och universitet. Klustrets strategi har sex nyckelteman vilka består av marknadsutveckling, produktivitet och kompetens, hälsosamt ätande, miljömässig hållbarhet, hållbart jordbruk, samt förbättrandet av industrins profil. Man arbetar mycket i projekt med olika samarbetspartners, exempel på dessa är ”*Resource Efficiency Programme*” som går ut på att utveckla resurseffektiva teknologier inom vissa specifika målgruppsföretag, och ”*Safer Food Better Business*” där Englands Food Standard Agency assisterat över 450 företag i att skapa en säkrare hantering av livsmedel.
- **Food Valley** (Nederländerna) – Food Valley har funnits sedan 2004 och är beläget i Wageningen i Nederländerna, men dess räckvidd sträcker sig vidare än så. Organisationen arbetar med att sammanföra företag och forskningsinstitut i målorienterade kluster över hela Nederländerna, och har även ett internationellt samarbete med europeiska partners och med Japan. Food Valleys mål är att stimulera innovation i den holländska lantbruks- och livsmedelssektorn genom en efterfrågedriven kombination av näringsliv och kunskap.
- **Vitagora** (Frankrike) – Vitagora består av företag, forskningsenheter och utbildningsorganisationer i provinserna Franche-Comte och Burgundy i Östra Frankrike. Vitagora etablerades under 2005, och dess mål består av att hjälpa till att skapa nya och innovativa livsmedelsprodukter och tjänster som sammanför både smakupplevelsen och näringsvärdet av mat. Detta görs bland annat genom att stödja medlemmar i olika forskningssamarbeten; genom att föra samman företag, forskningsinstitut och specialister med samma inriktning inom klustret; samt genom att stödja utvecklingen av avknopnings- och uppstarts företag.
- **Kyushu Bio Cluster** (Japan) – Organisationen IMAQ etablerades 2007 för att gynna samarbeten mellan universitet och industri på Kyushu Universitet, som ligger på Japans sydligaste ö Kyushu. Centret har 176 medlemmar och stödjer aktiviteter såsom gemensamma forskningsprojekt, nationella projekt, teknologiöverföring, designföretag, uppstartsprojekt, samt

främjandet av internationella samarbeten. Syftet är att bistå medlemmar i frågor kring immateriella rättigheter, sammanlänka aktörer i ett gemensamt nätverk, samt att stärka universitetets och därmed regionens varumärke.

- **Upper Austria Food Cluster** (Österrike) – Upper Austria Food Cluster grundades år 2000, och har som mål att öka konkurrenskraften och den innovativa styrkan genom samarbeten mellan olika aktörer i livsmedelsbranschen. Klusterorganisationen arbetar för att skapa nya nätverk för ökat kunskapsutbyte samt initiera gemensamma projekt med aktörer från akademi och näringsliv. Ett övergripande mål är att öka bilden av Oberösterreich (övre Österrike) som en attraktiv och stark livsmedelsregion.

Nedan presenteras en sammanställning av de parametrar som ingår i den klusterorganisatoriska benchmarkingen. Uppgifterna grundar sig på telefon/mailintervjuer med kontaktpersoner vid respektive klusterorganisation i de fall uppgifter inte redovisas på klusterorganisationens hemsida eller i officiella publikationer.

Internationell utblick

1. Klusterinformation

1.1 Klusternamn	Skånes Livsmedelsakademi	Food NorthWest	Food Valley	Vitagora	Kyushu Bio Cluster	Upper Austria Food Cluster
1.2 Land	Sverige	Storbritannien	Nederländerna	Frankrike	Japan	Österrike
1.3 Kluster Manager	Lotta Törner	Pat Foreman	Roger van Hoesel	Christophe Breuillet	Katsuya Fukami	Jürgen Neuhold
1.4 Hemsida	www.livsmedelsakademin.se	www.foodnw.co.uk	www.foodvalley.nl	www.vitagora.com	.	www.lebensmittelcluster.at

2. Klusterstatistik

2.1 Antal medlemsföretag	34 medlemmar och 42 partners	170	110	143	176	272
2.2 Medlemsavgift (år)	SEK 2000 -35 000	SEK 200-3 600	SEK 4 500-20500	SEK 4 500 - 91 000	SEK 500-5 000	SEK 2 700-10 900
2.3 Klustrets säte	Malmö	Nordvästra England	Wageningen	Franche-Comté och Burgundy	Kyushu	Norra Österrike

3. Medlemsprofil

3.1 Typ av medlemmar						
Företag (%)	97%	75%	-	77%	54%	93%
Forskningsinstitut/universitet (%)	3%	5%	-	12%	10%	7%
Offentliga aktörer %		10%	-		11%	
Övrigt (%)		10%	-	11%	25%	

4. Klusterorganisationens profil

4.1 Grundat	1994	2007	2004	2005	2007	2000
4.2 Antal anställda i klusterorganisationen (heltid)	4	12	10	9		5
4.3 Klusterorganisationens omsättning	SEK 23 miljoner		Kan ej ges ut	SEK 8,4 miljoner		Kan ej ges ut
4.4 Finansieringsgrund			**			
Offentliga medel (%)	90%	75%		50%		40%
Företag (%)	10%	25%		50%		60%
Övrigt (%)						

5. Erbjudna tjänster

FoU-tjänster	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Tillgång till kapital	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Specialiserad rådgivning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Utbildning	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Kunskaps- och informationsöverföring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Marknadsanalyser	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
Marknadsföringsaktiviteter	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Exportfrämjande verksamhet	Delvis	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Tillgång till inkubator	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja

7.4.1 Kommentarer på klusterorganisatorisk benchmark

Av de sex klusterorganisationerna är det Skånes Livsmedelsakademi som har minst antal medlemmar. Kombinationen med att skilja mellan medlemmar och partners finns inte hos de andra klusterinitiativen trots att alla har differentierade medlemsavgifter. Det franska Vitagora sticker ut med högsta medlemsavgifter medan de andra varierar mellan att ha riktigt låga och medelhöga avgifter.

Alla de sex livsmedelsklusterinitiativen har majoriteten företagsmedlemmar, även om japanska Kyushu Bio Cluster har nästan lika många offentliga aktörer, forskningsinstitut och övriga aktörer som medlemmar. Både Livsmedelsakademin och Upper Austria Food Cluster har nästan bara företag som medlemmar, deras andel forskningsinstitut eller universitet är i väldigt liten i jämförelse.

Många av klusterinitiativen har varit försiktiga med att ge ut uppgifter kring omsättning, endast två har svarat vad de omsätter vilket medför en försiktig jämförelse. Skånska Livsmedelsakademin har mer än dubbelt så stor omsättning men är också i mycket högre grad finansierad av offentlig sektor. Franska Vitagora som också har uppgett sin omsättning får hälften av sin finansiering från företagsmedlemmar. Österrikiska Upper Austria Food Cluster har mer än hälften av sin finansiering från företagsmedlemmar men har tyvärr inte uppgett sin omsättning, vilket gör det svårt att värdera dessa uppgifter.

De sex klusterinitiativen erbjuder alla sina medlemmar specialiserad rådgivning samt kunskaps- och informationsöverföring. En majoritet erbjuder marknadsföringsaktiviteter, marknadsanalyser samt FoU-tjänster och endast två av klusterorganisationerna erbjuder tillgång till kapital till sina medlemmar.

7.5 Registeranalys

Skånes Livsmedelsakademis 72 medlemmar (juni 2011) utgörs dels av partners som har full tillgång till Livsmedelsakademins tjänster och dels av medlemmar som erbjuds ett reducerat erbjudande som innefattar erbjudanden om deltagande i seminarier, kurser och nätverk. Klusterinitiativet har 38 partners och 34 medlemmar.

Klusterinitiativets uppvisar en bred spridning bland medlemsföretagens verksamhet. Av de 42 branscher på fem-siffernivå som återfinns är, föga förvånande, flest aktiva inom livsmedelsframställning, men konsultverksamhet avseende företags organisation samt annan naturvetenskaplig och teknisk forskning rymmer även en handfull företag och institutioner var.

De 48 medlems- och partnerföretag som redovisar bland annat antal anställda och nettoomsättning har sammanlagt 16 340 anställda samt en omsättning närmare 49 miljarder. Viktigt att påpeka är att ett antal av medlemsföretagen, exempelvis IKEA Food Service och Skånemejerier, inte redovisar sina resultat och därför inte är med i sammanställningen nedan. Klusterinitiativets nettoomsättning är trots detta hög, mycket tack vare Tetra Pak, Bergendahls Food, Procordia och Nordic Sugar som alla har god omsättning och resultat. Viktigt att påpeka dock är att många av de största medlemsföretagen har verksamhet även utanför Region Skåne och mycket av sin intjäning där.

Tabell 7.1. Skånes Livsmedelsakademis nyckeltal (n=48)

	Antal anställda	Nettoomsättning tkr	Årets resultat tkr	Personalkostnader tkr	Förädlingsvärde per anställd tkr
2009 - Dec	16 340	48 618 881	2 058 523	12 033 590	862

8. Packbridge

8.1 Initiativet

Packbridge är ett klusterinitiativ inom förpackningsindustrin med säte i sydvästra Skåne. Klustret marknadsför sig som ett växande nätverk för förpackningsindustrin och alla led i värdekedjan, vilket omfattar kunder, leverantörer, forskare och innovatörer. Idén med Packbridge är att skapa en mötesplats som kopplar samman människor i branschen, industri med akademi, och forskning med kommersiell tillämpning.

Bakgrunden till Packbridges bildande är den globala förpacknings- och livsmedelsindustrins utbredning i sydvästra Skåne. I syfte att utveckla den svenska förpackningsbranschen och ta till vara på den starka akademiska världen i regionen skapade näringslivet, med hjälp av Regions Skåne, klusterorganisationen Packbridge år 2010. Packbridge har idag 117 medlemmar och växer ständigt. Bland medlemmarna finns företag som Flextrus, Å&R Carton samt regionala aktörer som Region Skåne samt forskningsaktörer som Lunds Tekniska Högskola.

Packbridge erbjuder sina medlemmar ”tjänster inom utbildning, teknisk och strategisk konsultation, forskning och utveckling och flera olika nätverks- och korsbefruktande aktiviteter”.³

8.1.1 Målsättningar

Packbridge främsta målsättning är att se till att svensk förpackningsindustri stärks och blir mer konkurrenskraftig på den globala marknaden. Tanken är att man genom att jobba tillsammans kan skapa förutsättningar som förhindrar att företag tvingas lämna landet för säkra sin framtida verksamhet. Klusterinitiativet är nystartat men har vuxit väldigt mycket under det första året, med ett delmål att bli 100 medlemmar under det första året och över 200 medlemmar innan 2013. Samtidigt menar klustrets VD Per-Stefan Gersbro att den kontinuerliga utmaningen kommer vara att behålla alla medlemmar över tid. Klusterinitiativets vision är att bygga en av världens ledande arenor för forskning, innovation, entreprenörskap inom området förpackningar.

8.1.2 Verksamheten

Packbridges har sin bas i Skåne men verksamheten spänner över hela landet och över flera olika verksamhetsområden. Bland annat inkluderar detta deltagande i forsknings- och utvecklingsprojekt, konsultationer och utbildningar. Dessutom används VD-träffar, seminarium och konferenser som ett sätt att sprida information samtidigt som det möjliggör nätverkande mellan medlemmarna. Medlemmarna är såväl varumärkesägare, som förpackningsleverantörer och materialföretag och hela värdekedjan är representerade i klusterorganisationen. Detta möjliggöra att möten kan variera från ren inspiration till att verkliga affärsmöten uppstår.

³ <http://www.packbridge.se/default.asp?pid=31>

Ingrid Landgren är innovationsdirektör på Procordia, ett av Sveriges största livsmedelsföretag. Hon arbetar bland annat med utveckling av förpackningar och företaget har varit medlem i Packbridge sedan klusterinitiativets start. Ingrid beskriver att hon under de senaste 6 åren har sökt efter ett forum för att mötas och diskutera förpackningsmässiga utmaningar med andra i branschen:

”Under de senaste två åren har intresset för detta fullkomligt exploderat, och då kom Packbridge som skapade det här nätverket som samlade aktörerna och kanaliserade intresset” berättar Ingrid.

I klustret har Procordia deltagit i nästan alla aktiviteter, på allt från frukostmöten till större konferenser. Det senaste var Top Packaging Summit 2011 där över 160 företag i branschen träffades. Ingrid tycker att ämnena som tas upp nästan alltid är intressanta och upplever inte några problem med att komma med egna förslag på andra relevanta ämnen. Ingrid menar att medlemskapet i klustret och deltagandet i dess aktiviteter har fokuserat hennes egen verksamhet. Mest betydelsefullt har varit att få extern input och att få inspiration från andra verksamheter. Sen har även deltagandet resulterat i flera goda affärer för Procordias del:

”Vid den första träffen jag delade jag en fralla med en man från ett företag vars patentövervakningssystem vi idag använder. Det är ett direkt resultat från Packbridges möten” beskriver Ingrid Landgren

Vidare beskriver Ingrid hur intresset för Packbridge har vuxit enormt och företag från alla steg i produktionskedjan deltar i träffarna. Dock efterfrågar Ingrid fler medlemmar som arbetar med livsmedelsproduktion.

