
12. juni 2010

Rapport

Midtvejsevaluering af KLYNGEmidt/netværks- initiativet

Udarbejdet af DAMVAD til
Væksthus Midtjylland



Indhold

1	SAMMENFATNING	3
1.1	Forudsætninger for programsucces.....	3
1.2	Programmets funktionsmåde.....	5
1.3	Anbefalinger	6
2	INDLEDNING.....	8
3	STATUS FOR PROGRAMMET	10
3.1	Fakta om netværksdannelser	10
3.2	Fakta om netværksmæglere.....	12
3.3	Fakta om deltagerne i netværkene.....	13
3.3.1	Antal ansatte.....	13
3.3.2	Ejerskabsform	14
3.3.3	Alder	15
3.3.4	Branchemæssig fordeling	16
3.3.5	Geografisk fordeling af deltagerne	17
4	VIRKSOMHEDERNES DELTAGELSE I PROGRAMMET	18
4.1	Fakta om spørgeskemaundersøgelsen.....	18
4.2	Motivation for netværk.....	20
4.3	Kendskab til programmet	21
4.4	Matchmaking	23
4.5	Formalisering	26
4.6	Køb af rådgiver.....	30
5	NETVÆRKSMÆGLERNE	31
5.1	Virksomhedernes vurdering af netværksmæglerne	31
5.2	Mæglernes motivation	36
5.3	Netværksmæglernes ressourcer.....	37
5.4	Netværksmæglernes kompetencer m.v.....	38
5.5	Tilgængeligt informationsmateriale	39
5.6	Samspil med Væksthus Midtjylland.....	40
6	KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER.....	42
6.1	Aktivitet i programmet	42
6.1.1	Forventninger til fremtidig aktivitet.....	43
6.1.2	Anbefalinger.....	44
6.2	Fordeling af aktiviteten i de tre faser.....	45
6.2.1	Forventninger til fremtidig fordeling af aktivitet	47
6.2.2	Anbefalinger.....	47
6.3	Forventninger til effekt	48
BILAG 1	SPØRGESKEMA TIL VIRKSOMHEDER.....	52
BILAG 2	INTERVIEWRAMME NETVÆRKSMÆGLERE	74

1 Sammenfatning

Denne midtvejsevaluering har ført til to hovedkonklusioner:

1. KLYNGEmidt/netværksinitiativet er tydeligt et program, der opfylder et behov blandt virksomhederne for at arbejde mere sammen i netværk og som har gode forudsætninger for at skabe de ønskede forretningsbaserede netværk.
2. Programmet fungerer ikke som oprindeligt forudsat, hvor 3 på hinanden følgende faser var tænkt at udgøre en tydelig tragt med en betydelig selektion i overgangene fra den ene fase til den næste. Selektionen sker i stedet ved indgangen til programmet end mellem faserne, hvorved det får form af et rør snarere end en tragt.

Herunder redegøres i korthed for, hvilket grundlag midtvejsevalueringen har skabt for disse to hovedkonklusioner. Afslutningsvis præsenteres de anbefalinger midtvejsevalueringen har skabt grundlag for.

1.1 Forudsætninger for programsucces

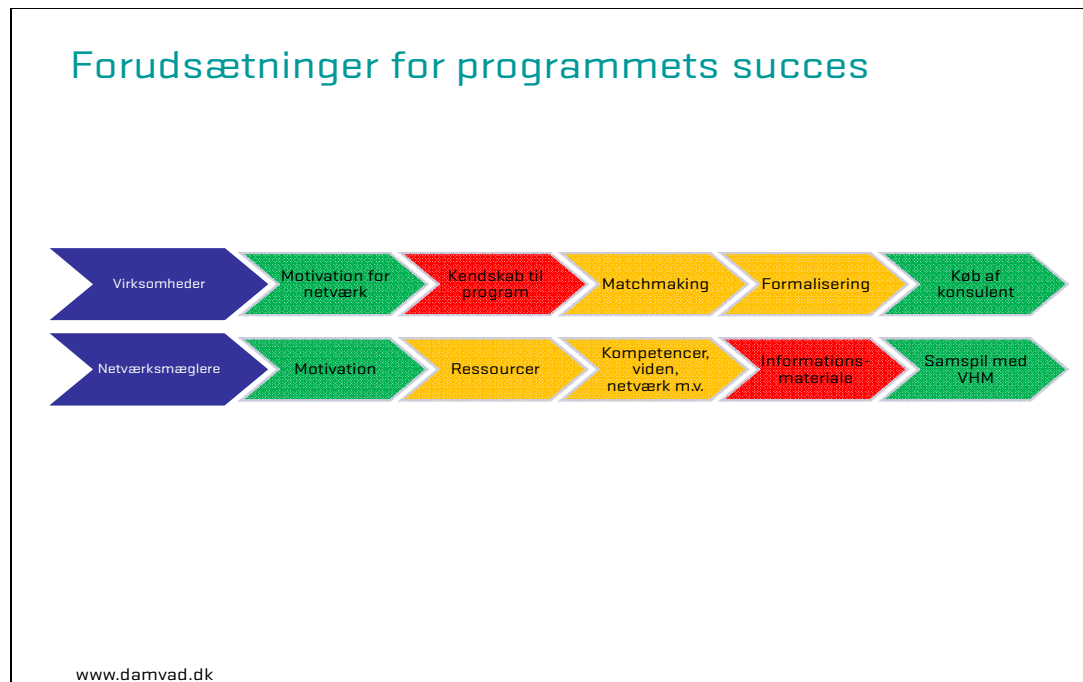
Under konklusionen om at programmet har gode forudsætninger for at skabe de ønskede forretningsbaserede netværk ligger en række iagttagelser, hvoraf nogle har ført til udpegningen af opmærksomhedspunkter og formuleringen af anbefalinger til videre overvejelse. Baggrunden for iagttagelser, konklusioner og formuleringen af anbefalinger er enkel.

Først er forudsætninger for at programmet kan opnå succes identificeret. Forudsætningerne er repræsenteret af pilene i figur 1.1 herunder.

Derefter er der indsamlet informationer om de enkelte forudsætninger. På baggrund af disse informationer er det konkluderet om forudsætningerne for programmets succes er opfyldt, eller om der er forhold, der fortjener opmærksomhed. Konklusionerne er repræsenteret ved farverne på de enkelte pile i figur 1.1.

Og endelig er der til de felter, der er markeret med rød eller gul farve udpeget opmærksomhedspunkter og formuleret anbefalinger, der fremadrettet vil kunne ændre farven til grøn og dermed bidrage til at forudsætninger for at programmet opnår den ønskede effekt kan optimeres.

Figur 1.1. Forudsætninger for KLYNGEmidt/netværksinitiativets succes



Kilde: DAMVAD 2010

Forudsætningerne for at programmet kan opnå den forventede effekt er generelt godt på vej til at blive opfyldt, om end der er punkter, hvor de vil kunne optimeres.

KLYNGEmidt/netværksinitiativet startede på stort set bar bund i 2009. Selvom der var lavet en del forarbejde skulle programmet helt overvejende bygges op fra bunden. Det har taget tid og processen er endnu ikke tilendebragt. Herunder op-ridses kort de punkter, som midtvejsevalueringen giver grundlag for at udpege som opmærksomhedspunkter.

- Virksomhederne har ikke i tilstrækkelig grad kendskab til programmet.
- Det er uklart hvor længe der vil kunne "høstes" allerede eksisterende netværk eller om det efterhånden bliver nødvendigt at etablere flere af netværkene uden forudgående relationer.
- Netværksmæglerne udfører netværksarbejdet på marginalen af deres arbejdsuge og flere har svært ved at fastholde et kontinuerligt fokus på opgaven. 10 netværksmæglere er endnu ikke aktive, hvilket udgør et problem for mulighederne for at skabe tilstrækkelig aktivitet i programmet.
- Netværksmæglerne har generelt gode netværk og gode kompetencer i relation til virksomhederne. Men for en del af dem er procesfacilitering en ny udfordring, som de ikke er klædt godt nok på til.
- Netværksmæglerne savner konkret informationsmateriale, der kan anskueliggøre over for virksomhederne, hvad deltagelse i programmet konkret indebærer.

Ingen af de ovennævnte punkter er invaliderende for programmet. Men de rummer hver i sær muligheder for at optimere forudsætningerne for at programmet opnår den ønskede effekt. Afslutningsvis i denne opsamling fremsættes konkrete anbefalinger til, hvordan forudsætningerne kan optimeres.

Selvom den overordnede konklusion er, at programmet har et organisatorisk setup, der er godt gearret til at imødekomme virksomhedernes behov for at indgå i netværk, så er den næste konklusion, at programmet ikke fungerer som forudsat.

1.2 Programmets funktionsmåde

Det var ved programformuleringen forudsat, at det ville fungere som en tragt, der ville lede de mest perspektivrige og forretningsorienterede netværk frem gennem de tre faser, så man til slut stod med et mindre antal stærke klynger. Sådan fungerer det ikke.

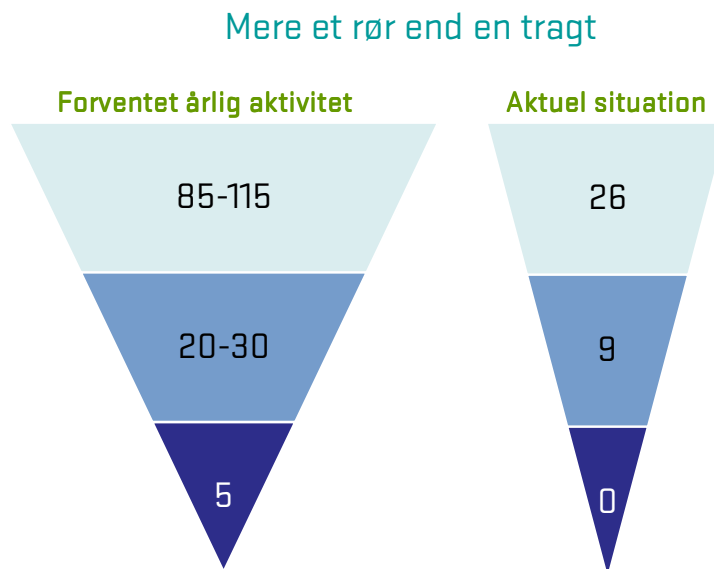
Der ledes betydeligt færre netværk ind i fase 1 end forudsat. Antallet kan forventes at stige efterhånden som markedsføringen af programmet får effekt ligesom der kan gennemføres flere tiltag for at understøtte netværksmæglerens arbejde med at etablere netværk.

Men det har vist sig at være et betydeligt større spring for virksomhederne at træde ind i programmets første fase end oprindeligt antaget. Hvor det forventedes at virksomhederne ville gennemgå en afklaring af muligheder og perspektiver i at arbejde sammen i netværk i fase 1, så kan det konstateres at denne afklaring i høj grad finder sted i "fase 0". Der bliver derfor færre men mere seriøse netværk i fase 1 end oprindeligt antaget.

Som følge heraf kan andelen af netværk i fase 1, der søger og bliver godkendt til fase 2 forventes at blive betydeligt højere end oprindeligt antaget. Det var oprindeligt antaget at 1 ud af 4 netværk ville kunne gå videre til fase 2. Situationen bliver nok i stedet at mindst 1 ud af 2 netværk går videre fra fase 1 til fase 2, således at aktiviteten i fase kan ende med at blive noget højere end oprindeligt forventet.

Samlet set kan det derfor konkluderes, at programmets i højere grad komme til at ligne et rør end en tragt, hvilket er søgt illustreret i figur 1.2 herunder.

Figur 1.2: Forventninger til programmet holdt op imod den aktuelle situation



www.damvad.dk

Kilde: DAMVAD 2010

Aktivitet i fase 1 har ikke været formuleret som et selvstændigt mål. Formålet med fase 1 var at udklække kvalificerede ansøgere til fase 2. Da dette formål kan forventes fortsat at kunne opfyldes på mindst samme niveau som oprindeligt forudsat, så udgør den mindre aktivitet i fase 1 ikke et problem, der kræver handling.

På sigt kan det være, at studier af programmets funktionsmåde vil nødvendige en revision af forståelsen af, hvordan forretningsbaserede netværk opstår og udvikler sig. Men det er ikke et problem for programmet i sig selv. Det ser næsten ud til at fungere bedre end forventet i fase 1 og 2.

Med hensyn til den videre udvikling af netværkene bør det være et opmærksomhedspunkt, hvordan og hvornår videninstitutioner kobles på netværkene, idet der blandt de nuværende i alt 93 deltagere i de 26 netværk foreløbig kun er 1 videninstitution. Det ser således på nuværende tidspunkt ikke ud til at netværk i fase 2 uden en særlig opmærksomhed på dette vil kunne skabe det ønskede fundament for egentlige vækstklyster.

1.3 anbefalinger

Selvom programmet ser ud til at fungere godt, så har midtvejsevalueringen alligevel ført frem til en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger, der kan bidrage til at optimere forudsætningerne for at programmet opnår den ønskede effekt.

Programmet startede på bar bund i 2009. Der var ingen referencer, alle roller og opgaver skulle defineres, mange praktiske og formelle spørgsmål skulle afklares, netværksmæglere skulle udvælges og sættes i gang osv. Programmet har derfor helt forventeligt fået en langsom start.

Grundlaget for en meget bedre start på år 2 er nu til stede og det skal udnyttes.

De netværksmæglere, der endnu ikke er aktive, skal aktiveres, så programmet får et korps af aktive netværksmæglere på mindst 20-25. Det kan overvejes at åbne for nye netværksmæglere for at sikre dette.

Der kan udarbejdes et konkret casemateriale på baggrund af netværk, der er godkendt til fase 2, der kan anvendes af netværksmæglerne til at anskueliggøre over for virksomhederne, hvad det helt konkret vil sige at indgå i et netværk i KLYNGE-midt/netværksinitiativet.

Netværksmæglerne skal derudover understøttes gennem etablering af erfagrupper, hvor de med skiftende konstellationer kan udveksle viden, erfaringer og idéer. Deltagelsen i erfagrupperne skal derudover tjene til at knytte netværksmæglerne tættere til programmet og sikre at "gryden holdes i kog" hos de af mæglerne, hvor øvrige arbejdsopgaver presser opgaven som netværksmægler ned på et absolut vågeblus meget af tiden. Det er vurderingen at netværksmæglerne er parate til sådanne tiltag.

På denne baggrund kan programmet så at sige relanceres som KLYNGE-midt/netværksinitiativet 2, hvor det understreges at år 2 startes på trin 2. Ved et evt. fælles relanceringsarrangement vil nyt casemateriale kunne præsenteres og evt. erfagrupper kunne startes.

For midtvejsevalueringens øvrige resultater og anbefalinger henvises til de efterfølgende sider. Her gives først en status for programmet med hensyn til netværksdannelser, netværksmæglere og deltagende virksomheder.

Herefter præsenteres den indsamlede information om emnerne i felterne i figur 1.1 et for et. Først for virksomhederne og dernæst for netværksmæglerne.

Og endelig præsenteres konklusioner og anbefalinger i relation til den hidtidige aktivitet i programmet, i relation til fordelingen af aktiviteterne i de tre faser og endelig i relation til de forventelige effekter af programmet.

Konklusionerne er opbygget, så der først konkluderes på den aktuelle status, dernæst i forhold til den forventelige udvikling og endelig på den baggrund på behovet for justeringer og tiltag.

2 Indledning

KLYNGEmidt/netværksinitiativet er Vækstforum Midtjyllands svar på den stigende erkendelse af at netværks- og klyngedannelser kan udgøre et utrolig effektivt redskab til at skabe virksomhedsudvikling med deraf følgende økonomisk vækst.

Programmet startede officielt 1. januar 2009 og løber til og med udgangen af 2011. Programmet retter sig mod alle SMV'er med vækstambitioner.

Med etableringen af KLYNGEmidt/netværksinitiativet forsøges det for første gang at sætte den allerede eksisterende netværksdannelse mellem virksomheder i system samt at tilføje disse uformelle netværksdannelser et mere forretningsorienteret perspektiv.

Rationalet bag programmet er, at forretningsbaserede netværk antages at udgøre fundamentet for opbygning af klynger. Formålet er på den baggrund at skabe de nødvendige rammebetingelser for samarbejde, netværksdannelse og etablering af vækstklynger.

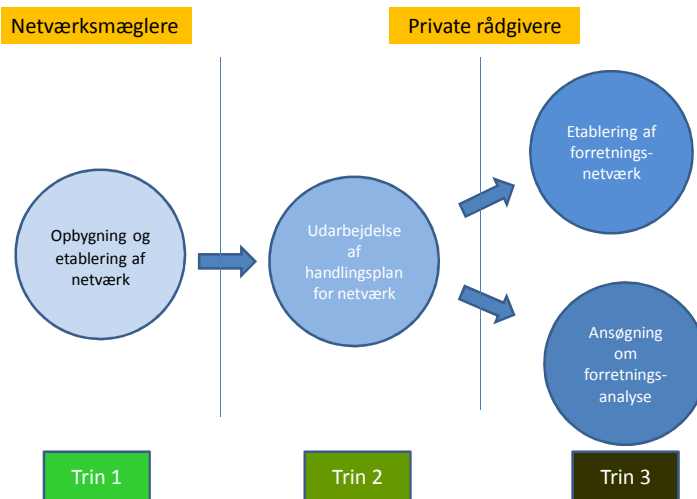
Programmet består af tre trin. I det første trin etableres netværk ved netværksmægleres eller private rådgiveres mellemkomst. Det er forudsat, at der sammensættes et korps af 20-30 netværksmæglerne, der hver især forventes at kunne facilitere dannelsen af 4-5 netværk årligt, således at der samlet set vil kunne dannes ca. 100 netværk årligt med deltagelse af 300-500 virksomheder.

Netværksmæglerne skal præcisere og afdække det forretningsmæssige potentiale i netværket og udforme en ansøgning om bevilling til køb af ekstern rådgiver.

Fra denne bruttotrup af netværk skal 20-30 udvælges til at gå videre i programmets anden fase, hvor der udvikles en handlingsplan. Det er private rådgivere, der forestår udarbejdelsen af handlingsplanen og udgiften hertil deles ligeligt mellem programmet og de deltagende virksomheder. Der er mulighed for at søge om støtte helt op til 600 timer.

Fra denne gruppe af netværk, der har fået udarbejdet handlingsplaner, er det forventningen, at der i den samlede programperiode vil kunne dannes 20-25 såkaldte forretningsnetværk.

Figur 2.1: Oversigt over KLYNGEmidt/netværksinitiativet



Kilde: Region Midtjylland

Formålet med midtvejsevalueringen er at gøre en status over den hidtidige aktivitet i programmet og i forlængelse heraf kortlægge programmets funktionsmåde, for på den baggrund at fastslå, om der er behov for justeringer i programmet, der kan bidrage til at optimere dets forudsætninger for at opnå den ønskede effekt.

