

# Resultater af følgeevalueringen 2012

*Projekt CenSec - Klyngeudvikling*

Juli 2012

**CenSec**  
CENTER FOR DEFENCE, SPACE & SECURITY  
is supported by

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

---

Vi investerer i din fremtid

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling

---

Vi investerer i din fremtid

# Indhold

<b>1. Indledning</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Hvad er en nulpunktsanalyse?.....	5
1.1.2 Nulpunktsanalysen og monitoreringen af CenSec.....	6
1.1.3 Valg af målepunkter .....	7
1.1.4 Dataindsamling.....	8
<b>2. Resultater af følgeevalueringen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Tilknytning til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien .....	9
2.1.2 Eksport og internationalisering .....	12
2.1.3 Leverandørtyper .....	14
2.2 Innovation.....	15
2.3 Kvalitetsstyring og certificering.....	17
2.4 Vækst .....	20
2.5 Samarbejde, netværk og klyngeidentitet .....	21
2.5.1 Klyngeidentitet .....	24
2.5.2 Deltagelse i CenSec's aktiviteter .....	25
2.5.3 Virksomhedernes tilfredshed med CenSec .....	27
2.5.4 Er der brug for CenSec fremadrettet? .....	29
<b>3. Opsummering og anbefalinger</b> .....	<b>31</b>



# 1. Indledning

Dette notat beskriver resultaterne af den sidste og afsluttende måling i Oxford Researchs løbende monitorering og evaluering af CenSec's klyngeudviklings projekt. Målsætningen med klyngeprojektet har været og er stadig at udvikle CenSec til en stærk, selv bærende og internationalt orienteret vækstklunge inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien, så de kompetencer, der findes i virksomhederne samt i relevante videns- og uddannelsesinstitutioner udvikles og udnyttes optimalt.

Oxford Research har været partner i projektet med særlig fokus på at sikre den løbende monitorering og evaluering af projektets resultater. I forhold til at udføre dette arbejde har Oxford Research sammen med sekretariatet og de andre partnere i projektet valgt at tage udgangspunkt i en såkaldt nulpunktanalyse. Formålet med nulpunktanalysen er at dokumentere udvikling og forandringer i gruppen af deltagende virksomheder i forhold til en række relevante parametre som samarbejde, innovation og tilknytning til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Herudover har nulpunktanalysen løbende skulle komme med inputs til CenSec, så projektet om nødvendigt har kunnet rettes til udvejs.

Oxford Research gennemførte i maj 2010 selve nulpunktmålingen – altså den første måling/evaluering, som de to senere målinger er blevet benchmarket med. I maj 2011 blev den anden måling i følgeevalueringen gennemført og i maj 2012 er den sidste måling blevet gennemført. Herværende rapport bygger således på tre målepunkter – dels nulpunktmålingen i 2010 og de opfølgende måling i 2011 og 2012.

Inden resultaterne af den sidste og afsluttende måling vil blive præsenteret og analyseret, gennemgås den metodiske tilgang, herunder forklares det, hvad en nulpunktanalyse mere præcist er. Notatet afsluttes med en kort sammenfatning samt en række anbefalinger i forhold til CenSec's fremtidige arbejde med at skabe en vækstorienteret klynge inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

## 1.1.1 Hvad er en nulpunktanalyse?

---

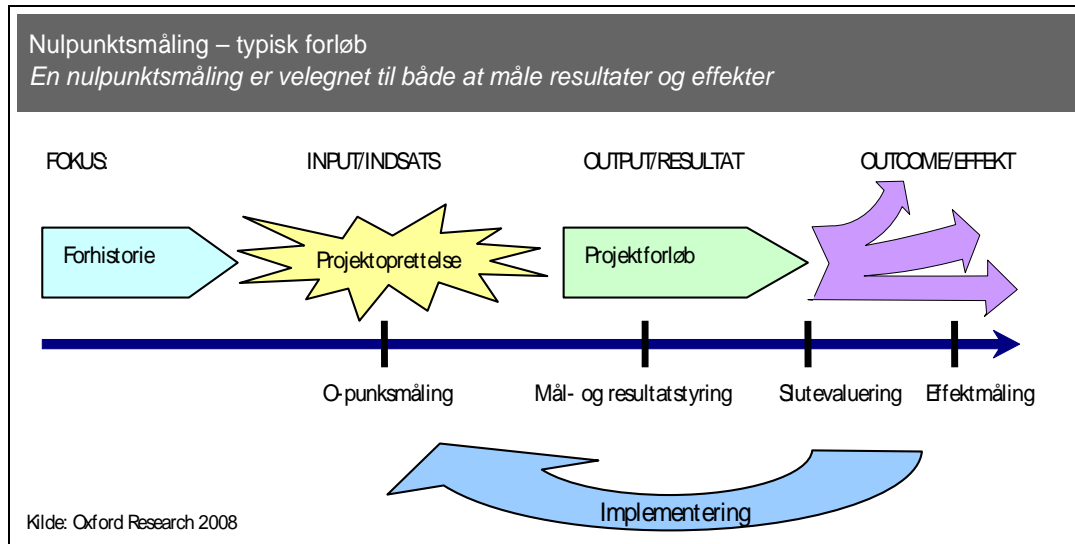
Erhvervspolitiske virkemidler er komplekse størrelser, som kan påvirke den erhvervs mæssige udvikling i mange forskellige og ofte uforudsete retninger. At skabe forståelse for sammenhængen mellem indsats og effekter er derfor meget afgørende. Dels for at kunne rette den erhvervspolitiske indsats til undervejs i selve forløbet og dels for at kunne bruge erfaringerne i udformningen af fremtidige indsatser.

I større erhvervspolitiske indsatser, der involverer flere forskelligartede initiativer og mange deltagere (virksomheder), kan det være yderst vanskeligt at skabe sig et overblik over de egentlige resultater og effekter. Særligt svært er det at få vished om sammenhængen mellem indsats og effekt; hvilke dele af indsatsen havde en effekt, hvilke havde ikke og hvorfor?

Nulpunktanalyser er en måle- og evalueringstilgang, der egner sig særligt godt til at evaluere større erhvervsrettede indsatser og projekter. I en nulpunktanalyse foretages der en såkaldt nulpunktmåling ved indsatsen start. En nulpunktmåling er et øjebliksbillede af den erhvervs- og samfundsmæssige virkelighed inden for et givent felt, eksempelvis et geografisk område eller en gruppe virksomheder, som en given indsats vil påvirke. Efterfølgende laves der, efterhånden som projektet/indsatsen skrider frem, en række nye målinger af nøjagtigt samme indikatorer, således at udviklingen kortlægges. Ved samtidig også at følge og måle på de konkrete initiativer, der sættes i gang i forbindelse med en erhvervspolitisk indsats, og sammenstille dette med målingerne af den generelle udvikling, vil det være muligt at identificere sammenhænge mellem indsats og effekt.

En nulpunktanalyse giver derfor mulighed for både at følge den generelle erhvervsudvikling inden for et givent felt, f.eks. en gruppe virksomheder, og at følge de enkelte initiativer og sikre, at der her sker en tilfredsstillende fremdrift. Figur 1.1 viser et typisk forløb for en nulpunktsmåling. Figuren er fra Oxford Research Norges nulpunktsmåling af Norwegian Centres of Excellence (NCE).

**Figur 1.1: Nulpunktsmåling – et typisk forløb**

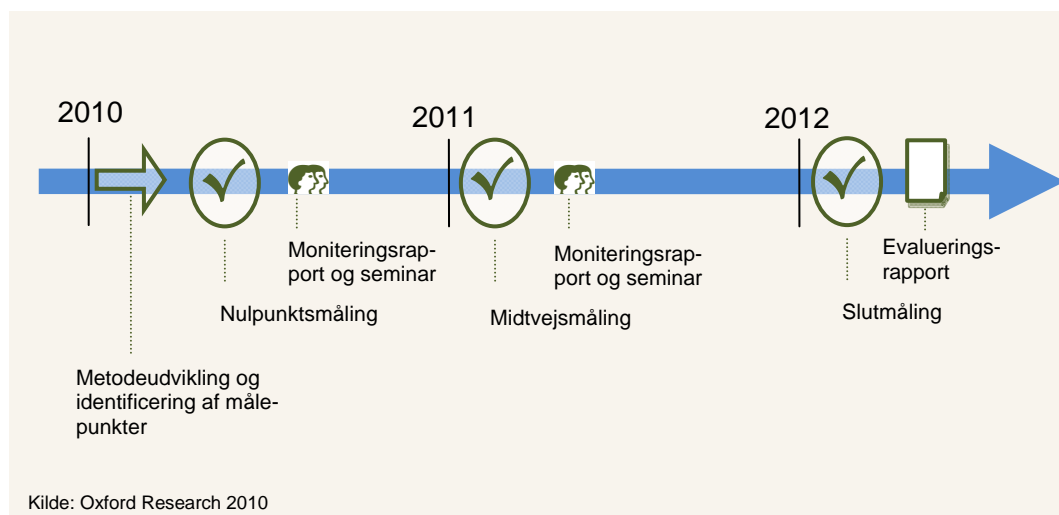


Udover løbende at fordrage indsigt i projektets fremdrift og de opnåede resultater og afledte effekter, er det også vigtigt at understrege, at en nulpunktsmåling, fordi den netop udføres løbende, kan bidrage til at skabe konsensus om indsatsens mål blandt de involverede aktører og interessenter. I et klyngeudviklingsprojekt som CenSec's kan nulpunktsmålingen derfor også bidrage til skabelsen af fælles identitet og sprog i klyngen.

### 1.1.2 Nulpunktanalysen og monitoreringen af CenSec

Figuren nedenfor viser forløb og hovedelementer i Oxford Researchs nulpunktsmåling og løbende monitorering af CenSec's klyngeudviklingsforløb.

**Figur 1.2: Nulpunktsmålingens forløb og milepæle**



**2010:** I maj 2010 gennemførtes selve **nulpunktsmålingen**. I første omgang var det dog nødvendigt at få fastlagt, i samarbejde med projektets øvrige partnere og interessenter, hvilke parametre/punkter nulpunktsmålingen og den løbende monitorering mere præcist skulle indbefatte. Denne første del af nulpunktsmålingen var i sig selv væsentlig, dels fordi det var her, der skulle skabes enighed om målene og dels fordi selve dataindsamlingsværktøjerne, som survey og interviews, skulle udvikles og finpudses i forhold til både form og indhold.

**2011:** Her gennemførtes en **midtvejsmåling** på samme parametre som nulpunktsmålingen.

**2012:** Her gennemførtes en **slutmåling**. På baggrund af de tre målinger; nulpunkt, midtvejs og slutmåling er herværende afsluttende evalueringsrapport udarbejdet.

### 1.1.3 Valg af målepunkter

---

Formålet med *Projekt CenSec Klyngeudvikling* (PCK) har været at udvikle CenSec til en stærk, selv bærende, internationalt orienteret vækstklunge inden for forsvars-, sikkerheds-, og rumfartsindustrien. De kompetencer og viden, der findes i de danske virksomheder og relevante viden- og uddannelsesinstitutioner, skal udvikles og udnyttes optimalt med henblik på at sikre vækst i omsætning og adgang til internationale markeder, at øge antallet af videnstunge arbejdspladser og at generere teknologi- og vidensspredning til andre erhverv.

På denne baggrund anbefalede Oxford Research, at de parametre, der skulle måles på i forhold til monitoreringen af CenSec's arbejde, tog udgangspunkt i en klyngeteoretisk tilgang. Det vil sige, at det særligt er virksomhedernes adfærd i forhold til samarbejde, tillid, vidensdeling, innovation, samt de deltagende virksomheders tilfredshed med projektet/CenSec, der måles på. Herudover har den løbende monitorering også inddraget mere specifikke mål og hårde data som vækst i antal ansatte og omsætning. Sidst men ikke mindst er virksomhedernes arbejde med at opnå de nødvendige certificeringer og kvalitetsstyringssystemer også blevet monitoreret. Øget certificering og kvalitetsstyring har været blandt projektets vigtigste målsætninger, da dette er en af de grundlæggende barrierer i forhold til at få flere af de mindre danske virksomheder til at kunne blive underleverandører til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

Således besluttede Oxford Research i samarbejde med partnerne i CenSec, at målepunkterne for nulpunktsanalysen og den løbende monitorering af CenSec's klyngeprojekt skulle tage udgangspunkt i følgende temaer:

- **Tilknytning til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien**  
Herunder vækst i omsætning og eksport relateret til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.
- **Deltagelse i CenSec aktiviteter**  
Herunder tilfredshed med aktiviteter, projektsekretariatet og projektet som helhed.
- **Innovation**  
Med fokus på udviklingen af nye produkter/services relateret til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien samt innovationssamarbejde mellem virksomheder og vidensinstitutioner.
- **Samarbejde, netværk og klyngeidentitet**  
Herunder hvilke aktører i og uden for CenSec virksomhederne samarbejder med, deres kendskab til de andre virksomheder i CenSec samt i hvilken grad, de føler sig som en del af en forsvars- sikkerheds- og rumfartsklynge.

- **Kvalitetstyring og certificering**  
Med fokus på virksomhedernes arbejde med at opnå de nødvendige kvalitets- og certificeringskrav, der stilles på forsvars- sikkerheds- og rumfartsmarkedet.
- **Generel vækst og udvikling i virksomhederne**  
Herunder vækst i antal ansatte og omsætning samt vækst i antal højt kvalificerede medarbejder (højtuddannede).

#### 1.1.4 Dataindsamling

---

Nulpunktsmålingen og de årlige målinger har indeholdt stort set identiske dataindsamlingsselementer; survey til samtlige medlemsvirksomheder og kvalitative interview med udvalgte virksomheder.