8.2 Genomförda aktiviteter

Packbridge har i processloggen angivit en rad möten och seminarier som har anordnats av organisationen. De rapporterade aktiviteterna sträcker sig från början av mars till slutet av juni och omfattar både externa och interna aktiviteter. Vad gäller rapporter och pressreleaser och projekt har den ansvarige på Packbridge inte rapporterat in några aktiviteter. Jämfört med klusterinitiativets hemsida är det klart att det finns gott om aktiviteter som hade varit av intresse för denna undersökning. Följande analys kommer till stor del att fokusera på de möten och seminarier som rapporterats in, vilket även kommer att understödjas och förtydligas med hjälp av den information som finns tillgänglig på Packbridges hemsida.

8.2.1 Möten och seminarier

Packbridge har rapporterat in ett tjugotal möten och seminarier till processloggen under våren. Av dessa är majoriteten seminarier och där möten främst innefattar sådana med externa aktörer som Naturvårdsverket, olika samverkansgrupper eller specifika föreningsmöten som årsmöte. Bland dessa aktiviteter finns även flera återkommande **frukostmöten** som behandlar aktuella och relevanta ämnen. Ett exempel på ämne var vid frukostmötet den tredje maj 2011 då mötet behandlade open innovation och IP rättigheter. Syftet med denna mötesform är att skapa en plattform för kunskapsutbyte men även för nätverkande mellan medlemmar. Frukostmötena i Packbridges regi har i genomsnitt haft runt 50-80 personer närvarande, som representerar mellan 30-60 organisationer. Vidare finns även ett par informationsmöten med, där representanter från Packbridge har presenterat klusterinitiativets arbete i olika forum som vid Landskronas pyttlunch i Landskronas Stadshus.

Störst fokus har enligt processloggen legat vid att genomföra seminarier i Packbridges regi. Dessa innefattar **workshops och kunskapsseminarier** som omfattar att exempelvis introducera tekniska lösningar så som Eye-tracking och ge medlemmar möjlighet att möta forskare inom olika områden. Utifrån de inrapporterade aktiviteterna går det att utläsa att kunskapsseminarierna bygger mer på intern kunskapsdelning medan det vid workshops tas in externa talare som leder diskussionerna. Seminarierna har sammantaget en stor bredd och varierar mellan att presentera och diskutera ny teknologi, kunskapsöverföring och nätverksskapande till att nå ut till nya medlemmar samt att marknadsföra klustret. De flesta seminarierna har skett i Packbridges regi men även arrangemang tillsammans med universitet och högskolor samt stora företag inom förpackningsindustrin har anordnats.

8.2.2 Rapporter och pressreleaser

Information om projekt och pressreleaser saknas från processloggen men enligt klusterinitiativets hemsida går det att utläsa att pressreleaser används flitigt. Då klusterinitiativet växer väldigt fort ligger stort fokus vid att välkomna nya medlemmar och informera om att klustret växer. Utöver det används pressreleaser ofta för att informera om kommande aktiviteter, möten och seminarier. Packbridge har under våren även publicerat en rapport med fokus på vart svensk förpackningsindustri är på väg. Rapporten bygger på intervjuer med ett tjugotal nyckelpersoner inom branschen och fokuserar på möjligheter och hot i branschen. Rapporten kostar 3000 kronor och omfattar 76 sidor. Vid tecknande av medlemskap i Packbridge ingår rapporten i medlemsavgiften.

8.2.3 Projekt

Information om projekt saknas från processloggen och är svårt att finna enligt hemsidan. Det som kommer närmast är de konferenser som Packbridge anordnar under våren och sommaren. I detta kontinuerliga arbete planeras konferenserna, talare bokas in, konferensen marknadsförs osv. vilket innebär att det ligger mycket arbete bakom dessa. Ett viktigt exempel på förberedelser är det Top Packaging Summit som anordnades i Malmö i oktober 2011 tillsammans med Skånes Livsmedelsakademi och Invest in Skåne med drygt 220 deltagare, ett rekordantal för en förpackningskonferens i Norden.

Per Nyström är VD för förpackningsföretaget Flextrus och sitter även i styrelsen för Packbridge. Per var en av initiativtagarna till klustret och berättar att när Region Skåne lanserade sin innovationsstrategi såg man möjligheten och behovet av att skapa ett affärskluster inom förpackningsindustrin. Målet var att skapa en arena för förpackningsindustrin och möjliggöra möten mellan företag, akademi och offentlig sektor på detta område. Företagens intresse för klusterinitiativet har vuxit snabbt sedan etableringen 2010.

”Vi har nu nått den kritiska massa där vi går från att företag frågar om de kan vara med jämfört med innan då vi fick fråga om företag ville vara med” berättar Per.

Enligt Per ligger fokus vid kunskapsöverföring för närvarande, i formen av seminarier och konferenser bland annat, där Flextrus drar nytta av en snabbare och större kunskapsinhämtning. Även möjligheten att träffa andra i branschen bidrar till denna process.

Per berättar att ”det skapar en kollegialitet inom branschen. Här kan personer som normalt är bittra konkurrenter sätta sig ned och lösa gemensamma problem, i frågor som hållbarhet och innovationskraft”.

Packbridge möjliggör även för företag att få träffa sina kunder men har ännu inte blivit en arena för rekrytering. Det, menar Per, kommer bli nästa steg när insatser mot utbildning och rekrytering sätts igång. Vidare beskriver han att ytterligare nästa steg i klusterutvecklingen är kopplingen till andra kluster, som t.ex. Skånes Livsmedelsakademin. Där finns det mycket att vinna menar Per.

8.3 Intressenternas syn på Packbridge

Presentationen av medlemmarnas svar för intressentanalysen av Packbridge är strukturerad efter följande breda underkategorier:

- **Klusteridentitet och projektdeltagande**
- **Samarbete inom klustret**
- **Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse**

Svaren har samlats in via en webbaserad enkät som har gått ut till samtliga av klusterinitiativets medlemmar. Dessa har svarat utifrån sina egna erfarenheter och synpunkter och de sammanställda bidragen presenteras i följande kapitel. 99 enkäter skickades ut och besvarades av 42 medlemmar, vilket följaktligen ger oss en svarsfrekvens på 42 procent för undersökningen av Packbridge.

Denna analys ämnar utgöra en startpunkt för kommande analyser, för att kunna mäta utvecklingen i klusterinitiativet Packbridge över tid. Då Packbridge är ett relativt nystartat klusterinitiativ bör tolkningen av resultaten ta detta i beaktande framförallt när det kommer till de förbättringar som medlemmarna upplevt som följd av medlemskapet i klusterinitiativet.

8.3.1 Sammanfattande resultat från intressentanalysen

Viktigt för företagens affärsmässiga utveckling

En stor majoritet (86%) av respondenterna i undersökningen utgörs av företag medan enbart en (1) respondent tillhör universitet eller högskola. Hela 88 procent av respondenterna har deltagit i någon av de aktiviteter som Packbridge anordnat det senaste året och anser sig generellt vara väl insatta i Packbridges aktiviteter. Respondenterna instämmer i stort i påståendet att Packbridge är ett regionalt betydelsefullt kluster och att det finns en samsyn mellan medlemmarna och Packbridge kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt. Respondenterna har en viss kännedom om andra organisationer i Packbridge, vilket grundar sig i att klusterinitiativet befinner sig i en väldigt expansiv fas med fler nya medlemmar samt att initiativet som sådant är relativt nystartat. Trots detta fäster 36 procent en stor eller mycket stor betydelse vid Packbridge för deras affärsmässiga utveckling, 40 procent fäster en viss betydelse och inte en enda respondent fäster ingen betydelse alls vid Packbridge för deras affärsmässiga utveckling.

Stor branschkunskap och goda nätverksmöjligheter

De främsta motiven bakom medlemskapet i Packbridge är nätverksmöjligheterna, tillgång till omvärldsbevakning och information om vad som händer i branschen. Ett flertal respondenter lyfter fram den företagsrelevanta kunskap som representanter för Packbridge besitter, vilket inte minst visar sig i den höga grad av tillit som medlemmarna säger sig ha för klusterinitiativet. En respondent väljer att motivera sitt medlemskap i Packbridge med att beskriva det som ett *”enkelt sätt att få kontakt med andra inom kompletterande branscher inom förpackningsindustrin. Väldigt bra och lättansamt sätt att lära sig mer om förpackningsbranschen och vad olika företag/universitet kan erbjuda”*. Detta återspeglar sig även i att hela 83 procent anger att de är tillfreds med det arbete som Packbridge utför, medan inte en enda respondent anger att de inte är det.

Stora möjligheter till intensifierat samarbete

Samarbetet med klusterinitiativets representanter och företagsrepresentanter värderas högt av respondenterna, medan samarbetet med universitet/högskola sker i mindre utsträckning och har hittills inte lett till några betydande specifika aktiviteter. Samarbete med andra aktörer inom Packbridge sker i väldigt låg utsträckning idag inom områden som försäljning, marknadsföring, FoU och produktion. Klusterinitiativets ringa ålder anges som en betydande anledning bakom detta. Samtidigt anger respondenterna att det finns nära kontakter mellan köpare och säljare i inom Packbridge samt att aktörerna inom Packbridge samarbetar med kunskapsutveckling. En intressant aspekt är vidare att få respondenter anser att det råder stor konkurrens mellan företagen i Packbridge.

Fortsätta bygga ut nätverket och sprida kunskap

En för utvärderingen central del är vilka aktiviteter medlemmarna bedömer som särskilt viktiga för Packbridge att ägna sig åt, dess förmåga att arbeta för medlemmarnas bästa och vilka förbättringar den enskilda organisationen upplevt som följd av medlemskapet. En stor majoritet av respondenterna anser att det är väldigt viktigt (52%) eller viktigt (38%) att Packbridge arbetar för att bygga upp innovativa nätverk mellan personer och företag. 85 procent anger att det är viktigt eller väldigt viktigt att Packbridge arbetar för att sprida innovationer och teknik samt arbetar för att attrahera nya företag och arbetskraft till regionen. Även anordna utbildningar för medlemmarna och sammanställa marknadsanalyser ses som två viktiga områden för Packbridge att ägna sig åt. Mindre viktigt för Packbridge att ägna sig åt är att driva inkubatorer och samordna inköp bland medlemmarna.

Konkreta förbättringar som följd av medlemskapet i Packbridge

Respondenterna fick även ta ställning till hur medlemskapet i Packbridge bidragit till förbättringar för deras organisation inom en rad olika områden. Det är här viktigt att påpeka, vilket ett antal respondenter understryker, att vissa av frågorna för Packbridge för tidigt ställda. Detta medför att svaren ser negativa ut, vilket egentligen inte är fallet. Följande resultat går dock att se kring vilka förbättringar medlemmarna upplevt som följd av medlemskapet i Packbridge:

- 46 % har fått en **ökad kännedom om branschen** till hög eller väldigt hög grad och enbart 7 % anger att detta inte skett
- 36 % anser att medlemskapet i Packbridge till hög eller väldigt hög grad bidragit till **nya nätverk**. För 38 % av respondenterna har medlemskapet i Packbridge till viss del bidragit till nya nätverk och enbart 7 % anger att så inte skett
- 29 % har upplevt en **ökad samverkan** med andra företag till hög eller väldigt hög grad som följd av medlemskapet i Packbridge. 26 % anger att upplevt en ökad samverkan till viss grad
- 29 % har till hög eller mycket hög grad ökat sitt **samarbete med FoU-aktörer** och 19 % har upplevt ökade **satsningar på FoU** till viss, hög eller mycket hög grad som ett resultat av medlemskapet i Packbridge
- 31 % uppger att de till viss eller hög grad **utvecklat nya produkter och tjänster**
- 16 % anger att de stärkt sin **konkurrenskraft** till hög eller väldigt hög grad som följd av medlemskapet i Packbridge
- 19% har upplevt en **ökad försäljning** till viss grad som följd av medlemskapet i Packbridge, medan 10 % anger att detta skett till låg grad och 50 % har inte upplevt någon förändring alls
- 17 % har upplevt en **ökad internationalisering** till viss eller hög grad, medan 57 % inte märks av någon förändring alls i denna fråga
- 7 % har upplevt **kostnadsfördelar** till viss grad medan 60 % inte har upplevt någon förändring alls eller till låg grad när det kommer till detta som följd av medlemskapet i Packbridge
- 79 % har inte upplevt en ökad **tillgång till riskkapital**, medan enbart 2 % upplevt detta till viss grad och 19 % Vet ej
- 67 % anger att medlemskapet inte lett till **ökad antal anställda**, medan enbart 2 % upplevt detta till hög grad

