

# Modeller for styrket internationalisering

- i samarbejde mellem klynger og innovationscentre

---

# Kort fortalt

Internationalisering af danske klynger og deres virksomheder går af forskellige veje. Nogle veje er mere innovationsdrevne. Andre mere markedsdrevne. Fælles er, at klyngeorganisationerne løfter de internationale opgaver i et partnerskab med andre aktører, der arbejder med internationalisering. Et partnerskab, der er afgørende for at matche virksomhedernes behov bedst muligt.

Denne rapport beskriver fire typiske modeller for internationalisering, som langt de fleste klyngeorganisationer følger i deres internationaliseringsarbejde. I det daglige arbejde er det dog ikke modellerne, der er styrende for, hvordan klyngerne arbejder med internationalisering. Modellerne bygger derimod på, hvordan klyngeorganisationerne allerede arbejder internationalt. Nogle klyngeorganisationer arbejder med få modeller. Andre bruger alle. De fleste skifter mellem modellerne, som behovene for internationalisering ændrer sig blandt deres virksomheder – eller i takt med at den globale konkurrence ændrer sig, nye innovative hotspots opstår, eller nye markeder bliver de førende og interessante.

Sigtet med at udvikle modellerne er at skabe større indsigt i, hvordan klyngerne arbejder med internationalisering, og hvordan de indgår i forskellige partnerskaber med andre offentlige og private aktører, der arbejder med internationalisering.

I de internationale partnerskaber samarbejder klyngeorganisationerne med mange forskellige aktører: Udenlandske klynger, innovationscentre (ICDK), Udenrigsministeriet, Invest in Denmark, EU-kontorerne, Enterprise Europe Network og Erhvervshusene. De danske innovationscentre (ICDK) er blevet klyngernes foretrukne samarbejdspartner, derfor er der særligt fokus på dette samarbejde.

Selvom klyngeorganisationerne allerede i dag løfter internationale opgaver, er der også potentiale for at gøre mere. Derfor har rapporten afslutningsvist syv konkrete forslag til, hvordan myndighederne kan styrke samspil og koordinering på det internationale område.

Rapporten er en del af projektet "Videreudvikling af modeller for samarbejde mellem klynger og Innovation Centre Denmark (ICDK)" finansieret af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen og udført af Cluster Excellence Denmark. Ambitionen er at undersøge, hvorledes klyngerne kan understøtte danske virksomheder på internationale markeder og skabe den størst mulige værdi for især SMV'er – via et samarbejde med ICDK.

**Skrevet af Merete D. Nielsen og Kaspar Nielsen, Cluster Excellence Denmark**  
**Grafik: Astrid Hansen, Cluster Excellence Denmark**  
**2021, København, Danmark**

# Indholdsfortegnelse

## Internationalisering gennem klynger

|                                                    |   |
|----------------------------------------------------|---|
| <i>Internationalisering gennem klynger</i>         | 4 |
| <i>Klyngers rolle(r) i internationalisering</i>    | 5 |
| <i>Klyngers primære internationale aktiviteter</i> | 6 |
| <i>Finansiering af internationalisering</i>        | 7 |
| <i>Klyngers internationalisering er strategisk</i> | 8 |

## Fire modeller for internationalisering

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Fire modeller for internationalisering</i>                           | 10 |
| <i>Model: Test af innovationspotential</i>                              | 12 |
| <i>Case: Test af innovationspotential</i>                               | 13 |
| <i>Model: Udvikling af globale innovationsplatforme</i>                 | 14 |
| <i>Case: Udvikling af globale innovationsplatforme</i>                  | 15 |
| <i>Model: Test af det markedsdrevne innovationspotential</i>            | 16 |
| <i>Case: Test af det markedsdrevne innovationspotential</i>             | 17 |
| <i>Model: Etablering af strategiske partnerskaber for nøglemarkeder</i> | 18 |
| <i>Model: Strategiske partnerskaber for nøglemarkeder (fortsat)</i>     | 19 |
| <i>Case: Strategiske partnerskaber for nøglemarkeder</i>                | 20 |

