

**Nordjyllands  
Amt**

**Klyngepolitik &  
Erhvervsfremme**

**Rasmus S. Pedersen**

**Vejleder: Morten Lassen • Vinter 2005/2006 •  
Politik og Administration • Speciale**

**76 normalsider • 165.372 tegn ekskl. forside, indholdsfortegnelse,  
litteraturliste og bilag**



## Summary

Supporting clustering has been an area of great interest for different governments through out the world, since Porter published his book *The Competitive Advantage of Nations*. The thought behind cluster support is giving a particular segment of industry better conditions and create corporation, in order to give the segment in question competitive advantages in the global market.

Since the publishing of *The Competitive Advantage of Nations*, there has been conducted countless analysis on development of clusters initiated on behalf of states and counties world wide.

In Denmark cluster mapping and policy, is conducted by the government and counties. This with the exception of the County of Northern Jutland, where there has not been given much attention to clusters. Instead there has been given support to network and networking in the region. Furthermore the county has maintained corporation with the municipals, education institutions and trades and industries. The fact that the county of Northern Jutland pays so little attention to cluster policy and in that regard clearly differs from what seems to be the general national trend made me interested in investigating the county's trades and industries politics. This lack of focus on clusters puzzled me especially since one of the best described Danish clusters is located in Northern Jutland, the ITC cluster. This cluster exists partially by the means and support from the county.

Through this thesis I conclude that parts of the existing policy for trades and industries can be used in a cluster policy. The initiatives used to support the ITC cluster are well suited to be the bedrock for a North Jutlandic cluster strategy.



## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>DANMARK OG DEN GLOBALE KONKURRENCE</b>	<b>8</b>
<b>SAMARBEJDE OG INNOVATION</b>	<b>9</b>
KLYNGER OG NETVÆRK	11
Definition af klynger	15
<b>STATENS RAMMER FOR ERHVERVSUDVIKLING</b>	<b>16</b>
NORDJYLLANDS AMT SOM AKTØR	18
<b>PROBLEMSTILLING</b>	<b>22</b>
FRAGMENTERET ERHVERVSPOLITIK	23
KLYNGEPOLITIK OG IKT-SEKTOREN	24
TESERNE OG DEN VIDERE UNDERSØGELSE	25
<b>UNDERSØGELSE AF GENSTANDSFELTET</b>	<b>26</b>
EMPIRIVALG	27
Interviewguide	27
<b>KLYNGEDANNELSE OG POLITIK</b>	<b>31</b>
<b>DEN NATIONALE KONKURRENCEEVNE</b>	<b>33</b>
KONKURRENCEEVNE OG KLYNGER	34
Innovation og overlevelse	35
DE NATIONALE KONKURRENCEFÅKTORE	36
POLITISK PÅVIRKNING AF INDUSTRISEGMENTERNE	40
KLYNGER OG DET REGIONALE STYRE	41
Politikkens form	43
<b>STRATEGI FOR REGIONAL KLYNGEDANNELSE</b>	<b>45</b>
FORSTÅ DEN REGIONALE ØKONOMI	46
SAMARBEJDE MELLEM ARBEJDSGIVERE OG INSTITUTIONER	48
AT ORGANISERE OG YDE SERVICE	51
SPECIALISERING AF ARBEJDSSTYRKEN	54
STIMULERE INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI	54
MARKEDSFØRING OG <i>BRANDING</i> AF REGIONEN	55
AT SKABE EN KLYNGEPOLITIK	57
<b>DEN NORDJYSKE ERHVERVSSTRUKTUR</b>	<b>58</b>
<b>IKT-KLYNGEN</b>	<b>60</b>

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>PRODUKTUDVIKLING OG SAMARBEJDE</b>	<b>63</b>
<b>KOORDINERING AF ERHVERVSFREMME</b>	<b>66</b>
ERHVERVSREDEGØRELSEN .....	68
BIOMED COMMUNITY.....	69
En bio-medico klynge.....	71
TURISME OG SAMARBEJDER .....	73
RAMMEPROGRAMMET FOR KORTUDDANNEDE .....	74
NORDJYSK KOMPETENCE UDVIKLING .....	74
PERIKUM .....	75
<b>NORDJYSK INNOVATIONS FORUM</b>	<b>76</b>
<b>ERHVERVSCENTER NORDJYLLAND</b>	<b>77</b>
EKSPORTPROGRAMMET.....	77
<b>VÆKSTFORUM</b>	<b>78</b>

## **KLYNGER I NORDJYLLAND** **80**

---

<b>NORDJYSK ERHVERVSFREMME</b>	<b>80</b>
DEN NUVÆRENDE ERHVERVSFREMME.....	83
Samling og koordinering af erhvervsfremme.....	86
ERHVERVSFREMME PÅ SIGT .....	88
ORGANISERINGENS BETYDNING .....	90
OPSUMMERING PÅ ERHVERVSFREMME .....	92
<b>KLYNGEPOLITIKKEN</b>	<b>93</b>
DEN NUVÆRENDE KLYNGEPOLITIK .....	93
IKT og Bio-medico.....	94
POLITIK OG KOORDINERING .....	95
KLYNGEPOLITIK OG INDSATS .....	97
Indsatsområder .....	98
At skabe fælles politik .....	100
Intern strømning .....	100
OPSUMMERING AF KLYNGEPOLITIK.....	101

## **KLYNGEPOLITIK OG ERHVERVSFREMME** **103**

---

## **LITTERATURLISTE** **CVII**

---

<b>AVISARTIKLER OG PRESSEMEDDELELSER</b>	<b>CIX</b>
<b>HJEMMESIDER</b>	<b>CX</b>
<b>LOVE OG BEKENDTGØRELSER</b>	<b>CX</b>



# 1 DANMARK OG DEN GLOBALE KONKURRENCE

Globaliseringen har gennem det sidste årti for alvor gjort sig gældende, i den danske økonomi og erhvervsstruktur. I 1980'erne var der omkring en milliard forbrugere, fordelt over Europa, Nordamerika, Australien og Japan. Danske virksomheder lå i konkurrence med ovenstående områders virksomheder om disse forbrugere.

Efter Berlin-murens fald er denne globale markedsplads løbende blevet udvidet med blandt andet den tidligere Østblok, Indien samt Kina. Den udgør i dag fire milliarder forbrugere (Innovationsrådet 2004a). Dette har gjort at markedet er blevet betydeligt større, men samtidig er konkurrencen ligeledes drastisk øget.

På det globale marked, er der kommet flere producenter, hvilket har medført øget konkurrence. Denne konkurrence udmønter sig i gennem pris og produktudvikling. Konkurrencen er hård og der foregår løbende forbedring og udvikling af produkterne.

Eksempelvis kostede en cd-afspiller 8000 kr. ved lancering i 1985. I dag kan man få en cd-afspiller til 500 kr. Der er altså tale om et produkt der, i løbet af 20 år, er faldet til lidt over 6 % af den oprindelige pris, samtidig med at forbrugernes købekraft er øget betydeligt.

Der er et behov for at tænke i produktudvikling, samt pris, og gøre en stadig udvikling af disse til en indlejret del af virksomhedernes udviklingsplan. For at virksomhederne er i stand til at konkurrer på det globale marked (Innovationsrådet 2004b).



Fokus på produktionsomkostningerne er forklaringen på virksomhedsudflytning, omkostningerne kan holdes nede ved at flytte produktionen til lavtlønsområder, som det var tilfældet med Dansk Eternitfabriks udflytning af produktionen til Tjekkiet og Polen (SiD's hjemmeside 01-09-04).

Ligeledes med lukningen af Flextronics i Pandrup, hvor produktionen blev flyttet til Ungarn (Dagbladet Arbejderen 21-09-04).

Danske virksomheder foretager løbende en *outsourcing* af dele af deres produktion og produktudvikling, til andre virksomheder, såvel regionalt, nationalt som globalt.

*Outsourcing* har til formål at gøre virksomhederne mere konkurrencedygtige globalt. Som eksempel på *outsourcing* af produktudvikling kan nævnes, at Bang & Olufsen har ladet RTX stå for udviklingen af deres trådløse telefoner i Beocom-serien (RTXs hjemmeside).

### **Samarbejde og innovation**

Konkurrenceevne er knyttet til den enkelte virksomheds evne til at lave et produkt, der enten er billigere, eller bedre end konkurrenternes. Betragter man globalt de konkurrerende virksomheder, vil man finde at der er en koncentration af konkurrencedygtige virksomheder, i bestemte segmenter<sup>1</sup>, i bestemte nationer.

Eksempelvis findes en stor del af de internationale bilproducenter i Tyskland og USA. Dette tyder på, som fremført af blandt andet Porter (1998), at der er stor sammenhæng mellem de vilkår en nation sætter op for virksomhederne, og virksomhedernes evne til at konkurrere globalt. Det er således vigtigt at der indenfor nationen er opsat gode rammer for konkurrence, samarbejde og specialisering (ibid.).

---

<sup>1</sup> Segmenter forstået som et bestemt industrifelt, såsom trådløs kommunikation eller fødevarerproduktion.

Et samarbejde mellem virksomheder og det offentlige (eksempelvis repræsenteret af universiteter og uddannelsesinstitutioner), viser sig ofte yderst rentabelt for begge parter.

Som beskrevet i Lassen et al. (2003a), har den nordjyske elektronikindustri samarbejde med AMU<sup>2</sup>. AMU har etableret uddannelsesforløb tilpasset virksomhedernes specifikke behov, i samarbejde med disse. Samtidig har AMU etableret sig, som en af de førende uddannelsesinstitutioner, indenfor elektronik, gennem deres underafdeling HyTek<sup>3</sup>.

Elektronikvirksomhedernes samarbejde rækker udover et videreuddannelsessamarbejde. Virksomhederne hjælper ligeledes hinanden med at varetage store ordrer, udveksle råmaterialer og dele medarbejdere (Lassen et al. 2003b).

Samarbejdet strækker sig geografisk over hele den nordjyske region, og er institutionaliseret i NorCOM samarbejdet, der også involverer Aalborg Universitet (AAU), i forbindelse med forskning og udvikling.

Således er der efterhånden et stort antal elektronikvirksomheder koncentreret i Nordjylland, hovedsageligt i Aalborg-området, og hovedsageligt indenfor elektroniksegmentet trådløs kommunikation.

NorCOM har været med til at sikre en udvikling af de eksisterende virksomheder, gennem konkurrence og samarbejde, og endvidere, at tiltrække nye virksomheder. Det har videre vist sig, at når en virksomhed flytter ud af region Nordjylland – eller lukker - er der tendens til at der kommer en ny virksomhed i stedet. Eksempelvis da Dancall Lukkede, startede Bosch mobilproduktion op, ved lukningen af denne, købte Flextronics produktionsfaciliteterne, mens Siemens

---

<sup>2</sup> AMU er en regional forankret, statslig styret, institution som står for arbejdsmarkedsuddannelser tilrettelagt ud fra virksomhedernes behov (Lassen et al. 2003a).

<sup>3</sup> HyTek har virke med speciale i rumfartscertificeret elektronik, og udbyder kurser indenfor dette område (HyTeks hjemmeside).

Mobile opkøbte udviklingsafdelingen. Endelig har den århusianske fladskærmsproducent Orion, købt fabrikslokalerne efter lukningen af Flextronics.

NorCOM er dog fortsat grobund for en elektronikindustri, med gode uddannelsesmuligheder, videnssamarbejder og produktionssamarbejde. Samarbejdet blandt de nordjyske elektronikvirksomheder har vist sig at være til gavn for regionen, gennem flere arbejdspladser, indenfor elektroniksegmentet, større koncentration af viden, indenfor feltet, samt mere konkurrencedygtige virksomheder.

I det følgende vil følge en definition af denne koncentration af virksomheder indenfor samme segment følge, også kendt som klynger.

### **Klynger og netværk**

I den samfundsvidenskabelige litteratur bliver virksomheder, indenfor samme produktionsområde, og som har samlet sig i samme geografiske område benævnt som industrielle distrikter eller klynger. Indenfor disse geografiske afgrænsede klynger, eksisterer der konkurrence samt brug af samme type arbejdskraft og viden (Porter 1998).

Interessen for den geografiske koncentration af industrielle segmenter er ikke ny, allerede i 1890 beskrev Alfred Marshall fordelene ved en samplacering af virksomheder, i industrielle distrikter (Dahl 2003). Gennem de sidste 15 år, har klyngeforståelsen været grundlaget for mange undersøgelser af virksomheders konkurrencemæssige fordele, opnået gennem denne geografiske samplacering.

På grund af den store interesse der har været for disse klynger, eksisterer der i dag ikke en fælles, klar definition klynger. Der er skabt forskellige retninger indenfor klyngeforståelsen, fra økonomiske over sociologiske til politisk bearbejdning af klynger (Dahl 2003). Den stigende interesse fra forskellige politiske aktører for

emnet, har heller ikke hjulpet til at klargøre, hvorledes en klynge skal forstås og defineres (Dahl 2003).

Den forskellighed der eksisterer i forståelsen og definitionen af klynger strækker sig fra en meget overordnet forståelse i Swann og Prevezer (1996, citeret i Dahl 2003) som: ”... *a large group of firms in related industries at a particular location.*”, til den mere uddybende forståelse præsenteres i Rosenfeld (1997, citeret i Dahl 2003):

*A cluster is very simply used to represent concentrations of firms that are able to produce synergy because of their geographical proximity and interdependence, even though their scale of employment may not be pronounced or prominent.*

I mange lande – her i blandt Danmark –, er klyngepolitikken blevet en integreret del af den førte erhvervs politik (eksempelvis Erhvervsfremmestyrelsen 2001).

Regeringen har opfordret amterne til at fokusere deres erhvervsfremme på eksisterende klynger i deres region, samt skabelse af nye klynger, og lade dette være en del af den stående regionale erhvervsfremme. Grundet de klare fordele i øget konkurrenceevne der foreligger i sådanne klynger, sammenlignet med enkelte, isolerede virksomheder.

Jeg har den klare forståelse, at der er en betydelig forskel mellem klynger og netværk. Betragtes netværk ud fra Bensons (1982, citeret i Daugbjerg 1994) forståelse, tydeliggøres forskellen, hvad et netværk er kontra klynger:

*... a cluster or complex of organizations connected to each other by resource dependencies and distinguished from other clusters or complexes by breaks in the structure of resource dependencies*

Forskellen mellem klynger og netværk er, at klynger er geografisk afgrænset, det er et netværk nødvendigvis ikke, endvidere er grundlaget for et netværk en direkte interaktion og samarbejde mellem virksomhederne. Interaktion og samarbejde kan forekomme i en klynge, men er ikke drivkraften for denne. Heri er det fokus på den enkelte virksomheds rammer der er afgørende, det sig være adgangen til en kvalificeret, relevant arbejdsstyrke, adgang til underleverandører og aftagere, adgang til vidensinstitutioner med mere.

Det vil sige at, omgivelserne er bestemmende for dannelsen af klynger, dog spiller virksomhederne også en rolle, dog er denne indirekte, nemlig gennem spin-off virksomheder, der i reglen placere sig i samme geografiske område som hovedvirksomheden, herved er kimen til en klynge lagt.

Denne sondring er ikke eksisterende i eksempelvis Erhvervs- og Boligstyrelsens ”Danske klynger i verdensklasse” (2002), hvor man sætter lighedstegn mellem klynger og netværk. Erhvervsfremmestyrelsen (2001) definerer en klynge som:

*En gruppe af virksomheder som via deres indbyrdes relationer skaber fælles kompetencer, der gør dem i stand til at producere med en højere performance end øvrige virksomheder i samme markedssegment (...) En klynge eller et netværk af virksomheder og institutioner...*

I formuleringen af den danske klyngepolitik eksisterer der således ikke en differentiering mellem netværk og klynger.

Heri sondres der således ikke mellem klynger og netværk. Ovenstående definition er således meget bred, set i kontekst af Michael E. Porters (1998) definition af en klynge:

*Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions in particular fields that compete but also co-operate.*

I Porters definition tales om en geografisk koncentration af virksomheder, indenfor et bestemt felt, deres gensidige påvirkning, og deres påvirkning fra offentlige institutioner.

Erhvervsfremmestyrelsens definition har vægt på den direkte interaktion, og er således mere relateret til netværksforståelsen.

I det videre forløb vil min forståelse af klynger, bygge på Porters forståelse. Det vil sige regionalt geografisk koncentrerede virksomheder med beslægtet produktion. Min forståelse vil være forskellig fra Porters, i forhold til den rolle relaterede institutioner spiller, jeg forstår institutionerne som værende understøttende for en klynge, men ikke en direkte en del af klyngen, netop som fremført af Dahl (2003).

Klynger har vist sig fremmende for virksomhedernes konkurrenceevne, og dermed har de en større chance for at kunne begå sig i den globale konkurrence. Endvidere vil der forekomme en synergieffekt for regionen, hvor klyngen er placeret, gennem flere arbejdspladser og vækst.

Jeg vil ikke undersøge netværk, da fokus ikke er på det direkte samarbejde mellem virksomheder. Der eksisterer netværk indenfor klynger, men mit fokus vil ligge på dannelsen og understøttelsen af klynger.

Min forståelse af klynger adskiller sig fra Porters definition af klynger på et punkt, rollen af institutioner, min forståelse af institutioner er, at disse ikke udgør en direkte del af en klynge, men understøtter klyngen, og er således en del af klyngens miljø.

Jeg vil ikke beskæftige mig med virksomhederne direkte. Derimod vil jeg undersøge rammebetingelserne der eksisterer for virksomhederne i Nordjylland, i form af den førte erhvervsfremme.

Erhvervspolitik bliver ført på nationalt, regionalt samt lokalt niveau. Min fokus ligger på det regionale niveau. Dette da der er det største basis for at have klynger i fokus, i den regionale erhvervsfremme, grundet klyngers geografiske afgrænsning.

Den førte nationale erhvervspolitik kan ikke lægge samme fokus på specifikke klynger, da dette vil gøre erhvervspolitikken for opdelt og regionalt styret. Her overfor er kommunernes mulighed for at føre en erhvervspolitik, men denne vil være for afgrænset, til at have klynger i fokus, grundet en geografisk afgrænsning, til det lokale erhvervsliv.

Jeg betragter virksomhederne som værende rationelle, profit maksimerende enheder. Derfor vil virksomhederne, hvis det er til fordel for dem selv, indgå i et samarbejde med Amtet, og dermed tilslutte sig Amtets førte erhvervsfremme.

### **Definition af klynger**

Jeg forstår klynger som værende regional-geografisk koncentrerede enheder, af aktører der producerer indenfor samme industrisegment (horisontal sammenhæng), men også disses underleverandører (vertikal sammenhæng). Min forståelse af et industrisegment er, en del af en industri, der har sammenfaldende type af produktion, med samme aftagergruppe.

Andre aktører såsom produktaftagere, samt eksterne aktører som uddannelsesinstitutioner, forskningsenheder, samt offentlige politikinstitutioner, det sig værende stat, amt eller kommune, er således ikke en del af klyngen, men påvirker denne gennem de rammer klyngen arbejder indenfor.

At disse aktører ikke er medlemmer i klyngen, er ikke ensbetydende med at de ikke har indflydelse på klyngen.

De andre aktører udgør således en bestemmende faktor for det miljø, klyngen skal fungere i. Eksempelvis er staten der står for uddannelse af arbejdsstyrken, vedligeholdelse af infrastruktur, fastsættelse af handelspolitikken (Brenner 2004).

I det foregående har jeg vist hvorledes klynger kan være gavnlige for de pågældende virksomheder, men klynger kan ligeledes være gavnlige for en region, overordnet kan fordelene, deles i tre:

For det første, er en klynge gavnlig for en region, gennem jobmobilitet på arbejdsmarkedet. Når der eksisterer en klynge er der større muligheder for at personer med specialiseret viden kan finde et nyt job uden at skifte bopæl. Samtidig vil denne jobmobilitet skabe et viden *spill-over*, virksomhederne imellem, og kan medføre åbninger for *spin-off*-virksomheder, samt nyetablerede virksomheder (Erhvervs og Boligstyrelsen 2002).

For det andet er der tale om virksomheder, inden for samme segment, med en høj produktivitet. Grundet den høje produktivitet er virksomhederne i en klynge i stand til at beskæftige flere specialiserede underleverandører. Videre er specialiseringen og produktiviteten med til at få andre specialiserede underleverandører til klyngen, samt tiltrække nye virksomheder til området.

Tredje og sidste fordel er, at innovative virksomheder, der er inden for samme segment, opnår bedre økonomiske resultater. Tanken bag dette rationale er, at virksomheder i en klynge, er i interaktion med de samme videns- og uddannelsesinstitutioner, samt trækker på den samme arbejdskraft, denne kombination skaber en hurtig spredning af viden inden for klyngen (Erhvervs og Boligstyrelsen 2002).

### ***Statens rammer for erhvervsudvikling***

Regeringen fremlagde i foråret 2002, sin første redegørelse vedrørende regional politik og regional udvikling. I redegørelsen fremlægges regeringens samlede



erhvervspolitiske målsætninger (V73 og regeringens redegørelse til Folketinget 2003).

I regeringens målsætning lægges vægt på skabelse af bedre rammebetingelser, for regionerne, i såvel den private som den offentlige sektor (Regeringens redegørelse til Folketinget 2003).

Administrative procedurer skal forenkles, innovativ adfærd blandt borgere, virksomheder og offentlige institutioner tilskyndes. Det ønskes – fra regeringens side – at yde en særlig målrettet indsats overfor de regioner, hvor det går mindre godt. Det vil sige regioner som er konkurrencemæssigt svage.

Målet er at gøre regionerne i stand til at generere økonomisk vækst. Dette kan kun lade sig gøre, såfremt de rette rammebetingelser er til stede, gemmen skabelsen af konkurrencedygtige erhvervsmiljøer og en effektiv offentlig sektor.

Et eksempel på en gennemførelse af en af regeringens forslag i deres strategi, er etablering af Danmarks erhvervsråd der har til formål at:

*... Rådgive om tilrettelæggelsen og udviklingen af indsatsen for*

- 1) at forbedre og udbygge rammevilkårene for virksomhedernes vækst, internationale samarbejde og samhandel,*
- 2) at fremme tilpasningen i erhvervsstrukturen til konkurrenceforhold, miljøforhold og den samfundsmæssige udvikling i øvrigt,*
- 3) at fremme den regionale erhvervsudvikling (LBK nr. 992)*

Videre har regeringen i forlængelse af kommunalreformen, bestemt at der skal nedsættes regionale vækstfora (LBK nr. 992). Den nordjyske udgave af dette er i skrivende stund blevet opstartet, som et forsøg. Før end reformen træder i kraft.

I relation til regeringens ønske om en regional erhvervspolitisk indsats, sat i forbindelse med samme regerings ønske om at støtte og etablere klynger regionalt, vil danne grundlaget for mit speciale. Jeg ønsker at undersøge den amtslige erhvervspolitiske indsats, for at understøtte udviklingen af erhvervsklynger.

Blandt amterne, har jeg valgt Nordjyllands Amt som genstandsfelt. Da det er en region der ramt af høj arbejdsløshed, og af den grund har fået megen opmærksomhed under det nyligt overståede folketingsvalg. At regionen fik opmærksomhed under valget er ikke interessant i sig selv. Derimod er det interessant at regionen, som følge heraf, som den første region skal oprette et vækstforum, herved bliver der potentiale for at videretænke den nuværende, regionale erhvervsfremme.

Samtidig har Nordjyllands Amt en af de bedst beskrevne og fungerende klynger, omkring NorCOM-samarbejdet. Umiddelbart gav det mig en forventning om, at Amtet har fokus på klynger, i deres erhvervsfremme. Men ved en gennemgang har ikke været muligt at finde sådanne tiltag, ud over en kortlægning af klynger, under det jysk-fynske samarbejde, jf. jysk-fynsk rapport. Det undrer mig, at der ikke har været ført en klyngepolitik i Nordjylland, når Erhvervsfremmestyrelsens klyngekortlægning (2001) var en af hovedårsagerne til at man i Vestsjælland og Storstrøms amter, lagde en klyngestrategi (Vestsjællands og Storstrøms amter 2002).

### **Nordjyllands Amt som aktør**

Jeg ser Amtet som værende den regionale erhvervspolitiske aktør. Der er intet lovmæssigt krav om, at der fra amternes side skal føres en erhvervsfremme. Amterne er således ikke direkte pålagt, at føre en erhvervsfremme, men gennem den strukturpolitiske regionalpolitik, er det svært at komme udenom en erhvervsfremme. Således beskæftiger alle amter sig med erhvervsfremme.

Erhvervsfremme er ikke et lovmæssigt bestemt område, Amtet skal beskæftige sig med, og kan således ikke betegnes som et af amternes hovedområder, men et politikområde til understøttelse af den generelle udvikling i regionen.