##### Survey

Ofte tager nulpunktsmålinger udgangspunkt i registerdata. Den danske forsvars- og sikkerhedsindustri kan dog typisk ikke defineres og analyseres ved brug af traditionelle branchekoder. Oftest er der tale om en række nichevirksomheder, der er placeret i en række overordnede og mere traditionelle brancheinddelinger og samtidigt udgør forsvars- og sikkerhedsindustriell produktion kun en mindre del af mange af virksomhedernes samlede salg. Desuden vil relevante registerdata fra Danmarks Statistik (eksempelvis 'Generel firma statistik') ofte være 2-3 år gamle. Dette, vurderer Oxford Research, gør brug af registerdata til nulpunktsmålingen og monitorering af CenSec's arbejde meget lidt anvendeligt.

I samarbejde med CenSec valgte Oxford Research derfor, at selve dataindsamlingen primært skulle gennemføres via en årlig spørgeskemaundersøgelse til de virksomheder, der er tilknyttet CenSec. Undersøgelsens formål har været løbende at afdække de identificerede målepunkter (samarbejde, innovation, vækst osv.). Oxford Research har gennemført spørgeskemaundersøgelserne som elektroniske, email-baseret surveys.

##### Kvalitative interview

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen er desuden hver gang blevet uddybet via en række kvalitative interview med udvalgte virksomheder. Der har i interviewene været et særligt fokus på det fremadrettet og handlingsorienteret: Hvilke konkrete behov har virksomhederne i forhold til projektet og hvad kan CenSec gøre bedre og/eller anderledes fremover. Hvilke initiativer har været særligt gode/virkningsfulde og hvilke initiativer har efter virksomhedernes synspunkter været mindre succesfulde? Sammen med resultaterne af den årlige survey har dette bidraget med viden, der også kan bruges i fremtidige udvikling og tilpasning af CenSec's strategi, indsatsområder og konkrete initiativer.



## 2. Resultater af følgeevalueringen

I det følgende præsenteres resultaterne af evalueringen. Der vil naturligvis være mest fokus på resultaterne af den seneste og sidste dataindsamling i 2012. Da der er tale om en afsluttende evalueringsrapport, vil rapporten dog også inddrage pointer og citater fra de foregåendes års evalueringsrapporter og interview med CenSec's medlemmer, da disse kan være med til at belyse og dokumentere projektets resultater. Som nævnt bygger målingerne primært på en spørgeskemaundersøgelse til CenSec's medlemmer samt en række kvalitative interview med udvalgte virksomheder. Virksomhederne til de kvalitative interview er udvalgt, så de repræsenterer forskellige virksomhedsstørrelser og leverandørtyper.

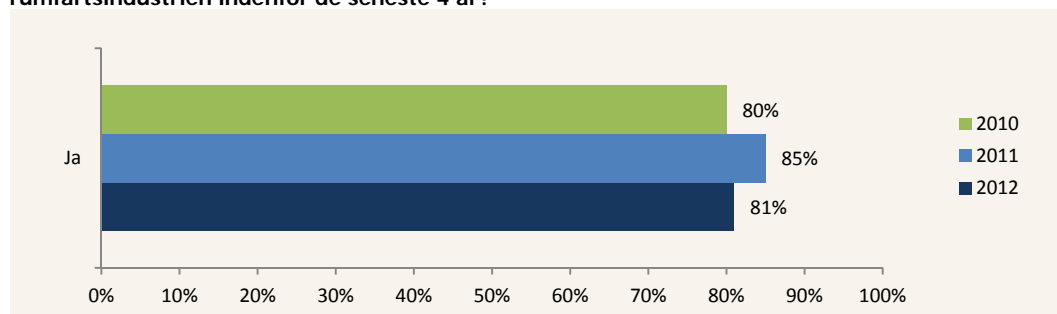
Spørgeskemaet er blevet udsendt til CenSec's medlemsvirksomheder. I 2012 blev det sendt ud til 75 virksomheder, hvoraf 36 valgt at besvare det, hvilket giver en svarprocent på 48,0%. I 2011 blev skemaet i alt sendt ud til 72 virksomheder. Her var der 34 virksomheder, der besvarede skemaet, givende en svarprocent på 47,2%. I 2010 modtog 68 virksomheder skemaet. 35 virksomheder besvarede det, svarende til en svarprocent på 51,5%.

### 2.1 Tilknytning til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien

Da hovedformålet med CenSec's klyngeudviklingsprojekt har været at styrke og hjælpe flere danske virksomheder til at få fodfæste på det forsvars- og sikkerhedsindustrielle marked, er et vigtig parameter naturligvis, hvor mange/stor en del af CenSec's virksomheder, der rent faktisk har leveret produkter eller ydelser til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

Som det fremgår af figur 2.1, er det med omkring 80% en ganske stor del af de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, som inden for de seneste fire år har leveret produkter eller ydelser til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Blandt samtlige af CenSec's medlemmer er andelen formentlig lidt mindre. Oxford Research er bekendt med, at der i gruppen af virksomheder, som ikke har svaret på spørgeskemaundersøgelsen, kun er få virksomheder, der har leveret produkter eller ydelser til forsvars-, sikkerheds og rumfartsindustrien. Ser vi på udviklingen fra 2010 til 2012 har andelen af virksomheder, der har leveret produkter eller ydelser til forsvars-, sikkerheds og rumfartsindustrien ligget nogenlunde stabilt på omkring 80%. Det lille udsving i 2011 kan formentlig tilskrives, at der har været en lille varians i gruppen af virksomheder, der har svaret på spørgeskemaet de tre år.

**Figur 2.1: Har virksomheden leveret produkter eller serviceydelser til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien indenfor de seneste 4 år?**



Kilde: Oxford Research 2012

Dette stemmer godt overens med de kvalitative interview, der er gennemført med virksomheder i forbindelse med evalueringen i 2012. Her er meldingen, at det er få virksomheder, der har fået nye forsvars-, sikkerheds- og rumfartsrelaterede ordrer som et direkte resultat af deres engagement i CenSec.

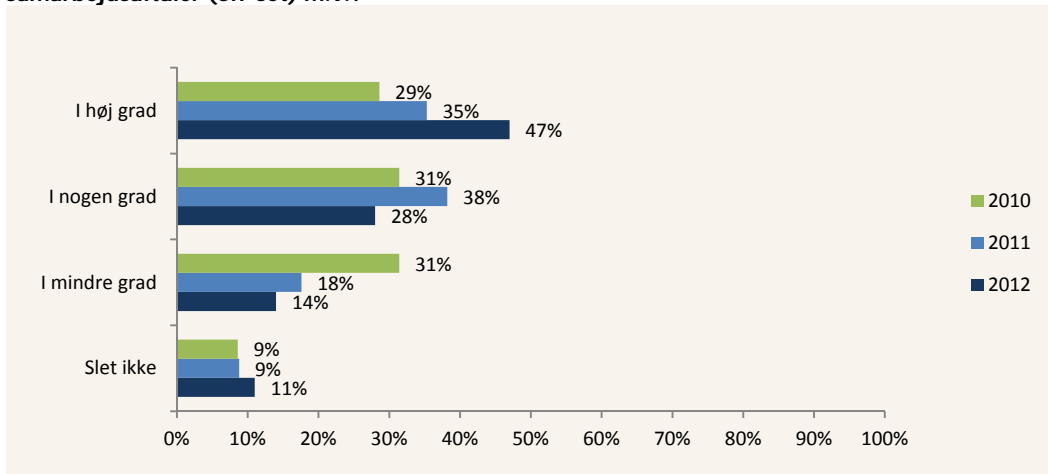
Dette betyder dog ikke, at CenSec ikke har gjort en forskel i forhold til at sikre, at flere danske virksomheder på sigt kan få fodfæste på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet, men derimod, at det er en lang og krævende proces at blive underleverandør inden for denne industri. Størstedelen af de interviewede virksomheder fremhæver netop, at CenSec har gjort et stort og vigtigt stykke arbejde i forhold til at forberede og hjælpe interesserede virksomheder på vej. Dette både i forhold til at klæde virksomhederne på rent vidensmæssigt og i forhold til at give de nye og ikke etablerede spillere mulighed for at møde potentielle kunder og andre mere etablerede virksomheder i branchen:

*"CenSec har været rigtig gode til at holde oplæg og seminarer omkring forsvars- og sikkerhedsindustrien. Hvordan den fungerer, hvilke barrierer der er, at salg foregår gennem netværk osv. Det har helt klart været med til at klæde os på i forhold til at få fodfæste på det her marked. De har også hjulpet os med kompetenceafklaring. Vi har jo haft en hel masse kompetence inden for industrien, men hvad er det lige, vi kan, som er relevant for forsvars- og sikkerhedsindustrien og hvordan får vi solgt disse kompetencer til kunderne? Jeg tror aldrig vi kunne have klaret det alene. Vi kunne selvfølgelig have fortsat samarbejdet med de enkelte kunder, vi allerede havde, men sådan mere generelt at få fodfæste inden for forsvars- og sikkerhedsindustrien - det havde vi aldrig klaret selv. Herduover er vi også blevet langt skarpere i samarbejdet med vores eksisterende kunder."*

*"Vi har været med et lille års tid og CenSec har været vores adgang og slusen til at tale med forskellige aktører inden for denne industri. Man banker ikke bare på døren. Det er en lukket verden. Det er vigtigt at komme til at tale med de rette mennesker. Derfor er det vigtigt at være en del af denne klynge, da den åbner op for at samarbejde med andre virksomheder i denne industri. Medlemsskabet i CenSec skaber mulighed for at tale med aktører på alle niveauer, og samler mennesker, som har noget at skulle have sagt. Derefter er det vores egen opgave at tale med dem og udvikle samarbejdet, der til sidst kan skabe ordrer."*

CenSec har også tydeligvis fået øget virksomhedernes kendskab til vigtige love og regler inden for det forsvars- og sikkerhedsindustrielle område. Som det fremgår af figur 2.2 angav 47% af virksomhederne i 2012, at de i høj grad har kendskab til våbenloven, krigsmaterielloven og reglerne for industrisamarbejdsaftaler mod kun 29% i 2010.

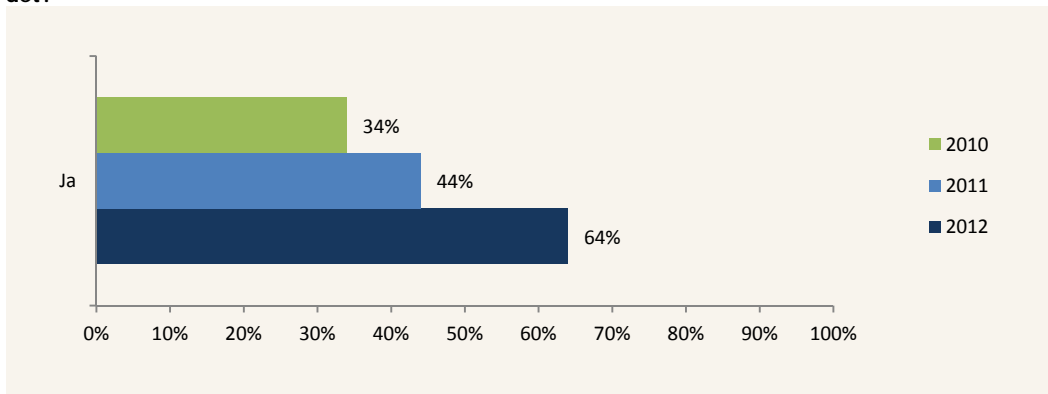
**Figur 2.2 Har virksomheden kendskab til våbenloven, krigsmaterielloven, reglerne for industri-samarbejdsaftaler (off-set) m.v.?**



Kilde: Oxford Research 2012

CenSec's gode resultater i forhold til få klædt virksomhederne ordentligt på underbygges også af, at en stigende del af deres medlemmer, ser ud til at have fået udarbejdet en konkret strategi for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsområdet.

**Figur 2.3: Har virksomheden en nedskreven strategi for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsområdet?**



Kilde: Oxford Research 2012

Da det er en lang og ressourcekrævende indsats, der skal til for at blive en etableret og velanset underleverandør til de store aftagere og producenter af forsvars- sikkerheds- og rumfartsmateriel, vurderer Oxford Research, at det er af afgørende betydning, at de virksomheder, som for alvor ønsker at gøre dette også får lagt en velovervejet og konkret strategi, for hvordan de i praksis vil gøre det: Hvilke typer kunder og produkter/ydelser, skal der satses på og hvilke økonomiske såvel som medarbejdermæssig ressourcer afsættes til eksempelvis opkvalificering, certificering, markedsføring og netværksaktiviteter. Derfor er det ikke et uvæsentligt resultat for CenSec, at omkring dobbelt så mange virksomheder i dag ser ud til at have en konkret strategi for området sammenlignet med udgangspunktet i 2010.

### 2.1.1.1 Ingen lavthængende frugter

Selvom der fra mange sider er ros til CenSec's arbejde med at hjælpe mindre danske virksomheder med at få fodfæste på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet, kan det

også konstateres, at der løbende har været en del udskiftninger blandt medlemsvirksomhederne – bl.a. fordi en del mindre virksomheder har været skuffede over, at deres deltagelse i CenSec endnu ikke har medført en konkret ordre relateret til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet.

