

# ANALYSE AF ØKOSYSTEMET FOR DESIGN OG KREATIVE ERHVERV I REGION SYDDANMARK

Glenda Napier, Lotte Langkilde, Louise Fenger Kornum  
REG X - Det Danske Klyngeakademi



## INDHOLD

3	Forord
4	Resumé
5	Anbefalinger
7	Indledning
12	Et marked for klyngens produkter og services
17	Større virksomheder, der agerer flagskibe, samarbejder og reinvesterer deres succes i klyngen
20	Iværksættere og små innovative virksomheder, der skaber fornyelse i klyngen og bidrager med ny viden og innovation på forskellige måder
23	Relevante videnaktører, der tilfører klyngen ny viden til gavn for klyngens virksomheder
26	Investorer der investerer risikovillig kapital i klyngens virksomheder
28	Rådgivere, der understøtter virksomhederne i deres udvikling og innovationssamarbejder
29	Stærkt netværk mellem økosystemets aktører
30	Liste over interviewpersoner

Idé & layout: Trine Vu, [www.hungogvu.com](http://www.hungogvu.com)

# ANALYSE AF ØKOSYSTEMET FOR DESIGN OG KREATIVE ERHVERV I REGION SYDDANMARK

## FORORD

Klynger er vækstmotorer og kan under de rette forhold skabe øget innovation, iværksætteri og beskæftigelse. Klynger består af dynamiske økosystemer med stærke samarbejder mellem klyngens aktører. Det er bl.a. tilstedeværelsen af samarbejdsvillige virksomheder og deres netværk til andre virksomheder, vækstiværksættere, videnaktører, investorer og rådgivere, der skaber et stærkt økosystem.

Formålet med denne analyse er at undersøge styrker og udviklingspotentialer i økosystemet omkring den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark og på den baggrund fremsætte en række fremadrettede, erhvervspolitiske anbefalinger til udviklingen af klyngen og dens økosystem.

Analysen er baseret på kvalitative interviews med 47 centrale aktører i økosystemet. Analysearbejdet er foregået forud for og sideløbende med nye udviklingsprocesser blandt klyngeaktørerne og har allerede inden dens udgivelse fungeret som input til det strategiske arbejde i den spirende klynge for design og kreative erhverv.

Analysen kan læses af klyngeaktører i den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark, men modellen og analysens resultater kan også bruges som input til klyngeudvikling i andre klynger på samme eller andre udviklingsstadier.

Modellen anvendes også til at analysere økosystemet for Region Syddanmarks klynger inden for velfærdsteknologi, energieffektivisering og offshore<sup>1</sup>.

REG X, Det Danske Klyngeakademi, har gennemført analysen for Region Syddanmark.

“ Formålet med denne analyse er at undersøge styrker og udviklingspotentialer i økosystemet omkring den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark og på den baggrund fremsætte en række fremadrettede, erhvervspolitiske anbefalinger til udviklingen af klyngen og dens økosystem.



1: For analyse af det velfærdsteknologiske økosystem se:

[http://www.regx.dk/fileadmin/user\\_upload/regx/filer/REG\\_X\\_analyser/OEkosystemet\\_i\\_den\\_velfaerdsteknologiske\\_klynge.pdf](http://www.regx.dk/fileadmin/user_upload/regx/filer/REG_X_analyser/OEkosystemet_i_den_velfaerdsteknologiske_klynge.pdf)

## RESUMÉ

Region Syddanmark har en ambition om at skabe mere vækst og beskæftigelse i regionens virksomheder. Design og kreative kompetencer kan være et middel hertil, og derfor har regionen en særlig erhvervsrettet indsats på dette område.

Design og kreative kompetencer skaber vækst. Analyser har vist, at de kreative erhverv, herunder design, har haft større økonomisk vækst sammenlignet med øvrige erhverv i det foregående årti<sup>2</sup>. Design og kreative kompetencer er desuden væsentlige parametre for virksomheders innovationskraft. Virksomheder, der anvender design som en integreret del af deres innovations- og forretningsprocesser, har højere værdiskabelse end virksomheder, som primært anvender design som et æstetisk 'add-on' sidst i innovationsprocessen<sup>3</sup>.

For at design og kreative erhverv kan medvirke til at realisere Region Syddanmarks vision om at skabe vækst, kræver det, at den spirende klynge for design og kreative erhverv og dets økosystem styrkes på væsentlige områder.

En af den spirende klynges største styrker er tilstedeværelsen af videnaktører på området. Designskolen Kolding er et af klyngens fyrtårne. Den spirende klynge er også karakteriseret ved, at der er en række store, etablerede virksomheder, der efterspørger og anvender designkompetencer lokalt, nationalt og internationalt. Virksomhederne opfatter imidlertid ikke nødvendigvis sig selv som designvirksomheder eller som en del af en lokal klynge for design og kreative erhverv.

Der er også iværksættere og mindre virksomheder, som udbyder design og kreative kompetencer af forskellig slags. Disse virksomheder findes mange steder i regionen, og der synes at være regionale *hubs* for især de kreative erhverv i og omkring bl.a. Kolding, Vejle og Svendborg.

Forskellige initiativer har været igangsat målrettet forskellige dele af den spirende klynge for design og kreative erhverv. Spinderihallerne, Designandelen, Fremtidsfabrikken og andre arbejder især på at styrke udbydere af design og kreative kompetencer. Design2innovate (D2i) er bl.a. etableret med henblik på at styrke anvendelsen af design i virksomheder inden for andre erhverv samt at skabe synergi mellem parterne.

Men netop udbydere af design og kreative kompetencer bør spille en mere central rolle i den spirende klynge. Det gælder både de virksomheder, der udbyder design og kreative produkter direkte til forbrugere (B2C), og de virksomheder, der udbyder design som strategisk metode til innovations- og forretningsudvikling i andre virksomheder eller i den offentlige sektor (B2B og B2P). Særligt B2B og B2P er væsentlig for klyngens udvikling hen imod en stærk klynge, idet designmetoder kan bidrage til at skabe vækst igennem løsning af mere komplekse problemstillinger, dvs. større globale og samfundsmæssige udfordringer.

Arbejdet med at udbrede anvendelsen af design i regionens virksomheder bør fortsættes og styrkes. Efterspørgslen efter design og kreative kompetencer blandt regionens virksomheder i øvrige erhverv er blevet udviklet i de seneste år. Men der er forsat stort potentiale i at udbrede designanvendelse yderligere i virksomheder i og uden for regionen. Samtidig bør den spirende klynge se potentialet i den offentlige sektor, når det gælder efterspørgsel på design- og kreative kompetencer. Den offentlige sektor står nemlig over for udfordringer, som den ikke kan løse alene, og som kræver, at der skabes rum og muligheder for flere eksperimenter, hvori design og kreative kompetencer anvendes til løsningen af større komplekse udfordringer.

I analysen er relationerne i den spirende klynges økosystem også undersøgt. Med udgangspunkt heri er der behov for et tættere samarbejde mellem økosystemets mange aktører for at opnå synergi og undgå intern rivalisering i klyngeudviklingen. Klyngeaktørerne har gjort sig nogle erfaringer med at samarbejde omkring klyngeudvikling, men der er behov for at skubbe kraftigt på i forhold til den strategiske udvikling af den spirende klynge. En stærk klyngeorganisation bør stille sig i spidsen for at samle klyngeaktørerne og tegne en fælles profil, der bygger på klyngens unikke ressourcer inden for design og kreative erhverv. Der er også behov for, at klyngens videninstitutioner i højere grad udnytter potentialet ved den høje geografisk koncentration og i fællesskab udvikler en klar fælles identitet omkring klyngens faglige spidskompetencer på designområdet.

---

2: Creative Economy Report, 2010, UNCTAD, Richard Florida, 2011.

3: Tether, 2005; Erhvervsstyrelsen, 2008; FORA, 2011, Jensen, 2013

---

## ANBEFALINGER

Anbefalingerne til at skabe en stærk klynge for design og kreative erhverv er udformet på baggrund af en analyse primært baseret på interviews med over 40 aktører, der har relation til området. På den baggrund kan der peges på, at der er tre hovedudfordringer, som anbefalingerne overordnet skal understøtte og ses i sammenhæng med:

- Klyngen for design og kreative erhverv er en spirende klynge, som står over for en udfordring med at samle og strømline økosystemets mange aktører og styrke samarbejdet mellem dem.
- Sideløbende med klyngeudviklingsaktiviteter i klyngen er der fortsat behov for at vise og oplyse om værdien af design, designprocesser og kreative kompetencer.
- Klyngen betragtes som en klynge, der er drevet af videnaktører. Der er brug for, at den i højere grad bliver en virksomhedsdrevet klynge, hvor især udbydere af design og kreative kompetencer (iværksættere og små innovative virksomheder) er med til at tegne klyngen.

### Anbefaling 1:

#### Styrk samarbejdet i klyngens økosystem

For at design og kreative erhverv kan yde et væsentligt bidrag til Region Syddanmarks vision om at skabe økonomisk velstand, er der behov for at styrke udviklingen af den spirende klynge for design og kreative erhverv. Det kræver et tæt samarbejde mellem aktørerne i klyngens økosystem, et fælles fodslag i arbejdet med klyngeudvikling samt samarbejde med andre relevante klynger.

Det anbefales at:

- A Gennemføre en involverende strategiproces vedrørende klyngeudvikling for aktører i hele økosystemets, og på den baggrund at nedsætte en mindre gruppe af centrale, lokale og regionale aktører, der påtager sig et strategisk lederskab på den videre udviklingsproces i den spirende klynge.
- B Etablere en egentlig klyngeorganisation for at understøtte udviklingen af den spirende klynge og samle klyngens aktører. Klyngeorganisationen skal - ligesom andre klyngeorganisationer - arbejde med klyngeudvikling på vegne af den samlede klynge, herunder bl.a. strategiudvikling, fundraising, national og international markedsføring samt udvikling af en stærk klyngeprofil, internationalisering, matchmaking/facilitering af klyngesamarbejder mellem aktører i og uden for klyngen og effektmåling mv.
- C Styrke samarbejdet med andre relevante klynger - også på tværs af regioner.

### Anbefaling 2:

#### Forsæt med at udvikle indsatsen med at fremme designanvendelse i andre erhverv

En forsat udvikling af klyngens marked er afgørende for klyngens vækst- og udviklingsambitioner.

Det anbefales at:

- A Indsamle de nyeste og mest succesfulde erfaringer fra andre regioner og lande, der har arbejdet med at udvikle initiativer til at fremme anvendelsen af design i virksomheder.
- B Udvikle og implementere en opdateret model for, hvordan klyngen fremadrettet skal adressere designanvendelse i virksomheder. Modellen bygges på den hidtidige indsats i regionen samt på opnåede erfaringer fra andre regioner og lande. Det bør overvejes at udvikle en egentlig designbørs og en udvidet brug af en designkupon i arbejdet med at fremme designanvendelse i andre erhverv.
- C Sammensætte nye, stærke, virksomhedsdrevne teams af succesfulde regionale, nationale og internationale udbydere, der kan gennemføre designkonsultationer på et højt kvalificeret niveau og bidrage til udvikling af designanvendelse i andre erhverv.

### Anbefaling 3:

#### Styrk design- og kreative iværksætteres rolle i den spirende klynge

Den spirende klynge har brug for en stærkere virksomhedsdeltagelse. Udbydere af design og kreative kompetencer samt iværksættere bør have en mere central og aktiv rolle som strategiske samarbejdspartnere, innovationsaktører og rollemodeller i klyngen.

Det anbefales at:

- A Øge synligheden af klyngens succesfulde designere, kreative iværksættere og øvrige virksomheder, deres produkter og løsninger. Det kan f.eks. ske ved hjælp af en årlig "award" for designere og kreative vækstiværksættere i klyngen.
- B Styrke kompetenceudviklingen af klyngens design- og kreative iværksættere inden for især strategiske, netværksbaserede vækstsamarbejder med andre virksomheder, anvendelse af designmetoder til løsninger af mere komplekse opgaver og generel kompetenceudvikling inden for professionel forretningsudvikling.

>>

>>

**C** Undersøge muligheden for at etablere nye former for finansieringsmuligheder for klyngens iværksættere inden for design og kreative erhverv - f.eks. crowd funding eller venture kapital. Det anbefales at søge inspiration andre steder, f.eks. i Københavns Kommune, der netop arbejder med nye former for finansiering for kreative erhverv.

#### **Anbefaling 4.**

##### **Byg videre på videnmiljøerne og styrk samarbejdet mellem dem**

En af klyngens styrker er koncentrationen af videninstitutioner. Der er mange relaterede videnaktører til stede i klyngen, og de binder ofte, gennem diverse samarbejdsprojekter, økosystemets mange aktører sammen. Det bør der bygges videre på i den fremtidige indsats med at udvikle klyngen.

Det anbefales at

**A** Synliggøre videnaktørernes unikke kompetencer og faglige viden både nationalt og internationalt. Styrk samarbejdet mellem videnaktørerne i klyngen og etablere stærke relevante strategiske alliancer med nationale og internationale videnmiljøer med det formål at udvikle ny relevant viden. Det er afgørende for klyngens udvikling, at den nye viden synliggøres over for omverdenen og kommer ud i klyngen til gavn for klyngens virksomheder

**B** Styrke de eksisterende designuddannelser, så de understøtter klyngens behov for viden og kompetencer. Det skal ske i tæt samarbejde med klyngens udbydere og marked, dvs. erhvervsliv og den offentlige sektor.

**C** Udvide de studerendes rolle i klyngen og udvikle et stærkt alumni-miljø omkring klyngens videninstitutioner, herunder bl.a. indgå samarbejde med det omkringliggende erhvervsliv om evt. øget ansættelse af studerende. Man kan gøre tidligere studerende til ambassadører for klyngen og etablere et innovativt miljø for studerende i tæt samarbejde med erhvervslivet.

#### **Anbefaling 5.**

##### **Udnyt den spirende klynges unikke viden og kompetencer som middel til at udvikle nye løsninger på større, komplekse udfordringer**

Klyngens viden og kompetencer inden for design og kreative erhverv kan bruges som middel til at udvikle nye løsninger på større, komplekse og tværgående udfordringer i både den private og den offentlige sektor. På den måde kan klyngens virksomheder, udover at bidrage til øget designanvendelse i enkelte virksomheder inden for andre erhverv (anbefaling 2), også agere som innovationspartnere for større klynger af virksomheder med fælles, komplekse udfordringer eller den offentlige sektor.

Det anbefales at:

**A** Kortlægge den nyeste viden om, hvordan man ved hjælp af designmetoder kan udvikle innovationsprocesser, der kan bruges til at udvikle nye løsninger til større, komplekse udfordringer, som er fælles for flere virksomheder i en klynge eller i den offentlige sektor. Erfaringer fra bl.a. Copenhagen Cleantech Cluster, Syddansk Sundhedsinnovation samt mulige internationale erfaringer fra bl.a. NESTA og Helsinki Design Lab bør inddrages.