3 Status for programmet

Midtvejsevalueringen er gennemført i april-juni 2010. Da programmet først for alvor kom i gang i september 2009 og da det altid tager et vist stykke tid at etablere programmets "fødekanal" er det ved gennemførelsen af midtvejsevalueringen endnu begrænset hvor meget aktivitet, der har nået at være. Det skal dog indledningsvist slås fast, at der er fuldt tilstrækkeligt grundlag til at gennemføre en midtvejsevaluering, der kan kortlægge programmets virkemåde.

I det følgende redegøres der for den hidtidige aktivitet i programmet i forhold til:

1. Netværksdannelser
2. Deltagende virksomheder
3. Netværksmæglere

3.1 Fakta om netværksdannelser

Ved udgangen af april 2010 er i alt 26 netværk blevet tildelt støtte i fase 1 hvoraf 9 netværk har fået tildelt støtte til fase 2 (heraf har 8 påbegyndt aktiviteter i fase 2).

Aktiviteterne i netværkene kan groft inddeles i to typer. Den ene type betegner vi "optimeringsprojekter", der er karakteriseret ved relativt konkrete indsatser med et klart forventet output såsom etablering af fælles salgskontorer i udlandet eller lignende, hvor virksomhederne ved at gå sammen får ressourcer til at gennemføre tiltag, de ikke kunne gennemføre hver for sig. Men hvor aktiviteterne så at sige ikke griber ind i virksomhederne selv og påvirker deres produktion eller produkter.

Deltagerne i optimeringsprojekter vil ofte være placeret i samme led i værdikæden og således dele eksempelvis kundemålgruppe, hvorfor de kan have fordele af at dele eksempelvis en salgsfunktion i forbindelse med et eksportfremstød. Optimeringsprojekterne modsvarer, hvad der ofte betegnes som horisontale netværk.

Den anden type netværk betegner vi "udviklingsprojekter", der er karakteriseret ved at have en mere åben formulering af output. Eksempelvis er der fokus på mere abstrakte elementer som opsamling og anvendelse af knowhow, udvikling af samarbejde omkring en ny teknologi, virksomhedsudvikling etc. Deltagerne i udviklingsprojekter vil ofte være fordelt på forskellige led i værdikæden og være drevet af et ønske om at få indsigt i og tættere samspil med virksomheder før eller efter dem i værdikæden, der kan sætte dem i stand til at udvikle deres produkter.

I nedenstående oversigt er netværkene opført delt i to hovedgrupper efter typen af aktivitet. Det skal understreges, at inddelingen af projekterne i de to grupper er gennemført på baggrund af vores adgang til et kortfattet skriftligt materiale om de enkelte netværk, hvorfor den endelige kategorisering af netværkene kan være anderledes end denne.

Tabel 3.1 Oversigt over etablerede netværk

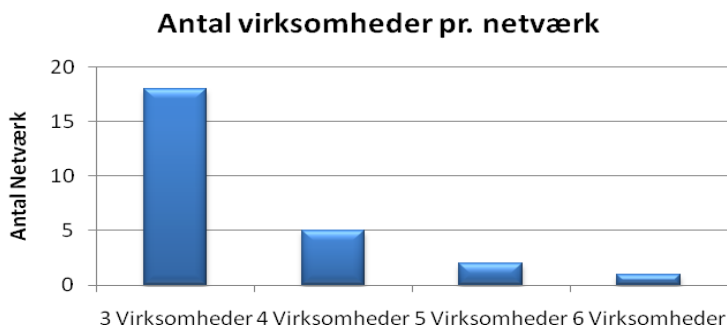
	Optimeringsprojekter	Udviklingsprojekter
Generel beskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> Disse projekter er møntet på relativt konkrete indsatser med et klart forventet output, såsom etablering af salgskontorer i udlandet eller fælles produktionsfaciliteter 	<ul style="list-style-type: none"> Disse projekter har en mere åben formulering af output. Eksempelvis er der fokus på mere abstrakte elementer som opsamling og anvendelse af knowhow, udvikling af samarbejde omkring en ny teknologi, virksomhedsudvikling etc.
Projekter	<ul style="list-style-type: none"> Polen – markedsetablering Kina – markedsetablering Produktion og salg af højbede Æblefællesskabet Isoleringsnetværk Sundhedsteam Maskinnetværk Elektroniknetværket Salg/eksport inventarløsninger Turnmill (Fase 2) Rehab-export 	<ul style="list-style-type: none"> Fixed Mobile Conversion (Fase 2) Fremtidens intelligente seng Multioffice (Fase 2) Pakkeklyngen (Fase 2) Dansk Fyrretræsmøbel produktion Zensero Forsvarsnetværk Climate City Passiv Hus Midtjysk Apparatklynge (Fase 2) Connovate (Fase 2) Dyrevelfærd og ressourceudnyttelse (Fase 2) Fremtidens intelligente plejebolig (Fase 2)
Netværksmæglere	<ul style="list-style-type: none"> Niels Erik Iversen (3 netværk, 10 Virksomheder) Johnny Kristensen (2 netværk) Poul Rønnow (3 netværk, 11 virksomheder) Jens Eybye (2 netværk, 7 virksomheder) Sebastian Schwarz (1 netværk, 3 virksomheder) 	<ul style="list-style-type: none"> Jens Ravn (1 netværk, 3 virksomheder) Dan Skovgaard (3 netværk, 10 virksomheder) Ove Andersen (1 netværk, 3 virksomheder) Anja Ellersgaard Basse (1 netværk, 3 virksomheder) Hans Bjerregaard (2 netværk, 6 virksomheder) Torsten Westh (3 netværk, 11 virksomheder) Peter Fabricius (1 netværk, 3 virksomheder) Finn Støyt (1 netværk, 5 virksomheder)

Kilde: DAMVAD 2010

11 netværk kan betegnes optimeringsprojekter mens 13 kan betegnes som udviklingsprojekter. 2 af netværkerne har vi ikke tilstrækkelige oplysninger om til at vi har kunnet indplacere dem i tabellen.

Det typiske netværk består af 3 virksomheder, hvilket er minimumskravet for deltagelse i KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Der er blot en videninstitution blandt de i alt 93 deltagere i netværk. Fordelingen af netværk efter antallet af deltagere fremgår af figur 3.1 herunder.

Figur 3.1: netværk fordelt efter antal deltagere



Kilde: DAMVAD 2010

3.2 Fakta om netværksmæglere

Der er i alt 23 netværksmæglere knyttet til KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Ved midtvejsevalueringens gennemførelse har 13 af disse formidlet netværk, mens 10 endnu ikke har fået netværk godkendt til fase 1 eller 2. Selvom vi i tabellen betegner disse som "ikke aktive" skal vi understrege, at vi ikke har detaljeret kendskab til, hvilke aktiviteter disse 10 mæglere har udfoldet for at få netværk godkendt til fase 1. Betegnelsen "ikke aktive" dækker således alene over det forhold, at de ved tidspunktet for gennemførelsen af midtvejsevalueringen endnu ikke havde fået noget netværk godkendt til fase 1. To netværk er kommet ind i programmet uden en netværksmægler, hvorfor tabellen kun omfatter 24 netværk.

Tabel 3.2 Oversigt over netværksmæglernes aktiviteter

Projekttype	Optimeringsprojekter	Udviklingsprojekter	Ikke aktive
Mægler	Niels Erik Iversen (3) Johnny Christensen (2) Poul Rønnow (3) Jens Eybye (2) Sebastian Schwarz (1)	Jens Ravn (1) Dan Skovgaard (3) Ove Andersen (1) Anja Ellersgaard Basse (1) Hans Bjerregaard (2) Torsten Westh (3) Peter Fabricius (1) Finn Støy (1)	Bente H. Steffensen Flemming Wennike Frans Bjørn Thygesen Ib Christensen Jani Lykke Methmann Karsten Geertsen Kirsti Storinggaard Michael Brochmann Mikael Oddershede Steen Hoeck Klausen
Antal netværk i alt	11	13	
Besvarelser	5 ud af 5	7 ud af 8	6 ud af 10
Deltagere i interviews	4	6	3
Netværk repræsenterede	9 ud af 11	11 ud af 13	

Som det fremgår, er der 5 netværksmæglere, der overvejende har arbejdet med optimeringsprojekter. Disse 5 mæglere har i alt fået godkendt 11 netværk til fase 1, hvoraf 1 er godkendt til fase 2. I forbindelse med gennemførelsen af midtvejsevalueringen responderede alle disse 5 netværksmæglere på invitationen til deltagelse i et fokusgruppeinterview, og dette lod sig gennemføre på et tidspunkt hvor 4 af dem kunne deltage. Disse 4 mæglere repræsenterede samlet 9 ud af de i alt 11 netværk i denne gruppe.

De øvrige 8 aktive netværksmæglere har hidtil arbejdet med i alt 13 udviklingsprojekter. 7 ud af disse 8 mæglere responderede på invitationen til deltagelse i fokusgruppeinterview, og det var muligt at gennemføre dette på et tidspunkt hvor 6 ud

af de 8 kunne deltage. Disse 6 mæglere repræsenterede samlet set 11 ud af de 13 netværk i denne gruppe.

Endelig er der 10 mæglere, der endnu ikke har fået netværk godkendt til at fase 1. Af disse responderede 6 på invitationen til deltagelse i fokusgruppeinterview. Det var imidlertid ikke muligt at finde et tidspunkt for gennemførelsen af interviewet, hvor flere end 3 af netværksmæglerne fra denne gruppe kunne deltage i interviewet.

Samlet set er den interviewbaserede del af evalueringen således baseret på interviews i tre grupper, hvori i alt 10 ud af 13 aktive netværksmæglere deltog og hvor disse repræsenterede 20 ud af 24 netværk godkendt til fase 1. Derimod kunne der kun gennemføres interviews med 3 ud af de 10 ikke aktive mæglere.

3.3 Fakta om deltagerne i netværkene

Der er i alt 93 deltagere i de 26 etablerede netværk, hvoraf blot 1 deltager er en videninstitution. Om den begrænsede deltagelse af videninstitutioner i netværkene skyldes at deres kompetencer ikke er relevante for de konkrete projekter i netværkene, eller om den manglende deltagelse snarere er udtryk for mangelfuld matchmaking har vi ikke kunnet afgøre. Men som det diskuteres i afsnit 6.2, så er der en udfordring ift. videninstitutioners deltagelse i netværkene, hvis netværkene skal gå videre fra fase 2 og ind i fase 3 for egentlige klynger efter triple helix forbi- lede.

Et par af virksomhederne indgår i flere netværk, således at der i alt er involveret 90 virksomheder. I det følgende gives en kortfattet generel karakteristik af disse 90 deltagende virksomheder på udvalgte parametre. Formålet med denne karakteristik er at afklare, om den typiske deltager i KLYNGEmidt/ netværksinitiativet deler nogle karakteristika, der kan anvendes i det fremadrettede arbejde med at rekruttere virksomheder til programmet.

Netværksdannelse er ressourcekrævende, hvorfor den typiske deltager må formodes at have en vis ledelsesmæssig kapacitet. Men derudover er det svært på forhånd at afgrænse, hvilke typer af virksomheder, der vælger at indgå i formaliserede netværksdannelse. Derfor skal nedenstående karakteristik også læses som udtryk for en nysgerrighed om, hvem deltagerne viser sig at være. Det skal generelt bemærkes at antallet af deltagende virksomheder endnu er så lavt, at karakteristikken ikke skal tages som udtryk for andet end en foreløbig indikation af, hvilke typer af virksomheder, der primært søger ind i formaliserede netværk.

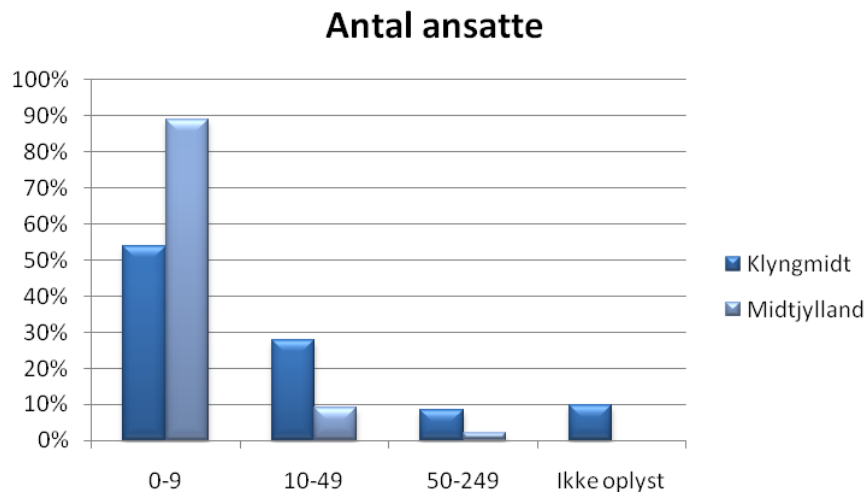
3.3.1 Antal ansatte

Netværksdannelse er som nævnt ressourcekrævende og må derfor formodes at være mere relevant for lidt større virksomheder, der vil kunne afse de nødvendige ledelsesmæssige ressourcer til at deltage i netværksdannelsen. Denne antagelse synes umiddelbart at blive bekræftet, når man ser på antallet af ansatte i de virksomheder, der deltager i KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Det er således tydeligt,

at der er flere større virksomheder blandt deltagerne end i den samlede virksomhedsbestand i Region Midtjylland.

Af figur 3.2 nedenfor fremgår det, at godt 50 pct. af de deltagende virksomheder har 0-9 ansatte, knapt 30 pct. har fra 10-49 ansatte mens knapt 10 pct. har 50-259 ansatte. For Region Midtjylland samlet har næsten 90 pct. af virksomhederne 0-9 ansatte, mens knapt 10 pct. har 10-49 ansatte. Så på dette punkt adskiller deltagerne i KLYNGEmidt/ netværksinitiativet sig meget tydeligt fra den generelle virksomhedsbestand i retning af større virksomheder.

Figur 3.2: Antal ansatte i de deltagende virksomheder og virksomheder i øvrigt

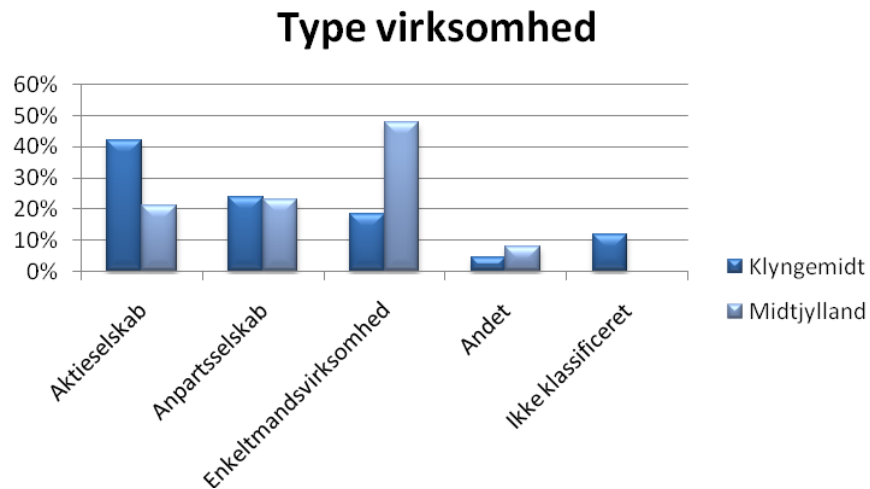


Kilde: DAMVAD 2010

3.3.2 Ejerskabsform

Ejerskabsformen fortæller noget om, hvorvidt virksomhederne har oplevet et kapitalbehov, der har animeret dem til at overgå til aktieselskabsformen. Ejerskabsformen er således en indikator på om virksomhederne har påbegyndt et vækstforløb. Ser man på ejerskabsformen i de deltagende virksomheder, så træder det tydeligt frem, at der blandt de deltagende virksomheder er dobbelt så mange aktieselskaber (42 pct. af deltagerne) som i Region Midtjylland som helhed (21 pct.). Omvendt er enkeltmandsvirksomheder ikke overraskende tilsvarende underrepræsenterede blandt deltagerne i programmet.

Figur 3.3 Ejerskabsform for deltagende virksomheder og virksomheder i øvrigt



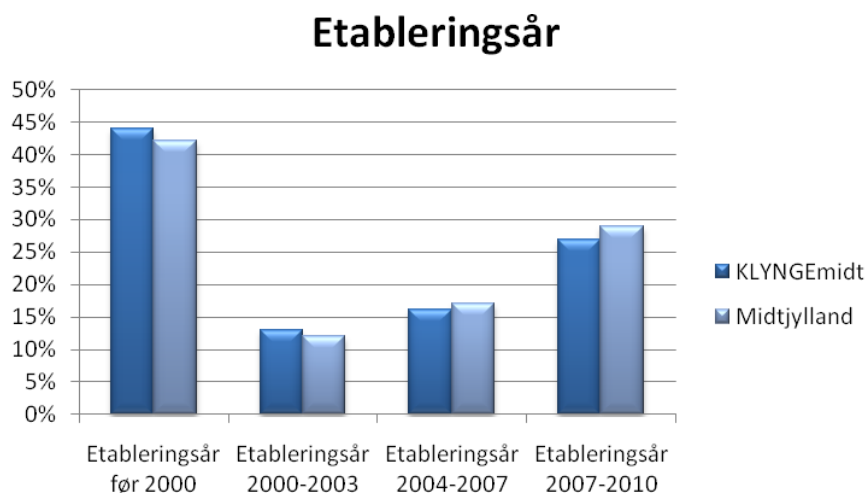
Kilde: DAMVAD 2010

3.3.3 Alder

I forlængelse af konstateringen af at over 40 pct. af de deltagende virksomheder er aktieselskaber er det interessant at se de deltagende virksomheders aldersprofil. Igen er det vores forventning, at vi blandt deltagerne i programmet vil finde en overvægt af virksomheder, der har nogle år bag sig og er klar til at prøve nye udviklingsveje. Men virkeligheden viser sig ikke at svare til forventningerne.

Figur 3.4 viser at de deltagende virksomheder er tæt på at have nøjagtigt samme aldersprofil som alle øvrige midtjyske virksomheder.