## Samspillet med klynger og innovationscentre

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Samspillet mellem klynger og Innovationscentre</i>                     | 22 |
| <i>Innovationscentrets rolle i de 4 modeller for internationalisering</i> | 24 |
| <i>Barrierer for samarbejdet mellem klynger og ICDK'er</i>                | 25 |
| <i>Samspillet mellem klynger og innovationscentre</i>                     | 26 |

## Sammenhængskraft mellem internationaliseringsaktørerne

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <i>Sammenhængskraft mellem internationaliseringsaktørerne</i> | 29 |
| <i>Case: Sammenhængskraft</i>                                 | 32 |

## Myndigheder og klynger i internationalisering

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Myndigheder og klynger</i>                                                                | 34 |
| <i>Myndighedsdrevet internationalisering</i>                                                 | 35 |
| <i>Case: Myndigheder og klynger sammen om internationalisering om samarbejde med klynger</i> | 36 |

## Syv forslag til styrket internationalisering

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Syv forslag til styrket internationalisering af klynger</i>     | 38 |
| <i>Overblik over de syv konkrete forslag</i>                       | 40 |
| <i>1. Udvikling af internationaliseringsstrategier i klyngerne</i> | 41 |
| <i>2. Øget integration mellem ICDK og klyngerne</i>                | 42 |
| <i>3. Internationaliseringsnetværk</i>                             | 43 |
| <i>4. Gode råd til styrket samarbejde</i>                          | 44 |
| <i>5. Overordnet dansk strategi for internationalisering</i>       | 45 |
| <i>6. Koordinering via internationaliseringsboard</i>              | 46 |
| <i>7. Nye indsatser kræver (nye) ressourcer</i>                    | 47 |

## Bilag: Metode

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <i>Klyngernes deltagelse</i>                             | 49 |
| <i>Test af modellerne – nationalt som internationalt</i> | 50 |

# Internationalisering gennem klynger

---

Danske virksomheder oplever hver dag, at deres produkter og services er udsat for global konkurrence. Formentlig er de nærmeste life-science konkurrenter i Boston, mens den førende viden om hydrogen skal findes i Japan. Og venture kapital til den lille fødevare start-up skal ofte findes uden for landets grænser. Selvsagt er det meget krævende for den typiske danske virksomhed at skulle orientere sig i de forskellige globale muligheder.

Den typiske danske SMV mangler kompetencer og ressourcer i forhold til internationalisering og oplever mange barrierer. I dag fejler for mange virksomheder i deres bestræbelser med internationalisering. Her kan klyngeorganisationerne i samarbejde med forskellige internationaliseringsaktører bidrage til, at virksomhederne bedre kan overkomme de forskellige barrierer inden for deres sektor eller branche. Netop netværksdelen og samarbejdsdelen er afgørende for at overkomme de mange barrierer for internationalisering<sup>1</sup>.

Klyngeorganisationerne repræsenterer 14 udvalgte nationale styrkepositioner inden for forskning og erhverv.

Typisk bistår klyngeorganisationen virksomhederne med at:

- Involvere de rette internationaliseringsaktører, hvilket højner virksomhedernes mulighed for succesfuld internationalisering.
- Skræddersy de internationale aktiviteter fx investeringstiltrækning, markedsbesøg, innovationsprojekter, matchmaking eller branding til virksomhedernes konkrete behov.
- Medvirke til en langsigtet og mere effektiv indsats ved at tilbyde en portefølje af aktiviteter fx forberedelse/screening, aktion, opfølgning og muligvis gentagelse afstemt med klyngeorganisationens samlede strategi.

Ambitionen med rapporten er at kortlægge, hvordan de nye nationale klyngeorganisationer arbejder med internationalisering inden for de danske styrkepositioner. Desuden dykker rapporten ned i samspillet mellem klyngerne og innovationscentre og peger på, hvilke roller myndigheder kan spille, når virksomhederne skal i gang med at internationalisere. På baggrund af kortlægningen er der udviklet fire modeller for internationalisering via klynger.