**B** Identificere nogle større, komplekse udfordringer i tæt samarbejde med andre klynger (i eller uden for regionen) og udvikle en eksperimenterende model for udvikling af nye løsninger.

**C** Igangsætte et eller flere eksperimenter/pilotprojekter, hvor udviklingen af nye løsninger er i centrum, og hvor klyngens design- og kreative kompetencer bliver involveret i udviklingen af løsningerne sammen med flere andre virksomheder fra andre erhvervsområder eller den offentlige sektor.

**“ Klyngens viden og kompetencer inden for design og kreative erhverv kan bruges som middel til at udvikle nye løsninger på større, komplekse og tværgående udfordringer i både den private og den offentlige sektor. På den måde kan klyngens virksomheder (...) agere som innovationspartnere for større klynger af virksomheder med fælles, komplekse udfordringer eller den offentlige sektor.**

## INDLEDNING

### DESIGN ALLE VEGNE

Design og kreative erhverv er en af Danmarks erhvervmæssige styrkepositioner og udgør en væsentlig del af dansk økonomi. I 2013 beskæftigede de kreative erhverv omkring 108.000 personer i såvel service som produktion, og omsætningen var på mere end 200 mia. kr<sup>4</sup>. De kreative erhverv tegner sig dermed for ca. 6-7 pct. af den samlede omsætning og beskæftigelse i dansk erhvervsliv. Området bidrager desuden betydeligt til eksporten. Møbler, design, mode og arkitektur stod for en væsentlig andel af den samlede danske eksport med 75 mia. kr. i 2012<sup>5</sup>.

Traditionelt har design været forbundet med formgivning og styling af produkter, og Danmark har en lang og stolt designtradition inden for bl.a. møbler og industrielt design. Men brugen af design har udviklet sig væsentligt i de seneste årtier. Design er blevet et værktøj, der bruges i f.eks. virksomheders innovationsprocesser. Der er kommet en bredere forståelse og anvendelse af design, og design omfatter i dag mange discipliner, f.eks. industrielt design, grafisk design, indretningsdesign, mode- og tekstildesign, lyddesign, digitalt design, interaktionsdesign, kommunikationsdesign og servicedesign.

### Design og kreative kompetencer skaber vækst og innovation

Design adskiller sig fra andre kunstarter på ét punkt, idet design har en specifik og direkte betydning for virksomheders vækst og konkurrenceevne. Design og kreative kompetencer kan medvirke til øget vækst, og de kreative erhverv, herunder design, har i det foregående årti oplevet større økonomiske vækstrater og klaret sig markant bedre igennem krisen end andre erhverv<sup>6</sup>.

Også i Danmark kender man til områdets store vækstpotentiale<sup>7</sup>. Design og kreative kompetencer har vist sig at skabe vækst, og en avanceret brug af design er et væsentligt parameter for virksomheders innovationskraft. Virksomheder, der anvender design som en integreret del af deres innovations- og forretningsprocesser, har højere værdiskabelse end virksomheder, der primært anvender design som et æstetisk 'add-on' sidst i innovationsprocessen. De virksomheder, der gør brug af avancerede designmetoder som bl.a.

brugerdriven innovation og designintegreret forretningsudvikling, og som har en egentlig designpolitik, er mere innovative end tilsvarende virksomheder uden designaktiviteter. Det betyder, at især de mere avancerede designmetoder medvirker til øget innovation i de designanvendende virksomheder.

Virksomheder kan altså anvende design på forskellige niveauer i deres arbejde. Man taler i den forbindelse om designtrappen (se boks 1 på næste side for nærmere beskrivelse af designtrappen)<sup>8</sup>.

Der er mange måder at beskrive design på. I denne rapport refereres der til 'design' som processer og aktiviteter fra hele designtrappen. Når der refereres til design, som udelukkende er kendetegnet ved processer på de øverste trin af designtrappen, så refereres der til "strategisk brug af design" eller "designmetoder". Begrebet "designanvendelse" bruges til at beskrive virksomheders eller den offentlige sektors brug af design.

### Design i både privat og offentlig sektor

I takt med, at virksomheder i højere grad søger svar på, 'hvad' der skal produceres, og ikke kun, 'hvordan' det skal produceres, vokser andelen af virksomheder, der bruger design strategisk. Der er i dag mange spændende eksempler på, at virksomheder anvender designmetoder i innovations- og forretningsprocesser på forskellig vis.

I Danmark er virksomheder som bl.a. ECCO, LEGO, Grundfos og Coloplast kendt for at anvende design til mere end 'æstetisk finish'. En designbaseret virksomhed som ECCO har altid anvendt designere, men bruger i dag også designkompetencer til at positionere deres koncepter på nye måder på markedet. På samme måde har LEGO længe anvendt designere til at designe nye versioner af allerede kendte modeller. I de senere år har LEGO dog satset markant på at opbygge en solid brugerforståelse som grundlag for at blive klogere på målgruppen for LEGO's produkter og som grundlag for udviklingen af helt nye koncepter.

>>

4: Kreative Erhverv og Design, Regional Udviklingsplan, Region Syddanmark, 2014.

5: Udenrigsministeriet.

6: Creative Economy Report, 2010, UNCTAD, Richard Florida, 2011.

7: Tether, 2005; Erhvervsstyrelsen, 2008; FORA, 2011, Jensen, 2013

8: Dansk Design Center udviklede Designtrappen i 2002. SDU har i forbindelse med deres involvering i D2i arbejdet med at videreudvikle Designtrappen. Mere info findes på [www.cdcm.dk](http://www.cdcm.dk)

## HVAD ER KREATIVE ERHVERV OG DESIGN?

Der findes endnu ikke en fælles, international definition af 'kreative industrier', og man kan ikke finde 'kreative industrier' som betegnelse i officielle statistiske publikationer. Det første land, som systematisk arbejdede med at definere 'kreative erhverv' var UK, og det var i 1990'erne.

I 2002 definerede Richard Florida 'den kreative klasse' som kunstmalere, forfattere, filminstruktører, skuespillere, musikere, dansere, fotografer og lignende. Men hans definition udvides ofte til også at omfatte it-folk, teknologer, mediefolk, arkitekter, lærere, naturvidenskabsfolk, virksomhedsledere, finansfolk, jurister og læger. Siden har mange i Danmark arbejdet på at definere og kortlægge 'de kreative erhverv', bl.a. FORA og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

I bogen "The Creative Class Revisited" fra 2013 konkluderer Richard Florida, at mange af de tabte produktionsarbejdspladser i USA er blevet erstattet af kreative arbejdspladser, og at kreative arbejdspladser og måder at organisere sig på er afgørende for virksomheders vækst.

I dag er der enighed om at følgende 11 brancher definerer 'de kreative erhverv': Arkitektur, bøger & presse, design, film & video, indholdsproduktion & computere, kunst & kunsthåndværk, musik, mode & beklædning, møbler & interiør, radio & tv samt reklame. De 11 brancher har det tilfælles, at der er knyttet en ophavsret til slutproduktet.

Design er en del af 'de kreative erhverv', men designbegrebet kan være svært at definere nøjere. Der findes mange bud på, hvad design er, og det kan vanskeliggøre en fælles forståelse af designs betydning for virksomheder.

Mange har arbejdet med at udvikle designbegrebet. Dansk Design Center (DDC) blev etableret i 1978 og havde en rolle som omverdenens indgangsportal til industrielt design i Danmark. I 2000 skiftede DDC fokus til også at betragte design som et redskab til generel udvikling af samfundet og erhvervslivet. Der blev taget hul på en diskussion, som medførte en radikal ændring af designbegrebet. Design blev ikke længere udelukkende betragtet som et slutresultat eller et færdigt produkt, der var frembragt i en symbiose mellem kunst og industri. Det var ligeså væsentligt at fokusere på processen. Det ledte til et nyt og bredere designbegreb, som også omfattede systemdesign, service-design, co-creation og brugerdreven innovation.

Produktudvikling er i stigende grad resultatet af avanceret brugerinddragelse. Udvikling af nye produkter, services eller ydelser kan i højere grad betale sig at udvikle i tæt

samarbejde med brugerne. Involvering af brugere og lead-users kræver særlige processer, som har udviklet sig til at blive en specifik del af designerhvervet. Specialiseringen i brugerdrevne processer har gradvist udviklet sig til konceptet 'designthinking' - eller designtænkning, hvor design og designprocesser er en central del af en virksomheds ledelsesform, strategi, og måde at forretningsudvikle på. Designtænkning refererer således til den måde, som en virksomhed - i samarbejde med designere i eller uden for organisationen - arbejder strategisk med design.

I dag dækker designbegrebet således både den traditionelle opfattelse af design og den mere avancerede brug, hvor design er en slags udviklingsværktøj. Det har ført til udviklingen af 'designtrappen' (se figur herunder). Den består af fire trin, og virksomheder kan befinde sig på forskellige trin alt afhængig af, hvor systematisk og avanceret de anvender design.

### Designtrappen



KILDE: DANSK DESIGN CENTER, 2002.

På nederste trin er der ikke en systematisk anvendelse af design i virksomheden. På trin to anvendes design sidst i innovationsprocessen som æstetisk 'finish'. På trin tre anvendes design som en integreret del af hele innovationsprocessen, men design er ikke styrende for virksomheden. På sidste trin anvendes designmetoder i hele innovationsprocessen, og det er styrende og strategisk for virksomheden at gøre det.

Brugen af design som strategisk instrument til at styrke virksomheders innovations- og vækstkapacitet handler derfor om at flytte virksomhederne op ad designtrappen. De sidste mange års udvikling på designområdet har ikke overflødiggjort den traditionelle anvendelse af design. Tværtimod viser udviklingen, at virksomheder gradvist bevæger sig op på et højere trin, fordi de i første omgang afprøver designtrappens nederste trin.

KILDE: INPUT FRA BL.A. POUL RIND, SYDDANSK UNIVERSITET.



>>

Design kan også skabe værdi og innovation i den offentlige sektor, og i både ind- og udland stiger sektorens efterspørgsel på design. Designmetoder kan bruges til at løse mere eller mindre komplekse samfundsmæssige udfordringer. Nogle af de temaer indenfor hvilke, man ud fra en designmetodisk tilgang har skabt løsninger til den offentlige sektor i flere lande, er klima og miljø, urbanisering, ældres spisevaner og vold på hospitaler. Design anvendes også som metode og redskab til politikudvikling<sup>9</sup>.

#### **Fremtiden stiller krav om mere design og flere kreative kompetencer**

Intet tyder på, at efterspørgslen på design og kreative metoder vil blive mindre. Tværtimod opleves en fortsat stigning i anvendelsen af design. Udviklingen af ny teknologi vil muliggøre forandringer, men det forventes ikke alene at kunne holde konkurrenter fra døren. De store globale og samfundsmæssige udfordringer vil få afgørende betydning for erhvervsudviklingen og for virksomhedernes anvendelse af design. Det gælder både klima- og ressourceudfordringen og den rivende befolkningsudvikling, men det gælder også en lang række problemer for velfærdssamfundet i vores del af verden.

Virksomhederne kan tilpasse sig denne udvikling ved at gennemføre de nødvendige forandringer, som bliver dem pålagt af den globale konkurrence og af politiske reguleringer. De kan også se udfordringerne som nye forretningsmuligheder og gennem radikale innovationer skabe nye løsninger. Brugen af design som metode forventes at komme til at spille en afgørende rolle i udviklingen af nye, komplekse løsninger igennem nye og mere åbne og innovative samarbejder mellem virksomheder på tværs af klynger.

#### **En vækststrategi for design og kreativitet i Region Syddanmark**

Design er også på dagsordenen i Region Syddanmark. Syddansk Vækstforum har formuleret en ambitiøs vision om økonomisk vækst frem mod 2020. De strategiske mål er at opnå et produktivitsniveau, som ligger 10 pct. over OECD-gennemsnittet, og at få en erhvervsfrekvens på niveau med OECD's top-5, hvilket svarer til, at Region Syddanmark bliver blandt de 20 førende regioner i OECD<sup>10</sup>.

Design og kreative erhverv kan yde et bidrag til at realisere Syddanmarks vision om at skabe økonomisk velstand. Der er i Syddanmark et stort og uudnyttet potentiale inden for

design og kreative erhverv. Stærke design-relaterede videninstitutioner har til huse i regionen, og Vækstforum har sat flere initiativer i gang for at fremme design som innovations- og vækstdriver og øge omsætningen i de kreative erhverv. Det drejer sig bl.a. om initiativerne D2i, Designandelen og Fremtidsfabrikken.

Samtidig står Region Syddanmark også over for udfordringer på området. Syddanmark har få virksomheder, der anvender design til strategi- og forretningsudvikling, selvom efterspørgslen er voksende. I dag efterspørger 2/3 af de syddanske virksomheder kompetencer inden for design<sup>11</sup>. Dette tal var dog markant lavere for blot et par år siden. Syddanmark er også den region i landet, hvor andelen af de kreative erhverv fylder næstmindst set i forhold til det samlede erhvervsliv<sup>12</sup>.

#### **Denne analyse**

Formålet med denne analyse er at undersøge styrken af den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark og at pege på muligheder for at udvikle klyngens økosystem. Dette gøres for at bidrage til, at klyngen kan udvikle sin position fra at være en spirende klynge til at blive en moden klynge for design og kreative erhverv. Formålet er desuden at medvirke til at realisere Syddanmarks vision om at skabe vækst og beskæftigelse.

Analysen foretages på baggrund af en model for en klynges økosystem, som er baseret på studier af succesfulde økosystemer i bl.a. USA, herunder Boulder, Chicago, Silicon Valley, North Carolina, Austin og Seattle<sup>13</sup>. Styrken af et økosystem kommer f.eks. til udtryk ved et tæt netværk og samarbejde mellem økosystemets aktører, der betragter hinanden som en del af den samme fødekæde.

>>

**“ Intet tyder på, at efterspørgslen på design og kreative metoder vil blive mindre. Tværtimod opleves en fortsat stigning i anvendelsen af design. Udviklingen af ny teknologi vil muliggøre forandringer, men det forventes ikke alene at kunne holde konkurrenter fra døren. ”**

9: Design for Public Good, 2013.

10: Erhvervsudviklingsstrategien 2012-20, Region Syddanmark.

11: Kreative Erhverv og Design, Regional Udviklingsplan, Region Syddanmark, 2014.

12: Handlingsplan 2012-13, Region Syddanmark.

13: Napier og Rosted, 2012.

>>

Styrken og udfordringerne i økosystemet i klyngen for design og kreative erhverv i Syddanmark er kortlagt igennem kvalitative interviews med økosystemsaktører, herunder private virksomheder, offentlige aktører, videninstitutioner, rådgivere, investorer og andre. I denne sammenhæng er der gennemført 46 interviews med centrale nøgleaktører i økosystemet i 2013-2014.

Analysearbejdet er foregået forud for og sideløbende med nye udviklingsprocesser i klyngen og har inden dens udgivelse allerede fungeret som input til det strategiske arbejde i klyngen. Aktørerne mødtes første gang i efteråret 2013. Siden har de været samlet til flere workshops for at drøfte og videreudvikle klyngens potentiale.