Amterne beskæftiger sig med erhvervsfremme, dette gennem medfinansiering af de regionale erhvervsservicecentre, sammen med staten og kommune (Indenrigs- og sundhedsministeriet 2004). Videre er amterne repræsenteret i de respektive Regionale Beskæftigelsesråd<sup>4</sup>, sammen med kommunerne og arbejdsmarkedets parter. Det Regionale Beskæftigelsesråd er et bestemmende organ i forhold til Arbejdsformidlingens regionale indsats (Jørgensen et Larsen 1997).

AF's opgave er todelt, dels at hjælpe den arbejdsløse i jobsøgningsfasen og hjælpe med relevant videre- og efteruddannelse, såvel som det er AF's opgave at være virksomhederne behjælpelig med at skaffe kvalificeret, tilstrækkelig arbejdskraft (Lov nr. 522 af 24/06/2005 §§ 10 et 12).

Her er der dog ikke tale om direkte erhvervspolitik. Men det er stadig gennem dette organ, AF's regionale indsats skal bestemmes.

Videre står amterne for administrationen af EU-midler eksempelvis mål 2- og 3-midler (Nordjyllands Amts hjemmeside a), herved er det Amtet der er bestemmende til hvilke projekter der bliver indstillet til mål 2- og 3-midler.

Det er ikke kun en indirekte erhvervspolitik der bliver ført fra amternes side. Der er valgt forskellig organisering, men alle amtsrådene har udformet en erhvervspolitik, og har en amtslig afdeling der varetager udførelsen af denne. Erhvervspolitisk har eksempelvis Ringkjøbing Amt sat sig som mål:

*... at fremme en erhvervsmæssig bæredygtig udvikling, der medvirker til at skabe vækst hos virksomhederne og dermed danne grundlag for en forbedring af konkurrenceevnen, øget indtjening og gode beskæftigelsesmuligheder (Ringkjøbing Amt 2001).*

Til at udføre denne politik har Ringkjøbing Amt en budget- og erhvervsafdeling. De øvrige amter har en lignende opstilling. I Nordjyllands Amt har man

---

<sup>4</sup> Beskæftigelsesrådet bliver ofte refereret til som det Regionale Arbejdsmarkedsråd.

sammentænkt erhvervs- og arbejdsmarkedspolitikken, gennem Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdeling, som en del af Amtets fællessekretariat.

Erhvervsfremme tjener som et middel til at sikre en generel udvikling af den nordjyske region.

Sammentænkningen af arbejds- og erhvervs politikken er gennemført for at give en sammenhængende politik, der ikke er isoleret til at handle ud fra kun den ene politik.

Det er holdningen på Nordjyllands Amt, at de to områder er sammenknyttet og derfor skal sammentænkes, for at kunne føre en sammenhængende politik. Tillige er turismeområdet, og til dels undervisning, underlagt afdelingen, da turisme, betragtes som en vigtig del af den nordjyske arbejds- og erhvervsstruktur.

Undervisning har fået betydning gennem opkvalificeringen af arbejdsstyrken.

Nordjyllands Amts erhvervs- og arbejdsmarkedspolitiske tiltag kan opdeles i to grupper, den regionale samarbejdspolitik og programpolitik. I forbindelse med disse, giver de EU-midler Amtet administrerer, mulighed for finansiering, der mindsker egenfinansieringen og samarbejdspartners økonomiske engagement. Hermed lettes et regionalt samarbejdes mulighed for at blive iværksat, eksempelvis mellem amt og kommuner.

Opdelt efter den ovenstående gruppering kan der af amtslige tiltag nævntes følgende:

#### **Samarbejde**

- Nordjysk Innovations Forum
- Nordjysk Udviklingsfond
- Jysk-fynsk samarbejde
- Midt-Nord Turisme
- Midlertidig Vækstforum

#### **Programmer**

- Rammeprogrammet for Kortuddannede
- Nordjysk Kompetence Udvikling
- Eksportprogrammet
- Nordjysk Iværksætter Netværk
- Perikum – Smag på Nordjylland

Ovenstående er et udsnit af samarbejder og programmer der foreligger, i ikke-vægtet rækkefølge. Jeg er bevidst om at der er, og har været, flere samarbejder og programmer end ovenstående. En mere udførlig præsentation af amtslige programmer og samarbejder, vil følge i afsnittet Koordinering af erhvervsfremme.

Nordjysk Udviklingsfond (NUF) vil blive beskrevet mere dybdegående. NUF er i skrivende stund ved at blive nedlagt, til fordel for et nyt vækstforum. Der er således ved at ske et skifte i den nordjyske erhvervsfremme, på baggrund af strukturreformen.

Både programmer og samarbejder tjener som middel til at implementere den af Amtet, ønskede politik. Der er fra Amtets side blevet tænkt i bestemte erhverv, gennem Nordjysk Innovations Forum (NIF), og fokusering på bestemte erhverv i forbindelse med udformningen af politikken. Tidligere har fokus ligget på tre erhverv: IKT-sektoren, biotek og nanoteknologi.

Fokus på de *nye* erhverv er, gennem det sidste år, blevet sat på lavt blus, for i stedet at fokusere på de *traditionelle* erhverv, og herved føje en fjerde søjle til NIF's erhvervspolitiske fokusområder (NIF's hjemmeside).

Ovenstående illustrerer de mere praktiske tiltag fra Amtets side, inklusiv et fokus på bestemte erhverv. Men overordnet har der været et ønske om samarbejde i regionen, som skrevet i Nordjyllands Amts Erhvervsredegørelse (2003):

*...(Har) den regionale erhvervs politik haft som erklæret mål at øge virksomhedernes lyst til at samarbejde og samarbejdet i øvrigt i regionen.*

Der er, gennem de sidste 5 år, blevet bevilliget mål 2-midler til sådanne projekter til øget samarbejde mellem virksomheder, men disse projekter har ligget udenfor amtslig regi, hos andre aktører. Der er ikke nogen projekter initieret til støtte af samarbejde, virksomhederne imellem, internt i regionen.

Det virker således ikke til at øget samarbejde – virksomhederne imellem – vægtes højt, betragter jeg de programmer og samarbejder der foreligger fra Amtets side. Der er dog et projekt der involverer Amtet, der har til formål at øge samarbejdsgraden og klyngedannelse, dette projekt er interregionalt, ført under det Jysk-fynske samarbejde<sup>5</sup>.

Af andre aktører på det regionale plan er de kommunesamarbejder der foreligger, i Nordjylland, eksempelvis Toppen af Nordjylland, der er et samarbejde om turisme mellem de nordligste kommuner, videre er der Region Aalborg samarbejdet.

Region Aalborg samarbejdet består af i alt 13 kommuner, med Aalborg som den største (region Aalborg samarbejdets hjemmeside).

I samarbejdet beskæftiger man sig med størstedelen af de opgaver kommunerne normalt tager sig af. Der er dog på en del områder tale om en opgaveudførelse der går udover den, normale kommunale opgaveudførelse. Region Aalborg samarbejdet udgør ikke min fokusområde, men er stadig en vigtig regional erhvervspolitisk aktør, og har gennem samarbejde, indvirkning på Amtets politik.

### ***Problemstilling***

Fra Amtets side har man været meget fokuseret på IKT-sektoren, som regionens arbejds- og erhvervsmæssige redningsplanke, hvori de nye job var mulige at finde. Det undrer mig i denne forbindelse at Nordjyllands Amt ikke taget fordelene ved et klyngesamarbejde til efterretning, i stedet for fortsat at fokusere på IKT.

---

<sup>5</sup> Det Jysk-fynske samarbejde er et erhvervssamarbejde mellem de jysk-fynske amter, tilhørende kommuner, samt Økonomi- og Erhvervsministeriet. Samarbejdet har til formål at øge samarbejdet, interaktionen og innovation mellem erhvervslivet i jylland-fyn (jysk-fynsk samarbejdes hjemmeside).

Det er min vurdering at man, fra Amtets side, skulle have taget ved lære af IKT-klyngen og forsøgt at skabe lignende miljøer indenfor andre erhverv. I stedet har Amtet valgt, i første omgang at satse på *high-tec*-erhvervene: IKT, bio-medico og nanoteknologi (se NIFs hjemmeside for en beskrivelse af de tre oprindelige industri fokusområder).

Senest er der kommet en fjerde søjle på som fokusområde, dette er udvikling indenfor de traditionelle erhverv, jf. ”Strategi- og handlingsplan for Erhvervsudvikling i de traditionelle erhverv” (Kristensen 2005).

Den ny strategi for de traditionelle erhverv, vil forsøge at udvikle den enkelte virksomhed, uanset industrisegment. Det er målet at udvikle disse virksomheder, gennem en kombination af alle de tilbud, der står til disposition gennem Amtet, skræddersyet til hver enkelt virksomhed (Kristensen 2005).

Jeg vil undersøge hvorfor Amtet ikke har taget ved lære af IKT-klyngen, og forsøgt at støtte fortsat klyngedannelse i andre industrisegmenter, indenfor regionen, ud fra de eksisterende erhvervspolitiske rammer. Jeg ønsker at undersøge Amtets erhvervsfremme, og hvorledes en klyngepolitik, kan gøres til en bærende del af den førte erhvervspolitik. Dette gøres gennem følgende problemstilling:

***Hvorledes kan en klyngepolitik danne grundlaget for den nordjyske erhvervsfremme?***

Til at gennemføre en videre undersøgelse af min problemformulering, har jeg opsat to teser. Teseerne vil danne grundlaget for indsamling af empiri og min videre analyse.

### **Fragmenteret erhvervspolitik**

Fra Amtets side der er etableret mange programmer og tiltag, der peger i forskellige retninger. Størstedelen af de etablerede programmer er oprettet på

baggrund af EU-midler. Herved tilpasser Amtet sin politik til de krav der følger med midlerne.

Det er min opfattelse, at der ikke er en gennemtænkt sammenhæng mellem programmer og tiltag, der mangler en rød tråd i den førte politik. Dette er en problematik man er sig bevidst fra Amtets side, jf. ”Strategi- og handlingsplan for Erhvervsudvikling i de traditionelle erhverv” (Kristensen 2005).

Dermed har erhvervslivet ikke konstante rammer at arbejde indenfor, og Amtet mangler en specifik strategi for erhvervspolitikken. Dette er opsummeret i min tese et:

*Den amtslige erhvervsfremme er fragmenteret, der mangler sammenhæng mellem mål og tiltag.*

### **Klyngepolitik og IKT-sektoren**

Der er stor fokus på klyngedannelse, fra regeringens side, ligeledes et ønske om regionalt fokuss på klynger, med de respektive amter som hovedaktør.

Nordjyllands Amt har ikke umiddelbart klynger på den politiske dagsorden. Dette til trods for at en af landets største og bedst beskrevne klynger ligger i Nordjylland.

Klyngeudviklingen i Nordjylland er således hæmmet af at der ikke bliver fokuseret på at hjælpe disse på vej, til skade for regionen i almindelighed, og virksomhederne i særdeleshed.

I Nordjylland er der som nævnt, en stor stærk klynge der har tiltrukket sig al opmærksomheden. Der er blevet gennemført en del undersøgelser af klyngen og klyngen har ligeledes fået en del politisk bevågenhed. Da den har kunnet udfylde flere funktioner for politikerne:

For det første har klyngen givet arbejde til flere højtuddannede, og sikret at en del af de naturvidenskabelige kandidater fra AAU kan få arbejde i regionen.



For det andet har der ligeledes, indtil lukningen af Flextonics været mange jobs til ufaglærte, indenfor klyngen.

Sidst har klyngen kunnet tiltrække udenlandsk kapital og virksomheder til Nordjylland.

Men der har til trods for den store succes for IKT-klyngen ikke været undersøgt hvilke effektfulde tiltag, der har hjulpet klyngen på vej.

Ovenstående forståelse udmønter sig i min anden tese:

*Der eksisterer ikke en amtslig klyngepolitik, amtslige tiltag i forhold til IKT-klyngen, kan danne grundlag for en generel klyngepolitik.*

### **Teserne og den videre undersøgelse**

Første tese hjælper til at belyse tiltag foretaget fra Amtets side. Regeringen har som beskrevet i som mål, at skabe større fokus på klyngedannelser, og større fokus på en amtslig klyngepolitik, ovenstående tiltag skal tages for at øge virksomhedernes konkurrenceevne, og herigennem øge beskæftigelsen.

I forlængelse af ovenstående vil fokus være Amtet, mere specifikt hvilke tiltag Erhvervs og Arbejdsmarkedsafdelingen har foretaget i forhold til at skabe bedre rammevilkår for virksomhederne i Nordjylland, samt hvorvidt der er fokus på klyngedannelser.

Videre om de mulige tiltag i forbindelse med rammevilkårene, overhovedet har en strategi der tilgodeser klyngedannelser.

Den anden tese beskæftiger sig med Amtets manglende fokus på klyngedannelser, og hvad jeg mener det kan medføre. For at få kortlagt Amtets fokus i forhold til klyngedannelser ser jeg som en nødvendighed, da jeg derigennem får indsigt hvilket fokus Amtet har.

Jeg vil analysere den overordnede erhvervsfremme, for at se om den generelt er fragmenteret, og hvis det er tilfældet vil det blive problematisk for Nordjyllands Amt at implementere en klyngepolitik som det bærende element indenfor de nuværende erhvervspolitiske rammer.

### ***Undersøgelse af genstandsfeltet***

Problemstillingen er opstået på baggrund af en undren over, Nordjyllands Amt førte erhvervsfremme, i forhold til regeringens anbefaling.

Regeringen anbefaler, større fokus på udvikling og dannelse af klynger.

Nordjylland her en velfungerende klynge, indenfor IKT-sektoren, institutionaliseret i NorCOM. Problemformulering konkretiserer denne undren, udledt i en problemstilling. Det er problemstillingen der danner grundlaget for projektet.

Jeg har opstillet to teser på baggrund af problemformuleringen og problemstillingen. Teserne er værktøjer, der hjælper med til at analysere genstandsfeltet, og derigennem er jeg i stand til at besvare problemstillingen, altså klyngepolitik som grundlag for nordjysk erhvervsfremme.

Jeg har valgt Michael E. Porters (1998) ” The Competitive Advantage of Nations”, som teoretisk grundlag for min undersøgelse. I denne teori opstiller Porter vilkår for en virksomheds bevarelse – eller højnelse – af konkurrenceevnen. Videre fokuserer han på, hvad man på statsligt og regionalt niveau gør, for at bedre rammevilkårene for en virksomhed, og dermed konkurrenceevnen, og hvorfor virksomheder har tendens til at placere sig geografiske afgrænsede.

Dermed kan jeg bruge ovenstående teori til at analysere mig frem til om Nordjyllands Amt lægger vægt på at skabe fordelagtige rammevilkår gennem den førte erhvervsfremme i forhold til at skabe klynger, og om de har fokus på og skærpe de nordjyske virksomheders konkurrenceevne.

Til videre at udbygge hvorledes det er muligt at skabe en klyngepolitik på regionalt plan vil Stuart Rosenfelds (2002) arbejde for den Europæiske Union være behjælpelig.

## **Empirivalg**

Empirisamlingen er som sagt udarbejdede projekter, rapporter samt mødereferater, fra Nordjyllands Amts Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdeling og tilhørende organer, som giver indsigt i initiativer og tiltag foretaget, dette vil blive suppleret med interviews. Interviewene er en nødvendighed da de kan give mig en anden forståelse af initiativerne og tiltagene og videre belyse nuancer af området som de skrevne kilder ikke kan.

De skrevne kilder bliver suppleret med kvalitative interviews med Karsten Simensen, Flemming Christensen og Allan Næs Gjerding.

Disse er ikke sandhedskilder i sig selv, derfor vil interviewene blive holdt op imod hinanden, og derved understøtte og diskutere respondenternes udtalelser. Videre holdes respondenternes udtalelser op imod de skrevne kilder, for at se om respondenternes forståelse af den førte erhvervsfremme stemmer overens med de udmøntede tiltag. Via ovenstående kombination i analysen er der mulighed for at øge validiteten, da jeg ikke udelukkende fokuserer, enten på interviews eller de skrevne kilder.

## **Interviewguide**

I forbindelse med de forestående interviews af min respondenter, skal jeg være opmærksomme på, at der eksistere en loyalitet og moralsk forpligtigelse overfor organisationen, medarbejdere og arbejdsgiver fra respondenternes side.

Grundet ovenstående skal jeg være omhyggelige med, hvordan jeg vælger at stille spørgsmålene, da jeg så har større mulighed for at få den viden jeg ønsker i forhold til problemstillingen.

Jeg vil tilegne mig den ønskede viden, ved at stille spørgsmålene, således at de bliver mere præcise, jo længere jeg kommer, i interviewet. Denne tilgang vil give mig mulighed for at få respondenteren til at give flere informationer (Kvale 2001).

Ledende spørgsmål kan skade reliabiliteten og er ikke en del af interviewteknikken valgt. Selvom det er ønskeligt at højne reliabiliteten i et interview, i forhold til vilkårlig subjektivitet, skal jeg være opmærksomme på at det kan skade kreative fornyelser og mangfoldighed fra respondentens side (Kvale 2001). Jeg har valgt det semi-strukturerede interview, for at åbne op for respondentens egne forståelse og for at kunne få uddybet givne svar.

I forhold til de forestående interviews er det vigtigt, at der mulighed for at opnå generaliserbarhed, af interviewene. Jeg undersøger hvordan erhvervsfremme reelt bliver ført og hvordan respondenterne mener, at den bliver ført holdt op i modteserne.

Interviewene vil blive brugt til at belyse hvilken retning Amtet, gennem Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen, målretter deres klyngepolitik og om der er fokus på klynger.

Jeg vil holde interviewene op mod hinanden, generalisere og analysere hvilke holdninger respondenterne har til ovenstående.

Schofield (1990, citeret i Kvale 2001) har påpeget tre mål for generalisering:

*”**Hvordan det er** - forsøge at fastslå det, typiske, det almindelige og det usædvanlige*

***Det andet mål er hvad der er muligt** - her er målet med generalisering ikke, hvordan det er, men hvad der er muligt.*

***Det tredje mål med generalisering er, hvordan det kunne blive-lokalisering af situationer, som jeg mener, er ideelle og exceptionelle og undersøger dem for at se, hvad der foregår der.”***

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Schofields andet generaliseringsmål, hvad der er muligt, set i lyset af at jeg vil analysere om det er muligt for Amtet få klyngepolitikken tænkt ind i den nordjyske erhvervsfremme.

Efter endt interview vil jeg skrive referat, og lægge interviewene over som lydfil på en cd-rom. Alle respondenter vil få tilsendt, referatet, og skulle de ønske det, de afsnit i min speciale, hvori deres udtalelser indgår. Således kan respondenterne give deres samtykke, i forhold til den kontekst jeg har benyttet deres udtalelser i (Kvale 2001). Jeg har valgt at gøre ovenstående for at højne reliabiliteten i min speciale.

I det følgende gives en kort præsentation af respondenterne. Efter denne vil min forståelsesramme – gennem min valgte teorier blive beskrevet.

### ***Præsentation af respondenter***



#### **Karsten Simensen (KS)**

KS er Erhvervs og arbejdsmarkeds chef i Nordjyllands Amt, fra september 2004.

Han vil få karakter af at være aktør og informant i forhold til min problemstilling. Dette, da han kan give mig indblik i hvilke projekter og tiltag, der er undervejs fra EA's side, og hjælpe mig til en forståelse af, den nordjyske erhvervsfremmes karakter. Videre vil han give indsigt i de tanker der ligger bag Amtets tiltag.

Simensen har i kraft af sin position som chef for EA, del i sekretariatet for NIF og NUF, og har således kendskab til NIF og NUF's virke, herved vil jeg kunne bruge ham, til at få informationer om tiltag fra disse fora.



#### **Flemming Christensen (FC)**

FC er vicekontorchef i EA (med hovedansvar for vækstforum), siden 2001.

Han får dermed karakter af at være aktør, samt informant i forhold til mit speciale. Han kan give mig indsigt hvilke aktuelle tiltag, der vil blive foretaget, samt hvilke

tiltag og strategier der er igangsat på amtslig niveau, da han sidder med ansvaret for blandt andet Nordjysk Kompetenceudvikling og Rammeprogrammet for Kortuddannede.



**Allan Næs Gjerding**

Allan Næs Gjerding (ANG) er ny udpeget dekan på det samfundsvidenskabelige institut og tidligere lektor i

erhvervsøkonomi på institut for erhvervsstudier. Frem til 2004 var han kontorchef i Erhvervs- og arbejdsmarkedsafdelingen.

I hans funktion af tidligere kontorchef, ønsker jeg at bruge ovenstående respondent som supplerende informant, og aktør, gennem sin fortsatte tilknytning til EA og NIF, og for at få indsigt i hvilke projekter han var med til at sætte i gang, i hans periode som kontorchef i EA. For herigennem at få en indsigt i hvilke tanker og bagvedliggende strategier der eksistere.

Jeg vil benytte ANG som ekspert i forhold til Erhvervsudviklingen i Nordjylland. Han kan sætte den nordjyske erhvervsfremme i perspektiv, og hjælpe mig til en kritisk tilgang til erhvervsfremme, dette kan han gøre da han ikke er direkte engageret i udmøntningen af den nordjyske erhvervsfremme. Videre besidder han stillingen som lektor i erhvervsøkonomi – på AAU – og er en aktiv aktør i mange af de eksisterende tiltag gjort i Nordjylland, i forhold til erhvervsudviklingen. Derfor kan han også fungere som ekspert for mig i forhold til min speciale og problemstilling.

# 2 KLYNGEDANNELSE OG POLITIK

I forhold til en videre undersøgelse, af hvorledes Nordjyllands Amt kunne anlægge klyngedannelse, som et nyt fokus på deres erhvervsindsats, for at øge konkurrencekraften og udviklingen blandt de nordjyske virksomheder. I dette kapitel opsættes parametre for hvorledes en erhvervs politik – med fokus på klynger - skal føres.

Til at opsætte disse parametre vil jeg gøre brug af en forståelse af klynger, og klyngernes evne til at give virksomheder en konkurrencemæssige fordele, sammenholdt med konkurrerende virksomheder, fremsat af M. Porter (1998). Porter har siden 1980'erne arbejdet med nationer og virksomheders konkurrenceevne, sat i relation til en geografisk afgrænsede industriklynger (Dahl 2003).

Porter arbejder med en tre niveauer, i forhold til virksomhedernes konkurrenceevne, virksomheder, industri og stat.

Porters fokus på den offentlige sektor vil danne grundlaget for min beskrivelse. Der vil blive lagt vægt på den indsats der kan initieres fra offentligt hold, i forhold til industrisegmenter. Mit fokus vil således ikke være hvorledes virksomhederne i sig selv kan øge konkurrenceevnen, men på hvorledes rammerne – fra offentligt hold – kan justeres og bedres for virksomhederne i regionen. Udvælgelsen er gjort for at understøtte min problemstilling, og give et billede af fordele, ved valget af en regional offentlig klyngepolitik.

Porter lægger vægten i det offentlige på staten, og forbigår således de regionale og lokale myndigheder. Det supernationale niveau der i Danmarks tilfælde gør sig

gældende, i form af den Europæiske Union, bliver ligeledes forbigået. Det ensidige fokus på det nationale aspekt er punkt til kritik. Specielt set i lyset af Porters egen forståelse af at det nære miljø har stor indflydelse på en klynges udvikling, jf. nedenstående citat.

Jeg sætter i min forståelse det regionale politiske niveau ind som det vigtige politiske niveau, til forskel fra Porters forståelse. Herved ligger mit valg af politisk niveau i tråd med Porters egen forståelse, af betydningen af øvrige faktorer af afstand i forhold til påvirkningen:

*... (W)hat I am really exploring is the way in which a firm's proximate environment shapes its competitive success over time.*  
(Porter citeret i Grant 1991).

Porter lægger således vægt på nærmiljøets påvirkning af virksomhedens konkurrenceevne. Min fokus ligger således i tråd med ovenstående citat af Porter, et fokus på det nære miljø, således vil jeg undersøge det regionale, offentlige, specifikt Nordjyllands Amt.

Der er en del politikker, der kan gøres brug af på det statslige niveau, som ikke er mulige at bruge regionalt, så som handels- og uddannelsespolitik (Porter 1998). Dette vil for mig gøre, at en del af de nuancer der er til stede i Porters forståelse ikke vil kunne overføres direkte fra nationalt, til regionalt niveau. Til gengæld er det muligt at finde de regionale styrkepositioner og sætte ind overfor dem. Ligeledes vil der være lettere regionalt at koordinere en indsats mellem de relevante aktører, end tilfældet vil være nationalt.

Porter er generalist, således byder hans præsentation af klynger ikke på specifikke tiltag til understøttelse eller opstart af klynger. For at kunne give et mere detaljeret billede af hvorledes en klyngepolitik skal gribes an, vil Porters forståelse blive brugt som rammen for en klyngepolitik. Til hvorledes rammen skal fyldes med specifikke tiltag vil Rosenfelds EU-rapport "A guide to cluster strategies in less



favoured regions” (2002) blive brugt. Således vil denne blive præsenteret efter min gennemgang af Porters forståelse af konkurrenceevne.

