



Att växa tillsammans

– ett samarbete mellan ISA, Nutek och VINNOVA



Förord	3
Programmet	
Det nationella programmet Visanu	4
Begrepp	7
Sju sätt att jobba med kluster	
1. Följ upp och utveckla	8
2. Investera både mjukt och hårt	10
3. Så jobbar kluster	12
4. Gör klustren hållbara	14
5. Entreprenörer behövs	16
6. Upplevelser som ger affärer	18
7. Tänk gränslöst	20
Lärdomar och slutsatser	
Några slutsatser och lärdomar	21
Några faktorer för framgång	23

Några lärdomar från Visanu

Under senare år har regeringen konstaterat att näringslivets omvandling och internationella konkurrenskraft bygger på att enskilda företag är del av ett system. Detta system består av de företag, högskolor och andra organisationer som företaget är beroende av. Som ett resultat av detta fick ISA, Nutek och VINNOVA under 2002 i uppdrag att utarbeta ett gemensamt program för utveckling av innovationssystem och kluster – Visanu. Programmet har pågått från och med våren 2003 till och med december 2005.

I denna rapport presenteras några exempel och lärdomar från olika aktiviteter som genomförts under Visanus programperiod. De bygger på insatser från ett stort antal deltagare under långa perioder och är naturligtvis inte resultat bara av programmet. Rapporten gör heller inte anspråk på att redovisa alla erfarenheter eller aktiviteter, utan ska snarare ses som en inspirationskälla för den som vill veta mer om hur man kan utveckla innovationssystem och kluster – på lokal, regional och nationell nivå.

Erfarenheterna från Visanu hade inte varit möjliga utan det engagemang och den kunskap som vi fått ta del av från företagare, processledare, forskare, konsulter och offentliga företrädare runt om i Sverige.

Vi vill därför passa på att tacka er alla!

Stockholm, december 2005

Maria Lindqvist

Ansvarig för kunskapsutveckling inom Visanu

Det nationella programmet Visanu

I en tid när världens gränser blir allt mindre betydelsefulla och konkurrensen kommer från helt nya håll gäller det att hitta nya sätt för att utveckla näringspolitiska verktyg. Det nationella programmet Visanu, som pågått från och med 2003 till och med 2005/06, är ett av många försök att utveckla instrument som kan ge möjligheter att komma vidare mot en stärkt svensk internationell konkurrenskraft.

Fokus för Visanu har varit att utveckla erfarenheter av innovationssystem och kluster, två företeelser som är viktiga dels för att stärka Sveriges regioners internationella konkurrenskraft, dels bidrar till ökad hållbar tillväxt. Detta tack vare att forskning, näringsliv och offentlig sektor samverkar på nya sätt.

De myndigheter som arbetat med programmet är VINNOVA, Invest in Sweden Agency (ISA) och Nutek. Totalt har regeringen investerat 70 miljoner kronor i Visanu.



Centrala begrepp i Visanu

Att åstadkomma en ökad *systemsyn* har varit centralt i Visanu. Programmet vilar på ett helhetsperspektiv och Visanu har varit något av ett fullskalelaboratorium för utveckling av innovationssystem och kluster. Det har varit viktigt att öka samverkan och integrationen mellan aktiviteter, program och aktörer på lokal, regional och nationell nivå, men också mellan olika nivåer.

Dialog och Triple Helix är andra centrala begrepp i Visanu. *Dialog* är den metod som Visanu valt för att fördela medel till olika initiativ och för att främja det ömsesidiga lärandet i systemet. *Triple Helix* bygger på samverkan mellan näringsliv, akademi och politik.

Visanus inriktning

Arbetet med Visanu har utgått från tre områden.