#### Analysen modellen: Et økosystem

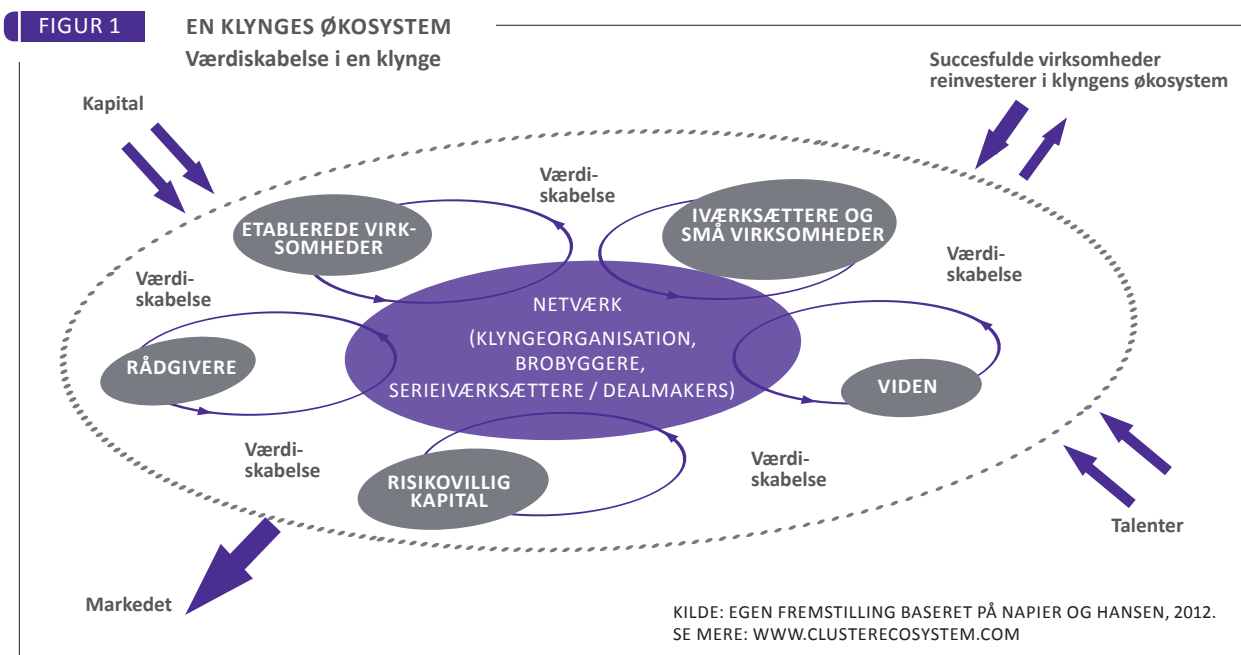
Et økosystem er tilstedeværelsen af aktører i en klynge - aktører, der alle understøtter vækst i klyngens virksomheder. Økosystemet afspejler netværket og samarbejdet mellem klyngens aktører, herunder bl.a. virksomheder, uddannelsesinstitutioner, videnaktører, offentlige institutioner og myndigheder, investorer og rådgivere<sup>14</sup>.

#### En klynges økosystem

Ifølge økosystemmodellen (jf. figur 1) består stærke klynger af et økosystem, hvori der findes:

- Et marked for klyngens produkter og services. En klynges marked udgøres af enten en privat eller offentligt drevet efterspørgsel, eller begge dele.
- Større, samarbejdsvillige virksomheder, der agerer flag-skibe, samarbejder og reinvestorer deres succes i klyngen. Det medvirker til at trække andre virksomheder med i mulige vækstforløb.
- Iværksættere og små innovative virksomheder, der skaber fornyelse i klyngen og bidrager med ny viden og innovation på forskellige måder.
- Relevante videnaktører, der tilfører klyngen ny viden til gavn for klyngens virksomheder.
- Investorer, der investerer risikovillig kapital i klyngens virksomheder. Der skal gerne være en stærk involvering af private venture investorer.

>>



14: Napier og Hansen, Ecosystems for Scalable Firms, 2012.

>>

- Rådgivere, der understøtter virksomhederne i deres udvikling og innovationssamarbejde. I Danmark er rådgiverne ofte advokater, revisorer, GTS-institutter og væksthuse mfl.
- Stærkt netværk mellem økosystemets aktører. Netværket kan faciliteres af forskellige private og offentlige aktører. Private aktører er bl.a. serieiværksættere og dealmakers, mens de offentlige aktører ofte er klyngeorganisationer og forskellige typer netværksorganisationer.

I arbejdet med klyngers økosystemer antages det, at jo større indsigt, klyngens aktører har til hinanden og deres respektive roller og incitamenter i klyngen, jo større potentiale er der for at videreudvikle klyngens styrker og udfordringer. Alle økosystemets aktører bidrager på forskellige måder til at skabe vækst i virksomheder. Det vigtigste er dog netværket og samarbejdet i mellem dem. Umiddelbart vægtes tilstedeværelsen af økosystemets aktører ens, selvom nogle aktører - f.eks. store, etablerede virksomheder og iværksættere - er afgørende for en stærk klynge og derfor kan fylde mere i analysen. Økosystemmodellen er udviklet på baggrund af studier i USA og er tilpasset i en dansk sammenhæng. F.eks. er der i USA ikke en særlig stærk offentlig involvering i udviklingen af klynger og vækstvirksomheder, men i Danmark er dette i højere grad tilfældet.

**“ Epicenteret er ofte en by eller en region, men det er på ingen måde afgrænsende. Et epicenter kan godt være forankret i en by, mens selve klyngen arbejder med og tiltrækker virksomheder fra hele landet og udlandet. En stærk klynge er åben og har samarbejde og udviklingsrelationer til klynger og markeder i resten af verden.**

## Væsentlige klyngebegreber

### En klynge

En klynge er en koncentreret gruppe af relaterede virksomheder, der er lokaliseret tæt på hinanden, og som arbejder på et strategisk niveau med andre virksomheder, offentlige myndigheder og videnmiljøer, fordi det giver konkurrencemæssige fordele, som en enkelt virksomhed ikke kan opnå alene<sup>15</sup>. En klynges styrke kan variere. Der er således ikke tale om en stærk klynge, blot fordi virksomheder er lokaliseret tæt på hinanden. Først når klyngeaktørerne sammen skaber, udvikler og udnytter værdikædens potentiale, betegner man en klynge som stærk.

Den geografiske koncentration af økosystemets aktører (virksomheder, videnaktører og andre) kan beskrives som klyngens epicenter. Epicenteret er ofte en by eller en region, men det er på ingen måde afgrænsende. Et epicenter kan godt være forankret i en by, mens selve klyngen arbejder med og tiltrækker virksomheder fra hele landet og udlandet. En stærk klynge er åben og har samarbejde og udviklingsrelationer til klynger og markeder i resten af verden.

### Klyngeorganisation

En klyngeorganisation er en enhed, der faciliterer samarbejde mellem aktørerne i klyngens økosystem for at styrke og udnytte de synergier, der er imellem aktørerne. Mange klynger har en klyngeorganisation, som klyngens forskellige aktører kan blive medlem af. En klyngeorganisationen tegner klyngens profil og synliggør klyngens spidskompetencer og erhvervs- og videnmæssige specialisering. Klyngeorganisationer opdyrker også nye forretningsmuligheder og samarbejder til gavn for klyngens aktører.

---

15: REG X klynge definition.

## ET MARKED FOR KLYNGENS PRODUKTER OG SERVICES

Alle klynger har en efterspørgsel, der driver klyngens udvikling af produkter og services. En konkurrencedygtig klynge er oftest målrettet en global efterspørgsel. En solid forståelse af klyngens marked er afgørende for realiseringen af klyngens vækstpotentiale, udviklingen af dens økosystem og for dens positionering i forhold til omverdenen.

På baggrund af interviews med en række forskellige aftagere af produkter og services i klyngen for design og kreative erhverv i Region Syddanmark, vurderes det, at klyngen for design og kreative erhverv er drevet af en efterspørgsel fra hovedsageligt tre målgrupper:

### Private forbrugere (B2C)

Klyngen for design og kreative erhverv i Region Syddanmark har en række designere og kreative virksomheder, der udbyder forskellige former for kreative produkter og services inden for f.eks. tøjdesign, medier og kunst. Fælles for disse virksomheder er, at deres marked er drevet af en efterspørgsel fra private forbrugere i og uden for Danmark. B2C markederne udgør en vigtig del af klyngens marked.

### Virksomheder (B2B)

En anden gruppe af klynges efterspørgere er større virksomheder eller SMV'er som f.eks. Lego, ECCO, FLEXA og Easy Food. Disse samarbejdsrelationer er kendt som B2B-relationer, idet designudbyderne samarbejder direkte med efterspørgerne om designanvendelsen.

Store og mellemstore virksomheder anvender klyngens viden om designmetoder og tænkning til at skabe innovation, produktudvikling og andre former for forretningsudvikling (læs en nærmere beskrivelse af de større virksomheder i klyngen herunder). For nogle virksomheder har introduktionen til designmetoder været en afgørende faktor for deres kommercielle overlevelse. Virksomheden FLEXA i Hornslyd er et eksempel på en syddansk virksomhed, som igennem et tæt samarbejde med et svensk designfirma har haft succes med at lave en turn-around. FLEXA's fokus på designmetoder som konkurrenceparameter har betydet, at virksomheden har udviklet sig fra at være truet af konkurs til at blive en global succes (jf. boks 2 på side 14).

For di designmetoder kan styrke virksomheders arbejde med innovation og fornyelse, er der igangsat initiativer, der skal styrke efterspørgslen efter designmetoder og -tænkning i virksomheder inden for forskellige erhverv i Region Syddanmark. Konkrete, offentligt finansierede programmer tilbudt via bl.a. D2i og Designandelen har haft til formål at fremme designanvendelse i virksomheder for derigennem at styrke deres innovationskraft og vækst. Formålet har været at

“ Ifølge interviews med designudbydere er der stor interesse for at blive engageret i aktiviteterne omkring udbredelsen af designmetoder og desigtænkning i virksomheder inden for andre erhverv. For designudbyderne er det en oplagt mulighed for at bringe deres spidskompetencer og erfaringer i spil og samtidig skabe kontakt til potentielle kunder.

inspirere de syddanske virksomheder til at bevæge sig op ad 'designtrappen' ved at gøre brug af design. Samtidig har formålet været at øge den strategiske anvendelse af design.

På baggrund af interview med virksomheder, der har brugt programmerne, vurderes det, at initiativerne har medvirket til, at syddanske virksomheder har fået en større forståelse af, hvordan designmetoder kan styrke dem og forbedre deres muligheder for vækst. Der findes en række gode eksempler på virksomheder, der via brug af designmetoder har forbedret forståelsen af deres markeder, og som har udviklet nye løsninger, eller tilpasset eksisterende produkter og services. De gode eksempler er kendetegnet ved at være unge virksomheder med ledelser, som er åbne over for forandringer skabt via brugen af design<sup>16</sup>.

At innovation og design har fået stigende betydning for virksomhedernes konkurrenceevne afspejler sig også i virksomhedernes organisering og i de kompetencer, der er nødvendige i virksomhedernes ledelse. Der er gode eksempler på virksomheder, hvor brug af designmetoder er blevet en integreret del af virksomhedernes innovationsprocesser, og hvor virksomhederne fokuserer på at opgradere deres medarbejderes kompetencer til at kunne anvende designmetoder i løsningen af forskellige problemstillinger. Nogle virksomheder er begyndt at ansætte designere og har designteams i udviklings- og innovationsafdelingerne, og stadig flere virksomheder er i gang med, eller forbereder sig på, at arbejde med multidisciplinære innovationsteams.

Et eksempel på en sådan virksomhed er Easy Food, som er Danmarks største producent af convenience fødevarer. Virksomheden, som har hovedkontor i Kolding, har 110 ansatte.

>>

16: Interview med Povl Rind, SDU. Tidligere forskningschef på Designskolen Kolding og repræsentant for SDU i Design2Innovate.

>>

Easy Food har anvendt designmetoder til at gentænke sine produkter og udstikke en kurs for virksomhedens strategiske udvikling og dens position i værdikæden.

Et andet eksempel er virksomheden Viking, som udvikler maritimt og offshore redningsudstyr til at øge sikkerheden til søs. Virksomheden har 1800 ansatte, hvoraf de 350 arbejder på hovedkontoret i Esbjerg. Viking er begyndt at bruge designmetoder til at udvikle og tilpasse sine produkter.

Design indgår også mere og mere i virksomhedernes strategiske ledelse, hvor designmetoder er blevet en vigtig faktor. Større virksomheder er begyndt at udnævne *Chief Design Officers (CDO)* som medlemmer af virksomhedernes øverste ledelse.

At innovation og mere radikale innovationer er blevet vigtigere konkurrenceparametre er næppe blot et overgangsfænomen, men snarere en blivende tilstand. Set i det lys er der fortsat behov for at arbejde med at styrke efterspørgslen efter designmetoder og designtænkning blandt virksomheder i Region Syddanmark. Barrierer for udbredelse af design som metode er f.eks. manglende indsigt hos virksomhedernes ledelser i, hvad design er, og hvordan design kan bidrage til innovation og vækst i virksomheden. Det er ofte et problem i virksomheder med mange år på bagen og i virksomheder, hvor der i ledelsen ikke er en forståelse for mulighederne i strategisk design.

Der er et stort potentiale i at fortsætte og videreudvikle indsatsen for at styrke designanvendelse i regionens virksomheder. Det kan ske igennem et tættere samarbejde med designudbydere i og uden for klyngen, og ifølge interviews med designudbydere er der stor interesse for at blive engageret i aktiviteterne omkring udbredelsen af designmetoder og -tænkning i virksomheder inden for andre erhverv. For designudbydere er det en oplagt mulighed for at bringe deres spidskompetencer og erfaringer i spil og samtidig skabe kontakt til potentielle kunder. For klyngen som helhed har det desuden en positiv effekt at engagere designudbydere som 'designambassadører', fordi det kan medvirke til, at designudbydere i højere grad er med til at tegne klyngen og præge dens udvikling. Det kan ske samtidig med, at kompetenceniveauet blandt klyngens syddanske designudbydere styrkes og komplementeres af designudbydere og designhuse uden for regionen.

“

**Design indgår også mere og mere i virksomhedernes strategiske ledelse, hvor designmetoder er blevet en vigtig faktor. Større virksomheder er begyndt at udnævne Chief Design Officers (CDO) som medlemmer af virksomhedernes øverste ledelse.**

>>

## STRATEGISK ANVENDELSE AF DESIGN FØRTE TIL AFGØRENDE TURNAROUND FOR FAMILIEEJET DANSK MØBELVIRKSOMHED

Efter at den danske børnemøbelproducent FLEXA gik konkurs, igangsatte virksomheden, som et vigtigt led i en turnaround-strategi i starten af 2012, en proces drevet af strategisk design. Denne proces har været afgørende for, at virksomheden efter seks år med faldende omsætning i 2013 viste vækst.