På den ene side er udmeldingen fra en nogle af de mere etablerede virksomheder på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet, at en del af de små virksomheder er for utålmodige og bliver nødt til at se i øjnene, at det er et langt sejt træk, der skal til for at få fodfæste inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Omvendt melder de også ud, at CenSec måske i starten lidt har oversolgt mulighederne i forsvars- og sikkerhedsindustrien til de mange interesserede produktionsvirksomheder - bl.a. med henvisning til det milliardbeløb udenlandske forsvarsvirksomheder er forpligtet til at ligge i modkøb i Danmark:

*"Mulighederne inden for forsvarsindustrien blev måske talt lidt for meget op i starten og man glemte at forklare, at det altså er en langsigtet og ressourcekrævende indsats, der skal til, hvis man i realiteten skal gøre sig forhåbninger om at komme ind på det forsvars- og sikkerhedsindustrielle marked. Det giver sig selvfølgelig udslag i, at der er en nogle virksomheder, der er blevet skuffede. Men de må også se i øjnene, at der altså ikke nogen lavthængende frugter i denne her branche. Vil man det, må man også yde den indsats, der skal til."*

Fremadrettet skal CenSec således sikre, at det hurtigt og klart kommunikerer til interesserede virksomheder, hvad det i praksis kræver at få fodfæste på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet. Dette er i første omgang vigtigt for ikke at skuffe interesserede virksomheder og sørge for, at de hurtigere bliver afklarede på, hvorvidt de ønsker at lægge de nødvendige kræfter i en så langsigtet og ressourcekrævende satsning. Men det er også vigtigt for at bevare initiativets og foreningens integritet og troværdighed, som formentlig vil lide skade, hvis udskiftningen blandt medlemmerne bliver for høj og der tiltrækkes for mange 'useriøse' virksomheder.

Alt i alt vurderer Oxford Research dog, at resultaterne af CenSec's arbejde med at sikre, at flere danske virksomheder indledningsvist bliver 'klædt på', så de reelt set kan gøre sig gældende forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet, er blandt projektets tydeligste og vigtigste.

## **2.1.2 Eksport og internationalisering**

---

Markedet for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmateriel er meget begrænset i Danmark og der eksisterer kun et par større forsvars-, sikkerheds- og rumfartsrelaterede virksomheder, der kan fungere som aftagere for den store underskov af mindre underleverandører. Ligesom inden for mange andre højteknologiske brancher er der desuden en klar tendens mod at leverandør- og værdikæder i stigende grad globaliseres.

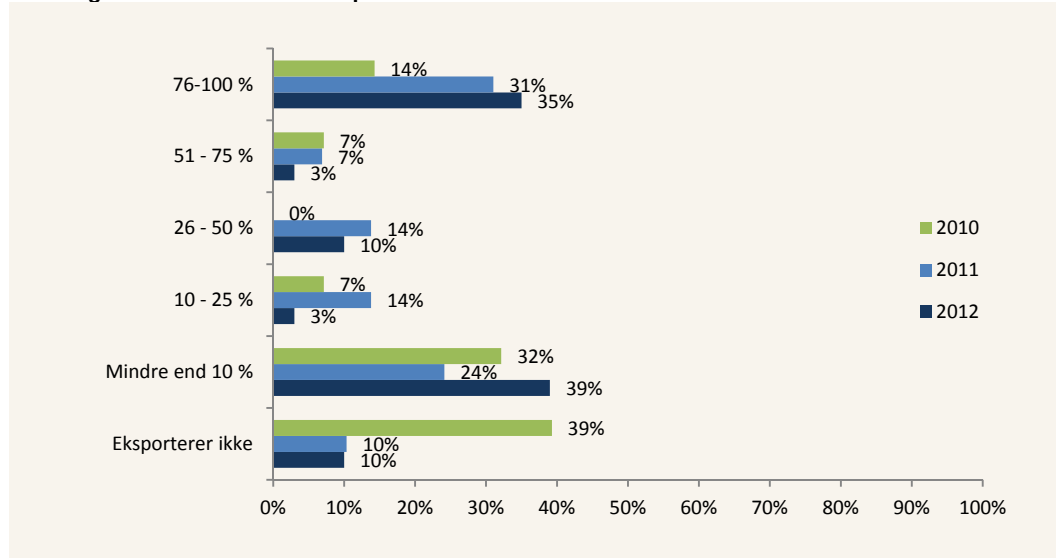
Selvom målet for mange af de mindre virksomheder i første omgang vil være at blive underleverandører til de lidt større danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsrelaterede virksomheder, vil øget fokus på eksport, internationalisering og en mere global forretningsforståelse være af afgørende betydning for den danske forsvars- og sikkerhedsindustri fremtidige vækstmuligheder.

Som det fremgår af figur 2.4, tyder det på, at andelen af CenSec's virksomheder, der for alvor eksporterer forsvars-, sikkerheds- og rumfartsrelaterede produkter og services til udlandet er stigende. Selvom en del af forskellene årene imellem muligvis kan tilskrives forskelle i den gruppe af virksomheder, der har besvaret spørgeskemaerne, er stigningen i andelen af virksomheder, der eksporterer fra 2010 til 2012 så markant, at det tyder på, at der er sket en reel stigning i andelen af eksportaktive virksomheder i CenSec.

En del af de interviewede virksomheder, har da også fremhævet CenSec's arbejde med at 'linke' den danske forsvarsindustri til de udenlandske aftagere og markeder og CenSec's

funktion som samlet indgang for udenlandske virksomheder til de mange små danske underleverandører.

**Figur 2.4: Hvor stor del af virksomhedens produkter eller services er rettet mod forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien eksporteres?**



Kilde: Oxford Research 2012

De fleste interviewede virksomheder opfordrer således også CenSec til fortsat at have et udtalt fokus på internationalisering og eksport og fremhæver eksempelvis fælles salgsdelegationer og deltagelse i store internationale konferencer og messer, som aktiviteter CenSec bør fortsætte med at prioritere. Virksomhederne begrundede dette med, at de sjældent selv har de rigtige kontakter og forbindelser i forhold til at få mødet med de rigtige folk og aftagere på salgsdelegationer i udlandet. Herudover er det også meget svært som mindre dansk virksomhed at 'gøre sig interessant' nok, hvis man kommer alene til en stor messe. Sidst men ikke mindst er det vigtigt, at CenSec fortsætter sit fokus på at øge virksomhedernes globale forretningsforståelse. Da de små danske forsvars- sikkerheds og rumfartsvirksomheder i særlig grad skal konkurrere på specialisering, kvalitet og evnen til at samarbejde hænger internationaliseringsindsatsen desuden tæt sammen med en lang række af CenSec's andre indsatsområder.

I forhold til internationalisering og kontakten til internationale interessenter og aftagere fremhæver størstedelen af de interviewede virksomheder, at det er centralt at CenSec fortsætter og intensiverer samarbejdet og koordineringen med FAD.

*"I et så lille land som Danmark skal der være en meget klar koordinering og arbejdsdeling mellem organisationerne inden for forsvarsindustrien. Vi har et helt konkret eksempel, hvor en større udenlandsk virksomhed er blevet forvirret over, om det nu var CenSec eller FAD, der var talsmand for den danske forsvarsindustri og hvem de skulle henvende sig til. Det må ikke ske. Heldigvis synes jeg, at CenSec og FAD er blevet bedre til at samarbejde. Det skal de uden tvivl fortsætte med og måske også endnu mere fremadrettet."*

Det skal samtidigt understreges, at enkelte af de interviewede virksomheder både er medlem af CenSec og FAD og at disse fremhævede, at der i deres optik er brug for begge organisationer, da de anser de to organisationers primære formål og opgaver som værende forskellige.

### 2.1.3 Leverandørtyper

---

Den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri kan overordnet set deles op i fire forskellige leverandørtyper:

- Leverandører af enkeltkomponenter
- Leverandører af delsystemer
- Leverandører af komplekse systemer
- Leverandører primært af serviceydelser

En stor udfordring for sektoren i Danmark er, at der findes meget få leverandører i den mere komplekse ende af skalaen - altså de virksomheder, der enten producerer delsystemer eller mere komplekse systemer. Dette afspejler sig også i sammensætningen af leverandørtyper blandt CenSec's medlemmer (figur 2.5).

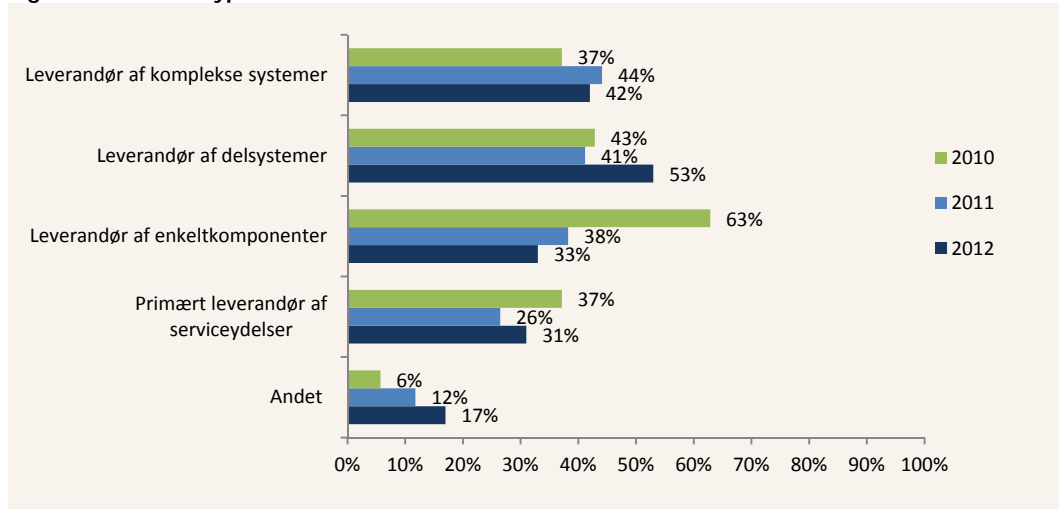
Problemet er, at der blandt de traditionelle komponent- og underleverandører hovedsageligt konkurreres på pris og kvantitet. Disse parametre vil er svære for danske virksomheder at konkurrere på i international sammenhæng. Det gælder derfor om at sikre, at flere danske forsvars- og sikkerhedsindustrielle virksomheder placerer sig i den komplekse ende af leverandørkæden, hvor de primære konkurrenceparametre er kvalitet, viden, innovation og kompetence.

Projektets korte tidsperiode taget i betragtning vil det dog nok være urealistisk for alvor at få rykket ved antallet af systemleverandører i Danmark. At udvikle sig fra at være en underleverandør af simple enkeltkomponenter til at være leverandør af komplekse systemer er noget, der typisk vil tage adskillige år for en virksomhed.

Som tabel 2.5 viser, tyder det dog på, at der har været tendens henimod, at færre af CenSec's virksomheder er leverandører af simple enkeltkomponenter. Oxford Research vurderer dog, at denne bevægelse formentlig i højere grad skyldes ændringer i CenSec's medlemsbase, hvor nytilkomne medlemmer i højere grad end tidligere har tilhørt gruppen af leverandører af delsystemer, end en egentlig opgradering og udvikling blandt de eksisterende medlemsvirksomheder.

Ud fra interviewene med virksomheder i både 2010, 2011 og 2012 er det dog tydeligt, at CenSec har været gode til at gøre virksomhederne opmærksomme på, at det er nødvendigt at rykke op i værdikæden samt at der skal satses på kvalitet og specialisering, hvis man som dansk virksomhed, skal konkurrer på det internationale marked for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmateriel. En del af de interviewede virksomheder arbejder således i dag målrettet mod at rykke op i værdikæden – bl.a. via kompetenceudvikling og ved at få de rigtige certificeringer og kvalitetssyring på plads.

Figur 2.5: Hvilken type leverandør er din virksomhed?



Kilde: Oxford Research 2012

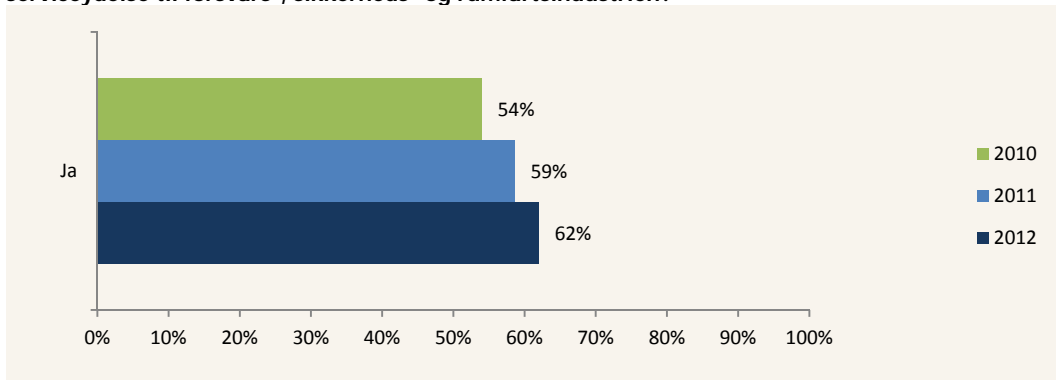
En vigtig pointe er også, at en ganske stor del af CenSec's virksomheder primært er leverandører af serviceydelser og altså ikke er klassiske produktionsvirksomheder. Oxford Research har ved siden af CenSec-projektet også været involveret i en række analyser og evalueringer af andre teknologitunge klynger og klyngeinitiativer som blandt andet Copenhagen Cleantech Cluster og Lean Energy Cluster. Også her er en overraskende stor andel af virksomhederne primært beskæftiget med service, og der har de seneste år været en tendens, hvor eksporten af dansk know-how, vidensservice og rådgivningsydelser inden for energi- og miljøteknik ser ud til at stige hurtigere end eksporten af egentlige produkter inden for samme områder. Service, herunder naturligvis særligt de mere vidensstunge service og rådgivningsydelser, ser altså i høj grad ud til at være noget Danmark skal leve af i fremtiden – også inden for de sektorer og områder, hvor der fra dansk side traditionelt har været mest fokus på produktion. CenSec bør derfor fremadrettet være opmærksomme på om segmentet af virksomheder inden for service og rådgivning har særlige udfordringer og behov, der adskiller sig fra de mere klassiske produktionsvirksomheder, og om der således er brug for at tilbyde særlige aktiviteter, netværk og services til denne gruppe af virksomheder.