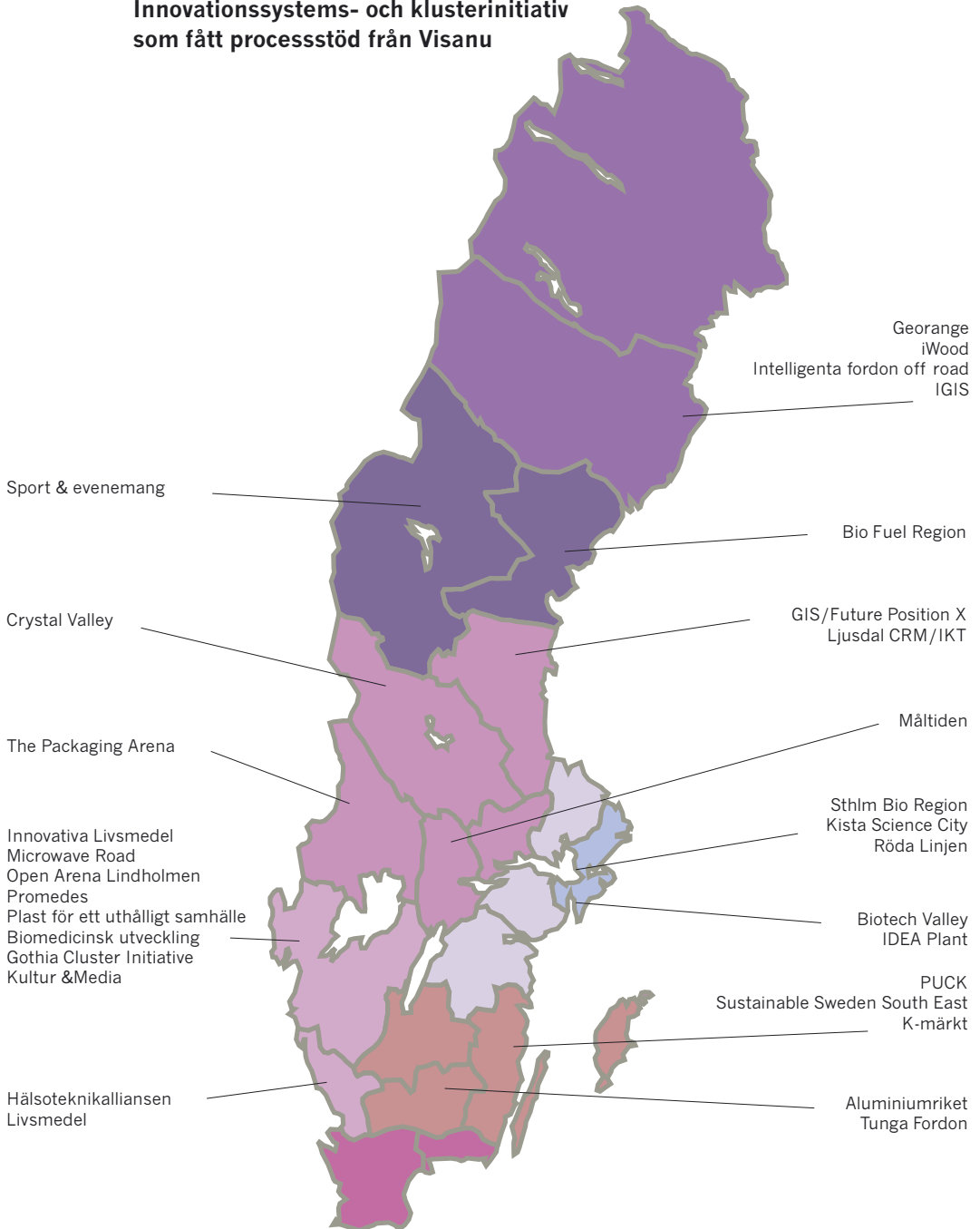
- *Processtöd* har framförallt syftat till att mobilisera regionala aktörer och resurser, med utgångspunkt i regionens behov och prioriteringar. Totalt har ett trettio-tal innovationssystem och kluster runt om i landet fått möjlighet att öka samarbetet mellan företagen och andra aktörer genom att Visanu medfinansierat nätverksaktiviteter och processledare.
- *Kunskapsutveckling* har främst tagit sin utgångspunkt i regionala behov och erfarenheter för att belysa frågor som är av ett nationellt intresse. Syftet har varit att utveckla och sprida erfarenheter och nya kunskaper mellan innovationssystem, kluster, regioner, myndigheter och departement.
- *Internationell marknadsföring* har främst syftat till att ta fram underlag till arbetet med att marknadsföra Sveriges styrkeområden för att i förlängningen attrahera investeringar och kompetens till regionerna. Syftet har också varit att länka samman regionala initiativ för att ge en nationellt sammanhållen bild av den internationella konkurrenskraften.

Dessutom har programmet genomfört ett antal gemensamma insatser, som till exempel en gemensam webbsida, nyhetsbrev, nätverksaktiviteter och seminarier. Visanu har även medverkat till utvecklingen av ett nationellt nätverk för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte mellan processledare och andra aktörer.



LÄS MER: Visanu Slutrapport för det nationella programmet för utveckling av innovationssystem och kluster. Info 099-2005
Dialog och samverkan för kluster och innovationssystem – erfarenheter från Visanu, Eurofutures. Info 100-2005

Innovationsystems- och klusterinitiativ som fått processtöd från Visanu



Vad är:

Företagsnätverk

Kärnan i ett innovationssystem eller kluster utgörs ofta av en grupp företag med ett tydligt intresse av konkret samverkan ur ett affärsperspektiv, d v s med syfte att uppnå ekonomiska resultat, antingen genom ökade intäkter eller minskade kostnader. Det kan till exempel gälla inköpssamverkan, uppbyggande av regionala varumärken eller gemensam produktutveckling. Det är på denna nivå som enskilda företag oftast är engagerade och där man kan se de konkreta resultaten av samverkan.

Kluster

Syftet med kluster är att öka förståelsen för hur internationell konkurrenskraft skapas genom utveckling av kunskap och innovationer i samverkan mellan relaterade företag och aktörer som är ömsesidigt beroende av varandra inom ett avgränsat geografiskt område. Enligt denna definition finns inget uttalat krav på medverkan från forskning eller akademi. Däremot präglas framgångsrika kluster ofta av samverkan med akademien och över traditionella branschgränser.

Innovationssystem

Innovationer handlar om att skapa förnyelse och utveckling i bred bemärkelse. Det kan gälla nya produkter eller tjänster, metoder för produktion, distribution och marknadsföring, eller nya former av ledning och organisation. I innovationssystem är samhällets organisering av kunskapsutveckling och forskning en viktig resurs.

Innovationssystem- och klusterinitiativ

Ett innovationssystem eller kluster kan utvecklas utan organiserade satsningar. Visanu har däremot haft fokus på strukturerade initiativ där aktörer från olika sektorer samarbetar för ökad internationell konkurrenskraft och hållbar tillväxt.