FLEXA blev grundlagt i 1972 som en traditionel børnemøbelproducent i Hornslyd i nærheden af Horsens. Det gik godt med forretningen indtil 2007, hvor FLEXA blev ramt af finanskrisen. Ifølge Carsten Dan Madsen, der tiltrådte som CEO for FLEXA i februar 2012, var det originale design det bærende element i virksomhedens succes, men som følge af mange års manglende fokus på produktudvikling kom virksomheden i 2007 under stort pres.

### Strategiske designere ændrede måden at tænke forretningen på

FLEXA indledte et samarbejde med designvirksomheden BAS fra Sverige, som startede den strategiske designproces, der skulle føre til FLEXA's turnaround. BAS blev udvalgt som samarbejdspartner pga. stor succes og erfaring med lignende opgaver for store detailkæder i Sverige, herunder IKEA.

BAS indførte en strategisk forandringsproces og en ny måde at tænke på i virksomheden. Alle medarbejdere blev inviteret med ind i processen, og der blev f.eks. lavet en workshop med bl.a. designere, pædagoger og sundhedsplejersker, der sammen skulle genere ideer til FLEXA's produktsortiment. Resultatet af processen blev, at kernen i FLEXA's produkter i dag beskrives som moderne, skandinaviske design, og at produktudvikling og nytænkning er afgørende for at udvikle virksomheden. Som en afledt effekt af denne proces har FLEXA tilføjet en babykollektion til sit produktsortiment.

FLEXA indså, at produktudvikling og kontinuerligt fokus på innovation betyder alt for virksomhedens succes. En del af den nye strategi har derfor været at inddrage eksterne designere i produktudviklingen. Samarbejdet med eksterne designere har bl.a. resulteret i en prisvindende FLEXA Baby-højstol, der blev belønnet med en 'red dot design award', og det har været med til at åbne nye døre for

Flexa i ind- og udland. Blandt andet er det lykkedes for FLEXA at få den nye baby-kollektion ind i BabySam og Illums Bolighus.

### Omfattende strategiproces

Udover den markante oprustning på produktsiden har FLEXA også som et led i sin strategiudvikling haft fokus på at tilpasse organisationen til den skærpede, internationale konkurrence. Firmaet har lukket sine fabrikker i Asien og al produktion er i dag samlet i Estland. Det har styrket FLEXA's position på det kinesiske marked, fordi de kinesiske forbrugere ser det som et kvalitetsstempel, at alle FLEXA's møbler nu produceres i Europa.

På hovedkontoret har FLEXA hentet nye friske kræfter ind i ledelsen. Den nye direktør Carsten Dan Madsen kom i 2012 til FLEXA fra ledende stillinger i Tvilum og KOMPAN. Derudover har FLEXA oprustet med en ny produktudviklingschef (Kristine Schmidt, tidligere Lego), ny marketingchef (Louise Witting, tidligere KOMPAN), ny retailchef (Kevin Chan, tidligere 7eleven) og ny slagschef (Lars Dalsgaard, tidligere Innovation). Hertil kommer en ny ledelse af fabrikkerne i Estland (Jens Gammelby, tidligere Tvilum) og af salgsorganisation i Asien (Brian Tuson, der kommer fra en stilling som CEO for Ikea Hongkong).

Den designproces, som FLEXA har været igennem, har været en øjenåbner for virksomheden. Ifølge Louise Witting har den strategiske designproces gjort FLEXA skarp på, hvem den er, og hvad den skal fokusere på. Det har haft afgørende betydning for virksomhedens turn-around. Ved at indføre designmetoderne i FLEXA på alle niveauer har man fået en helt ny måde at tænke på, og det har været afgørende for at gøre virksomheden mere innovativ og konkurrencedygtig.

FLEXA beskæftiger i dag 375 medarbejdere, heraf 60 i Danmark. Produktionschef Kristine Schmidt har bl.a. samarbejdet med Designandelen om at finde designere til arbejdet med den nye strategi – og marketingchef Louise Witting har efterfølgende deltaget på D2i's 'Designintroduktion'.

KILDE: INTERVIEW MED DIREKTØR CARSTEN DAN MADSEN OG MARKETINGCHEF LOUISE WITTING I FLEXA.

>>

### Den offentlige sektor (B2P)

Den offentlige sektor er også blevet en væsentlig del af markedet for designløsninger forskellige steder i Danmark - også i mange af de danske regioner, herunder Region Syddanmark. Designmetoder og designtænkning bliver i stigende grad efterspurgt og anvendt af aktører i den offentlige sektor som f.eks. kommuner og regioner. Som resultat af det er nogle af klyngens designudbydere ved at specialisere sig i at løse opgaver i samarbejde med den offentlige sektor. Disse samarbejdsrelationer kan betegnes B2P (Business to Public).

Den stigende efterspørgsel på design i den offentlige sektor skyldes, at den offentlige sektor står over for store udfordringer, der kræver udvikling af helt nye løsninger. Det gælder bla. på områder som velfærd, miljø, klima og fødevarer. I dag er velfærdssamfundet under pres grundet bl.a. en aldrende befolkning, nye og dyre behandlingsmuligheder, øgede krav om individuelle og skræddersyede ydelser samt udfordringer med at skattefinansiere den offentlige del af velfærdssystemet. Presset på velfærdsydelserne er også et pres på de virksomheder – offentlige som private, der leverer velfærdsydelser. Men samtidig åbner der sig nye forretningsmuligheder for de virksomheder, der kan skabe nye og bedre velfærdsløsninger til den rigtige pris.

Det er komplekse problemstillinger, som hverken den offentlige sektor eller virksomheder kan håndtere alene. Det kræver samarbejde og tæt dialog mellem virksomheder og den offentlige sektor, og det kræver involvering af brugerne. På den måde kræver det nye arbejdsmetoder og kompetencer, som ikke nødvendigvis er til stede i den offentlige sektor i dag. Her kan strategiske designere spille en væsentlig rolle både som facilitatorer af en udviklingsproces og som udviklere af nye løsninger i tæt samarbejde med andre aktører.

Samarbejder mellem virksomheder og den offentlige sektor er i dag kendt som offentlig privat innovation (OPI). I Danmark har vi mange erfaringer med OPI, men langt fra alle OPI-samarbejder er succesfulde, og langt fra alle har skabt kommercielle løsninger.

I Region Syddanmark har særligt Kolding Kommune taget initiativ til at styrke arbejdet med at udvikle brugbare og bæredygtige løsninger i den offentlige sektor i tæt samarbejde med virksomheder. Her spiller design en afgørende rolle. Kolding Kommune har en ambition om, at design skal indarbejdes i alle aspekter af kommunens services, og kommunen har derfor udviklet sine egne designkompetencer via et designkorps internt i kommunen. (Se boks 3 for en beskrivelse af designanvendelsen i Kolding Kommune.)

### BOKS 3

#### DESIGN I KOLDING KOMMUNE

Kolding Kommune har haft design på dagsordenen i en år-række. I 2012 fik kommunen en designstrategi, hvor omdrejningspunktet for den kommunale vækst er design. Med strategien ønsker Kolding at blive en europæisk designby, hvor design gennemsyrrer de måder, den kommunale vækst skabes på, og hvor servicedesign og designprocesser indarbejdes i alle aspekter af kommunens services.

Til at understøtte strategien etablerede kommunen i 2013 et designsekretariat med fire medarbejdere. Lederen af sekretariatet, designchef Ulrik Jungersen, anses som den første kommunale designchef i Danmark (måske endda i verden). Sekretariatets opgave er at understøtte kommunens strategi og koordinere designrelaterede indsatser internt i kommunen. Designsekretariatet tilbyder f.eks. sparring for kommunale medarbejdere, der ønsker at gennemføre en designproces. Sekretariatet hjælper også med ansøgninger til projekter, hvor design indgår som metode. Derudover er sekretariatet ansvarlig for uddannelsen af 30 kommunale design- og innovationskonsulenter, som skal facilitere designprocesser i kommunen.

Designsekretariatets arbejde har foreløbig resulteret i en række konkrete aktiviteter. Børn er blevet inddraget i udviklingen af en legeplads i en kommunal børnehave. Der er etableret et velfærdsværksted, hvor borgere, kommunale medarbejdere, eksperter og folk fra andre brancher udvikler og tester nye måder at møde borgerne i kommunen på. Et nyt sundhedshus er på trapperne. Det skal skabe rammen om kommunens sundhedspleje, sundhedsfremme samt dele af genoptræningen. Centret bliver nabo til Kolding Sygehus. Kommunen har, i samarbejde med det lokale designbureau MADE, inddraget brugere og medarbejdere i arbejdet med at indrette og udstyre det nye sundhedshus. Huset forventes færdigt i slutningen af 2014.

Som en særlig indsats anvendte Kolding Kommune i 2013 designprocesser i udviklingen af udbudsmateriale til et nyt offentligt finansieret, men privat opført og drevet plejecenter "Vonsildhave". Udbudsmaterialet blev udviklet via en designproces, hvor kommunen i samarbejde med innovationskonsulenter fra KL bl.a. inddrog brugere, pårørende og medarbejdere for at afdække behovene for funktionaliteter i det nye plejecenter. Udbuddet blev vundet af et privat, dansk konsortium, som dækker alle aspekter af udbuddet - byggeri, pleje og omsorg til udlejning. Projektet anses for at være blandt de første "360 graders" OPP-projekter (offentligt privat partnerskab) i Danmark, hvor et privat konsortium varetager alle funktioner i forbindelse med opførelsen og driften af et kommunalt plejecenter.

KILDER: INTERVIEW MED KOMMUNALDIREKTØR I KOLDING KOMMUNE, RIKKE VESTERGAARD OG DESIGNCHEF I KOLDING KOMMUNES DESIGNSEKRETARIAT, ULRIK JUNGENSEN.

### Konklusion

For alle klynger spiller marked og efterspørgsel en afgørende rolle for klyngeudviklingen.

Den spirende klynge for design og kreative erhverv har en efterspørgsel på sine produkter og services, der inkluderer private forbrugere, virksomheder og den offentlige sektor. Alle tre markeder er væsentlige for udviklingen af en stærk klynge for design og kreative erhverv.

Efterspørgslen på designmetoder i Region Syddanmark er kendetegnet ved, at det er virksomheder i regionen, som efterspørger designmetoder. De store virksomheder, der efterspørger designmetoder, medvirker derfor til at udvikle klyngens udbydere af designmetoder.

Arbejdet med at fremme efterspørgslen på designmetoder for enkelte virksomheder har haft positiv effekt. Der er dog fortsat behov for at videreudvikle indsatsen for at styrke designanvendelse på tværs af større virksomhedsgrupper og erhverv. Der er også fortsat behov for at styrke anvendelsen af designmetoder som element i udviklingen af nye løsninger i den offentlige sektor. Region Syddanmark har en række formelle klyngeorganisationer, som repræsenterer de større regionale erhvervsmæssige koncentrationer og styrkepositioner, herunder CLEAN (tidl. Lean Energy Cluster), Offshoreenergy.dk og Welfare Tech. Disse klyngeorganisationer kan medvirke til at facilitere adgangen til virksomheder i deres klynger.

I den fremadrettede udvikling af den spirende klynge for design og kreative erhverv vurderes det, at der er et stort potentiale i at arbejde med at fremme designanvendelse inden for regionens styrkepositioner. Her kan designmetoder gøre en forskel og løfte klyngernes samlede innovationskraft og udvikling af løsninger på større, komplekse udfordringer for større grupper af virksomheder. På den måde kan de kreative kompetencer i klyngen for design og kreative erhverv medvirke til at fremme innovation, forretningsudvikling og nytænkning på områder, der er unikke for Region Syddanmark.

Adgangen til den regionale og kommunale efterspørgsel kan også spille en væsentlig rolle for udviklingen af den spirende klynge. Især hvis den offentlige sektor tager initiativ til at inddrage designmetoder som redskab til at udvikle nye løsninger i den offentlige sektor. Her kan bl.a. ses på Kolding Kommune som foregangskommune.



**I den fremadrettede udvikling af den spirende klynge for design og kreative erhverv vurderes det, at der er et stort potentiale i at arbejde med at fremme designanvendelse inden for regionens styrkepositioner. Her kan designmetoder gøre en forskel og løfte klyngernes samlede innovationskraft og udvikling af løsninger på større, komplekse udfordringer for større grupper af virksomheder. På den måde kan de kreative kompetencer i klyngen for design og kreative erhverv medvirke til at fremme innovation, forretningsudvikling og nytænkning på områder, der er unikke for Region Syddanmark.**



## STØRRE VIRKSOMHEDER, DER AGERER FLAGSKIBE, SAMARBEJDER OG REINVESTERER DERES SUCCES I KLYNGEN

Stærke klynger består ofte af en eller flere etablerede og succesfulde virksomheder, der samarbejder med andre virksomheder i klyngen, agerer flagskib og medvirker til at tegne og udvikle den pågældende klynge. På den baggrund undersøges etablerede virksomheders tilstedeværelse og involvering i den spirende klynge for design og kreative erhverv med det formål at identificere mulige flagskibe og drivkræfter i klyngeudviklingen.

For at vurdere tilstedeværelsen af store flagskibe i klyngen er det først og fremmest undersøgt, om der er store, etablerede virksomheder blandt de virksomheder, som udbyder løsninger og produkter inden for design og kreative erhverv. Særligt inden for de kreative erhverv, der udbyder B2C-løsninger findes "større og kendte" virksomheder - f.eks. Georg Jensen Damask, LEGO, Nümpf og Bianco sko. Men disse virksomheder er ikke umiddelbart stærkt involveret i klyngen og dens udvikling på nuværende tidspunkt.

Det er også undersøgt, om der er større etablerede virksomheder blandt de virksomheder, der arbejder med design som metode, dvs. B2B-løsninger. Det har ikke været muligt at undersøge dette med kvantitative data. En hurtig gennemgang<sup>17</sup> af Danish Design Association's (DDA) 120 medlemsvirksomheder viser dog, at meget få af DDA-medlemmerne fysisk er lokaliseret i Region Syddanmark (to ud af 120 virksomheder). De øvrige DDA-medlemmer er koncentreret omkring København og Aarhus. Selvom DDA er Danmarks største, uafhængige interesseorganisation for alle, der arbejder forretningsorienteret med design, og derfor samler mange af de større designudbydere i Danmark, så inkluderer DDA ikke nødvendigvis alle relevante designvirksomheder og kreative virksomheder i klyngen. Alligevel er det en indikation af, at der ikke er mange store rådgivere og leverandører af designmetoder (konsulenthuse) tilstede i klyngen.

Hvad angår udbydere af design og kreative kompetencer, mangler der derfor en vis kritisk masse af store flagskibe, og de større udbydere, der er til stede i klyngen på nuværende tidspunkt, er ikke involverede i klyngeudviklingen. Det kan skyldes, at udbydere af design og kreative erhverv ikke tidligere er blevet betragtet som en del af klyngeorganisationens hovedfokus. Men på baggrund af interviews antages det, at motivationen for at medvirke som flagskibe er relativt stor, idet udnyderne netop udgør kernen af design og kreative kompetencer og derfor er strategisk afhængige af en stærk designklynge.