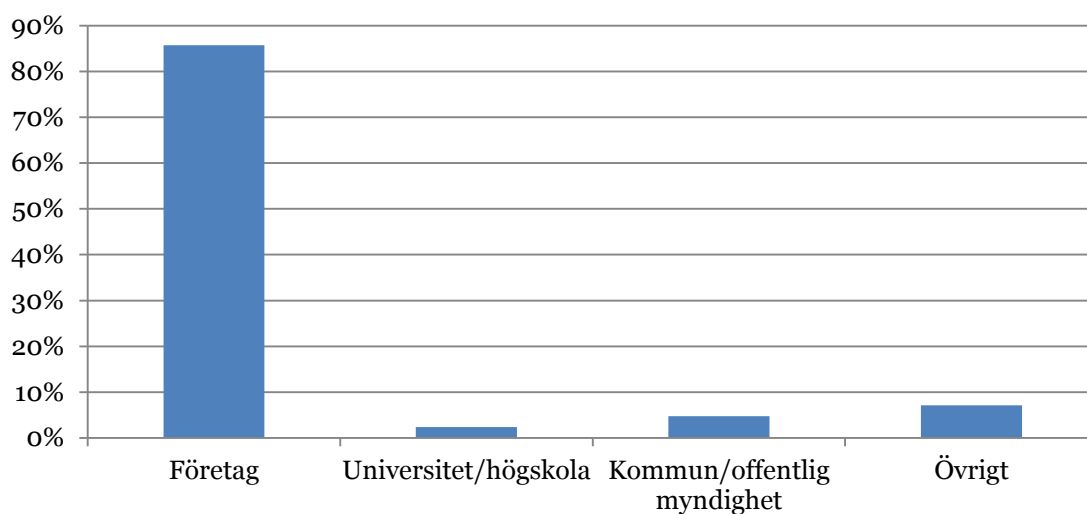
Sammantaget kan det sägas att Packbridge i stor utsträckning bidragit till en ökad kännedom om branschen, spridning av kunskap, och nya nätverk bland medlemmarna. I konkreta tillväxtmål har 29 procent ökat sitt samarbete med FoU-aktörer och 31 procent uppger att de till viss eller hög grad utvecklat nya produkter och tjänster. Hela 81 procent av de tillfrågade anser att de på det stora hela drar nytta av att vara medlem i Packbridge och klusterinitiativets ledning lyfts fram som särskilt

kunniga. Rekommendationer för framtiden ligger främst i att fortsätta koppla samman verksamheten med andra relevanta klusterinitiativ i regionen såsom Livsmedelsakademin, underlätta för deltagandet i nätverksträffar för medlemmar utanför regionen och utveckla de företagsrelevanta utbildningsinsatser som medlemmarna i stort efterfrågar.

8.3.2 Klusteridentitet och projektdeltagande

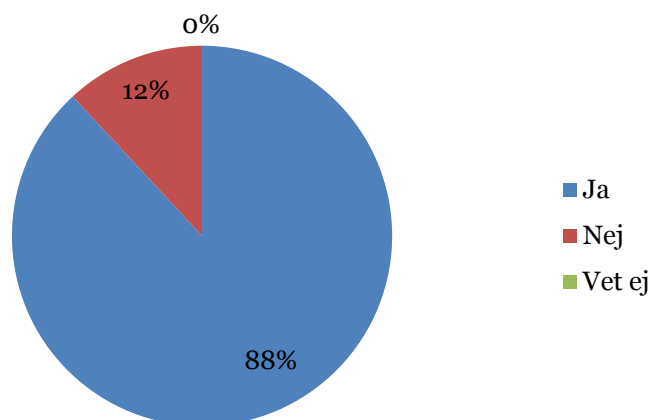
Av svaren från Packbridges medlemmar utgör gruppen företag 86 procent av respondenterna, medan en (1) respondent tillhör gruppen universitet/högskola samt ett antal offentliga myndigheter ingår i klusterinitiativet och utgör i sin tur 5 procent av respondenterna.

Figur 8.1. Fördelningen av respondenternas organisationstillhörighet.



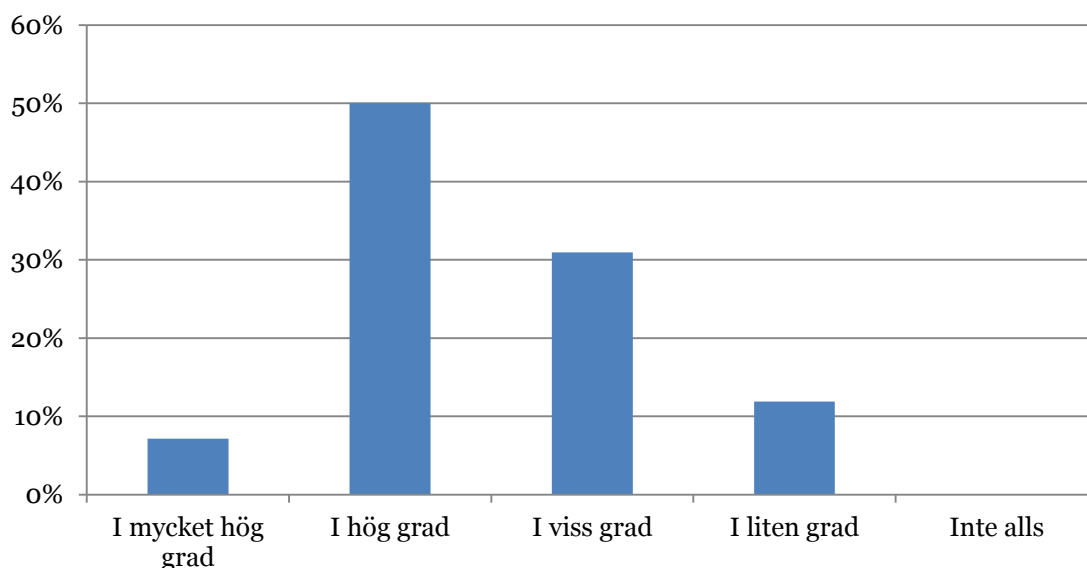
Vidare har hela 88 procent av respondenterna under det senaste året deltagit i någon aktivitet som Packbridge har anordnat. Detta visar på ett gott genomslag av klusterinitiativets aktiviteter och en god grund för utvärderingen av de aktiviteter som genomförts.

Figur 8.2. Har er organisation deltagit vid någon av de aktiviteter som Packbridge anordnat det senaste året?



På frågan om hur väl insatta respondenterna är i Packbridges aktiviteter säger sig 50 procent vara i hög grad insatta och 7 procent i mycket hög grad insatta. Få av respondenterna (12%) anser sig enbart vara till liten grad insatta i SBH:s aktiviteter. Tillsammans med de siffror som redovisades för delaktighet i Packbridges aktiviteter ovan, och den överväldigande majoritet av medlemmarna som i sin tur till stor del utgörs av företag, är det positivt att Packbridge lyckats skapa en så pass god förståelse för sin verksamhet på den relativt korta tid som klusterinitiativet existerat.

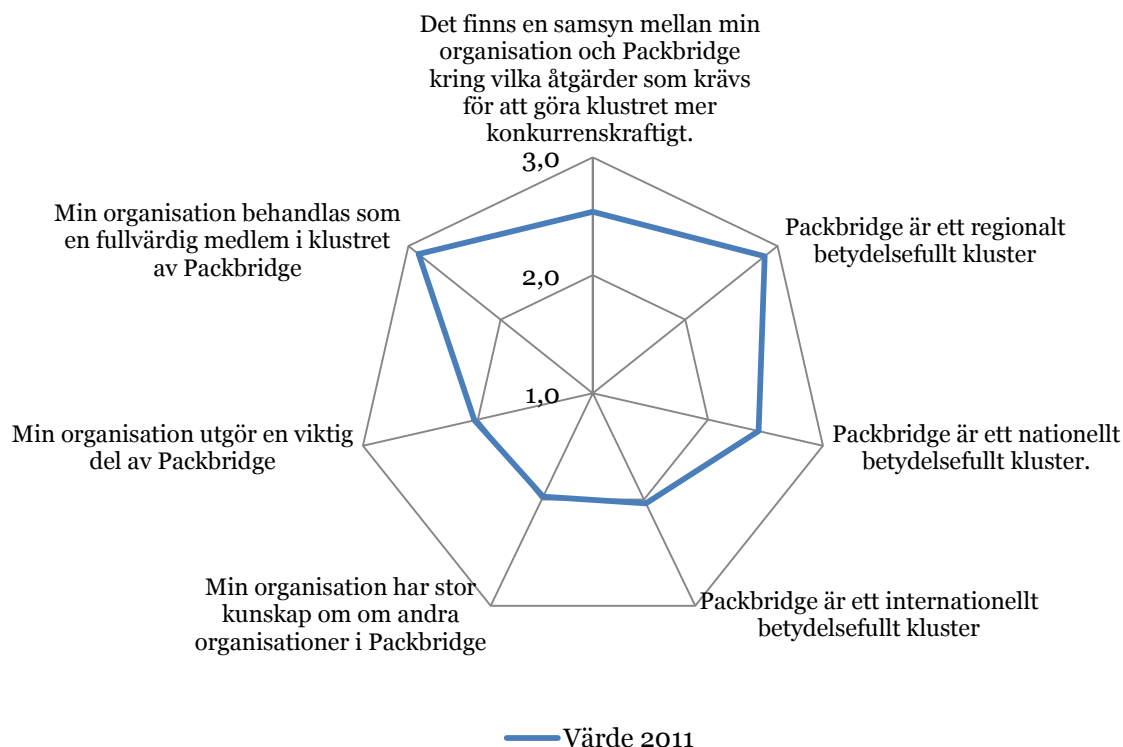
Figur 8.3. Hur väl insatt skulle du vilja säga att du är i Packbridges aktiviteter?



Respondenterna blev ombudda att värdera olika påståenden om Packbridge på en skala från "Instämmer inte alls" (1) till "Instämmer helt" (3). Ett medelvärde togs sedan ut för var fråga, vilket är det resultat som presenteras i figur 7.4. Generellt kan det sägas att respondenterna i väldigt hög utsträckning (2,9) anser att deras organisation behandlas som en fullvärdig medlem av klustret av Packbridge. Vidare instämmer en stor majoritet helt i påståendet att Packbridge är ett regionalt betydelsefullt kluster (2,9), samtidigt som respondenterna generellt enbart delvis instämmer i påståendet att Packbridge är ett internationellt betydelsefullt sådant (2,0). Samtidigt finns det en tveksamhet kring respondenternas kunskap om andra organisationer inom Packbridge (2,0) eller att

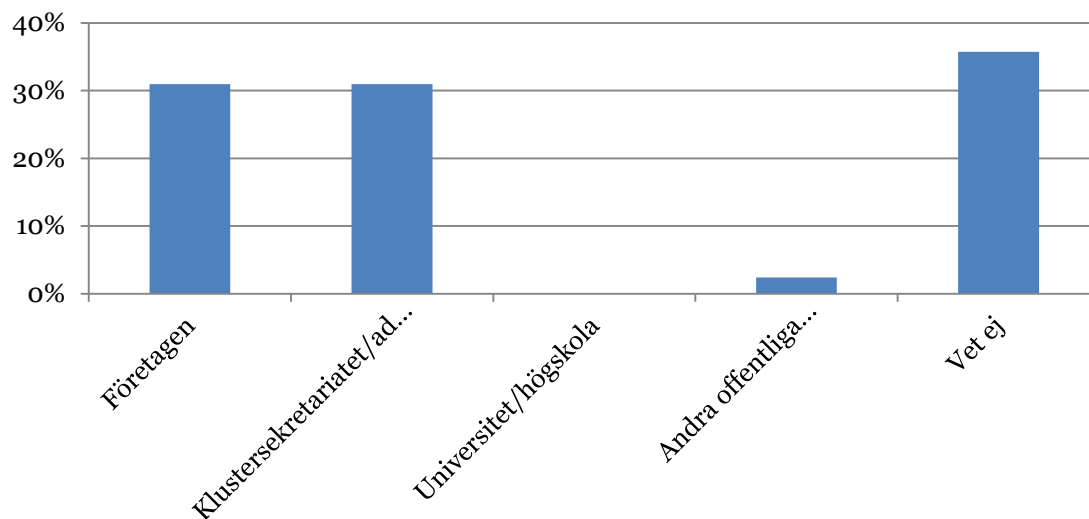
den egna organisationen utgör en viktig del av Packbridge (2,0). Således anser den stora majoriteten att de behandlas lika av klusterorganisationen trots att respondenterna i regel enbart instämmer delvis i påståendet kring att de utgör en viktig del av Packbridge. Överlag finns det vidare en etablerad samsyn mellan medlemmarna och klusterinitiativet kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt (2,5).