## 2.2 Innovation

Innovation er et yderst vigtigt konkurrenceparameter inden for de fleste sektorer, men inden for forsvars-, sikkerheds og rumfartsindustrien, hvor der købes og produceres meget få 'hyldevarer', er udvikling og innovation måske en endnu mere afgørende faktor. Herudover oplever danske såvel som andre virksomheder, at der også inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien er stigende konkurrence fra lavtlønslande, hvilket øger behovet for at kunne levere innovative produkter og services.

Virksomhederne blev derfor i spørgeskemaet spurgt ind til, om de inden for de seneste 12 måneder har lanceret et nyt produkt eller ydelse til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Som det fremgår, har lidt over halvdelen af virksomhederne i både 2010, 2011 og 2012 angivet at have gjort dette. Andelen af virksomheder, der har angivet at have lanceret et nyt produkt er desuden vokset en anelse fra 2010 til 2012. Stigningen er ikke stor nok til i sig selv at være signifikant, men det, at der er sket en stigning i både 2011 og 2012 peger dog mod, at innovationsaktiviteten blandt CenSec's virksomheder har været stigende i perioden.

**Figur 2.6: Har virksomheden inden for de seneste 12 måneder lanceret et nyt produkt eller en ny serviceydelse til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien?**

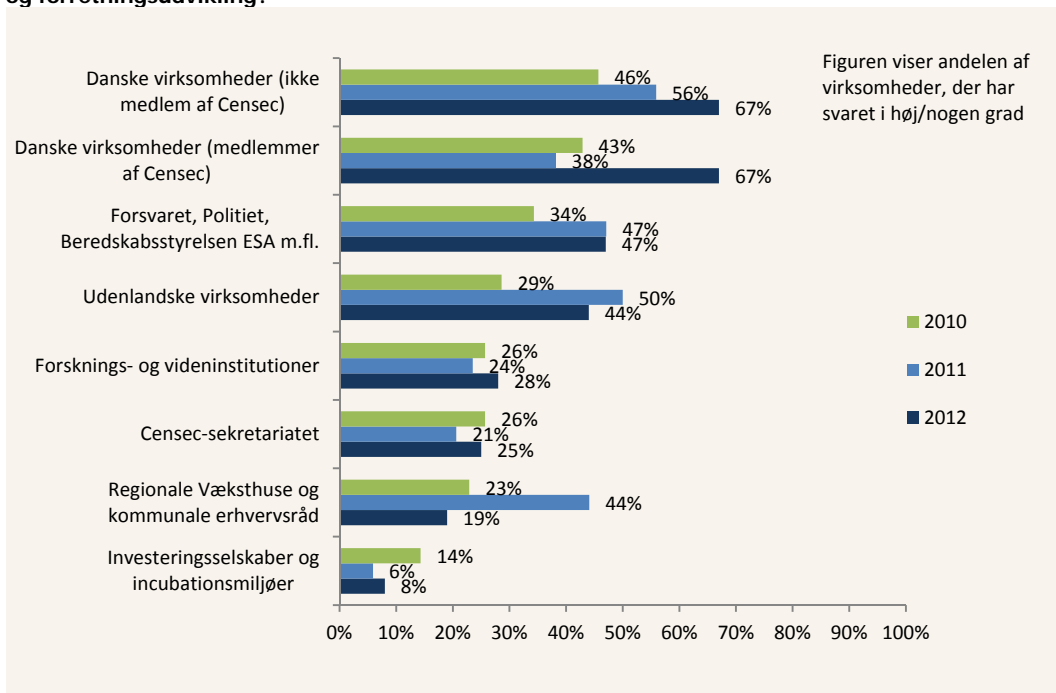


Kilde: Oxford Research 2012

Innovations- og udviklingsarbejde kan være langsigtet og der kan derfor ofte gå lang tid inden en styrket innovationsindsats resulterer i lanceringen af egentlige produkter og ydelser på markedet. Man kan med fordel derfor også monitorere virksomhedernes innovations- og udviklingsindsats på andre parametre. Eksempelvis i hvor høj grad de samarbejder med andre virksomheder og vidensinstitutioner om innovation og udvikling. En vigtig måde at styrke innovationskapaciteten og innovationskompetencerne på, særligt for de mindre virksomheder, er netop via samarbejde og joint ventures med andre virksomheder og vidensinstitutioner.

Generelt ser det ud til, at CenSec's medlemmer siden 2010 i stigende grad er begyndt at samarbejde med andre virksomheder omkring innovation og forretningsudvikling. Dette gælder både danske og udenlandske virksomheder. Andelen af virksomheder, der samarbejder med danske virksomheder om innovation og udvikling - både i og uden for CenSec - er i særlig grad steget. I 2010 angav 43-46%, at de at de i nogen eller høj grad samarbejder med danske virksomheder, mens dette var steget til 67% i 2012 (se figur 2.7).

**Figur 2.7: Hvilke af nedenstående aktører samarbejder din virksomhed med omkring innovation og forretningsudvikling?**



Kilde: Oxford Research 2012



## Begrænset samarbejde mellem virksomheder og universiteter

Taget i betragtning at et af formålene med CenSec er at øge vidensniveauet og kompetencerne i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri, bl.a. via øget samarbejde mellem virksomhederne og relevante forsknings- og vidensinstitutioner, er det derimod lidt skuffende, at andelen af virksomheder, der angiver at samarbejde med forsknings- og vidensinstitutioner om innovation og udvikling stort set ikke er øget. Fra de kvalitative interview fremgår det også, at der kun har været begrænset fokus på at skabe konkrete samarbejder mellem virksomheder og forsknings- og vidensinstitutioner som eksempelvis universiteter.

Fra både virksomheder og universiteter lyder det dog, at man fremadrettet stadig bør have fokus på dette område. Der er samtidigt også en erkendelse af, at det i praksis er svært at skabe konkrete samarbejder mellem universiteterne og den store gruppe af mindre virksomheder, som dominerer CenSec's medlemsgruppe. Hvis det skal lykkes, er der dog ingen tvivl om, at der er behov for en facilitator som CenSec, der kan formidle kontakten mellem universiteter. Som DTU's repræsentant i CenSec udtrykker det:

*"Der er brug for CenSec i ekstrem høj grad. De fungerer som en mægler mellem forskning og industrien. De kan udfylde en vigtig rolle, da de kan forstå begge verdener og skabe værdi for begge parter. Virksomhederne ønsker resultater på bundlinjen og universitetet ønsker forskning. [...] CenSec er en mellemhandler mellem universitet og virksomhederne. Virksomhederne kan godt synes, at universitetet til tider er lidt langhåret, derfor er det vigtigt med en mægler".*

Alt i alt tyder det altså på, at der i forhold til øget samarbejde mellem virksomheder og vidensinstitutioner ikke er skabt mange resultater, men at interessen stadig ser ud til at være der blandt universiteter og virksomheder. Fremadrettet bør det dog nok overvejes, om facilitering af samarbejde mellem virksomheder og universiteter skal være blandt CenSec's primære mål. I de kvalitative interview har stort set alle virksomhederne givet udtryk for, at CenSec først og fremmest bør prioritere de mere markedsdrevne innovations- og netværksprojekter, da det er her, der skabes mest værdi for virksomhederne.

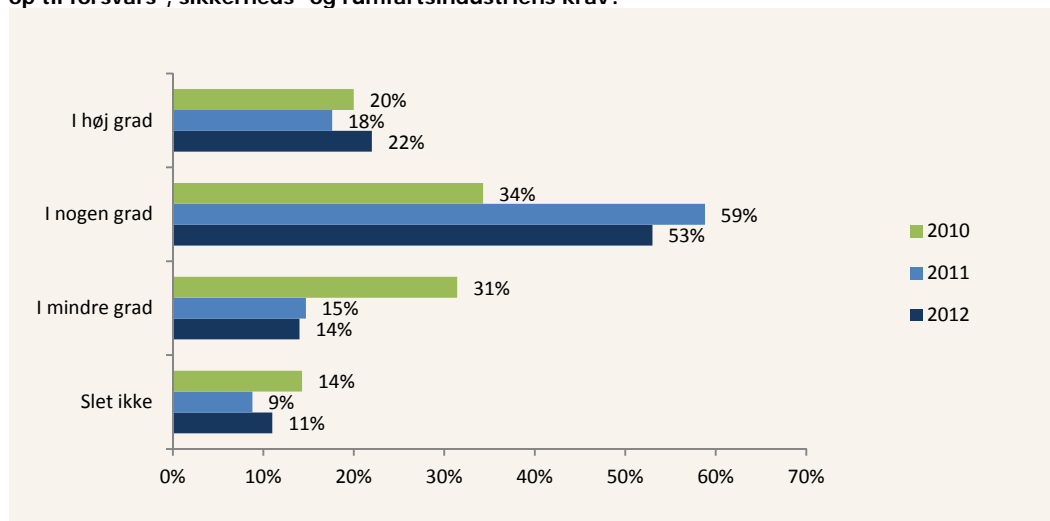
## 2.3 Kvalitetsstyring og certificering

---

Øget certificering og kvalitetsstyring er også blandt projektets vigtigste målsætninger, da dette er en af de grundlæggende barrierer i forhold til at få flere af de mindre danske virksomheder til at kunne blive underleverandører til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Herunder særligt, hvis danske virksomheder skal kunne indgå i globale leverandørkæder.

Andelen af CenSec's virksomheder, der i høj grad har de nødvendige kvalitetsstyringsystemer og certificeringer i forhold til at leve op til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustriens ligger på lidt over 20% og har ikke ændret sig signifikant siden 2010 (se figur 2.8). Til gengæld ligger andelen af virksomheder, der i nogen grad mener at have den påkrævede kvalitetsstyring og certificeringer på plads væsentligt højere i dag end i 2010.

**Figur 2.8: Har virksomheden den nødvendige kvalitetsstyring og certificering i forhold til at leve op til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustriens krav?**



Kilde: Oxford Research 2012

Oxford Research vurderer på denne baggrund, at CenSec er lykkedes med at få sat kvalitetsstyring og certificering på dagsordenen blandt CenSec-virksomhederne. Flere af de kvalitative interview støtter også op omkring denne pointe:

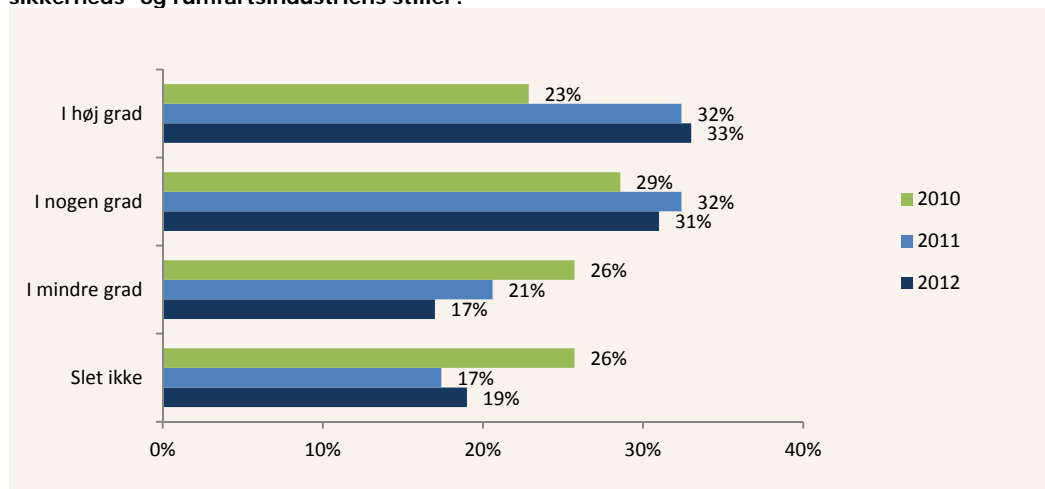
*"CenSec har helt sikkert haft en betydning – blandt andet i forhold til at få opkvalificeret de mindre virksomheder og hjulpet dem med at få kvalitetsstyring og eventuelle certificeringer på plads. Konkret har vi selv lavet nogle underleverandøraftaler med nogle mindre virksomheder, som vi ikke ville have indgået, hvis virksomhederne ikke var blevet opkvalificeret på disse punkter."*

*"Kvalitet og levering til tiden er altafgørende parametre, hvis man skal gøre sig gældende inden for denne branche. Vi skal uden tvivl have løftet de danske virksomheders kvalitetsniveau og kvalitetsstyring og her er vi da kommet et stykke af vejen."*

*"Nu er vi en ingeniør- og udviklingsvirksomhed. Så vi har faktisk ikke behøvet certificeringer endnu. Vi har dog alligevel besluttet os for at få en ISO 9000 certificering. Det hænger bl.a. sammen med, at vi overvejer selv at begynde at producere. Og så er der jo heller ingen tvivl om, at CenSec har haft meget fokus på det med certificering og kvalitetsstyring og det har da helt klart også haft en positiv indflydelse på vores beslutning om at få en ISO 9000."*

De positive resultater inden for dette område bekræftes desuden af, at en stigende andel af CenSec's virksomheder siden 2010 har angivet, at de i nogen eller høj grad har de nødvendige sikkerhedsgodkendelser i forhold til at levere til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien (se figur 2.9).

