



# Finansieringsmodeller for klyngeorganisationer

## InTra-Net Projekt - Notat

© REG X, Kolding, DK, and WTSH GmbH, Kiel, DE



European Regional Development Fund  
European Union · Investing in your future

# Indhold

- Mål og metode
- Antagelser
- Finansieringsmodeller for klyngeorganisationer
- Model 1: Offentlig sektor finansiering
- Model 2: Privat sektor finansiering
- Model 3: Mix af offentlig-privat finansiering
- Medlemskontingenter i klyngeorganisationer
- Priser og services i klyngeorganisationer
- Afsluttende kommentarer
- Kort om InTra-Net projektet



# Formål og metode

## Formål

Hovedformålet med dette notat er at beskrive styrker og svagheder ved forskellige finansieringsmodeller for klyngeorganisationer.

## Metode

Dette notat er et produkt af InTra-Net projektet og er skrevet af REG X – Det Danske Klyngeakademi og WTSH – Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH.

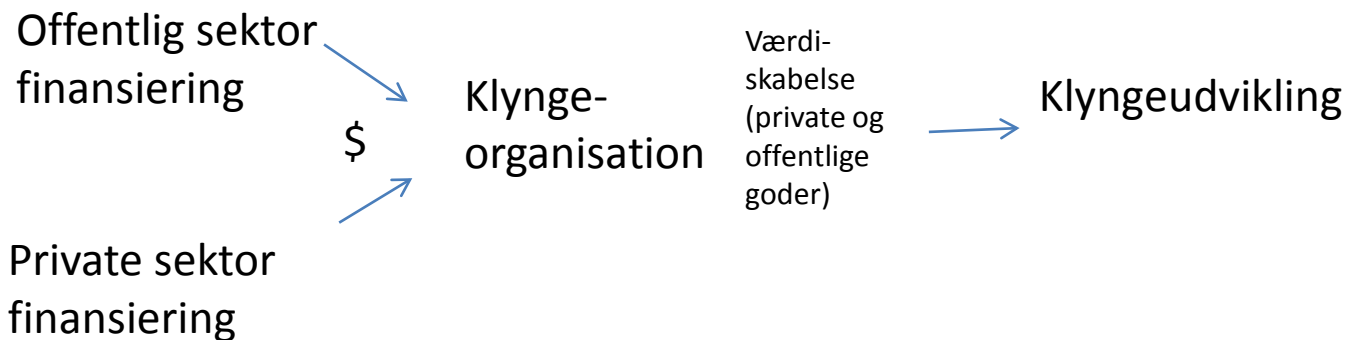
Data er primært baseret på desk research, diskussioner og videndeling fra et REG X netværksmøde for klyngefacilitatorer 12. april 2011, en undersøgelse blandt danske klyngefacilitatorer i 2009 samt WTSH's erfaring og viden om klyngeudvikling i Schleswig-Holstein.

# Antagelser

- Notatet er baseret på antagelsen, at klyngeorganisationer ikke kun skaber værdi for private virksomheder men også medvirker til at skabe offentlige goder og positive eksternaliteter.
- De offentlige goder medvirker til facilitering af eksterne innovationsaktiviteter i virksomheder, som ellers ikke ville have fundet sted pga. markedssvigt såsom uoptimale informationsflow og lav grad af samarbejde mellem virksomheder eller mellem virksomheder og forsknings- og videninstitutioner. Resultatet er en optimering af innovationskraft og konkurrence, Det er derfor klyngeorganisationerne forsøger at overkomme disse markedssvigt.
- Klyngeorganisationer har forskellige former for finanseringsmodeller. Finanseringsmodellerne findes i forskellige variationer, idet graden af offentlig og privat finansiering ofte afhænger af klyngeorganisationens livscyklus, de regionale beslutningstageres specifikke mål og graden af privat engagement af særligt SMV'er. De forskellige finanseringsmodeller kan påvirke klyngeorganisations evne til at skabe offentlige goder.
- En klynge kan defineres som: "En klynge er en gruppe af virksomheder, der har lokaliseret sig tæt ved 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" (REG X' officielle definition)
- En klyngeorganisation er et sekretariat, som arbejder for at tage vare på klyngemedlemmernes interesser, facilitere innovation og videndeling, fastlægge og implementere klyngens strategi, og derved agere som forandringsagent.