1. Följ upp och utveckla

Hur ska man få privata företag, forskare och regionala offentliga aktörer att samverka så att regionen växer och blomstrar? Den engelska benämningen är ”regional governance” och handlar om vikten av att offentliga beslutsfattare bygger långsiktiga relationer och utvecklar gemensamma visioner om regionens framtid.

Visanu har finansierat flera olika typer av aktiviteter som ska öka samsynen mellan regionala beslutsfattare. Regioner som arbetat framgångsrikt med dessa frågor är exempelvis Kista, Södermanland, Kalmar och Västra Götaland.

Kista Science City har en vision om att utvecklas till en vetenskapsstad, där företag, universitet och kommuner samarbetar målmedvetet för att utveckla en attraktiv miljö. För detta finns tre strategier:



- Främja tillväxt i näringslivet genom att attrahera världsledande företag
- Säkerställa att man har forskning och utbildning i världsklass
- Utveckla en levande vetenskapsstad med stadsliknande struktur och attraktivt utbud av bostäder, service, kultur och rekreation

För att formulera de strategiska frågorna i konkreta handlingsplaner inrättades följande strategigrupper – Advisory Boards – med företrädare för företagen i Kista, högskola och universitet, forskningsinstitut, fastighetsägare, investerare och kommunerna:

Forskning och högre utbildning
Stockholm Innovation & Growth – kommersialiseringssystem
Infrastruktur, bostäder och IT-infrastruktur
Utbildning, kultur och mångfald
Marknadsföring och strategisk lokalisering

En annan del av arbetet har handlat om portföljförvaltning, som innebär att regionen aktivt vårdar sina innovationssystem och kluster genom att följa upp, utveckla och hitta samarbetsmöjligheter mellan olika initiativ.

Under våren 2005 sjösatte Länsstyrelsen i Södermanland sitt Mälardalen Innovation Index, som en del av länets långsiktiga arbete med att knyta samman de regionala utvecklingsinitiativens (till exempel klustrens) konkreta, praktiska behov med övergripande ledning, strategiarbete och omvärldsanalys. Indexet är en så kallad indikatormodell, som används för att analysera, följa upp och utvärdera olika utvecklingsåtgärder. Modellen består av flera olika indikatorer som ringar in några övergripande områden, till exempel entreprenörskap, nyföretagande och teknik. Faktaunderlag till indikatorerna får man dels från olika typer av offentlig registerdata, dels från enkätundersökningar som gjorts bland nyckelpersoner i utvecklingsinitiativen.

Mälardalen Innovation Index kan exempelvis användas i diskussioner om regionens framtida utveckling, eller när man vill jämföra sig med andra regioner och profilera regionens styrkeområden.

Ytterligare ett exempel på portföljförvaltning är PLUS – Plattform för lärande, utveckling och styrning i Kalmar län. I projektet har processledare från sju regionala klusterinitiativ medverkat i gemensam kunskapsutveckling i form av tematiska seminarier och studieresor.

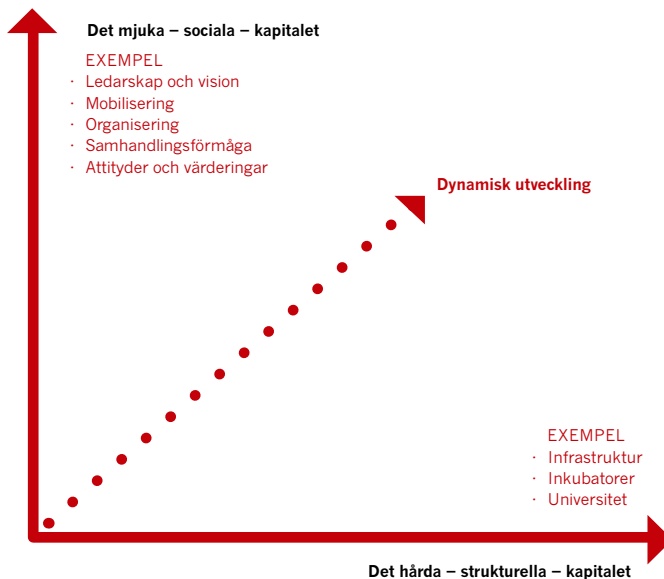


LÄS MER: Kunskapsregionen Stockholm på världsmarknaden. Visanu 2005:4, Info 045-2005
På rätt väg!? Visanu 2005:2, Info 041-2005
Åskådare, regissör eller aktör? Visanu 2005:5, Info 046-2005

2. Investera både mjukt och hårt

Mötesplatser är viktiga för offentliga och privata partnerskap. Men det räcker inte med en fysisk mötesplats – den måste fyllas med innehåll!

Historiskt har man i Sverige satsat mycket pengar på hårda investeringar i exempelvis universitet, inkubatorer och vägar. I Visanu har fokus legat på mjuka investeringar för att utveckla samarbeten, till exempel processledning och företagsnätverk.



För att skapa en dynamisk utveckling krävs både hårt och mjukt kapital.

Ta till exempel Open Arena Lindholmen i Göteborg. Arenan ligger i området för den tidigare varvsindustrin och bygger på Lindholmen Science Park, som startades 1999 av Chalmers och Göteborgs universitet, i samarbete med Caran, Epsilon, Ericsson, Göteborgs kommun, Semcon, Sigma och Volvo för att nämna några.