Figur 3.4 Etableringsår for de deltagende virksomheder og virksomheder i øvrigt



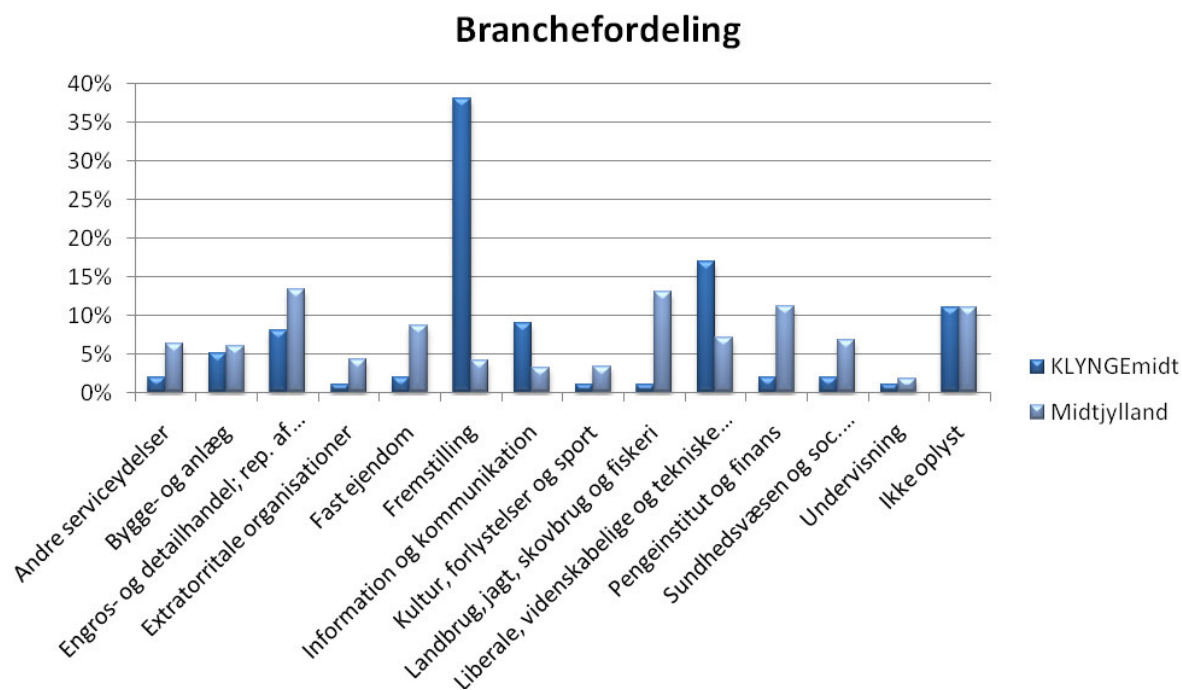
3.3.4 Branchemæssig fordeling

Figur 3.5 giver et overblik over den branchemæssige fordeling for henholdsvis de deltagende virksomheder og virksomhederne i Region Midtjylland som helhed. Igen skal karakteristikken igen primært ses som udtryk for nysgerrighed. Det er dog samtidigt klart, at evt. branchemæssige skævheder kan give anledning til at overveje, om der er brancher der ikke i særlig grad er blevet præsenteret for muligheden for at indgå i KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Det fremtræder tydeligt at især fremstillingsvirksomheder er meget stærkt repræsenterede blandt de deltagende virksomheder i KLYNGEmidt/netværksinitiativet (38 pct.). Ligeledes er informations og kommunikationsvirksomheder (9 pct.) samt virksomheder inden for liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser (17 pct.) stærkt repræsenterede i programmet. Samlet set repræsenterer disse tre brancher således 64 pct. af deltagerne i programmet, mens de samme tre brancher kun udgør 14 pct. af den samlede virksomhedsbestand i Region Midtjylland.

Overrepræsentationen af fremstillingsvirksomheder er ikke overraskende idet disse generelt er mere eksportorienterede end den samlede virksomhedsbestand. Den stærke repræsentation af vidensservice virksomheder betyder, at disse brancher der dels er i vækst og dels typisk har en højere værditilvækst end gennemsnittet er godt repræsenteret i programmet.

Figur 3.5: Branchemæssig fordeling af deltagende virksomheder og virksomheder i øvrigt



Kilde: DAMVAD 2010

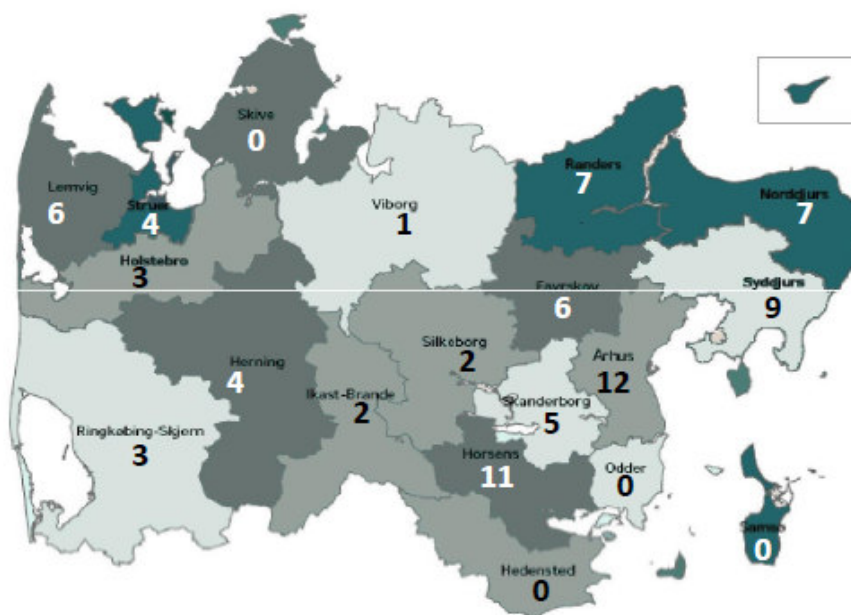
3.3.5 Geografisk fordeling af deltagerne

Endelig har vi set på den geografiske fordeling af de deltagende virksomheder for at afklare, om der er områder, der ser ud til ikke at være godt dækket af programmet.

Ser man endelig på den geografiske fordeling af de deltagende virksomheder, så er den forholdsvis jævn, jf. figur 3.6. I forhold til deltagelsen i andre af Væksthus Midtjyllands programmer (f.eks. STARTmidt og VÆKsTmidt), så er Djurslandkommunerne og Horsens bedre repræsenteret i KLYNGEmidt, mens navnlig Viborg, Skive, Odder og Hedensted er mindre godt repræsenteret end i andre programmer.

I et vist omfang afspejler denne fordeling de enkelte netværksmægleres hidtidige aktivitet i programmet, men der er i netværkene også en række eksempler at de går på tværs af kommunegrænser, hvorfor der ikke kan sættes entydigt lighedstegn mellem antal deltagende virksomheder i de enkelte kommuner og netværksmæglerens aktivitet i den givne kommune.

Figur 3.6 Geografisk fordeling af de deltagende virksomheder



Kilde: DAMVAD 2010

Det skal til kortet bemærkes, at tallene kun summerer til 82 virksomheder idet 8 af de virksomheder, der deltager i et netværk under KLYNGEmidt/ netværksinitiativet, er lokaliseret uden for Region Midtjylland. Det er en vigtig pointe, at det kan være helt nødvendigt at søge uden for regionen for at finde den rette netværkspartner, hvilket er helt i overensstemmelse med programmet. Det er dog sådan, at netværket skal have 2/3 af sine virksomheder inden for Region Midtjylland.

4 Virksomhedernes deltagelse i programmet

Virksomhedernes deltagelse i programmet er først og fremmest belyst gennem en spørgeskemaundersøgelse. Efter gennemførslen af spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført interviews med netværksmæglerne således at resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen har kunnet reflekteres med disse og supplere resultaterne heraf.

4.1 Fakta om spørgeskemaundersøgelsen

Væksthus Midtjylland leverede 5/5 2010 en oversigt over de virksomheder som foreløbigt har deltaget i KLYNGEmidt programmet. Af de 93 angivne virksomheder, er det lykkedes DAMVAD at finde e-mail adresser på de 79, og disse har elektronisk via e-mail modtaget en invitation til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Af disse returneredes 4 e-mails som ikke kunne leveres til modtageren, hvorfor antallet af respondenter med mulighed for at svare på spørgeskemaet udgjorde 75. Af disse har 20 respondenter besvaret skemaet, resulterende i en svarprocent på knap 27 pct.

Tabel 4.1: Svarprocent i spørgeskemaundersøgelsen

	Respondenter
Respondenter	75
Gennemførte	20
Ønsker ikke at deltage	6
Ikke svaret	44
Ufuldstændige	5
Svarprocent	26,6 pct.

Kilde: DAMVAD 2010

5 respondenter har startet spørgeskemaet men ikke gennemført besvarelsen. De spørgsmål som disse respondenter har besvaret vil blive inddraget i nedenstående gennemgang af resultaterne.

Virksomhederne er som det første blevet spurgt om de mener at netværket er kommet så tilstrækkeligt i gang at de kan svare på spørgeskemaet. Til dette har to respondenter svaret at de ikke mener at kunne give kvalificerede svar på spørgsmålene, og disse er derfor ledt direkte til afslutningen.

I forbindelse med de gennemførte interviews med netværksmæglerne er der spurgt til deres tolkning af den relativt lave svarprocent. Det er vurderingen, at der

dels er tale om at mange virksomheder endnu ikke er kommet så langt i programmet, at de føler sig i stand til at vurdere forhold omkring eller programmet.

Derudover kan det se ud som der er sket en vis form for koordinering inden for de enkelte netværk, således at blot en enkelt virksomhed har svaret på netværkets vegne. Som det fremgår af tabel 4.2 herunder, er der således indkommet besvarelser fra i alt 15 netværk blandt de 20 besvarelser, hvilket er en påfaldende fordeling af besvarelser. Da en del af spørgsmålene går på netop netværket snarere end den enkelte virksomhed kan en sådan koordinering af besvarelserne give god mening.

Nedenstående tabel giver et overblik over antal besvarelser og fra hvilke netværk besvarelserne kommer fra.

Tabel 4.2: Besvarelser fordelt på netværk

Netværk	Antal besvarelser
Produktion og salg af højbede	3
Pakkeklyngen	2
AD Servicepartner	2
Midtjysk Apparatklynge	2
Climate City	1
Dansk Fyrretræs Produktion	1
Dyrevelfærd og ressourceudnyttelse	1
Forsvarsnetværk	1
Fremtidens Intelligente Plejebolig	1
Fremtidens intelligente seng	1
Isoleringsnetværk	1
Salg/eksport inventarløsninger	1
Sundhedsteam	1
Tourpaq	1
Turnmill	1

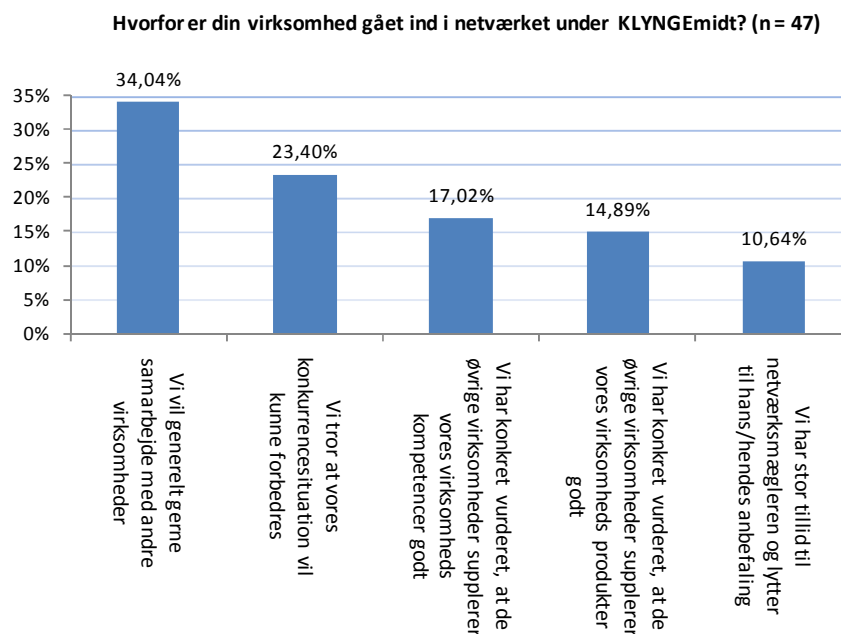
Kilde: DAMVAD 2010

4.2 Motivation for netværk

En helt afgørende forudsætning for at KLYNGEmidt/netværksinitiativet kan opnå succes er virksomhederne faktisk er motiverede for at indgå i netværk med andre virksomheder.

Ser man på virksomhederne begrundelse for at være gået ind i programmet bekræftes den generelle motivation for deltagelse i netværk. Således begrundes 34 pct. af virksomhederne deres deltagelse i programmet med, at de generelt gerne vil samarbejde mere med andre virksomheder, mens 23 pct. angiver den mere målrettede motivation, at de mener at deres konkurrencesituation vil kunne forbedres gennem deltagelsen i programmet. Henholdsvis 17 og 15 pct. af besvarelsenerne indikerer at virksomhederne har vurderet, at der kan opnås en synergieffekt ved deltagelsen, gennem henholdsvis virksomhedernes kompetencer og produkter, mens knap 11 pct. af angivelserne går på at virksomheden har tillid til netværksmægleren og lytter til hans/hendes anbefalinger.

Figur 4.1: Deltagernes begrundelser for deltagelsen

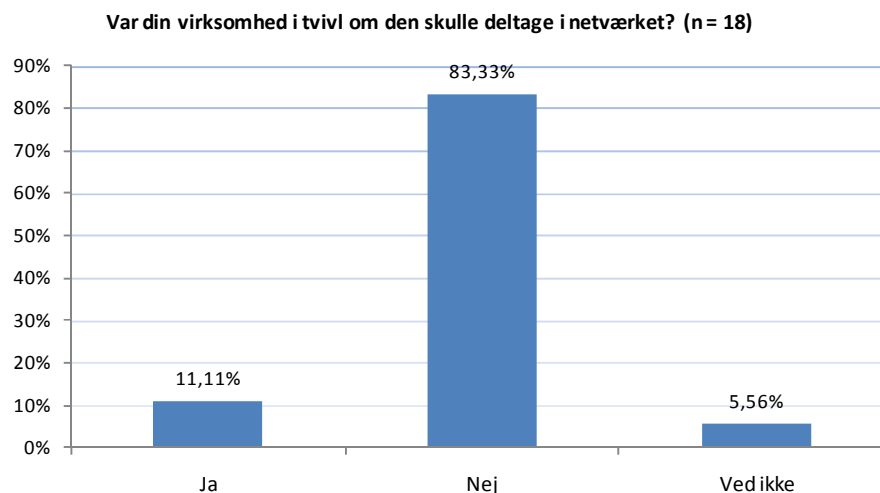


Kilde: DAMVAD 2010. Virksomhederne har haft mulighed for at angive flere besvarelser.

Dette resultat bekræftes af netværksmæglerne, der generelt oplever at virksomhederne er positivt indstillede over for at indgå i netværk og i vidt omfang allerede gør det.

Virksomhederne blev endvidere spurgt, hvorvidt de var i tvivl om de skulle deltage i programmet, hvilket flere end 80 pct. svarer benægtende til.

Figur 4.1: Virksomhedernes angivelser af om de var i tvivl om deltagelsen



Kilde: DAMVAD 2010.

Vurderet på denne baggrund er programmet helt berettiget ligesom det også synes at være en korrekt antagelse, at der findes netværk mellem virksomhederne, der ved en målrettet indsats kan gøres mere forretningsorienterede og dermed bidrage til at skabe øget vækst i de midtjyske virksomheder. I figur 1.1, der giver en oversigt over forudsætningerne for programmets succes er dette felt derfor markeret med grøn farve.

4.3 Kendskab til programmet

En forudsætning for at den generelt positive indstilling til at indgå i netværk omsættes til aktivitet i programmet er, at virksomhederne opnår kendskab til programmet. Adspurgt om dette svarer 72 pct. af virksomhederne, at de ikke havde kendskab til programmet inden opstarten af netværket. Hertil skal det bemærkes at 50 pct. af virksomhederne tidligere har benyttet andre af Væksthus Midtjyllands programmer. De synes således ikke generelt at være ubekendte med at Væksthus Midtjylland er operatør på programmer, der på forskellig vis kan styrke virksomhedernes konkurrencesituation.

Tabel 4.3: Virksomhedernes angivelser af om de kendte KLYNGEmidt programmet

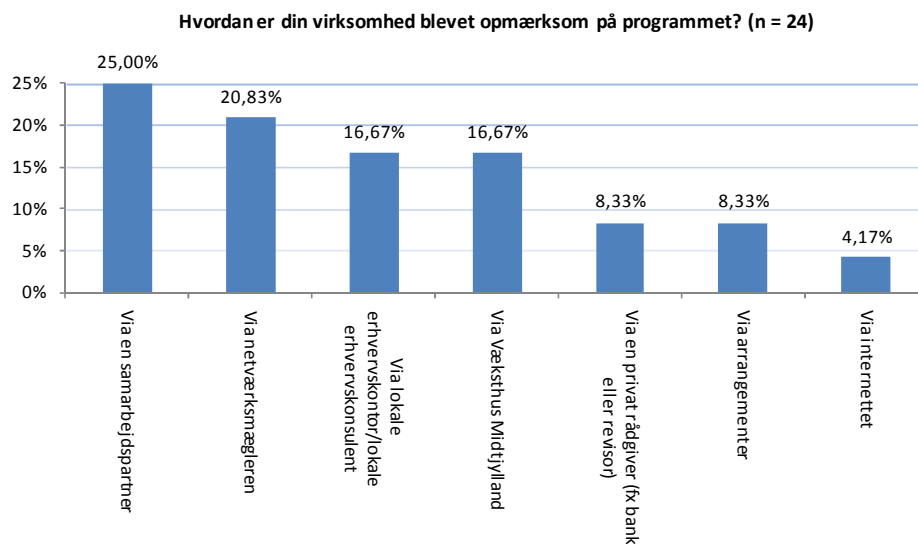
Kendte du/din virksomhed til KLYNGEmidt inden opstarten af netværket?	Procent	Antal
Ja	27,8	5
Nej	72,2	13
Ved ikke	0	0
Total	100	18

Har du/din virksomhed benyttet andre af Væksthus Midtjyllands programmer?	Procent	Antal
Ja	50	9
Nej	50	9
Ved ikke	0	0
Total	100	18

Kilde: DAMVAD 2010.

Når virksomhederne ikke som udgangspunkt har haft kendskab til programmet er det interessant, hvordan de så er blevet opmærksomme på det. Hertil svarer 25 pct. at de er blevet opmærksomme på programmet gennem en anden virksomhed, de allerede havde et samarbejde med, mens knapt 21 pct. har opnået kendskab til programmet gennem en netværksmægler.

Figur 4.3: Hvordan virksomhederne er blevet opmærksomme på programmet



Kilde: DAMVAD 2010. Virksomhederne har haft mulighed for at angive flere besvarelser.

Denne svarfordeling synes at passe fint sammen med at virksomhederne generelt er motiverede for at indgå i netværk eller allerede gør det og derfor også kan trække hinanden med ind i programmet.

Men samlet set er det tydeligt, at kendskabsgraden til programmet er lav, hvorfor element i den opsamlende figur 1.1 er markeret med farven rød. Resultatet er dog på mange måder hverken overraskende eller urovækkende, idet markedsføringen af programmet over for offentligheden først for alvor er kommet i gang efter gen-

nemførslen af spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne af denne del af undersøgelsen giver derfor ikke umiddelbart anledning til at anbefale yderligere handling på nuværende tidspunkt.

4.4 Matchmaking

Den næste forudsætning for at programmet kan opnå succes er, at virksomhederne er i stand til at finde sammen i konstellationer, der giver grundlag for fælles handling. Hvordan konstellationen skal se ud for at opnå et succesfuldt netværk, kan ikke afgøres på forhånd, men besvarelserne peger klart på, at det her stor betydning i den indledende netværksdannelse at nogen tager opgaven på sig og sikrer etableringen af netværket.