Denne forståelse giver som en delforklaring at en øget konkurrenceevne kan opstå i forlængelse af industrielle, geografiske samlinger af virksomheder der opstår i nationer på regionalt plan, i form af klynger.

### ***Den nationale konkurrenceevne***

Michael E. Porter arbejder med en forklaring på, hvorfor nogle nationer, frem for andre, udmærker sig i den globale konkurrence.

Grunden til hans valg af undersøgelsesfelt, ligger i, at han fandt der var sammenhæng mellem specifikke industriers konkurrenceevne og deres nationale tilhørsforhold. Samtidig fandt han, at konkurrencedygtighed bedre kunne forklares indenfor dele af en nation, end på nationalt plan.

Indenfor en nation, kunne der være virksomheder der udmærkede sig med høj konkurrenceevne, men der kunne ligeledes være andre industrier hvori der var lav konkurrenceevne.

Derfor skal der i stedet findes, hvilke rammer der er for industrisegmenters konkurrenceevne på nationalt plan, frem for at tale om en nations konkurrenceevne. Der bør fokuseres på parametrene for øget produktion og produktivitet, i specifikke industrier eller industrisegmenter, frem for at se på landet som et hele (Porter 1998).

Den makroøkonomiske betragtning kan sætte fokus på de overordnede, nødvendige rammer, såsom de menneskelige ressourcer og forbedret teknologi. Men en makroøkonomisk betragtning, er for bred en tilgang at have, til at give en reel forklaring på, hvorfor nogle landes virksomheder kan stå distancen globalt, frem for andre.

Målet med Michael E. Porters (1998) bog, ”The Competitive Advantage of Nations”, er at forklare hvorfor virksomheder i en nation, med succes kan

konkurrere med udenlandske rivaler, indenfor segmenter, altså hvorfor netop de har succes, frem for andre.

Det er Porters overbevisning, at for at opnå konkurrencemæssig succes, må virksomheden enten besidde en fordel, gennem lavere pris eller differentierede produkter, for hvilke der kan kræves en højere pris.

For at bibeholde succesen må firmaerne fremdyrke mere sofistikerede konkurrencemæssige fordele over tid, generere, mere effektiv produktion samt produkter af bedre kvalitet. En kombination af disse er mulig, på kortsigt, men svært at fastholde over tid, da fokus og fordele er meget forskellig.

### **Konkurrenceevne og klynger**

Der kan opnås fordele gennem et samarbejde mellem leverandører og virksomhed, da leverandøren kan stå for en del af produktudviklingen og kan tilpasse produktet virksomhedens specifikke behov. Eller et samarbejde mellem køber og virksomhed, hvor produktet kan blive tilpasset køberens behov, således kan virksomheden imødekomme køberens ændrede behov.

De nationer der kan siges at have en bedre international konkurrenceevne er vidt forskellige. Blandt dem kan nævnes: små italienske tøjproducenter, schweizisk medicinalproduktion og tysk bilproduktion (Porter 1998).

Virksomheder der udmærker sig indenfor et bestemt industrisegment, er ofte samlet i et fåtal af lande, eksempelvis er der kun et halvt dusin lande der har industri indenfor bilproduktion. Det samme er gældende for eksempelvis mobilproducenterne, ligeledes fokuseret på få lande og virksomheder.

De succesfulde industrier består ofte af geografisk koncentrerede virksomheder, placeret i bestemte regioner eller endda byer (Porter 1998).

Eksempelvis er den amerikanske bilindustri koncentreret i staten Michigan, nærmere bestemt Detroit, hvor udenlandske bilproducenter ligeledes har etableret udviklingsafdelinger, for at være tættere på det amerikanske udviklingscenter (Utrikesdepartementet 10-02-04).

For at finde hvorledes disse industrier er blevet konkurrencestærke, er det nødvendigt at betragte deres omgivelser. Der findes forskellige konkurrencestrategier, der kan vælges alt afhængig af den pågældende virksomheds position i industrisegmentet og med fokus på industriens dynamiske struktur, det er ikke muligt at overføre én virksomheds konkurrencestrategi, til en anden (Porter 1998).

### **Innovation og overlevelse**

Der er en række faktorer der gør det vigtigt, for en virksomhed at udvikle sig, gennem produkt- eller produktionsinnovation. Det kan være gennem en ny type produkter eller erstatningsprodukter, der vil overtage en del af det eksisterende marked.

Er der få underleverandører, kan dette ligeledes presse prisen på deres delkomponent, herved nødvendiggøre en nytænkning af virksomhedens produktion, enten at finde nye delkomponenter, eller en mere effektiv måde at producere på, for at holde prisen stabil.

Er udbuddet af varer større end den reelle efterspørgsel hos køberne, giver dette en forhandlingskraft hos køber, der kan gøre dem mere kræsnere, eller mere prisbevidste, eller begge dele. Herved er det krævet af virksomhederne at de udvikler deres produkter og, eller sænker produktionsomkostningerne (Porter 1998).

Ovenstående faktorer styrke kan variere, men er bestemmende for den enkelte virksomheds omsætning og overlevelseschancer. Faktorerne er en funktion af industriens struktur, i form af den underliggende økonomiske og tekniske karakteristika af industrien. Konkurrence nødvendiggør en konstant udvikling af produktet og produktionen.

Porters forståelse af innovation er teknologiske forbedringer og bedre metoder til produktion af produktet. Innovation er en nødvendighed for at kunne konkurrere globalt. Det er således ikke nok at besidde fordele. Fordele kan imiteres eller erstattes.

Produktionsfordele har varierende stabilitetsgrader, i forhold til bibeholdelse af konkurrenceevnen. Det afgørende er, hvilke fordele virksomheden bygger sin konkurrenceevne på, konkurrenter vil forsøge at kopiere produktionsmetoder eller efterligne fordelene.

Som den letteste fordel, for konkurrenter at opnå, er adgang til råvarer og billig arbejdskraft. Videre er der stordriftsfordele og brug af teknikker, tilgængelige for konkurrenter. Herover er produktdifferentiering, baseret på unikke produkter og services.

En anden bestemmende faktor er hvor mange af de forskellige fordele, et firma kan trække på. Således er det sværere at efterligne et kompliceret produkt, der trækker på mange forskellige delkomponenter, og specifik viden fra virksomheden.

Den vigtigste faktor, er konstant forbedring og opgradering. Det er således konstant forbedring af eksisterende produkter og produktionsmetode, der er nødvendig, for at kunne tage konkurrencen op internationalt, og bibeholde de konkurrencemæssige fordele.

### **De nationale konkurrencefaktorer**

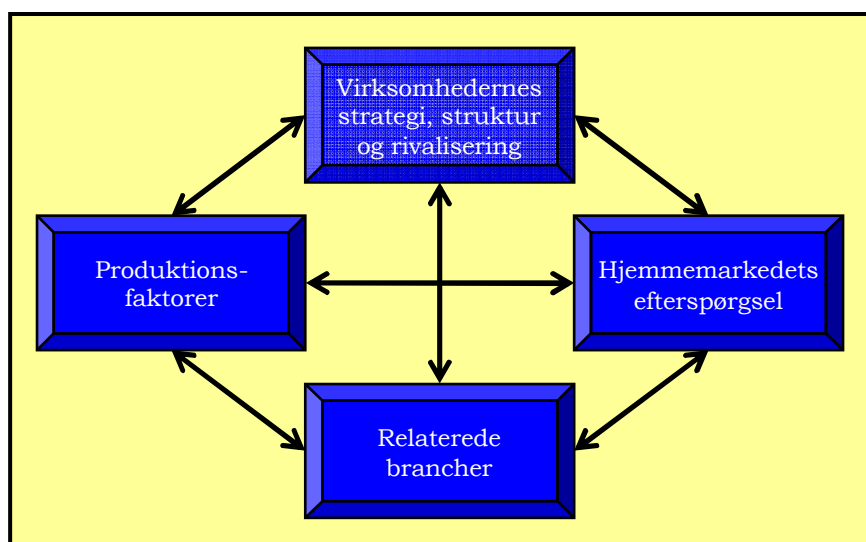
Porter opsætter fire faktorer, efter de grundlæggende forhold der er gældende i en virksomheds hjemland, der er bestemmende for virksomhedens rammer for konkurrenceevne og udvikling. Det er disse fire elementers samspil og indbyrdes påvirkning, der – indenfor nationen – er bestemmende for den enkelte virksomheds konkurrenceevne. Grundet den gensidige påvirkning der foreligger mellem faktorerne, har Porter givet den betegnelse diamanten.

Det er vigtigt at holde sig alle fire faktorer for øje, da det er samspillet mellem determinanterne, der har dannet et givtigt grundlag, for en undersøgelse af konkurrencevilkårene og for dannelsen af en politik til styrkelse af konkurrenceevnen.

Et ensidigt fokus, på blot en af fire faktorer vil ikke give den nødvendige dynamik, der sikrer et konkurrencedygtige virksomhedssegment. Eksempelvis vil et fokus på hjemmemarkedet, der står alene, kunne gøre at virksomhederne, i stedet for at trække på erfaringerne fra hjemmemarkedet, kun sælger til hjemmemarkedet.

De fire faktorer i diamanten udgøres af: Produktions faktorer, Hjemmemarkedets efterspørgsel, virksomhedernes strategi, struktur og rivalisering samt relaterede brancher, som vist i nedenstående figur.

**Figur 1: Porters diamant over de nationale konkurrencefaktorer (egen oversættelse af Porter 1998)**



**Produktionsfaktorer**, deles op i to typer, basis og avancerede faktorer. Basis faktorerne udgøres af eksempelvis; arbejdskraft, jord og naturressourcer.

De avancerede faktorer bygger på ressourcer, som teknologi, infrastruktur og uddannelsesniveau.

De basale faktorer er relativt lette at overkomme, eller skabe for konkurrenter i andre lande. Dette gør at konkurrenceevne i dag – verden over – bygger på produktionsfaktorer af den avancerede type, og således ikke på basisfaktorer der er tilstede på forhånd, i form af eksempelvis råvarer.

**Hjemmemarkedets efterspørgsel**, efter en industris produkter og services, bestemmes af landets befolkning, de sociale normer og miljøet. Det er gældende for efterspørgslens form, at det ikke er hvor meget der efterspørges, men hvorledes der efterspørges, der fortæller virksomhederne om kommende tendenser i forbrugernes krav til produkterne.

Med globaliseringen, bliver behovet for et sofistikeret hjemmemarked større, da produktudviklingen oftest foregår i hjemlandet. Efterspørgselskulturen i hjemlandets er således af stor betydning for produktudviklingen. Er hjemmemarkedets efterspørgsel kompleks og specialiseret, vil det stille større krav til virksomhedens produktudvikling, for at kunne imødekomme hjemmemarkedets krav, herigennem vil de have bedre produkter at konkurrere med globalt.

**Tilstedeværelsen af relevante underleverandører og relaterede brancher**, der er globalt orienterede, er af stor betydning for udviklingen i en industri.

Denne faktor relaterer til internationalt konkurrencedygtige virksomheder, der påvirker en bestemt industri, som underleverandører eller aftager for dette segment.

Således kan der opstå nye virksomheder som resultat af andre, da der dannes en stadig højere kompetence inden for et bestemt område. Dette *spin-off* vil kunne resultere i en større koncentration af virksomheder.

Den sidste faktor er **virksomhedernes strategi, struktur og rivalisering**. En nations miljø spiller kraftigt ind på virksomhedernes strategi og struktur. Det er ofte til fordel for den enkelte virksomhed at vælge en strategi, der passer til det nationale miljø.

Ligeledes vil hjemlig rivalisering virksomhederne imellem, øge presset på den enkelte virksomhed, så den bliver nødt til at innovere, for at kunne overleve. Således vil en virksomhed i et national højrivaliserende industrisegment ofte ende med at være yderst konkurrencedygtige, eller lukke grundet manglede innovation.

De nationale konkurrencefaktorer er ikke konstante og kan på længere sigt have positive, såvel som negative konsekvenser for en virksomheds konkurrenceudvikling. Hvis forholdene umiddelbart virker gunstige, kan de på langt sigt virke som en sovepude for virksomhederne, der kan tage fordelene for givet og således ikke gennemføre en fortsat udvikling af produkter og produktionsmetode.

Der er således meget at tage i betragtning for at en regerings politik til fremme af landets konkurrenceevne. Der er mange faktorer at tage højde for, og da omverdenen ikke er statisk vil der være risiko for at politikken, trods ihærdige forsøg ikke vil have den ønskede effekt. Videre har politiske strategier ofte fokus på løsninger med øjeblikkelige resultater, således ikke på de langsigtede resultater. Som Porter (1998) skriver:

*Policies implemented without consideration of how they influence the entire system of determinants are as likely to undermine national advantage as enhance it.*

Det er altså en nødvendighed at skabe en politik der virker samlende mellem de forskellige faktorer, frem for kun en enkelt. Det er her mange landes politiske enheder går galt (Porter 1998).

## Politisk påvirkning af industrisegmenterne

Ifølge Porter spiller de forskellige politiske niveauer ind, i påvirkningen af den nationale konkurrenceevne:

*Government at local, state or national level can influence competitive advantage in an industry if its policies influence one or more of the four determinants. (Porter 1998)*

Der er altså tale om at de forskellige politiske niveauer, kan påvirke konkurrenceevnen i en nation. Men som Porter ligeledes skriver, har det nære miljø den mest direkte og effektive påvirkning af virksomheden (ibid.). I ovenstående citat benævner Porter, regeringen lokalt, statsligt og nationalt niveau, denne opdeling bygger på en forståelse af større lande, og er således ikke direkte overførbart på Danmark.

En politisk påvirkning af virksomhedernes konkurrenceevne, skal ske gennem af alle fire faktorer, såfremt den førte politik skal have den ønskede virkning. Videre kan fokus på kortsigtede resultater have positiv virkning – på kortsigt – men være hæmmende for konkurrenceevnen på lang sigt.

Som eksempel på en politik med kortsigtet, positivt resultat, bruger Porter devaluering. At devaluere landets valuta, vil på kort sigt øge landets eksport af varer. Da disse bliver billigere for udlandet at købe, men på længere sigt vil risikoen være, at det pågældende lands virksomheder vælger en prisbestemt konkurrencestrategi.

Denne tilgang er let at imitere af konkurrenter. Videre er det en tilgang der ikke er konkurrencedygtig på længere sigt, da fokus ligger på pris, og hermed ikke på den produktudvikling.

Således vil produktet på længere sigt ikke være konkurrencedygtigt, da det ikke vil kunne møde forbrugernes krav.



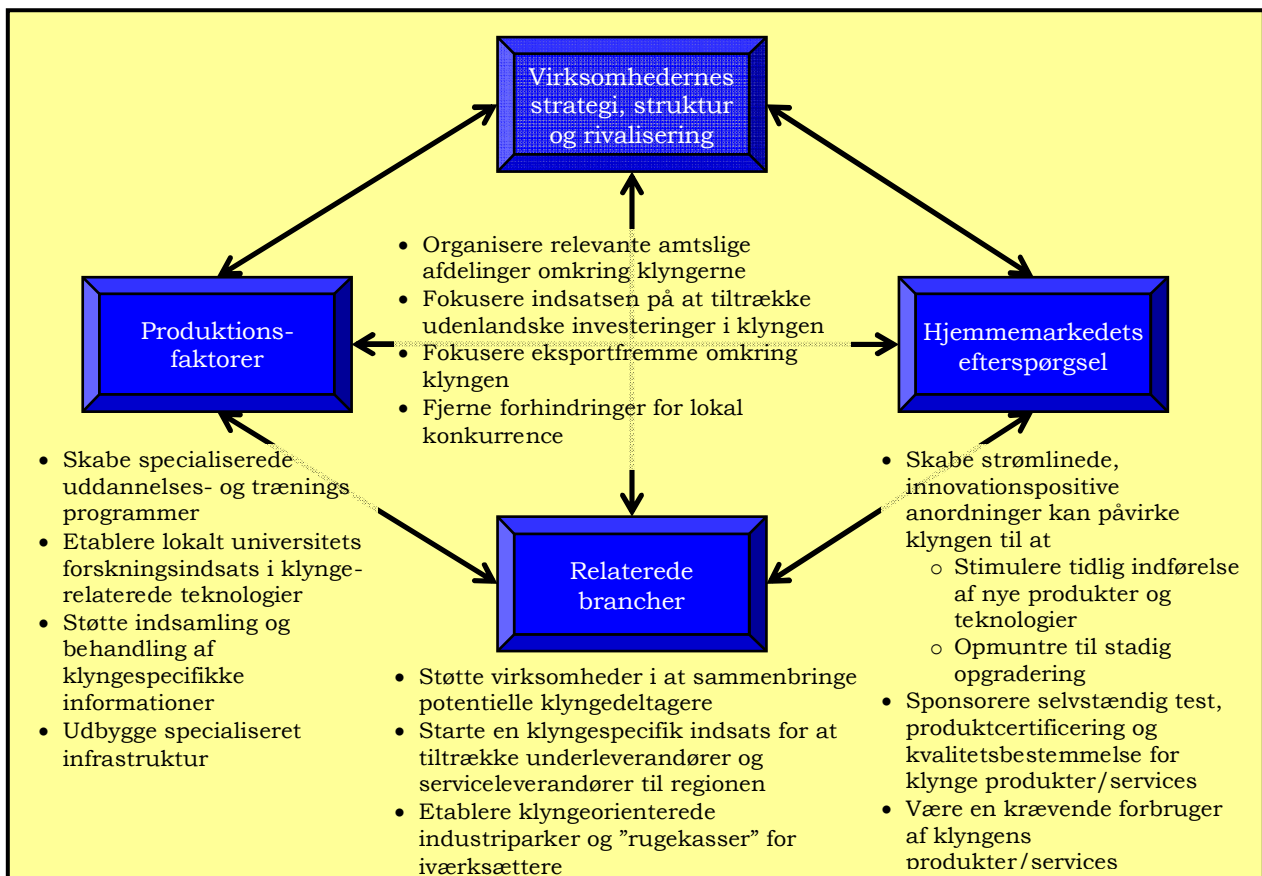
## Klynger og det regionale styre

Organisering af klyngemedlemmer eller aktører i en potentiel klynge, kan give medlemmerne større politisk indflydelse, og give medlemmerne mulighed for at dele udgifter til eksempelvis forsknings- og testfaciliteter (Porter 2000).

Klyngepolitik er en måde at gøre eksempelvis eksportfremme og skattepolitik mere vedkommende for virksomhederne. Er virksomhederne først interesseret gør det et muligt samarbejde mellem virksomhed, universitet og amt mere givtigt (ibid.).

Der er en del metoder for at fremme klyngedannelsen. Som vist i Figur 2 knytter tiltagene sig til bestemte retninger indenfor diamanten. Ved at sammenholde figurens initiativer med de vedtaget af Amtet, finder man at der er en del overlap. Alle nedenstående initiativer er mulige for Amtet at initiere, i større eller mindre grad. Der er en del tiltag der er gennemført i en eller anden form, fra Amtets side.

Figur 2: Regionale tiltag i forhold til diamanten (frit efter Porter 1998 og 2000)



Men det springende punkt er, hvorvidt det er bevidste forsøg på at stimulere klyngedannelsen i regionen (Porter 2000).

I forbindelse med ovenstående figur er det vigtigt at kortlægge en regions styrker og svagheder, finde klynger eller potentielle klynger, og så skabe en sammenhængende politik der kan understøtte disse.

Det er ikke alle af ovenstående politiktiltag der fuldt ud er mulig for Amtet at benytte, så som grenen af tiltag under produktionsfaktorer, hvor Amtet kun står for en del af uddannelsessystemet og en del af infrastrukturen, gennem vejnettet. Heri vil et samarbejde med øvrige offentlige institutioner – specielt universitetet – være en nødvendighed. Da denne vil kunne understøtte i udviklingen af produktionsrammerne.

Omkring virksomhedernes strategi, struktur og rivalisering, knytter der sig ligeledes en række mulige tiltag. Der skal tænkes i organisering i forhold til klyngerne.

Herudover vil et af målene være, at gøre omverdenen bekendt med det potentiale der ligger indenfor et bestemt segment i regionen. For at tiltrække udenlandske investeringer.

Samtidig skal eksportfremmeprogrammer tilpasses den pågældende klynge, således at denne kan få hjælp til at gøre sig gældende udover landegrænsen. Ligeledes der det nødvendigt at opmunter til konkurrence mellem eksisterende virksomheder til at tillade oprettelse af spin-off-virksomheder.

Hjemmemarkedets efterspørgsel kan Amtet påvirke direkte, gennem sine indkøb af varer og tjenesteydelser. Men det er ligeledes muligt at påvirke mere indirekte ved at påvirke klyngen, til tidligt at arbejde med nye produktionsmetoder og tage nye teknologier til sig. For hele tiden at udvikle og opgradere produktionen. At arbejde med standarder der ligger over de generelle standarder kan også virke

gavnige for klyngen. Specielt da klyngen gerne skulle specialisere sig indenfor et bestemt område, og herigennem kan opsætte standarder indenfor nye områder.

Samtidig med at der er fokus på et segment af industrien, er det også vigtigt at pleje de relaterede brancher og søge at øge størrelsen på klyngen. Dette kan gøres ved at støtte virksomheder i at sammenbringe potentielle klyngedeltagere.

Det kan gøres ved at forsøge at tiltrække underleverandører og serviceleverandører til regionen. Og ved at etablere klyngeorienterede industriparker og ”rugekasser” for nye virksomheder i regionen.

### **Politikkens form**

Som nævnt tidligere skal der sammentænkes forskellige politikområder for at kunne føre en klyngepolitik. At sammentænke politikkerne, gør disse overskuelige og formålsbaserede for virksomhederne. Herved giver det virksomhederne en grund til at deltage i klyngedannelsen, på et eller andet niveau. Dette kan gøres gennem en række initiativer opsat af Porter (2000) for at fremme klyngedannelsen

### **Fælles forståelse af konkurrenceevne og klyngens rolle heri, samt**

**afgrænsning.** Det er vigtigt at alle parter trækker i samme retning. Derfor skal der være en fælles forståelse af mål, form og definition af klyngen.

Det er videre vigtigt at afgrænse klyngen. Tages den bredeste forståelse af klynger, kan arbejdet let blive for stort og uhåndterligt.

**Fjerne forhindringer og mindske bånd for klyngens opgardering.** Som nævnt tidligere skal offentlig støtte redefineres. I dag udgøres offentlig støtte til virksomheder af midler og rådgivning, tilført virksomheden. I stedet for at give en direkte støtte, bør der tænkes i at fjerne hindringer for virksomhedernes udvikling samt rådgivning af disse. Ved at vende støtten således, gives der mere plads til at virksomhederne selv tager teten, og ikke arbejder efter at få tildelt en offentlig støtte.

**En struktur der kan indeholde alle klynger i regionen.** Der er ofte fokus på bestemte klynger i udformningen af en politik. Det er vigtigt at tage alle klynger med i betragtning, når der bliver gennemført generelle klyngeforanstaltninger. Et snævert fokus på eksempelvis IKT-sektoren, vil lade mere traditionelle klynger indenfor primære erhverv stå udenfor.

**Bred medlemsbase af klyngemedlemmer, samt privat sektor som klyngeadministrator.** At hverve bredt står delvist i modsætning til afgrænsningen af klyngen. Men det er nødvendigt at byde alle relevante potentielle klyngemedlemmer velkommen i et samarbejde. Da aktører byder ind med forskellige input, videre vil der ikke være sure miner i regionen mod en klynge, har klyngen budt aktørerne velkommen.

**Personlige netværks betydning.** Personlige netværk spiller en stor rolle for klyngens samarbejde og udveksling af informationer. Derfor er personlige netværk af stor betydning for en klyngens udvikling.

**Institutionalisering.** Klyngeudvikling er en lang proces, derfor er det nødvendigt at organisere sig fra offentligside således at der bliver opsat en struktur der vil sikre en forsæt udvikling af klyngen.

Jeg vil undersøge om der er sammenhæng i den førte erhvervsfremme, fra Nordjyllands Amts side. Dette vil jeg gøre ud fra en betragtning om at Amtet udgør en eksogen faktor, i forhold til de fire konkurrencefaktorer, jf. figur. Således at der foregår en gensidig påvirkning mellem faktorerne og den amtslige erhvervsfremme.

Ifølge Porter, er målet med en klyngepolitik at styrke udviklingen af klynger generelt, ved at fjerne forhindringer og begrænsninger for produktionsvæksten.

Porter lægger vægt på at en understøttelse af klynge, ikke er det samme som en egentlig erhvervs politik, hvori den nationale eller regionale regering støtter udvalgte industrier.