Alle modeller er baseret på klyngernes erfaringer. Nogle er gennemtestede, mens andre stadig er i en tidlig implementering og vil kræve mere langsigtet og strategisk støtte for at kunne realiseres til fulde.

<sup>1</sup> Philip Schröder, 2021: Eksportens DNA  
[https://ehsyd.dk/file/687464/Eksportens\\_DNA\\_Philipp\\_Schroder.pdf](https://ehsyd.dk/file/687464/Eksportens_DNA_Philipp_Schroder.pdf)



# Klyngers rolle(r) i internationalisering

Over de sidste ti år har danske klynger i stigende grad arbejdet med internationalisering. Typisk har denne udvikling været drevet af virksomhedernes ønske om bistand til forskellige internationale aktiviteter.

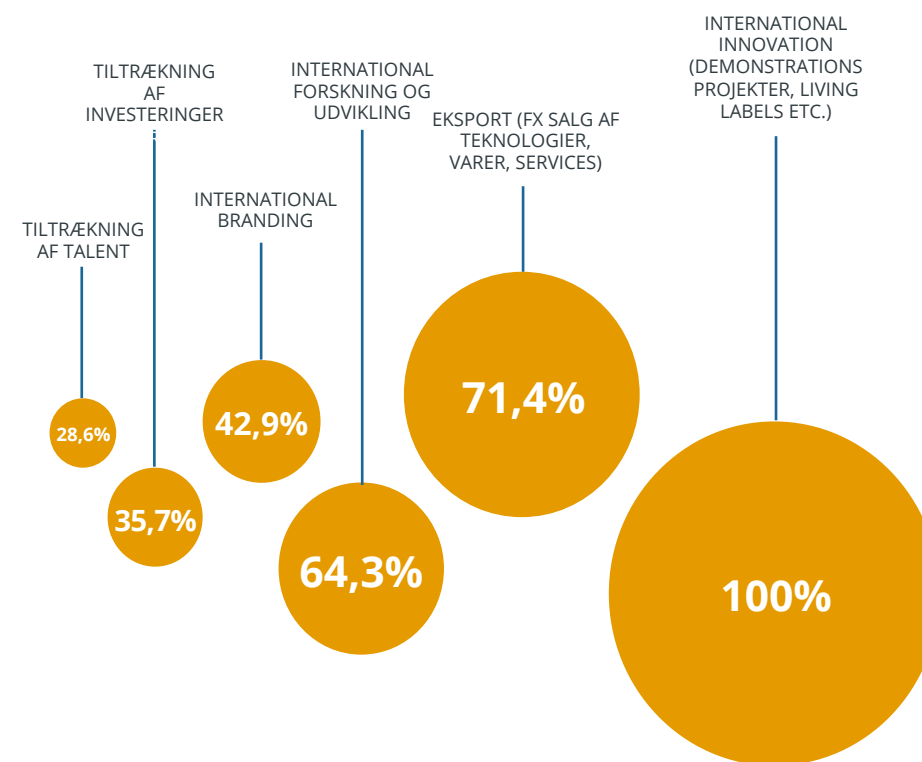
Fra 2021 er der også fra politisk side et krav om, at klyngeorganisationerne har en rolle på det internationale område udmøntet gennem klyngebevillingerne fra Uddannelses- og Forskningsministeriet og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. En survey besvaret af alle 14 klynger giver ny viden om, hvordan de arbejder med internationalisering<sup>2</sup>.

## *Internationalisering er innovation*

Survey'en viser, at alle 14 klynger arbejder med internationalisering, og alle arbejder med international innovation fx via demonstrationsprojekter, living labs, testing af faciliteter og produkter<sup>3</sup>. Mens den klassiske internationaliseringsaktivitet eksport - fx i form af adgang til salg af teknologier, produkter og tjenester – også er en væsentlig aktivitet for klyngeorganisationerne.