Figur 8.4. Kunskap om Packbridge



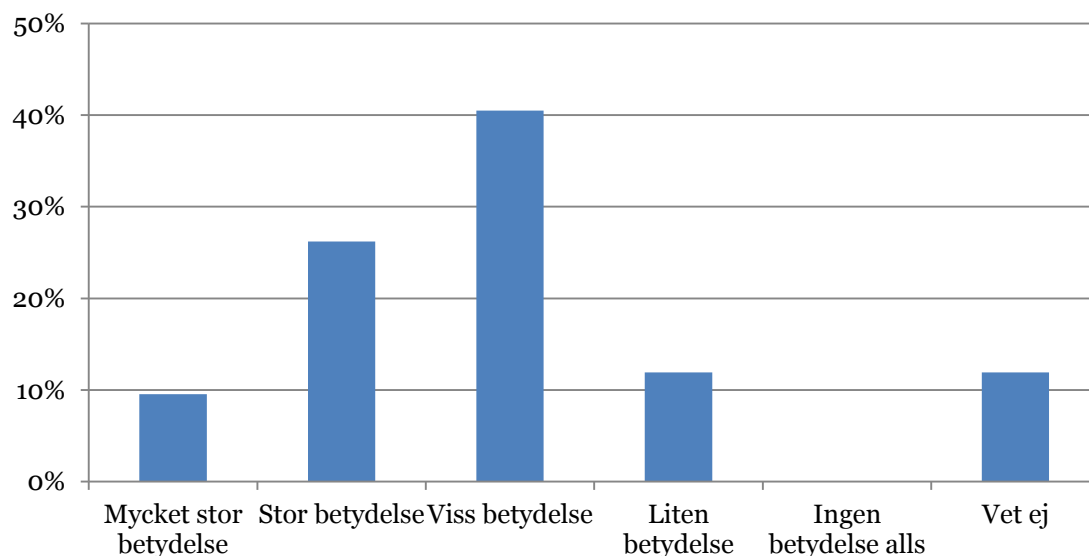
Det är i sammanhanget intressant att utifrån respondenternas syn på Packbridge som en inkluderande klusterorganisation, där det råder en stor samsyn mellan den egna organisationen och Packbridge kring vad som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt, att även undersöka vilken aktör som anses ha störst inflytande över Packbridge. En betydande andel respondenter har problem med att besvara denna fråga, hela 36 procent anger Vet ej. Samtidigt anger inte en enda respondent universitet/högskola som den mest inflytelserika aktören, vilket kunde förväntas utifrån den låga andel medlemmar i Packbridge som representerar universitet/högskola. Övriga respondenter anger i lika utsträckning företagen eller klustersekretariatet som den aktör med störst inflytande över Packbridge.

Figur 8.5. Vilken aktör anser ni ha störst inflytande över Packbridge?



Kopplat till detta är frågan om hur stor betydelse Packbridges medlemmar fäster vid klusterinitiativet för sin affärsmässiga utveckling. Hela 36 procent fäster en stor eller mycket stor betydelse vid Packbridge för deras affärsmässiga utveckling. Den största enskilda gruppen fäster en viss betydelse vid Packbridge för deras affärsmässiga utveckling (40%) och inte en enda respondent anser att Packbridge inte har någon betydelse alls för deras affärsmässiga utveckling. Givet klusterinitiativets ringa ålder kan slutsatsen dras att det finns höga förväntningar bland medlemmarna att de rent affärsmässigt kommer att främjas av medlemskapet i Packbridge.

Figur 8.6. Vilken betydelse fäster ni vid Packbridge för er affärsmässiga utveckling



Respondenternas främsta motiv bakom medlemskapet i Packbridge efterfrågades även i undersökningen. Generellt lägger respondenterna stor vikt på att utvidga sina nätverk inom förpackningsindustrin, ta del av omvärldsbevakningar och annan kunskap som olika medlemmar

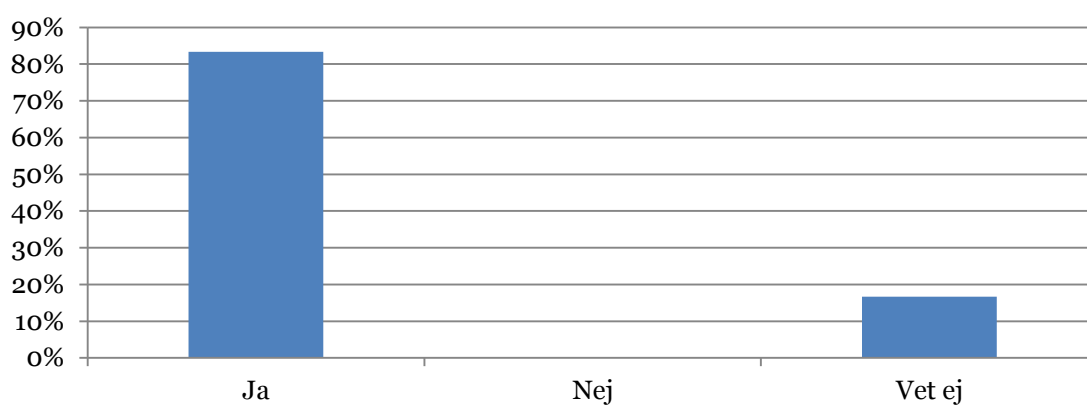
besitter. En respondent väljer att formulera sitt motiv bakom medlemskapet i Packbridge på följande vis

”Att stödja ett initiativ som tar förpackningsföretagen, deras produkter och allmänna villkor på allvar. Kan Packbridge dessutom bidra till att förändra attityderna till förpackningar så är medlemsavgiften väl investerade pengar”.

Andra framhåller att man avser ”få kontakt med personer man normalt inte hade fått” och lyfter fram positiva omdömen om de föredrag som anordnas och möjligheter att marknadsföra det egna företaget.

Avslutningsvis fick respondenterna ta ställning till huruvida de var tillfreds med det arbete som Packbridge utför. Hela 83 procent är tillfreds med det arbete som Packbridge utför och inte en enda respondent anger att de inte är det.

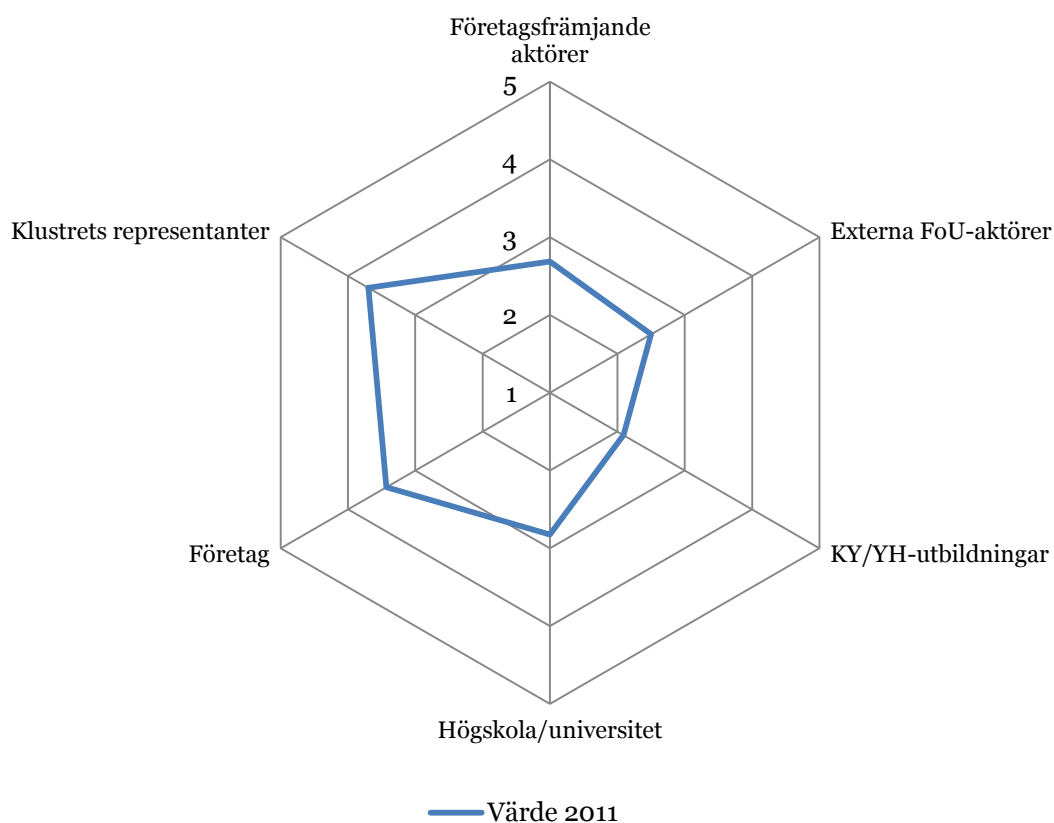
Figur 8.7. Är ni tillfreds med det arbete som Packbridge utför?



8.3.3 Samarbete inom Packbridge

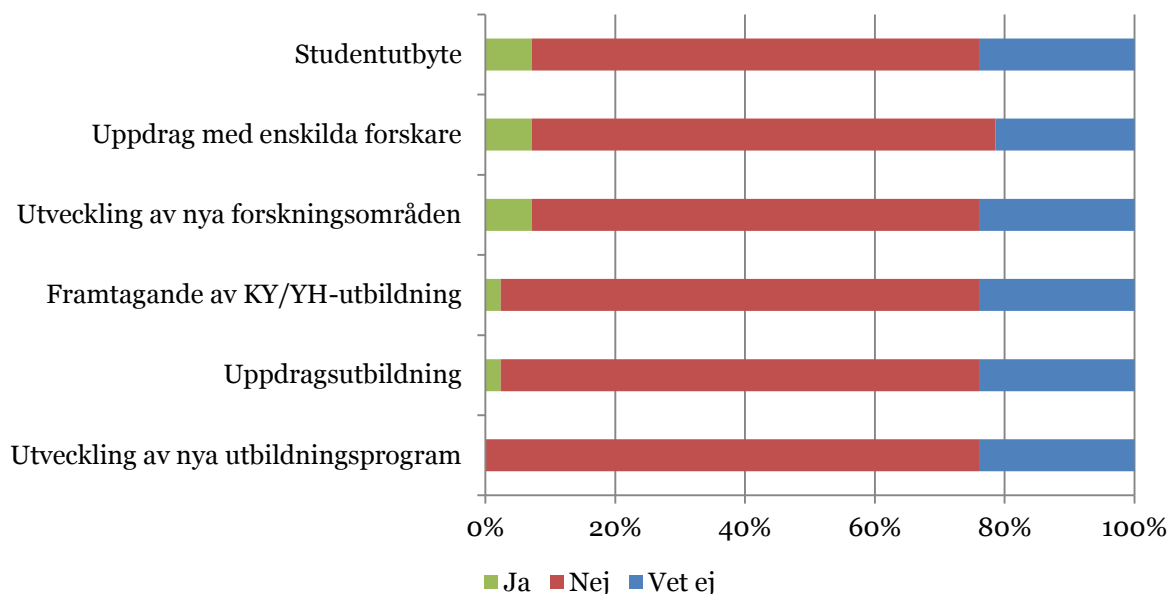
I syfte att undersöka synen på samarbetet mellan aktörerna inom Packbridge ombads respondenterna att värdera graden av samarbetet med sex andra aktörstyper på en skala från ”Inget samarbete alls” (1) till att samarbetet sker ”Till väldigt hög grad” (5). Det huvudsakliga samarbetet inom Packbridge sker med klusterinitiativets representanter (3,7) och företag (3,4). Minst samarbete sker med KY/YH-utbildningar (2,0) och externa FoU-aktörer (2,5). Insatser för ökad samverkan med universitet/högskola och andra utbildningsaktörer är välkommet då sådant samarbete enbart sker till låg eller viss grad.