### **Strategi for regional klyngedannelse**

I forhold til Porters definition af klynger kan der stadig foretages en afgrænsning. Klynger giver højere grad af adgang til flere underleverandører, specialiserede serviceudbydere, infrastruktur, samt arbejdsstyrke (Rosenfeld 2002).

Der kan dog foretages en afgrænsning i forhold til den geografiske forståelse, ud fra rejsetid. Rosenfeld laver denne afgrænsning ud fra den afstand personer er villige til at køre til arbejde, og ud fra afstanden virksomhedsledelsen finder passende for at kunne deltage i møder og networking.

Den nordjyske amtskommune, passer til sådan en afstand. Rejsetiden er på maksimalt halvanden time fra Amtets hovedby, Aalborg.

klyngepolitik er i form af mulige virkemidler, der kan trækkes på for, at skabe målrettede tilbud, bedre rammevilkårene og gøre virksomhederne bevidste om, at de ikke står alene som producent i regionen.

At kende og forstå klynger, har kun værdi hvis denne viden bliver brugt aktivt, til at forfølge regionens mål, at bedre levestandarden og skabe økonomisk vækst i regionen. Der findes ingen enkelt handlingsplan der kan følges for at skabe og udvikle flere forskellige klynger i en region, endsige, bare de forskellige behov der måtte være indenfor én klynge.

En klynge kan bestå af mange forskellige typer af forhold mellem virksomhederne, og virksomhederne kan være af meget forskellig karakter. Således vil jeg i dette afsnit, på baggrund af Rosenfelds klyngeguide, opsætte en række mulige områder hvor der regionalt kan understøttes en udvikling af klynger. Disse områder er:

1. Forstå og operationalisere den regionale økonomi

2. Indlede et samarbejde mellem arbejdsgivere og institutioner
3. Organisere og yde service
4. Opbygge en specialiseret arbejdsstyrke
5. Stimulere innovation og iværksætteri
6. Markedsføre og *brande* regionen (Rosenfeld 2002)

Der er her tale om områder der er direkte i relation til en klyngepolitik, der er andre faktorer der også spiller ind, grundlæggende faktorer som uddannelsesmuligheder, infrastruktur, boligtilbud, indkøb osv.

Disse grundlæggende faktorer, vil jeg betragte som værende til stede i Danmark som helhed, herunder også i Nordjylland.

De ovenstående punkter vil i det følgende blive uddybet for til sidst at blive sammenkædet i en hel klyngepolitik.

### **Forstå den regionale økonomi**

Ved at fokusere på klyngerne, er der bedre muligheder for at finde de problemer der måtte eksistere for virksomhederne i regionen. Herved vil det være muligt at afhjælpe de hindringer der måtte ligge for virksomhederne. Hvilke specifikke tiltag der er nødvendige afhænger af et utal af variable, såsom regionens generelle situation, den indbyrdes forhold i den enkelte klynge og produktionsevne, udlandets konkurrencevilkår indgår også (Rosenfeld 2002).

For at kunne skabe en klyngepolitik er det nødvendigt at skabe sig et overblik over de klynger og potentielle klynger der måtte være i regionen. Der findes mange måder, hvorpå klynger kan identificeres, eksempelvis ud fra virksomhedernes størrelse og koncentration, ved at kortlægge værdkæder eller andre organiserede forbindelser mellem virksomhederne.

Ligeledes kan definitionen på en klynge variere, som Rosenfeld (ibid.) skriver:

*Firms can cluster around common products, common processes, value added chains, core technologies, special skills, natural resource, or distribution hubs. Ultimately, one must apply common*

*sense and depend on on-the-ground observers to identify the roots and, therefore members, of the clusters.*

Der skal altså mere end blot en standardforståelse af hvad en klynge er og hvorledes denne defineres. Som udgangspunkt er det nødvendigt at bruge en definition for at kunne lave en afgrænsning og for at kunne finde klynger. Men når klyngen er fundet, er det vigtigt at kunne afvige fra den oprindelige definition, for ikke at afgrænse sig fra vigtige aktører.

Forarbejdet skal gøres inden der kan fastsættes en politik og bestemmelse af indsatsområder. Dette forarbejde består i at indsamle materiale til beskrivelse af regionen. Denne indsamling foretages fra offentligt hold.

I Danmark ville man ved at indsamle informationer fra eksempelvis Arbejdsformidlingen, Dansk Statistik, Amterne, Erhvervsministeriet etc. Kunne få et billede af erhvervets muligheder i regionen. De indsamlede informationer kan være antallet af virksomheder efter erhverv, beskæftigelsen efter erhverv, gennemsnitlig uddannelsesniveau for arbejdsstyrken, indkomst og lønniveau etc.

Regionens klyngekoncentration vil herefter kunne sammenlignes med landsgennemsnittet. Ved at lave denne sammenligning, er det muligt at bestemme om der eksisterer en koncentration af virksomheder, i forhold til landsgennemsnittet, der kan danne grundlaget for en potentiel klynge.

Når først der er valgt potentielle klynger, skal der arbejdes med forbindelser og kontaktmønstre mellem de forskellige virksomheder. Sektorbaseret vareudveksling er et eksempel på kontakt der er relativt let at få kendskab til, da den ofte er tilgængelig gennem offentlige institutioner, så som Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Når man skal arbejde med specifikke kontakter der er virksomheder imellem, eller med institutioner skal der ske en direkte indsamling af informationer, for

eksempel ved gennemførelse af en spørgeskemaundersøgelse, til kortlægning af personlige og erhvervsrelaterede forbindelser der måtte være mellem virksomhederne (Rosenfeld 2002).

En operationalisering af klyngestyrker og -svagheder kan foretages ud fra en vurdering af klyngepræstationen, sammenlignet med klynger i andre regioner eller lande og kan foretages ud fra faktorer som:

- Forsknings- og udviklingskapacitet
- Arbejdsstyrkens tilgængelighed og kompetencer
- Uddannelse og træning
- Nært placerede underleverandører
- Specialiserede services
- Netværk og alliancer

Ved at sammenligne, ud fra ovenstående faktorer, er det muligt at bestemme områder, hvor klyngen står svagt, og således bestemme sig for relevante midler at tage i brug for at styrke klyngen.

Således er handlingerne i første trin:

- ➡ At identificere klynger
- ➡ Kortlægning af klynger
- ➡ Sammenligning med konkurrenter

### **Samarbejde mellem arbejdsgivere og institutioner**

Ved en kortlægning af klynger og styrkepositioner i en region, vil der med stor sandsynlighed kunne findes styrkepositioner, uden at der foreligger et samarbejde mellem virksomhederne. I sådanne tilfælde kan der være et stort potentiale i, at skabe et samarbejde, mellem de pågældende virksomheder, herved vil det være lettere, at finde fælles behov, og blive hørt (Rosenfeld 2002).



Således er det, at nedsætte organisere arbejdsgivere i råd, eller klyngeorganisation, vigtigt i forsøget på at danne klynger.

Det er gennem disse organer, at den social interaktion lægges i mere faste rammer, herved er grundlaget for netværk og networking mellem virksomhederne. Der kan opstå problemer som at medlemskab af klyngesamarbejderne bliver begrænset, medlemmerne ønsker at bevare deres rettigheder og tilgængelige ressourcer. Herved bliver potentielle medlemmer ekskluderet

Disse samarbejder, er dog ikke lig klyngen, virksomheder der ikke er en del af organisationen, kan stadig nyde godt af en del af ressourcerne. Ligeledes kan de trække på den samme arbejdskraft og infrastruktur.

For en offentlig organisation der ønsker at skabe en klynge, er det nødvendigt at kunne finde og møde, behov fra virksomhedernes side. Dette kan ske gennem en oprettelse af sådanne klyngeorganisationer ud fra ovenstående metode.

Men først og fremmest ved at bruge den kortlægning, foretaget ved operationaliseringen af den regionale økonomi, til at forstå interaktionen i regionen mellem virksomhederne. Da der eksisterer et utal af sammenslutninger og netværk, af private, professionelle, handelsmæssige karakter. Det er muligt at bygge på eksisterende organisationer, ved at give dem ansvaret for en del af klyngeorganiseringen, herved spares tid og kræfter til opstart af samarbejder.

Når et klyngesamarbejde er skabt, skal de største udfordringer og behov blandt medlemmerne identificeres, og danne grundlaget for den indledende kontakt til regeringen, som oftest regionalt (Rosenfeld 2002).

I samarbejdet er det en fordel, at der er jævnlig kontakt mellem medlemmerne. Her kan en formaliseret struktur på klyngekontakten være behjælpelig. Der kan med fordel satses på en kommunikation der gør brug af internetkommunikation, som supplement til den direkte kontakt, med telefon eller møder.

En anden fordel ved at understøtte en internetbaseret kommunikation, er at denne vil gøre klyngen tilgængelig og synlig for virksomheder udenfor regionen, der således vil kunne finde fordele i at flytte en del af deres virksomhed til regionen.

At understøtte en kontakt mellem klyngemedlemmerne, er med til at skabe et samarbejde mellem virksomhederne, om ordrerhjemtagelse, fælles uddannelsesprogrammer med mere. Det er vigtigt indenfor klyngen at kunne understøtte udviklingen af bredt forankrede netværk, men lige så vigtigt er det at kunne danne netværk der arbejder indenfor et snævert interessefelt og således kun appellere til en delgruppe af klyngens medlemmer.

En sådan understøttelse kan skabes fra offentlig side, ved at igangsætte forskellige tiltag, Rosenfeld fremhæver således fire eksempler der kan drages nytte af ved udformningen af generelle og specifikke netværkstiltag.

**Netværks formidler** er en mulighed for at kunne understøtte netværksdannelsen og – bibeholdelsen, ved at man fra offentlighed skaber kontakten mellem virksomhederne, og agerer sekretariat for netværket, i de tilfælde hvor de deltagende virksomheder var for små til selv at kunne stille medarbejdere til rådighed for at holde styr på medlemmerne.

**Spejder og koordinator** funktionen, ligger i at skabe en offentlig organisation, der har kendskab til et bestemt segment af en industri, og således er i stand til at finde og bruge muligheder for samarbejde mellem virksomheder, for herigennem at skabe kontakten. En sådan offentlig organisation, bør have en bred vifte af institutioner tilknyttet, som banker, revisionsfirmaer, handelsorganisationer og tekniske servicecentre.

Øge kendskabet til klynger gennem oplysningskampagner, er ligeledes et brugbart værktøj, ved at gøre befolkningen bekendt med en bestemt klynges tilstedeværelse vil det være muligt at tiltrække nye medlemmer og gøre klyngen til en del af den generelle forståelse af erhvervet i området.

Således er den samlede indsats for at indlede et samarbejde følgende:

- At finde og imødekomme behov og skabe klyngeorganisation
- At formalisere kommunikationen mellem virksomheder og til det offentlige
- At skabe virksomhedssamarbejde

### **At organisere og yde service**

Der er en kæmpe fordel ved at gøre brug af klynger, til serviceydelser fra det offentlige side. De behov der måtte være, er lettere at finde og møde, såfremt virksomhederne, i fællesskab, har identificeret og valgt områder der hvori der er behov for hjælp. Denne tilgang er tids- og ressourcebesparende for det offentlige, da det herved er muligt at målrette sine serviceydelser.

Den offentlige støtte til virksomhederne er ofte delt mellem de forskellige offentlige niveauer, men der er mange af ydelserne der er overlappende. Som eksempel kan nævnes den nordjyske iværksætterhjælp fra det statslige/amtsslige ErhvervsCenter Nord (ECnord), der giver rådgivning og støtte til opstart. Endvidere har ECnord også, gennem Amtet fået støtte til et mål 2-program *Nordjysk Iværksætter Netværk*, således er der en organiseret støtte til virksomheder gennem ECnord, men samtidig giver Region Aalborg iværksætterhjælp, der ikke er koordineret med den hjælp der ydes fra ECnord.

Den støtte der gives af det enkelte offentlige niveau, er ligeledes opdelt, der ydes eksempelvis uddannelsesstøtte, teknisk rådgivning, eksportstøtte m.v., dette er støtte der gives uden direkte koordinering. Således varetages den nordjyske amtslige uddannelsesfremme hovedsageligt, af Undervisnings- og Kulturområdet og delvist af Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen (amtets hjemmeside).

Ved at tænke i klynger, og have en problemorienteret tilgang til erhvervsfremme, vil det være muligt at give virksomheder, én organisation til at hjælpe sig, og en vifte af tilbud der er ikke overlappende. Dette vil hjælpe virksomhederne, men vil

stille store krav til organiseringen, og kommunikationen på tværs af offentlige organisationer (Rosenfeld 2002). Således vil en af de største udfordringer være at skabe en offentlige organisation der er tilknyttet en bestemt klynge, og arbejder på tværs af de offentlige organisationer.

Men der skal lægges et stykke arbejde i organiseringen og serviceydelsen, selv inden der kan sættes et sådant organ på benene. Således skal der indsamles, organiseres og videregives informationer om klyngen, således denne information er tilgængelig. For at finde hvorledes udviklingen er i klyngen, ville det være fordelagtigt, om der blive opgjort udviklingen indenfor de klynger valgt.

Ved at gennemføre dataindsamling efter klynger, er det muligt at danne sig et billede af klyngens styrker og udvikling. En sådan undersøgelse ville ikke være mulig i samme grad, forholder man sig til de gængse undersøgelser der fokuserer på erhverv, geografi osv. Klynger er ikke afgrænset af erhverv, eller kommunegrænser.

At involvere en analyseenhed til at gennemføre en mere dybdegående analyse af klyngerne, og lave statusrapporter for disses udvikling, vil være til stor hjælp for at kunne udvikle og tilpasse en klyngepolitik, regionalt.

I forbindelse med at få det analytiske overblik i regionen, er det en fordel at skabe et kompetencecenter i forbindelse med klyngen, herved gives klyngens medlemmer én indgang til de forskellige støttemuligheder, gives et miljø hvori der kan skabes og udveksles informationer og således er en potentielt stærk faktor i skabelsen af et institutionaliseret netværk mellem klyngemedlemmerne.

Hvad gælder støttemulighederne, er det specialiseret viden og faciliteter, der ikke er mulig for den enkelte mindre virksomhed at skaffe. Men ved at samle behovene fra mange mindre virksomheder, er det rentabelt at opbygge sådan faciliteter, eller stille viden til rådighed, som eksempel kan nævnes det nordjyske EU-projekt Metal-supply.

Metal-supply stiller kompetence for netkommunikation og –salg, til rådighed for metalvirksomheder (metalsupplys hjemmeside). Ved at have dette samlet i et kompetencecenter, er det ydelser, den enkelte virksomhed har råd til.

Rosenfeld (2002) sætter en række ideer op for hvad, et sådant kompetencecenter kan have af opgaver:

- ✓ Rely on cluster to define services
- ✓ Include some charge for all services
- ✓ Employ staff with industry experience
- ✓ Broker existing services where possible
- ✓ Look for ways to work with firms collectively
- ✓ Know the companies and gain their trust
- ✓ Establish formal link to cluster organisation

Det er således vigtigt at de kompetencecentre, der bliver etableret, er i kontakt med industrien. At det er gennem samspillet herimellem, at centeret udvikler sine ydelser.

Et sådant kompetencecenter vil også kunne tjene som *rugkasse* for nye virksomheder, der herved lettere vil kunne trække på kompetencecenterets viden, og rolle som center for dele af virksomhedernes videndeling.

Et af de mest vidtgående tiltag der er nødvendige for at kunne danne sig de rigtige støttemuligheder for klynger, er at ændre organisationen på de offentlige niveauer. Der er tidligere nævnt en del tiltag der er nødvendige for at kunne imødekomme de udfordringer der vil opstå ved oprettelsen og understøttelsen af klynger i en region. Men at tilrettelægge støtten og kontakten til klyngen, er en vigtig brik i en offentlig støttet klynge. Dette kan ske gennem dannelsen af en offentlig enhed, der specifikt arbejder med et bestemt klyngeområde.

Således er den nødvendige indsats til at organisere og yde service at:

- Indsamle og videregive informationer om klyngen
- Skabe et videnscenter til understøttelse af klyngen
- Koordinere den offentlige støtte

### **Specialisering af arbejdsstyrken**

Støtteordninger og virksomhedssamarbejder skaber ikke en klynge alene. For at kunne bibeholde virksomhederne, og skabe gode kår for disse, er det ligeledes nødvendigt at skabe en veluddannet, specialiseret arbejdsstyrke, disse kan trække på. Dette ved at danne et samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner, således at uddannelsesinstitutionerne udbyder, det der er relevant for virksomhederne.

Det er nødvendigt at sikre, at der er en stor gruppe tilstede i regionen, der besidder de nødvendige basiskompetencer (dvs. gennemført ungdomsuddannelse, eller en tilsvarende tekniskuddannelse). Herved er det en gruppe at videreudanne til og specialisere for virksomhederne.

Ved at lave en kobling mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne, er det muligt at skabe uddannelsesforløb skræddersyet til virksomhedens ansatte, eller som alternativ skabe uddannelsesforløb med ansættelsesmulighed i virksomhedsgruppen, som resultat. Ved at lade klyngens specialiteter og behov være styrende for uddannelsesudbuddet, er det kan en specialiseret, kompetent arbejdsstyrke gøres tilgængelig for virksomhederne i en klynge (Rosenfeld 2002).

Således er de nødvendige tiltag for at sikre den nødvendige uddannelseskapacitet til klyngen at:

- Kvalificere arbejdsstyrken til klyngens behov
- Danne samarbejde mellem klyngemedlemmer og uddannelsesinstitutioner
- Bruge klyngekompetencer som grundlag for uddannelse

### **Stimulere innovation og iværksætter**

Klyngers overlevelse kan sikres ved tilkomsten af nye virksomheder og ideer, derfor er det nødvendigt at være med til at give nye virksomheder gode betingelser for opstart og vækst. Dette blandt andet ved at sørge for relevante kompetencer blandt arbejdsstyrken, som nævnt ovenfor. Men at sætte fokus på og give midler til nye virksomheder, eller ideer vil give klynge den nødvendige

kritiske masse til at kunne slå igennem globalt, eller som det mindste kunne holde klyngen ved lige, hvad gælder ansatte og virksomheder.

En metode til at fremme det regionale iværksætter, er at opmuntre til spin-off, fra de etablerede virksomheder, ved at give nye virksomheder favorable lån og stille faciliteter til rådighed, så som laboratorier, kontor mv. Sådanne faciliteter vil også kunne hjælpe til at skabe netværk mellem de nyopstartede virksomheder.

Netværk vil kunne hjælpe virksomhederne da disse ikke i forvejen har den store erfaring med at drive virksomhed.

*The most effective networks are based on some sort of existing relationships among entrepreneurs, such as incubators, economic development programmes, common sources of capital, or associations (Rosenfeld 2002).*

Således kan rugekasser tjene mere end bare det formål at skabe rammer for en nyopstartet virksomhed. En rugekasse kan ligeledes tjene det formål at skabe forbindelser mellem virksomhederne. Der herved vil kunne skabe grundlaget for et mere omfattende samarbejde, på længere sigt.

Således kan stimulation af innovation og iværksætter i regionen foregå gennem:

- Fokus på spin-off fra eksisterende virksomheder i klyngen
- Fokus på opstart af ny virksomhed
- Give favorable lånemuligheder og stille faciliteter til rådighed

### **Markedsføring og *branding* af regionen**

Opnår en region en klynge med stor succes, vil det kunne resultere i en identificering af klyngens arbejdsområde med regionen. Eksempelvis forbindes med Californien ofte med to af sine store klynger, film- og vinproduktion, koncentreret omkring hhv. Los Angeles og Napa Valley (Harvard Business School Working Knowledge 27-01-2003). Eller som med den amerikanske

bilproduktion koncentreret omkring Detroit jf. afsnittet Konkurrenceevne og klynger.

Som hjælp til at fremme en spirende klynges produkter kan det være en fordel at fokusere på regionens flagskibe, dette vil give omverdenen et bestemt billede af regionen, herved kan der lettere tiltrækkes investeringer, arbejdskraft og nye virksomheder indenfor samme område. Herved kan klyngens potentiale bedre udfoldes. Promoveringen af regionen bør foregå i en stor del af verden, og således ikke kun indenfor landets grænser. Således bør en dansk region, som minimum satse på EU, ved promoveringen af særlige regionale kompetencer. Således bør det også være et mål for en regional regering at støtte private projekter til promovering af regionen.

Denne satsning på hele EU vil ligeledes kunne træde i karakter ved at danne eksport netværk, centreret om de enkelte klynger. Små og mellemstore virksomheder har ofte ikke den viden og de ressourcer der er nødvendige for at kunne slå sig fast på det globale marked. Her vil eksport netværk eller klubber kunne hjælpe disse, gennem en fælles indsats.

Denne fælles indsats kan foregå i form af eksempelvis den regional deltagelse af handelsmesser, fælles internationale salgskontorer, eksportnetværk omkring klyngen eller eksportalliancer.

Således er det muligt at en regional regering at markedsføre og *brande* regionen ved at:

- Målrette investeringer
- Brande gennem bestemte virksomheder
- Promovere klyngerne internationalt
- Danne eksportnetværk



### **At skabe en klyngepolitik**

Sættes ovenstående praktisk forståelse af klyngepolitik i kontekst med Porters, findes der mange lighedstegn. Hvor Porters klyngeforståelse centrerer omkring de fire konkurrencefaktorer, koncentrerer Rosenfelds forståelse om virksomhedernes netværksdannelse, som forløber til egentlige klynger. Netværk er dog at stor betydning for Porter, det er gennem disse, at institutionaliseringen skal foregå. Men metoden til at skabe klynger er sammenfaldende. Begge ønsker en organisering af de offentlige tilbud, tilpasset til den enkelte klynge behov. Behovene findes og udtrykkes enten af klyngen selv, af de offentlige institutioner, i samarbejde med klyngen.

Begge mener at en kortlægning af en regions virksomheder, kompetencer og netværk bør kortlægges inden indsatsområder vælges.

At klyngen med fordel kan samles omkring et kompetencecenter, hvori der kan samarbejdes og samles viden, organiseres testfaciliteter og lokaler til spin-off virksomheder og ny tilkomne virksomheder.

Begge er af den holdning at der skal skabes en grad af samarbejde, men at samarbejde ikke skal sætte ind som det vigtigste, virksomhederne skal stadig konkurrere. Konkurrencen skal blot fokuseres på de udenlandske konkurrenter. Det er vigtigt at klyngen er konkurrencedygtig.

Således er grundelementerne til at skabe klynger netværksdannelse, oprettelse af videnscenter, støtte til nye virksomheder og ideer og en reorganisering af de offentlige institutioner.

I det følgende vil jeg beskrive organiseringen af Nordjyllands Amts erhvervsfremme.

# 3 DEN NORDJYSKE ERHVERVSSTRUKTUR

Nordjyllands Amt er arealmæssigt det største af de nuværende 13 amter, på godt og vel det dobbelte af landsgennemsnittet (Amterne i Tal 2003).

Befolkningsmæssigt ligger Nordjylland derimod på en tredjeplads, samlet gør dette Nordjylland til median Amtet, i forhold til indbyggere per kvadratkilometer.

Indkomstmæssigt ligger Nordjylland ikke så godt, på en femte sidste plads for den gennemsnitlige personindkomst, dette giver Amtet en placering blandt de bedste i den nederste halvdel blandt amterne (ibid.).