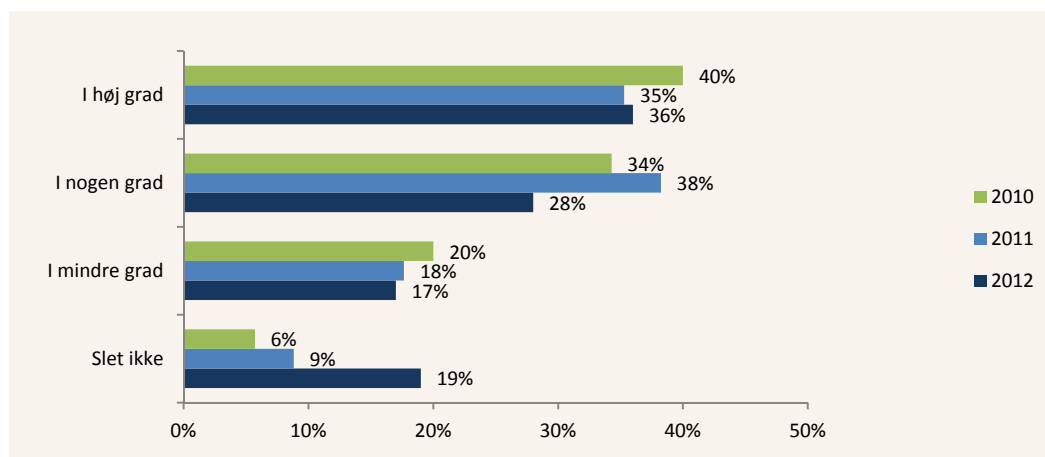
**Figur 2.9: Har virksomheden de nødvendige sikkerhedsgodkendelser i forhold til de krav forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustriens stiller?**



Kilde: Oxford Research 2012

Ser vi på andelen af virksomheder, der arbejder systematisk med kvalitetsstyring og certificering er den ikke steget (se figur 2.9). Andelen af virksomheder, der i nogen eller høj grad arbejder på at få de nødvendige certificeringer og kvalitetsstyringssystemer har dog også som udgangspunkt ligget meget højt siden starten i 2010. Det er dog bemærkelsesværdigt, at der i 2012 er en forholdsvis markant stigning i andelen af virksomheder, der slet ikke arbejder med kvalitetsstyring og certificering. Set i relation til virksomhedernes besvarelser inden for de andre spørgsmål omkring certificering og kvalitetsstyring samt udsagnene fra de kvalitative interview, kan stigningen dog muligvis skyldes, at nogle af de virksomheder, som i dag har fået certificeringer og kvalitetsstyringssystemer på plads, har angivet at de ikke længere arbejder på at nå dette.

**Figur 2.10: Arbejder virksomheden systematisk med kvalitetsstyring og certificering med henblik på at leve op til forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustriens krav?**



Kilde: Oxford Research 2012

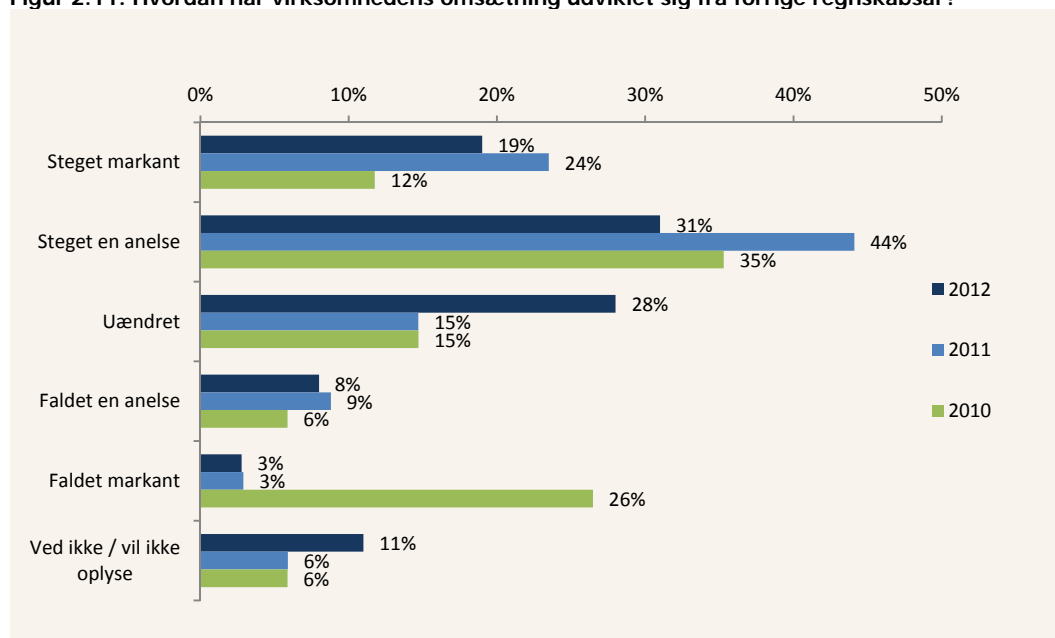
Samlet set tyder evaluering således på, at CenSec har opnået tydelige og tilfredsstillende resultater i forhold til at få opkvalificeret flere danske virksomheder og sikre, at de har de rette certificeringer, sikkerhedsgodkendelser og kvalitetssystemer til at begå sig inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

## 2.4 Vækst

Et mere endeligt mål med CenSec's klyngeprojekt er at skabe vækst og arbejdspladser, med særligt vægt på de videnstunge arbejdspladser, i klyngen af forsvars-, sikkerheds- og rumfartsorienterede virksomheder. I spørgeskemaet blev virksomhederne derfor også spurgt ind til udviklingen i deres omsætning samt andelen af ansatte med lang videregående uddannelse (parameter for videnstunge jobs).

I 2010 havde krisen tydeligvis sin indvirkning på en del af CenSec's medlemmer. Knap en tredjedel af virksomhederne oplevede således et markant fald i omsætningen sammenlignet med forrige regnskabsår (se figur 2.11). I 2011 blev dette billede tydeligvis vendt og næsten 70% af virksomhederne angav, at deres omsætning var stigende. Den positive udvikling ser ud til at være fortsat i 2012, hvor 19% af virksomhederne angav at deres omsætning i seneste regnskabsår er steget markant. Generelt set tyder det dog på, at 2012 for mange virksomheder har været et status quo år. 28% angav således i den seneste spørgeskemaundersøgelse at deres omsætning var uændret.

Figur 2.11: Hvordan har virksomhedens omsætning udviklet sig fra forrige regnskabsår?



Kilde: Oxford Research 2012

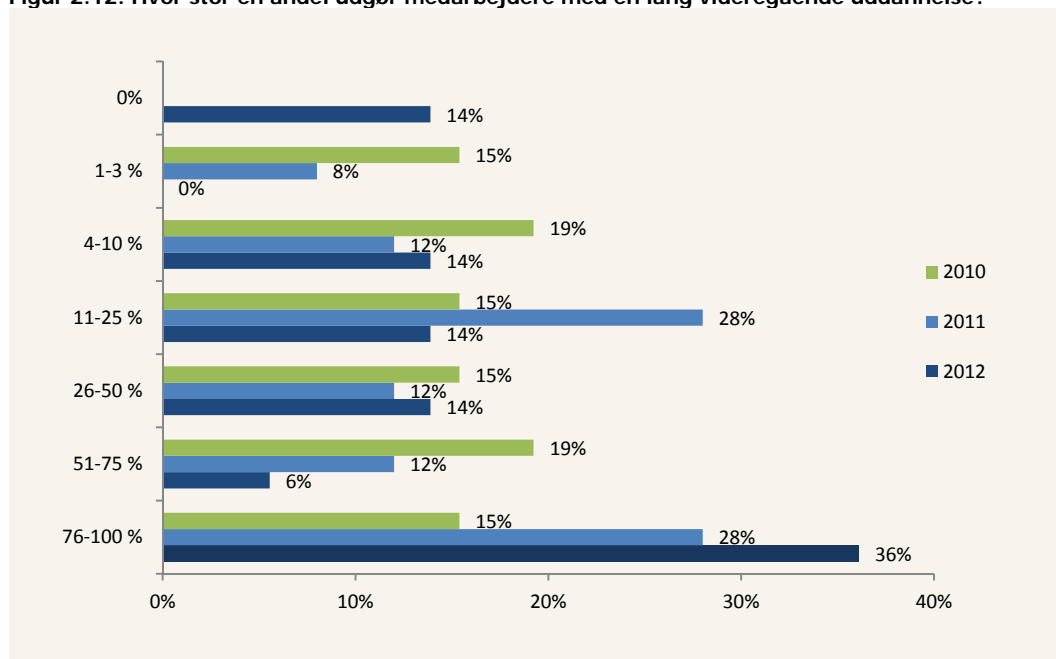
I de kvalitative interview har mange af virksomhederne pointeret, at det er yderst hårde tider i forsvars- og sikkerhedsindustrien. De fleste af de kunder, som de danske forsvars og sikkerhedsvirksomheders salg er bundet op på – de store vestlige lande som USA, Frankrig og England samt naturligvis Danmark – har skåret ned på forsvarsbudgetterne de seneste år. At holde aktivitetsniveau og omsætning på status quo betragtes derfor i den nuværende situation som et godt resultat af mange. I forlængelse af dette bør CenSec dog nok fremadrettet sætte fokus på de danske virksomheders muligheder i vækstlande som Kina, Indien, Brasilien og Tyrkiet og på at få knyttet tættere bånd til eksempelvis den kinesiske forsvarsindustri, som er vokset betydeligt de seneste år, og som i høj grad efterspørger vestlige underleverandørers teknologi, viden og kompetencer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se for eksempel <http://www.sbwire.com/press-releases/new-market-report-the-chinese-defense-industry-market-opportunities-and-entry-strategies-analyses-and-forecasts-to-2016-149303.htm> og The China Post, den 20. juli, 2011: <http://www.chinapost.com.tw/commentary/the-china-post/special-to-the-china-post/2011/07/20/310435/p2/China-defense.htm>

I forhold til de videnstunge job, ser der også ud til at været en tendens mod en positiv udvikling, hvor en større del af virksomhedernes ansatte udgøres af højtuddannede. Som det fremgår af figur 2.12, er tendensen mod flere højtuddannede dog langt fra entydig. Mens en stigende andel af virksomheder i 2012 angav, at de hovedsagligt beskæftiger medarbejdere med en lang videregående uddannelse (76-100%) var der samtidigt 14%, der angav, at de slet ikke beskæftiger højtuddannede.

En del af udsvingene i resultaterne skyldes formentlig forskelle i den gruppe af virksomheder, der har besvaret skemaet de tre år. Herudover er det Oxford Researchs erfaring fra evalueringer af andre projekter, der har haft fokus på at øge andelen af højtuddannede i danske virksomheder, at det typisk er et langt sejt træk, der skal til for at ændre på dette. Derfor vil de mere klare udviklingstegn inden for området formentlig først slå igennem på den længere sigt.

Figur 2.12: Hvor stor en andel udgør medarbejdere med en lang videregående uddannelse?



Kilde: Oxford Research 2012

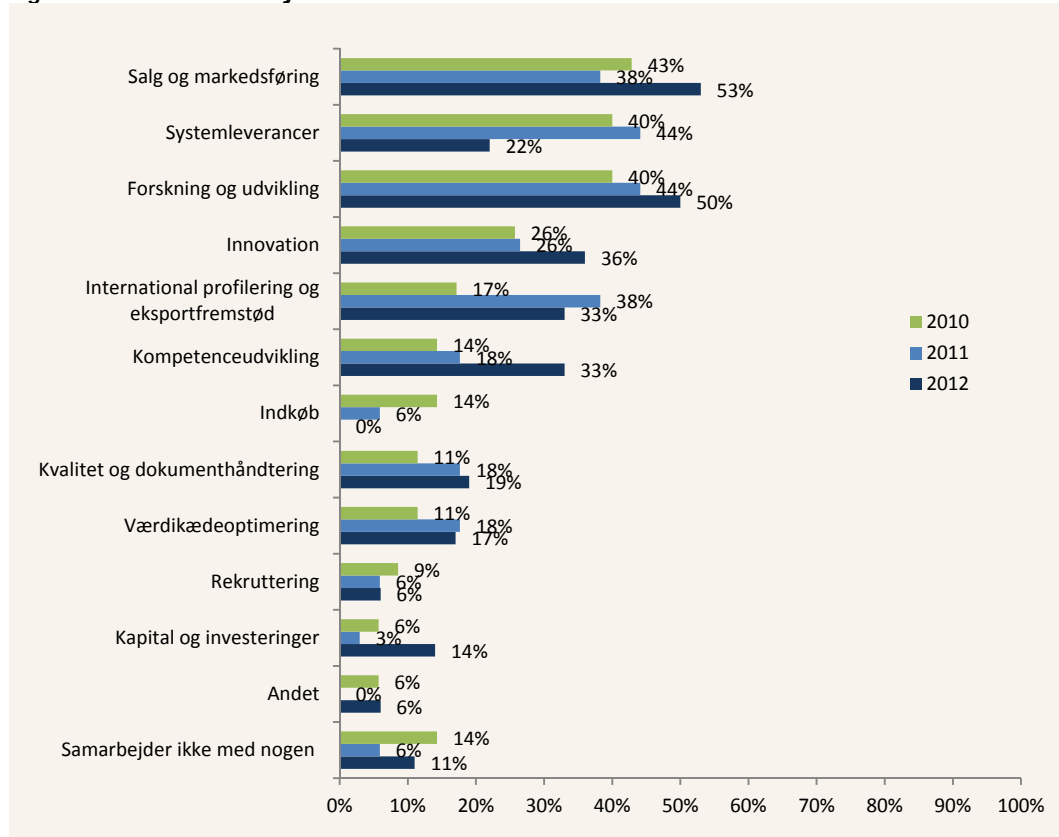
## 2.5 Samarbejde, netværk og klyngeidentitet

For at imødegå de store udfordringer, som den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri står overfor - bl.a. i forhold til manglende kapacitet og begrænset international synlighed - er øget samarbejde inden for industrien et afgørende parameter for industriens fremtidige vækst og udvikling. Herudover er der også en tendens mod, at de større virksomheder foretrækker at indgå aftaler med færre, men større underleverandører eller konsortier, der kan deltage i udviklingsarbejdet og levere mere komplekse systemer

Som vist i afsnittet omkring innovation, har andelen af CenSec-virksomheder, der samarbejder med andre virksomheder omkring innovation og forretningsudvikling været stigende siden 2010. Som det fremgår af figur 2.13 er andelen af virksomheder, der samarbejder med andre aktører inden for en lang række af CenSec's andre fokusområder som salg og markedsføring, international profilering, kompetenceudvikling og kvalitet og dokumenthåndtering også øget. Til gengæld ser det ud til at andelen af virksomheder, der

samarbejder om systemleverancer er faldet, hvilket ellers også er et vigtigt fokusområde i CenSec's arbejde.