Besvarelserne peger således klart på, at netværkene er centrerede omkring en enkelt virksomhed, som de øvrige virksomheder i udgangspunktet relaterer sig stærkere til end til de øvrige virksomheder, og at det er denne virksomhed (44 pct.) eller netværksmægleren (33 pct.) der driver netværkene.

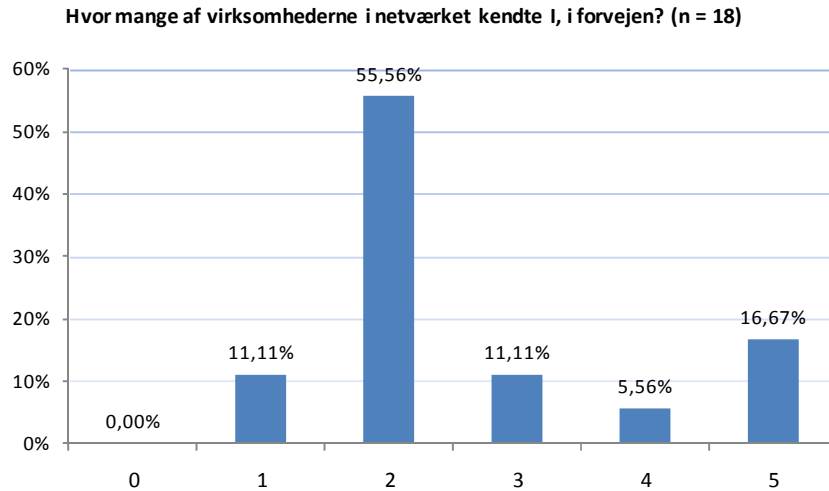
Tabel 4.4: Virksomhedernes oplevelse af netværksdannelsen

Hvordan oplever du netværket	Procent	Antal
Alle virksomhederne i netværket indgår med lige vægt og har lige meget kontakt	35,3	6
Netværket er centreret omkring en enkelt virksomhed (relationerne går mest mellem denne virksomhed og de enkelte deltagere, snarere end mellem alle deltagere)	64,7	11
Total	100	17

Kilde: DAMVAD 2010

Virksomhederne er ligeledes blevet adspurgt, hvor mange af de andre virksomheder de kendte før opstarten af netværket. Figurens vandrette akse angiver antallet af andre virksomheder, som virksomheden kendte i forvejen, mens den lodrette akse angiver andelen af besvarelser inden for hvert antal. Da 18 af netværkene kun består af tre virksomheder er det ikke overraskende at der samlet set er 66 pct. af virksomhederne, der blot kendte en enkelt eller to af de øvrige virksomheder.

Figur 4.4: Antallet af de andre virksomheder, som virksomheden kendte i forvejen



Kilde: DAMVAD 2010

Spørger man til dybden af kendskabet til de øvrige deltagende virksomheder i de enkelte netværk ses det, at halvdelen af virksomhederne angiver at have noget kendskab til de resterende virksomheder, mens ca. 22 pct. havde et overfladisk kendskab og knap 28 pct. et godt kendskab til de resterende virksomheder.

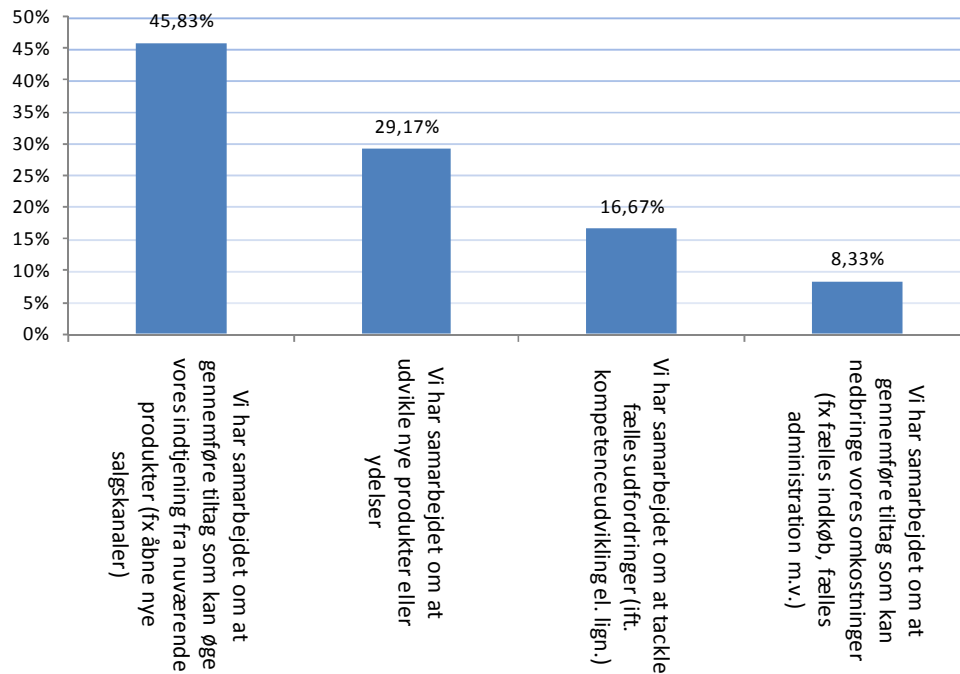
Tabel 4.5: Kendskabsgraden til de resterende virksomheder

Hvor godt/dybdegående var kendskabet til den/disse virksomheder?	Procent	Antal
Overfladisk kendskab	22,2	4
Noget kendskab	50	9
Godt kendskab til produkter og kompetencer	27,8	5
Total	100	18

Kilde: DAMVAD 2010

Figur 4.5 viser, at det forudgående samarbejde med de andre virksomheder i høj grad er foregået omkring deres nuværende produkter som knap 46 pct. af angivelserne antyder, mens ca. 30 pct. angiver at samarbejdet har handlet om at udvikle nye produkter eller ydelser. Herudover peger 17 pct. af angivelserne på at virksomhederne har samarbejdet om fælles udfordringer som f.eks. kompetenceudvikling, mens 8 pct. handler om at virksomhederne samarbejder om at nedbringe omkostninger.

Figur 4.5: Hvad det tidligere samarbejde er foregået omkring



Kilde: DAMVAD 2010

Samlet set er det tydeligt at netværkene i vidt omfang bygger videre på allerede eksisterende relationer, hvilket stemmer helt overens med oplysningen om at mange har lært programmet at kende gennem andre virksomheder. Det er et helt forventeligt billede, idet netværksrådgiverne må formodes at have søgt at høste "de lavest hængende frugter" i form af allerede eksisterende netværk, der med en begrænset indsats kunne gøres mere forretningsorienterede og dermed komme til at passe ind i programmet.

Der er ikke blandt netværksrådgiverne et entydigt billede af, om der fortsat vil modnes lavt hængende frugter, eller om der med tiden må formodes at skulle arbejdes mere med at modne virksomheder til at indgå i forpligtende netværk. Omvendt må markedsføringen af programmet også formodes at have en positiv effekt på evt. tvivlende virksomheder, således at flere påvirkes til at søge matchmaking, når de bliver bekendte med programmets støttemuligheder.

Det er således ikke klart om der fremadrettet vil skulle investeres flere ressourcer fra netværksrådgivernes side i forhold til matchmaking. Feltet i figur 1.1 er markeret med farven gul for at fastholde dette som et opmærksomhedspunkt fremadrettet.

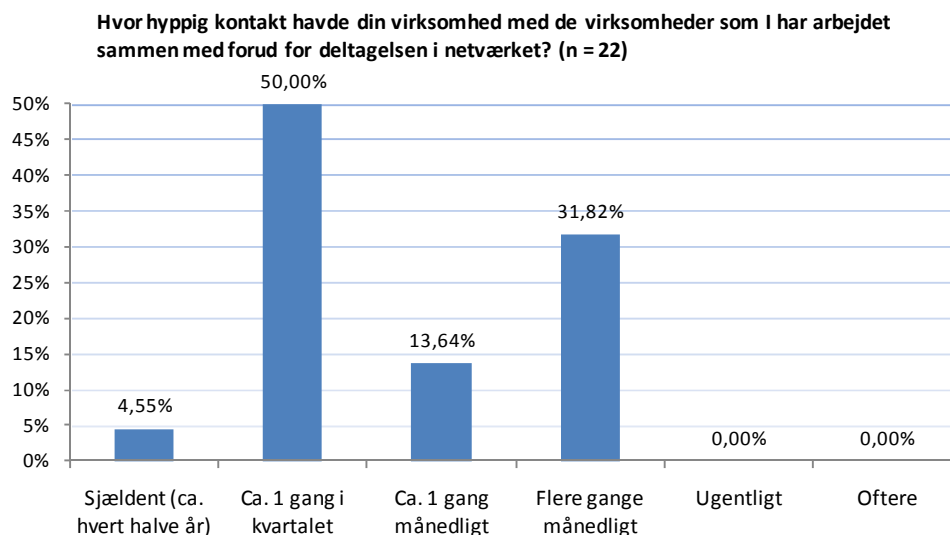
4.5 Formalisering

Indgangen til fase 1 i KLYNGEmidt/netværksinitiativet er en underskrevet ansøgning fra de deltagende virksomheder til Væksthus Midtjylland. Baseret på udsagn fra netværksmæglerne har det vist sig at være et stort skridt for mange virksomheder at gå fra de hidtidige uformelle og til dels uforpligtende netværk, til det mere forpligtende forretningsbaserede netværk, som KLYNGEmidt/netværksinitiativet er rettet imod.

Det er til gengæld samtidigt præcis i overgangen fra det uforpligtende til det forpligtende forretningsbaserede netværk at potentialet for effekt forventes at være størst. Det er derfor interessant at undersøge om de deltagende virksomheder allerede har oplevet en ændring i deres netværk i retning af en højere grad af forpligtelse og højere intensitet i relationerne.

Ser man på situationen forud for netværkenes indtræden i fase 1, så angiver halvdelen af virksomhederne at de var i kontakt med hinanden ca. 1 gang i kvartalet. Knap 32 pct. af angivelserne af samarbejde med andre virksomhederne ligger dog i kategorien flere gange månedligt, hvilket indikerer at der bestemt har været virksomhedskontakter, der har været relativt tætte også forud for virksomhedernes deltagelse i KLYNGEmidt/netværksprogrammet.

Figur 4.2: Samarbejdet med andre virksomheder

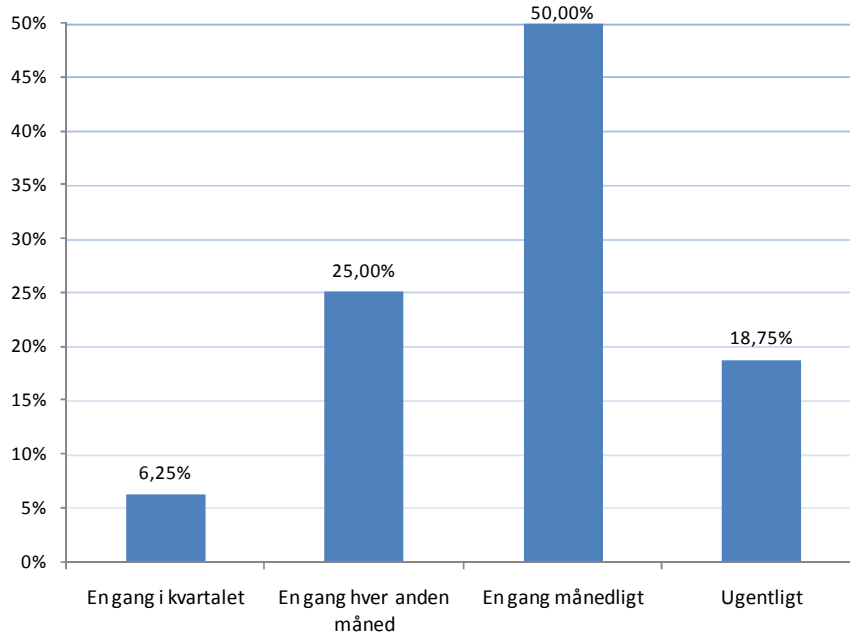


Kilde: DAMVAD 2010. 12 virksomheder har svaret at de arbejdede sammen med en eller flere virksomheder før netværkets start. Af disse svarede 4 virksomheder at de havde arbejdet sammen med én anden virksomhed, 7 virksomheder svarede at de havde arbejdet sammen med to andre virksomheder, mens 1 virksomhed svarede at de havde arbejdet sammen med fire andre virksomheder.

Den følgende figur 4.7 viser hvor ofte virksomhederne er mødtes i netværket siden de trådte ind i programmet, og det ses at andelen af virksomheder der angiver at mødes en gang i kvartalet er reduceret fra 50 pct. til 6 pct. Omvendt er andelen

af virksomheder der angiver at mødes månedligt eller hyppigere øget fra 45 pct. til 69 pct. Programmet har således en tydelig intensiverende effekt på de netværk, der måtte have eksisteret forud for KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Figur 4.3: Hvor ofte virksomhederne har mødtes siden opstarten



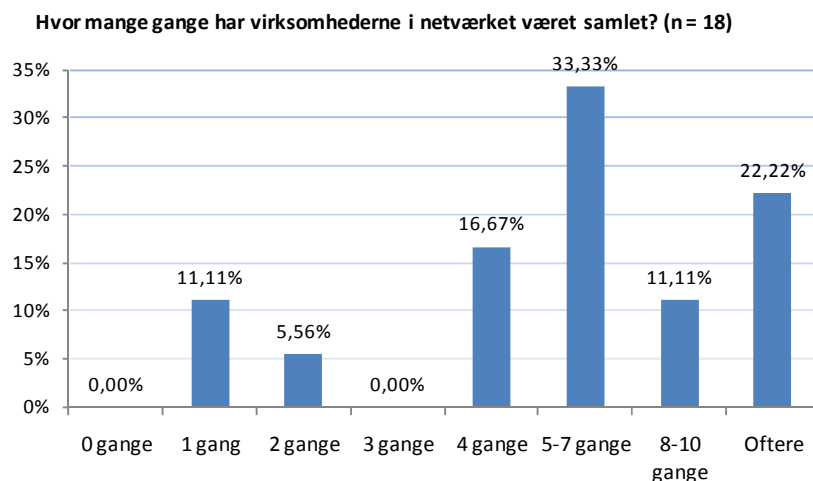
Kilde: DAMVAD 2010. Figuren dækker over 16 virksomheders angivelser.

Både oplysningen om at der forud for deltagelsen i KLYNGEmidt/netværksinitiativet var næsten 1/3 af de deltagende virksomheder der mødtes med en eller flere af de virksomheder, som de nu er i et formelt netværk med, flere gange månedligt, og oplysningen om at næsten 20 pct. af virksomhederne i programmet mødes ugentligt forekommer overraskende.

Det varierer hvor længe virksomhederne i KLYNGEmidt/netværksinitiativet har været en del af programmet og dermed hvor mange gange de har haft mulighed for at mødes. Det generelle billede blandt respondenterne er imidlertid, at de har mødtes et større antal gange.

Den følgende figur 4.8 viser deltagernes angivelser af hvor mange gange virksomhederne i netværket har været samlet og viser, at netværkene som oftest har været samlet 4 gange eller mere. Herudover ses det, at 33 pct. af virksomhederne har svaret at netværkene har været samlet 5-7 gange, mens 22 pct. angiver at netværkene har været samlet oftere end 10 gange.

Figur 4.8: Antal gange virksomhederne har været samlet i netværkene



Kilde: DAMVAD 2010

Den høje grad af interaktion mellem virksomhederne i netværkene indikerer på den ene side at netværksdannelsen er ressourcekrævende og kræver hyppig interaktion. Men det høje interaktionsniveau indikerer også, at der er tale om netværk, der er ret dedikerede og kan forventes at blive ret levedygtige.

For at undersøge dette er virksomhederne blevet spurgt om de så at sige har mødtes ved egen kraft og uden netværksmæglerens mellemkomst. Det ses i nedenstående tabel 4.6 at af de 14 virksomheder, som har angivet at have været i kontakt med en netværksmægler (enkelte af netværkene har ikke været i kontakt med en netværksmægler og er derfor ikke blevet stillet dette spørgsmål), har 13 virksomheder angivet at netværket har mødtes uden netværksmæglerens mellemkomst. Der synes på den baggrund at være grundlag for at fastslå, at selvoprettelseskraft i netværkene under KLYNGEmidt/netværksinitiativet er ret høj.

Tabel 4.6: Netværkenes selvoprettelseskraft

Har netværket mødtes uden at det var på anledning af netværksmægleren?		
	Procent	Antal
Ja	92,9	13
Nej	7,1	1
Ved ikke	0,0	0
Total	100	14

Kilde: DAMVAD 2010

Direkte adspurgte angiver 1/3 af netværkene, at de primært er drevet af netværksmægleren mens 44 pct. angiver at de primært er drevet af en af de delta-

gende virksomheder. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, at svarene bl.a. kan afspejle hvor langt netværkene er kommet i programmet, idet netværksmæglerne selv melder, at de kun spiller en tilbagetrukket rolle når først netværkene er godkendt til fase 2. Der er derfor grund til at tro, at netværksmæglerens rolle i den 1/3 af netværkerne, der primært er drevet af netop netværksmægleren, med tiden vil blive mindre og at netværkene i højere grad vil blive selvkørende.

Tabel 4.7: Drivkræfter i netværkene

Hvem driver netværket?	Procent	Antal
Det drives spontant af alle virksomhederne	11,1	2
Det drives primært af en af de deltagende virksomheder	44,4	8
Det drives primært af netværksmægleren og/eller tilknyttet rådgiver	33,3	6
Det drives af netværksmægleren samt virksomhederne i fællesskab	11,1	2
Total	100	18

Kilde: DAMVAD 2010

Det kan således konstateres, at de etablerede netværk har en betydeligt højere grad af interaktion end interaktionen mellem virksomhederne forud for deres deltagelse i KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Der er også grundlag for at antage, at netværkene bliver tilstrækkeligt selvkørende, at de i fase 2 vil kunne klare sig uden væsentlig medvirken fra netværksmægleren. Ovenstående positive resultater peger samlet set på, at virksomhederne mener deres netværksdannelser alvorligt.

Det er imidlertid også præcis denne høje grad af alvor i netværksdannelserne, der danner baggrund for at feltet i figur 1.1 vedrørende formalisering af netværkene af markeret med farven gul. Det er tydeligt, at overgangen fra et uformelt og løst koblet netværk til et formaliseret og forpligtende forretningsbaseret netværk i fase 1 af KLYNGEmidt/netværksinitiativet, af virksomhederne opfattes som et stort skridt. Det er så at sige ikke noget virksomhederne blot prøver for at se, hvad det kan føre med sig.

Dermed er der meget der tyder på, at selektionen i netværkene i langt højere grad kommer til at foregå mellem "fase 0" og fase 1 – altså ved selve indgangen til programmet – end ved overgangen fra fase 1 til fase 2, sådan som programmet på forhånd var forventet at fungere. Det betyder derfor også, at netværksmæglerens tid i højere grad går med at få netværk ind i fase 1 end med at skabe afklaring om ønsket om at gå videre til fase 2.