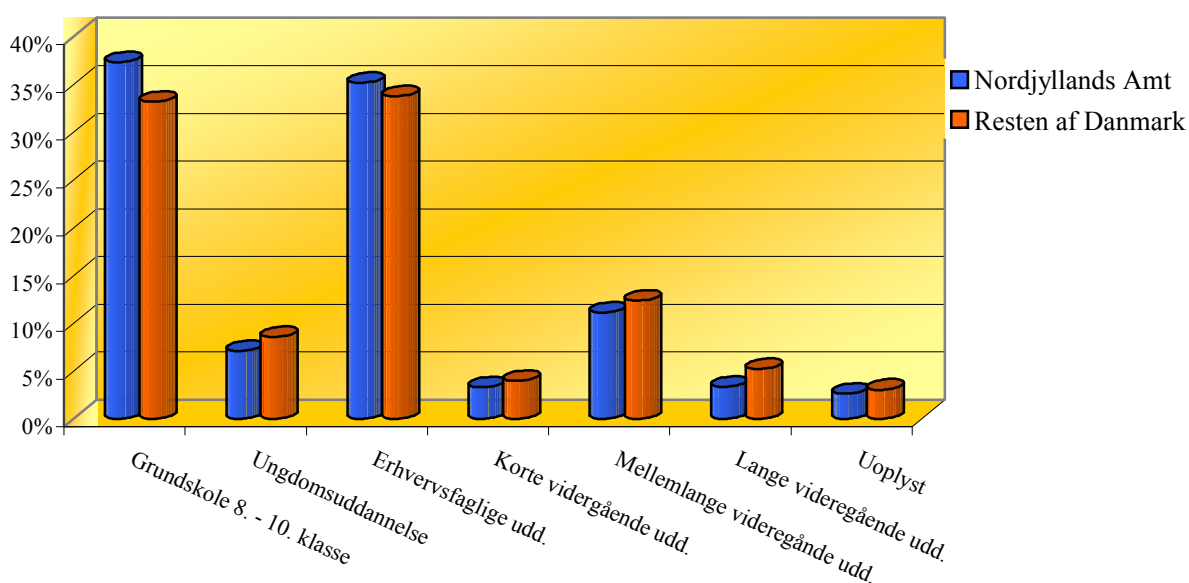
	1994		1999		2004	
<b>Hele landet</b>	Landbrug, gartneri, råstofudvinding	132885 5 %	112395 4 %	94306 3 %		
	Fremstillingsindustrien	462993 17 %	479653 16 %	417867 14 %		
	Energi- og vandforsyning	17829 1 %	16963 1 %	14601 1 %		
	Bygge og anlæg	139600 5 %	165475 6 %	166748 6 %		
	Handels-, hotel- og restaurationsvirk.	597236 22 %	678462 23 %	670216 23 %		
	Transport, post og telekommunikation	171522 6 %	180824 6 %	171419 6 %		
	Finansieringsvirk. mv.	278090 10 %	327115 11 %	369276 13 %		
	Offentlige og personlige tjenesteydelser	920824 34 %	959115 33 %	969413 34 %		
	Uoplyst aktivitet	21316 1 %	9924 0 %	13937 0 %		
	<b>I alt</b>	<b>2742295 100 %</b>	<b>2929926 100 %</b>	<b>2887783 100 %</b>		
<b>Nordjylland</b>	Landbrug, gartneri, råstofudvinding	18433 8 %	15192 6 %	12422 5 %		
	Fremstillingsindustrien	44824 19 %	48805 20 %	41691 17 %		
	Energi- og vandforsyning	1670 1 %	1508 1 %	1110 0 %		
	Bygge og anlæg	12623 5 %	16437 7 %	16449 7 %		
	Handels-, hotel- og restaurationsvirk.	39080 17 %	44024 18 %	43654 18 %		
	Transport, post og telekommunikation	12912 6 %	14392 6 %	13234 5 %		
	Finansieringsvirk. mv.	19731 8 %	22995 9 %	25949 11 %		
	Offentlige og personlige tjenesteydelser	81068 35 %	84806 34 %	85634 35 %		
	Uoplyst aktivitet	1862 1 %	777 0 %	1233 1 %		
	<b>I alt</b>	<b>232203 100 %</b>	<b>248936 100 %</b>	<b>241376 100 %</b>		

Tabel 1: Erhvervsfordeling i Danmark og Nordjylland 1994, 1999 og 2004 opgjort i absolutte tal og procent (efter Danmarks statistik).

For den erhvervmæssige sammensætning af Nordjylland kan det ikke siges at denne skiller sig betydeligt ud fra landsgennemsnittet. Som vist i tabel 2 følger den nordjyske erhvervsfordeling den generelle danske udvikling.

Der er dog et par forskelle i fordelingen på de forskellige grupper. Den primære, og sekundære sektor er procentvis større i Nordjylland, end tilfældet er for landsgennemsnittet. På den anden side er der, procentvis, en mindre del af arbejdsstyrken ansat i handels-, hotel- og restaurationsvirksomhederne i Nordjylland.

### Befolkningens højeste fuldførte uddannelse pr 2003



**Tabel 2: Uddannelsesnivea i Nordjylland, sammenlignet med resten af Danmark pr 2004, uddannelses niveau for arbejdsstyrken, personer underuddannelse ikke opgjort (Danmarks statistik tabel HFU1)**

Ser vi på udviklingen i de absolutte tal, er finansieringsvirksomhed m.v. steget mest med godt 6000 ansatte fra 1994 til 2004. Samtidig er de primære og sekundære erhverv faldet med lidt over 9000 ansatte. Det er netop i disse kategorier der har været en specialisering i Nordjylland (Nordjyllands Amt 2003).

Fremstillingsindustrien er på tilbagegang. Som nævnt tidligere er der gennem de sidste år forekommet en del masseafskedigelser i regionen.

Dette fald i den primære og sekundære sektor, sammenholdt med det relativt lave uddannelsesniveau i Nordjylland, gør at der er en stor udfordring i at finde arbejde til den arbejdsløse gruppe, samtidig med at der er flaskehalsproblemer med at finde kvalificeret arbejdskraft indenfor specifikke grupper. Eksempelvis er der p.t. høj arbejdsløshed indenfor smedefaget generelt, men samtidig er der mangel på smede til svejsning i aluminium og titanium, dette er dog et problem der med tiden vil blive løst gennem opkvalificering (Arbejdsmarkedsrådet et Arbejdsformidlingen Nordjylland 2005).

Regionen har karakter af at være et udkantsområde, i form af forholdsvis høj arbejdsløshed, lav uddannelsesgrad, lav gennemsnitsindkomst med mere (Nordjyllands Amt 2003). Men samtidig har Nordjylland også sine forcer. Der er ved at blive etableret en høj videnskonsentration indenfor bestemte erhverv. Der er eksempelvis et højt vidensniveau indenfor trådløs kommunikation (som beskrevet i blandt andet Dalum et al. 1999 og Dalum et al. 2003). Men også indenfor eksempelvis metal, i kraft af MetalSupply<sup>6</sup> i Hjørring, og byggematerialer gennem Cemtec<sup>7</sup> i Hobro. Men ligeledes er der en vidensspecialisering indenfor serigrafiproduktion ved blandt andet Colourprint.

### ***IKT-klyngen***

Det nordjyske fokus på teknologisk udvikling og IKT-sektoren kan ikke siges at være ny. Allerede tilbage i slut 1980'erne blev der, med EU-søtte i ryggen, iværksat programmet NordTek (Lassen et al 2003c). NordTek blev initieret i et

---

<sup>6</sup> Metal Supply er en organisation der har til hensigt at samle jern og maskinbranchen på et marked, hvor alle branchens aktører kan mødes for at indgå aftaler og udveksle erfaringer (<http://www.metal-supply.com>)

<sup>7</sup> Cemtec er et erhvervscenter for energi- og materialeteknologi, hvori virksomheder har mulighed for at placere sig, til gavn for deres produktudvikling (<http://www.cemtec.dk/>)

bredt samarbejde, med Amtet som den styrende aktør og de forskellige regionale erhvervsaktører som deltagere.

Målgruppen var de små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) og deres anvendelse af ny teknologi. NordTek var det første forsøg fra Nordjyllands Amts side på at fokusere erhvervspolitikken på en regional, erhvervsmæssige specialisering. NordTek havde ikke elektronikvirksomhederne som den direkte målgruppe for programmet, gennem en udvikling af den samlede nordjyske gruppe af SMV'eres brug af ny teknologi, skabets der et behov som kunne opfyldes af de nordjyske elektronikvirksomheder.

IKT-sektoren i Nordjylland er relativt stor, og står for over 3 % af den samlede nordjyske beskæftigelse (1999-tal), svarende til beskæftigelsen i de nordjyske primære erhverv.

Den nordjyske elektronik klynges begyndelse kan spores tilbage til 1948 med oprettelsen af SP Radio der var en elektronikproducent. I 1960'erne skiftede SP Radio målgruppe for deres produktion, til trådløs maritim kommunikation, og fik hurtigt international anerkendelse for deres produkter, skiftet i målgruppe skyldtes den store fiskeindustri der var i Nordjylland. Men af den store gruppe af elektronikvirksomheder der i dag eksisterer, er en del kommet gennem spin-off fra SP Radio. Således var det ingeniører fra SP Radio der i 1973 grundlagde Dancom, Simrad Shipmate i 1977 og Dancall (senere Bosch Telecom Danmark, herefter opdelt i forskning i Siemens Mobile og produktion hos Flextronics) i 1980. Dancall havde maritim kommunikation som deres udviklingsområde i begyndelsen, men skiftede snart til mobilkommunikation.

Uddannelsesmulighederne for denne industri blev skabt regionalt i 1960'erne gennem oprettelsen af to ingeniørskoler, senere samlet i Aalborg Universitets Center (AUC) i 1974. Ved oprettelsen af AUC havde man grundet de to sammenlagte skoler allerede omkring 200 personer tilknyttet det tekniske fakultet.

Dette tal er løbende vokset gennem de sidste mange år, til i dag at udgøre over 1200 tilknyttede personer.

I 1988 blev NOVI oprettet af Nordjyllands Amt, AUC og en række andre regionale erhvervsaktører, der var tale om en videnskabspark, hvori virksomheder kunne gennemføre en udvikling af deres produkt, og nystartede virksomheder kunne leje lokaler til opstart. Oprettelsen af NOVI faldt heldigt ud for elektronikbranchen og var med til at give IKT-sektoren nye muligheder for spin-off og udviklingssamarbejder.

Klyngen er løbende blevet forynget gennem disse ofte forekommende spin-off og tilgangen af udenlandske virksomheders placering af udviklingscentre i regionen.

Således valgte Nokia i 1999, at sætte en udviklingsafdeling op i Aalborg på NOVI, med 20 ansatte (Dalum et al. 2003).

På den servicemæssige del af trådløskommunikation har Nordjylland haft en af de to store danske mobiludbydere, Sonofon. Og videre har TDC ligeledes stadig anpart i NorCOM-samarbejdet, igennem det tidligere Jysk Telefon (Dalum et al. 2003).

Udviklingen af den nordjyske klynge ville ikke have foregået så relativt hurtigt og klyngen ville efter al sandsynlighed ikke have været så stor som tilfældet er, havde det ikke været for de bevidste offentlige tiltag, taget, samt de forbedringer af erhvervsservice og rammevilkår der, indirekte har givet fordele til IKT-segmentet. Således har AUC (nu Aalborg Universitet) været i stand til at levere en stor del af den nødvendige uddannede arbejdskraft til klyngen. Ligeledes har de forskellige amtslige tiltag, som NordTek og NOVI, hjulpet klyngen betydeligt, da NordTek har kunnet stimulere et behov for klyngens kompetencer, hvor NOVI har virket som en rugekasse for nye virksomheder indenfor klyngen. Som Dalum et al. (2003) skriver:

*It seems fair to conclude (Dalum, 1995) that this high tech cluster could not have been fostered by pure market forces alone. (...) What*

*has distinguished the region from others appears to have been a widespread awareness, explicit or implicit, about the importance of further developing the technological system.*

Der har altså været et konstant fokus på denne klynge, et fokus fra Amtet, på at udvikle IKT-klyngen, for at sikre udvikling og arbejde i regionen, arbejde til de højtuddannede der til stadighed er få af i regionen, sammenlignet med resten af landet, jf. tabel 2. Men ligeledes har der tidligere været en del jobs til de ufaglærte i den nordjyske region, derfor har man forsøgt at hjælpe denne klynge med at videreudvikle sig, denne hjælp har givet pote, da det har været muligt at skabe og vedligeholde en high-tec-klynge i yderkantsområdet Nordjylland. Således er det for nylig kommet en pressemeddelelse fra NIF, der fortæller hvor velfungerende IKT-sektoren er i Nordjylland (Nordjysk Innovations Forum og IKT Forum 2005).

### **Produktudvikling og samarbejde**

En stor del af de nordjyske virksomheders produktudvikling foregår, ikke som en selvstændig del i virksomheden, i form af en udviklingsafdeling til at produktudvikle og patentere. I stedet foregår produktudviklingen løbende gennem medarbejdernes initiativer til at bedre produktet/produktionsmetoden eller gennem en tilpasning af produktet til kundens ønsker (Nordjyllands Amt 2003).

Undersøgelser foretaget i midt halvfemserne viste at produktudviklingen i Nordjylland var høj, sammenlignet med resten af landet, men er faldet kraftigt siden 1999 (ibidem). Grunden til dette kan ligge i at de nordjyske virksomheder ikke, i samme grad som det øvrige Danmark, producerer færdigudviklede produkter. Men derimod står for en produktion af delkomponenter. Da det er segmentproduktion kan tilfældet være at produktudviklingen har foregået hos kunden, og derved har segmentproducenterne kun den producerende rolle.

En ny komparativ undersøgelse gennemført af Lindgaard Christensen og Drejer (2004), af produktinnovationen i hhv. Århus og Nordjyllands Amter fokuserer på de små og mellemstore virksomheder (defineret som virksomheder med over 10 ansatte men under 250).

I denne undersøgelse fandtes der at Nordjylland – såvel som Århus – Har et lavere andel af innovative virksomheder, end resten af Danmark. Specielt blandt de større virksomheder (med 50+ ansatte).

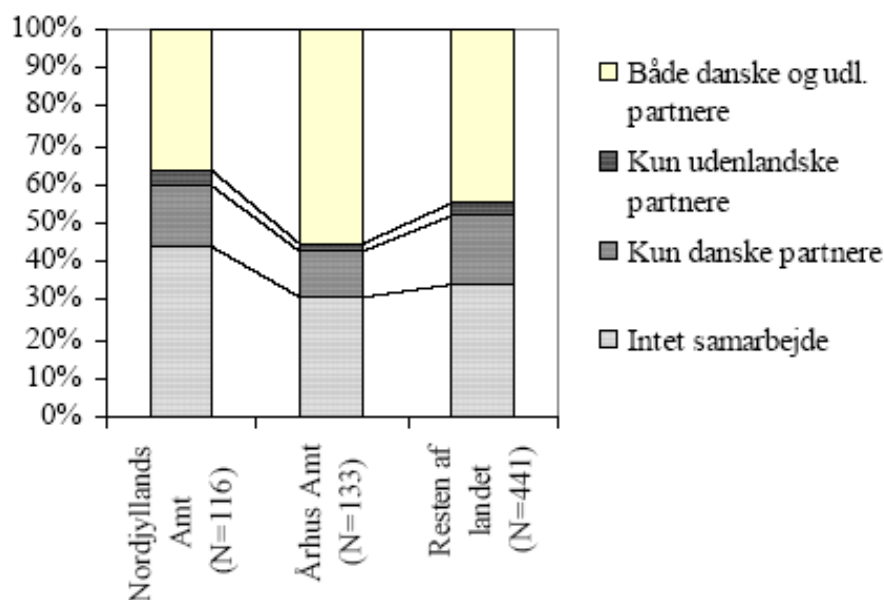
Den regionale samarbejdsgrad, er lavere i Nordjylland end i Århus. Denne forskel kan dog muligvis tilskrives, at der i Århus Amt er flere potentielle samarbejdspartnere, end det er tilfældet i Nordjylland. De nordjyske virksomheder har en lavere grad af samarbejde i forbindelse med produktudvikling, men som oftest med nationale samarbejdspartnere. Dette betyder at vidensudveksling, vedrørende produktudviklingen, ikke forbliver i regionen. Det manglende regionale samarbejde, udgør således et problem for det nordjyske erhvervsliv, samarbejdet er lavt, og samtidigt er samarbejdet fokuseret på andre end regionale partnere. Videre skriver Lindgaard Christensen og Drejer(2004):

*...[T]endensen til at samarbejdsfrekvensen stiger med antal ansatte kan på den anden side ses som et udtryk for, at når virksomhederne bliver større, har de som regel også flere forskellige aktiviteter, og derfor flere muligheder for at etablere samarbejder. I lyset heraf kan den lave samarbejdsfrekvens for de lidt større virksomheder i Nordjyllands Amt være udtryk for et uudnyttet potentiale.*

Ovenstående citat viser at der kan være et uudnyttet potentiale i Nordjylland, hos de større virksomheder. Samtidig med at der er relativ lav grad af innovation. Som nedenstående tabel viser, er samarbejdet i Nordjylland mindre udviklet med danske og udenlandske virksomheder, end det er tilfældet i Århus Amt, og resten af landet.



Et argument fremført for det manglede samarbejde er manglen på relevante samarbejdspartner i regionen. Men som fremført af Lindgaard Christensen og Drejer kan det i lige så høj grad tilskrives manglende kendskab til relevante partnere i regionen.



**Tabel 3: Virksomheders primære samarbejdspartnere i Nordjyllands Amt, Århus Amt i forhold til resten af landet (Lindgaard Christensen & Drejer 2004 )**

I en undersøgelse - foretaget af ACE i 2004 – blev det gennem en rundspørge fundet at 65 % eller godt 2/3 dele af de nordjyske produktionsvirksomheder, indenfor de sidste to år ikke har udviklet nye produkter. 9 % har udviklet et nyt produkt, mens 26 % har udviklet mere end et nyt produkt. Der er således en stor del af de nordjyske virksomheder der ikke har gennemført en produktudvikling. Virksomhedernes begrundelse for ikke at produktudvikle, skyldes ”... at deres aktivitet ikke giver behov for produktudvikling...” (Lindgaard Christensen 2004, p 4). De mener altså med andre ord, ikke der er nogen grund til at produktudvikle. Dog har 22 % af disse ikke-udviklende virksomheder overvejet, men ikke gennemført, en produktinnovation. Svaret på hvorfor der ikke produktudvikles,

kan findes i virksomhedernes egen forståelse af, der ikke er behov for dette, således er der et produktpotentiale hos de nordjyske virksomheder, der endnu ikke er blevet gjort brug af.

Nordjylland er en region der er præget af arbejdsløshed, lav uddannelsesgrad og lav gennemsnitsindkomst. Dog har Nordjylland områder hvor der er udviklingspotentiale, det være sig inden for IKT-sektoren, serigrafi og byggeteknologi (se forrige afsnit). Til trods for at der foregår produktudvikling inden for bestemte brancher i Nordjylland er det ikke det generelle billede. Endvidere er samarbejdsgraden i Nordjylland ikke særlig høj, men i rundspørgen af Lindgaard Christensen (2004) giver virksomhederne dog udtryk for et ønske om større samarbejdsgrad med regionale samarbejdspartnere angående produktudvikling.

### ***Koordinering af erhvervsfremme***

Under Nordjyllands Amt er der, som nævnt tidligere, sat forskellige erhvervsfremmende tiltag i værk. I dette afsnit vil disse blive beskrevet, jeg vil dog kun tage fat på tiltag fra 2003 og frem, da erhvervsfremme i ligger i forlængelse af de tre fora NIF, NUF og Nordjysk Erhvervsråd, her af blev NIF, som det sidste oprettet i 2003. Langt den største del af de initiativer der bliver i gang sat fra EA's side, går gennem NUF, således vil denne beskrivelse foreligge som en præsentation af NUF, med dennes underliggende tiltag og programmer.

NUF blev oprettet i 1992, med det formål at rådgive og inspirere Nordjyllands Amts økonomiudvalg. Videre fungerer NUF også som styringskomite for Mål 2-programmet og Artikel 33-ordningen<sup>8</sup>. NUF består af 15 medlemmer der repræsenterer Amtet og dennes største samarbejdspartnere. Fordelingen af medlemmer er som følger:

---

<sup>8</sup> Art. 33-ordningen er en EU-tilskudsordning med det Formål at fremme en bæredygtig tilpasning og udvikling af landdistrikterne. Der gives kun tilskud til projekter, der ligger i landdistrikter og landsbyer med op til 3.000 indbyggere. Nordjyllands Amts andel forventes årligt at ligge på ca. 4,5 mio. kr. (Nordjyllands Amts hjemmeside c)

Repræsentanter for	Udpeget af	Repræsentanter
Nordjyllands Amt (3 medlemmer)	Amtsrådet	Amtsborgmester Orla Hav, Formand Amtsrådsmedlem Lea Schnoor Amtsrådsmedlem Bent Hjort Knudsen
Nordjyske kommuner (3 medlemmer)	Kommuneforeningen i Nordjylland	Henning G. Jensen (Aalborg kommune) Jens Arne Hedegaard, (Brønderslev kommune) Tommy Thomsen (Sæby Byråd)
Egnsvise pol. samarbejder (3 medlemmer)	Egnsvise bestyrelser	Egon Svendsen (Vendsyssel Udviklingsråd) Erlann Christiansen (Himmerlands Udvik.råd) John Christian Aasted (Region Aalborg)
Arbejdsmarkedets parter (2 medlemmer)	RAR	Svend Erik Lang Direktør Jesper Balthazar-Christensen
Personligt udpegede (4 medlemmer)	Amtsrådet	Søren Vinter (direktør Aalborg Portland) Jens Østergaard (landmand og konsulent) Esben Kold (adm. dir. Mekoprint) Jan S. Sørensen (adm. dir. Shark Electronics)

**Tabel 4: NUFs opbygning (lavet efter NUF 2003 og Nordjyllands amts hjemmeside b)**

Der er således stor indvirkning på rådets sammensætning, fra amtsrådet, der besidder formandsposten, to yderligere poster og udpeger fire af rådets andre medlemmer. Således kan amtsrådet have en vis grad af kontrol med emnevalget og beslutningerne, fra NUF. Set på sammensætningen af NUF, ses at der er lagt op til samarbejde mellem de pågældende erhvervsaktører i Nordjylland. Dette da medlemmerne repræsenterer enkelt kommuner, kommunesamarbejder samt arbejdsmarkedets parter.

Hvad gælder de fire personligt udpegede af amtsrådet, er der her tale om personer der er knyttet direkte til det nordjyske erhvervsliv, da der hovedsageligt er tale om direktører for større nordjyske virksomheder, virksomheder der spænder vidt, fra Portland, der må betegnes som en af de ældre nordjyske virksomheder, til Shark Electronics A/S, en nyere virksomhed inden for det trådløse industrisegment. Ligeledes er der præsentation fra de primære erhverv gennem Jens Østergaard.

Man har således fra Amtsrådets side dækket de hovedgrupper af erhverv der er til stede i regionen, for herigennem at gøre fondens erhvervsmæssige tiltag og forslag.

Af de tiltag gennemført og støttet fra NUF's side, vil vi beskrive dem fra 2003 og frem. I det følgende vil hovedtiltagene og forslagene blive beskrevet.

Det er i NUF der er blevet udarbejdet en udviklingsstrategi, til koordinering af fordeling af midler, her hovedsageligt, indstilling af EU-midler (Amtsrådsforeningen 1993).

*Fondens midler kan finansiere/medfinansiere konkrete erhvervsfremmeprojekter på baggrund af ansøgninger fra rækken af aktører i området, herunder Amtet selv kommunegrupper, de lokale erhvervsråd, private virksomheder, uddannelsesinstitutioner etc. (ibidem.)*

Således tjener NUF som medsponsor på mange af de projekter der sættes i vandet i Nordjylland. Både fra AAUs og kommunernes side, men specielt også Amtet selv. NUF's udviklingsstrategi bygger på Regionplanen (Nordjyllands Amt 2005)

Af de tiltag gennemført og støttet fra NUF's side, vil der i det følgende kun blive beskrevet et udpluk, dette da der siden 2000 er blevet opstartet over et stort antal vil det kun blive et udpluk af projekter – fra 2003 og frem – der vil blive beskrevet, her af tiltag, opstartet af, eller i samarbejde med Amtet.

### **Erhvervsredegørelsen**

Under NUF er erhvervsredegørelsen fra år 2003 blevet lavet, af EA. Målet med denne var at finde indsatsområder, for erhvervsfremme i Amtet. Konklusionen på denne blev opsummeret til fire punkter der er som følger:

Indsatsområderne sigter på fire centrale udfordringer:

- Der skal skabes øget værditilvækst, produktivitet og videnindhold

i produktionen

- Erhvervsstrukturen skal fortsat omstilles til den moderne viden-økonomi
- Det nordjyske arbejdsmarked skal fornys
- Stærkere internationalisering og øget eksport er helt nødvendig for det nordjyske erhvervsliv (NUF 2003)

Det er således disse fire overordnede punkter der danner grundlaget for den erhvervsfremme, ført i Amtet.

Det er Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen der står for implementeringen af denne politik. I afdelingen har man forsøgt sig med at koordinere den indsats ført:

Dermed har afdelingen forstærket tendensen i de senere år, som har været, at indsatserne under EUprogrammerne og Nordjyllands Amts egne programmer i stigende grad er blevet føjet sammen som en samlet indsats for at styrke teknologisk innovation, kompetenceudvikling og internationalisering (ibid.).

Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen søger at holde fokus på erhvervs- arbejdsmarkeds- samt undervisningspolitikken. Men skal ligeledes implementerer politikken fra NUF.

### **BioMed Community**

Under NUF er der blevet sat fokus på udviklingen inden for Bio-Medico-området, dette blandt andet, gennem samarbejde med andre regionale aktører inden for området, i form af AAU, Aalborg Universitetshospital, NOVI, Region Aalborg samarbejdet, Aalborg Erhvervsråd og North Denmark Invest (NUF 2003).

Som NUF skriver:

Medico-sundhedsområdet er en særlig satsning på at opbygge en ny videnbaseret virksomhedsklynge i Nordjylland på linje med mobilkommunikationsklyngen (NUF 2003).