Gamla värden på nytt sätt

I dag är detta en forskningspark med omkring 100 företag inom fordonsindustrin, informationsteknologi eller fordons-ICT-relaterade områden. Huvudfokus är intelligenta fordons- och transportsystem, mobil datakom-




munikation och modern media och design. Man har närmare 3 000 universitetsstudenter och 4 000 gymnasie studenter. Idén är att bygga vidare på värden som redan finns, fast på ett nytt sätt.

Men det räcker inte med den fysiska arenan. Man måste tänka i två dimensioner – mjuka och hårda investeringar. I Open Arena-konceptet ligger att kombinera den fysiska mötesplatsen med konkreta aktiviteter där aktörerna träffas, bygger upp förtroenden och samarbetar, exempelvis kring strategisk FoU inom områdena trygghet, säkerhet, telematik och logistik.

Ett annat exempel på den fysiska mötesplatsens betydelse är Kista Mobile Showcase, en demonstrationsmiljö med en unik samling av existerande och fungerande mobila tjänster. Här samlas hela den mobila branschen, från systemtillverkare och operatörer till såväl stora som små tjänsteleverantörer. Man lånar ut mobila terminaler för att besökarna enkelt ska kunna prova på dagens befintliga tjänster.

Syftet är att stärka Kistas position som Sveriges Mobile Valley och samtidigt skapa en plats för företag som arbetar med mobila tjänster, applikationer och teknik. För att ytterligare skapa förutsättningar för möten och erfarenhetsutbyte har man under senare år påbörjat konkreta samarbeten inom ett antal nätverk.

 **LÄS MER:** Regional mobilisering kring nationella utvecklingsåtgärder. Visanu 2005:1, Info 038-2005
Project Open Arenas. Visanu 2005:8, Info 070-2005
Med tillväxt i sikte – Sex goda exempel på utvecklingsaktiviteter i kluster och innovationssystem. Visanu 2005:16, Info 091-2005
Kultur & Media i Göteborgsregionen. Business Region Göteborg AB

3. Så jobbar kluster

Hur ska man arbeta för att utveckla innovationssystem och kluster? Ofta lyfts samarbete med forskning och utbildning fram. Andra satsar på att utveckla en affärsplan för klustren, på gemensam omvärldsbevakning eller på att skapa en tydlig styrning av verksamheten.

Bioteknikklustret **Biotechvalley.nu** har sin bas i Strängnäsregionen. Näringslivet representeras av AstraZeneca AB, Biovitrum, Karolinska Holding AB, Pfizer Health AB, Recip AB för att nämna några. Den offentliga sektorn representeras av Länsstyrelsen i Södermanland och Strängnäs kommun. Akademin representeras av Europaskolan i Strängnäs, Karolinska Institutet och Mälardalens högskola. Syftet är att tillsammans långsiktigt utveckla Mälardalens kapacitet och kompetens samt Sveriges internationella roll inom bioteknik och läkemedel. Men hur gör man?

I Biotechvalley.nu valde man att arbeta fram en affärsplan som ställde och besvarade ett antal frågor:

Vad och var vill klustret vara?

Vad ska klustret göra?

Vad är bakgrunden till satsningen?

Vilken är klustrets affärsidé?

Vilka produkter/tjänster ska erbjudas?

Hur ser marknaden, kunderna, intressenterna ut?

Vilka är konkurrenterna?

Ekonomisk information

Organisation

Styrkor/svagheter/hoten/möjligheterna

På så vis skapade man insikt om nuläge och kunde med denna som grund ta fram strategi och beslut. I nästa steg bearbetade man materialet till en preliminär affärsplan. I ett tredje steg fördes materialet ut och blev en plattform för det fortsatta arbetet.

Rätt beslut i rätt tid

ReFine är Jönköpingsregionens gemensamma initiativ för att utveckla det regionala innovationssystemet för tillverkningsindustrin. I det arbetet har omvärldsbevakning identifierats som en nyckelfaktor. Tanken är att ett innovationssystems utveckling är beroende av att dess aktörer förstår sin omvärld. De måste fatta välgrundade beslut vid rätt tidpunkt.

Med detta som utgångspunkt har omvärldsbevakningen initierats på bred



front av både ReFines styrgrupp och referensgrupp. Styrgruppen arbetar med frågan på strateginivå medan referensgruppen ger inspiration och konkreta handlingsförslag.

Man arbetar med flera områden som ska stimulera aktörernas omvärldsbevakning. Det kan gälla resor, kompetensutveckling, studier av företags behov och utveckling, informationsspridning och benchmarking. En viktig del är att medverka till att företagen får kompetens att själva hantera sin omvärldsbevakning. Därför arrangeras kurser och workshops. För att skapa kontakter och inspirera till utveckling har man också arrangerat ett flertal resor med deltagare från olika sektorer.