Figur 2.13: Hvad samarbejder din virksomhed med andre aktører om?



Kilde: Oxford Research 2012

Generelt fremgår det af de kvalitative interview med virksomhederne, at CenSec i høj grad har været med til at øge samarbejdet i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri. Herunder også, at CenSec har øget dialogen og samarbejdet mellem de mindre virksomheder og nogle af de større og mere etablerede spillere.

*"Der er kommet bedre samarbejde og en helt anden mulighed for at indgå i dialog med de mindre virksomheder. Det er en af de væsentligste årsager til at vi stadig er i CenSec."*

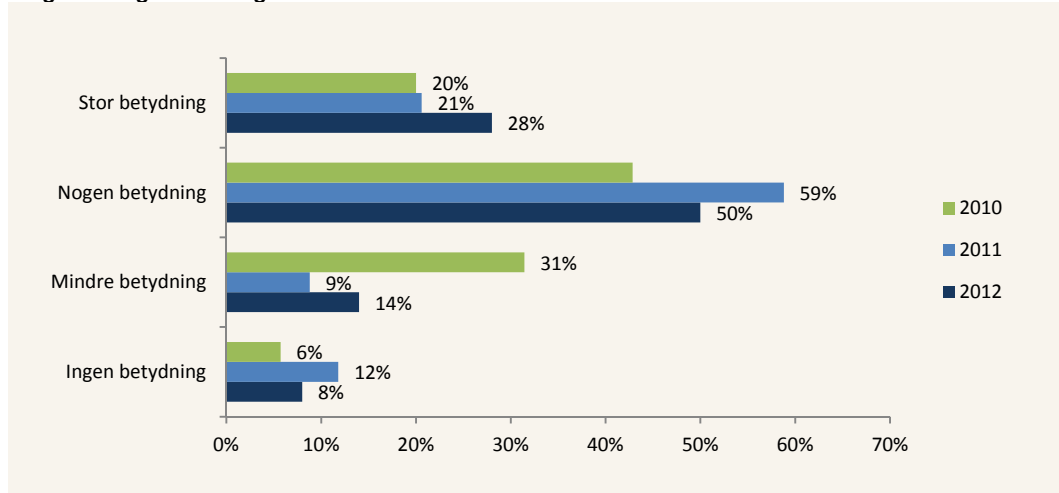
*"CenSec er blevet en vigtig platform, hvor virksomheder kan få viden og skabe kontakt til andre virksomheder inden for branchen. I og med, at vi nu er oftere sammen i branchen, så sker det bare mere naturligt, at vi får snakket sammen og indgår samarbejder."*

*"Der er et godt samarbejde i CenSec. Vi er mange forskellige virksomheder. Vi har en god dialog, tone og ånd og gode og frugtbare debatter. Vi bliver klogere, når vi mødes. Konkret har vi haft møder med andre medlemmer. Vi har haft salgssamarbejde og samarbejde om en salgsansat, som repræsenterede begge virksomheder. Vi har nu overtaget sælgeren, da der pga. finanskrisen ikke var mulighed for et samarbejde længere. Det er en sælger, som har værdifuld erfaring med dette marked, og det er medlemsskabet af CenSec, som har gjort at vi har fået denne medarbejder."*

Herudover er det også positivt, at samarbejdet mellem aktørerne inden for forsvars, sikkerheds- og rumfartsindustrien ser ud til at være blevet mere betydningsfuldt for virksomhedernes udvikling siden 2010. Samlet set er andelen af virksomheder, der mener, at

samarbejdet med andre aktører har haft nogen eller stor betydning for virksomhedens forretningsudvikling øget fra 63% i 2010 til 78% i 2012, heraf har hele 28% i 2012 angivet, at samarbejdet har haft stor betydning.

**Figur 2.14: Hvilken betydning har samarbejdet med andre aktører haft for virksomhedens forretningsmæssige udvikling?**



Kilde: Oxford Research 2012

At værdien af samarbejder og netværk i CenSec har været stigende for virksomhederne hænger formentlig blandt andet sammen med, at CenSec i løbet af projektet har formået at få tilrettet deres netværksaktiviteter, så de er blevet mere målrettede og fagspecifikke. Fokuseringen var et klart ønske fra flere af virksomhederne i 2011 og meget tyder på, at CenSec, er lykkedes med dette:

*"Netværksdelen gør de [CenSec] virkelig godt. Vi arbejder selv sammen med syv andre virksomheder omkring 'red tape' på det amerikanske marked."*

*"Netværkene er blevet mere specifikke og målrettede. Og det er også nødvendigt, hvis man skal få noget konkret ud af det"*

*"CenSec skal fortsætte med de konkrete og målrettede netværk. Hvis de ikke er specifikke og der ikke er klare fælles interesser, så bliver det bare netværket for netværkets skyld. [...] Det er uden tvivl det markedsrettede, der bør være driveren i CenSec's aktiviteter."*

Få af de interviewede virksomheder har været kritiske overfor, at CenSec først sent er kommet i gang med de specifikke netværks/klynge aktiviteter, og enkelte andre virksomheder peger på, at der stadig er plads til forbedring i forhold til samarbejde og tillid mellem aktørerne inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

*"CenSec's største udfordring er at skabe værdig for medlemmerne. Og her vil jeg mene, at det går for langsomt. For nyligt er vi startet i klynger, som kan skabe muligheder på markedet. Men det er ret sent, de er startet med disse klynger, man er for længe om at få noget igen."*

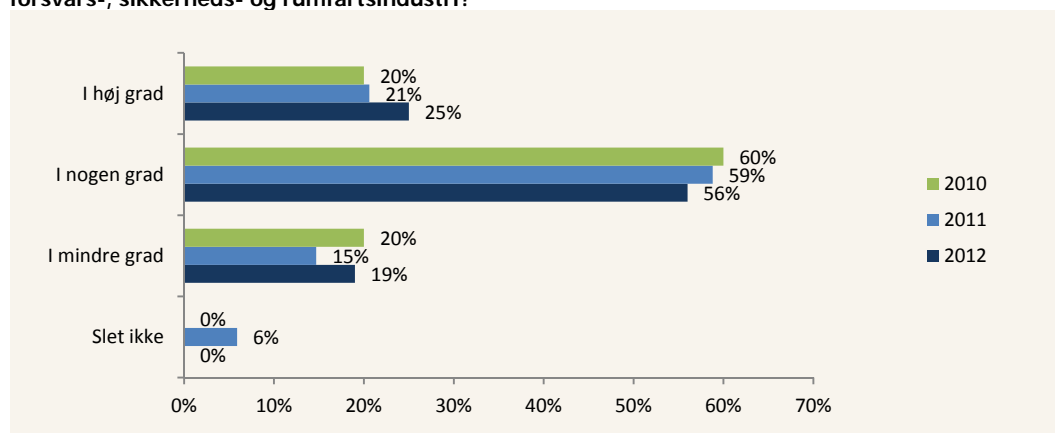
*"Tilliden er generelt ikke så god. Der er i høj grad fokus på, hvordan man selv får noget ud af det. For mange virksomheder tænker for meget indad i stedet for ud. Her mener jeg, at virksomhederne har for meget fokus på deres egne forhold internt i virksomheden i stedet for at have et udadrettet fokus, og sammen med andre virksomheder skabe en fælles samlet ordre, hvor der er fokus på den samlede profit for alle virksomheder. En samlet profit som måske for den enkelte virksomhed kan være større ved at samarbejde."*

Oxford Research vurderer dog alt i alt, at CenSec i høj grad har medvirket til at øge samarbejds- og netværksrelationer inden for den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri. Det er desuden positivt, at CenSec undervejs i forløbet har fået rettet netværksaktiviteterne til, så de er blevet endnu mere relevante for virksomhederne. At CenSec undervejs i projektet er blevet klogere på, hvilke aktiviteter, der virker bedst, og at der stadig er plads til forbedring i forhold til at øge samarbejde og tillid er forventeligt og viser desuden, at der stadig er brug for et initiativ som CenSec.

## 2.5.1 Klyngeidentitet

CenSec-virksomhedernes kendskab til hinanden og andre forsvars- og sikkerhedsindustrielle virksomheder i Danmark ligger på et rimeligt, men dog ikke imponerende niveau og er stort set ikke øget fra 2010 til 2012. 56% af virksomhederne angiver således, at de i nogen grad kender de andre virksomheder i CenSec og i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri. Kun omkring 25% angiver, at de i høj grad kender de andre virksomheder (se figur 2.15).

**Figur 2.15: I hvilken grad kender din virksomhed de andre virksomheder i CenSec og i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri?**

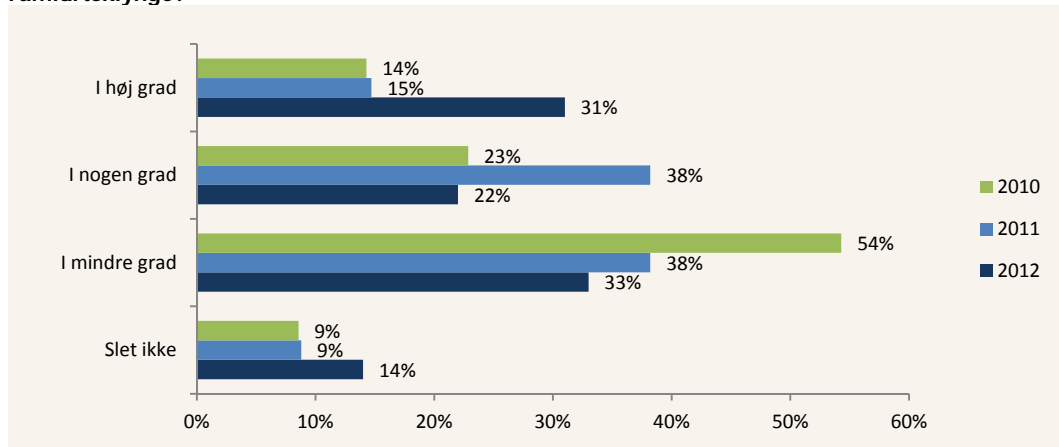


Kilde: Oxford Research 2012

På trods af, at virksomhedernes kendskab til hinanden ikke er øget, ser det ud til at klyngefølelsen er blevet styrket. I hvert fald har hele 31% af de responderende virksomheder i 2012 angivet, at de i høj grad føler sig som en del af en af en dansk forsvars, sikkerheds- og rumfartsklynge mod kun 14-15% i 2010 og 2011 (se figur 2.16). Antallet af virksomheder, der har angivet, at de i nogen grad føler sig som en del af klyngen er dog samtidigt faldet med 16 procentpoint siden 2011, mens andelen af virksomheder, der kun i mindre grad eller slet ikke føler sig som en del af klyngen samlet set ligger på niveau med 2011. Noget tyder altså på, at klyngefølelsen særligt er blevet styrket blandt de virksomheder, der i forvejen har haft forholdsvist tætte relationer til den danske forsvars, sikkerheds- og rumfartsindustri.