Figur 8.8. Grad av samarbete med följande aktörer



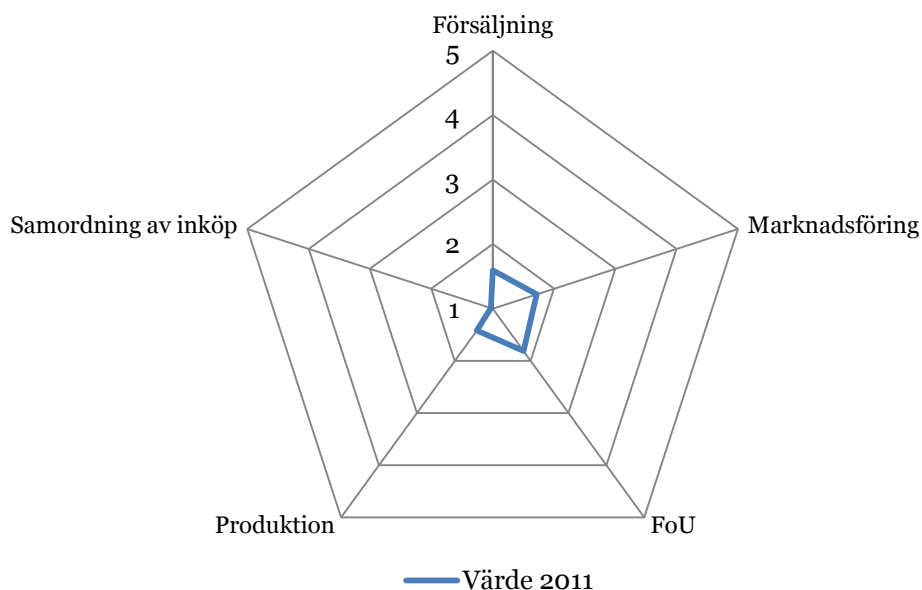
Utdelningen av det samarbete som sker med högskola och universitet inom Packbridge uppfattas hittills som väldigt begränsat och har lett till få konkreta gemensamma aktiviteter såsom studentutbyte, uppdrag med enskilda forskare eller utveckling av nya forskningsområden. Givet att Packbridge är ett nyetablerat klusterinitiativ med få medlemmar från universitet/högskola är det ett förväntat resultat. Detta återspeglas även i att cirka en fjärdedel av respondenterna svarat vet ej på samtliga frågor som berör vad samarbetet med universitet och högskolor lett till. I framtida utvärderingar av Packbridge blir det således intressant att från starten följa hur samarbetet med universitet/högskola utvecklas, särskilt då vi senare i utvärderingen kan se ett relativt stort intresse från medlemmarna att närma sig just akademien.

Figur 8.9. Har samarbetet med universitet/högskolor i Packbridge lett till någon av följande aktiviteter?



I ett bredare perspektiv har utvärderingen fokuserat på vilka sätt aktörerna inom Packbridge samarbetar och drar fördelar av varandra. Respondenterna ombads värdera samarbetet inom utvalda områden från "Inget samarbete alls" (1) till att samarbete sker "Till väldigt hög grad" (5). Generellt samarbetar aktörerna inom Packbridge i väldigt låg utsträckning inom försäljning (1,6), marknadsföring (1,7) och produktion (1,4). Inom FoU anger dock 24 procent att samarbete sker till viss grad (1,8) samtidigt som hela 93 procent anger att samordning av inköp inte alls sker (1,0). En rad respondenter påpekar dock i anslutning till frågan att ett flertal aktiviteter nyss initierats kring exempelvis gemensamma forskningsprojekt och att detta kommer att bära frukt först längre fram.

Figur 8.10. Samarbetar ni i dagsläget med andra aktörer i Packbridge inom något av följande områden?

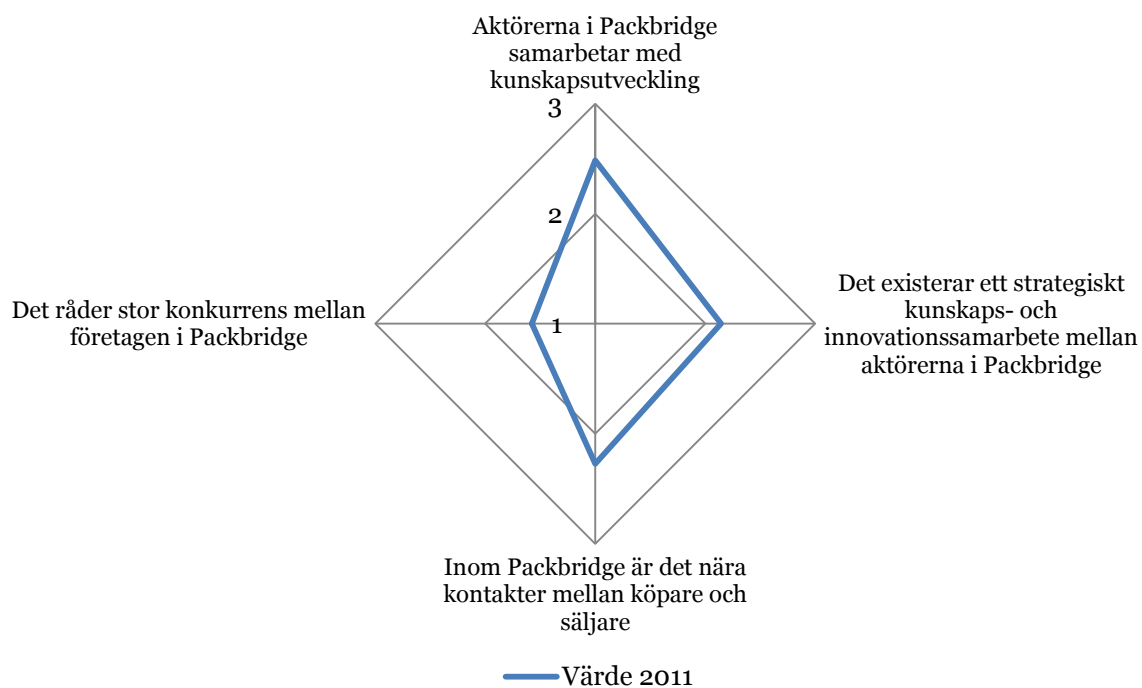


Kopplat till detta är också frågan om relationerna mellan medlemmarna i Packbridge. Därför fick respondenterna ta ställning till följande påståenden:

- Aktörerna i Packbridge samarbetar med kunskapsutveckling
- Det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete mellan aktörerna i Packbridge
- Inom Packbridge är det nära kontakter mellan köpare och säljare
- Det råder stor konkurrens mellan företagen i Packbridge

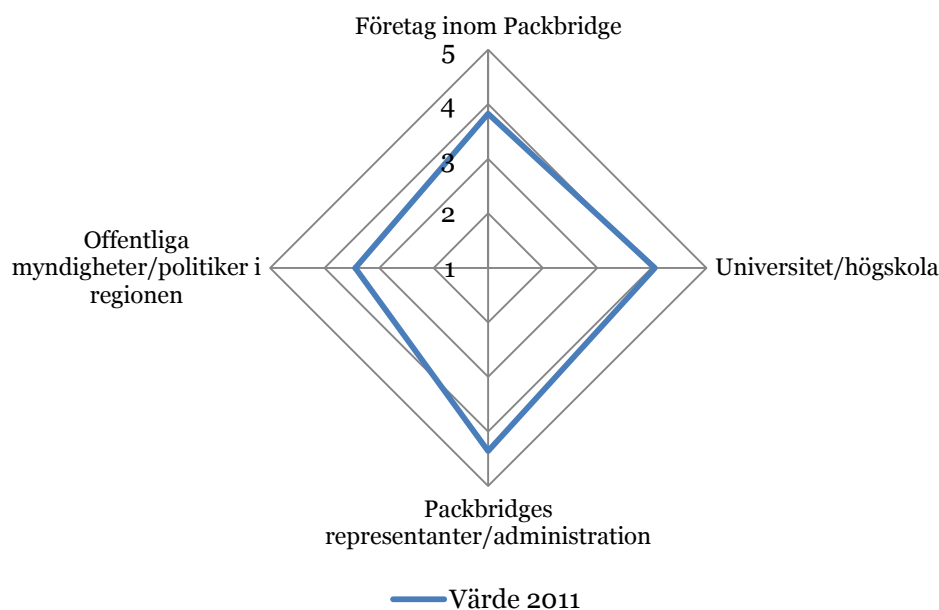
Först och främst visar resultaten att respondenterna inte uppfattar konkurrensen mellan företagen i Packbridge som särskilt stor (1,6). Ur ett samverkansperspektiv är detta möjligtvis något positivt då det underlättar kunskapsdelning mellan företag i klustret, samtidigt som en stor konkurrens mellan företagen utgör själva grundtanken bakom klusterkonceptet. En avvägning mot vad som ibland benämns som "co-opetition" är möjligtvis något att föredra. Respondenterna har i sammanhanget även svarat att det inom Packbridge finns ett relativt starkt samarbete med kunskapsutveckling (2,5) och att det existerar nära kontakter mellan köpare och säljare (2,3).

Figur 8.11. Värdering av samarbetet inom Packbridge



En grund för det relativt starka samarbetsklimat vi kunde se existera inom Packbridge ovan, grundar sig till viss del på att aktörerna känner tillit till varandra. Samarbete kring kunskapsutveckling mellan två företag underlättas i praktiken avsevärt om de båda har tillit till varandra. Inom Packbridge anger respondenterna att de i hög grad har tillit till klusterinitiativets representanter (4,4), universitet och högskola (4,0) samt företag inom Packbridge (3,8).

Figur 8.12. I vilken grad anser ni att ni har tillit till följande aktörer inom Packbridge

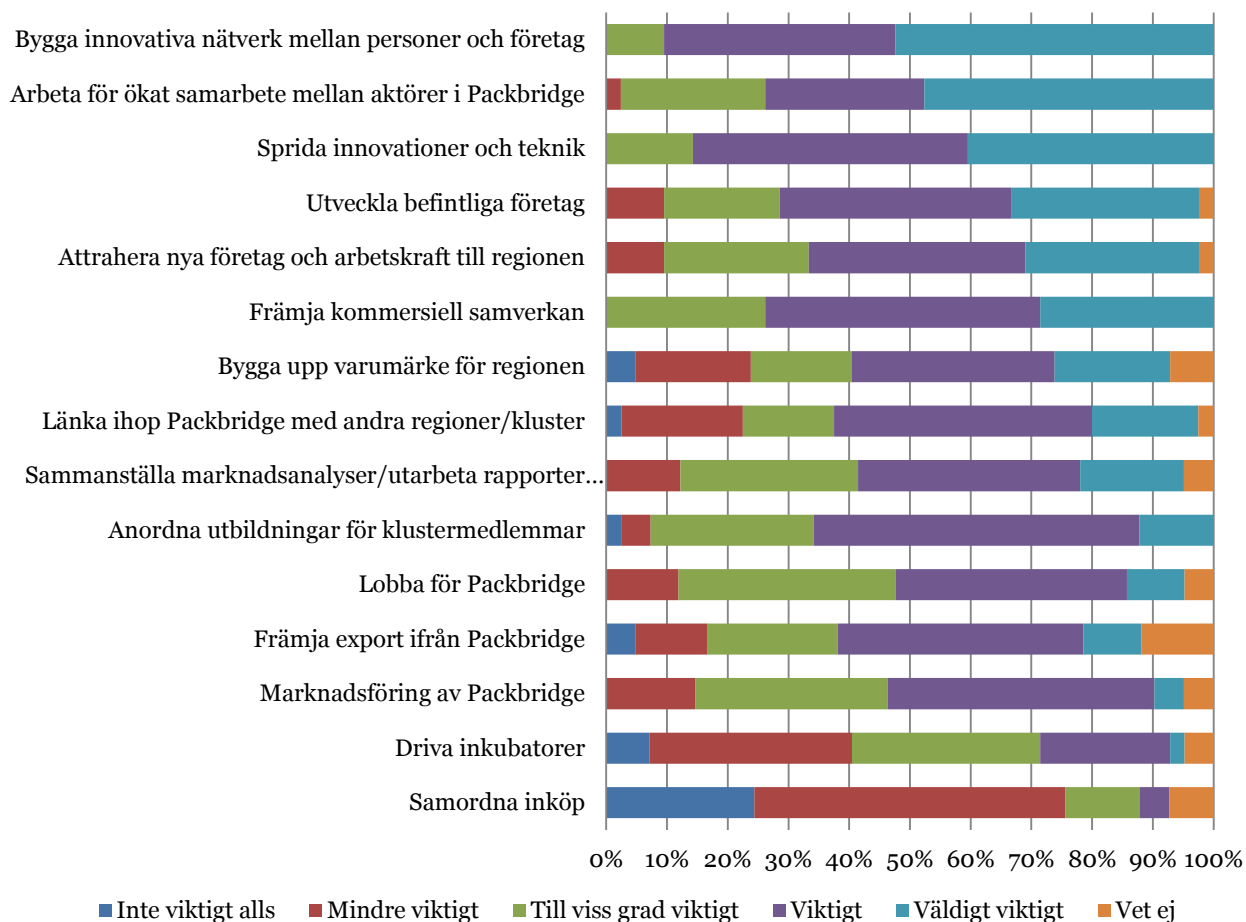


8.3.4 Klusterinitiativets uppdrag och måluppfyllelse

I detta avsnitt fokuseras på de aktiviteter som respondenterna anser att Packbridge bör ägna sig åt och hur den enskilda organisationen dragit nytta av sitt medlemskap i klusterinitiativet. Hela 90 procent anser att det är viktigt eller väldigt viktigt att Packbridge arbetar för att bygga innovativa nätverk mellan personer och företag. Andra aktiviteter som respondenterna bedömer som särskilt viktiga för Packbridge att ägna sig åt är ökad samverkan, spridning av innovationer och teknik, utveckla befintliga företag och attrahera nya företag och arbetskraft till regionen. Även konkreta insatser som att sammanställa marknadsanalyser och anordna utbildningar för klustermedlemmar ses som särskilt viktigt för Packbridge att ägna sig åt. Mindre viktiga aktiviteter för Packbridge återfinns inom samordning av inköp och driva inkubatorer. Samtidigt understryker ett antal respondenter att det finns ett allt för regionalt fokus på ett flertal av de aktiviteter som genomförs. Bland annat framför en respondent följande tankar "För mkt lokalregionfokus (Skåne) nu. Medlemmar från flera andra delar men alla arrangemang körs i Malmö/Lund vilket gör det svårt att delta (Frukostmöte i Lund/Malmö) innebär resa + övernattnig".