Der er blevet sat en del tiltag i værk for at understøtte en medico-klynge i Nordjylland. Der er blevet oprettet Forskningens hus ved Aalborg Sygehus, hvori man vil forsøge at skabe sammenspil mellem uddannelse, sygehus og opstart af nye virksomheder, for at øge innovationen inden for medicoområdet (Aalborg Sygehus 2004).

Under Forskningens hus er der etableret en pris, *Science & Innovation for the Living*, til uddeling en gang om året. Prisens mål er at støtte og opmuntre til opstart af nye virksomheder indenfor bio-medicoklyngen (Stoerring et Lindgaard Christensen 2004).

Det er ønsket at skabe et samarbejde mellem IKT-sektoren og biomed-sektoren for at kunne sammenkoble de kompetencer der ligger i begge. Tanken med at oprette en videnstung klynge i Nordjylland er kraftigt inspireret af den eksisterende klynge indenfor IKT, koncentreret omkring NorCOM samarbejdet

Ligeledes har NUF støttet oprettelsen af Medico Business Park i Nørager kommune. Der er her tale om et center for iværksættere, hvor formålet er, at kombinere IKT-teknologi med medicoviden. Der vil ligeledes efter centerets oprettelse blive etableret et samarbejde med AAU (E-pressen 10-06-04).

Nordjyllands Amt deltager videre, i samarbejde med tre øvrige vestlige amter, i et EU-projekt for fremme af Biomedicosektoren (NUF 2003).

Udover NUF's deltagelse i opbygningen af en bio-medico-klynge bidrager ligeledes NIF bidrager. Et af NIF's indsatsområder er netop biomedico, således har NIF stået bag en strategi for hvorledes de regionale kræfter kan samles til en fælles indsats for at skabe en medico/sundhedsklynge i Nordjylland (NUF oktober 2003, NIF oktober 2003).

## **En bio-medico klynge**

Der er et fåtal af virksomheder indenfor Bio-medico-området, i BioMed Community, er det kun omkring 20 virksomheder der deltager (biomeds hjemmeside). De tyve virksomheder er cirka svarende til halvdelen af de virksomheder der er tilstede i regionen. Denne virksomheds gruppe er dog meget spredt i arbejdsområde, der er rene forskningsvirksomheder som Neurodan. Men der er ligeledes virksomheder som Meyland-Smith a/s, der producerer hjælpemidler til handikappede.

Det vil sige, at der er meget stor forskel på arbejdsområde, uddannelsesbehov, og interessesfære. Dette kan udgøre et problem, såfremt der ønskes skabt en klynge indenfor bio-medico området i Nordjylland, er der således en række problematikker der skal findes løsninger på.

Der skal sikres et rimeligt stort antal virksomheder, indenfor området, for at kunne sikre en kritiskmasse, til at kunne skabe samarbejder, at tiltrække og bibeholde relevant arbejdskraft, og skabe forskning på bio-medico-området.

En del af disse problematikker er der blevet sat fokus på af Amtsrådet, såvel som NUF og NIF. Der er blevet sat en del amtslige og kommunale tiltag i værk for at tiltrække eksisterende virksomheder, og at skabe nye. Som eksempelvis Sundhedens hus, Medico Business Park, valg af området som indsatsområde, hos NIF og hos NUF.

Ved at oprette sundhedens hus er det ønsket at skabe link mellem det nordjyske forskningsmiljø, sundhedssektoren og bio-medico-virksomhederne. Her er der tale om et forsøg på at skabe bindeleddet for virksomhederne, til en mulig aftager af deres produkt, og til forskningsmiljøet i Nordjylland. Dette både gennem universitetet og lægerne tilknyttet de nordjyske sygehuse. Men samtidig er der stillet forskningsfaciliteter og virksomhedslokaler til rådighed i bygningen Forskningsens hus. Håbet er herved at tiltrække virksomheder, og give plads til nye

virksomheder kan opstå. Sidst nævnte funktion er ligeledes knyttet til Medico Business Park.

Udover disse tiltag er der ligeledes knyttet andre tiltag op omkring bio-medico-området. Under Vækstforum er der igangsat arbejde for at understøtte en klyngeudvikling indenfor fire områder, heri blandt er bio-medico et af indsatsområderne.

Der er således blevet arbejdet på at skabe en klynge indenfor dette relativt nye område. Og bliver i Amtet betragtet som aftageren til IKT-sektoren (Nordjyllands Amt 2003). Det er dog ikke således at Nordjyllands Amt har fundet et Columbus æg, bio-medico-området er et yndet fokusområde for den amtslige erhvervsfremme.

Således har Københavns Amt (2004) ligeledes valgt bio-medico om indsatsområde. Det samme gør sig gældende for Vestsjælland og Storstrøm amters erhvervsredegørelse, der påpeger, at der er et stort vidensområde indenfor bio-medico, og at det vil være et område hvor der kunne bygges en klynge op omkring (Vestsjællands Amt og Storstrøms Amt 2003).

Det ser således ud til at Nordjyllands Amt ikke er alene om at finde bio-medico som et fokusområde. Set ud fra Portes forståelse af klyngevalg, virker det som et tvivlsomt valg, at gå hvor alle andre går. Det vil betyde, at Nordjyllands Amt og andre af de 11 amter, vil skulle slås om de samme virksomheder, og herigennem spille penge på konkurrencen.

Porter anbefaler at gå egne veje og finde regionens virkelige styrker. Dette vil være tilfældet umiddelbart virke som det logiske valg i tilfældet med den nordjyske indsats omkring bio-medico-området.



## **Turisme og samarbejder**

Turisme har ligeledes fået et eget fokusområde af NUF. Turisme udgør en stor del af den nordjyske arbejdsandel, og betragtes som værende et af de vigtigste og er blevet et område der har fået stor fokus. Det er ønsket fra NUF's side at skabe en koordineret indsats inden for turisme, for således at samle kræfterne til en samlet indsats inden for turismen, for hele regionen. Det kan dog siges at dette ikke helt er lykkedes endnu, da turismen er samlet i tre grupperinger, Midt-nord turisme, Region Aalborg samarbejdet og Toppen af Danmark.

Der har for nyligt været en del polemik mellem de tre, jf. Nordjyske. Som det ser ud p.t. vil indsatsen blive samlet under et restruktureret Midt-nord, men styrken af et samarbejde er stadig usikkert.

Fra Amtets side er der et klart ønske om at skabe en effektiv turismesektor, således vedtog Amdsrådet i marts 2004, en fælles turisme- og friluftspolitik. For herigennem at samle erhvervsudviklingspolitikken, regionalplanlægningen i koordination med Midt-nord turisme. Ved et fælles indsats er det målet at skabe en bæredygtig turismeorganisation, der kan understøtte turismeerhvervet i Nordjylland.

Turismeområdet er et område det er svært at lave en samlet organisering. De forskellige turismeorganisationer betragter hinanden som konkurrenter, frem for samarbejdsparter. Forklaringen på dette kan findes i, at en stor del af de midler organisationerne bruger til promovring kommer fra staten og eller EU. Dette er midler der er øremærket til de forskellige amter, det betyder at der er konkurrence om midlerne fra de forskellige turismeaktører.

Det samme gør sig gældende for turisterne, man forsøger at tiltrække turisterne til sin del af Nordjylland, i stedet for at samarbejde og skabe et fælles tilbud. Og er gerne et tilbagevendende tema i Nordjyske hver sommer.

Midt-nord turisme har været et amtsligt forsøg på at samle kræfterne og midlerne i Nordjylland, men ligeledes ned over til Viborg amt. Men bliver besværliggjort af at de forskellige kommuner og kommunesamarbejder trækker i hver sin retning.

### **Rammeprogrammet for kortuddannede**

Rammeprogrammet har til formål at hjælpe de nordjyske virksomheder med at give dennes ansatte kompetenceløft. Overordnet har Rammeprogrammet for kortuddannede to formulerede målsætninger:

- At støtte op omkring initiativer, der medvirker til, at flere kortuddannede nordjyder opnår nye formelle uddannelses- og erhvervskompetencer*
  - At støtte og forøge den indsats der i forvejen gennemføres for de kortuddannede i Nordjylland – herunder FVU-indsatsen<sup>9</sup>.”*
- (Nordjyllands Amts hjemmeside, 21-09-04)

Der er altså lagt op til at man fra Amtets side, gennem Rammeprogrammet for kortuddannede, har mulighed for at støtte op omkring videreuddannelse af ufaglærte og kortuddannede, for at give disse et kompetenceløft, til gavn for virksomhed og de ansatte.

Rammeprogrammet kører p.t. på anden EU-medfinansiering, gennem mål 3-programmet, programmet fortsætter år 2006 ud, herefter er fremtiden for programmet usikker.

### **Nordjysk Kompetence Udvikling**

Nordjysk Kompetence Udvikling (NKU) blev sat i værk i 1998, med det formål at styrke uddannelsesplanlægningen i SMV'ere, i Nordjylland (Nordjyllands Amt 2002).

---

<sup>9</sup> Forbedrende Voksen Undervisning, har til formål at forbedre grundlæggende kompetencerne, indenfor læsning og matematik.

Det var målet at fremme en langsigtet kompetenceudvikling hos ledere og ansatte i de nordjyske SMV'ere, for herigennem at øge virksomhedens kompetenceniveau og innovative arbejde (ibid.).

NKU's samarbejde med virksomheder består først af en uforpligtende samtale, for, med udgangspunkt i de tanker der ligger i virksomheden, at udvikle en personaleudvikling, samt dertilhørende uddannelses plan for virksomhedens personel.

Den anden del af NKU-konsulentens arbejde består i at gennemføre en analyse, for virksomheden. Analysen vil have fokus på hvad virksomheden og medarbejderne kan bruge et kompetenceudviklingsprojekt til.

Selve udviklingsforløbet understøttes som regel af eksterne konsulenter, med kompetencer, der passer til virksomhedens behov. Der er virksomheden selv der vælger den eksterne konsulent, men kan rådføre sig med NKU, om valget.

Under processen bliver der lavet udviklingsplaner, med afsæt i virksomhedens behov og den enkelte medarbejders stillingsindhold og personlige udviklingspotentiale.

Ofte vil denne proces resultere i intern oplæring. Der kan også vise sig konkrete behov for videreuddannelse, som følge af en ændret målforståelse.

Udviklingsplanerne giver virksomheden en samlet plan for, hvilke initiativer, der med fordel kan gennemføres for at understøtte virksomhedens mål, på længere sigt. I denne fjerde og sidste del igangsættes de konkrete initiativer ud fra udviklingsplanerne. Er der et behov for at kontakte uddannelsesinstitutionerne hjælper NKU-konsulenten også med til denne del (NKU's hjemmeside).

## **Perikum**

Der har været forsøgt med et par samarbejdsprojekter inden for fødevarerhvervet, fra Amtets side gennem tiden. Det seneste tiltag til at skabe samarbejde mellem fødevarerproducenterne i det nordjyske, og skabe opmærksomhed på de nordjyske fødevarer som brand, er Perikum – Smag på

Nordjylland. Perikum spreder sig i deres projektyper og indhold, og går således fra deltagelse i Wiener philharmika arrangement i København, med smagsprøver på nordjyske fødevarer til trykning af kogeboek og samarbejde mellem fiskeindustrien og hospitalerne, for at give kvalitetsfødevarer til hospitalerne.

At skabe opmærksomhed på de nordjyske fødevarer er et af de hovedmål for Perikum. For gennem kendskabsgraden at øge salg og samarbejde indenfor fødevare området.

### ***Nordjysk Innovations Forum***

Nordjysk Innovations Forum har virket som idefremmer for NUF. Ved at vælge de tidligere nævnte indsatsområder, har man kunnet give ideer til NUF.

Eksempelvis har NIF været fremmer for Accelerator-programmet, der er i regi af ECnord (Beskrivelse af pilotprojekt Accelerator). Der er et behov for omstilling

Accelerator har haft til formål skabe vækst i de traditionelle erhverv, ved at trække på alle relevante erhvervsparter, såsom ECnord, NKU, erhvervschefer etc. er det målet at give virksomhederne hjælp til at kortlægge viden, styrker og forcer. Det er så målet at kunne gennemføre en plan om hvorledes virksomheden kan udnytte disse fordele og finde hvad der skal til for at gøre virksomheden førende indenfor sit område.

Koordineringen mellem de forskellige institutioner i regionen, er med til at sikre, at virksomheden får al den nødvendige hjælp, bestemt ud fra due diligence, gennem en sådan kortlægning vil det gøre hjælp til virksomhederne lettere.

Inden opstarten af dette acceleratorprojekt, havde NIF hyret Frank Skov Christensen, til – med NIF-sekretariatets hjælp – at udarbejde en strategi- og handlingsplan for erhvervsudvikling, i de traditionelle erhverv, forud for denne handlingsplan havde konsulent og NIF nærmet sig hinanden, gennem udarbejdelsen af to baggrundsnotater.

Baggrundsnotaterne er løbende blevet sendt mellem konsulent og sekretariat. Herved har det været muligt at koordinere notaterne, konsulentens indsats og NIF's målsætninger.

NIF blev oprettet under Allan Næs Gjernding, med det formål, at kunne supplere NUF med ideer udtænkt af et organ, der ikke selv havde indstillingskompetencen for midler, jf. ANG-referat.

Således har NIF kunne fungere som en idégenerator, med deltagelse fra Universitet, Region Aalborg Samarbejdet og Nordjyllands Amt.

NIF er dog under nedlæggelse, med overdragelse af opgaverne til Vækstforum

### ***Erhvervscenter Nordjylland***

Erhvervscenter Nordjylland står for den nordjyske erhvervsservice, og er svarende til de teknologiske informationscentre, også kaldet TIC (Amtsrådsforeningen 1995). Som nævnt tidligere er opgavevaretagelsen og finansieringen fordelt lige mellem stat og amt.

En stor del af den service der ydes gennem centeret, er opdelt, mellem de forskellige stadier, erhvervslivet er i. Det vil sige at der er serviceydelser og forløb tilpasset grupper fra iværksættere til generationsskifte i virksomheder. Der ligger et tæt samarbejde mellem Amt og ECnord. Gennem forskellige projekter iværksat, eksempelvis accelerator, eksportprogrammet og Nordjysk Iværksætter Netværk.

Gennem et samarbejde med ECnord, er det altså muligt for Nordjyllands Amt at sprede erhvervsindsatsen, og trække på de, mere praktiske kompetencer, ECnord Nord besidder.

### **Eksportprogrammet**

I samarbejde mellem Amt og erhvervscenter, er det blevet oprette et rammeprogram, med det formål, at kunne give virksomheder hjælp til at opstarte en egentlig eksport, at få en fod indenfor på eksportmarkedet, eller at øge deres

eksportandel (ECnords hjemmeside). Det var på baggrund af en AAU analyse, at Amtet og NUF der tog initiativ til at opstarte et program til støtte af nordjyske virksomheders eksportfremme. Projektet startede op i 2002 og involverede 150 virksomheder, ved afslutning i 2004. Blev det fundet, at det havde haft så stor en succes, at der fra Amtets side blev besluttet, at starte en ny periode op, frem til udgangen af 2006 (ibid.).

De lokale erhvervschefer er ligeledes involveret. Det er enten gennem ECnord eller erhvervscheferne, at deltagelsen i programmet kan påbegyndes for interesserede virksomheder.

Der skal i programmet undersøges, hvorledes den enkelte virksomheds eksport kan bedres, og hjælpe til, med at finde og overholde regler og krav til de pågældende eksportlande, der ønskes eksporteret til.

Første runde af programmet har vist sig at være en succes. Blandt de deltagende virksomheder, er der blevet øget eksportandelen, betydeligt, samt flere ansættelser i virksomhederne. Denne succes var også baggrunden til at man fra Amtets side valgt at fortsætte programmet.

### **Vækstforum**

Ved sidste folketingsvalg, var der stort fokus på rækken af masseafskedigelser i Nordjylland, her hovedsageligt Danish Crown. Derfor, for at hjælpe Nordjylland, lovede den borgerlige regering, at der ville blive givet 200 mio. til Nordjylland.

Til at finde hvorledes disse midler skulle i spil, bestemte erhvervsministeriet at fremskynde oprettelsen af et nordjysk vækstforum, der er en del af den ny opbygning af regionen, jf. lov om erhvervsfremme.

Det vil sige at regionalreformen blev igangsat tidligere i Nordjylland, end i resten af landet.

Med midlerne i ryggen har Nordjylland kunne igangsætte en ansøgningsrunde for midlerne, og har kunnet indstille de projekter forum fandt bedst til midlerne

(Nordjyske 27-11-05). Af midlerne blev det besluttet, at en del ligeledes skulle bruges til en erhvervsanalyse, denne analyse skulle udføres af FORA, og være grundlaget for egentlig klyngestrategi for regionen.

FORA har, med godkendelse af Vækstforum, valgt fire indsatsområder, hvor der, med hjælp fra en amerikansk klyngestrateg, skal udarbejdes en handlingsplan, laves en klyngekortlægning og nedsættes samarbejdsgrupper.

De fire indsatsområder er trådløs kommunikation, fødevarer, bio-tek og bygge/anlæg. Det er planen at inddrage AAU, når klyngearbejdet er kommet godt i gang.

# 4 KLYNGER I NORDJYLLAND

I det følgende vil jeg undersøge min problemstilling, om hvorledes en klyngepolitik kan danne grundlaget for erhvervsfremme i Nordjylland. Dette vil jeg gøre ud fra de to teser sat op tidligere. Om en fragmenteret erhvervs politik fra Amtets side, og om den manglende klyngepolitik fra Amtets side. Hver tese vil blive undersøgt i sit separate afsnit i det følgende, for slutteligt, at blive sammen opsummeret og lede frem til en besvarelse af problemstillingen.

## ***Nordjysk erhvervsfremme***

Mit udsagn i tese et var, at den nordjyske erhvervsfremme manglede sammenhæng og fremstod fragmenteret. I det følgende vil jeg undersøge, om det er tilfældet, at der mangler sammenhæng i den førte erhvervsfremme i Nordjyllands Amt.

Erhvervsfremme er ikke et lovpligtigt område amterne skal beskæftige sig med, som tilfældet er med trafik, sygehuse, specialinstitutioner, mv.

Da mange af Amtets midler er bundet til de lovmæssigt bestemte områder, er det begrænset, hvad der, af Amtets egne midler, er tilbage til områder som erhvervsfremme. Af Amtets samlede udgifter på 11 milliarder kroner, gik 49,2 millioner til Erhvervs- og arbejdsmarkedsområdet (Nordjyllands Amt 2006). Med 16 fuldtidsstillinger (ibid.), hertil kommer omkring det tilsvarende i ansatte i tilknyttede projekter under Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Opgjort i antallet af personer fra amtets hjemmeside under erhverv og arbejdsmarked, sammenlagt antallet af personer fra Nordjysk kompetence udvikling på [www.nku.dk](http://www.nku.dk)



Derfor forsøges der brugt af andre, tilgængelige midler, som statslige puljer, og EU-midler. Men med disse følger der krav. Som nævnt i bilag 3, skal midlerne findes i andre kasser, og medfølgende krav skal overholdes.

Der er således mange udefrakommende faktorer der spiller ind i Nordjyllands Amts førte erhvervsfremme. Det er ikke udelukkende Amtet der selv bestemmer den regionale erhvervsfremme, hverken i form eller indhold.

EU-midler udgør en meget stor del af de øvrige midler der er tilgængelige for Amtet. EU-midlerne har mellemlang løbeperiode, den næste periode på strukturfondsmidlerne er 2007-2013. Således har de midler der gives fra EU, ikke tilknyttet konstante krav, hvor til der kan knyttes en langsigtet erhvervsfremme. For at kunne udnytte disse midler skal der være villighed til, at følge de udstukne rammer meget præcist.

I Nordjyllands Amt dækker EU-midlerne en stor del, af de programmer der bliver igangsat. Det er ligeledes en stor del af NUF's arbejdsområde, at indstille EU-projekter til Erhvervs- og Byggestyrelsen. Der er således mange midler der kan indstilles til gennem NUF. Der er også en stor del af de amtslige projekter der er finansieret med EU-midler, Rammeprogrammet for kortuddannede, Nordjysk Kompetenceudvikling og Acceleratorprogrammet.

EU-midler bærer en stor del af grundlaget for, at Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen, i det amtslige budget har 16 fuldtidsstillinger, men i realiteten beskæftiger over 30.

Således skal Amtet, for at få adgang til flere midler, være villig til, at ændre fokus på sin erhvervsfremme, eller som minimum, justere denne for at kunne imødekomme de krav der er forbundet med EU-midlerne.

Set i forhold til den tanke der ligger bag Porters konkurrenceteori, bliver den reelle, nordjyske erhvervsfremme problematisk. Porter peger på, at det er

nødvendigt at have en erhvervs politik, der har et langt tidsperspektiv, dvs. minimum et årti, ikke blot en periode på fire år.

Der er selvfølgelig forskel på, hvad der er ønskeligt, og hvad der er muligt i praksis. Amtet har kun så mange penge fra egen kasse at gøre brug af, derfor vil det et langt stykke hen ad vejen være et spørgsmål om at føre sin politik på bestemte præmisser, eller ikke føre en politik.

Som beskrevet i bilag 2, blev midlerne fra indeværende EU-programperiode, hovedsageligt brugt i år to og tre, da midlerne først skulle tænkes ind i projekter, før end arbejdet kunne igangsættes.

Således vil mængden af projekter der initieres være højt, midt i en programperiode. For så, at mindskes betydeligt frem til midten af næste periode. Der vil således blive gennemført et uens antal projekter, både i størrelse og i ressourceforbrug.

For så vidt er det ikke problematisk, at det er et uens antal projekter der føres gennem den firårige periode. Det der gør det problematisk er, at da kravene skifter katarakter er det ikke sikkert, at Amtet vil kunne følge op på gode projekter, da den ny programperiode vil have nye krav tilknyttet.

EU-midlerne giver således Amtet muligheden for indenfor rammer, der skifter hvert fjerde år, at igangsætte projekter, uden det kræver de store mængder, af egne midler. Det er således "gratis" for Amtet. Til gengæld giver det svære betingelser for at følge op på de projekter der viser sig succesfulde. Der vil således blive brugt megen tid på at sikre projekternes overlevelse, som eksempler kan nævnes de to nordjyske projekter Rammeprogrammet for kortuddannede og Nordjysk Kompetence Udvikling.

Da egne midler – der ikke er båndlagte – er små, er der store problemer i at kunne gennemføre projekter, der har et langt tidsperspektiv. Det stående system giver således mere plads igangsætte tiltag, end det gør at følge op tiltag.

Her opstår et andet problem, i forhold til den forståelse der gives af Porter og Rosenfeld. Deres argument er, at der skal være kontinuitet i tiltag, i forhold til erhvervslivet. Dette for at give erhvervslivet en stabil samarbejdspartner, ved Amtet. Og lade erhvervslivet vide hvad der kan forventes og kan tilbydes fra offentligheden.

### **Den nuværende erhvervsfremme**

Ifølge Porter er det vigtigt, for at kunne øge konkurrenceevnen hos de iboende virksomheder, at føre en sammenhængende langsigtet erhvervs politik, og at fokusere på bestemte erhvervssegmenter indenfor regionen.

Fokus er nødvendigt for at kunne skræddersy tilbud til dem. Erhvervsstilbud der vil hjælpe til at øge deres konkurrenceevne og fjerne forhindringer for erhvervssegmentets udvikling.

Der foreligger ikke fra Amtet en specifik strategi for hvorledes der skal gives hjælp til bestemte grupper af virksomheder. Det vil sige, der arbejdes ud fra et ønske om, at understøtte forskellige grupper. Disse grupper har gennem tiden skiftet. Og er senest de traditionelle eksporterende erhverv, IKT-sektoren, fødevarer og som den nyeste bio-medico.

Der er brugt forskellige virkemidler for at understøtte de forskellige virksomhedstyper. Det er ikke nødvendigvis de samme midler kan bruges til de forskellige typer af virksomheder. Men kendetegnende for den hjælp der ydes er, at den bliver givet i én form.

Som eksempel er der givet hjælp til virksomheder i traditionelle erhverv. Hjælpen er givet fokuseret på støtte til udvikling af virksomhedernes potentiale. At strømline virksomheden og give den hjælp der er nødvendig, med hjælp fra en konsulent efter virksomhedens eget valg.

Hjælpen er således fokuseret på virksomheden og hvordan Amtet kan understøtte. Set i lyset af Porters diamant bliver erhvervsfremme givet med et ensidigt fokus. Der bliver fokuseret på de behov der eksisterer hos virksomheden, umiddelbart. Ved brugen af denne metode at tænke i direkte erhvervsfremme, vil de indirekte metoder blive overset.

Den nordjyske erhvervsfremme fokuserer, set i forhold til Porters diamant, på produktionsfaktorer som arbejdskraft, overvindelse af barrierer til eksportmarkeder, etc.