Samverkan gör nytta för båda parter

Ett nära samarbete med forsknings- och utbildningsinstitutioner är viktigt för företagen inom **Tunga fordon**. Inom innovationssystemet finns många exempel på att samverkan fungerar och skapar nytta för båda parter. Företagens önskemål och behov fångas upp och diskuteras i dialoggrupper. Sedan tas initiativ och kontakter med universitet/högskola, vilket bland annat resulterat i kvalificerade yrkesutbildningar. När man tog fram Växjö universitets forskningsprogram för Tunga fordon utgick man ifrån en undersökning av den regionala industrins behov. Tunga Fordon samarbetar också med internationella kunskapsleverantörer, som exempelvis Stevens Institute of Technology i USA.

👁 LÄS MER: Med tillväxt i siktet – Sex goda exempel på utvecklingsaktiviteter i kluster och innovations system. Visanu 2005:16, Info 091-2005
The Packaging Arena – Framväxten av ett innovativt kluster. Visanu 2005:6, Info 068-2005.
Formering för samhandling, framväxten av BioFuel Region, Visanu 2005:7, Info 069-2005

4. Gör klustren hållbara

Hur kan hållbarhetsaspekter integreras i utvecklingen av innovationssystem och kluster? Och vilka aspekter ska anses vara "hållbara"?

Enligt anvisningarna från regeringen ska Visanu bidra till hållbar utveckling omfattande såväl sociala, ekonomiska som ekologiska aspekter. De sociala och ekologiska aspekterna betraktas ur ett möjlighetsperspektiv – hur kan de bidra till investeringar, ökad export, lönsamhet och tillväxt?

Hållbara lösningar ger konkurrensfördelar

PUCK – Polymerindustriernas utvecklingscenter, ett klusterinitiativ av plasttillverkande företag i sydöstra Sverige – gjorde en nulägesanalys



utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Utgångspunkten var att den allt hårdare konkurrensen gällande pris från låglöneländer tvingar företag att finna konkurrensfördelar som inte handlar om pris. En sådan kan vara kvalitet och att företaget aktivt arbetar med hållbar utveckling. Det konstateras att det kan vara svårt för små och medelstora företag att på egen hand arbeta med hållbar utveckling, men att klustret möjliggör kraftfulla satsningar på området som det enskilda företaget har nytta av.

Analysen byggde på en modell från Det Naturliga Steget. Resultaten visade bland annat att kompetens om hållbara lösningar för materialval kan ge ökade konkurrensfördelar för PUCK. Vidare kom man fram till att en hållbar utveckling gynnas genom ökat affärssamarbete och erfarenhetsutbyte mellan medlemmarna. Samtidigt konstaterades att kundernas icke-existerande krav kan ge en falsk känsla av trygghet, vilket kan minska förändringsbenägenheten hos företagen i klustret.

Balanserade styrkort ökar jämställdheten

Hälsoteknikalliansen är ett samarbete mellan företag, högskolor, universitet och andra organisationer i sydvästra Sverige. Man verkar för att utveckla nya produkter och tjänster inom hälsoteknik. Tillsammans med Region Halland har man utvecklat en metod för att integrera jämställdhet, baserat på metoden balanserat styrkort. Resultaten visar att balanserat styrkort är ett bra verktyg som kan användas i dialogen mellan de inblandade aktörerna för att utvärdera jämställdhet och för att ständigt hålla frågan aktuell i processen. En viktig lärdom är att jämställdhetsaspekten måste integreras i den ordinarie verksamheten.

Mångfald attraherar fler kunder

Genom att använda ett mångfaldsperspektiv försöker Ikea fördjupa sin kundstrategi och attrahera fler kundgrupper. Ikeas kundgrupper i Malmö och Helsingborg ser helt olika ut, trots att det endast är 65 kilometer mellan varuhuset. För att kunderna ska känna sig mer hemma i varuhuset satsar Ikea på att hitta personal som återspeglar kunderna. Idag har 17 procent av Ikea-personalen utländsk bakgrund, mot 21 procent av hela den svenska befolkningen. Målsättningen är att personalen på Ikea ska motsvara denna sammansättning.

 **LÄS MER:** Olikhet som drivkraft – En idéskrift kring vinnande mångfald Visanu 2004:3, Info 058-2004.
Jämställdhet som drivkraft – slutrapport från Visanus jämställdhetsutskott.
Visanu 2005:13, Info 084-2005
Om framgång i ett hållbart samhälle – en ekologisk hållbarhetsanalys av plastklustret PUCK. Visanu 2005:12, Info 083-2005

5. Entreprenörer behövs

Entreprenörskap är en viktig drivkraft bakom innovationer. Innovationer kan vara baserade på helt ny kunskap, men även på nya kombinationer av existerande kunskaper. Om innovationer ska generera tillväxt och ekonomisk avkastning krävs entreprenörer.

Vad är då definitionen av en entreprenör? Enligt nationalencyklopedin är entreprenören en ”person som skapar ny affärsverksamhet”. Men definitionen av entreprenören blir ofullständig om man fokuserar på *en* entreprenör. Det finns ett socialt sammanhang – entreprenörerna är ofta flera och entreprenörskap kanske kan vara någonting mer än den eller de som direkt gör affärer.

Att utveckla innovationssystem och kluster är inget som sker av sig självt. Det kräver ett enträget arbete från enskilda individer. Människor som tänker på ett nytt eller annorlunda sätt behövs inom både privat och offentlig sektor – för att starta nya företag, utveckla befintliga företag, ta fram ny kunskap, utveckla innovationer, entusiasmera andra och våga satsa på oprövade områden.