**Figur 2.16: I hvilken grad føler virksomheden sig som en del af en dansk forsvars-, sikkerheds- og rumfartsklynge?**



Kilde: Oxford Research 2012

Som tidligere nævnt fremgår det også af de kvalitative interview, at CenSec har styrket fællesskabsfølelsen og erkendelse af, at øget samarbejde er en nødvendighed – særligt blandt de små og mindre etablerede forsvars- og sikkerhedsindustrielle virksomheder:

*”Der er helt klart kommet en fællesskabsfølelse blandt CenSec virksomhederne og mange, særligt de mindre virksomheder, har indset, at det er nødvendigt at arbejde mere sammen, hvis vi skal klare os i den internationale konkurrence.”*

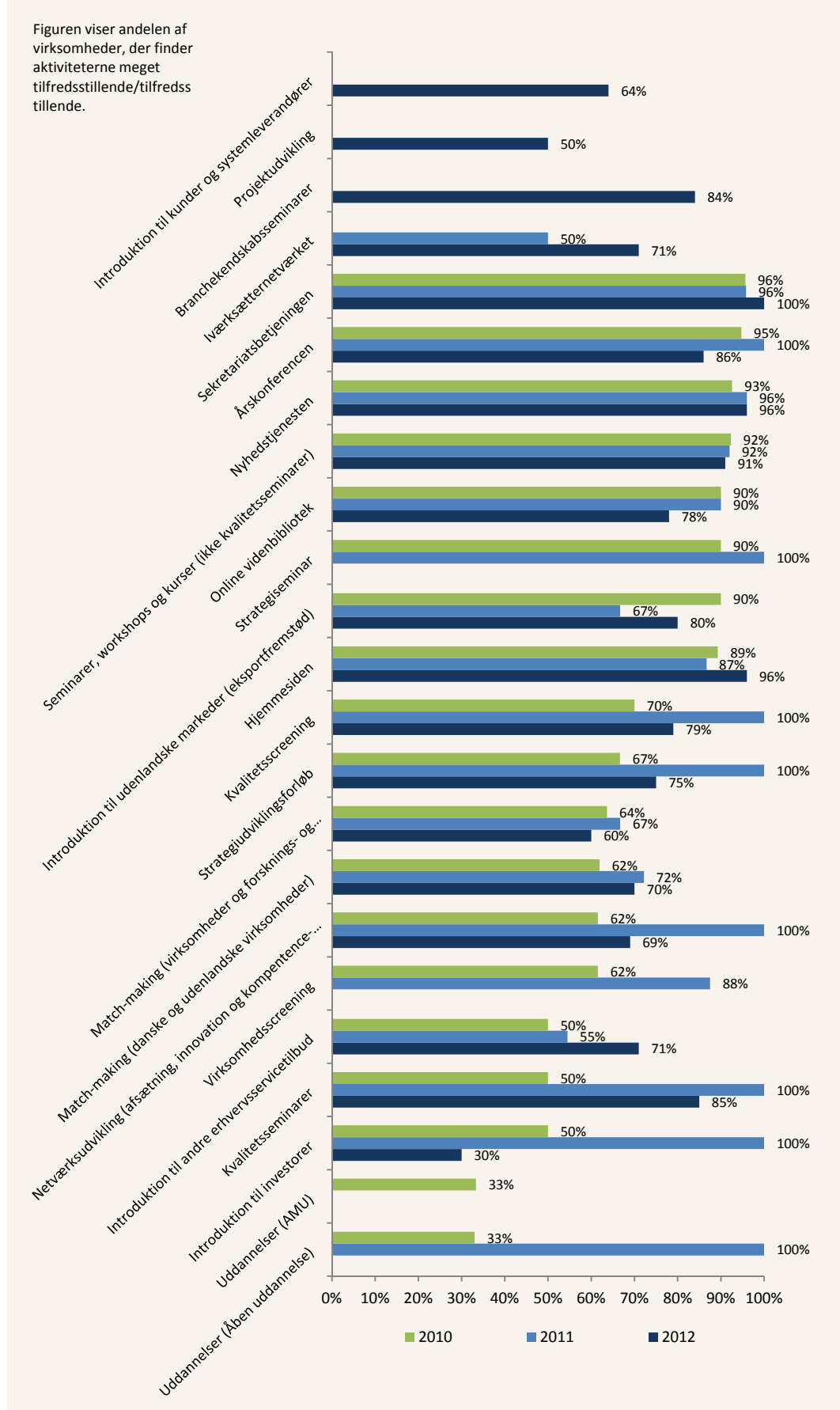
*”Jeg fornemmer, at der er kommet et meget stærkere sammenhold blandt de mindre virksomheder. De har ellers ofte været meget alene i den her branche.”*

En af de interviewede virksomheder foreslår, at CenSec fremadrettet bliver lidt mere præcise på at forklare, hvad de mener med klyngedannelse, samt at der opsættes milepæle og succeskriterier for klyngenetværkene. Dette vil gøre det lettere for netværksdeltagerne, at fornemme om de er på rette vej. Et andet forslag er, at der udarbejdes en mere formel rammeaftale mellem virksomhederne i et netværk, der beskriver roller, indsats, ressourcer og mål.

## **2.5.2 Deltagelse i CenSec’s aktiviteter**

Langt de fleste af CenSec’s medlemsvirksomheder har deltaget i en eller flere af CenSec’s aktiviteter. Ved de fleste aktiviteter er det dog stadig kun en forholdsvis lille andel af de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, som har deltaget. Det er derfor svært at sige noget helt entydigt om, hvilke aktiviteter, virksomhederne er mest eller mindst tilfredse med. Det kan dog helt grundlæggende konstateres, at der alle tre år har været meget stor tilfredshed med CenSec’s aktiviteter, blandt de virksomheder, der har deltaget i dem (se figur 2.17 næste side).

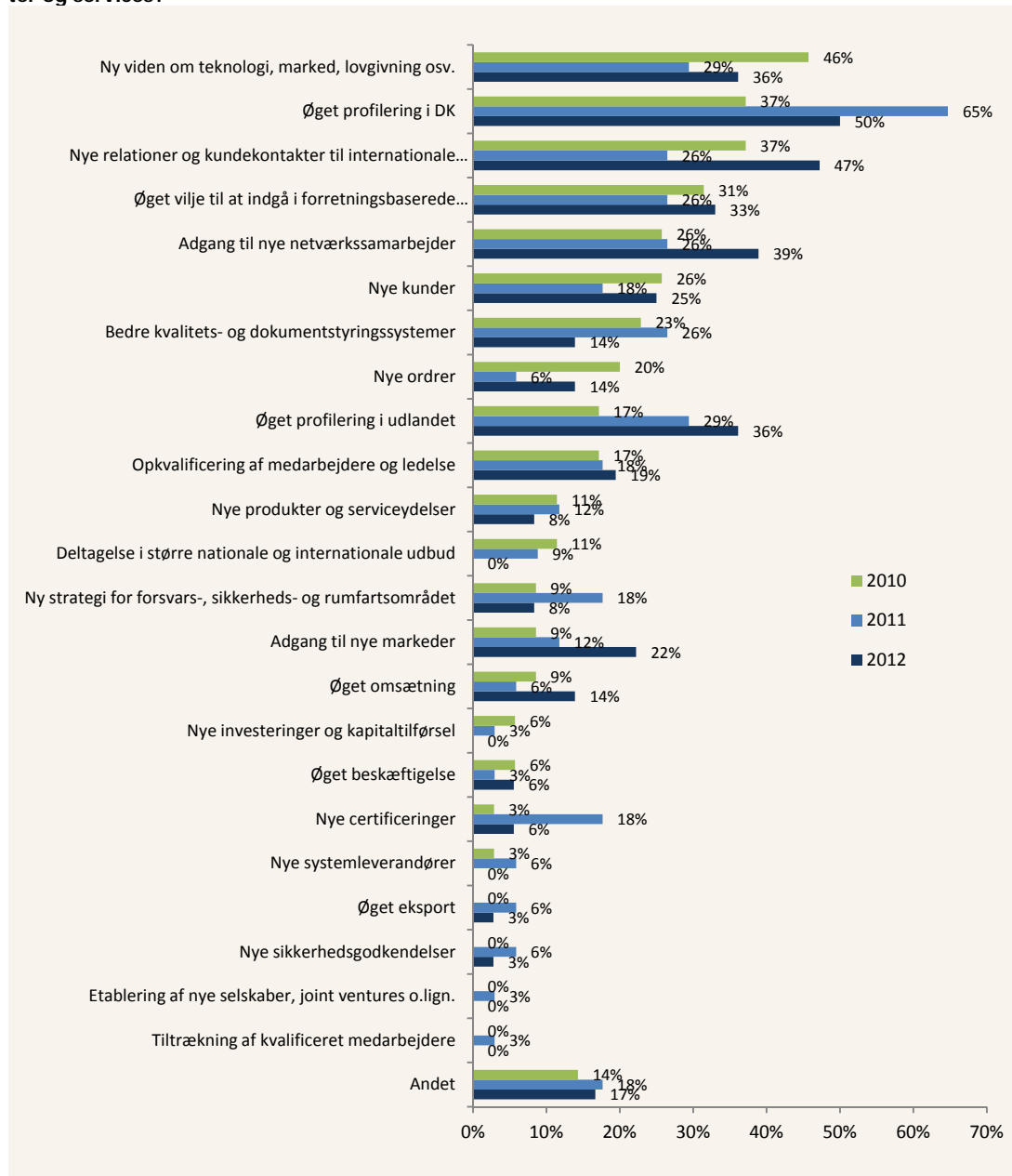
**Figur 2.17: Andel af virksomheder, der er tilfredse eller meget tilfredse med følgende aktiviteter**



Kilde: Oxford Research 2012

Ser vi på, hvad virksomhederne mere konkret har fået ud af at benytte CenSec's aktiviteter, er det særligt øget profilering i Danmark og udlandet, adgang til nye netværkssamarbejder samt adgang til nye markeder og nye relationer til udenlandske aftagere. Det er desuden positivt, at 25% har angivet at deres deltagelse i CenSec har givet nye kunder og at 14% har angivet, at det har givet øget omsætning, hvilket peger på, at CenSec så småt er begyndt også at generere nogle mere 'hårde', økonomiske resultater.

**Spørgsmål 2.18: Hvad har din virksomhed fået ud af at deltage i / benytte sig af CenSec's aktiviteter og services?**



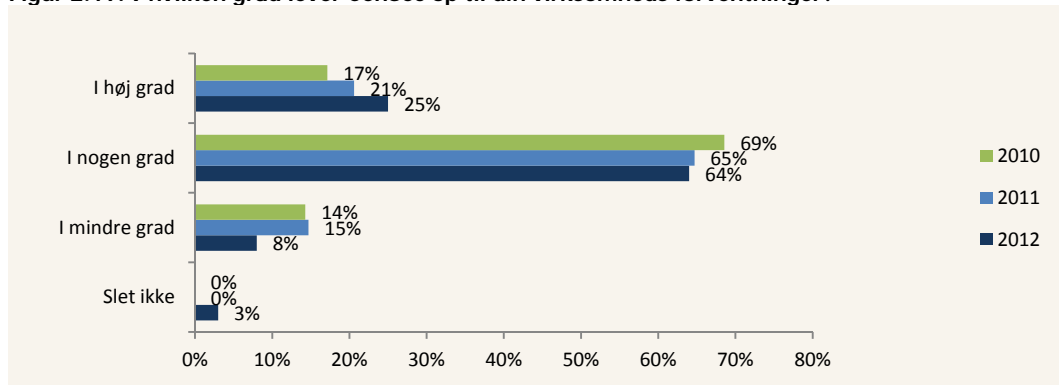
Kilde: Oxford Research 2012

### 2.5.3 Virksomhedernes tilfredshed med CenSec

Overordnet set har virksomhederne gennem hele projektperioden været tilfredse med CenSec. Langt størstedelen af virksomhederne har i både 2010, 2011 og 2012 angivet, at CenSec i det store hele lever op til deres forventninger (se figur 2.19). Samlet set er an-

delen af virksomheder, der mener at CenSec i høj eller nogen grad lever op til deres forventninger desuden steget en anelse fra 2010 til 2012.

**Figur 2.19: I hvilken grad lever CenSec op til din virksomheds forventninger?**



Kilde: Oxford Research 2012

Fra de kvalitative interview fremgår det også, at virksomhederne generelt er meget tilfredse med CenSec og det arbejde sekretariatet udfører. En del påpeger desuden, at initiativet såvel som sekretariatet har udviklet sig positivt i løbet af projektperioden:

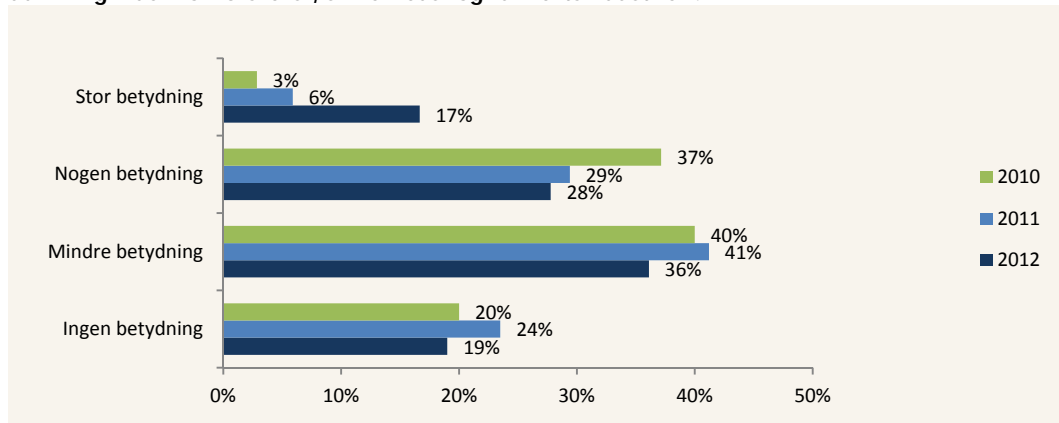
*"CenSec har været mere professionelle det sidste års tid. De har hjulpet medlemmerne til at lave forretninger. Der har været en positiv udvikling i CenSec. De har ansat de rette medarbejdere, som har kunne lægge et bedre fokus. Censec er på rette spor og de skal fastholde de gode takter, som de kører lige nu."*

*"For mig virker det til, at sekretariatet arbejder professionelt. Der er god planlægning til rette tid - og styr på arrangementerne."*

*"Sekretariatet har vi ikke noget at udsætte på. De arbejder hurtigt og dynamisk. Vi får den hjælp vi skal bruge."*

Særligt positivt er det, at CenSec's betydning for virksomhedernes forretningsmæssige udvikling er øget. Mens der fra 2010 til 2011 faktisk var et lille fald i andelen af virksomheder, der i høj- eller nogen grad angav, at CenSec har haft betydning for deres forretningsmæssige udvikling steg denne andel betydeligt i 2012 (se figur 2.20)

**Figur 2.20: Hvilken betydning har CenSec samlet haft for virksomhedens forretningsmæssige udvikling inden for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien?**



Kilde: Oxford Research 2012

Oxford Research ved fra evalueringer af andre klynge- og innovationsprojekter, at det som oftest tager lang tid fra at en indsats igangsættes til, at der kan observeres mere hårde og forretningsmæssige effekter blandt de deltagende virksomheder. Oxford Research vurderer det derfor som tilfredsstillende, at en relativt stor andel af CenSec's virksomheder allerede på nuværende tidspunkt vurderer, at initiativet har haft en forretningsmæssig betydning for dem, herunder at 17% angiver, at det har haft stor betydning.