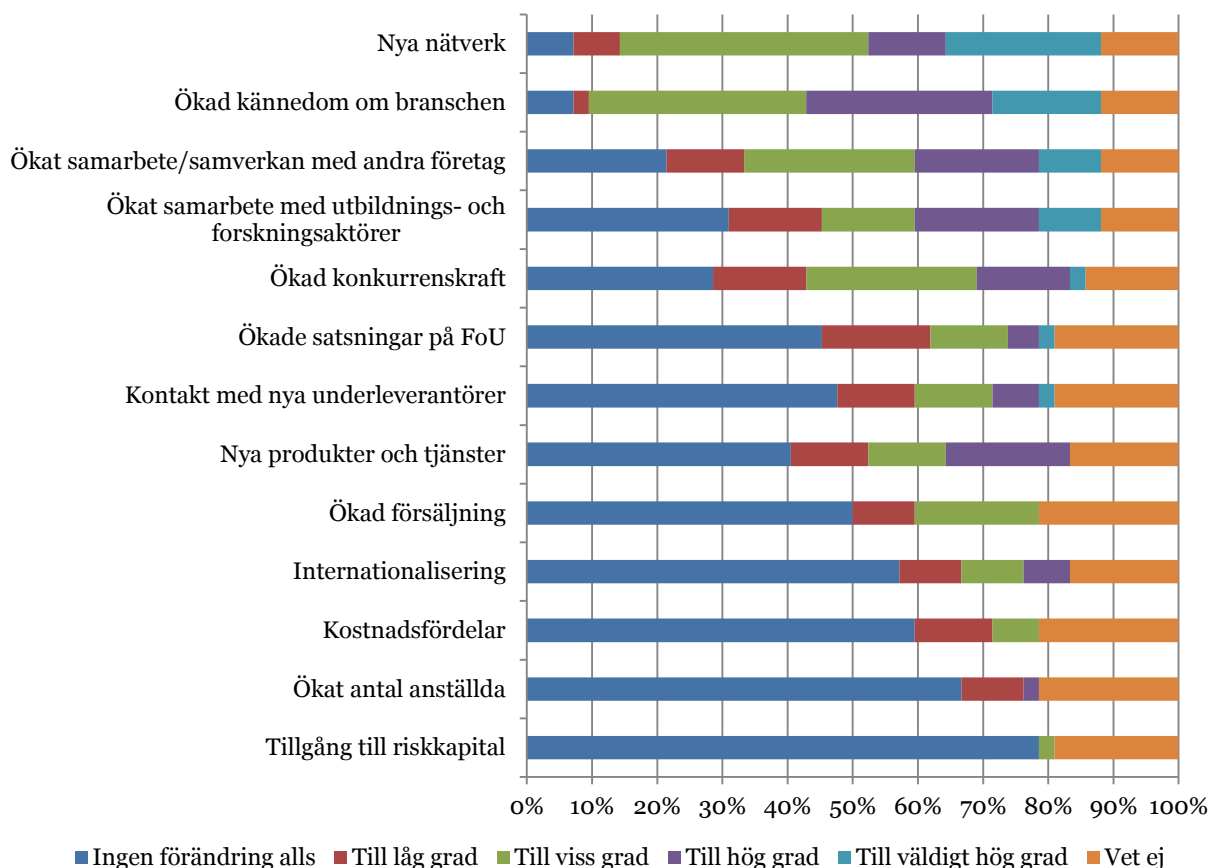
Överlag bedömer respondenterna att en majoritet av identifierade aktiviteter nedan är viktiga för Packbridge att ägna sig åt, vilket får stå som inspiration för Packbridges utformning av framtida aktiviteter.

Figur 8.13. Vilka av följande aktiviteter bedömer ni som särskilt viktiga för Packbridge att ägna sig åt?



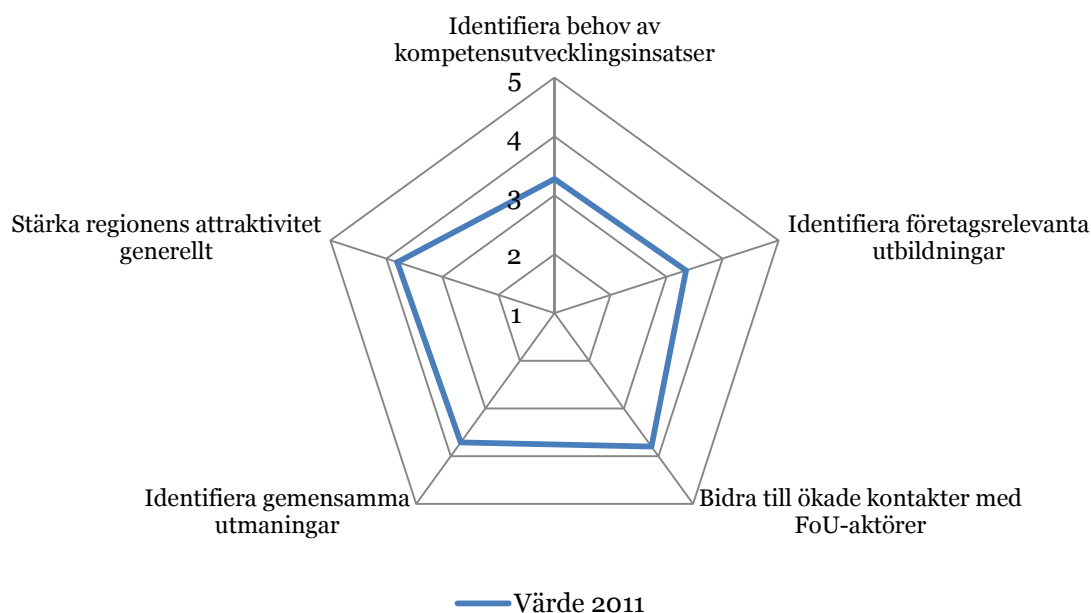
Respondenterna har även fått ta ställning till hur medlemskapet i Packbridge har bidragit till förbättringar för deras egna organisationer inom en rad områden på en skala från "Ingen förändring alls" (1) till att förändring skett "Till väldigt hög grad" (2). Medlemskapet i Packbridge har framförallt lett till ökad kännedom om branschen där 46 procent anser att detta skett till hög eller väldigt hög grad. Ökad samverkan med andra företag inom Packbridge har till viss del följt av medlemskapet i Packbridge medan förbättringar i form av tillgång till riskkapital, ökat antal anställda, kostnadsfördelar eller en ökad internationalisering i stort inte följt av medlemskapet i Packbridge hittills. Återigen tåls det att poängtera att Packbridge är ett klusterinitiativ med många nya medlemmar. Flera av de förbättringar som efterfrågas i utskickad enkät är inte rimliga att dessa medlemmar upplevt under en sådan begränsad tidsperiod. Samtidigt är det tydligt att det till stor del finns positiva erfarenheter som följt av medlemskapet inom områden som nya nätverk och ökad kännedom om branschen som kan antas öka framöver. Även möjligheten att tillsammans driva förpackningsbranschens frågor lyfts fram som en indirekt förbättring bland somliga medlemmar.

Figur 8.14. Till vilken grad anser ni att medlemskapet i Packbridge bidragit till förbättringar för er organisation inom följande områden:



Packbridges förmåga att stärka regionens attraktivitet, bidra med ökade kontakter med FoU-aktörer samt identifiera gemensamma utmaningar och behov av kompetensutvecklingsinsatser är alla viktiga insatsområden för klusterinitiativet. I undersökningen gavs respondenterna möjligheten att på en skala från "Ingen förmåga" (1) till "Väldigt stor förmåga" (5) bedöma Packbridges arbete inom en rad områden. Generellt anser respondenterna att Packbridge har en stor förmåga att stärka regionens attraktivitet (3,8), bidra till ökade kontakter med FoU-aktörer (3,8) och identifiera gemensamma utmaningar (3,7). Mindre framstående är Packbridges förmåga att identifiera behov av kompetensutvecklingsinsatser (3,3) och, relaterat till detta, identifiera relevanta företagsutbildningar (3,3).

Figur 8.15. Packbridges förmåga att:



Det finns samtidigt en rad generella områden som respondenterna lyfter fram på frågan om vad de anser vara särskilt bra/mindre bra med Packbridge. Överlag är kommentarerna positiva och framförallt skapandet av nya mötesplatser och välorganiserade seminarier lyfts fram av respondenterna som särskilt bra med Packbridge. En respondent väljer att formulera det som att

”Packbridge är ett utmärkt forum för att skapa personliga kontakter med möjliga samarbetspartners och kunder, samt har visat utmärkt förmåga att producera intressanta seminarier som bas för allt detta”.

Somliga respondenter lyfter fram den gemensamma röst som Packbridge kan föra för förpackningsbranschen *”Särskilt bra är att PB kan vara en ’oberoende röst’ som för förpackningsindustrins talan, och som med större trovärdighet än det enskilda företaget kan driva opinion i branschfrågor”.* Representanter från Packbridge ses vidare bidra med ett stort kontaktnät till medlemmarna och ha en stor förmåga att sammanföra företag med kompletterande kompetenser och affärsområden. Samtidigt lyfts en del kritik, vilket är särskilt relevant för Packbridges framtida expanderingsområde, att det tas ett allt för stort fokus på Lund/Malmö för de aktiviteter och evenemang som anordnas. En respondent väljer att formulera en viktig framtida frågeställning för Packbridge på följande vis

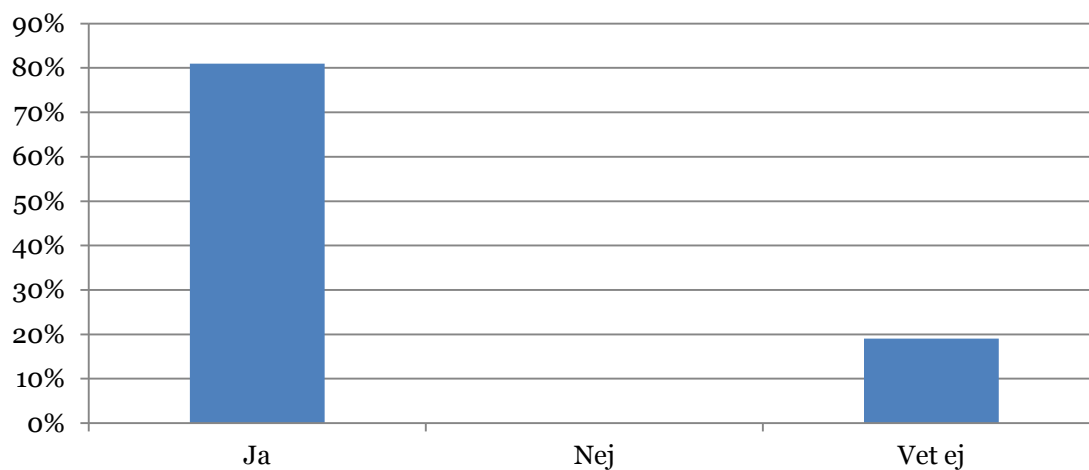
”Man får nog bestämma sig om man är ett nationellt eller skånskt kluster, och därefter agera på det man kommer fram till. Som det är nu råder en viss otydlighet i profileringen. Att allt är väldigt ’skånskt’. Inledningsvis har det sagts att det ska vara ett nationellt kluster. I stort sett varje mening nämns Skåne. Det känns inte som att det på allvar finns ett nationellt intresse”.

Vidare var vi i undersökningen intresserade av på vilket sätt Packbridge kan arbeta för att stärka medlemmarnas egna organisationer. Flera respondenter lyfter här fram vikten av att sammanföra olika företag i hela värdekedjan och ge medlemmarna tillfälle att presentera vad de kan erbjuda andra medlemmar i klustret – *”Hjälpa oss att föra ut vår kunskap och maskinkännedom till alla Packbridge-medlemmar. På så vis kan andra medlemmar dra nytta av vår kompetens och kanske köpa eller förmedla affärer”.* Även att fortsätta med omvärldsbevakning och anordna seminarier ses som viktiga steg i att stärka medlemmarnas egna organisationer och verksamhet. Några respondenter efterlyser vidare att riktade företagsutbildningar genomförs inom relevanta områden.