Kluster möjliggör kraftfulla satsningar

I Loftahammar ligger företaget Smålandsplast med 23 anställda. VD Bertil Andersson, årets entreprenör i Västervik 2004, var drivande vid starten av PUCK – Polymerindustriernas utvecklingscenter. Ett av skälen var att han såg nyttan av samarbete mellan många små företag i branschen. Bertil menar att den öppna miljön i PUCK haft positiva återverkningar för både marknadsföring och utbildning. Bland utbildningsåtgärderna kan nämnas Kompositcentrum, Höskolecentrum Västervik och Västerviks gymnasium. Tillgången till plastteknisk utbildning har ökat, vilket har gynnat företaget – och därmed kunderna.


Processledare sprider värderingar och budskap

En god entreprenör är ofta även en god kommunikatör. Bio Fuel Region (BFR), är ett initiativ i Västerbottens och Västernorrlands län av ett antal fristående aktörer och samhällsentreprenörer. Syftet var att utveckla en helt ny industri kring förnybara drivmedel från cellulosabaserade råvaror. För politikerna och för näringslivet handlar BFR främst om att utveckla den regionala tillväxten.

Men man verkar även för långsiktig förändring mot ett mer hållbart

samhälle. Ett exempel är den så kallade etanolpiloten. Här deltar Umeå universitet aktivt i olika forskningsprojekt i samarbete med Akzo, Domsjö Fabriker, Etek, Modo Research och Sekab samt med forskare från Chalmers, KTH, Luleå och Lund. Många starka företag! Ändå intar processledaren Per Carstedt en särställning i arbetet med att sprida BFR:s värderingar och budskap. Han har liknats vid en predikant, förkunnare, ”story teller” eller visionsdriven ledare. Hans sätt att arbeta är ett bra exempel på det som tidigare forskning lyfter fram som viktiga funktioner för att klara av att lyckas stödja en komplex utvecklingsprocess.

Men detta är ingen lätt roll! Det handlar om att vara igångsättare, nätverkare, tänkare, visionär, lärare, ordningsman, integratör, pådrivare, agitator och mentor. Därför är det ofta knappast rimligt att tala om processledaren som en individ. Man bör snarare se processledning som en funktion som kräver olika kompetenser i olika faser.

 **LÄS MER:** Entreprenörskap som drivkraft. Visanu 2005:14, Info 090-2005
Formering för samhandling – Framväxten av BioFuel Region. Visanu 2005:7,
Info 069-2005.
Kreativa affärer, Visanu 2005:17, Info 088-2005



6. Upplevelser som ger affärer

Vissa sektorer inom upplevelseindustrin, till exempel musik, medier, film etc, domineras av stora globala aktörer. Detta till skillnad från andra sektorer där aktörerna är mycket små, exempelvis hantverkssektorn. De senare kan ibland beskrivas som "ofrivilliga" entreprenörer.

Deras håg och talang är kanske inte företagande och då behöver de finnas i ett sammanhang för att utvecklas både affärsmässigt och konceptuellt.

Upplevelseindustrin är ett omdebatterat begrepp som täcker ett vitt spann av företagsamhet. Det som skiljer denna industri från traditionell industri är att den sätter fokus på konsumentens upplevelse av en produkt eller tjänst - i termer av känslor, minnen etc.

Upplevelseindustrin är gränslös bland annat i den bemärkelsen att den har betydelse både för export och för utländska investeringar. Erbjudanden och produkter konkurrerar på internationella marknader. Det finns därför skäl att lära av internationella erfarenheter och Storbritannien är i detta avseende ett föregångsland. En lärdom är att det behövs strategiska åtgärder för att stödja utvecklingen av upplevelseindustrins internationella konkurrenskraft.

Idag finns ett antal satsningar på att utveckla miljöer för att stärka upplevelsesektorn i Sverige.

Mötesplats som erbjuder nätverk

Brew House Göteborg är sedan 2004 mötesplats – och arbetsplats – för 150 personer inom 59 företag. Det gemensamma är att man arbetar med musik, film, medier, evenemang – mycket av sådant man förknippar med upplevelser.

Initiativtagare var Business Region Göteborg som är Göteborgsregionens organisation för näringslivsutveckling. Grundtanken var att skapa den fysiska mötesplatsen för entreprenörer i upplevelsebranschen. Det blev Brew House, en gång i tiden Apotekarnes läskedrycksfabrik.

Kultur- och mediearbete bedrivs ofta i små företag bestående av en, två eller tre personer. Verksamheten är ofta fragmentarisk och småskalig och många arbetar ensamma. Brew House har blivit den efterfrågade mötesplatsen som kan erbjuda ett nätverk, där man kan hjälpa varandra, samverka och utnyttja gemensamma resurser. Det är ett starkt stöd för enskilda

kulturarbetare och det kommer naturligtvis även deras uppdragsgivare till godo.

Nätverk som stärker upplevelseleverantörer


IDEA Plant bildades 2001 av Eskilstuna kommun, Länsstyrelsen i Södermanland, Mälardalens folkhögskola och företrädare för det lokala näringslivet. Här samlas företagare som ser som sin yrkesuppgift att leverera upplevelser i olika former. Här finns bland annat reklambyråer, illustratörer, webbkonstler, kommunikationskonsulter, event makare och musik-entreprenörer. Tillsammans ger de cirka 50-talet medlemmarna innebörd åt IDEA – Information, Design, Experience, Art.