4.6 Køb af rådgiver

Sidste led i kæden for at netværkene kan nå frem til at gennemføre fælles tiltag, der på den eller den anden måde kan forbedre de deltagende virksomheders konkurrencesituation, er at de får tilført de nødvendige ressourcer i form af rådgivere.

For nogle af netværkene kan rådgiverkøbet kompliceres af, at de har brug for 2-3 forskellige rådgivere eller måske endda flere.

På tidspunktet for gennemførelsen af denne evaluering, er der kun meget få netværk, der har erfaringer med dette og vil kunne vurdere, om de har fået tilført de rette rådgiverkompetencer.

Det er imidlertid en hel entydig tilbagemelding fra netværksmæglerne, at netværkenes køb af rådgivere foregår helt tilfredsstillende. Der er således ikke på det foreliggende grundlag grund til at antage, at denne forudsætning for programmets succes ikke er opfyldt, hvorfor dette felt i figur 1.1 er markeret med farven grøn.

5 Netværksmæglerne

Netværksmæglerne har en helt central position i KLYNGE-midt/netværksprogrammet, hvorfor det har stor betydning for programmets funktionsmåde og muligheder for at skabe de ønskede effekter, at de forudsætninger, der skal opfyldes for at de kan fungere som forudsat, er opfyldt. Det drejer sig om følgende kritiske succesfaktorer, som der i det følgende vil blive sat fokus på:

1. Motivationen for at arbejde for programmet
2. Ressourcesituationen
3. Kompetencer, netværk m.v.
4. Informationsmateriale
5. Samspil med Væksthus Midtjylland

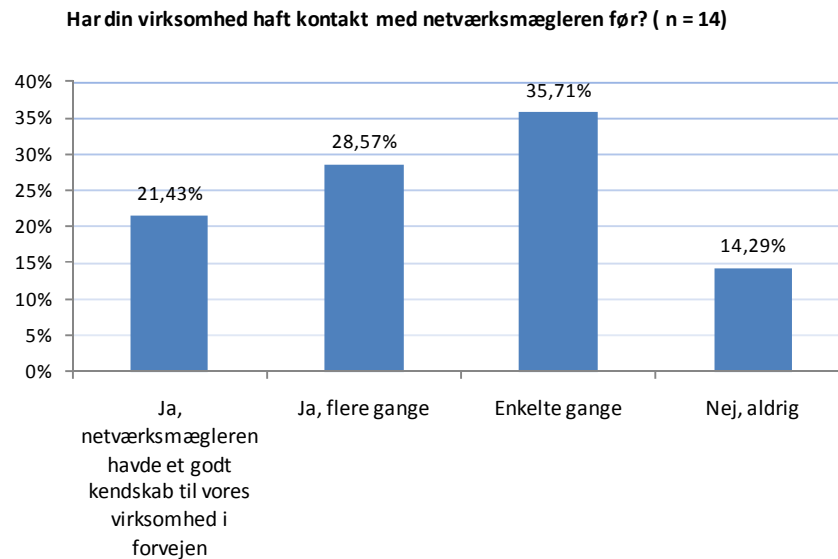
Allerførst vil virksomhedernes vurdering af netværksmæglerne imidlertid blive gengivet.

5.1 Virksomhedernes vurdering af netværksmæglerne

Dette afsnit gennemgår virksomhedernes besvarelser vedrørende netværksmægleren, og deres oplevelser og tilfredshed med ham/hende.

Respondenterne har indledningsvist angivet hvorvidt virksomheden har haft kontakt med netværksmægleren før opstarten af netværket. Her har de fleste respondenter angivet at de enkelte gange har været i kontakt (36 pct.), mens knap 29 pct. og 21 pct. har angivet henholdsvis at de har været i kontakt flere gange og at netværksmægleren kendte virksomheden godt. Ca. 14 pct. har angivet at netværksmægleren ikke har været i kontakt med virksomheden før opstarten af netværket.

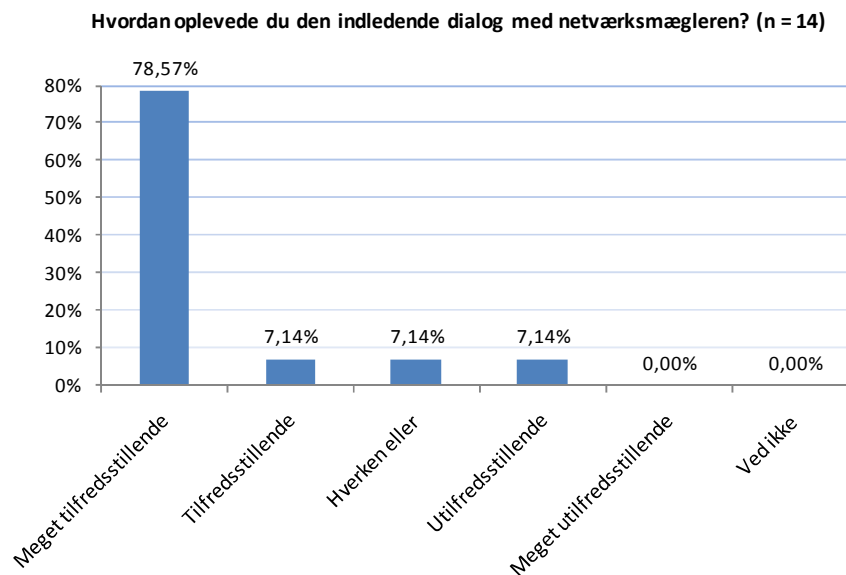
Figur 5.1: Virksomhedernes kontakt med netværksmægleren



Kilde: DAMVAD 2010

Virksomhederne har under opstarten af netværket en indledende dialog med netværksmægleren, og tilfredsheden med denne dialog ses i følgende figur. Det ses, at knap 80 pct. af virksomhederne har angivet at den indledende dialog har været meget tilfredsstillende, og at kun ca. 7 pct. har svaret at dialogen var utilfredsstillende.

Figur 5.2: Tilfredsheden med det indledende møde med netværksmægleren



Kilde: DAMVAD 2010

Herefter er virksomhederne blevet spurgt om netværksmæglerens idé med virksomhedens deltagelse i KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Som det ses i nedenstående tabel, vurderer lidt over halvdelen af virksomhederne at netværksmægleren havde en klar idé om hvilket netværk virksomheden skulle indgå i, mens halvdelen af virksomhederne angiver at netværksmægleren havde en klar idé om hvilke aktiviteter netværket skulle arbejde med.

Tabel 5.1: Netværksmæglerens idé med virksomheden og netværket

Havde netværksmægleren fra starten en klar idé om, hvilket netværk vedkommende gerne ville have din virksomhed med i?			Havde netværksmægleren fra starten en klar idé om, hvilke aktiviteter netværket skulle arbejde med?		
	Procent	Antal		Procent	Antal
Ja	57,1	8	Ja	50,0%	7
Nej	21,4	3	Nej	21,4%	3
Ved ikke	21,4	3	Ved ikke	28,6%	4
Total	100	14	Total	100,0%	14

Kilde: DAMVAD 2010

Tabel 5.2 viser deltagernes angivelser af om de har været med til at pege på de øvrige virksomheder i netværket. Det ses af ca. 70 pct. af virksomhederne har haft indflydelse på beslutningen om, hvilke virksomheder som skulle deltage, og det indikerer at netværksmæglerne har givet virksomhederne en høj grad af medbestemmelse.

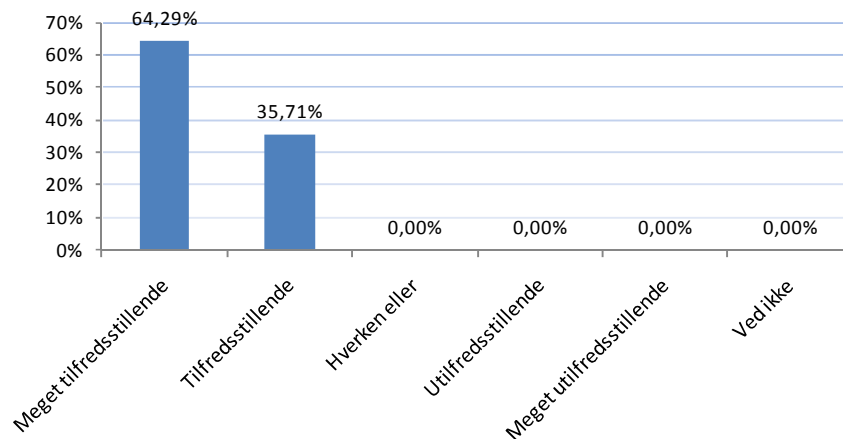
Tabel 5.2: Har virksomhederne været med til at pege på de øvrige virksomheder i netværket?

Har du/din virksomhed selv været med til at pege på de øvrige virksomheder i netværket?		
	Procent	Antal
Ja	71,4	10
Nej	28,6	4
Ved ikke	0	0
Total	100	14

Kilde: DAMVAD 2010

De deltagende virksomheders tilfredshed med samarbejdet med netværksmægleren er angivet i nedenstående figur, og der tegner sig et tydeligt billede af at samarbejdet har været tilfredsstillende, idet ca. 65 pct. af respondenterne har angivet at samarbejdet har været meget tilfredsstillende, mens ca. 35 pct. har angivet at det var tilfredsstillende.

Figur 5.3: Virksomhedernes tilfredshed med samarbejdet med netværksmægleren

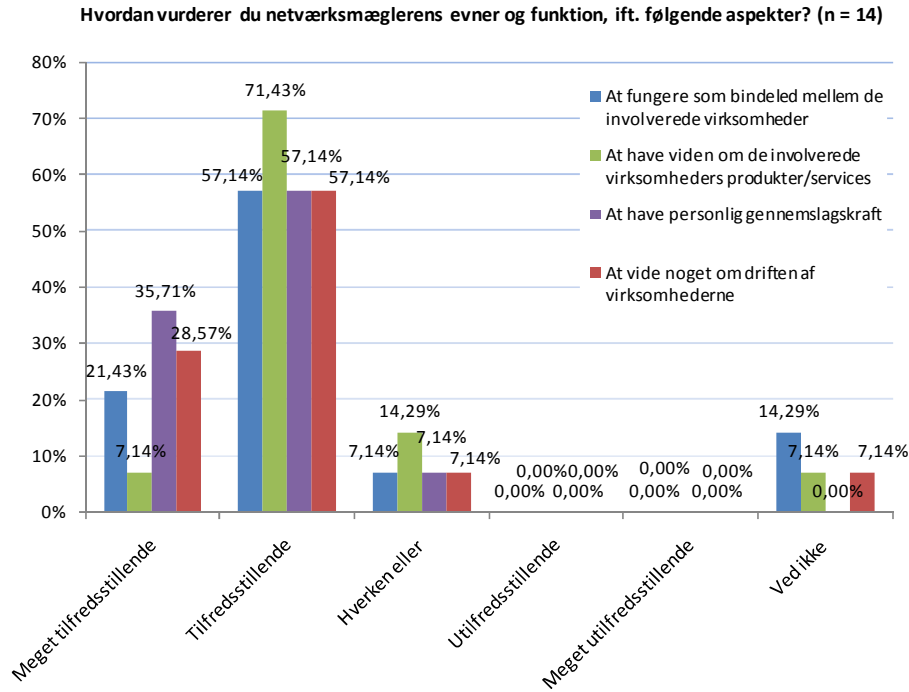


Kilde: DAMVAD 2010

Virksomhederne er desuden blevet bedt om at vurdere netværksmæglerens evner og funktion ift. fire aspekter: at fungere som bindeled mellem de involverede virksomheder, at have viden om de involverede virksomheders produkter, at have personlig gennemslagskraft og at vide noget om driften af virksomhederne.

Generelt er virksomhederne tilfredse med netværksmæglerens evner på de fire områder, og langt de fleste angivelser ligger i kategorierne "meget tilfredsstillende" eller "tilfredsstillende".

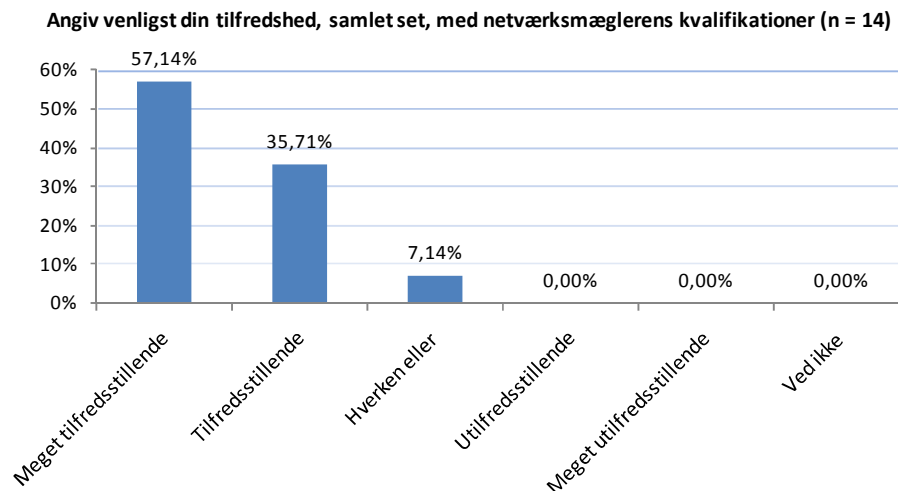
Figur 5.4: Virksomhedernes vurdering af netværksmæglerens evner og funktion



Kilde: DAMVAD 2010

Slutteligt er virksomhederne blevet bedt om at angive deres tilfredshed med netværksmæglerens kvalifikationer. Også her er virksomhederne generelt tilfredse, og over 90 pct. har angivet at de er "meget tilfredse" eller "tilfredse" med netværksmæglerens kvalifikationer.

Figur 5.5: Virksomhedernes tilfredshed med netværksmæglerens kvalifikationer



Kilde: DAMVAD 2010

Samlet set kan det således konstateres, at de deltagende virksomheder i KLYNGE-midt/netværksinitiativet har en helt overvejende positiv vurdering af de netværksmæglere, de har været i kontakt med. Det er et meget positivt resultat, der giver grundlag for at konkludere at programmets grundlæggende set-up er rigtigt og velfungerende.

Der er imidlertid alligevel grund til at se nærmere på, om forudsætningerne for netværksmæglerens funktion i programmet fungerer optimalt. Dels er der blot 13 ud af i alt 23 netværksmæglere, der endnu har været aktive i programmet. Hvis denne situation med kun 13 aktive netværksmæglere ikke ændres, vil det svække mulighederne for at programmet opnår de ønskede effekter. Og dels er det værd at undersøge om programmet så at sige får maksimal effekt af de 13 aktive mæglere, eller om forudsætningerne for deres virke i programmet vil kunne forbedres.

5.2 Mæglerens motivation

Netværksmæglerne er udvalgt efter at have indsendt ansøgning til Væksthus Midtjylland om at blive udpeget. Netværksmæglerne er personligt udpegede, således at de i forbindelse med jobskifte eller lignende vil kunne tage deres netværksmæglerfunktion med sig, hvilket skal bidrage til at kompetencer og erfaringer fastholdes i programmet i dets løbetid.

Der indkom i alt ca. 40 ansøgninger, hvoraf de 23 blev imødekommet. 13 af de 23 udpegede netværksmæglere har fået godkendt et eller flere netværk, hvorimod 10 netværksmæglere endnu ikke har fået godkendt nogle netværk. Som der blev redegjort for indledningsvis har det vist sig vanskeligt at få gruppen af ikke aktive netværksmæglere i tale i forbindelse med gennemførelsen af denne evaluering, hvorfor det er vanskeligt at fastslå i hvilket omfang den manglende aktivitet kan knyttes til manglende motivation. Men indtrykket fra interviews med tre af de ikke aktive mæglere er entydigt, at de er motiverede og helt sikkert vil komme til at danne netværk, der vil søge om optagelse i fase 1.

Der er imidlertid ingen tvivl om, at en række erhvervsråd og andre aktører ved annonceringen af programmet har været ivrige for at sikre sig muligheden for at virke i programmet, uden at nogen vidste præcist, hvad dette ville indebære. Opgaven har så konkret skullet placeres hos en medarbejder, der i nogle tilfælde ikke havde et personligt ønske om at indtræde i denne rolle. En række steder kører det helt problemfrit. Andre steder har det formentlig vist sig sværere at få opgaven som netværksmægler til at harmonere med øvrige roller og opgaver. I nogle af de større organisationer udgør muligheden for fakturering i forbindelse med opgaver udført for KLYNGEmidt/netværksinitiativet en meget lille del af organisationens samlede økonomi, hvorved det økonomiske incitament til at prioritere opgaven bliver meget lille. Der synes dog ikke at være en direkte sammenhæng mellem typen af organisation, som netværksmægleren har udgangspunkt i og det hidtidige aktivitetsniveau.

Der kan på den baggrund overvejes, om der konkret hos de endnu ikke aktive netværksmæglere er grundlag for at fortsætte engagementet, eller om der hos enkelte af dem ikke længere er den fornødne motivation for at fungere som netværks-

mægler. Men samlet set er det vurderingen at korpset af netværksmæglere er meget motiverede for at bidrage til KLYNGEmidt/netværksinitiativet, hvorfor dette felt i figur 1.1 er markeret med farven grøn.

5.3 Netværksmæglerens ressourcer

I forlængelse af ovenstående er det tydeligt, opgaven som netværksmægler for de fleste af dem så at sige skal gennemføres på marginalen af deres arbejdsdag- og uge. Opgaven er svær at planlægge, så den gennemføres et bestemt antal timer et bestemt tidspunkt på ugen, men skal i stedet udføres, når muligheden opstår. Den type opgaver der kører løbende med lav intensitet er altid i fare for at blive nedprioriteret, når andre opgaver med kortere tidsfrist presser sig på.

Flere af netværksmæglerne melder således om udfordringer med "at holde gryden i kog" og få plads til netværksmægleropgaverne blandt deres mange øvrige opgaver.

For nogle af netværksmæglerne gør det sig yderligere gældende, at de er ansat i en organisation, hvis økonomi er baseret på en resultatkontrakt, hvori netværksmægling ikke indgår som et resultatkrav. Det betyder, at organisationen som sådan er nødt til at give højere prioritet til andre typer af opgaver, hvis der opstår en ressourcemæssig konflikt i organisationen, hvilket der ofte gør.

Der kan således opstå et samspil mellem netværksmæglerens organisations eksterne ressourcesituation og den interne prioritering af opgaven som netværksmægler, hvori netværksmægleropgaven må nedprioriteres i tilfælde af ressourcekonflikt.

Denne situation er en uundgåelig konsekvens af det valgte set-up med et stort antal netværksmæglere, der hver især skal være en lille smule mægler. Ambitionen med den nuværende model er, at der er netværksmæglere tæt ved virksomhederne i alle dele af regionen, som virksomhederne kender og har tillid til. Alternativt kunne man have ansat et færre antal mæglere, der hver især var netværksmæglere i en større del af deres arbejdstid.