Nordjyllands Amt har dog indenfor visse erhverv fokuseret på netværk og samarbejde mellem virksomheder og underleverandører, det er blandt andet det der ligger til grund for etableringen af Bio-Med Community, etableringen af NOVI og støtten til IKT-forum. Her har det været ønsket at understøtte videndeling, samarbejde og etablering af nye virksomheder. Således ligger fokus for erhvervsfremme, på produktionsfaktorer og delvist på relaterede brancher.

I denne sammenhæng virker Amtet segmenteret, der er ikke sammenhæng mellem erhvervsområdet og andre serviceområder Amtet står for. At lave en sammenhængende erhvervsfremme ville også inkludere, at virke som avanceret køber, denne mulighed er der mange steder indenfor Amtet. Det er Amtet der står for sygehusdriften, dele af den offentlige transport, dele af uddannelsessystemet, samt store dele af social- og psykiatriområdet.

Her vil det være muligt at sætte krav op til de produkter eller services der købes, eller til de bygninger der skal bygges. Og således gør det nødvendigt og rentabelt for virksomhederne at samarbejde og at forbedre deres produkter. Specielt indenfor sygehussektoren ville der være gode muligheder for at kombinere erhvervsfremme med de behov der måtte være på sygehusene.

Indtil nu har det kun været oprettelsen af Forskningens Hus ved Aalborg Sygehus, der har været resultatet af samarbejde mellem Amtets forskellige afdelinger. Dette samarbejde kom i stand gennem Allan Næs Gjerdings ønske om at følge Sygehusets arbejde, ved at tage en uges praktik, hvor han fulgte sygehusledelsens arbejdsrutiner. Det var først herefter Forskningens Hus blev etableret, jf. bilag 2.

Den sidste af Porters fire faktorer, virksomhedernes strategi, struktur og rivalisering, kan ikke bearbejdes direkte. Det er nødvendigt at præge virksomhederne indirekte. Men også at lade dem forstå, at konkurrence og samarbejde ikke udelukker hinanden. Det er muligt at føre konkurrence på eksempelvis hjemmemarkedet, men samtidig at samarbejde på eksportmarkeder. Denne tilgang kunne fremtvinges ved at bruge sin rolle som stor indkøber at forskellige services i regionen aktivt. At agere som køber med avancerede behov. Kan det nødvendiggøres at virksomhederne skaber tætte bånd. Der er dog sat enkelte tiltag i gang indenfor dette område, fra Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen er der blevet oprettet NKU.

NKU giver nordjyske virksomheder hjælp til at forbedre virksomhedens kompetencer, men dette startede udelukkende som et EU-projekt, der skulle give mindre virksomheder overblik over de muligheder der var for videreuddannelse af medarbejdere og ledelse. Således et projekt der mere kan kategoriseres ind under overvindelse af barrierer og hører således som tiltage mere ind under produktionsfaktorer.

Det er således ikke en erhvervsfremme der tager højde for alle fire konkurrencefaktorer i Amtets erhvervsfremme. Der bliver heller ikke koordineret i større grad mellem de forskellige afdelinger i Amtet. Det har kun været forsøgt at koordinere samarbejdet omkring opstarten af Forskningens Hus.

Der eksisterer ikke et fast samarbejde mellem Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen og øvrige afdelinger, udover varetagelsen af Rammeprogrammet for Kortuddannede. Her foreligger der et samarbejde med Undervisnings- og Kulturfondens afdeling, der blev fra hver afdeling taget en medarbejder, med praktisk erfaring indenfor videreuddannelse af kortuddannede, og blev kørt af Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen, men i samarbejde med Undervisnings- og Kulturfondens afdeling.

Det er i koblingen mellem erhvervs-, uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen arbejder, og således gennem en kobling af disse der udarbejdes tiltag, jf. bilag 1, 2 og 3.

Den førte erhvervsfremme fra Amtets side er således ikke ensidig men blive skab mellem ovenstående tre områder, men der eksisterer ikke et stabilt samarbejde mellem Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen og andre afdelinger. Selvom, der er fokus på at en erhvervsfremme ikke kan stå alene, bliver der ikke koordineret indsats med andre afdelinger. Der foregår således sammentænkning og koordinering, internt i afdelingen, men ikke i forhold til resten af organisationen.

### **Samling og koordinering af erhvervsfremme**

Den nordjyske erhvervsfremme er ikke samlet med ét fokus. Der bliver taget hensyn til de mange forskellige aktører der er på områderne. Som beskrevet i bilag 3, skal der tages hensyn til at de forskellige aktører i Amtet, det er Amtets valg at der skal føres erhvervsfremme for hele regionen. Ikke blot udkantsområder, eller for bycentre.

Amtet skal således koordinere sin indsats med den politik bestemt oppefra af EU og af den danske stat. Men ligeledes koordinere med de forskelligrettede interesser der er hos kommunerne i amtet.

Hertil kommer en række udvalg, der skal koordinere Amtets erhvervsfremme indsats, de største heraf er NUF og NIF. Det har været to forskellige formål der har været med oprettelse af de to udvalg, jf. bilag 2. NUF har en meget

administrativ rolle, hvorimod NIF var tænkt som idéforum, hvor udviklingen af strategier indenfor bestemte områder, hernæst skulle der søges midler fra NUF, til gennemførelse af projekterne (ibid.)

NUF har skullet stå for indstilling af EU-midler, fordeling af egne midler og udarbejdelsen af en fælles erhvervsstrategi for Nordjylland. Dette giver et vist overlap i opgavefunktioner mellem NIF og NUF. Et overlap der ifølge Karsten Simensen ikke var helt ønskeligt, han betragtede kommunalreformen som en mulighed for at rydde op i de udvalg og fora der var under Amtet indenfor erhvervsområdet, og få samlet midler, overblik og udviklingen af en erhvervsstrategi, dette ved Vækstforum, jf. bilag 1.

Der er således en bevidsthed i afdelingen om, at det ikke er hensigtsmæssigt, at have mange udvalg, råd og fora, der beskæftiger sig med erhvervsfremme. Erhvervsfremme skal koordineres og bør være tages af få grupper, hvor repræsentationen er bred nok til favne de forskellige interesser der er i Nordjylland, jf. bilag 1 og 3.

Denne forståelse falder fint i tråd med den fremsat af både Porter og af Rosenfeld. En fælleskoordinering af de erhvervmæssige tiltag vil være mulig gennem eksempelvis Vækstforum, hvor kommunerne, regionen, uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet og arbejdsmarkedsparter er repræsenteret.

Ifølge lov om erhvervsfremme (nr. 206 af 2005) skal Vækstforum udarbejde en erhvervsudviklingsstrategi for Region Nordjylland, denne skal integreres i den Regionale Udviklingsplan. Det har således været tanken fra Erhvervs- og Økonomiministeriets side, at der alle opgaver, varetaget af Regionerne skulle sammentænkes.

Der er under Amtet tidligere blevet lave årlige Regionplaner, denne har ikke haft erhverv som et direkte emne. Men opfølgningen på de forskellige delområder har

været relateret til erhvervsområdet. Erhvervsområdet er således politisk blevet delt mellem de mange forskellige andre områder, Amtet lovpligtigt skal arbejde med. Således kunne denne ændring være fordelagtig blev til at lade erhvervsfremme stå som det styrende og koordinerende for Amtets udviklingspolitik. Dette har dog øjensynligt ikke været tilfældet.

### **Erhvervsfremme på sigt**

Den eksisterende erhvervsudvikling har én stor mangel set i forhold til både Porters og Rosenfelds forståelse af effektiv erhvervs politik, der mangler koordinering af erhvervs politikken med andre relaterede områder er vigtig.

At føre en erhvervs politik, og herigennem bruge betydelige mængder af ressourcer på erhvervslivet, frem for at bruge dem direkte på borgerne kan retfærdiggøres, ved at et stærk, velfungerende erhvervsliv vil sikre stabile arbejdspladser til borgerne og være med til at sikre en højere gennemsnitsindkomst. Således spiller det en stor rolle for at sikre et generelt velfungerende Amt, at der bliver givet stor opmærksomhed til erhvervsservice og -fremme. Da det er gennem erhvervslivet der bedst muligheder for at ændre rammevilkårene til det bedre.

Men som det er fremhævet af både Porter og Rosenfeld er det gennem en forståelse af erhvervsfremme, i sammenhæng med uddannelse, transport etc. at der er mulighed for at bedre konkurrenceevnen, og herigennem levevilkårene, i Amtet.

Det er således vigtigt at kunne relatere til alle områder Amtet kan influere for, at bedre de erhvervsmæssige rammer.

Det er dog ikke nok at koordinere med de øvrige dele af organisationen. Der er ligeledes et behov for koordinering med de øvrige tilbud der gives i regionen af andre parter. Det er nødvendigt at koordinere med erhvervslivet. At give erhvervslivet en indgang til den service der er tilgængelig i Amtet.



I Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen mangler der en overordnet strategi der kan give et fælles grundlag for de delstrategier og tiltag der bliver gennemført. Eksempelvis mangler der koordinering indenfor uddannelse. Der er et overlap mellem NKU og Rammeprogrammet for Kortuddannede. Der er her tale om to forskellige programmer med meget ens indgangsvinkel. Begge er programmer der henvender sig til virksomheder for at hjælpe til videreuddannelse af ansatte på nordjyske virksomheder.

Men der er ikke udarbejdet et specifikt grundlag der arbejdes ud fra. Der udarbejdes nye strategier og tiltag, uden der tænkes i hele systemet.

Ifølge Porter er det vigtigt at man sætter sig et mål for den samlede erhvervs politik, men det er mere vigtigt at der foreligger en sammenhængende strategi for de områder hvor en region er stærk, eller ønsker at blive stærk. Hernæst er det nødvendigt at koordinere indsatsen, for at hindre overlap i de services der ydes til virksomhederne. Det kræves også at der bliver givet fokus og støtte til et pågældende erhvervssegment over længere tid.

At give støtte til et bestemt segment på en bestemt måde gennem længere tid er problematisk for Amtet, da de EU-midler der kan bruges til erhvervsfremme, skifter fokus hver fjerde år og de krav og forventninger der er fra staten ligeledes skifter.

Det kan heller ikke forventes at alle kommunerne er villige til at indgå i et samarbejde, da der er tale om erhverv de ikke har interesse i, eller ønsker at arbejde ud fra egne præferencer.

Der er således mange aspekter der skal tages i mente, aspekter Amtet ikke er herre over. Således er det store spørgsmål set i forhold til Porter og Rosenfelds ønsker for erhvervs politik, og at forbedre konkurrenceevnen for bestemte erhvervssegmenter, hvorledes dette i praksis kan gribes an.

Det vil ikke være muligt at skabe en sammenhængende politik der kører over en lang periode. Det vil være nødvendigt at lave justeringer, ikke for at forbedre

programmer, men for at kunne sikre disse fremtidig støtte. Det er således lettere på papiret end i virkeligheden, at skabe en fælles koordineret indsats, på specifikke områder.

Amtet bør i første omgang være at samle egne kræfter, i egen organisation, horisontalt og vertikalt. Finde problemstillinger hvorom Amtet som organisation kan virke som indpisker, avanceret køber og støtte organisation for det segment der ønskes hjulpet eller udviklet.

Det vil kræve en nytænkning i Amtet, og et stort benarbejde, at samle og koordinere Amtets behov og ønsker om erhvervsfremme. Denne vej er nødvendig at tage, ønskes der arbejdet med en erhvervsfremme der på lang sigt vil gavne hele Amtet, gennem de specifikke erhvervssegmenter.

### **Organiseringens betydning**

Erhvervsafdelingen har ikke en koordinerende rolle, der bliver samarbejdet ad-hoc med de andre afdelinger, men ikke et fast samarbejde. Hvilket kunne tyde på, at det var de øvrige lovmæssigt bestemte områder der skal arbejdes med i regi af Amtet. Der har været tiltag til en understøttelse af de erhvervmæssige rammer i Nordjylland, som nævnt i bilag 3, er der blandt andet etableret en internationallinje på Hasseris Gymnasium. Denne er en del af den infrastruktur, Amtet forsøger at skabe, for at kunne tiltrække kvalificerede udenlandske medarbejdere til virksomhederne i Amtet.

Der er således ikke en bevidsthed i Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen om vigtigheden af koordinering med øvrige afdelinger i Amtet. Hvilket er problematisk, hvis Amtet generelt ønsker at bedre levevilkårene i regionen for borgerne.

En bedring af levevilkår, involverer en forhøjelse af gennemsnitsindtægten i Amtet og fokus på arbejdsløsheden i Amtet. Der er således stor sammenhæng mellem erhvervsfremme og forbedring af de levevilkår der findes i Amtet. Derfor

vil en sammenkobling være logisk. Men at der ikke foregår et systematisk samarbejde, giver det indtryk at der ikke bliver tænkt i komplette løsninger.

Ved at tage udgangspunkt i de specifikke behov der eksisterer i de enkelte virksomhedssegmenter, en organisering med en erhvervsafdeling som koordinator for de forskellige indsatsområder valgt som Amtets styrkepositioner, kunne der skabes en samlet erhvervsfremme, der tilgodeså de behov virksomheder havde, og herigennem skabe en mere helstøbt erhvervsfremme.

Der er forsøgt en del koordinering med andre parter end Amtet selv. Dette gennem eksempelvis NUF, hvor Amtet kun sidder på tre af de 15 pladser. Resten udgøres af samarbejdsparter indenfor Amtets grænser

Ifølge Rosenfeld er det nødvendigt at have et direkte bindeled til virksomhederne i regionen. Dette gøres gennem samarbejde og gennem faste Amtslige kontaktpersoner knyttet til de bestemte områder, der ligger inde med den nødvendige viden, så virksomhederne har en indgang til de offentlige støtte muligheder, og her har en person de kender der kan koordinere hjælpen.

Tilgangen med et fast bindeled er der ikke valgt i Amtet, fagkompetencen ligger hos de udførende afdelinger det vil sige, viden om sundhed ligger i sygehussektoren, der ligger ingen viden om områderne i Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen. Det vil have den betydning at der ikke vil blive givet gennemført erhvervsfremme med et højt vidensindhold. Der vil mangle en detailviden til områder som sundhed og til IKT.

Der er fagspecifik viden i Amtet under programmet Perikum, hvor der bliver givet hjælp til fødevareproducenter og sat forskellige initiativer i værk. Der er tale om at de Amtslige tiltag bliver gennemført via Perikum, således har Perikum medarbejderne en tovholderfunktion, der kombineret med deres viden og kontakter på området.

Gennem Perikum er der kontakt med amtslige aftagere af fødevarer. Ligeledes forsøges der skabt netværk af fødevareproducenter og af fødevareaftagere. Men som det ser ud, er Perikum en enlig svale. Der er ikke blevet arbejdet videre med en sådan tilgang på andre områder. Det kan undre taget i betragtning af, hvor stor en mental rolle eksempelvis trådløs kommunikation har fået i den amtslige erhvervsmæssige bevidsthed.

### **Opsummering på erhvervsfremme**

Således kan jeg ud fra ovenstående, sige at den amtslige erhvervsfremme ikke virker gennemarbejdet. At der ikke er en samlet indsats gennem de forskellige institutioner der er indenfor Amtet. Der bliver ikke arbejdet konsekvent med mål og tiltag. Det er ikke lige til at skabe en sammenhængende erhvervsfremme indenfor et amt, der er mange interessenter der skal involveres, dette har Nordjyllands Amt haft en vis succes med.

Erhvervslivet og kommunerne er blevet involveret i fordelingen af EU-midler, gennem NUF. Og erhvervsliv og kommunerne er ligeledes blevet involveret gennem NIF. Det er således kontakt denne vej igennem. Men at koordinere er svært, og besværliggøres yderligere af kravene fra staten og af de krav der følger med EU-midlerne. Derfor er det svært at skabe en sammenhængende langsigtet erhvervspolitik.

Indsatsen er spredt, der ikke bliver arbejdet med en samlet strategi, hvor delementerne kobles sammen, og der bestemmes hvorledes de forskellige områder hvor erhvervslivet i Amtet har succes eller potentielt kan have det.

Der mangler en koordination imellem afdelinger i Amtet. Dette viser, at er der et større potentiale i den amtslige erhvervsfremme. Et potentiale der ikke bliver udnyttet på nuværende tidspunkt. Det ser heller ikke ud til at der vil blive brugt en sådan metode fremover, med Perikum som den eneste undtagelse.

Således kan jeg verificere min første tese, der mangler sammenhæng i den nordjyske erhvervsfremme. Og der er ikke sammenhæng mellem de meget overordnede mål der er sat op og de tiltag der gennemføres.

### ***Klyngepolitikken***

I dette afsnit vil jeg teste tese to. Min påstand i tese to var at der ikke eksisterer en amtlig klyngepolitik men at de tiltag Amtet har gjort i forhold til IKT-sektoren kan danne grundlaget for en klyngepolitik.

For at undersøge dette vil jeg sammenligne den indsats der er blevet gennemført i forhold til IKT-sektoren med den der er blevet sat i gang ved bio-medico-området.

Jeg vil sætte finde rammer for en eventuel nordjysk klyngepolitik sat op i forhold Rosenfelds strategi og i relation til Porters opfattelse af hvad en klyngepolitik udgøres af.

### **Den nuværende Klyngepolitik**

Der er gennemført en klyngekortlægning i regi af det Jysk-fynske samarbejde, jf. bilag 3. Herunder fandt man at der i Nordjylland var høj specialiseringsgrad indenfor energi og fødevarer, herudover har Amtet ikke arbejdet med klynger. Denne oplysning falder i tråd med bilag 2s oplysning om at der ikke bliver arbejdet med klynger i Amtet.

Der har ikke været interesse i at sætte et sådant arbejde i gang. I stedet har Amtet arbejdet med at skabe netværk og støtte op omkring skabelsen af videnscentre, jf. bilag 2 og 3. For herigennem at understøtte samarbejde og specialisering indenfor bestemte områder, som eksempelvis jern og metal.

Ved jern og metal er der oprettet videnscenteret Metalsupply til at fremme kendskab og viden indenfor metalbranchen.

Udover den klyngekortlægning der har fundet sted under det Jysk-fynske samarbejde. Er der ikke tænkt i klynger fra Nordjyllands Amts side. Tiltag har fokuseret på uddannelse, videnskabelse og på samarbejde. Amtet har været med

til at understøtte udviklingen af IKT-området blandt andet gennem Mindwork, jf. bilag 1. Og har ladet ideen bag NorCOM overgå til andre brancher gennem blandt andet ERFA-netværk. Der er dog i bilag 1 ikke givet eksempler på brancher hvor ideen har været taget i brug. Men Amtet har haft fokus på udviklingen af netværk, som ved NorCOM-samarbejdet.

Dette bliver suppleret af bilag 2, heri bliver det oplyst at der er opstartet et nyt forum, IKT-forum, der var tænkt som supplement til NorCOM, for herigennem at kunne skabe nye samarbejder.

### **IKT og Bio-medico**

Der er gennem tiden blevet givet hjælp til IKT-sektoren på forskellige måder fra Amtets side. Der er givet hjælp ved oprettelsen af Mindwork, oprettelsen af NOVI, støtte til Universitetet for at give bedre muligheder for forskningen. Mange af de tiltag der er gennemført, som støtte for IKT-området er sket indirekte gennem bevilling af EU-midler. Men også ved at udarbejde tiltag under NIF. Der er blevet givet gode vilkår for iværksætterier gennem NOVI som udlejer at kontorer, men også som fond, der støtter nye vækstvirksomheder økonomisk.

Sammenlignes de tiltag Amtet har gjort i forhold til IKT-sektoren med de fortaget på bio-medico-området, finder man lighedstræk i tilgangen, men store forskelle i udgangspunktet.

IKT-området var allerede etableret som erhverv i Nordjylland da Amtet påbegyndte at støtte til området. Der eksisterede et samarbejde mellem virksomhederne, og virksomhederne var relativt store.

Indenfor bio-medico området eksisterer der ikke mange virksomheder, de er små og havde ingen organisering førend oprettelsen af Bio-med community.

NOVI-fonden er blevet brugt til at give virksomheder indenfor medico-området en hjælpende hånd, der er lokaler til rådighed på NOVI, og i tilgift er Amtet ved at oprette Forskningens hus, hvor virksomheder indenfor sundhedsområdet vil få stillet forsknings- og kontor-faciliteter til rådighed.

Tilgangen med netværk er blevet brugt i Nordjylland, jf. bilag 2 og 3. Der er således gjort brug af en tilgang der involverer samarbejde.

Ligeledes har Amtet givet plads til opstart af nye virksomheder, ved at stille faciliteter til rådighed for disse. Hertil kommer understøttelsen af videnssamling i Amtet.

Tilgangene har været meget lig hinanden, forskellen er at IKT-området har været et modent segment, der selv har kunnet føre ordet og fortælle hvilke behov der måtte være. Der har ikke været denne samling af interesser indenfor bio-medico. Virksomhederne her enten produktionsvirksomheder der har ligget i Amtet længe, eller nyopstartede virksomheder der er startet på baggrund af forskning på Aalborg Universitet eller Aalborg Sygehus. De virksomheder der var indenfor IKT-området var for størstedelen spin-off virksomheder. Dette er et springende punkt i forholdet til organisering af virksomhederne. Det er lettere at få virksomhederne til at mødes og finde fælles arbejdsområder, kender de hinanden i forvejen.

### **Politik og koordinering**

Fra opstarten af har den trådløse klynge i Nordjylland måtte klare sig selv. Der har ikke været uddannelsesmuligheder eller den nødvendige infrastruktur tilstede.

Dette har været grundlaget for at virksomhederne gik sammen for at skabe uddannelsesinstitutioner, der kunne uddanne det nødvendige antal personer, til at gøre det muligt for virksomhederne at udføre deres arbejde.

Uddannelsesinstitutionerne, oprettet af IKT-virksomhederne, har dannet en del af grundlaget for oprettelsen af Aalborg Universitet.

Den begrænsede mængde af hjælp givet til virksomhederne gjorde det nødvendigt at samarbejde, og der var en gennem fiskeindustrien en stor gruppe af avancerede brugere.

I dag er der mange tilbud, til forskel fra dengang, Universitetet, kommunerne, Amtet og staten støtter de nordjyske virksomheder gennem forbedret erhvervsservice, nyuddannede kandidater, efteruddannelse mv.

Således er billedet af erhvervslivet anderledes i dag end for 40 år siden. Det er med til at skabe bedre vilkår for virksomhederne, men kan også gøre samarbejde mellem disse sværere. Ifølge Porter kan markedsmæssige forhindringer være med til at skabe samarbejde mellem virksomheder på områder der er nødvendige, som uddannelse og transport, er disse tilbud ikke tilstede i forvejen. Således har det også været tilfældet i Nordjylland. Det kan øge konkurrencemomentet at virksomhederne stilles overfor store udfordringer, men det er ikke givet. En del af momentet ved at samarbejde forsvinder, varetages mange af opgaverne af en ekstern aktør, som amt eller kommune.

Sættes dette argument i forbindelse med situationen for samarbejdet på bio-medico-området. Virksomhederne er få og små, eller spredte. Således kan det være svært at skabe en forståelse af fællesskab.

Det er vigtigt at kunne samarbejde for at kunne skabe en politik med virkning. Et samarbejde der har de relevante aktører, vil sikre at der ikke bliver modarbejdet fra deres side. Ligeledes vil det kunne koordineres således at tiltag der allerede eksisterer, kan ske i samarbejde med de øvrige aktører.

Set i forhold til ovenstående er Nordjyllands Amt kommet langt. Det er høj grad af samarbejde med øvrige aktører. Som nævnt tidligere blandt andet gennem NUF, NIF og Nordjyske Erhvervsråd. Heri er der muligheden for at koordinere og udveksle erfaringer, mellem kommunerne, Amtet, uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet.

Der er en koordinering, fra Amtets side, en koordinering der går til alle parter, relevante indenfor erhvervsfremme. Ved at sikre indflydelse på den førte amtslige fremme kan det være muligt at påvirke den, ført af de øvrige aktører.

Men den ekstern koordinering står ikke alene. Den interne er ligeledes vigtig for at kunne føre en politik for. Denne er mangelfuld i Nordjyllands Amt. Ligeledes bliver der sat fokus på forskellige områder, uden koordinering og skelen til



hvorledes andre afdelinger gøre brug af, eller understøtter de segmenter der arbejdes med.

Men at skabe en koordinering mellem de forskellige afdelinger indenfor Amtet, og skabe en mere projektorienterede tilgang ville kunne skabe en højere grad af samarbejde på tværs af faggrænser og afdelinger.

### **Klyngepolitik og indsats**

For at skabe en generel klyngepolitik er det nødvendigt at vide indenfor, hvilke områder regionen er stærk og hvor der er problemer, hertil skal der sikres stabil adgang til analyser, for at være sikret indsigt i erhvervslivets udvikling på bestemte områder.