Målet är att stärka verksamheterna kunskapsmässigt och kommersiellt. Tre fokusområden är: medlemsnytta, varumärkesbyggande och nätverk. En gång i månaden arrangeras möten där värdföretaget informerar om sin verksamhet. Därutöver satsar man på utbildning inom områden som säljteknik, offentlig upphandling och omvärldsanalys, för att nämna några exempel. 70 procent av medlemmarna uppger att nätverket har lett till ökade affärer.

Omgivningen viktig för framgång

Kluster måste inte ligga i storstäder, eller ens ”inom tättbebyggt” område. 1999 grundade bröderna Per och Johan Fritzell företaget Grythyttan vin. Affärsidén var att göra vin av det som de svenska skogarna erbjuder. Lokaliseringen valdes med tanke på närheten till skog och mark med naturligt växande bärråvara. Och naturligtvis med tanke på de upplevelser som naturen erbjuder.

Men det fanns även andra orsaker. I området fanns ett livsmedelskluster med Bredsjö Mjölkfår AB, Del Mat AB, Grythyttans Ägg, Hellefors Bryggeri AB samt Mills Ost & Vilt. Här låg även Grythyttans Gästgivargård, vilket bidrog till traktens position som ”matcentrum”. Positionen stärktes ytterligare av att Restaurangskolan öppnade Måltidens Hus. Grythyttan vin ligger visserligen ”mitt ute i skogen” – men mycket centralt.

 **LÄS MER:** International Competitiveness and the Experience Industries. Visanu 2005:15, Info 089-2005
Kultur & Media i Göteborgsregionen. Business Region Göteborg AB
Kreativa Affärer – Entreprenöriella drivkrafter och framgångsfaktorer i kreativa kluster. Visanu 2005:17, Info 088-2005
Entreprenörskap som drivkraft – En idéskrift om innovationssystem och kluster som entreprenöriella miljöer. Visanu 2005:14, Info 090-2005

7. Tänk gränslöst

Kluster växer inte fram ur ”ingenting”. Det hämtar sin kraft i redan befintliga strukturer och tillgångar. Denna sanning kan illustreras genom The Packaging Arena med bas i Värmland.

Broby Grafiska, Karlstad universitet, Länsstyrelsen i Värmland, Region Värmland samt företrädare för näringslivet tog år 2002 beslutet att satsa på förpackningsområdet. Satsningen blev The Packaging Arena, TPA, som kopplar samman traditionell pappers- och massaindustri med andra branscher som till exempel design och grafisk industri. I konceptet finns:


- Specialiserad koncentration av förpackningskompetens**
- Specialiserad grafisk industri**
- Unik utvecklingsmiljö, stödd av infrastruktur och labbmiljöer**
- Närhet till aktörer, kompetens och resurser**
- Samsyn om affärsplattformen**

Syftet var att bygga upp ett innovativt och internationellt konkurrenskraftigt kluster för utveckling och produktion av attraktiva förpackningslösningar. TPA skulle bli en plattform för systemlösningar. I dag ingår 250 företag, 12 000 anställda, 11 pappersbruk och ett universitet i TPA. Det ger en kraft som motsvarar 13 miljarder kronor i exportnetto per år och 40 procent av Sveriges produktionskapacitet av förpackningsmaterial.

Slutkundens behov styr samverkan

Det är den gemensamma synen på marknaden som präglar TPA:s affärsmodell – Värdestjärnan. Företagen i klustret kan gå utanför sin egen agenda för att samverka i arbetet för kunden. Denne ses inte längre som ett objekt och förbrukare av värde, utan som ett subjekt som skapar värde för sig själv och för andra. Eller enklare uttryckt: Värdestjärnan flyttar perspektivet från produktion till slutkundens användning av produkten.

Basen för TPA är Värmland, men verksamheten är inte begränsad dit. Flexmed AB, till exempel, ligger i Landskrona. Under det senaste året har TPA inlett ett samarbete med ett antal andra svenska och internationella kluster inom förpackningsområdet. Tillsammans med deltagare från Skåne, Jönköping och Västernorrland har man planerat ett nationellt förpackningsprojekt. Syftet har varit att tillsammans utveckla koncept och marknadsföringsstrategier för att bli mer internationellt konkurrenskraftiga.

 **LÄS MER:** The Packaging Arena – Framväxten av ett innovativt kluster. Visanu 2005:6 Info 068-2005. Barns lek och lärande, Visanu 2005:19, Info 102-2005

Några slutsatser och lärdomar

... om innovationssystem och kluster som näringspolitiska instrument:

- De tar lång tid att utveckla.
- Såväl deltagande myndigheter som regionala aktörer anser sig nöjda med erfarenheterna.
- Speciellt för mindre företag är fördelarna stora av att ingå i ett initiativ, bland annat genom möjligheterna till gemensam marknadsföring, kompetens- och produktutveckling, etc.
- De ger regioner möjlighet att kraftsamla kring ett antal kompetensområden, där den nationella medfinansieringen har varit ett stöd.
- De kan bidra till förnyelse i stället för inlåsning, bland annat genom att fokusera på internationell konkurrenskraft och att i olika avseenden uppmuntra till gränsöverskridande samarbeten.
- De nationella aktörerna behöver bli tydligare i sina prioriteringar och uppdrag till de regionala aktörerna.
- Det är viktigt att även våga satsa på nya initiativ och inte enbart på det gamla vanliga...