# Finansieringsmodeller for klyngeorganisationer

Hvordan bliver værdi skabt i klyngeorganisationen og hvad er finansieringskilderne?



Klyngeorganisationer kan finansieres af midler fra den offentlige og/eller private sektor. Disse midler dækker forskellige omkostninger relateret til klyngeudvikling, herunder aflønning af klyngeorganisationens medarbejdere, klyngevents, branding af klyngen, samarbejdsprojekter, studieture, efteruddannelse etc. Klyngeaktiviteterne bidrager til udvikling af klyngen, hvilket gavner klyngens medlemmer – særligt SMV’erne – og offentligheden generelt.



# Model 1: Offentlig sektor finansiering

I denne finansieringsmodel er klyngeorganisationen fuldt finansieret af midler fra den offentlige sektor, herunder europæiske, nationale, regionale eller lokale, finansielle støtteordninger.

Styrker ved finansieringsmodellen	Svagheder ved finansieringsmodellen
Fokus på det overordnede udbytte og klyngens performance (offentlige goder og positive eksternaliteter)	Risiko for, at der ikke fokuseres på værdiskabelsen (de offentlige goder matcher ikke de private og offentlige klyngeaktørers behov), og at de offentlige mål dominerer
Gør det nemmere at opbygge den grundlæggende tillid blandt klyngeaktører og medvirker til, at klyngeorganisationen kan være objektiv og neutral i forhold til de forskellige klyngeaktørers interesser	Svært at skabe commitment fra ikke-betalende private klyngeaktører
Bedre muligheder for at opstarte mere usikre og eksplorative samarbejdsprojekter i klyngen	Høj grad af bureaukrati med detaljerede krav til afrapportering og kontrolmekanismer
Sikret finansiering for en specific periode (oftest 3-5 år)	Normalt ingen langsigtet finansiering



# Model 2: Privat sektor finansiering

I denne finansieringsmodel er klyngeorganisationen fuldt ud finansieret af forskellige typer af midler fra den private sektor, så som medlemskontingenter, virksomhedslån, forskellige servicehonorarer for rådgivning, branding, event management etc.

Styrker ved finansieringsmodellen	Svagheder ved finansieringsmodellen
Klyngeorganisationen har stort incitament til at fokusere på værdiskabelse for medlemmerne	Risiko for at klyngeorganisationen er for afhængig af de virksomheder, som giver det største finansielle bidrag
Klyngeaktiviteter er baseret på en efterspørgselsdrevet, bæredygtig forretningsmodel, der afhænger af privat finansiering	Risiko for at medlemskontingenter udgør et ustabil, kortsigtet grundlag for klyngeudvikling: Skabelsen af de offentlige goder og de positive eksternaliteter risikerer at blive elimineret
Øget forpligtelse og involvering fra betalende klyngemedlemmer	Risiko for at ekskludere potentielle klyngemedlemmer pga. deres manglende finansielle ressourcer
Klyngen er uafhængig af politiske interesser	Den private sektor fokuserer typisk på kortsigtede resultater og præstationer



# Model 3: Mix af offentlig-privat sektor finansiering

I denne finansieringsmodel er klyngeorganisationen finansieret af midler fra både den offentlige og private sektor. Mixet kan variere, og typisk vil den offentlige andel af finansieringen blive mindre over tid.

Styrker ved finansieringsmodellen	Svagheder ved finansieringsmodellen
Sikret finansiering for en given periode, med plads til at udvikle en langsigtet klyngefinansieringsmodel	Øget finansiel usikkerhed pga. afhængighed af det årlige medlemskontingenter og medlemmernes "købsbeslutning"
Kombinerer fokus på den overordnede klyngeperformance (offentlige gode og positive eksternaliteter) med fokus på den private sektors interesser og værdiskabelse	Skabelsen af private goder og services skal være baseret på ikke-konkurrenceforvridende priser, hvilket ikke gør det muligt for klyngeorganisationer at konkurrere på priser
Klyngemedlemmer vænnes til at betale for klyngeservices fra start	Øget bureaukrati, da der er behov for at adskille offentligt finansierede aktiviteter fra aktiviteter, som er baseret på privat finansiering
Øget forpligtelse og involvering fra betalende klyngemedlemmer	Mulig interessekonflikt mellem den offentlige sektors medium-langsigtede fokus og den private sektors kortsigtede fokus



# Medlemskontingenter i klynger

Hvorfor skal medlemmerne betale et kontingent?