For langt de fleste klyngeorganisationer er der gråzoner mellem innovationsdelen og den mere markedsdrevne del. Når der er etableret et innovationssamarbejde, opstår der ofte nye og unikke markedsmuligheder i forlængelse af dette samarbejde.

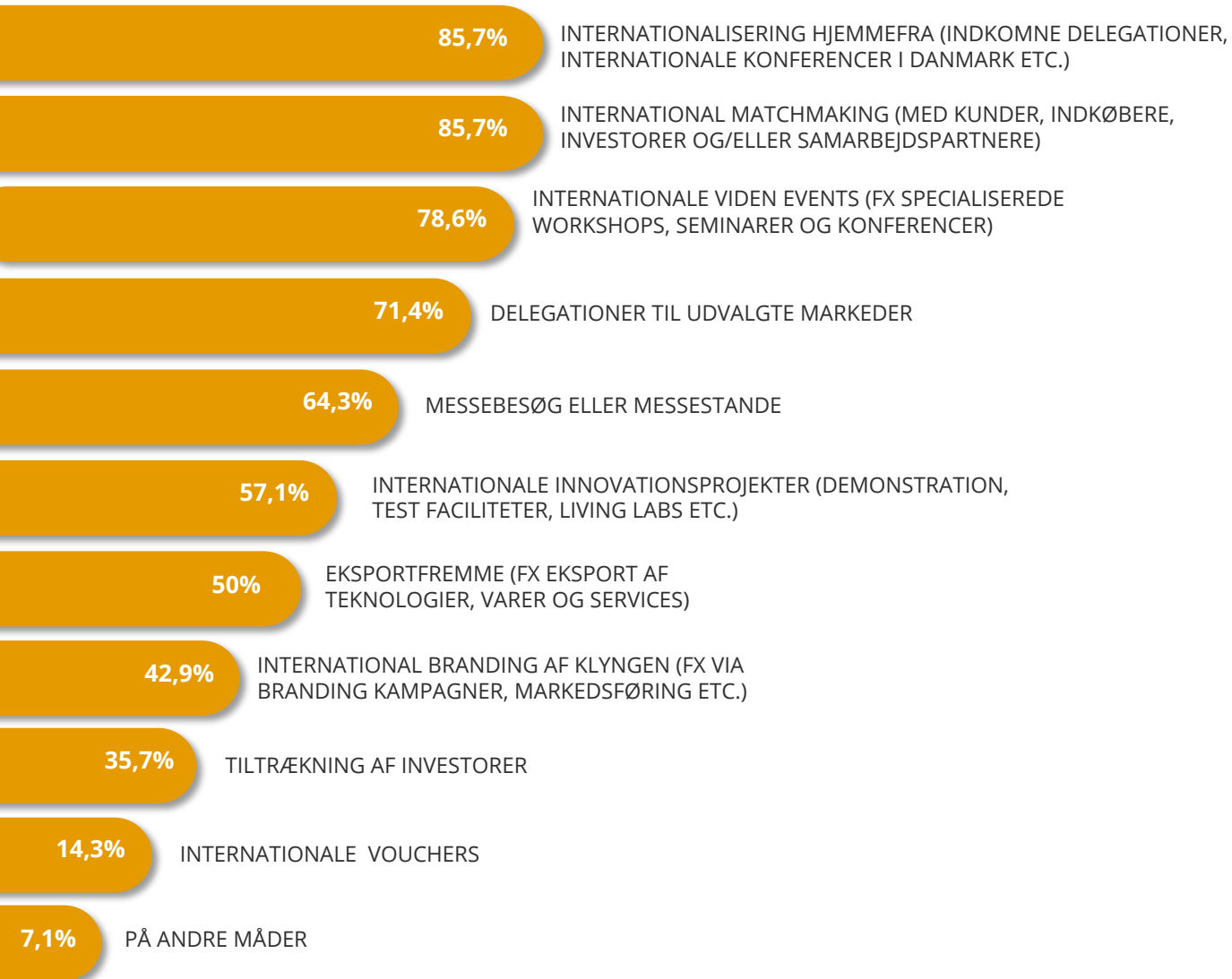
Når klyngen kender markedet og forstår dets dynamikker, er det langt lettere at planlægge et markedsfremstød. Eller når klyngeorganisationen organiserer et eksportfremstød, kan der være behov for et efterfølgende innovationssamarbejde for at sikre markedsadgang for et produkt. Mange produkter i dag kræver en markedstilpasning, og for at kunne gøre dette er der behov for at justere og innovere.