Slutligen fick respondenterna svara på frågan om de på det stora hela anser att de drar nytta av att vara medlem i Packbridge. Hela 81 anser att så är fallet, medan inte en enda respondent anser att de

inte drar nytta av medlemskapet i Packbridge. Dock är det 19 procent som anger Vet ej på denna fråga. Sammantaget får detta och respondenternas överlag högst positiva bild av såväl klusterinitiativet och på det sätt det drivs ses som en stark grund för medlemmarnas fortsatta engagemang och delaktighet i Packbridge.

Figur 8.16. På det stora hela, anser ni att ni drar nytta av att vara medlem i Packbridge?



8.4 Internationell utblick

Packbridge arbetar för att skapa en mötesplats som kopplar samman aktörer verksamma i förpackningsbranschen. Packbridge har direkta kontaktpunkter med andra skånska klusterorganisationer som Livsmedelsakademin (livsmedel) och Medicon Valley (läkemedel), vilka representerar 80 procent av behovet av förpackningar i samhället.⁴ Givet Packbridges breda fokus på förpackningsindustrins hela värdekedja har vi i den organisatoriska benchmarkingen valt att inkludera klusterorganisationer som fokuserar på olika delar av värdekedjan i förpackningsbranschen. En del av dessa organisationer marknadsför sig inte som ett kluster men bedriver verksamhet som uppvisar stora likheter med Packbridges arbetssätt.

Följande klusterorganisationer har valts ut för närmre jämförelse:

- **Japan Packaging Institute** (Japan) – Japan Packaging Institute (JPI) i Tokyo grundades 1963 och arbetar för att rationalisera produktion och distribution genom en förbättrad förpackningsteknik. Klustret har idag 1300 medlemsföretag vilka de bistår med olika typer av aktiviteter, bland annat studiemöten, konsultkurser, utbildningar, seminarier, teknisk rådgivning och olika typer av informationstjänster. Organisationen består av forskning och konsultation, inhemskt företagande (utbildning, kurser, konferenser), internationellt företagande (tekniska samarbeten, utbildning), samt utställningar vid internationella konferenser.
- **Matériaux et Applications pour une Utilisation Durable (MAUD)** (Frankrike) –, MAUD grundades 2005 i Lille i Norra Frankrike och fokuserade då på material för hushållsbruk, men har sedan 2007 expanderat till att även omfatta grafiska industrier och förpackning. I praktiken verkar MAUD i tre domäner; ledarskap för att förena aktörer och för att strukturera deras utbyten med varandra; företagande och expert-tid för att gynna innovation och att stödja projekt; samt marknadsföring av regionen. Antalet medlemsföretag är 181 stycken.
- **Packaging Valley** (Tyskland) – Packaging Valley är beläget i södra Tyskland i Schwaebisch-distriktet, där det grundades 2007. Packaging Valley har idag mer än 40 medlemsföretag verksamma inom förpackningsindustrin, och sysselsätter ungefär 7000 personer i området. Organisationen har som mål att representera Tysklands förpackningskompetens, utveckla och etablera samarbeten och nätverk inom förpackningsindustrin på en regional nivå, utgöra en kommunikationsplattform där utbyten mellan företag kan äga rum, samt förbättra företagens positioner på de globala marknaderna.
- **Packaging Excellence Center** (Tyskland) – Packaging Excellence Center verkar i Stuttgart-området sedan millennieskiftet och involverar över 450 företag och mer än 50 universitet, fristående forskningsinstitut, organisationer och kommuner. Fokus i klustret ligger på business to business, och syftet är att kombinera de innovativa krafterna i regionen på ett mer effektivt sätt och på så vis dra nytta av synergieffekter och göra så att forskningsresultat snabbare kan bli till kommersiella produkter och lösningar.
- **Packaging Arena** (Sverige) – På initiativ av Karlstad Universitet, Broby Grafiska och pappers- och massaindustrin startades Packaging Arena 2004. Målet är att vara den bästa innovationspartnern inom konsumentdriven förpackningstillverkning i Europa. Bland organisationens tjänster finns förpackningsresearch, förpackningsutveckling, konsumenttester och prototypstillverkning. Klustret har även ett nätverk som sträcker sig över hela världen, där leverantörer och samarbetspartners kan mötas.

Nedan presenteras en sammanställning av de parametrar som ingår i den klusterorganisatoriska benchmarkingen. Uppgifterna grundar sig på telefon/mailintervjuer med kontaktpersoner vid

⁴ www.packbridge.se

respektive klusterorganisation i de fall uppgifter inte redovisas på klusterorganisationens hemsida eller i officiella publikationer.

Internationell utblick

1. Klusterinformation

1.1 Klusternamn	Packbridge	Japan Packaging Institute	MAUD	Packaging Valley	Packaging Excellence Center	Packaging Arena
1.2 Land	Sverige	Japan	Frankrike	Tyskland	Tyskland	Sverige
1.3 Kluster Manager	Per-Stefan Gersbro	Mitsuhiko Sakai	Olivier Varlet	Bernd Hansen	Thomas Hoffmann	Sandra Eriksson
1.4 Hemsida	www.packbridge.se	www.jpji.or.jp	www.polemaud.com	www.packaging-valley.com	www.packaging-excellence.de	www.packagingarena.com

2. Klusterstatistik

2.1 Antal medlemmar	117	1300	81	34	56	48
2.2 Medlemsavgift (Från till)	SEK 3 000-24 000	SEK 800-8 200	SEK 900-54 500	SEK 3 600-63 700	SEK 4500-54 600	SEK 6000/år + 10000 startavgift
2.3 Klustrets säte	Malmö	Tokyo	Lille	Schwäbisch Hall	Stuttgart	Värmland

3. Medlemsprofil

3.1 Typ av medlemmar						
Företag (%)	90%	99%	64%	97%	100%	94%
Forskningsinstitut/universitet (%)	3%	1%	18%	3%	0%	6%
Offentliga aktörer (%)	7%	0%	18%	0%	0%	0%
Övrigt (%)						

4. Klusterorganisationens profil

4.1 Grundat	2010	1963	2005	2007	2007	2006
4.2 Antal anställda i klusterorganisationen (heltid)	2	23	6	2		7
4.3 Klusterorganisationens omsättning	SEK 3,7 miljoner	Kan ej svara			Kan ej svara	SEK 13,6 miljoner
4.4 Finansieringsgrund						
Offentliga medel (%)	67%	0%				75%
Företag (%)	33%	100%			100%	10%
Övrigt (%)		0%				15%

5. Erbjudna tjänster

FoU-tjänster	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Tillgång till kapital	Nej	n/a	Nej	Nej	Nej	Nej
Specialiserad rådgivning	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
Utbildning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kunskaps- och informationsöverföring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Marknadsanalyser	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Marknadsföringsaktiviteter	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Exportfrämjande verksamhet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis
Tillgång till inkubator	Ja	n/a	Nej	Nej	Nej	Nej

8.4.1 Kommentarer på klusterorganisatorisk benchmark

Bland förpackningsklusterinitiativen finns det ett kluster som på flera punkter urskiljer sig från de andra. Japan Packaging Institute grundades år 1963, och de 1300 medlemmarna består till 99% av företag. Klusterorganisationen finansieras endast av sina företagsmedlemmar men har en i jämförelse med de andra låg medlemsavgift. Även Packaging Excellence Center i Tyskland har bara företagsmedlemmar och i deras fall kommer också all finansiering från medlemsföretagen.

Av de övriga klusterinitiativen inom förpackningsindustrin är Packaging Arena det klusterinitiativ med lägst avgift. Packbridge är det yngsta klusterinitiativet som trots sin ringa ålder har flest medlemmar, bortsett från tidigare nämnda Japan Packaging Institute. Medlemsprofilen ser liknande ut i de olika klusterinitiativen, där flesta har en klar majoritet företagsmedlemmar. Det franska klustret MAUD står ut med sina 18 % forskningsinstitut/universitet och 18% offentliga aktörer som medlemmar, utöver dessa är det skvalt med medlemmar inom akademien och den offentliga sektorn. Förutom det japanska klusterinitiativet är de andra startade under 2000-talet och Packbridge är som nämnt det yngsta. Bland dessa klusterinitiativ är det inga utländska kluster som har velat uppge sin omsättning varför det är endast de två svenska klusterinitiativen som det går att jämföra mellan. Packaging Arena har den med råge större omsättningen trots att de båda klusterinitiativen har liknande finansieringsgrund med ca 70-75% av omsättningen finansierad av offentliga medel.

De sex klusterinitiativen erbjuder alla sina medlemmar kunskaps- och informationsöverföring samt marknadsföringsaktiviteter men endast Packbridge erbjuder någon form av inkubatortjänst. Ingen av klusterinitiativen erbjuder sina medlemmar tillgång till kapital, men förutom det är det inte något annat område där det helt saknas utbud hos något av klusterinitiativen. En majoritet av klusterorganisationerna erbjuder även någon form av utbildningsinsatser och exportfrämjande verksamhet.

8.5 Registeranalys

Packbridge hade i mars 2011 57 medlemsföretag men växer snabbt och har den 27 oktober hela 117 medlemmar spridda över hela landet. Den snabba utvecklingen gör att klusterinitiativets hårda nyckeltal växer ständigt. Vår registeranalys genomfördes i maj 2011 och baserar sig på 45 av de företag som var medlemmar då samt hade offentliga räkenskaper.

Trots klustrets intuitivt snäva inriktning på företag i förpackningsbranschen rymms hela 34 olika SNI-koder bland de 45 analyserade företagen. De vanligast förekommande företagen är, föga förvånande, de inom plastförpackningstillverkning och partihandel med emballage men även provisionshandel med diverse övriga maskiner och utrustning är en vanligt förekommande bransch. Detta indikerar att klusterinitiativet har samlat aktörer från hela värdekedjan inom förpackningsindustrin. Inte bara de som framställer förpackningarna, utan även de som tillverkar maskinerna för detta ändamål.

Företag i analysen hade vid utgången av 2009 tillsammans en omsättning på över 17 miljarder och sysselsatte då tillsammans 6 315 anställda. Förädlingsvärdet per anställd, som ofta används som ett mått på produktivitet, uppgick till 662 000 kronor.

Tabell 8.1. Packbridges nyckeltal (n=45)

	Antal anställda	Nettoomsättning tkr	Årets resultat tkr	Personalkostnader tkr	Förädlingsvärde per anställd tkr
2009 - Dec	6 315	17 196 095	490 031	3 692 853	662

9. Metodologiska lärdomar

Nedan följer en kortare genomgång över de huvudsakliga metodologiska lärdomar som följde av genomförandet av utvärderingen av de skånska klusterinitiativen.

9.1 Lärdomar från intressentanalysen

Enkätutskick

På grund av för få medlemmar var det inte möjligt att genomföra en intressentanalys av klusterinitiativen Training Regions och Mobile Heights. För Training Regions är det tveksamt om en intressentanalys kan genomföras inom en överskådlig framtid, medan det för Mobile Heights, givet att de är inne i en intensiv rekryteringsprocess, bör vara möjligt att genomföra inom kort.

Alla enkäter som i vårt webbaserade enkätprogram (TXL Survey Manager) markerades som *påbörjad men ej avslutad* och *skickad ej påbörjad* av respondenterna följdes upp via telefon och mail. Samtliga respondenter var av klusterinitiativen identifierade som kontaktperson för respektive organisation. Även om uppföljning via telefon och mail är ett tidsödande moment ledde det till en signifikant ökning i svarsfrekvens. Exempelvis ökade svarsprocenten för Sustainable Business Hub från 19% innan uppföljning påbörjades till 38% efter dess avslut. För övriga klusterinitiativ ökade svarsfrekvensen med i genomsnitt 10%. Då webbaserade enkäter mottas olika i olika miljöer är det relevant att gå igenom de huvudsakliga lärdomarna som följde av arbetet med att få till en tillfredsställande svarsfrekvens bland de skånska klusterinitiativen.

- Kontaktlistorna som tillhandahölls av klusterinitiativen är inte tillräckligt uppdaterade. Flera namn/kontaktuppgifter går inte till rätt kontaktpersoner vilket medför ett tidsödande arbete att identifiera rätt kontaktperson. Detta får ett negativt avtryck på svarsfrekvensen.
- Utskick till medlemmarna bör ske från en tidigare godkänd email-adress för att inte hamna automatiskt i skräppmailen av diverse spam-filter. Utskick från klusterinitiativens egna mail vore att föredra i framtiden.
- Det är mycket viktigt att syftet/målet med enkäten kommuniceras ut till medlemmarna innan utskick sker. I de fall detta gjordes uppnåddes en högre svarsfrekvens.
- Kontrollera att klusterinitiativen inte har ”konkurrerande utskick” som skickas ut samtidigt. Bland exempelvis Media Evolutions medlemmar förväxlade många enkäten med ett annat utskick från klusterinitiativet som gick ut ungefär samtidigt.