Spørgsmålet er, om der er andre oplagte kandidater til flagskibe andre steder i klyngen. Alle, som kender til den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark, tænker på virksomheder som Lego og ECCO, når det skal vurderes, om klyngen har tilstedeværelse af større, etablerede virksomheder. Begge virksomheder er spændende eksempler på store globalt-orienterede syddanske virksomheder, der anvender en bred vifte af designmetoder i deres innovations- og forretningsprocesser og har gjort det i en årrække. Som beskrevet i afsnittet om klyngens marked er der ingen tvivl om, at de store globale virksomheder er vigtige som aftagere for klyngens designløsninger, og at de bidrager til at sætte fokus på design hos andre virksomheder ved at vise og fortælle om værdien af design. (Se boks 4 for nærmere beskrivelse af designanvendelse i Lego.)

Derudover er Lego og ECCO også vigtige i forhold til at udvikle klyngen i andre sammenhænge. Udover at agere marked for klyngens produkter og services, fungerer de store etablerede virksomheder som rugekasser for udvikling af nye iværksættere i klyngen. Mange af klyngens nye virksomheder er spin-outs fra Lego, det vil typisk sige, at tidligere Lego-medarbejdere har valgt at starte egen virksomhed i lokalområdet. De samarbejder ofte tæt med Lego om designudvikling, indtil andre kunder eventuelt også kommer til. Eksempler på spin-outs er Developa (strategisk design) og Sennov Design (webdesign). I Spindrihallerne er størstedelen af iværksætterne tidligere Lego-medarbejdere.

De to virksomheder tager begge et medansvar for klyngens udvikling. F.eks. aftager både Lego og ECCO studerende fra klyngens videninstitutioner, de indgår i samarbejdsprojekter og har løbende gjort brug af 'innovationscamp' afholdt af bl.a. Designskolen Kolding for at styrke udviklingen af nye koncepter. Ved at udvikle den lokale talentmasse og tiltrække yderligere talent udefra understøtter de to virksomheder desuden udviklingen af et kreativt og fagligt miljø relateret til design. For Lego er det væsentligt med en lokal designklynge, fordi det bidrager til at skabe et kreativt miljø, som Lego-medarbejdere kan være en del af. Det skaber jobmuligheder for Legos ansatte, som måtte ønske at blive i lokalområdet, men prøve noget andet. På baggrund af interviews med ECCO vurderes det ligeledes at være interessant for ECCO at have adgang til en designklynge i lokalområdet. Det skyldes bl.a. adgangen til at teste nye, teknologiske løsninger hos nye, kreative virksomheder. Desuden tæller også samarbejdet med videninstitutionerne i lokalområdet – herunder særligt Designskolen i Kolding.

>>

17: Gennemgang af DDA medlemmer er foretaget i februar 2014.

>>

Både Lego og ECCO deltager endvidere i bestyrelsen for D2I, hvor Lego har påtaget sig rollen som formand for bestyrelsen.

Selvom både Lego og ECCO er meget aktive og synlige i klyngen og reinvesterer deres succes på forskellig vis til gavn for andre virksomheder i klyngen, vurderes det på baggrund af interviews, at de to virksomheder ikke er strategisk afhængige af en lokal klynge for design og kreative erhverv.

Det skyldes hovedsageligt tre forhold, der kan have større eller mindre betydning for virksomhederne:

For det første repræsenterer de store virksomheder primært en efterspørgsel i klyngen. Det er efterspørgslen, som først og fremmest skaber deres interesse og samler dem omkring klyngen. De spiller en vigtig rolle som efterspørgere på klyngens design og kreative kompetencer.

Dertil kommer, at de designanvendende virksomheder repræsenterer meget forskellige industrier, bl.a. leg og læring, beklædning og fødevarer. Virksomhederne betragter sig selv som f.eks. en skotøjsproducent, der anvender design, eller som en legetøjsvirksomhed, der anvender design. Umiddelbart kan det derfor være en udfordring at samle dem i én klynge, der ikke traditionelt repræsenterer deres kerneinteresser, selvom de måtte have stor interesse i at netværke og samarbejde med virksomheder fra andre erhverv for at diskutere og udvikle deres designanvendelse. Omvendt har de en interesse i mere relaterede klynger, der er orienteret mod deres branche/hovedprodukt. F.eks. er Lego og Lego Fonden aktivt involveret i etableringen af "Capital of Children", som har til formål at udvikle en klynge omkring leg og læring med epicenter i Billund.

**“ Selvom både Lego og ECCO er meget aktive og synlige i klyngen og reinvesterer deres succes på forskellig vis til gavn for andre virksomheder i klyngen, vurderes det på baggrund af interviews, at de to virksomheder ikke er strategisk afhængige af en lokal klynge for design og kreative erhverv.**

Endelig er virksomhederne globale. De anvender og tiltrækker de bedste designere og kreative kompetencer fra hele verden. Det regionale udbud af designere og leverandører inden for design har ikke nødvendigvis første prioritet, når f.eks. Lego rekrutterer nye medarbejdere og samarbejdspartnere. Virksomheden søger de bedste designkompetencer globalt og er ikke nødvendigvis afhængig af en klynge i lokalområdet. Men holdningen er, at det bestemte er positivt, hvis der er en.

Så selvom en række af de globale virksomheder er meget synlige og værdifulde i klyngen, synes deres hovedfokus og motivation at være rollen som aftager af klyngens kompetencer og viden, snarere end at være flagskib og engagere sig i at skabe en stærk klynge for design og kreative erhverv. Alligevel er virksomhederne vigtige i klyngens økosystem. Ikke blot som marked. Som diskuteret har deres tilstedeværelse en række afledte, positive effekter for klyngen. Deres rolle i klyngen bør derfor fastholdes og udvikles yderligere i et tæt samarbejde mellem klyngeorganisationen og andre klyngemedlemmer til gavn for de store virksomheder såvel som for klyngen. Men det er ikke alene blandt disse virksomheder, at mulige kandidater til stærke drivkræfter for udviklingen i klyngen skal identificeres. Derfor er det nærliggende at undersøge andre virksomhedsgrupper for mulige efterspørgere af design.

Området har også en stor underskov af SMV'ere, hvoraf 2/3 anvender design og dermed udgør en væsentlig målgruppe for klyngens produkter og services. Virksomheder som f.eks. Easyfood, Viking og FLEXA har anvendt forskellige slags designkonsultationer udbudt af klyngens rådgivende aktører, og de har via konsultationerne fået inspiration til brug af designmetoder i deres ide- og innovationsprocesser. Det har ført til forskellige former for forretningsudvikling og innovation. På baggrund af interviews vurderes det også her, at der blandt SMV'erne ikke er nogle deciderede flagskibe. Årsagerne er som nævnt overfor. Der er dog ingen tvivl om, at der fortsat er behov for at modne markedet for design, dvs. udbrede markedsmodningsaktiviteter med det formål at sprede anvendelsen af design blandt regionens SMV'er. Til det formål spiller en designklynge i lokalområdet en stor rolle, og det kan være en fordel med f.eks. en mere systematisk synliggørelse af succeshistorier, hvor bl.a. viden om, at designmetoder har gjort en forskel for virksomheders bundlinje og konkurrenceevne bliver brugt til at illustrere værdiskabelsen igennem designanvendelse.

#### Konklusion

Stærke klynger har oftest en eller flere store, etablerede virksomheder, der agerer flagskib og drivkræft i klyngeudviklingen.

>>

>>

Den spirende klynge for design og kreative erhverv har en række større virksomheder, der efterspørger dens løsninger lokalt. Men af forskellige årsager agerer virksomhederne ikke nødvendigvis som drivkræfter på klyngeudviklingen, eller som flagskibe i den spirende klynge. Det vurderes, at selvom de store globale virksomheder i klyngen ikke nødvendigvis ser en 'brændende platform' for en lokal designklynge, så er deres tilstedeværelse i regionen alligevel en afgørende parameter for at udvikle klyngen.

Det skyldes, at de samarbejder, og at reinvestering af deres succes er afgørende for klyngens udvikling, ligesom det tætte strategiske samarbejde mellem de store etablerede virksomheder og de unge virksomheder kan medvirke til at styrke klyngens udvikling yderligere. De er vigtige i klyngens økosystem, men de er ikke oplagte drivere for den del af klyngen, som er klyngens kompetencer. For at styrke klyngen er det afgørende, at der identificeres andre "lokomotiver" som sammen med virksomheder som bl.a. Lego og ECCO kan være med til at trække udviklingen i retning af en mere virksomheds-drevet klynge, frem for en klynge drevet af videninstitutionerne.

I det lys er det det nødvendigt, at en klyngeorganisation revurderer sit fokus på klyngens medlemmer for at kunne identificere klyngens flagskibe og drivkræfter. Det anbefales i højere grad at engagere designudbydere og de kreative virksomheder i klyngeudviklingen, da deres incitamenter for at skabe en stærk klynge er stor nok til, at de ønsker at "tegne" klyngen udadtil og at medvirke som flagskib og motor. Disse virksomheder har indtil videre spillet en mindre rolle i klyngeorganisationen. Udfordringen er, at mange af disse virksomheder er nye og unge, og at de kun er på vej mod at blive virksomheder, der ville kunne træde ind i rollen som "klyngemotor". Tilstedeværelsen af designudbydere og kreative virksomheder bør udnyttes mere effektivt til gavn for klyngeudviklingen.

#### BOKS 4

##### DESIGNANVENDELSE I LEGO

LEGO er verdens tredjestørste producent af legetøj og ét af de meste kendte brands i verden. Med en samlet omsætning på 23,4 mia. kr. i 2012 er det en af Danmarks aller mest succesfulde virksomheder. I dag har virksomheden ca. 10.000 medarbejdere i hele verden, og man kan finde LEGO-produkter på hylderne i 130 lande. LEGO er især kendt for at udvikle børns kreativitet gennem leg og læring, og virksomheden producerer i dag legetøj, oplevelser og undervisningsmateriale med udgangspunkt i den berømte legoklods. Legoklodsens er to gange blevet kåret til århundredets legetøj – først af Fortune Magazine og senere af den engelske sammenslutning, British Association of Toy Retailers.

Siden sin begyndelse har LEGO anvendt design, i starten blot til at udforme legoklodsens, men i dag er LEGOs designanvendelse mere kompleks. Måden, som LEGO udvikler nye produkter på, er drevet af en sofistikeret brug af design. Koncept- og produktudviklingen finder hovedsageligt sted i hovedkvarteret i Billund, hvor man på baggrund af intensiv research spotter de nyeste tendenser. 164 designere fra 22 forskellige nationaliteter udgør den kreative kerne, og de fleste designere er uddannet på design-, kunst- eller arkitektuskoler rundt om i verden.

Designprocessen foregår ved, at en stab af bl.a. designere, ingeniører og eksperter, inden for f.eks. antropologi, psykologi og markedsføring, systematisk observerer og studerer børn og forældre for at få kendskab til blandt andet legevaner, familiemønstre og boligforhold. Bl.a. har LEGO adgang til børn fra børnehaver og skoler i Billund, som de inviterer ind for at kunne iagttage, hvordan de leger. Den systematiske proces og brugerinvolveringen gør, at man hele tiden er i stand til at udvikle nye koncepter og produkter, der er mange konkurrenter overlegne.

LEGO anses af mange som det helt store flagskib inden for design i Region Syddanmark pga. virksomhedens store succes og tradition med at bruge design. LEGO sidder med i bestyrelsen for D2I, hvor direktøren for Innovation og marketing, Ulrik Gernow, er formand. På den måde er LEGO opdateret på, hvad der sker i klyngen, og medvirker til at få sat design på dagsordenen hos regionens virksomheder.

KILDER: INTERVIEW MED ULRIK GERNOW.  
LEGO'S ÅRSRAPPORT 2012.

## IVÆRKSÆTTERE OG SMÅ INNOVATIVE VIRKSOMHEDER, DER SKABER FORNYELSE I KLYNGEN OG BIDRAGER MED NY VIDEN OG INNOVATION PÅ FORSKELLIGE MÅDER

Iværksættere og små innovative virksomheder kan spille en væsentlig rolle som vækst- og innovationsagenter i klynger. De formår at kommercialisere ny teknologi og innovative løsninger hurtigere og mere agilt end større virksomheder. Nye, små og innovative virksomheder kan også være et udtryk for, at klyngens videninstitutioner og større virksomheder kommercialiserer ny viden og skaber nye virksomheder.

I den spirende klynge for design og kreative erhverv er der en del iværksættere og mindre, innovative virksomheder. Iværksætterne og de innovative, små virksomheder synes at spille forskellige roller i klyngen, men fælles for mange af dem er, at de er udbydere af design og kreative løsninger. En række af dem er desuden særdeles innovative og fremadskuende (se eksempler på udbydere i boks 5). At udbyderne oftest er små eller unge virksomheder skyldes formentlig, at design og kreative erhverv er relativt nye erhverv. Mange af virksomhederne er etableret inden for de seneste 10 år.

De små og unge virksomheder arbejder med design og kreativitet på forskellige måder - f.eks. tøjdesign, grafisk design, designmetoder og strategisk design - enten direkte til private forbrugere (B2C), til andre virksomheder (B2B) eller til den offentlige sektor (B2P). Deres rolle i klyngen er at udvikle design og kreative løsninger for private forbrugere eller virksomheder/organisationer, og man kan beskrive dem som klyngens egentlige spidskompetencer. På den baggrund skal de betragtes som centrale aktører i klyngens økosystem, og deres tilstedeværelse og fortsatte udvikling er afgørende

**“ Det anbefales i højere grad at engagere designudbydere og de kreative virksomheder i klyngeudviklingen, da deres incitament er for at skabe en stærk klynge er stor nok til, at de ønsker at ”tegne” klyngen udadtil og at medvirke som flagskib og motor.**

for udviklingen af en stærk klynge på området for design og kreativitet.

Såfremt ambitionen er, via klyngen at udbrede designmetoder i regionen og gøre metoderne til en vigtig del af den spirende klynges DNA, så peger interviewene på et behov for at styrke den kritiske masse af virksomheder, der kan arbejde med designmetoder. Som nævnt tidligere er der foretaget en gennemgang af Danish Design Associations (DDA) medlemmers placering i Danmark. Kun en lille del af dem er placeret i den spirende klynges epicenter omkring Kolding og Vejle. Selvom DDA's medlemsdatabase ikke inkluderer alle design- og kreative virksomheder i Danmark, kunne det tyde på, at klyngens andel af virksomheder, der formår at arbejde med designmetoder, er lille og bør styrkes. Dette er også blevet bekræftet igennem interview.