Valgte man denne model, er der grund til at tro, at der ville blive ressourcer til flere informationsarrangementer, opsøgende aktiviteter, opbygning af netværk på foranledning af netværksmægleren m.v. Risikoen ved denne model ville omvendt være, at antallet af virksomhedskontakter, virksomhedskendskab, muligheder for at "lytte på vandrørene", fornemme muligheder m.v. ville blive reduceret med deraf følgende risiko for, at der ville blive opfanget færre af de allerede eksisterende netværk.

Derudover ville der med denne model ske et tab af tillid mellem virksomhederne og netværksmægleren, der kunne reducere virksomhedernes motivation for at gå ind i et netværk under programmet.

Det er således vurderingen at det valgte set-up er rigtigt, men at det bør overvejes at gennemføre aktiviteter i tilknytning til KLYNGEmidt/netværksinitiativet, der så at sige knytter mæglerne tættere til programmet og gør det lettere for dem at

”holde gryden i kog”, synliggøre opgaven internt og argumentere for nødvendigheden af, at netværksmægleropgaven prioriteres.

På denne baggrund er feltet vedr. netværksmæglerens ressourcesituation markeret med farven gul i figur 1.1.

5.4 Netværksmæglerens kompetencer m.v.

Der var som nævnt stor søgning til opgaven som netværksmægler, således at Væksthus Midtjylland har kunnet vælge mellem flere netværksmæglere end der var behov for, med deraf følgende mulighed for at sikre høj kvalitet i korpset af netværksmæglere.

Der er ved udvælgelsen af netværksmæglere lagt vægt på en række kriterier, som eksisterende netværk blandt virksomheder, virksomhedskendskab, geografisk og branchemæssig dækning, erfaring m.v. Det er på denne baggrund lykkedes at skabe et korps der samlet set dækker regionen og har kontakter ud i de fleste områder og brancher i regionen.

Det har ikke været hensigten med denne midtvejsevaluering at vurdere netværksmæglerens kompetencer m.v., men i stedet at identificere evt. udfordringer i relation hertil. To forhold træder frem, som opmærksomhedspunkter i den forbindelse.

For det første bør det også i denne forbindelse overvejes, om der i relation til de endnu ikke aktive netværksmæglere ligger mulige kompetencemæssige udfordringer. Er der nogle af dem, der alligevel ikke har det nødvendige netværk, virksomhedskendskab m.v.. I forlængelse heraf kan det overvejes at åbne op for flere netværksmæglere, så denne mulige kilde til mindre aktivitet i programmet kan udelukkes.

Ser man på gruppen af aktive netværksmæglere er det tydeligt, at de inden for de ovenfor beskrevne ressourcemæssige rammer har de nødvendige kompetencer til at opfange eksisterende netværk. Men flere af dem nævner, at de er udfordret i relation til facilitering af de processer, der forløber mellem virksomhederne, når der f.eks. skal træffes beslutninger, der er potentielt konfliktfyldte.

Netværksmæglerne har næsten alle en baggrund, hvor de primært arbejder med en virksomhed ad gangen, og har derfor ikke erfaring med processer, hvori flere virksomheder er involveret og skal opnå enighed om fælles handling. Baseret på udsagn fra de gennemførte interviews med netværksmæglerne er der både behov for erfaringsudveksling om, hvilken rolle netværksmægleren ideelt set skal indtage i sådanne processer, samt konkrete redskaber i relation til procesfacilitering.

Det bør derfor overvejes, om der skal gennemføres aktiviteter i relation til netværksmæglerens kompetencer inden for procesfacilitering, hvorfor dette felt i figur 1.1. er markeret med farven gul.

5.5 Tilgængeligt informationsmateriale

KLYNGEmidt/netværksinitiativet er på mange måder startet helt fra scratch. Det har betydet at stort set alt har skullet startes forfra med de udfordringer det indebærer og den tid det tager.

En væsentlig udfordring i den forbindelse har været at anskueliggøre over for interesserede virksomheder, hvad det helt præcis vil sige at engagere sig i et netværk under KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Netværksmæglerne har ikke haft egne erfaringer eller andre referencer til rådighed, som de har kunnet henvise til for at gøre deltagelsen i programmet håndgribelig for virksomhederne. Netværksmæglerne nævner dette som en betydelig udfordring, der har hæmmet deres arbejde.

Der har fra starten været betydelig opmærksomhed på behovet for at markedsføre programmet og der har i den forbindelse været nedsat en markedsføringsgruppe. Markedsføringen kører nu og vil helt givet skabe større kendskab til programmets eksistens, hvilket i sig selv vil skabe et forbedret grundlag for at få virksomhederne til at engagere sig i et netværk.

Men den generelle markedsføring opfylder ikke netværksmæglernes behov for at kunne anskueliggøre over for virksomhederne, hvad det præcis vil sige at deltage i KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Nu hvor foreløbig 9 netværk er kommet så langt i processen, at de er godkendt til fase 2, er der grundlag for at udarbejde cases, der kan have en sådan konkret anskueliggørende funktion. Netværksmæglerne nævner at der er behov for at anskueliggøre deltagelse i programmet i relation til processen:

1. Hvilke faser falder arbejdet i?
2. Hvor lang tid kan det forventes at tage?
3. Hvordan vil processen forløbe?
4. Hvilke midler kan man få adgang til?

Denne type spørgsmål er svære at svare entydigt på endsige formulere på måde, der vil være blot rimeligt dækkende for de mange kommende netværk. Men ved at beskrive alle netværk, der er kommet til fase 2 i forhold til ovenstående forhold, vil der kunne skabes klarere billeder af, hvordan et forløb *kan* se ud.

Udarbejdelse af et konkret informationsmateriale er en opgave, der ikke kunne have været løst fra programmets start, da man ikke havde andre lignende programmer at henvise til endsige erfaringer at trække på. Men det ændrer ikke ved at det er en betydelig svækkelse af forudsætningerne for at programmet kommer til at fungere som forudsat, hvorfor dette felt i figur 1.1 er markeret med farven rød.

Det foreslås derfor, at det sikres at de hidtidige erfaringer systematisk indsamles og søges formidlet til netværksmæglerne, så de kan trække på dette i deres dialog

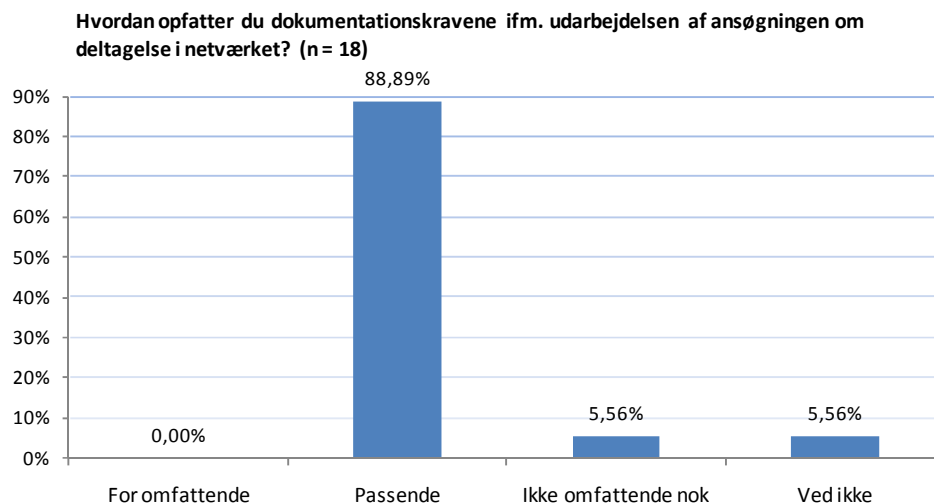
med interesserede, men tvivlrådige virksomheder. En mulighed herfor er i en periode at indføre en procedure hvorefter alle netværk, der godkendes til fase 2 skal beskrives som cases i relation til ovenstående forhold samt naturligvis det konkrete indhold i netværket.

5.6 Samspil med Væksthus Midtjylland

Den sidste forudsætning for at netværksmæglerne kan sikre programmets funktionsmåde som forudsat er, at det oplever et smidigt samspil med Væksthus Midtjylland om godkendelse af netværk til de enkelte faser, begrundelser for evt. afslag/forbehold m.v. Det samme gælder naturligvis for virksomhederne, der navnlig ved overgangen til fase 2 har en godkendelse som forudsætning for at kunne påbegynde deres køb af rådgivningsydelser.

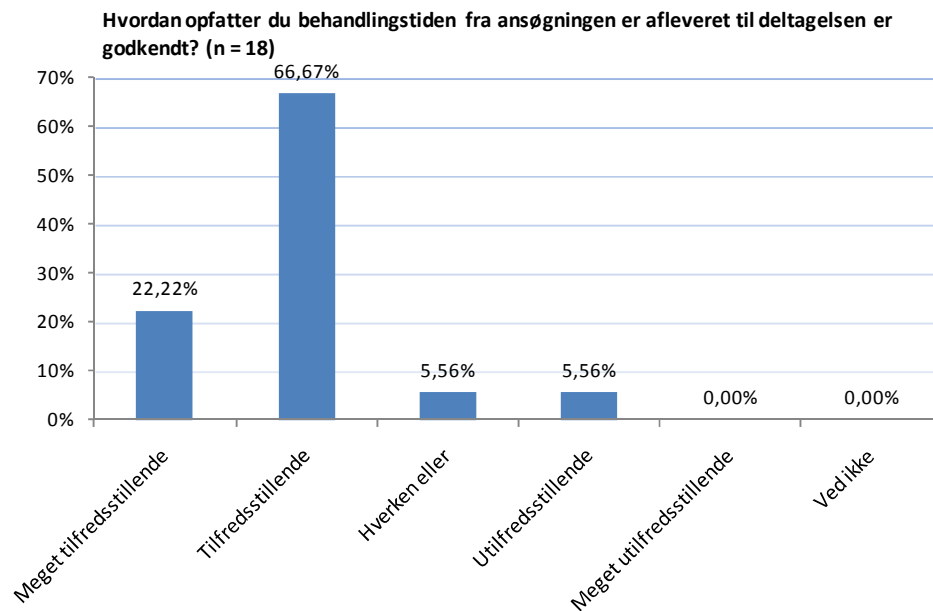
Spørger man virksomhederne om deres oplevelse af dokumentationskrav og sagsbehandlingstid, så er svarene overbevisende positive. Som det fremgår af figur 5.6 og 5.7 herunder, så svarer 16 ud af 18 respondenter, at dokumentationskravene har været passende og sagsbehandlingstiden enten tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende.

Figur 5.6: Virksomhedernes holdning til dokumentationskrav



Kilde: DAMVAD 2010

Figur 5.7: Virksomhedernes holdning til behandlingstiden af ansøgningen



Kilde: DAMVAD 2010

Netværksmæglerne bekræfter til fulde dette billede og udtrykker stor tilfredshed med den meget smidige måde programmet administreres på. En så høj grad af tilfredshed med den sagsbehandling, der knytter sig til dokumentationskrav og godkendelse af ansøgninger er ualmindelig og tjener programledelsen til ære. Det skal selvfølgelig i den forbindelse nævnes, at antallet af ansøgninger også har været relativt begrænset i programmets første levetid, hvorfor der er en potentiel risiko for at sagsbehandlingstiden ikke fremadrettet vil kunne fastholdes på samme lave niveau.

Det virker imidlertid som om flere netværksmægler har været tydeligt overraskede over, hvor relativt let det har været at udforme og få godkendt en ansøgning. Der kan derfor være behov for at kommunikere procedurer og krav til ansøgninger på en måde, så det sikres at dette ikke på nogen måde kan udgøre en barriere for de netværksmægler, der endnu ikke har været aktive i programmet.

Men samlet set kan det klart konkluderes, at samspillet mellem netværksmæglerne og Væksthus Midtjylland er rigtig godt, hvorfor dette felt i den sammenfattede figur 1.1. er markeret med farven grøn.

6 Konklusioner og anbefalinger

Formålet med denne midtvejsevaluering har været at kortlægge KLYNGE-midt/netværksinitiativets funktionsmåde med henblik på at udpege områder, hvor forudsætningerne for at programmet kan fungere som forudsat ikke synes at være opfyldt, og hvor der derfor kan være behov for justeringer eller nye tiltag.

I det følgende skal evalueringens konklusioner i relation til tre overordnede spørgsmål opsummeres:

1. Hvor meget aktivitet vil der komme i programmet?
2. Hvordan vil aktiviteten fordele sig i de enkelte faser?
3. Hvilken effekt kan programmet forventes at få?

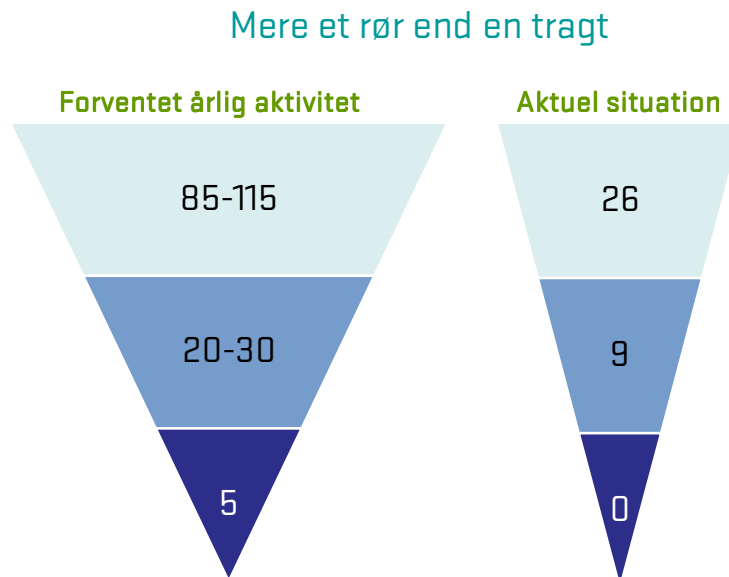
6.1 Aktivitet i programmet

KLYNGEmidt/netværksinitiativet er et helt særegent program, der så at sige søger at sætte bottom-up netværksdannelser i system og gøre dem mere forretningsorienterede end de forventeligt ville blive af sig selv. Derfor er det også helt naturligt, at programmet har haft en mere langstrakt opstart end mange af de øvrige programmer, fordi antallet af svar, der skulle afklares, roller der skulle defineres, uklarheder der skulle afklares m.v. var større end i relation til de fleste andre programmer. Programmet var på mange måder meget grundigt forberedt. Men springet fra forberedelser til virkelighed har alligevel været stort.

På den baggrund er det ikke underligt at de måltal, der er angivet for antallet af netværk i de enkelte faser af programmet pr. år, ikke er opfyldt allerede i løbet af det første år. Selv ved at mere køreklart program havde en sådan forventning ikke været realistisk. Opstart af programmer og projekter tager tid og pipelinen bliver ikke fyldt ud inden for det første år. I princippet burde måltallene justeres i overensstemmelse med dette, hvilket dog kan give nogle kommunikationsmæssige udfordringer.

Ser man på den hidtidige aktivitet i programmet, er det således også tydeligt, at man ligger endog meget langt fra de oprindelige måltal, hvilket er illustreret herunder i figur 6.1.

Figur 6.1: Programmets måltal og den hidtidige aktivitet



www.damvad.dk

Kilde: DAMVAD 2010

Spørgsmålet er på denne baggrund, om aktivitetsniveauet fremadrettet kan forventes at nå det oprindeligt forudsatte eller om midtvejsevalueringen giver grundlag for at foretage justeringer heri?

6.1.1 Forventninger til fremtidig aktivitet

Ser man på tallene kan der synes at være en overordentlig stor difference mellem måltallene og de hidtil opnåede aktivitet i programmet. I forhold til den forventelige samlede aktivitet i programmet i den resterende programperiode giver dette imidlertid ikke i sig selv anledning til bekymring endsige behov for justering af måltallene på nuværende tidspunkt.

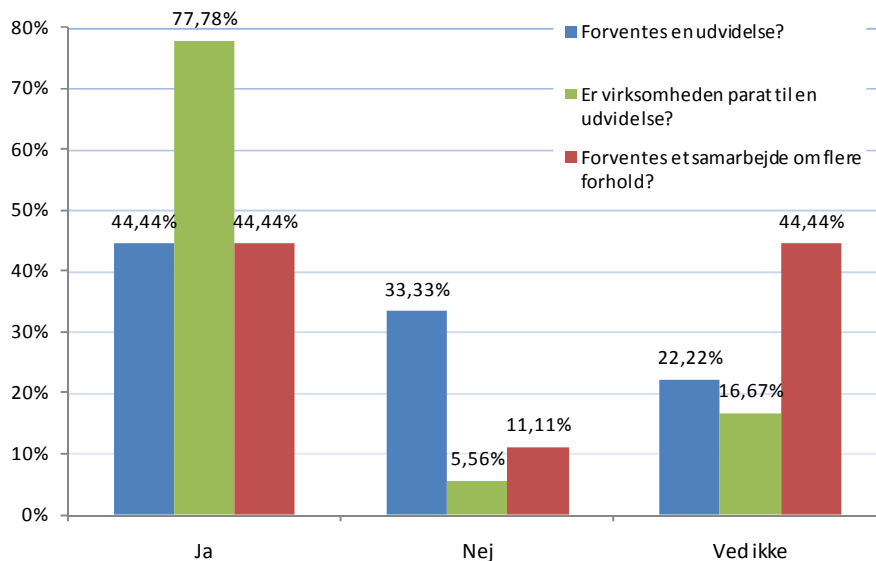
Konkret er der i det forudgående peget på, at markedsføringen først for alvor er ved at blive lanceret på tidspunktet for denne evaluering, og at der har manglet konkret informationsmateriale, som netværksmæglerne har kunnet anvende til at anskueliggøre over for virksomhederne, hvad det konkret indebærer at træde ind i et netværk under KLYNGEmidt/netværksinitiativet. Den generelle markedsføring er nu i gang, hvilket helt givet vil have en gunstig effekt på den samlede aktivitet i programmet.

Den samlede aktivitet i programmet har to dimensioner. Dels kan der blive etableret flere netværk, og dels kan der deltage flere virksomheder i det enkelte netværk.

Man kan sagtens forestille sig den udviklingsmodel, at der opstartes netværk med kun 3-5 deltagere, sådan som det også hidtil har været tilfældet jf. figur 3.1, men at netværkene efter deres opstart udvides med flere virksomheder. Som det frem-

går af figur 6.2 herunder vil en sådan effekt i nogen grad kunne forventes, idet næsten 80 pct. af de deltagende virksomheder angiver at være parate til en udvidelse af deres netværk..

Figur6.2: Virksomhedens forventninger og parathed til en udvidelse af netværket



Kilde: DAMVAD 2010. 18 virksomheder har svaret på spørgsmålene.

Selvom der på denne baggrund synes at kunne forventes en form for "gratis" aktivitetsstigning som følge af løbende udvidelser af de etablerede netværk, så er der ingen vej uden om, at det primære middel til at skabe aktivitet i programmet er at sikre netværksmæglernes bidrag hertil.