<sup>2</sup>Læs mere om metoden i rapportens bilag

<sup>3</sup>For overblik over alle danske klynger se [www.clusterexcellencedenmark.dk](http://www.clusterexcellencedenmark.dk)

# Klyngernes primære internationale aktiviteter



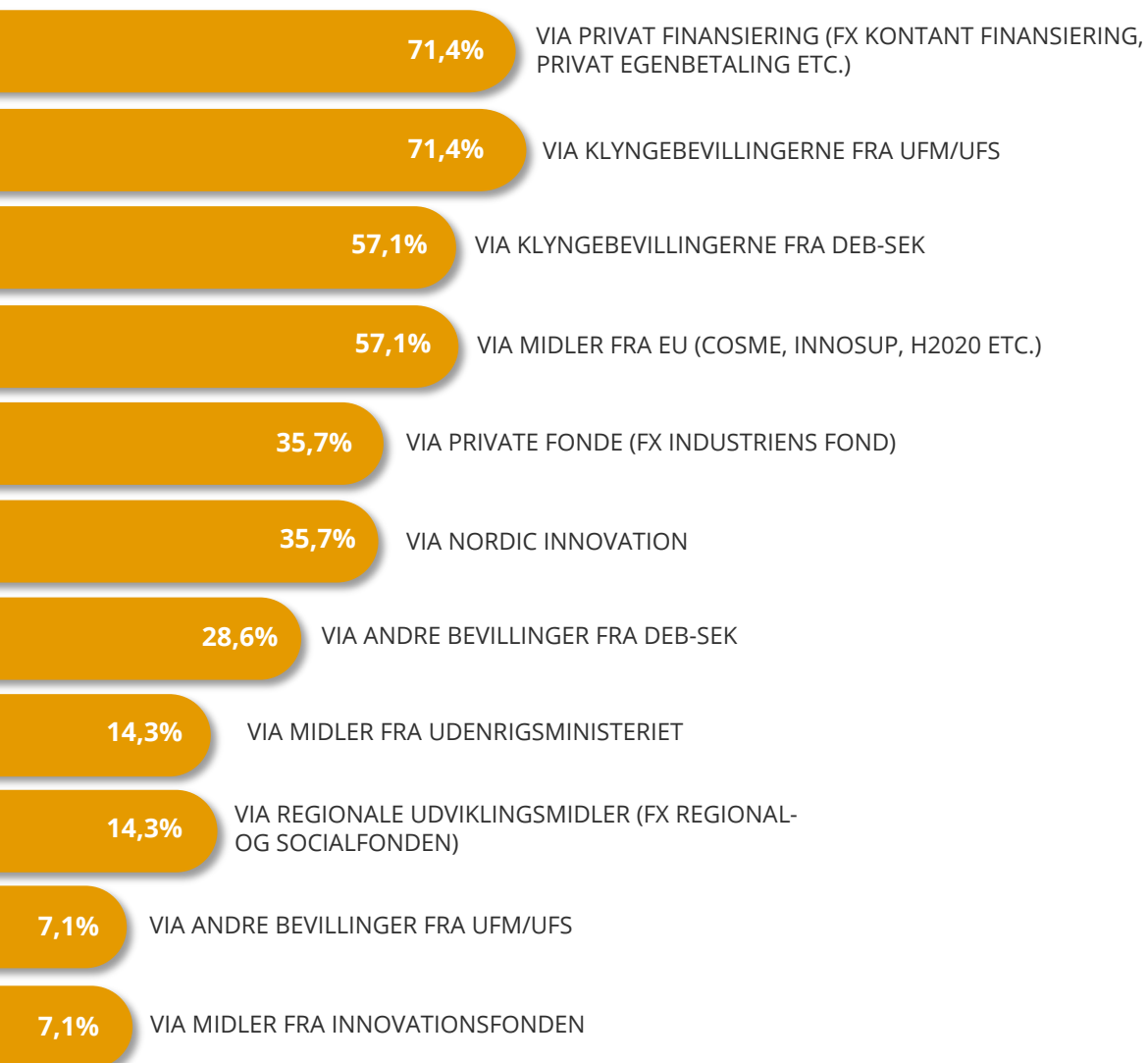
Resultaterne af survey'en understreger, at klynger har fokus på virksomheder, når der internationaliseres. Særligt er de små og mellemstore i fokus. Videns- og forskningsinstitutioner er dog næsten lige så vigtige aktører, når klynger arbejder med internationalisering.