At styrke den kritiske masse kan være at tiltrække flere udbydere af designmetoder udefra, f.eks. ved at få designhuse uden for regionen til at engagere sig i klyngens aktiviteter bl.a. også markedsudvikling. Men det kan også være at opgradere kompetencerne i de eksisterende virksomheder i klyngen. Det vil sige, at virksomhedernes viden og metoder inden for strategisk design skal udvikles. Det kan resultere i udvidelse af designbegrebet blandt udbydere, der ellers arbejder med et mere simpelt designbegreb, jf. designtrappen. I praksis kan det f.eks. komme til udtryk ved, at virksomheder evner at supplere hjemmesideudvikling med virksomhedsrådgivning af mere strategisk karakter. Udvildelsen af designbegrebet kan også komme til udtryk ved, at virksomheden samarbejder mere med Design Denmark (tidligere DDA), DDC og andre aktører, der arbejder med at udvikle designmetoder i Danmark.

Den anden kategori af udbydere findes mere inden for de kreative erhverv, som henvender sig direkte til private forbrugere ved at udvikle bl.a. mode, spil, applikationer og medier. Denne gruppe af virksomheder er vigtige som fundamentet i en klynge for design og kreative erhverv - både som innovatører, vækstdrivere og jobskabere i regionen.

Interviews viser, at de kreative virksomheder er en vigtig del af klyngens DNA, men de er ikke tilstrækkeligt synlige i klyngen. En virksomhed som f.eks. Panuu sælger modetøj på store globale markeder, men er ikke nødvendigvis kendt i 'egen baghave'. Disse virksomheders succes, netværk og erfaring kunne være en konstruktiv byggekloks i udviklingen af klyngen, men mange af dem kender ikke til klyngens eksistens, selvom de selv er en del af den.

>>

>>

Et andet kendetegn for klyngens iværksættere og små innovative virksomheder er deres vækstmønster. På baggrund af interview med virksomhederne og deres miljøer rundt om i klyngen vurderes det, at mange af designerne og de kreative virksomheder er enkeltmandsvirksomheder, som ofte vælger at forblive små. Der er en tendens til, at designvirksomheder og kreative virksomheder ikke nødvendigvis besidder alle påkrævede kompetencer in-house, men i stedet indgår alliancer og strategiske partnerskaber med andre virksomheder omkring løsninger af mere eller mindre komplekse opgaver. Det kan beskrives som netværksbaseret vækst og er som oftest et bevidst valg og et strategisk alternativ til at ansætte medarbejdere i virksomhederne. (Se boks 6 for nærmere beskrivelse af netværksbaseret vækst på baggrund af tal fra Fremtidsfabrikken i Svendborg.)

Fordelen ved netværksbaseret vækst er, at virksomhederne kan skalere op og ned for deres forretning relativt hurtigt, hvormed de forbliver fleksible i f.eks. krisetider. Netværksbaseret vækst kan også have en positiv effekt på karakteren af virksomhedernes opgaver. Igennem netværk kan virksomhederne bruge hinanden som komplementerende sparingspartnere og løftestang og dermed løse større og mere komplekse opgaver, end hvis de arbejdede alene.

Der er flere eksempler på virksomheder, der arbejder igennem komplementerende alliancer og netværk. Blandt de 60 virksomheder, der er lokaliseret i virksomhedsmiljøet 'Spinderihallerne' i Vejle, oplever mange virksomheder, at der dagligt lander nye opgaver hos dem, alene fordi de er lokaliseret sammen med andre virksomheder.

I lyset af behovet for at opgradere udbydernes kompetencer kan de netværksbaserede strategiske samarbejder betragtes som en mulighed for at udvide viden og kompetencer inden for bl.a. strategisk design.

Den spirende klynges iværksættere og små innovative virksomheder kan med fordel gøre brug af netværksbaserede vækststrategier. Disse strategier kan hjælpe virksomhederne på minimum to måder. De kan løfte flere opgaver sammen, samtidig med at de kan løse større og mere komplekse opgaver f.eks. inden for brugen af designmetoder. På den måde kan de udvikle deres egne virksomheder ved at samarbejde med komplementerende partnere og virksomheder.

Netværksbaseret vækst er en ny måde at arbejde på for mange mennesker. Viden om, hvordan man arbejder i virtuelle netværk, hvordan man forretningsudvikler i netværk, og hvordan man kommer i gang med løsninger, er områder, som der med fordel kan sættes fokus på i klyngen.

#### Konklusion

Iværksættere og små innovative virksomheder kan spille en vigtig rolle i klyngen, fordi de hurtigere og mere fleksibelt

#### BOKS 5

##### EKSEMPLER PÅ KLYNGENS IVÆRKSÆTTERE OG SMÅ INNOVATIVE VIRKSOMHEDER

**Developa:** Virksomheden Developa i Kolding er et eksempel på en designvirksomhed, der løser opgaver for større kunder igennem alliancer med andre virksomheder (se boks 4 for nærmere beskrivelse). Developa, der blev etableret i 1993 af engelske Andrew Nagel, laver produktudvikling og udvikler nye koncepter til kunder som B&O, Coloplast, LEGO, Sony Playstation og Nike.

**MADE:** MADE er et strategisk innovations- og designbureau, der blev etableret af tre partnere i 2012. MADE specialiserer sig i user insights, og hvordan de anvendes offensivt i design af forretningsmæssigt bæredygtige produkter og services.

**Panuu:** Panuu designer streetwear til 15-26 årige og er et eksempel på en B2C-virksomhed. Virksomheden, som ligger i Kolding, blev etableret i 2005 og har i dag ni ansatte. Den første kollektion kom på gaden i 2006 og resulterede i en samarbejdsaftale med TOPSHOP UK. Stjerner som Rihanna og Lady Gaga har via TOPSHOP været ikklædt tøj fra Panuu, hvilket har haft stor betydning for virksomhedens vækst. Panuu's tøj sælges i 15 lande med hovedvægt på DK, UK og Tyskland.

**Intertisement:** Intertisement er et eksempel en B2B-virksomhed, som ligger i krydsfeltet mellem IT og design. Virksomheden begyndte som et afgangspå Aalborg Universitet i Esbjerg i 2007. I dag har virksomheden ni ansatte, som hovedsagelig designer software-løsninger. Virksomheden designer bl.a. augmented reality-løsninger til andre virksomheder og er en af de førende virksomheder på området i Danmark. I kundekredsen er BoConcept, Christian Dior og designvirksomheder i København og Aarhus. Virksomheden har hovedkontor i Esbjerg, men har stærke vækstambitioner og ser store muligheder i en stigende global efterspørgsel.

**PlayAlive:** PlayAlive er en innovativ virksomhed, der er specialiseret i at udvikle intelligente, computerbaserede legeredskaber. Som den første i verden lancerede PlayAlive udendørs klatreredskaber, der kombinerer børns fascination af computerens virtuelle verden med det vigtige behov for fysisk leg og bevægelse. De intelligente legeredskaber henvender sig til forskellige aldersgrupper og færdigheder hos såvel skolebørn som børnehaverbørn.

KILDER: INTERVIEW MED VIRKSOMHEDER.

>>

## BOKS 6

### NETVÆRKSBASERET VÆKST

Designere og kreative virksomheder er ikke nødvendigvis virksomheder, der besidder alle de påkrævede kompetencer in-house. Der er en tendens til, at virksomhederne indgår alliancer og strategiske partnerskaber med andre virksomheder omkring løsninger af mere eller mindre komplekse opgaver. Det kan beskrives som 'netværksbaseret vækst'. Den type af vækst finder især sted i mikromiljøer som f.eks. Spinderihallerne i Vejle, Stjerneskipet i Odense eller Fremtidsfabrikken i Svendborg.

Ifølge helt nye tal fra Fremtidsfabrikken i Svendborg arbejder og vokser deres kreative virksomheder igennem netværk. I takt med, at virksomhederne får opgaver ind og øger deres omsætning, får de flere samarbejdspartnere. I 2010 havde Fremtidsfabrikken 49 virksomheder og 134 samarbejdspartnere. I 2012 steg dette tal til 330 samarbejdspartnere. Samtidig blev den samlede omsætning mere end

fordoblet, og den samlede beskæftigelse steg med 50 procent - fra 40 til 60 medarbejdere.

I gennemsnit samarbejdede én kreativ virksomhed i 2012 med seks andre virksomheder i for at kunne løse sine opgaver. Samarbejdspartnere er typisk andre kreative virksomheder som f.eks. grafiske virksomheder og IT-virksomheder, men samarbejdspartnere kan også findes i relaterede erhverv som revision eller andre underleverandører.

Inden for design og kreative erhverv kan væksten derfor ikke nødvendigvis måles direkte som stigende beskæftigelse i virksomhederne, men som afledte effekter i andre virksomheder.

KILDE: BASERET PÅ TAL FRA FREMTIDSFABRIKKEN



end større virksomheder tilfører innovation og nytænkning til en klynge.

I den spirende klynge for design og kreative erhverv er der en del succesfulde iværksættere og små innovative virksomheder, som befinder sig på forskellige trin på designtrappen. Mange af dem er udbydere af design og kreative kompetencer, og de tilfører klyngen og regionens virksomheder nytænkning inden for design og kreative erhverv. De bidrager også i nogen grad til at tegne den spirende klynge.

For de af virksomhederne, som er kommet ud på de globale markeder, synes deres globale succes mere 'kendt' uden for klyngen. Deres produkter og løsninger er ikke altid kendt blandt aktører i den spirende klynge. Det vurderes, at der kan skabes større værdi i den spirende klynge, hvis de succesfulde iværksættere og mindre innovative virksomheder i højere grad involveres i klyngeudviklingen og bliver centrale aktører i en klyngeorganisation. De kan spille en rolle i konkrete klyngeaktiviteter, og de kan ikke mindst medvirke til at tegne og styrke den spirende klyngeprofil ved at markedsføre deres kommercielle succes igennem klyngen og bidrage til at skabe mere innovation, vækst og beskæftigelse.

Desuden vil den fremtidige efterspørgsel efter design som metode formentlig udvikle sig i en sådan retning, at virksomheder i andre erhverv vil øge deres interesse i kompetencer i krydsfeltet mellem designmetoder, teknologi og kreative

erhverv, jf. afsnit om markedet og de etablerede virksomheder. Det betyder, at klyngens unikke DNA kan kombineres på nye måder og medvirke til at udvikle nye services til gavn for andre erhverv.

For at realisere dette vækstpotentiale skal mængden og kvaliteten af den spirende klynges design- og kreative virksomheder, dvs. iværksættere og mindre innovative virksomheder, imidlertid styrkes.

Der er en tendens til, at virksomhederne samarbejder i strategiske netværk og øger deres vækst på den måde. Ved at gå sammen i strategiske netværk kan virksomhederne fagligt complimentere hinanden og sammen bevæge sig længere op ad designtrappen. På den måde kan de i fælleskab løfte større, komplekse opgaver, end hvis de arbejdede alene, og dermed kan de imødekomme den voksende efterspørgsel på designmetoder og andre former for kreative kompetencer og viden.

Det anbefales, at strategiske netværkssamarbejder udbredes som metode blandt iværksættere og mindre innovative virksomheder i den spirende klynge for at styrke den kritiske masse af kvalificerede udbydere i den spirende klynge. Samarbejderne kan booste volumen af stærke konkurrencedygtige design- og kreative virksomheder samt kompleksiteten af designopgaver i klyngen.

## RELEVANTE VIDENAKTØRER, DER TILFØRER KLYNGEN NY VIDEN TIL GAVN FOR KLYNGENS VIRKSOMHEDER

I stærke klynger spiller adgangen til relevant og førende viden og forskning en stor rolle. Det er en vigtig rolle for universiteter og andre videnaktører i en klynge. De kan desuden bidrage til klyngeudviklingen ved at uddanne klynge-relevant talent og bringe ny viden ud i klyngens virksomheder. Det skaber grobund for innovation i virksomhederne, hvis den nye viden bliver kommercialiseret, og videnaktører kan medvirke til at sætte en klynge på det nationale og globale landkort.

På den baggrund er videnaktører i den spirende klynge for design og kreative erhverv undersøgt. Der er en høj koncentration af design-relaterede uddannelser og videnaktører til stede i klyngen. På baggrund af interviews med virksomheder vurderes det, at viden om design er den spirende klynges absolutte spidskompetence, og det medvirker til at tegne klyngen udadtil. Mange virksomheder oplever, at klyngens videnaktører er et af de stærkeste trækplastre i klyngen.

Uddannelsesinstitutioner som Designskolen Kolding, Syddansk Universitet (SDU), International Business College (IBC) og University College Syddanmark og Erhvervsakademiet Lillebælt tilbyder forskellige former for designrelaterede og kreative uddannelser og integrerer designmetoder i undervisningen.

Designskolen Kolding anses som en af den spirende klynges absolutte flagskibe (se også boks 7). Designskolen Kolding har fire studieretninger; industrielt design, kommunikationsdesign, mode og tekstil samt accessory design. Designskolen Koldings spidskompetence er umiddelbart på den håndværksmæssige del af design, men ved at samarbejde tæt med klyngesekretariatet D2i og derigennem udbyde konsultationer med introduktion til designmetoder til virksomheder, har Designskolen Kolding også bevæget sig over i den mere forretningsudviklende del af design.

SDU – særligt campus Kolding - anses som et andet flagskib i den spirende klynge. Universitet udbyder designuddannelser og laver designrelateret forskning (se også boks 8). SDU har en diplomuddannelse i Integreret Design og Interaktionsdesign. SDU i Kolding har siden 2013 udbudt bacheloruddannelser inden for såvel designkultur som designkultur og økonomi. Universitetet udbyder følgende kandidatuddannelser: Designstudier og Designledelse, delvist i samarbejde med Designskolen Kolding. Via sin satsning på design har SDU flere end 70 forskere og videnskabelige assistenter under SDU Design, og der foregår

“ Der er en tendens til, at virksomhederne samarbejder i strategiske netværk og øger deres vækst på den måde. Ved at gå sammen i strategiske netværk kan virksomhederne fagligt komplimentere hinanden og sammen bevæge sig længere op ad designtrappen.

meget relevant forskning inden for design. SDU Kolding har været aktivt involveret i bl.a. D2i og Designandelen, hvor forskere fra SDU har fulgt projekterne og ydet processuel sparring og følgeforskning på nogle af aktiviteterne i bl.a. D2i<sup>18</sup>.

IBC tilbyder erhvervsuddannelser, ungdomsuddannelser, efter- og videreuddannelser inden for det merkantile område. IBC tilbyder også efteruddannelse inden for design. F.eks. har Easyfood haft 50 medarbejdere på et projektlederkursus, hvor designmetoder anvendes til at sætte virksomhedens daglige arbejde i perspektiv og til at få det vendt på hovedet. Medarbejderne får desuden viden om, hvordan de kan bruge designmetoder i deres daglige arbejde. IBC har endvidere etableret Innovationsfabrikken, som er en platform for samarbejdsprojekter og testfaciliteter mellem studerende og virksomheder. Her kan virksomheder bl.a. teste deres produkter.