Et springende punkt i forhold til det generelle aktivitetsniveau er således om flere end 13 af netværksmæglerne vil blive aktive i den kommende periode. Lykkes dette ikke, vil det svække mulighederne for at opnå det oprindeligt forudsatte aktivitetsniveau.

6.1.2 anbefalinger

Det kan på den baggrund overvejes, om der skal gennemføres tiltag, der søger at øge antallet af netværk, der godkendes til fase 1. Der kunne enten lempes på kravene til netværkenes forretningsorientering således at netværk, der er lidt mindre forretningsorienterede, får tid i fase 1 til at afklare deres evt. parathed til at blive mere forretningsorienterede. Eller netværksmæglerne kunne tilføres lidt flere ressourcer til at arbejde med netværksdannelse i "fase 0", så de i mindre grad end nu lader de ikke så forretningsorienterede netværk ligge.

Begge mulige tiltag bør naturligvis overvejes i lyset af de hidtidige erfaringer med overgangen fra fase 1 til fase 2, der præsenteres efterfølgende.

Ser man på netværksmæglernes funktion i relation til at skabe et højere samlet aktivitetsniveau i programmet kan der overvejes to typer af tiltag.

For det første kan det overvejes at udvide bestanden af netværksmæglere. Der kan laves nye opslag, der er åbne for nye netværksmæglere. I den forbindelse kan det overvejes at de eksisterende ikke aktive netværksmæglere skal inkluderes heri, så det afklares, hvor mange af dem, der reelt ønsker at være aktive netværksmæglere. Det er vigtigt at sikre at programmet råder over et korps af aktive netværksmæglere på det oprindeligt fastlagte niveau på 20-25.

Udover muligheden for at udvide bestanden af netværksmæglere bør det imidlertid også overvejes at gøre en øget indsats for at understøtte de eksisterende netværksmæglere – aktive som ikke aktive – så de hver især kan føde flere netværk ind i programmet end hidtil.

Det anbefales at overveje en samlet relancering af programmet over for netværksmæglerne som en ny samlet start på år 2.

Ved relanceringen kunne nyt informationsmateriale i form af cases for alle netværk, der er blevet godkendt til at fase 2 præsenteres. Der kunne dannes erfaggrupper med eksempelvis 4-6 netværksmæglere, der mødes på månedlig basis i skiftende konstellationer. Dermed vil der både kunne opnås en højere grad af tilknytning af netværksmæglerne til programmet, idet en række af dem oplever udfordringer med "at holde gryden i kog". Derudover ville der i erfagrunderne kunne spredes erfaring og kompetenceopbygning samt konkret viden om eksisterende netværk.

6.2 Fordeling af aktiviteten i de tre faser

Ovenstående konklusioner og anbefalinger omhandler det generelle aktivitetsniveau i programmet. Et andet relevant spørgsmål er, hvordan aktiviteten fordeler sig i de forskellige faser i programmet. Herunder gengives midtvejsevalueringens primære konklusioner i relation hertil. I forlængelse heraf præsenteres de forventninger til fremtidig fordeling af aktiviteten i de forskellige faser som kortlægningen af programmets funktionsmåde giver anledning til samt de anbefalinger der følger heraf.

Kun seriøse netværk går i fase 1

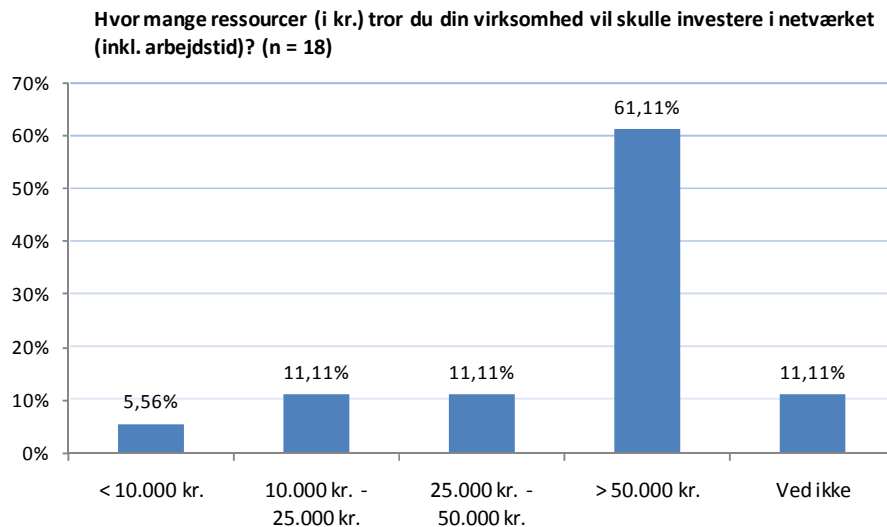
Det var ved programmets udformning forventningen at mange netværk ville søge ind i og blive godkendt til fase 1, hvor de i samspil med netværksmægleren ville afklare perspektiverne i at få udarbejdet en fælles handlingsplan, som de efter følgende kunne søge at realisere i fase 2. Det var i forlængelse heraf forudsat at kun ca. 1 ud af 4 netværk ville blive godkendt til fase 2.

De hidtidige erfaringer peger på, at fase 1 ikke kommer til at fungere på denne måde. Det store skridt for virksomhederne er selve beslutningen om at underskrive en ansøgning om at indtræde i programmets fase 1. En stor del af den afklaring, der var forudsat at skulle finde sted i fase 1, synes således snarere at finde sted i "fase 0".

Dette indtryk understøttes af virksomhedernes egne forventninger til deres resourceforbrug i forbindelse med netværksdeltagelsen. Som det fremgår af figur

6.3, så har langt hovedparten af virksomhederne angivet, at de forventer at bruge mere end 50.000 kr. Dette er et interessant resultat, idet de fleste netværk som tidligere angivet er drevet af en enkelt central virksomhed, der typisk både forventes at kunne høste de største økonomiske fordele af et samarbejde og følgelig også afholde broderparten af de fælles udgifter. Man kunne derfor have forventet en større andel af virksomheder, der ikke forventer at skulle investere ret meget.

Figur 6.3: Virksomhedernes forventede ressourceforbrug ifm. deltagelsen



Kilde: DAMVAD 2010

Som det diskuteres herunder er mindre aktivitet i fase 1 end forventet ikke et problem i sig selv. Men den samlede aktivitet i KLYNGEmidt/netværksinitiativet vil muligvis kunne øges ved i højere grad at tænke det sammen med de af de øvrige programmer, hvori der også indgår netværksbaserede aktiviteter. Man kunne eksempelvis forestille sig at PLATO grupper kunne føde netværk af virksomheder, der kunne gå sammen ind i KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Det kan derfor overvejes at kortlægge, hvilke andre initiativer hvori der indgår netværksbaserede aktiviteter og gennemføre en målrettet information om mulighederne i KLYNGEmidt over for deltagerne i disse initiativer. Omvendt kunne man også forestille sig at netværk, der vælger ikke at gå videre fra fase 1 til fase 2 kunne have glæde af andre eksisterende netværksinitiativer, der er orienteret mod andre mål end det snævert forretningsorienterede, hvorfor netværksmæglerne bør kende disse alternative netværksbaserede aktiviteter.

Langt større overgang fra fase 1 til fase 2 end forventet

En naturlig konsekvens af at det hidtil kun har været seriøse netværk, der har søgt ind i fase 1 er, at de stort set alle sammen har haft potentialet og paratheden til at fortsætte ind i fase 2. Hidtil er kun en enkelt ansøgning om indtræden i fase 2 blevet returneret med bemærkninger om behov for yderligere bearbejdning. De øvri-

ge ansøgninger har haft en kvalitet og et forretningsmæssigt perspektiv, der var tilstrækkeligt til at opfylde kravene til fase 2.

6.2.1 Forventninger til fremtidig fordeling af aktivitet

Baseret på de foreløbige erfaringer med programmet må den primære afvigelse fra det oprindeligt forudsatte siges at ligge i en ændret fordeling af aktiviteten i de enkelte faser.

Snarere et rør end en tragt

Baseret på den hidtidige aktivitet i programmet må der forventes færre netværk i fase 1 end oprindeligt forventet, men at flere af disse til gengæld vil være tilstrækkeligt kvalificerede og forretningsorienterede til at de vil kunne overgå til fase 2 end oprindeligt forventet. Fase 1 bliver således billedligt talt lidt smallere end forventet og fase 2 formentlig bredere. For at blive billedet kommer programmet således til at få form af at rør snarere end en tragt.

Hvis aktivitet i fase 1 er et mål i sig selv, så kan dette opfattes som problematisk. Det er imidlertid vores forståelse at fase 1 spiller en instrumentel rolle i programmet i forhold til at sikre at tilstrækkeligt mange og tilstrækkeligt kvalificerede netværk søger om godkendelse til fase 2. Hvis denne forståelse er rigtig, så vil den forventeligt mindre aktivitet i fase 1 ikke i sig selv udgøre et problem, der bør føre til nye tiltag

Overgang fra netværksinitiativ til klyngeprogram usikker

Der er helt naturligt ingen netværk, der på nuværende tidspunkt er tilstrækkeligt langt fremme til at de vil kunne søge ind i programmets fase 3 og videre med en egentlig klyngeansøgning. Derfor skal konklusionerne i relation til denne overgang tages med forbehold.

Men det forhold, at der foreløbig kun er inkluderet én enkelt videninstitution i de i alt 26 netværk giver anledning til skepsis omkring mulighederne for, at netværkene så at sige udvikler sig til egentlige klynger efter triple helix forbillede af egen kraft. Ser man samlet på programmet, så ser overgangen fra netværksinitiativet til KLYNGE midt således ud til at blive en betydelig udfordring.

6.2.2 anbefalinger

I relation til den forventeligt ændrede fordeling af aktiviteten i fase 1 og 2 giver dette ikke umiddelbart anledning til anbefalinger, der skal søge at ændre på dette. Anbefalingerne i relation til at øge det generelle aktivitetsniveau vil dog kunne påvirke fordelingen af aktiviteten i fase 1 og 2, hvis der gennemføres tiltag der vil øge antallet af netværk, der søger ind i fase 1.

Derimod er der grundlag for at anbefale en særlig opmærksomhed vedrørende overgangen fra fase 2 til fase 3. Som de hidtidige 26 netværk er konfigureret, så vil de ikke umiddelbart kunne danne grundlag for egentlige klyngedannelser.

Fase 3 må derfor enten finde andre fødekanaler eller der må iværksættes en særlig indsats for at kvalificere fase 2 netværk til at fase 3 klynger. En sådan kvalificering kan enten bestå i en tidlig opmærksomhed på tilstedeværelsen af videninstitutioner i netværkene eller en særlig målrettet indsats over for netværk, der efter gennemførelsen af fase 2 aktiviteter ser særligt perspektivrige ud.

En tidlig opmærksomhed på tilstedeværelsen af videninstitutioner i netværkene vil i nogen grad kunne ses som stridende imod den ønskede forretningsorientering i netværkene, der af programledelsen i et vist omfang er operationaliseret som bundlinjeorientering. Ser man på de igangsatte netværk, så har ca. halvdelen optimering i form af øget salg som deres omdrejningspunkt, hvilket ikke vil udgøre et relevant grundlag for inddragelse af videninstitutioner. En kunstig påklistring af videninstitutioner, hvor det ikke opleves som relevant af virksomhederne, vil kunne påvirke selve netværksdannelserne negativt og bør derfor undgås.

I stedet kan det allerede nu overvejes at have en særlig opmærksomhed på mulighederne for så at sige at håndplukke særligt perspektivrige netværk i fase 2 og tilføje dem nogle af de elementer, der evt. måtte mangle for at de kan kvalificere sig til fase 3.

Alternativt skal man simpelthen acceptere at fase 1 og 2 ikke først og fremmest skal betragtes som en fødekanal til fase 3, men som en to-trins aktivitet, der i sig selv kan påvirke de midtjyske virksomheders økonomiske performance. Fase 3 må så have andre fødekanaler, hvilket der også med udpegningen af regionens godkendte innovationsnetværk som operatører på KLYNGEmidt også allerede arbejdes på.

6.3 Forventninger til effekt

Det har ikke været formålet med denne midtvejsevaluering at foretage effektmålinger. Dette varetages af en særskilt effektevaluering, der bliver afrapporteret særskilt sammen med effektevalueringer af en række af de øvrige programmer, som væksthus Midtjylland er operatør på.

I forbindelse med den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt de deltagende virksomheder er forventningerne til de konkrete effekter af deres deltagelse i KLYNGEmidt/netværksprogrammet imidlertid søgt afdækket. Herunder følger resultaterne af denne afdækning.

Først og fremmest er de søgt afdækket, hvilken kilde til økonomiske effekt virksomheder forventer vil blive styrket med deres deltagelse i programmet. Ikke overraskende fordeler svarene sig med to toppe omkring henholdsvis optimering og udvikling

Tabel 6.1: Virksomhedernes forventinger til positive effekter

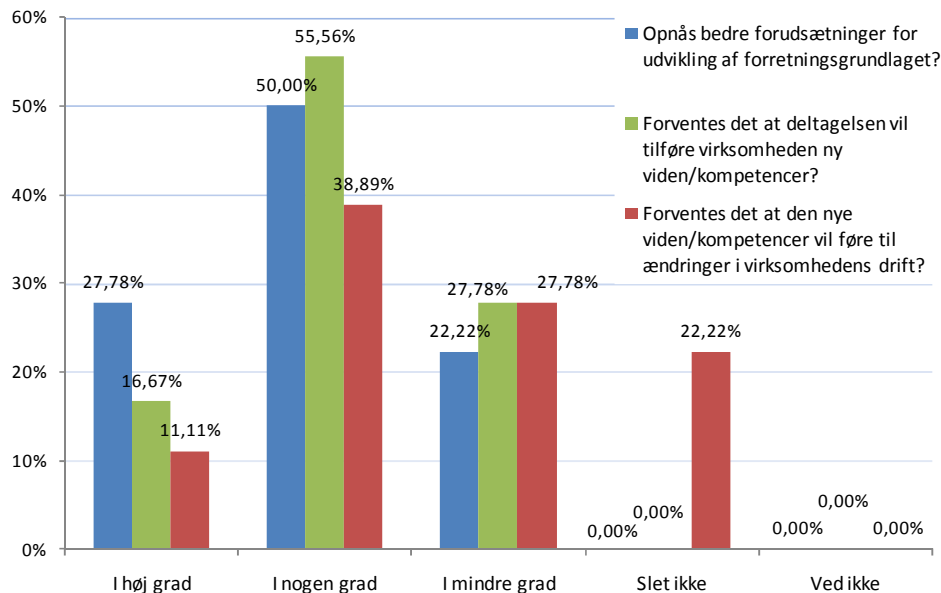
Hvilke positive effekter forventer du at din virksomhed opnår gennem sin deltagelse i netværket?	Procent	Antal
Sammen med de øvrige virksomheder kan vi gennemføre tiltag, der kan øge vores indtjening fra nuværende produkter (f.eks. åbne nye salgskanaler)	37,8	14
Sammen med de øvrige virksomheder kan vi gennemføre tiltag der kan nedbringe vores omkostninger (fælles indkøb, fælles administration m.v.)	5,4	2
Sammen med de øvrige virksomheder vil vi kunne udvikle nye produkter eller ydelser	32,4	12
Sammen med de øvrige virksomheder kan vi tackle fælles udfordringer (ift. kompetenceudvikling el.lign)	18,9	7
Vi forventer ikke konkrete positive effekter	5,4	2
Total	100	37

Kilde: DAMVAD 2010. Virksomhederne har kunnet angive flere effekter.

I forlængelse heraf er det søgt afdækket, i hvilket omfang og på hvilken måde virksomhederne forventer at opnå bedre forudsætninger for fremtidige ændringer i driften som følge af deres netværksdeltagelse.

Figur 6.4 viser, at over 75 pct. af virksomhederne i høj eller nogen grad forventer at opnå bedre forudsætninger for udvikling af deres forretningsgrundlag som følge af deltagelsen, mens ca. 70 pct. i høj eller nogen grad forventer at deltagelsen vil tilføre virksomheden nye viden eller nye kompetencer. Lidt færre af virksomhederne, ca. 50 pct. forventer at den nye viden eller de nye kompetencer vil føre til ændringer i virksomhedens drift, og yderligere ses det, at ca. 22 pct. af virksomhederne slet ikke forventer at deltagelsen fører til ændringer i virksomhedens drift.

Figur 6.4: Virksomhedernes forventninger til forudsætninger for udvikling, tilførsel af kompetencer samt ændringer i driften



Kilde: DAMVAD 2010. 18 virksomheder har svaret på spørgsmålene.

Selvom denne evaluering ikke prætenderer at være en videnskabelig afhandling, så er det naturligvis relevant afslutningsvis at søge at undersøge om de fundne mulige effekter kan tilskrives programmet, eller kunne forventes at ville være opstået under alle omstændigheder.

Det ses, at knap 40 pct. af virksomhederne ville være gået i samarbejde med andre virksomheder hvis ikke de var blevet opfordret til det, mens knap 30 pct. angiver at de ikke ville være gået i samarbejde. Ligeledes angiver 33 pct. "ved ikke" til spørgsmålet, og det tyder på at KLYNGEmidt/netværksinitiativet har "fanget" en del virksomheder som ikke ville have kunnet opnå de positive effekter som de forventer, hvis ikke de havde deltaget i programmet.

Anden halvdel af tabellen viser deltagernes forventninger til om samarbejdet vil fortsætte efter programmets udløb, og her svarer over 80 pct. af virksomhederne at samarbejdet med de andre virksomheder forventes at fortsætte.

Tabel 6.2: Virksomhedernes angivelser af samarbejde

Ville din virksomhed være gået i samarbejde med andre virksomheder, hvis ikke netværksmægleren /KLYNGEmidt havde opfordret til det?	Procent	Antal
Ja	38,9	7
Nej	27,8	5
Ved ikke	33,3	6
Total	100	18
Er det din forventning, at din virksomhed vil fortsætte samarbejdet med de andre virksomheder efter KLYNGEmidt-programmets udløb?	Procent	Antal
Ja	83,3	15
Nej	0	0
Ved ikke	16,7	3
Total	100	18

Bilag 1 Spørgeskema til virksomheder

Følgende spørgeskema er udsendt elektronisk til i alt 79 af de deltagende virksomheder, som det var muligt at fremskaffe e-mail adresser på. Der optræder i den elektroniske version af spørgeskemaet en række såkaldte spring, hvor svaret på det ene spørgsmål afgør hvilke spørgsmål man efterfølgende får stillet. De enkelte respondenter skaber derfor så at sige deres egen vej gennem spørgeskemaet og skal ikke svare på samtlige de her angivne spørgsmål.

Introduktion til spørgeskemaet

Du modtager dette spørgeskema fordi du/din virksomhed deltager i KLYNGEmidtprogrammet/Netværksinitiativet fra Væksthus Midtjylland, der sigter på at virksomhederne i netværksprogrammet får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværkssamarbejde, samt at virksomhederne får bedre muligheder for vækst ift. bl. a. indtjening, innovation, eksport mv.