- Betaling kræver en bevidst beslutning fra klyngemedlemmerne om at ville deltage (aktivt) i klyngeaktiviteter
- Betaling skaber forpligtelse og fokus på værdiskabelse
- Medlemskontingenter skaber grundlaget for en bæredygtig klyngefinansieringsmodel

Hvorfor ikke?

- Nogle potentielle klyngemedlemmer har ikke ressourcerne til at betale et medlemskontingent, hvilket kan ekskludere dem fra relevante klynge-samarbejdsprojekter
- Investeringsafkastet er ofte ikke klart defineret i de tidligere stadier af en klynge livscyklus, hvilket gør det svært at opkræve et kontingent
- Et stærkt fokus på skabelse af offentlige goder på et tidligt stadie kan bevirke, at potentielle medlemmer indtager en “free-rider” position (“non-excludability of public goods”)



# Priser og services

Gode råd og forslag til at bestemme størrelsen af medlemskontingentet

- Medlemskontingentet bør tilpasses det beløb, som medlemmerne er villige til at betale
- Nogle klyngeorganisationer differentierer medlemskontingentet ift. størrelsen af medlemmernes organisationer (f. eks i forhold til antal medarbejdere)
- Nogle klyngeorganisationer sætter en lav basispris og lader medlemmerne betale separat for de forskellige klyngeservices og aktiviteter
- Nogle klyngeorganisationer sætter en høj basispris og lader de fleste klyngeservices være gratis for medlemmerne (“provision of club goods”)
- Priser for services og aktiviteter må ikke være konkurrenceforvridende



# Skræddersyede services og ”klub goder”

... fortsat

- Klyngeservices med servicehonorarer (ekstra betaling) kan inkludere
  - Artikler med fokus på individuelle medlemmer og medlemsannoncer i klyngepublikationer
  - Netværksevents, klyngeworkshops, etc.
  - Specialiseret træning for klyngemedlemmer
  - Skræddersyede projektledelses-services
  - Individuelle konsulenttydelser
  - etc.
- De fleste af disse ydelser vil på grundlag af de specifikke servicehonorarer blive tilbudt individuelle medlemmer eller en lille gruppe af medlemmer = private goder (servicehonorarer er ikke en del af basis medlemskontingentet)
- Nogle af disse services eller variationer af disse services (med en normalt lavere grad af serviceintensitet) skal tilbydes som en del af det årlige medlemskontingent = klub goder (f.eks. korte indslag om virksomheder eller grupper af virksomheder versus uddybende fokusartikler om individuelle virksomheder i klyngepublikationer)

# Afsluttende kommentarer

- Opvej de forskellige styrker og svagheder ved hver finansieringsmodel og vælg den rette model for den specifikke klyngeorganisation
- Fokuser på at skabe værdi for klyngemedlemmer ved at levere klyngeservices som er efterspørgselsdrevne
- Vis effekten af klyngeaktiviteterne: Udbytte og resultater af klyngens aktiviteter skal gøres tilgængelige for offentligheden – fortæl den gode historie i og uden for klyngen
- Væn klyngemedlemmerne til at betale for klyngemedlemsskabet og services fra starten af klyngeinitiativet
- Definer tydeligt de offentlige goder og positive eksternaliteter, som klyngeorganisationen fremmer, i tilfælde af fortsat delfinansiering fra den offentlige sektor
- Priser for klyngeservices må ikke være konkurrenceforvridende

# Kort om projektet

- InTra-Net projektet er et to-årigt projekt mellem det danske klyngeakademi, [REG X](#), og erhvervsfremmekontoret i Slesvig-Holsten, [WTSH](#).
- Projektet er støttet af INTERREG 4A Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. med finansiering fra den Regionale Udviklingsfond og Region Syddanmark.
- Formålet med InTra-Net projektet er at styrke samarbejdet om innovation og internationalisering mellem klynger i INTERREG 4A regionen, med det overordnede mål at skabe en specialiseret vækstregion på tværs af grænsen, som kan agere og konkurrere globalt.
- For mere information: [www.intranet.regx.dk](http://www.intranet.regx.dk)