Mange internationale aktiviteter sker også hjemmefra. Her tager klyngeorganisationerne imod internationale delegationer, henter internationale konferencer til Danmark eller afholder internationale viden events. På den måde sikres medlemmerne adgang til ny international viden og innovation, og styrkepositionen tilføres nyeste viden udefra.

Der er forskel på, hvordan klynger arbejder med internationalisering. Nogle arbejder med tiltrækning af investorer, andre brander klyngen internationalt for at tiltrække arbejdskraft, og andre igen arbejder med eksportfremme. Forskellen bunder i, at klyngernes aktiviteter udspringer af de udfordringer og karakteristika, virksomhederne oplever i netop de styrkepositioner, de repræsenterer.

Ofte benytter klyngerne forskellige typer af aktiviteter til internationalisering af styrkepositionen. Aktiviteterne er ofte sammentænkt i en særlig rækkefølge for at sikre bedre forberedelse, deltagelse og effekt af aktiviteten.

# Finansiering af internationalisering



Internationalisering er ressourcekrævende. Derfor arbejder klynger konstant på at finde finansiering af de internationale aktiviteter. Survey'en viser, at tre ud af fire klynger får finansieret dele af de internationale aktiviteter via klyngebevillingerne fra Uddannelses- og Forskningsministeriet og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

En anden væsentlig kilde til finansiering er private midler, fx via kontant medfinansiering, privat egenbetaling og medlemskontingent betalt af virksomheder. At virksomhederne er med til at finansiere de internationale aktiviteter vidner om, at de har forventning om, at det giver værdi.

EU har afsat mange midler til international forskning og udvikling, hvoraf nogle er målrettet til klyngeorganisationer og deres medlemmer. Finansiering fra EU er blandt de vigtigste kilder til finansiering af internationale aktiviteter. Nogle klynger har endda fundraisere specialiseret i EU-midler ansat. EU-midlerne organiseres i form af projekter. Projekter skaber forpligtet samarbejde mellem partnerne og har typisk et længevarende sigte.

Også fonde er en væsentlig kilde til at finansiere klyngers internationale aktiviteter. Fx har Industriens Fond finansieret en række globaliseringsprojekter, mens midler fra Nordic Innovation har opbygget nordisk samarbejde mellem klyngerne og deres medlemmer.

At klyngerne har en række forskellige kilder til finansiering giver både muligheder og udfordringer. Ved at benytte en lang række kilder til finansiering undgår klyngeorganisationen at blive for afhængige af én indtægtskilde. Men det kræver samtidig en del projektadministration at skulle håndtere flere projekter, hvor rapporterings-krav og administration hurtigt kan tynde.

# Klyngers internationalisering er strategisk



Over de sidste ti år er klyngernes internationalisering blevet stadigt mere strategisk. Tidligere så man, at de internationale aktiviteter kunne være lidt vilkårlige og enkeltstående. Nu melder otte ud af ti klynger, at de har internationalisering som en integreret del af klyngens overordnede strategi. Det betyder, at internationalisering som fokusområde er besluttet på øverste niveau i klyngen af medlemmerne på generalforsamlinger og af bestyrelsen, som er domineret af virksomheder. Desuden er der også opbakning til internationalt fokus på direktørniveau.