For fortsat at kunne forbedre tilbuddene til midtjyske virksomheder, vil vi bede dig deltage i denne spørgeskemaundersøgelse. Dine oplysninger vil blive behandlet fortroligt og vil kun blive brugt til fortsat at forbedre vores servicetilbud til midtjyske virksomheder.

Undersøgelsen gennemføres af konsulentvirksomheden DAMVAD A/S på vegne af Region Midtjylland og i samarbejde med Væksthus Midtjylland.

Spørgeskemaet er udsendt til alle virksomheder, som har deltaget i KLYNGEmidtprogrammet/Netværksinitiativet.

Spørgeskemaet vil kunne besvares på ca. 10-15 minutter.

Spørgeskemaet vil komme ind på følgende emner:

- Motivation for deltagelsen
- Karakteristik af netværket
- Vurdering af netværksmægleren (evt.)
- Dokumentationskrav og behandlingstid
- Forventninger til deltagelsen

1. Hvordan er din virksomhed blevet opmærksom på programmet?

(Angiv gerne flere svar)

- Via netværksmægleren
- Via brev
- Via det lokale erhvervskontor/den lokale erhvervskonsulent
- Via Væksthus Midtjylland

- Via en privat rådgiver (fx bank eller revisor)
- Via en samarbejdspartner
- Via øvrige netværk (fx familie, venner, tidligere kollegaer, mv.)
- Via arrangementer
- Via internettet
- Via nyhedsbrev
- Via annoncering på tv
- Via annoncering i aviser eller andre trykte medier
- Via annoncering i lufthavne
- Ved ikke

Andet - uddyb venligst

Motivation for deltagelse

De følgende spørgsmål omhandler din/din virksomheds motivation og begrundelse for at deltage i netværket

2. Hvorfor er din virksomhed gået ind i netværket under KLYNGEmidt?

(Angiv gerne flere svar)

(Angiv gerne flere svar)

- Vi har stor tillid til netværksmægleren og lytter til hans/hendes anbefaling
- Vi vil generelt gerne samarbejde med andre virksomheder
- Vi tror at vores konkurrencesituation vil kunne forbedres
- Vi har konkret vurderet, at de øvrige virksomheder supplerer vores virksomheds produkter godt

- Vi har konkret vurderet, at de øvrige virksomheder supplerer vores virksomheds kompetencer godt

Vi tror at vi vil opleve andre positive effekter - angiv venligst hvilke

3. Var din virksomhed i tvivl om den skulle deltage i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
 Nej
 Ved ikke

4. Kendte du/din virksomhed til KLYNGEmidt inden opstarten af netværket?

(Angiv gerne flere svar)

- Nej
 Ved ikke
 Ja

Hvis ja - uddyb gerne

5. Har du/din virksomhed benyttet andre af Væksthus Midtjyllands programmer?

(Angiv gerne flere svar)

- Nej

Ved ikke

Ja

Hvis ja - uddyb gerne hvilke programmer

Karakteristik af netværket

De følgende spørgsmål omhandler netværkets karakteristika og din/din virksomheds oplevelse af netværket

6. Har din virksomhed været i kontakt med en netværksmægler ifm. deltagelsen i netværket under KLYNGEmidt programmet?

(Angiv kun ét svar)

Ja

Nej

7. Kendte netværksmægleren din virksomhed i forvejen?

(Angiv kun ét svar)

Ja

Nej

Ved ikke

8. Hvornår blev din virksomhed første gang kontaktet af netværksmægleren? (På formen MM.ÅÅÅÅ)

9. Hvor mange gange har virksomhederne i netværket været samlet?

(Angiv kun ét svar)

- 0 gange
- 1 gang
- 2 gange
- 3 gange
- 4 gange
- 5-7 gange
- 8-10 gange
- Oftere

10. Hvor mange virksomheder deltager i netværket i alt (inkl. din egen virksomhed)?

(Angiv kun ét svar)

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

11. Hvor mange af disse virksomheder kendte du/din virksomhed i forvejen?

(Angiv kun ét svar)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

5

12. Hvor godt/dybdegående var kendskabet til den/disse virksomheder?

(Angiv kun ét svar)

- Overfladisk kendskab
- Noget kendskab
- Godt kendskab til produkter og kompetencer

13. Har du/din virksomhed tidligere arbejdet sammen med en eller flere af de andre virksomheder?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

14. Hvor mange af virksomhederne har i arbejdet sammen med?

(Angiv kun ét svar)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tidligere samarbejde med én anden virksomhed

Du har i ovenstående spørgsmål besvaret at du/din virksomhed tidligere har arbejdet sammen med 1 af de andre virksomheder.

15. Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med den virksomhed, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)

- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

Tidligere samarbejde med to andre virksomheder

Du har i ovenstående spørgsmål besvaret at du/din virksomhed tidligere har arbejdet sammen med to af de andre virksomheder i netværket. Du bedes i det følgende angive hvor hyppig kontakt du/din virksomhed havde med hver af de to andre virksomheder, forud for programmet.

16. Virksomhed 1: Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 1, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

17. Virksomhed 2: Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 2, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt

- Oftere

Tidligere samarbejde med tre andre virksomheder

Du har i ovenstående spørgsmål besvaret at du/din virksomhed tidligere har arbejdet sammen med tre af de andre virksomheder i netværket. Du bedes i det følgende angive hvor hyppig kontakt du/din virksomhed havde med hver af de tre andre virksomheder, forud for programmet.

18. Virksomhed 1: Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 1, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

19. Virksomhed 2: Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 2, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

20. Virksomhed 3: Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 3, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

Tidligere samarbejde med fire andre virksomheder

Du har i ovenstående spørgsmål besvaret at du/din virksomhed tidligere har arbejdet sammen med fire af de andre virksomheder i netværket. Du bedes i det følgende angive hvor hyppig kontakt du/din virksomhed havde med hver af de fire andre virksomheder, forud for programmet.

21. Virksomhed 1: **Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 1, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?**

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

22. Virksomhed 2: **Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 2, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?**

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt

Ugentligt

Oftere

23. Virksomhed 3:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 3, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

Sjældent (ca. hvert halve år)

Ca. 1 gang i kvartalet

Ca. 1 gang månedligt

Flere gange månedligt

Ugentligt

Oftere

24. Virksomhed 4:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 4, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

Sjældent (ca. hvert halve år)

Ca. 1 gang i kvartalet

Ca. 1 gang månedligt

Flere gange månedligt

Ugentligt

Oftere

Tidligere samarbejde med fem andre virksomheder

Du har i ovenstående spørgsmål besvaret at du/din virksomhed tidligere har arbejdet sammen med fem af de andre virksomheder i netværket. Du bedes i det følgende angive hvor hyppig kontakt du/din virksomhed havde med hver af de fem andre virksomheder, forud for programmet.

25. Virksomhed 1:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 1, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

26. Virksomhed 2:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 2, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

27. Virksomhed 3:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 3, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

28. Virksomhed 4:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 4, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

29. Virksomhed 5:

Hvor hyppig kontakt havde du/din virksomhed med virksomhed 5, som din virksomhed har arbejdet sammen med forud for deltagelsen i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Sjældent (ca. hvert halve år)
- Ca. 1 gang i kvartalet
- Ca. 1 gang månedligt
- Flere gange månedligt
- Ugentligt
- Oftere

30. Hvad har det tidligere samarbejde med den anden virksomhed/de andre virksomheder foregået omkring?

(angiv gerne flere svar)

(Angiv gerne flere svar)

- Vi har samarbejdet om at gennemføre tiltag som kan øge vores indtjening fra nuværende produkter (fx åbne nye salgskanaler)
- Vi har samarbejdet om at gennemføre tiltag som kan nedbringe vores omkostninger (fx fælles indkøb, fælles administration m.v.)
- Vi har samarbejdet om at udvikle nye produkter eller ydelser
- Vi har samarbejdet om at tackle fælles udfordringer (ift. kompetenceudvikling el. lign.)

Andet - uddyb venligst

31. Hvordan oplever du netværket?
(Angiv kun ét svar)

- Alle virksomhederne i netværket indgår med lige vægt og har lige meget kontakt
- Netværket er centreret omkring en enkelt virksomhed (relationerne går mest mellem denne virksomhed og de enkelte deltagere, snarere end mellem alle deltagere)

Andet – hvilket

32. Hvem driver netværket?
(Angiv kun ét svar)

- Det drives spontant af alle virksomhederne
- Det drives primært af en af de deltagende virksomheder
- Det drives primært af netværksmægleren og/eller tilknyttet rådgiver

Andet – hvilket

33. Har netværket mødtes uden at det var på anledning af netværksmægleren?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

Netværksmægleren

De følgende spørgsmål omhandler netværksmægleren i det netværk du/din virksomhed er medlem af

34. Hvordan oplevede du den indledende dialog med netværksmægleren, vedr. deltagelsen i netværket?

(Angiv gerne flere svar)

- Meget tilfredsstillende
- Tilfredsstillende
- Hverken eller
- Utilfredsstillende
- Meget utilfredsstillende
- Ved ikke

Uddyb gerne

35. Har din virksomhed haft kontakt med netværksmægleren før?

(Angiv kun ét svar)

- Nej, aldrig
- Enkelte gange

- Ja, flere gange
- Ja, netværksmægleren havde et godt kendskab til vores virksomhed i forvejen

36. Havde netværksmægleren fra starten en klar idé om, hvilket netværk vedkommende gerne ville have din virksomhed med i?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

37. Havde netværksmægleren fra starten en klar idé om, hvilke aktiviteter netværket skulle arbejde med?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

38. Har du/din virksomhed selv været med til at pege på de øvrige virksomheder i netværket?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

39. Hvordan vurderer du netværksmæglerens evner og funktion, ift. følgende aspekter?

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke
At fungere som bindeled mellem de involverede virksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

At have viden om de involverede virksomheders produkter/services

At have personlig gennemslagskraft

At vide noget om driften af virksomhederne

40. Angiv venligst din tilfredshed, samlet set, med netværksmæglerens kvalifikationer

(Angiv kun ét svar)

- Meget tilfredsstillende
- Tilfredsstillende
- Hverken eller
- Utilfredsstillende
- Meget utilfredsstillende
- Ved ikke

41. Angiv venligst din tilfredshed med samarbejdet med netværksmægleren

(Angiv kun ét svar)

- Meget tilfredsstillende
- Tilfredsstillende
- Hverken eller
- Utilfredsstillende
- Meget utilfredsstillende
- Ved ikke

Dokumentationskrav og behandlingstid

De følgende to spørgsmål omhandler dokumentationskravene vedr. deltagelsen i netværket og behandlingstiden af ansøgningen.

42. Hvordan opfatter du dokumentationskravene ifm. udarbejdelsen af ansøgningen om deltagelse i netværket?

(Angiv gerne flere svar)

- For omfattende
- Passende
- Ikke omfattende nok
- Ved ikke

Uddyb gerne

43. Hvordan opfatter du behandlingstiden fra ansøgningen er afleveret til deltagelsen er godkendt?

(Angiv kun ét svar)

- Meget tilfredsstillende
- Tilfredsstillende
- Hverken eller
- Utilfredsstillende
- Meget utilfredsstillende
- Ved ikke

Forventninger

De følgende spørgsmål omhandler dine/din virksomheds forventninger til deltagelsen i netværket

Dette er det sidste element i spørgeskemaet

44. Hvor mange ressourcer (i kr.) tror du din virksomhed vil skulle investere i netværket (inkl. arbejdstid)?

(Angiv kun ét svar)

- < 10.000 kr.
- 10.000 kr. - 25.000 kr.
- 25.000 kr. - 50.000 kr.
- > 50.000 kr.
- Ved ikke

45. Forventer du at netværket med tiden vil blive udvidet med flere virksomheder?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

46. Vil din virksomhed være parat til at invitere andre virksomheder ind i netværket, hvis det bliver foreslået af netværksmægleren, rådgivere eller en af de øvrige virksomheder?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

47. Forventer du at netværket med tiden vil indlede samarbejde om flere forhold?

(Angiv gerne flere svar)

- Nej
- Ved ikke
- Ja

Hvis ja - uddyb gerne hvilke

48. I hvilken grad forventer du at din virksomhed vil opnå bedre forudsætninger for at udvikle og videreudvikle forretningsgrundlaget, som følge af deltagelsen i KLYN-GE midt programmet?

(Angiv kun ét svar)

- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- Slet ikke
- Ved ikke

49. I hvilken grad forventer du, at deltagelsen i netværket vil tilføre din virksomhed ny viden eller nye kompetencer?

(Angiv kun ét svar)

- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- Slet ikke
- Ved ikke

50. I hvilken grad forventer du, at denne nye viden eller disse nye kompetencer vil føre til ændringer i virksomhedens drift?

(Angiv kun ét svar)

- I høj grad
- I nogen grad

- I mindre grad
- Slet ikke
- Ved ikke

51. Hvilke positive effekter forventer du at din virksomhed opnår gennem sin deltagelse i netværket?

(angiv gerne flere svar)

(Angiv gerne flere svar)

- Sammen med de øvrige virksomheder kan vi gennemføre tiltag, der kan øge vores indtjening fra nuværende produkter (f.eks. åbne nye salgskanaler)
- Sammen med de øvrige virksomheder kan vi gennemføre tiltag der kan nedbringe vores omkostninger (fælles indkøb, fælles administration m.v.)
- Sammen med de øvrige virksomheder vil vi kunne udvikle nye produkter eller ydelser
- Sammen med de øvrige virksomheder kan vi tackle fælles udfordringer (ift. kompetenceudvikling el. lign)
- Vi forventer ikke konkrete positive effekter

Andet – uddyb venligst

52. Ville din virksomhed være gået i samarbejde med andre virksomheder, hvis ikke netværksmægleren /KLYNGEmidt havde opfordret til det?

(Angiv kun ét svar)

- Ja
- Nej
- Ved ikke

53. Er det din forventning, at din virksomhed vil fortsætte samarbejdet med de andre virksomheder efter KLYNGEmidt-programmets udløb?

(Angiv kun ét svar)

- Ja

- Nej
- Ved ikke

54. Har du andre kommentarer til KLYNGEmidt programmet?

(Angiv kun ét svar)

- Nej

Ja - uddyb venligst

55. Har du kommentarer til denne spørgeskemaundersøgelse af KLYNGEmidt?

(Angiv kun ét svar)

- Nej

Ja - uddyb venligst

56. Må vi evt. ringe dig op som led i opfølgningen på dette spørgeskema?

(Angiv kun ét svar)

- Nej

Ja - indtast venligst dit navn og telefonnummer

Tak for din deltagelse!

Spørgeskemaet er nu afsluttet og vi takker mange gange for din deltagelse, som giver et værdifuldt input til tilrettelæggelsen af den fremtidige indsats vedr. klyngeinitiativer i Region Midtjylland.

Bilag 2 Interviewramme netværksmæglere

Der er gennemført fokusgruppeinterviews med netværksmæglere i tre grupper. Gruppe 1 bestod af 5 mæglere, der overvejende arbejder med optimeringsprojekter. Gruppe 2 bestod af 8 netværksmæglere, der overvejende arbejder med udviklingsprojekter. Og gruppe 3 bestod af i alt 10 mæglere, der endnu ikke har fået netværk godkendt i fase 1.

Der blev til de tre grupper udsendt en forespørgsel om mulighed for deltagelse i interviewet på i alt 6 forskellige tidspunkter fordelt på 3 forskellige dage og med gennemførelse i enten Århus eller Herning. Efter denne "afstemning" blev de endelige tidspunkter fastlagt og de egentlige invitationer til deltagelse i interviewet udsendt. Netværksmæglerne kunne ikke få deres tidsforbrug forbundet med deltagelsen i interviewet godskrevet som en aktivitet under programmet, som de kunne fakturere.

Tabellen herunder redegør for deltagelsen i de tre fokusgruppeinterviews:

Projekttype	Optimeringsprojekter	Udviklingsprojekter	Ikke aktive
Mægler	Niels Erik Iversen (3) Johnny Christensen (2) Poul Rønnow (3) Jens Eybye (2) Sebastian Schwarz (1)	Jens Ravn (1) Dan Skovgaard (3) Ove Andersen (1) Anja Ellersgaard Basse (1) Hans Bjerregaard (2) Torsten Westh (3) Peter Fabricius (1) Finn Støyt (1)	Bente H. Steffensen Flemming Wennike Frans Bjørn Thygesen Ib Christensen Jani Lykke Methmann Karsten Geertsen Kirsti Storinggaard Michael Brochmann Mikael Oddershede Steen Hoeck Klausen
Antal netværk i alt	11	13	
Besvarelser	5 ud af 5	7 ud af 8	6 ud af 10
Deltagere i interviews	4	6	3
Netværk repræsenterede	9 ud af 11	11 ud af 13	

Interviewene blev gennemført som semistrukturerede, hvilket vil sige, at forskellige temaer introduceres, men at deltagernes svar har betydelig indflydelse på, hvor interviewet bevæger sig hen. Der blev samtidigt lagt vægt på at de øvrige deltagere i interviewet kunne reflektere og respondere på fremførte vurderinger og synspunkter således at der om muligt udvikles en fælles opfattelse af det givne emne. Ved afslutningen af interviewene blev resultaterne opsamlet af interviewerens med henblik på at respondenter kunne tilkendegive, om det var en opsummering de kunne genkende og anerkende som retvisende for deres synspunkter og vurderinger.

Herunder følger den spørgeramme, der blev tilsendt netværksmæglerne forud for deres deltagelse i interviewene.

Kort præsentationsrunde

Hvor arbejder I (geografi, brancher, fokus m.v.)?

Hvilke netværk arbejder I med?

Præsentation af foreløbige resultater

Overblik over den hidtidige samlede aktivitet i programmet.

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de virksomheder, der deltagere i netværkene.

Vurdering af virksomhederne og netværkene

Hvordan går det med at etablere netværk?

Hvad siger virksomhederne til at deltage?

Hvad motiverer virksomhederne – og hvad holder dem væk?

Er det mest tale om allerede etablerede netværk, eller skabes der nye?

Hvem driver netværkene?

Roller som netværksmægler

Hvad gør den gode netværksmægler?

Hvordan skaber den gode netværksmægler netværk?

Hvilken rolle spiller den gode netværksmægler i netværkene?

Opsøger I mest virksomheder I kender i forvejen?

Ved I på forhånd, hvilke virksomheder I vil have til at samarbejde om hvad?

Føler I jer klædt godt nok på til at lykkes som netværksmæglere?

Har I deltaget i kompetenceudvikling ift. rollen som netværksmæglere?

Har I erfaringsopsamling og videndeling?

Vil man kunne udvikle best practise ift. jeres rolle som netværksmæglere?

Oplever I behov for justeringer ift. til rollen som netværksmæglere?

Regner I med at følge netværkene i fase 2?

Vurdering af KLYNGEmidt

Kender virksomhederne KLYNGEmidt?

Kender virksomhederne andre af Væksthusets programmer?

Ville virksomhederne have fundet sammen uden KLYNGEmidt?

Står nogle af de andre programmer "i vejen for" KLYNGEmidt, fordi de er lettere for virksomhederne at udnytte?

Hvordan vurderer I potentialet i KLYNGEmidt?

Er der behov for justeringer af KLYNGEmidt?