Enkätfrågor

Somliga frågor hade respondenterna större problem att besvara och det bör diskuteras huruvida dessa frågor skall ingå i framtida undersökningar. Även andelen besvarade enkäter föranleder en diskussion om förankringen av enkäten till medlemmarna. Av de totalt 416 enkäter som skickades ut har 271 (65%) inte ens öppnats/påbörjats. De lärdomar som följde av enkätutskicket till respektive klusterinitiativ presenteras nedan.

Sustainable Business Hub

Totalt skickades 116 enkäter ut som besvarades av 45 medlemmar, motsvarade en svarsfrekvens på 39%. 30 av enkäterna påbörjades men avslutades ej och 41 enkäter påbörjades inte alls. De frågor som en betydande andel av respondenterna (över 30%) valde att svara Vet ej på är följande:

- Vilken aktör anser ni ha störst inflytande över SBH? (33% Vet ej)

- Inom SBH är det nära kontakter mellan köpare och säljare (36% Vet ej)
- Det råder en stor konkurrens mellan företagen i SBH (49% Vet ej)

Packbridge

Totalt skickades 99 enkäter ut som besvarades av 42 medlemmar, motsvarande en svarsfrekvens på 42%. 18 av enkäterna påbörjades men avslutades ej och 39 enkäter påbörjades inte alls. De frågor som en betydande andel av respondenterna (över 30%) valde att svara Vet ej på är följande:

- Det finns en samsyn mellan min organisation och Packbridge kring vilka åtgärder som krävs för att göra klustret mer konkurrenskraftigt (38% Vet ej)
- Packbridge är ett internationellt betydelsefullt kluster (38% Vet ej)
- Vilken aktör anser ni har störst inflytande över Packbridge (36% Vet ej)
- Anser du att er organisation hade presterat likvärdiga affärsmässiga resultat om ni inte var lokaliserade i klustret (40% Vet ej)
- Det existerar ett strategiskt kunskaps- och innovationssamarbete mellan aktörerna i Packbridge (33% Vet ej)
- Inom Packbridge är det nära kontakter mellan köpare och säljare (48% Vet ej)
- Det råder stor konkurrens mellan företagen i Packbridge (38% Vet ej)
- Vänligen bedöm Packbridges förmåga att identifiera behov av kompetensutvecklingsinsatser (40% Vet ej)
- Vänligen bedöm Packbridges förmåga att identifiera företagsrelevanta utbildningar (38% Vet ej)

Media Evolution

Totalt skickades 127 enkäter ut som besvarades av 56 medlemmar, motsvarande en svarsfrekvens på 44%. 30 av enkäterna påbörjades men avslutades ej och 41 enkäter påbörjades inte alls. De frågor som en betydande andel av respondenterna (över 30%) valde att svara Vet ej på är följande:

- Media Evolution är ett internationellt betydelsefullt kluster? (36% Vet ej)
- Vilken aktör anser ni har störst inflytande över Media Evolution? (30% Vet ej)
- Inom Media Evolution är det nära kontakter mellan köpare och säljare. (41% Vet ej)

Vänligen bedöm Media Evolutions förmåga att:

- Identifiera behov av kompetensutvecklingsinsatser. (36% Vet ej)
- Identifiera företagsrelevanta utbildningar. (47% Vet ej)
- Bidra till ökade kontakter med FoU-aktörer. (51% Vet ej)

Livsmedelsakademin

Totalt skickades 73 enkäter ut som besvarades av 37 medlemmar, motsvarande en svarsfrekvens på 51%. 24 av enkäterna påbörjades men avslutades ej och 12 enkäter påbörjades inte alls. De frågor som en betydande andel av respondenterna (över 30%) valde att svara Vet ej på är följande:

- Anser du att er organisation hade presterat likvärdiga affärsmässiga resultat om ni inte var lokaliserade i klustret? (32% Vet ej)
- Inom Livsmedelsakademin är det nära kontakter mellan köpare och säljare (42% Vet ej)
- Det råder stor konkurrens mellan företagen i Livsmedelsakademin (33% Vet ej)
- Vänligen bedöm Livsmedelsakademins förmåga att identifiera företagsrelevanta utbildningar (31% Vet ej)

Har samarbetet med universitet/högskolor i Klustret lett till någon av följande aktiviteter?

- Uppdragsutbildning (32% Vet ej)
- Framtagande av KY/YH-utbildning (35% Vet ej)

9.2 Lärdomar från registeranalysen

Flera av de förväntade problem som vi själva och även klusterinitiativen förutsåg har blivit verklighet i arbetet med att ta fram registeranalysen. Som tidigare nämnts består problemen främst i att alla företag inte redovisar sina räkenskaper offentligt. Detta ger en skev bild av hur nyckeltalsutvecklingen faktiskt ser ut i initiativen. Det andra huvudsakliga problemet är att företagsdata inte delas upp på arbetsställe utan istället på koncernnivå. Ett företag likt E.ON som har sin huvudsakliga verksamhet och intjäning utanför Skåne blir därför överrepresenterat och det går inte att härleda huruvida deltagande i Sustainable Business Hub har ökat E.ON:s omsättning. Istället kan det vara förändrade faktorer på andra marknader som har lett till ökningen.

Fyller då en registeranalys något behov?

Svaret är både ja och nej. I klusterinitiativ med globala företag som medlemmar blir det vanskligt att dra för stora eller, rent utav några, slutsatser av registeranalysen men i klusterinitiativ med mindre mer regionalt förankrade företag likt Media Evolution kan den ge kunskap över det faktiska värdeskapandet. Registeranalysen kan även ge kunskap om vilken typ av företag som är verksamma inom klusterinitiativet.

Det som är mest avgörande för att överväga om en registeranalys skall ingå i Region Skånes uppföljningsmodell av klusterinitiativen är det faktum att vissa klusterinitiativ har som målsättning att öka antalet anställda i regionen. För att kontrollera måluppfyllelse måste i dessa fall en analys av hur många anställda företagen har i regionen genomföras. Då antal anställda redovisas efter koncern och inte på arbetsställenivå kräver detta en kvalitativ metod för att ta reda på om antalet sysselsatta i *regionen* verkligen har ökat. Ett förfarande som inkluderar direktkontakt med företagen för att ta reda på hur många anställda de har i Skåne och eventuellt Blekinge har inte rymts inom detta projekt, men bör övervägas inför kommande uppföljningar.

9.3 Lärdomar från processloggen

Processloggen har använts med blandade framgångar av de fem klusterinitiativ som utvärderas i denna rapport. Några av klusterinitiativen har mycket noggrant rapporterat in sina aktiviteter medan andra inte har använt processloggen överhuvudtaget. Av de som har rapporterat in aktiviteter har fokus legat vid att rapportera in möten och seminarier, den kategori som troligtvis också är den största i förhållande till de andra. Dock är övervikten mot möten och seminarier så stor jämfört med pressreleaser och rapporter samt projekt att de senare antas dokumenteras av klusterinitiativen i mindre utsträckning. I flera av fallen går det att finna aktiviteter på klusterinitiativets hemsidor som inte har rapporterats in. Detta kan bero på att den administrativa bördan känns alltför betungande, trots uppgiftens ringa omfattning. På samma sätt har de två klusterinitiativ som inte har rapporterat in några aktiviteter även få aktiviteter annonserade på deras hemsida, vilket antyder att klusterinitiativet inte är speciellt aktivt.

Det finns dock anledning att tro att metoden för inrapportering kunde ha varit mer användarvänlig. I utvärderingen har ett elektroniskt Google Document delats mellan utvärderare och klusterinitiativets representant. I detta dokument har det funnits tre flikar för de tre sorterna av aktiviteter. Den första fliken har varit möten och seminarier och detta kan ha bidragit till att det har blivit ett så stort fokus på dessa. I kommande utvärderingar kan det kanske vara aktuellt med enklare versioner av denna processlogg, kanske i form av endast en sida där klusterinitiativen tydligt fyller i om det rör sig om en rapport, möte, seminarium etc.

Vidare bör processloggen ytterligare förankras hos klusterinitiativen, gärna i samband med en diskussion om hur organisationerna själva kan använda processloggen i sitt eget arbete. I samband med detta bör det tydliggöras för både utvärderare och klusterorganisationen vem som är ansvarig för processloggen och vad detta ansvar innebär. Därefter bör processloggen kontinuerligt följas upp och diskuteras med den ansvarige, men även med övriga i klusterinitiativets organisation. Det behövs även en initialt förtydligande diskussion om klassificeringar av aktiviteter för att processloggen ska bli utförligt ifylld och därmed möjlig att analysera. I denna diskussion finns även utrymme för det enskilda klusterinitiativet att lyfta frågor kring anpassningar av processloggen för att bättre passa deras verksamhet och de aktiviteter de genomför.

En huvudsaklig poäng är att det för framtida kartläggningar av de aktiviteter som klusterinitiativen genomför behövs en standardiserad modell som över tid blir ett normalt inslag i klusterinitiativets vardag att arbeta med. Att dokumentera aktiviteter i en webbaserad processlogg anser vi är en bra metod för detta. Om man mer på djupet vill kartlägga de aktiviteter som klusterinitiativen genomför lämpar sig möjligtvis någon form utav följeforskning bättre. Samtidigt måste finansierarna, i detta fall Region Skåne, kunna skapa sig en god överblick över den verksamhet som klusterinitiativen bedriver. Att då inte i tillräcklig utsträckning dokumentera genomförda aktiviteter i en processlogg är i detta avseende beklagligt.

10. Referenser

- Brulin, G., Sjöberg, K., Svensson, L (2009). *Gemensam kunskapsbildning för regional tillväxt*, Arbetsmarknad och Arbetsliv, 15(1): 61-74
- FORA (2007). *Benchmarking Cluster Performance – A Tool for Policy. Technical Background Report on Cluster Compositions (BSR InnoNet)*
- FORA (2008). *The use of Data and Analysis as a tool for Cluster Policy* (BSR InnoNet)
- FORA (2009). *Towards fact-based cluster policies - Learnings from a pilot study of life science in the Baltic Sea Region* (BSR InnoNet)
- Henning, M., Moodysson, J. & Nilsson, M. (2010). *Innovation och regional omvandling – Från skånska kluster till nya kombinationer*, Malmö, Region Skåne
- Klofsten, M (2009). *Generella Framgångsfaktorer i Kluster: En Studie av Entreprenörskap och Innovation*, Helix Working paper, ISSN: 1654:8213
- Ledningskonsulterna, (2008). *Kluster och klusterteknik som instrument i det regionala tillväxtarbetet – mittutvärdering av Nuteks regionala klusterprogram*, Info 0080, Tillväxtverket
- Lundequist P, Power D, (2002). *Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden*, European Planning Studies 10: 685 – 704
- Nilsson, M., Svensson Henning, M., Wilkenson, O., Lagnevik, M. & Olander, L-O (2002). *Skånska kluster och profilområden - en kritisk granskning*, Malmö: Region Skåne
- Nordic Innovation Centre (2006). *The Cluster Benchmarking Project*, FORA
- Oxford Research (2010). Nollpunktsmätning CenSec (försvars- och säkerhetskluster i Danmark)
- Oxford Research (2010). Utvärdering av Copenhagen Finance and IT cluster (CFIR)
- Oxford Research (2010). *Utvärdering av Norwegian Centers of Expertise-projekten Oslo Cancer Cluster(hälsa), NCE Aquaculture (marin), NCE Culinology (livsmedel)*
- Oxford Research (2011). *Monitor Copenhagen Cleantech Cluster 2011*
- Oxford Research (2011). Utvärdering av klusterinitiativen *MedITNor*, *Arena Offshorefartøy*, *IKT Cluster Grenland* och *Arena Bil* inom det norska ARENA programmet (2007-2009)
- Oxford Research, Isaksen, A., Eriksson, B. (2006). *Norwegian Centres of Expertise: Notat om MRS-systemet og gjennomføring av nullpunktsanalysen*
- Ramböll Management (2007). *När kunskap ger resultat. Värmlands klusterinitiativ – värdering av samverkan för utveckling och tillväxt*, Region Värmland, Länsstyrelsen i Värmland och Nutek
- Region Skåne (2011). *Skåne – Europas mest innovativa region 2020. Delstrategi: Från klusterinitiativ till utvecklingen av öppna innovationsarenor i Skåne.*
- Sölvell, Ö (2009). *Clusters – Balancing evolutionary and constructive forces*, Ivory Stockholm, Tower Publishers
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower



SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Kjøita 42
4630 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

BELGIEN

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
secretariat@ensr.eu