## 2.5.4 Er der brug for CenSec fremadrettet?

Virksomhederne i de kvalitative interview er alle enige om, at der også fremadrettet er brug for CenSec til at facilitere innovation, netværks- og klyngedannelse i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri.

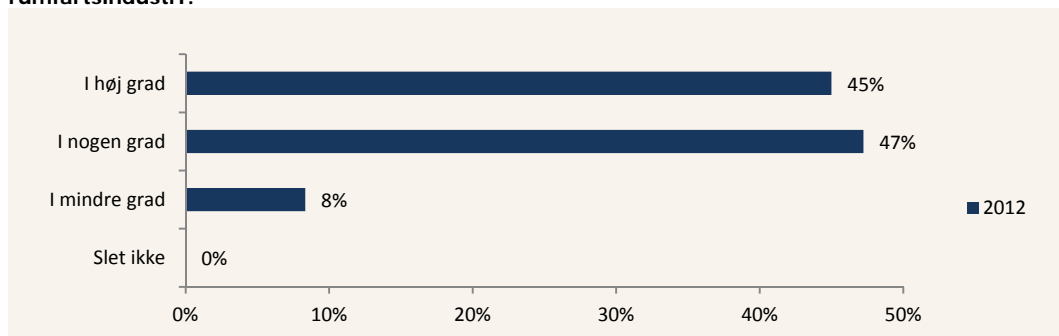
*"Der er meget brug for CenSec i fremtiden. Ellers kommer de danske virksomheder ikke ind på markedet. Det er vigtigt, at mindre virksomheder forener deres kompetencer for at komme ind. Derfor er det vigtigt at holde fast i de kontaktskabende netværksaktiviteter i branchen."*

*"Der er i høj grad brug for CenSec i fremtiden. Det er et svært område at komme ind på, så det vil være meget op ad bakke uden nogen til at facilitere samarbejdet. Behovet er større inden for denne branche end andre brancher, da denne branche bygger så meget på netværk og relationer."*

*"Der er stadig brug for CenSec. Det er vigtigt fortsat at sætte fokus på klyngedannelse, så man kan blive bedre til at benytte hinanden og de virksomheder, som ligger rundt om en selv."*

Virksomhederne er også i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt ind til i hvor høj grad, de mener, at der fremadrettet er brug for CenSec. Hele 82% har angivet, at der i høj eller nogen grad er brug for CenSec til at styrke samarbejde, netværksdannelse og innovation i den danske forsvars-, sikkerheds og rumfartsindustri.

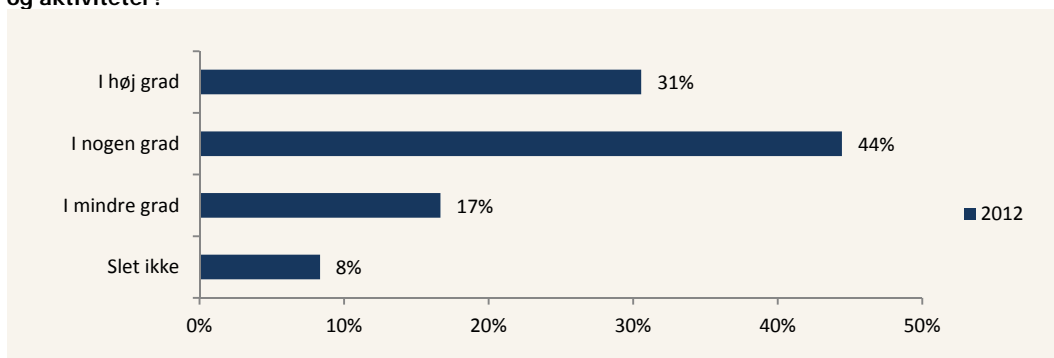
**Figur 2.21: I hvor høj grad vurderer du, at der fremadrettet er behov for et initiativ som CenSec til at styrke samarbejde, netværksdannelse og innovation i den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri?**



Kilde: Oxford Research 2012

For at CenSec skal have en relevans er det samtidigt nødvendigt, at virksomhederne også selv vil prioritere at deltage i initiativet fremadrettet. Oxford Research har derfor også spurgt virksomhederne ind til, i hvor høj grad de fremover vil prioritere arbejdet i CenSec og her angiver langt størstedelen af virksomhederne, at de i nogen eller høj grad vil prioritere at deltage i CenSec's aktiviteter og netværk (se figur 2.22)

**Figur 2.22 I hvor høj vil du/din virksomhed fremadrettet prioritere at deltage i CenSecs netværk og aktiviteter?**



Kilde: Oxford Research 2012

Set ud fra virksomhedernes egne tilkendegivelser om behov og velvilje, burde der således i høj grad være grundlag for at forsætte CenSec.

### **Fokus på andre brancher**

CenSec har med stor succes sat fokus på, hvad det kræver i forhold til kvalitet, kompetencer, certificeringer og sikkerhedsgodkendelser at komme ind på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet. Fremadrettet mener flere af de interviewede virksomheder, at fokus med fordel kan udbredes til andre højteknologiske brancher, hvor kompetence-, kvalitets- og sikkerhedskrav ligner dem på det forsvars- og sikkerhedsindustrielle område.

*"Der er meget brug for Censec i fremtiden. Det er en meget konservativ branche, derfor er det vigtigt at tænke innovation og netværk. Men det er fremadrettet også vigtigt at tænke i forhold til andre brancher, så der er mulighed for at åbne op for andre brancher. Sikkerhed er et bredt begreb, og de kompetencer virksomhederne har oparbejdet kan meget vel bruges inden for andre brancher og ikke blot denne nuværende."*

Fra Oxford Researchs arbejde med andre sektorer og klynger, er vi også bekendt med at der eksempelvis fra den maritime samt offshore-industrien er interesse i at samarbejde med forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien. Forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien skal naturligvis stadig være kernen i CenSec, men det giver god mening, at gøre virksomhederne opmærksomme på, at deres særlige kompetencer også kan bruges til at skabe forretning inden for andre brancher.

### 3. Opsummering og anbefalinger

Alt i alt vurderer Oxford Research, at CenSec har gjort en betydelig forskel i forhold til at samle og opkvalificere den danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustri og at initiativet i det store hele har nået de vigtigste målsætninger. Selvom CenSec endnu ikke kan fremvise markante resultater i forhold til vækst og beskæftigelse, viser evalueringen, at de første lidt mere hårde og forretningsmæssige resultater så småt er ved at slå igennem. Der er således en række virksomheder, der har fået nye kunder og indgået nye underleverandøraftaler som et direkte resultat af CenSec's arbejde. Herudover har CenSec skabt en lang række betydelige resultater i forhold til at skabe en stærkere og mere internationalt konkurrencedygtig forsvars-, sikkerheds- og rumfartsklynge i Danmark.

Set over de seneste tre år har CenSec først og fremmest gjort et stort og vigtigt stykke arbejde i forhold til at forberede og hjælpe interesserede virksomheder på vej. Dette både i forhold til at klæde virksomhederne på rent videnskabeligt og i forhold til at give de nye og ikke etablerede spillere mulighed for at møde potentielle kunder og andre mere etablerede virksomheder i forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien.

Ligeledes har CenSec tydeligvis formået at få sat fokus på vigtigheden i at have de rigtige certificeringer, kvalitetssikringssystemer og sikkerhedsgodkendelser, hvis man ønsker at komme ind på det forsvars- og sikkerhedsindustrielle marked. Dette har resulteret i, at flere af CenSec-virksomhederne i dag ser ud til at have de nødvendige sikkerhedsgodkendelser, end da klyngeprojektet startede op.

Størstedelen af virksomhederne er ligeledes blevet opmærksomme på, at det først og fremmest er kvalitet, kompetence og innovation, de kan konkurrere på og at det derfor i høj grad gælder om at arbejde med opkvalificering og kvalitetsstyring og om at bevæge sig opad i de globale leverandør- og værdikæder. Flere virksomheder er også begyndt målrettet at arbejde hen imod dette.

I forhold til samarbejde og klyngeidentitet tyder evalueringen også på, at CenSec har opnået markante resultater. Et stigende antal virksomheder har hvert år angivet, at de samarbejder med andre virksomheder om innovation og udvikling. Samtidigt tillægger en markant større andel af virksomhederne i 2012 samarbejdet med virksomheder og andre aktører forretningsmæssig betydning end i 2010. Virksomhederne fremhæver også, at CenSec har formået at skabe en bedre og tættere dialog mellem de store etablerede forsvars- og sikkerhedsindustrielle virksomheder og de mindre underleverandører. Dog kan det konstateres, at samarbejdet mellem virksomhederne og forsknings- og videninstitutionerne ikke ser ud til at være øget i projektperioden.

Overordnet set er virksomhederne meget tilfredse med CenSec og det arbejde sekretariatet udfører. Der er også stor ros til CenSec for at have fået tilrettet deres netværksaktiviteter, så de er blevet mere målrettede og fagspecifikke. Udmeldingen fra virksomhederne er, at det netop er via de fagspecifikke og forretningsdrevne netværk, at CenSec ser ud til at kunne skabe størst værdi for medlemsvirksomhederne.

Stort set alle de adspurgte virksomhederne tilkendegiver, at der også fremadrettet er brug for CenSec til at facilitere samarbejde og innovation i den danske forsvars-, sikkerheds og rumfartsindustri, samt at de også selv fremadrettet vil prioritere at deltage i CenSec's aktiviteter og netværk. Vurderingen fra Oxford Research er derfor, at CenSec i høj grad skal søge at fortsætte i sammen spor. Det vil sige, at de fremadrettet fortsat skal have fokus på:

- **Opkvalificering, kvalitetsstyring og certificering**

At have de rette certificeringer og kvalitetsstyringssystemer på plads er et minimumskrav i forhold til at komme ind på forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmarkedet. Herudover kan danske virksomheder primært konkurrere på kvalitet og kom-

petence, hvorfor en fortsat indsats inden for opkvalificering, kvalitetsstyring og certificering naturligt bør være et af grundlæggende ben i CenSec.

- **Målrettede, fagspecifikke og forretningsdrevne netværk inden for CenSec's hovedforretningsområder**

CenSec har det seneste år gjort deres netværksaktiviteter mere målrettede, fagspecifikke og forretningsdrevne. Udmeldingen fra virksomhederne er, at denne tilgang er den rigtige og noget CenSec bør fortsætte med. Det kan måske være en fordel, at CenSec fremadrettet bliver mere præcise på at forklare overfor virksomhederne, hvad der helt konkret menes med klyngedannelse, samt at der opstilles klare milepæle og succeskriterier for klyngenetværkene.

- **Internationalisering**

Markedet for forsvars-, sikkerheds- og rumfartsmateriel er meget begrænset i Danmark og ligesom inden for mange andre højteknologiske brancher er der desuden en klar tendens mod, at leverandør- og værdikæder i stigende grad globaliseres. Fokus på eksport, internationalisering og en mere global forretningsforståelse er derfor af afgørende betydning for den danske forsvars- og sikkerhedsindustri fremtidige vækstmuligheder. De fleste virksomheder opfordrer således også CenSec til fortsat at have et udtalt fokus på internationalisering og eksport og fremhæver eksempelvis fælles salgsdelegationer og deltagelse i store internationale konferencer og messer, som aktiviteter CenSec bør fortsætte med at prioritere. Fremadrettet bør CenSec desuden også have fokus på danske forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrielle virksomheder på vækstmarkederne i eksempelvis Kina, Brasilien, Rusland og Tyrkiet.

Herudover bør CenSec også fremadrettet:

- **Undersøge hvordan samarbejdet mellem virksomhederne og forsknings- og vidensinstitutioner i praksis kan øges i regi af klyngeprojektet.** Samarbejdsniveauet ser pt. ud til at være forholdsvist lavt og både virksomheder og universiteter erkender, at det er svært at få igangsat konkrete samarbejder. Fremadrettet bør CenSec desuden overveje, om facilitering af samarbejde mellem virksomheder og universiteter skal være blandt de primære mål. I interviewene har flere virksomheder udtrykt interesse i at samarbejde med universiteter men samtidigt fremhævet, at CenSec først og fremmest bør prioritere de mere markedsdrevne innovations- og netværksprojekter, da det er her, der skabes mest værdi for virksomhederne.
- **Udbrede fokus til andre højteknologiske brancher, hvor kompetence-, kvalitets- og sikkerhedskrav ligner dem på det forsvars- og sikkerhedsindustrielle område.** Forsvars-, sikkerheds- og rumfartsindustrien skal naturligvis stadig være kernen i CenSec, men det giver god mening at gøre virksomhederne opmærksomme på, at deres særlige kompetencer også kan bruges inden for andre brancher. Konkret kan der eksempelvis samarbejdes med klyngeinitiativer inden for det maritime erhverv samt offshore-industrien.
- **Sætte fokus på service- og rådgivningsvirksomhederne**  
Service og rådgivningsvirksomheder udgør en betydelig del af CenSec's medlemsbase. CenSec bør fremadrettet være opmærksomme på om segmentet af virksomheder inden for service og rådgivning har særlige udfordringer og behov, der adskiller sig fra de mere klassiske produktionsvirksomheder, og om der er brug for at tilbyde særlige aktiviteter, netværk og services til denne gruppe af virksomheder.



- **Intensiverer samarbejdet og koordineringen med FAD**  
De interviewede virksomheder fremhæver, at der både er brug for CenSec og FAD, men at samarbejdet og koordineringen fremover gerne må intensiveres yderligere, da der ellers let kan opstå signalforvirring i forhold til eksempelvis udenlandske aftagere.