University College Syddanmark i Haderslev udbyder to designuddannelser: Grafisk Kommunikation og Lyddesign (Medie og sonokommunikation). Uddannelserne er begge bygget op om gæstelærere fra ind- og udland. F.eks. underviser virksomheden Skybrud fra Vejle på uddannelserne, men der kommer også store, internationale navne til Haderslev. Dialogen med virksomhederne er en væsentlig del af uddannelsen, men en særlig udfordring er at få skabt jobmuligheder for de studerende. Mere end 50 pct. af de studerende er på praktikophold i udlandet i forbindelse med deres uddannelse. Skolen arbejder med at integrere designmetoder i uddannelserne.

Erhvervsakademiet Lillebælt integrerer design og designmetoder i mange af de 28 uddannelser, som skolen udbyder. Fokus er på at lære de studerende at omsætte design til konkrete produkter og services, det gælder f.eks. design

>>

18: Eksempler på universitets arbejde i D2i kan findes på [www.cdcm.dk](http://www.cdcm.dk)

>>

af fødevarer, design af consumer-oplevelsen og design i forbindelse med produktudvikling og servicedesign.

På trods af den høje koncentration af videnaktører i den spirende klynge og på trods af deres satsninger på designområdet, så vurderes det, at institutionerne ikke i tilstrækkeligt grad udnytter det store potentiale, som der er ved den tætte geografiske koncentration. Med det menes f.eks., at videnaktørerne ikke udnytter fællesskabet til at styrke synligheden af egne spidskompetencer, resultater og forskning på området til det omkringliggende erhvervsliv og andre aktører i Danmark.

Der er også mulighed for at samarbejde omkring udvikling af én fælles og stærk viden-klynge-profil bl.a. med vægt på den spirende klynge unikke design-relaterede vidensaspekter og dermed være med til at tegne den spirende klynge mere aktivt. Den tætte geografiske koncentration betyder også, at der er potentiale for at skabe et spændende campusmiljø, som kan tiltrække andre virksomheder, investorer, rådgivere til den spirende klynge. Der er også peget på, at videnaktørerne kan udnytte den geografiske koncentration i forhold til at dele undervisere, forskere og oplægsholdere. Desuden er det oplagt, at Designskolen Kolding agerer lokomotiv for at få studerende ind på de øvrige uddannelsesinstitutioner i regionen.

Videninstitutionerne er generelt gode til at rekruttere og uddanne studerende uden for regionen. Mange studerende rejser til området fra andre regioner og byer i eller uden for Danmark. Men en særlig udfordring synes at være at fastholde de studerende i beskæftigelse og/eller studiejob i klyngen. De studerende forlader ofte klyngen efter endt uddannelse. De tager til København eller Aarhus og engagerer sig ikke videre i designklyngen. Dette betyder, at Kolding og regionen som helhed mister mange af deres designkompetencer. En grund til dette kan være, at de studerende ikke er tilstrækkeligt integreret i det lokale erhvervsliv og sjældent får/tager studiejobs, hvilket betyder, at de regionale virksomheder ikke i tilstrækkelig grad efterspørger de studendes designkompetencer. Interviewrunden viste også, at der er et større uudnyttet potentiale i at engagere alumni på en mere aktiv måde i klyngeudviklingen. De studerende kunne f.eks. blive ambassadører for klyngens videninstitutioner og for det geografiske område efter endt studie. Det er derfor vigtigt, at der gennem deres studietid skabes tætte relationer og gode oplevelser i forhold til både videmiljøer og virksomheder, således at klyngen over tid bliver et naturligt trækplaster for f.eks. disse talenter. Initiativer som STARS er et skridt i den retning.

### Konklusion

Videninstitutioner spiller en central rolle i klynger, da de kan give adgang til relevant viden og forskning på området.

Den spirende klynge for design og kreative erhverv har et stærkt, videnskabeligt fundament og der er en høj koncentration af videnaktører på området. Det skyldes bl.a. Designskolen Kolding, SDU og andre videnaktører. Men det er væsentligt for den fremadrettede klyngeudvikling, at der skabes et tættere samspil mellem videmiljøerne. Der kan f.eks. samarbejdes om udviklingen af en fælles faglig profil i klyngen, som kan medvirke til at sætte den spirende klynge på det nationale og internationale landkort.

“ På trods af den høje koncentration af videnaktører i den spirende klynge og på trods af deres satsninger på designområdet, så vurderes det, at institutionerne ikke i tilstrækkeligt grad udnytter det store potentiale, som der er ved den tætte geografiske koncentration. Med det menes f.eks., at videnaktørerne ikke udnytter fællesskabet til at styrke synligheden af egne spidskompetencer, resultater og forskning på området til det omkringliggende erhvervsliv og andre aktører i Danmark.



## DESIGNSKOLEN KOLDING

Designskolen Kolding er en selvejende institution under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse. Skolen blev grundlagt i 1967 som en del af Teknisk Skole i Kolding. Senere blev skolen selvstændig og skiftede navn til Kunsthåndværkerskolen i Kolding. I 1998 skiftede skolen navn til Designskolen Kolding, og skolen fik i 2010 universitetsstatus.

Designskolen Kolding udfører forskning under den fælles overskrift 'Sustainable Futures' med fokus på bæredygtighed, social inklusion og kulturel mangfoldighed.

Der er otte forskere tilknyttet Designskolen. Der går ca. 390 studerende på skolen og hertil et antal ph.d.-studerende. Hvert år optager skolen omkring 90 nye studerende.

Designskolen Kolding tilbyder bachelor- og kandidatuddannelser fordelt på Institut for produktdesign og Institut for kommunikationsdesign. Institut for produktdesign udbyder designuddannelser inden for mode, tekstil og industrielt design, og Institut for kommunikationsdesign udbyder interaktionsdesign, grafisk design og illustration. Herudover udbyder skolen i samarbejde med Syddansk Universitet (SDU) en kandidatuddannelse i Designledelse, og skolen er i øvrigt vært for Copenhagen Institute of Interaction Designs (CIID) masteruddannelse i interaktionsdesign.

Visionen for designskolen er, at skolen i tæt samarbejde med SDU og en række internationale partnere skal udvikle sig til en førende international designinstitution. Skolens fokus er at være med til at fremme innovation og vækst baseret på forskning, designfagligt udviklingsarbejde og samarbejde med erhvervslivet.

Designskolen indgår en del samarbejder med det omkringliggende erhvervsliv. Et eksempel er samarbejdet med ECCO, hvor bachelorstuderende på 5. årgang i samarbejde med ECCO udvikler nye sko. Fra samarbejdet får ECCO ny inspiration, og virksomheden leverer til gengæld et skoseminar med gæstelærere, redskaber og materialer. ECCO stiller desuden censorer til rådighed for eksaminer på designskolen. Designskolen Kolding har også indgået erhvervssamarbejder med bl.a. LEGO, Copenhagen Fur, Swarovski og Sygehus Lillebælt.

Designskolen skaber desuden kontakt til erhvervslivet via sin deltagelse i D2i projektet. Her leverer designskolen konsulenter, der dels fortæller virksomheder om fordelene ved at bruge designere strategisk og dels faciliterer designprocesser og udbyder designkurser.

KILDE: INTERVIEW MED ELSEBETH GERNER, REKTOR PÅ DESIGNSKOLEN KOLDING.



Det er også væsentligt, at forskningen bliver synlig og praksisnær i forhold til det regionale og nationale erhvervsliv. Her kan de studerende spille en vigtig rolle i forhold til at bringe ny, forskningsbaseret viden ud i virksomheder. Videnmiljøer som SDU og Designskolen Kolding kan desuden medvirke til at sprede ny relevant viden og forskningsresultater fra den spirende klynge via forskellige events for klyngens medlemmer.

Videninstitutionerne er gode til at tiltrække studerende udefra. Udfordringen er dog at de studerende ofte forlader klyngen efter endt studie. Videninstitutionerne er med til at uddanne studerende, der har praktiske evner inden for designmetoder og som indirekte kan være med til at skubbe på markedsmodning og udviklingen af klyngen ved at trække på deres designviden i det regionale erhvervsliv. Det vil styrke klyngens udvikling, hvis de studerende i højere grad kunne fastholdes i klyngen eller agere ambassadører uden for den spirende klynge for design og kreative erhverv.

“ Designskolen indgår en del samarbejder med det omkringliggende erhvervsliv. Et eksempel er samarbejdet med ECCO, hvor bachelorstuderende på 5. årgang i samarbejde med ECCO udvikler nye sko.

## INVESTORER DER INVESTERER RISIKOVILLIG KAPITAL I KLYNGENS VIRKSOMHEDER

I et stærkt økosystem spiller adgangen til risikovillig kapital en væsentlig rolle for virksomhedernes vækst, ligesom en stærk involvering af private investorer og fonde er et udtryk for værdiskabelse i virksomhederne.

Det er undersøgt, om der er kapital til rådighed i den spirende klynge for design og kreative erhverv. Der er offentlige investorer til stede som f.eks. Syddansk Teknologisk Innovation (SDTI), som kan investere i unge vækstvirksomheder, herunder også virksomheder inden for klyngen.

Men der er ikke mange venture investorer i den spirende klynge. Det kan skyldes forskellige forhold. For det første er virksomhederne i den spirende klynge (og andre lignende klynger) ikke nødvendigvis oplagte investeringsmuligheder for venture investeringer. Det kan skyldes, at det muligvis er en anden form for kapital, som design og kreative virksomheder har brug for sammenlignet med virksomheder i mange andre klynger som f.eks. cleantech, hvor virksomheder eksempelvis kan have brug for meget store opstartsinvesteringer. Virksomhederne er ofte små virksomheder (typisk en- eller tomandsvirksomheder) med begrænset opskaleringspotentiale. De vokser oftest ved hjælp af egenfinansiering og har typisk små eller ingen større startomkostninger.

Det kan også skyldes, at den spirende klynge for design og kreative erhverv er under opbygning og mangler at markedsføre sine virksomheder.

Der er dog ingen tvivl om, at grundet den spirende klynges natur, dvs. særligt virksomhedernes karakter (små virksomheder uden store opstartsomkostninger), så er den type kapital, som klyngen har brug for, forskellig fra den type kapital, andre klynger har brug for. Der kan i højere grad være brug for business angels, som både træder til med lidt kapital og med erfaring i at drive succesfulde virksomheder.

>>

**“ I et stærkt økosystem spiller adgangen til risikovillig kapital en væsentlig rolle for virksomhedernes vækst, ligesom en stærk involvering af private investorer og fonde er et udtryk for værdiskabelse i virksomhederne.**

### BOKS 8

#### DESIGN PÅ SYDDANSK UNIVERSITET OG CAMPUS KOLDING

Syddansk Universitet hopper i disse år på designtoget som svar på virksomhedernes stigende efterspørgsel efter kandidater, der har en forståelse for strategisk design og ledelse inden for de kreative erhverv. På SDU finder man derfor mange studier, der relaterer sig til design. Der er f.eks. i Odense en diplomuddannelse i Integreret Design og i Sønderborg en diplomuddannelsen i Interaktionsdesign. Særligt har campus i Kolding meldt sig på banen og har udbudt følgende bacheloruddannelser: Designkultur (2013), Designkultur og økonomi (2013) og Erhvervsøkonomi, HA – Design (2013) og følgende kandidatuddannelser: Designstudier (2013) og Designledelse (i samarbejde med Designskolen Kolding).

Man har med designledelse og involveringen i D2i indgået et strategisk samarbejde med Designskolen Kolding, der på sigt skal bringe de to videninstitutioner endnu tættere på hinanden. Samarbejdet ser ud til at ville blive styrket de kommende år, hvor SDU Kolding flytter ind på det nye universitet, der ligger over for Designskolen Kolding.

Desuden er SDU involveret i at udvikle det nye campusområde, der skal samle designvidenaktørerne fysisk. Der er i forvejen IBC, International Business Academy (IBA) og Uddannelsescenter Kolding. Derudover rummer området også DesignCity, som er et byggeprojekt, hvor man på sigt ønsker at skabe et sitrende og inspirerende område med kreative virksomheder og institutioner, der samarbejder på kryds og tværs. Status er, at de første bygninger står klar, og at de første virksomheder er flyttet ind.

SDU Design er et initiativ på SDU Kolding som er rettet mod at fremme tværfagligt samarbejde inden for designforskning. SDU Design finansierer og supporterer et stigende antal forskningsprojekter, 4 labs og en række open spaces-seminarer, hvor forskere udveksler erfaringer og insights med omverdenen inden for et givet forskningsområde relateret til design. SDU Design samler omkring 70 forskere og forskningsassistenter på tværs af tre fakulteter: Teknologi, Samfundsvidenskab og Humaniora. SDU design er den største satsning på SDU nogensinde og har særlig fokus på designforskning inden for tre områder: 1) Beslutningsprocesser 2) Design som værdiskabelse og 3) At italesætte design over for virksomheder.

KILDE: INTERVIEW MED SDU. EGEN RESEARCH.

>>

Måske kan virksomhedssamarbejder og nye konstellationer mellem virksomheder igennem netværksbaseret vækst på mere langvarige måder betyde, at der kan skabes større kommercielle successer.

Den spirende klynge har som sagt en række B2C-virksomheder inden for de kreative erhverv, og de har været succesfulde og bør være en vigtig del af klyngens medlemmer. Der kan blandt disse virksomheder skabes successer, som er venture-kapital-egnede. Interview med den Kolding-baserede investor Bjert Invest har vist, at der kunne være en interesse i at skabe en venture fond for klyngens virksomheder. Det kan være en mulighed for klyngen og for investorer at afprøve området, men det bør gøres i takt med, at klyngen udvikles, og der skabes rammer for at udvikle stærke, konkurrencedygtige virksomheder inden for design og kreative erhverv.

#### Konklusion

Stærke økosystemer formår at tiltrække private investorer til en klynge. Adgangen til finansiering og professionel venture kapital kan være afgørende for udviklingen af en klynges virksomheder.

Der er kapital til rådighed i den spirende klynge for design og kreative erhverv, men den spirende klynge har ikke en lang erfaring med at skabe venture-egnede kommercielle succeser. Det kan skyldes, at klyngen er under opbygning, men også at virksomhedernes DNA er forskellig fra virksomheder i andre klynger.

I det fremadrettede forløb med udvikling af klyngen kan det være brugbart at udvikle finansieringsmodeller, der kan medvirke til at skabe vækst i klyngens virksomheder. I den sammenhæng er det nødvendigt at sondre mellem udbydere, der arbejder med designmetoder (B2B) og udbydere, der arbejder med de mere kreative erhverv (B2C). Sidstnævnte kan umiddelbart være mere egnede som venture investeringer.

#### BOKS 9

##### BJERT INVEST INVESTERER PÅ DESIGNOMRÅDET

Investeringselskabet Bjert Invest er et privat investeringselskab med udgangspunkt i Kolding. Det blev etableret i 1980 af en lokal, succesfuld forretningsmand med ca. ½ mia. kr.