Hvordan internationaliseringen organiseres varierer fra klyngeorganisation til klyngeorganisation. Nogle har en decideret international afdeling med internationaliseringschef og et team dedikeret til internationalisering. Andre har enkelte medarbejdere ansat fuldtid med internationalisering, mens andre arbejder med internationalisering sideløbende med andre projekter.

Nogle klynger har kontorer på udvalgte markeder i udlandet, men de fleste har internationaliseringsmedarbejderne placeret i Danmark og er på den måde forankret i de danske styrkepositioner.



# Fire modeller for internationalisering via klynger

---

Klynger udspringer af deres respektive styrkepositioner. Derfor er de måder, de arbejder med internationalisering på, også forskellig.

Trods forskellighederne kan der identificeres fire modeller for, hvordan klynger arbejder med internationalisering.

Nogle modeller er velafprøvede over lang tid. Andre er nyere. Og mange af de nye klyngeorganisationer eksperimenterer med hvilke modeller, der bedst matcher deres behov.

I dette afsnit beskrives de fire modeller.

# Fire modeller for internationalisering

---

## Dimensioner for internationalisering af klynger

De foreslåede modeller forholder sig til forskellige dimensioner i det internationale arbejde:

- Formålet med internationaliseringen
- Partnerskabet bag de internationale aktiviteter
- Tidshorisonten
- Ressourcerne til at udvikle og implementere

**Mål:** Langt de fleste aktiviteter har sigte på enten at udvikle internationale innovative aktiviteter eller at fokusere på mere kommercielle muligheder ved internationalisering.

**Tidshorisont:** Nogle internationale aktiviteter - fx messebesøg - er kortsigtede, mens andre er mere langsigtede. Lige meget hvad spiller tidsaspektet en væsentlig rolle.

**Partnerskab:** Forskellige typer af internationalisering kræver også aktivering af forskellige partnerskaber. Nogle partnerskaber er simple; andre er mere komplekse. Nogle partnerskaber skal bygges op, hvor andre kan baseres på eksisterende forbindelser.

**Ressourcer:** Ressourceforbruget har også betydning for valg af aktiviteter. Nogle aktiviteter kræver flere ressourcer end andre.