... om dialogen som arbetsmodell

- Kontaktpersonerna är nöjda med de dialoger som förts med Visanu och har sett positivt på de centrala myndigheternas medverkan.
- Dialogen mellan Visanu och regionerna har uppskattats som urvalsmekanism, men ställer stora krav på operativa resurser.
- Den operativa genomförandeorganisationen inom Visanu har varit för liten för att fullt ut kunna föra dialog med alla regioner. Dialogen kräver mer tid och resurser.
- Visanu har tagit fram kunskap om på vilket sätt staten genom dialog och samverkan kan göra nationella prioriteringar för att främja den nationella utvecklingen.

... om samverkan mellan myndigheterna – den nationella rollen

- Den nationella rollen är viktig, eftersom den kan medverka dels i att ta fram relevant kunskap/nya metoder, dels förmedla kontakter och länka samman regionala initiativ inom nationella styrkeområden.
- Samverkan mellan myndigheterna har varit fruktbar och har lett till att man har utvecklat kunnandet om innovationssystem och kluster.
- Resultatet har bland annat blivit en samsyn om behovet av prioritering och kraftsamling.
- Myndigheternas olika roller och kompetenser har på ett positivt sätt kompletterat varandra under arbetet med programmet.
- Staten kan genom ett samlat agerande i anslagsprocessen – när pengar fördelas till de statligt finansierade aktörerna – styra resurser till investeringar.
- Det finns fortfarande mycket kvar att göra för att integrera ett gemensamt synsätt i de tre myndigheterna. Detta kräver både uthållighet, vilja och resurser!

... om långsiktiga finansieringsbehov

- Man måste skapa förtroende mellan aktörer med olika behov, tidsramar och kulturer. Detta ställer krav på såväl "mjuka" investeringar (tillit, förankring) som på "hårda" satsningar (laboratorium, infrastruktur för kommunikation, utbildning etc).
- Processledningsfunktionen är ofta underfinansierad, varför mycket energi går åt till att jaga finansiering i stället för att utveckla initiativen.

Några faktorer för framgång...

Vilka är framgångsfaktorerna i innovationssystem och kluster? Här är några av slutsatserna som är ofta återkommande – och därmed sannolikt tämligen allmängiltiga.

- **Både mjuk och hård infrastruktur – det räcker inte med det ena!**

Ett enkelt och tydligt exempel är Brew House i Göteborg. En nedlagd läskedrycksfabrik gav den fysiska infrastrukturen åt entreprenörer i upplevelsenäringen. Själva huset ger möjligheter till samverkan, utveckling och produktion av något så flyktigt som upplevelser.

- **Nytänkande beträffande hur man utnyttjar befintliga resurser.**

Alla delar finns kanske – men på lite olika håll. Att se nya mönster och strukturer i det befintliga är grundläggande i innovationssystem- och klusterarbete. Det handlar ofta om att gå över gränser – geografiska och/eller affärsmässiga. Ett exempel på detta är projektet Barns lek, lärande och utveckling, där man med utgångspunkt i barnens behov utvecklat en ny metod för att identifiera berörda företag och organisationer i bland annat Smålandsregionen.

- **Starka individualister som har mod och förmåga att bryta mönster**

Bakom framgångsrikt innovationssystem- och klusterarbete finner man ofta en eller flera starkt engagerade personer. De har en vision som de brinner för! De har ofta predikantens förmåga att övertyga och de förstår kommunikationens betydelse, men är inte alltid lätta att samarbeta med...

- **Kommunikatörer som kan synliggöra vad som är möjligt**

Det är viktigt att processledningen arbetar aktivt med att konsekvent marknadsföra och synliggöra processen. Detta ska vara en integrerad del av verksamhetsstrategin. Inte minst viktigt är det att skapa en positiv mediebild, eftersom medierna är den viktigaste och mest kostnadseffektiva kanalen.

- **Dialog och respekt – inte alltid konsensus**

Initiativ ska drivas av ömsesidig respekt för skillnader mellan erfarenheter, synsätt, kunskaper och kompetenser. Det är sannolikt skillnaderna som på lång sikt skapar förutsättningar för förnyelse. Alla måste inte vara överens om allt – men alla ska vara överens om nulägesbilden och visionen.



Invest in Sweden Agency är en myndighet under Utrikesdepartementet med uppdrag att genom information och kontakter medverka till att utländska företag i olika former investerar eller samverkar med svenska företag för att få till stånd investeringar i Sverige. Investeringar kan ta formen av nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal och förvärv.

Nutek är en nationell myndighet för frågor som rör näringslivets utveckling inom entreprenörskap, företagsutveckling och regional utveckling. Nutek ska bidra till hållbar ekonomisk tillväxt i hela landet genom fler nya företag och fler växande företag och fler starka regioner.

VINNOVA är en statlig myndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning.

Har ni frågor om denna publikation, kontakta: Maria Lindqvist, tel 08-681 92 03.

Beställning av denna publikation: Infonummer 103-2005

Nutek Förlag, 117 86 Stockholm. www.nutek.se Ordertelefon: 08-681 92 98, Orderfax: 08-681 92 05, e-post:förlaget@nutek.se