Bjert Invest har udviklet en investeringsprofil, som betyder, at de støtter den lokale udvikling på designområdet. Bjert Invest anvender design aktivt i profileringen af selskabet for herigennem at støtte op om Kolding bys designsatsning. Det gøres blandt andet ved at deltage aktivt i udviklingen af CAMPUS i Kolding og i udviklingen af DESIGN CITY. Desuden ved at deltage i og påvirke en række af de designtiltag og processer, der i disse år søsættes i Kolding med udgangspunkt i byens profilering som DESIGNBY.

Selskabet har også medfinansieret udviklingen af D2i med tre mio. kr. og sidder med i bestyrelsen for D2i.

KILDE: INTERVIEW MED BESTYRELSESFORMAND ERIK JØRGENSEN, OG DESIGNCHEF TINA THOMSEN.

“ Den spirende klynge har som sagt en række B2C-virksomheder inden for de kreative erhverv, og de har været succesfulde og bør være en vigtig del af klyngens medlemmer. Der kan blandt disse virksomheder skabes successer, som er venture-kapital-egnede. Interview med den Kolding-baserede investor Bjert Invest har vist, at der kunne være en interesse i at skabe en venture fond for klyngens virksomheder. Det kan være en mulighed for klyngen og for investorer at afprøve området, men det bør gøres i takt med, at klyngen udvikles, og der skabes rammer for at udvikle stærke, konkurrencedygtige virksomheder inden for design og kreative erhverv.

## RÅDGIVERE, DER UNDERSTØTTER VIRKSOMHEDERNE I DERES UDVIKLING OG INNOVATIONSSAMARBEJDER

I stærke økosystemer er der adgang til forskellige former for rådgivere, som understøtter virksomhederne i deres udvikling. Det kan ske på mange måder. Det er typisk advokater og revisorer, der tilbyder virksomhedsrådgivning i forhold til det mere praktiske. I lande som Danmark er der også institutioner som væksthuse, GTS'ere og andre, der arbejder med den mere faglige og tekniske del af virksomhedsudviklingen. Det, som er særligt kendetegnende for stærke klynger er, at rådgiversegmentet udvikler sig til at blive mere og mere privat, jo mere værdi klyngen skaber, og jo flere penge der derfor kan tjenes ved at udvikle virksomhederne.

I den spirende klynge for design og kreative erhverv er der en række rådgivere, der på forskelligvis arbejder med udvikling af særligt udbydere af design og kreative kompetencer. Det er bl.a. Spinderihallerne, Designandelen, Fremtidsfabrikken, IDEA, Designskolen Kolding og Væksthusene. Rådgiverne er hovedsageligt offentlige og er finansieret af midler fra Vækstforum og andre offentlige kilder. Der er få private rådgivere i klyngen. Virksomheder som Playalive agerer rådgiver for virksomheder, der ønsker at teste og udvikle nyt design. Andre virksomheder som Developa agerer rollemodel i klyngen, men er ikke egentlig rådgiver for andre design og kreative virksomheder.

Rådgiverne arbejder med at udvikle udbydere ved at tilbyde en grundlæggende virksomhedsrådgivning, sætte fokus på forretningsudvikling og ved at fremme udbydernes kompetencer inden for design og de kreative erhverv. Men de arbejder også med at understøtte, at design bliver bragt i anvendelse i regionens virksomheder. Det sker ved at fortælle de virksomheder, som ikke traditionelt arbejder med designtænkning, om værdien af at bruge design som metode til at skabe ny forretningsudvikling og innovation i de virksomheder.

Rådgiverne opererer i nogle stærke mikro-økosystemer forskellige steder i klyngen bl.a. Vejle, Kolding, Odense og Svendborg.

På baggrund af interviews vurderes det, at der er behov for at skabe en fælles vision på området for rådgivning. Igennem tættere samarbejde og erfaringsudveksling kan rådgiverne udvikle og implementere en vision og en strategi for f.eks. rådgivernes indsats med at opgradere udbydernes viden og kompetencer inden for bl.a. brug af designmetoder, netværksbaseret vækststrategier osv. Inden for de kreative erhverv, men også til dels inden for designvirksomheder, vokser virksomhederne ofte igennem netværksbaserede vækststrategier. Det vil være muligt at styrke arbejdet med netværksbaserede vækststrategier, så det bliver en reel me-

“ På baggrund af interviews vurderes det, at der er et stort behov for, at klyngens rådgivere samarbejder om at sætte den strategiske retning for klyngen, og at de i fællesskab definerer en fremtidsvision for, hvilken type rådgivning, som udbudssiden har særligt brug for. En sådan drøftelse kan med fordel sætte fokus på, hvordan man udvikler og implementerer netværksbaserede samarbejdsalliancer, og hvordan man kan fortsætte indsatsen med at bringe designmetoder ind i udbydernes arbejde, så de bliver bedre rustet til at indgå i B2B-samarbejder.

tode for forretningsudvikling i klyngen, og udbydere kan introduceres til strategierne på baggrund af de erfaringer, der findes lokalt i klyngen.

### Konklusion

I den spirende klynge for design og kreative erhverv er der mange offentlige rådgivere, som understøtter virksomheders netværksskabelse, forretningsudvikling og vækst. Rådgiverne har udviklet spændende koncepter for, hvorledes kreative erhverv kan medvirke til at udvikle yderområder i Danmark. Det har givet stor, national interesse.

Samtidig står rådgiverne imidlertid over for en udfordring med at løfte en af den spirende klynges svageste led. Rådgiverne arbejder særligt med at udvikle udbydere og har derfor et stort ansvar for, at udbudssiden opgraderes og kompetenceudvikles tilstrækkeligt.

På baggrund af interviews vurderes det, at der er et stort behov for, at klyngens rådgivere samarbejder om at sætte den strategiske retning for klyngen, og at de i fællesskab definerer en fremtidsvision for, hvilken type rådgivning, som udbudssiden har særligt brug for. En sådan drøftelse kan med fordel sætte fokus på, hvordan man udvikler og implementerer netværksbaserede samarbejdsalliancer, og hvordan man kan fortsætte indsatsen med at bringe designmetoder ind i udbydernes arbejde, så de bliver bedre rustet til at indgå i B2B-samarbejder.

## STÆRKT NETVÆRK MELLEM ØKOSYSTEMETS AKTØRER

Som beskrevet består et økosystem af forskellige aktører, der på mange måder arbejder med at skabe værdi i en klynge. Men tilstedeværelsen af aktørerne alene er ikke tilstrækkeligt til at skabe et stærkt økosystem. En klynge kan have mange af de nødvendige aktører i dets økosystem, men hvis de ikke samarbejder og netværker med hinanden, bliver der ikke skabt den nødvendige merværdi og synergi, som medvirker til at skabe vækst i klyngens virksomheder. Stærke økosystemer i klynger er karakteriseret ved, at aktørerne er tæt forbundet i gensidigt afhængige samarbejder. Det er i aktørernes egen interesse at indgå i netværk og samarbejder med andre klyngeaktører, fordi samarbejdet medvirker til mere innovation og vækst i virksomhederne. Men et godt samarbejde beror også på, at aktørerne i et økosystem er bekendte med klyngeteori/erfaring, og at de tror på fordelene ved at samarbejde fremfor at arbejde individuelt.

Den spirende klynge for design og kreative erhverv har mange af de rigtige ingredienser til at skabe et stærkt netværk mellem økosystemets aktører. Der er en række forskellige aktører, der medvirker positivt til at facilitere netværk. Det gælder bl.a. Spindrihallerne, Designandelen, Fremtidsfabrikken og Stjerneskibet. Derudover bidrager videnaktørerne og D2i også til netværksdannelse og samarbejde, og der er mange ildsjæle og dealmakers, der medvirker til øget sammenhængskraft i økosystemet.

Interview peger imidlertid også på, at der i virkeligheden eksisterer en række mikro-økosystemer, og at disse mikro-økosystemer ikke nødvendigvis samarbejder eller udnytter hinandens spidskompetencer. Der er behov for, at aktørerne i højere grad betragter hinanden som samarbejdspartnere og indgår i samarbejder på tværs af mikro-økosystemerne for i fællesskab at udnytte synergien og udvikle et stærkere fælles økosystem i klyngen. Der er behov for at udvikle en stærkere fælles klyngeforståelse og for sammen at tage ansvar for klyngeudvikling på tværs af klyngen. Det er afgørende, hvis ambitionen er at skabe en stærk klynge og bygge videre på de unikke kompetencer og den viden, der er på området.

Netværket og samarbejdet mellem aktørerne i den spirende klynge for design og kreative erhverv kan f.eks. bestå i en fælles facilitering af konkrete virksomhedssamarbejder og innovationsprojekter til gavn for virksomhederne i klyngen, samarbejde omkring den strategiske udvikling af den spirende klynge og fælles aktiviteter - herunder bl.a. workshops og konferencer, fælles kampagner om udbredelse af designanvendelse, udvikling af kompetenceudviklingsforløb for udbydere i klyngen, udvikling af en fælles klyngeprofil, samarbejder med andre klynger, internationale aktiviteter mfl.

Moving office, dvs. at klyngens forskellige aktører (særligt rådgivere og netværksaktører) skiftes til at have en kontor-

plads hos hinanden, samt løbende dialogmøder kan medvirke til mere netværk mellem aktørerne.

I takt med, at klyngen udvikler sig, og klyngeaktørerne bakker op om en fælles vision og retning for den spirende klynge, kan der opstå et behov for en stærk, fælles klyngeorganisation, der kan samle de forskellige aktører, fælles aktiviteter og synliggøre den samlede klynge over for omverdenen.

Etablering af klyngeorganisationer er en tendens, som finder sted mange steder i Danmark, og som er et resultat af mere professionelle klynger og netværk i Danmark. En klyngeorganisation er ikke det samme som en brancheorganisation, idet den samler aktører og virksomheder på tværs af traditionelle brancheskel, og dens primære fokus er at facilitere netværk, samarbejde og synlighed på vegne af hele klyngen. En klyngeorganisation kan være et middel til at skabe det fornødne netværk i et økosystem. Det skyldes, at effektive klyngeorganisationer medvirker til, at der bliver dannet netværk på tværs af økosystemets aktører, og i øvrigt hjælper med at synliggøre den unikke viden og de spidskompetencer, der findes i klyngen, over for klyngens nationale og internationale omverden. Det kan derfor give rigtig god mening at etablere en formel, anerkendt og samlende klyngeorganisation, der kan samle den spirende klynge for design og kreative erhverv i Region Syddanmark.

### Konklusion

Netværk og samarbejde mellem aktørerne i en klynge økosystem er afgørende for udviklingen af en stærk klynge.

I den spirende klynge for design og kreative erhverv er mange af de rigtige ingredienser til at skabe et stærkt netværk i økosystemet til stede. Der er en række aktører, der på forskelligvis medvirker til at skabe netværk mellem økosystemets aktører. Der findes en nogle mikro-økosystemer rundt om i den spirende klynge, som synes at fungere rigtig godt. Men der er ikke det nødvendige samarbejde på tværs af netværksaktørerne.

En formel og samlende klyngeorganisation er endnu ikke etableret, selvom der er gjort erfaringer på området. Der er behov for, at en klyngeorganisation stiller sig i spidsen for at samle økosystemets aktører og synliggøre klyngen både nationalt og internationalt. En klyngeorganisation kan være et middel til mere netværksdannelse og samarbejde i den spirende klynge, men klyngens succes forudsætter en bred opbakning blandt økosystemets mange aktører.

Det anbefales, at klyngens forskellige aktører (særligt rådgiverne og netværksaktørerne) styrker deres samarbejde f.eks. igennem moving office-principper og konkrete samarbejdsprojekter, men også igennem løbende dialogmøder mellem aktørerne.

## LISTE OVER INTERVIEWPERSONER

NAVN	TITEL	VIRKSOMHED
Andrew Nagel	Creative Director	Developa
Ann Clarke	Institutleder for IER	SDU
Ann Plejdrup	Medejer	DK3
Birthe Mortensen	Rektor	University College Syddanmark
Carsten Bech	Projektleder på Designskolen	D21 - Designskolen
Diana Arsovic Nielsen	Direktør	Syddansk Sundhedsinnovation
Elsebeth Gerner	Rektor	Designskolen
Erik Jørgensen	Direktør	Bjert Inverst
Flemming Paasch	CEO	Easy Food
Hans Mikkelsen	Chefkonsulent	IBC Innovationsfabrikken
Henrik Andersen	Partner	Reformo
Henrik Lorentsen	Chef på Tegnestuen	Sønderomme Lifte
Hugo Nielsen	Uddannelsesleder for grafisk kommunikation	University College Syddanmark
Ivan Tyrsted	Direktør	IDEA
Jacob Hoilund	Stifter og direktør	panuu
Jakob Møller Hansen	Vice President for Reasarch & Development	Ecco
Jakob Weigand Goetz	Uddannelsesleder for lyddesign (sono)	University College Syddanmark
Jørgen Rosted	Tidligere departementschef	Erhvervsministeriet (senere Økonmi- og Erhvervsministeriet)
Karen Marie Madsen	Uddannelsesdirektør	University College Syddanmark
Karsten Lumbye Jensen	Innovationschef	Insero
Kim Bleshøyt Nielsen	Managing Director, Partner	Intertisement
Klaus Baggesen Hilger	Senior Innovation Manager	Dong
Klaus Kjær Hansen	R&D Manager	Epoke
Lau Kierstein	Partner	PlayAlive
Leenert Bjerg	Projektleder på sekretariatet	D21
Lene Lawaetz	Direktør	Spinderihallerne
Liselotte Hohwy Stokholm	Direktør	Væksthus Syddanmark
Majbritt Chambers	Projektleder	Designandelen
Merete Erenskjold Kristensen	Chef for designafdeling	Viking
Mette Dalby	Kommunikationschef	Designskolen
Mette Thybo	Direktør	Capital of Children
Mikkel Jespersen	Partner	1508.dk
Per Krogh Hansen	Institutleder for Institut for Design og Kommunikation	SDU
Peter Grønfeldt	Senior Designer	Kompan
Poul Rind	Forskningsleder for D21 på SDU	D21 - Designskolen
Rikke Vestergaard	Kommunaldirektør	Kolding Kommune
Simon Skafdrup	Direktør/partner	3 Part
Stephan Schonert	Ejer	Stefan Schonert
Susanne Linnet Aagaard	Leder	Fremtidsfabrikken
Thit Juhl Madsen	Sekretariatsleder	D21
Thomas Nielsen	Direktør	Design City
Tina Thomsen	Projektudvikler	Design City
Torben Damgaard	Prorektor	SDU
Torben Lindegaard Hansen	Udviklingsdirektør	Erhvervsakademiet Lillebælt
Uffe Thorup Thomsen	CEO	MADE
Ulrik Gernow	Direktør, Innovation og Marketing	LEGO
Ulrik Jungersen	Designchef	Kolding Kommune

# REG X - DET DANSKE KLYNGEAKADEMI

SYDDANSK UNIVERSITET  
ENGSTIEN 1  
6000 KOLDING  
WWW.REGX.DK  
INFO@REGX.DK  
TLF: 6550 1319