En indsigt i erhvervslivet, vil ifølge Rosenfeld være det første der skal til for at danne overblik over hvilke områder der skal satses på, og hvorledes der skal ageres overfor de forskellige virksomhedssegmenter.

Overblik er nødvendigt, der er ved Nordjyllands Amt ved mange lejligheder forsøgt skabt overblik, blandt andet gennem Nordjysk Erhvervsredegørelse og gennem de baggrundsnotater, udarbejdet af Frank Skov Kristensen, som forløber til Accelerator-projektet.

Der er således kendskab til de behov der eksisterer hos virksomhederne i Amtet. Efter Rosenfelds organisering, vil Nordjyllands Amt have mange af den viden der skal til, for at understøtte en klyngedannelse. Der mangler et egentligt ønske om at arbejde med klynger indenfor Amtet.

Der har, i regi af Jysk-fynsk erhvervssamarbejde, været gennemført en klyngekortlægning inden for amterne i Jylland og på Fyn. Men der har ikke været fulgt op på denne kortlægning fra Nordjyllands Amts side. Det vigtigste element ved en klyngestrategi, er ønsket om, at fokusere på klynger.

### **Indsatsområder**

At sætte navn på indsatsområder vil være med til at skabe forståelse i organisationen Nordjyllands Amt for, hvilke områder der skal koordineres indenfor. Det vil også være med til at skabe en forståelse blandt virksomheder og organisationer, at der vil blive satset på udvikling af bestemte segmenter, hvorigennem hele det nordjyske erhvervsområde kan udvikles.

At sætte fokus på et bestemt område vil have en selvforstærkende effekt. Som det var tilfældet inden for det trådløse område. Der har været givet fokus fra Amt, men også fra Universitet og kommunerne.

Der har således været tilbud fra Amt, universitet og kommuner, tilbud der har været i form af samarbejdsprojekter. Ligeledes har Universitetet publiceret mange artikler, undersøgelser og bøger på den trådløse klynge i Nordjylland. Dette i sådan en grad, at klyngen er blevet verdenskendt, blandt andet nævner Rosenfeld (2002) det som eksempel på en klynge der er opstået i et yderkantsområde. En klynge der med støtte har kunnet specialisere sig indenfor mobilteknologi.

For at give den nødvendige understøttelse til et industrisegment for at dette kan udvikle sig til en klynge, er det nødvendigt at kortlægge fordele og udfordringer for det pågældende segment. Det er nødvendigt at kortlægge industri og servicesegmenter i Amtet, styrker, forbindelser og graden af samarbejde for at kunne fastsætte hvilket segment der skal udvælges til det videre arbejde.

Der skal arbejdes med de forbindelser der eksisterer mellem virksomheder i relaterede brancher, men ligeledes finde hvor der eksisterer sammenhænge mellem virksomheder der ikke nødvendigvis har direkte relationer.

Til at tilrettelægge indsatsen, vil det være fordelagtigt at bruge de kategorier sat op af Porter i diamanten, og tilrettelægge indsatsen i forhold til de behov der eksisterer i det valgte segment.

Hernæst skal der betragtes hvorledes der kan hjælpes. Der er i regi af Nordjyllands Amt gjort et stort stykke arbejde i at identificere nordjyske erhverv, der har styrkepositioner i forhold til resten af Danmark.

Ligeledes er der blevet gennemført et antal af undersøgelser for at finde hvor det ville være bedst at sætte ind overfor den manglede relativt høje arbejdsløshed i Nordjylland, og det lave uddannelsesniveau. Der er blevet sat fokus på bestemte erhverv med succes.

Den største satsning er sket ved IKT-sektoren, hvor der blevet satset fra Amt, kommuner, Universitet, Regionale Arbejdsmarkedsråd og fra uddannelsesinstitutioner. Til sammen har det været med til at sikre god udviklingskår for virksomhederne indenfor IKT-området. Ved at satse på opstart af nye videnstunge virksomheder, at stille specialiserede kurser til rådighed for produktionsvirksomheder. Heri er der således blevet satset på at give virksomheder bedst mulige kår, ved at give bedst mulige produktionsfaktorer. Men ligeledes indirekte at skabe mulighed for samarbejde og konkurrence, eksempelvis ved oprettelsen af NOVI.

Støtten til IKT-området har været stor og er givet gennem en lang periode, fra 1980'erne med NordTek, der skulle give indirekte støtte til IKT-virksomhederne, ved at give disse adgang til SMV'ere i regionen og udvide markedet denne vej igennem.

På IKT-området har der således ikke eksisteret en direkte klyngepolitik, men der har været mange af de elementer til stede. Der har været forbedringer af produktionsfaktorerne, gennem forbedret infrastruktur, uddannelsesmuligheder for højtuddannede og for kortuddannede, lokal forskning relateret til IKT/trådløs kommunikation samt forskning i klyngens udvikling. Sidst nævnte har været med til at gøre den nordjyske IKT-klynge verdenskendt.

Der er sat mange skibe i søen, for at sikre udviklingen af IKT-sektoren i Nordjylland, men samtidig har der også været en stor 'kritisk masse', klyngen kunne skabes på baggrund af, Største delen af virksomhederne indenfor trådløs kommunikation i Nordjylland kan spores tilbage til SP Radio.

### **At skabe fælles politik**

Det er som sagt ikke ligetil at skabe en klyngepolitik, eller at efterleve den. Den nordjyske IKT-klynge er opstået på baggrund af mange forskellige parters handlinger. To af de vigtigste årsager har været antallet af virksomheder i regionen indenfor IKT samt Amtets understøttende tiltag i forhold til udvikling af segmentet.

Amtets Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdeling ikke forsøgt kortlagt hvad der har gjort understøttelsen af IKT-sektoren succesfuld.

Nordjyllands Amt ikke arbejdet med klynger ligeledes er der heller ikke fulgt op på de tiltag overfor IKT-området, det ville være godt for udviklingen af en fremadrettet erhvervsfremme, jf. bilag 2.

Arbejdet der ligger bag den amtslige støtte til IKT-virksomhederne har været udarbejdet ud fra netværkstanken, det har ikke ligget i regi af klyngetanken (bilag 2).

IKT-området i Nordjylland udmærker sig, men er ikke så forskellig fra andre som fødevarersektoren og byggesektoren. Den store forskel er dog at de nordjyske IKT-virksomheder kommer fra samme virksomhed, eller er tiltrukket regionen grundet regionens kompetencer, og har geografisk placeret sig. Hvorimod både byggeri og fødevarersektoren er spredt på flere virksomheder

### **Intern strømlining**

I forhold til det arbejde der bliver gennemført i regi af Nordjyllands Amt, er det vigtigt at der foregår en koordinering i forhold til de områder der er relaterede.

Det er ikke sket i høj grad indenfor Amtet. Der har været etableret et samarbejde

mellem Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen og Sygehuset, til udviklingen af Forskningens hus.

Samarbejdet blev etableret efter forespørgsel fra daværende kontorchef i Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen, Allan Næs Gjerding (bilag 2). Der havde indtil da ikke været samarbejde mellem EA og øvrige dele af Amtet, det har heller ikke efterfølgende været høj grad af samarbejde med de andre afdeling efterfølgende.

Det må siges specielt at være i kraft af rollen som erhvevsfremmeaktør, og rollen som opgaveløser, indenfor hospitalsvæsnet, der kan laves en kobling. Generelt er Amtets indkøbsbudget stort og bredt, så der er rig mulighed for at agere som avanceret køber, ved at efterspørge avancerede produkter, der kræver samarbejde mellem flere aktører til opgaveløsningen.

### **Opsummering af klyngepolitik**

Således kan det bekræftes at der i regi af Nordjyllands Amt ikke eksisterer en klyngepolitik. Der har dog været udviklet erhvervsfremme på specifikke erhvevssegmenter, men denne erhvervsfremme har ligget med fokus på netværk og samarbejde, samarbejde mellem virksomhederne imellem, men ligeledes også med Aalborg Universitet. Der har været fokuseret på at skabe et regionalt behov hos de små og mellem store virksomheder, til at øge brugen af elektronik og software i opgaveudførelsen. Dette fokus har Amtet understøttet ved at oprette en fond til denne udvikling til at give medfinansiering af projekter.

Der har været mange elementer indenfor IKT-erhvervsfremme der er ligger i tråd med en egentlig klyngeudvikling. Der er tale om kortlægning, udvikling, spin-off og netværk, der har været med til at udvikle klyngen. Ligeledes har det skabt en egen forståelse i segmentet af sig selv som en klynge, specielt gennem samarbejdet NorCOM.

Der er således mange af elementerne der er brugt på IKT-området, af Nordjyllands Amt der kan videreføres i en egentlig klyngepolitik, en klyngepolitik rettet mod samme område eller mod andre områder.

Til dannelse af en klynge er det nødvendigt at give gode vilkår for opstart af nye virksomheder, enten som spin-off virksomheder eller som nyopstartede virksomheder, dette har Amtet hjulpet til med, blandt andet med oprettelsen af NOVI. Der er også givet hjælp til at øge efterspørgslen på IKT-sektorens produkter, samt forsøgt skabt et avanceret hjemmemarked, dette gennem midlerne i NordTek.

Der har således været et godt grundlag for udviklingen af en nordjysk klynge indenfor IKT-området, dette til trods for at der ikke har været tænkt i en egentlig klyngepolitik fra Amtets side.

# 5 KLYNGEPOLITIK OG ERHVERVSFREMME

I forlængelse af de to teser, vil jeg her forholde de ovenstående resultater til problemstillingen, hvorledes en klyngepolitik kan danne grundlaget for en nordjysk erhvervsfremme. Den nordjyske erhvervsfremme er under forandring, dette med baggrund i kommunalreformen der er under implementering. Denne periode bliver i Amtet brugt til at skabe en ny organisation, udvikle nye metoder for opgavevaretagelsen, overdragelse de opgaver der skal overgå til stat og kommune samt opgaver der skal afvikles. Det særlige ved erhvervsudviklingsområdet er, at de for de ny regioner bliver en fast opgave der hjemles i den ny erhvervsfremmelov. Således vil erhvervsfremme ikke længere være et område der ligger udenfor Amtets lovmæssige opgaver, men et selvstændigt område, der forlanges inkluderet i den ny Regionale Udviklingsplan.

Som nævnt ovenfor er erhvervsudvikling ikke et område der er en direkte, lovmæssigt bestemt arbejdsopgave for amterne. Det er en opgave amterne har taget til sig for at skabe gode rammevilkår for det pågældende amt, og skabe en udvikling der tilgodeser Amtet som en helhed, for at forhindre skævvridning kommunerne imellem.

I Nordjylland har erhvervsfremme været fokuseret på netværksdannelse og understøttelse gennem de EU-midler der har været indstillingsret over, i denne forbindelse har parter fra erhvervslivet, fra kommunerne og fra vidensinstitutionerne været inddraget.

Involveringen i indstilling af midler har dog ikke haft den store effekt på den øvrige erhvervsudvikling ført af Amtet. Der har manglet en intern koordination

med de øvrige afdelinger indenfor Amtet. Med de to undtagelser:

Rammeprogrammet for Kortuddannede og Forskningens Hus. Med involvering af henholdsvis Undervisnings- og Kulturområdet og med Sygehus sektoren. Dette er en stor mangel for at kunne danne en klyngepolitik, da muligheden for at koordinere i rollen som køber af ydelser, vil kunne spille en stor rolle i forhold til rollen som politikdanner på erhvervsområdet.

Denne kobling er dog ikke et endegyldigt mål, blot et middel til at forbedre indsatsen i forhold til klyngens konkurrenceevne. Der har været en gjort forsøg på en kobling, men det har været enkeltstående tilfælde, der ikke har været tænkt som et vigtigt element i den førte erhvervsfremme.

Der har været tænkt specialister ind i to projekter under Nordjyllands Amt, Rammeprogrammet for Kortuddannede og Perikum. Disse to projekter er dog meget forskellige, hvor Rammeprogrammet er praktisk orienteret, ved efteruddannelse af kortuddannede i virksomheder, har Perikum til opgave, at igangsætte projekter for de nordjyske fødevarer virksomheder. Projekter med det formål, at øge samarbejde og netværksdannelse samt at øge kendskabet til de nordjyske fødevarer. I begge projekter der er brugt personer, udelukkende med det ene arbejdsområde.

At det kun er det ene område gør at de bliver brugt som Amtets ”ambassadører” i forbindelse med tiltag ved fødevarerområdet. Herved sker der en kobling i de forskellige tiltag fra Amtets side. En koordinering der strækker sig til koordinering med eksterne samarbejdspartnere. At gøre brug af ankerpersoner vil sikre en samspil og koordinering i forhold til omgivelserne, der er nødvendig. Tilgangen med bestemte koordinationspersoner i forvaltningen, er en tilgang beskrevet af Porter såvel som Rosenfeld, som tilrådeligt for at sikre optimale vilkår for virksomhederne.

Klyngepolitik er der ikke blevet ført fra Amtets side, der har været fokuseret på andre tilgange for erhvervsfremme. Der er dog sket en klyngekortlægning gennem



Jysk-fynsk samarbejde. Kortlægningen er sket for at give de jysk-fynske amter et overblik over hvilke erhvervsområder de excellerer indenfor. Men der er fra Nordjyllands Amts side ikke blevet fulgt op på denne kortlægning. I stedet har man holdt fast ved den eksisterende erhvervsfremme.

At der ikke er blevet skiftet kurs må siges at være med til at skabe en vis stabilitet i forhold til den amtslige erhvervsfremme. Samtidig har den eksisterende erhvervsfremme mange delelementer der vil være til stede i en klyngepolitik, til stede i den ved kontinuitet, understøttelse af spin-off virksomheder, samarbejde mv.

Som nævnt tidligere er der mange delelementer i den førte politik overfor IKT-området der kan danne grundlaget for klyngepolitik, der er dog ikke i Amtet et fokus på hvad der er foregået, og hvorledes dette har virket.

Således har fokus heller ikke været på de delelementer af IKT-politikken, der har været medvirkende til at skabe en velfungerende klynge på området, det kan argumenteres at IKT-klyngen har været en appelsin i turbanen på Amtet, der ikke bevidst har forsøgt at skabe en klynge men har igangsat forskellige projekter til understøttelse af sektoren. Summen af projekter har skabt grobund, først, dernæst understøttelse af IKT-klyngen.

Der er som nævnt ikke mange midler at føre en erhvervsfremme for i Nordjylland, af egne midler. Dette har gjort det nødvendigt at trække på andre finansieringskilder, den oplagte er de EU-midler, Amtet har indstillingsret over, der er dog knyttet krav op til disse midler. At følge disse krav vil kræve ændringer af den førte erhvervsfremme, kravene er relateret til hvilken vej regeringen og EU-kommissionen ønsker erhvervsfremme ført. Det vil dog besværliggøre en langsigtet strategi for erhvervsfremme, ikke at dette er det eneste problem i forhold til at føre en langsigtet erhvervsstrategi, interesser fra forskellige parter fra erhvervsorganisationer til kommuner vil forsøge at præge processen for at skaffe fokus, og midler til netop deres område.

For at skabe en erhvervsfremme der er styret af klyngetanken, vil det ikke være nødvendigt med de store ændringer i forhold til det udførende element. Det vil dog være nødvendigt at skabe en tilgang hvor der bliver koordineret mere mellem de forskellige dele af erhvervsfremme, og at der bliver samlet op på hvorledes de forskellige tiltag har virket og om de er overførbare til andre fokusområder i den nordjyske erhvervsfremme.

Det er vigtigt at koordinationen ligger som en fast del af den nordjyske erhvervsfremme, en koordination der skal eksistere med Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen som center, med de øvrige afdelinger som avancerede købere, ved at gennemføre en oprydning og skabe en sammenhængende politik vil Amtet kunne skabe de bedst mulige rammer for erhvervslivet.

# 6 LITTERATURLISTE

Adolphsen, Jes & Lennart Nørreklit (1996) *Videnskabsteori*. Aalborg Universitet

Amtsrådsforeningen (1993) *Erhvervsfremmeprogrammer*, Amtsrådsforeningen i Danmark, marts 1993, København

Amtsrådsforeningen (1995) *Amternes Erhvervsfremme* Amtsrådsforeningen i Danmark, februar 1995, København

Amtsrådsforeningen (2005) *Amterne i tal 2005* Amtsrådsforeningen i Danmark, marts 2005, København

Arbejdsmarkedsrådet et Arbejdsformidlingen Nordjylland (2005)  
*Arbejdsmarkedsredegørelse 2. kvartal 2005*

Benson, J.K. (1982) *A Framework for Policy Analysis*, pp. 137-176 i D. Rogers et al. *Interorganizational Coordination*, Ames; Iowa State University Press

Brenner, Thomas (2004) *Local Industrial Clusters, Existence, Emergence and Evolution*, Routledge, London

Dahl, Michael Slavensky (2003) *Knowledge diffusion and regional clusters*, PhD thesis, Aalborg Universitet, Aalborg

Dalum, Bent, M. Holmén, S. Jacobsson, M. Praest, A. Rickne et G. Villumsen (1999) *The formation of knowledgebased clusters in north Jutland and western Sweden*, Paper to the DRUID Conference on National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy, Rebild, June 9-12,

Dalum, Bent Michael S. Dahl et Christian Ø. R. Pedersen (2003) *Entry by Spinoff in a High-tech Cluster*, DRUID og IKE-Group Department of Business Studies, Aalborg University, Aalborg Ø, Denmark

Daugbjerg, Carsten (1994) *Dansk industri og det Indre Marked: Policy-netværk i Bruxelles og København*, *Politica*, 26. årg. nr. 4 1994, pp. 458-473

Erhvervsfremmestyrelsen (2001) *Kompetenceklynger i dansk erhvervsliv – en ny brik i erhvervspolitikken*, København: Erhvervsfremmestyrelsen.

- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002) *Danske klynger i verdensklasse*, København: Økonomi- og erhvervsministeriet.
- Innovationsrådet (2004a) *Den danske strategi*, kan evt. findes på innovationsrådets hjemmeside på: [www.innovationsraadet.dk](http://www.innovationsraadet.dk)
- Innovationsrådet (2004b) *Offentligt-privat samspil om innovation*, kan forefindes på innovationsrådets hjemmeside på: [www.innovationsraadet.dk](http://www.innovationsraadet.dk)
- Jørgensen, Henning et Flemming Larsen *Decentral netværksstyring – har aktiveringspolitikken fundet sit columbusæg?*, pp. 343-375 i Gundelach et al. *Det lokale*, Institut for Politik, Økonomi og Forvaltning, Aalborg Universitet, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg
- Kvale, Steinar (2001) *Interview* København, Reitzel.
- Københavns Amt (2004) *Visionen bliver virkelig* Rosenberg Bogtryk, København
- Lassen, Morten, John Houman Sørensen et Anja Lindkvist V. Jørgensen (2003a) *Forbundne Kar og Åbne Sind*, CARMA Aalborg Universitet, Aalborg
- Lassen, Morten, John Houman Sørensen et Anja Lindkvist V. Jørgensen (2003b) *Notat 3: Om Samspilundersøgelsen*, CARMA Aalborg Universitet, Aalborg
- Lassen, Morten, John Houman Sørensen et Anja Lindkvist V. Jørgensen (2003c) *Notat 1: Om udviklingen i den nordjyske elektronik industri*, CARMA Aalborg Universitet, Aalborg
- Lindgaard Christensen og Drejer (2004) *Produktinnovation i et regionalt perspektiv*, Institut for Erhvervsstudier, ACE Aalborg Center for forskning og formidling om regional Erhvervsudvikling, Aalborg Universitet, Aalborg
- Lund et Maarch Møller (2004) *Evaluering af rammeprogram for kortuddannede i Nordjyllands Amt*
- Nordjyllands Amt (2003) *Nordjysk Erhvervsreddegørelse 2003*, Aalborg
- Nordjyllands Amt (2005) *Regionplanen 2005*, kan rekvireres hos Nordjyllands Amt
- Nordjyllands Amt (2006) *Fakt@ om Nordjylland 2006*, kan rekvireres hos Nordjyllands Amt
- NUF (2003) *Årsopgørelse 2003*.
- Porter (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, Palgrave, London, England

Ringkjøbing Amt (2001) *Erhvervspolitiske sigtepunkter - Erhvervspolitik for Ringkjøbing Amt*, Ringkjøbing Amts Budget- og erhvervsafdeling, jour. nr. 1-53-1-18-00

Rosenfeld Stuart A. (1997) *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, European Planning Studies, 5 (1), pp. 3-23

Rosenfeld, Stuart A. (2002) *Creating Smart Systems -A guide to cluster strategies in less favoured regions*, Regional Technology Strategies, Carrboro, North Carolina, USA

Krisensen, Frank Skov (2005) *Strategi- og handlingsplan for Erhvervsudvikling i de traditionelle erhverv*, Nordjysk Innovations Forum

Stoerring, Dagmara et Jesper Lindgaard Christensen (2004) *Clusterpreneurs – Promotion of High-tech Clusters in Low-tech Regions*, Arbejdsrapport, Aalborg University, Department of Business Studies, Fibigerstræde 4, Aalborg, Danmark

Swann G.M.P. et M. Prevezer (1996) *A Comparison of the dynamics of Industrial Clusters: International Comparisons in Computing and Biotechnology Research Policy*, 25, pp. 139-57

Vestsjællands Amt og Storstrøms Amt (2002) *Status for Vestsjælland-Storstrøm Erhvervsamarbejdet* udgivet til Statuskonference 28. august 2002

Vestsjællands Amt og Storstrøms Amt (2003) *Erhvervsredegørelse for Vestsjælland-Storstrøm Erhvervsamarbejdet*, Vestsjællands Amt og Storstrøms Amt, maj 2003

Aalborg Sygehus (2004) *Forskningens Hus*, Aalborg Sygehus, Forskningsadministrationen, Aalborg, Danmark

### **Avisartikler og Pressemeddelelser**

Dagbladet arbejderen, 21-09-2004, S.K. *Flextronic – En klassisk historie*

E-pressen 10-06-2004 *Nordjyllands Udviklingsfond skyder penge i it-baserede Hjælpebidler*, [www.e-pressen.dk](http://www.e-pressen.dk)

Harvard Business School, 27-01-2003, Sean Silverthorne *New Cluster Mapping Project Helps Companies Locate Facilities*, <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=3245&t=outsourcing>

Jyllandsposten 19-01-04 Mads Stenstrup *Ministerbesøg på Flextronics*

Jyllandsposten 28-09-04 *DI: Frygt ikke globaliseringen*

Nordjyske 27-11-05, Flemming Junker, *Se alle den der ikke fik støtte af vækstforum*

Ugebrevet A4, 20-09-2004 Redington, N. og S. Kudahl *Tusindvis af danske job er truede*

Utrikesdepartementet (2004) *Sverige styrker banden till bilstaden Detroit*,  
Pressemeddelelse 10. februar 2004

Nordjysk Innovations Forum og IKT Forum (2005), Pressemeddelelse

### **Hjemmesider**

Biomed Community: [www.biomedcom.dk](http://www.biomedcom.dk)

Cemtecs hjemmeside: <http://www.cemtec.dk/>

Jysk-fynsk samarbejdes: <http://www.jylland-fyn.dk/wm1396>

HyTeks hjemmeside: <http://www.hytekaalborg.dk/>

Metal-supply: <http://www.metal-supply.com>

NIF's hjemmeside: <http://www.nordjyskinnovationsforum.dk>

Nordjyllands Amts hjemmeside:  
<http://www.nja.dk/Serviceomraader/ErhvervOgArbejdsmarked/EuProgrammer/EUProgrammer.htm>

Nordjyllands Amts hjemmeside b:  
<http://www.nja.dk/Serviceomraader/ErhvervOgArbejdsmarked/NordjyllandsUdviklingsfond/NordjyllandsUdviklingsfond.htm>

Nordjyllands Amts hjemmeside c:  
<http://www.nja.dk/Serviceomraader/ErhvervOgArbejdsmarked/EuProgrammer/Artikel33Ordnningen.htm>

RTX Telecoms hjemmeside 29-06-05: [http://rtx-information.rtx.dk/RTX/rtx3.nsf/0/60c1d3de40262c3ec1256e680044a036/\\$FILE/RTX%20presentation\\_2005.pdf](http://rtx-information.rtx.dk/RTX/rtx3.nsf/0/60c1d3de40262c3ec1256e680044a036/$FILE/RTX%20presentation_2005.pdf)

SiD, [www.sid.dk](http://www.sid.dk) SiD's hjemmeside 01-09-04

### **Love og bekendtgørelser**

Folketingets vedtagelser, V73 af 23. maj 2002

Regeringens redegørelse til Folketinget, 2003

LBK nr. 992 af 08/12/2003 *Bekendtgørelse af lov om erhvervsfremme*

LOV nr. 602 af 24/06/2005 Lov om erhvervsfremme