# Fire modeller for internationalisering via klynger

## Modeller for internationalisering via klynger

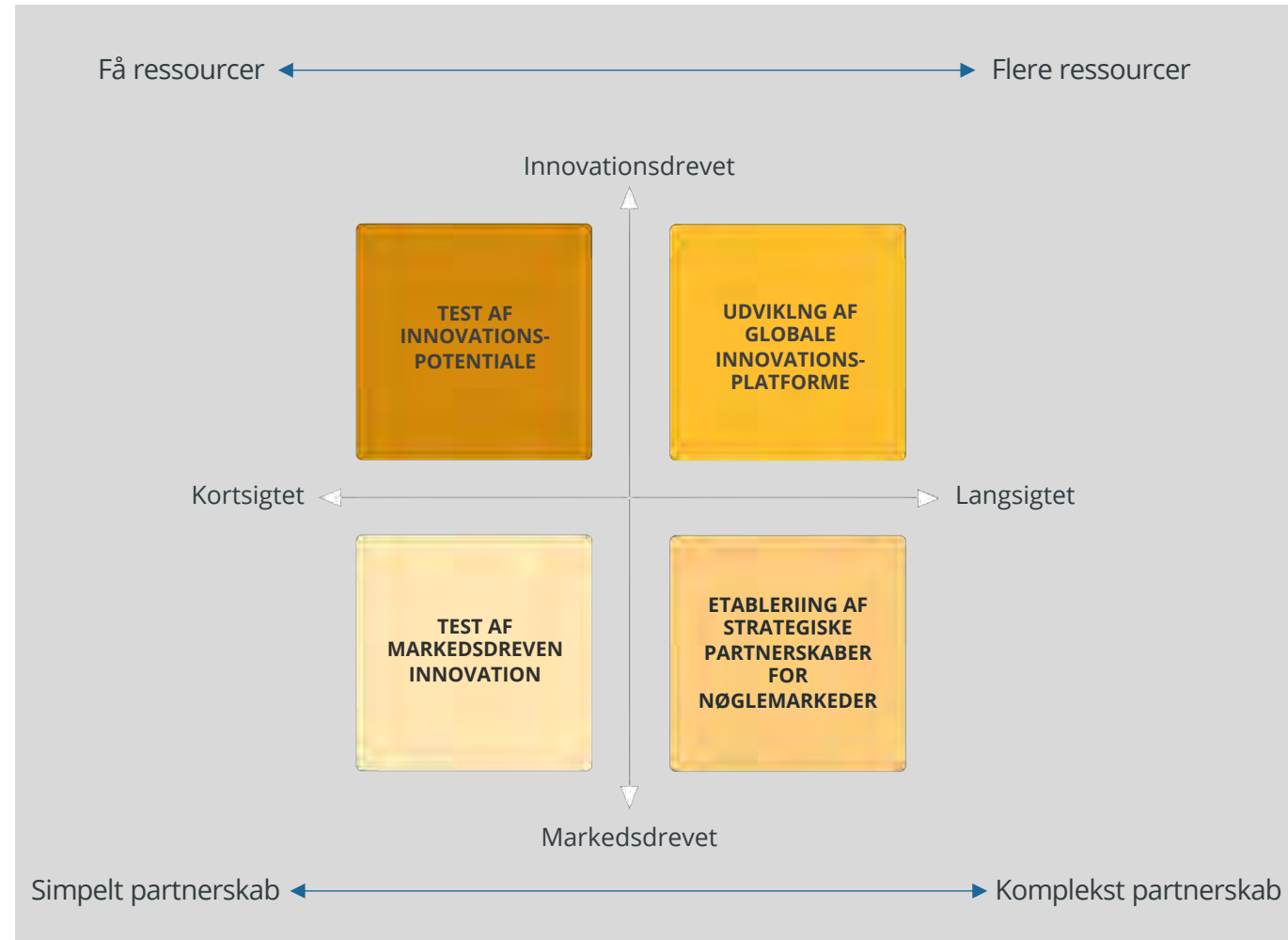
Selvom klyngerne er forskellige, kan der tegnes fire modeller for, hvordan klyngeorganisationer arbejder med internationalisering:

- Test af innovationspotentiale
- Udvikling af globale innovationsplatforme
- Test af markedsdrevet innovation
- Etablering af strategiske partnerskaber for nøglemarkeder

De beskrevne modeller omfatter internationalisering, hvor der er behov for at rejse ud og besøge nye partnere og se nye markeder nærmere an. Modellerne omfatter også, at internationalisering handler om at trække nye partnere og aktører til Danmark enten i forhold til innovationssamarbejde eller i forhold til det mere markedsdrevne innovationssamarbejde.

Modellerne er blevet testet med udvalgte klynger via interviews og co-creation workshops samt et internationaliseringsboard, som har samlet en række danske internationaliseringsaktører<sup>4</sup>.

Covid-19-pandemien har skubbet til brugen af mere digitale virkemidler for at understøtte internationaliseringen (begge veje). Der er mange gode eksempler på, at klynger laver online matchmaking for deres virksomheder, arrangerer digitale investor-events eller driver innovationsprojekter online.



<sup>4</sup> Læs mere om metoden og internationaliseringsboardet i rapportens bilag

# Model: Test af innovationspotentiale



Denne model handler om at opsnappe de nye muligheder, som skabes i nye eller førende vidensmiljøer, og teste, om de kan bruges i en dansk kontekst. Ny viden udvikles konstant, nye trends opstår, nye innovationer kommer til, og nye muligheder opstår løbende. Ofte udspringer den nye viden fra forsknings- og vidensmiljøer i førende globale hot spots: fra vidensmiljøer i Silicon Valley, Bangalores IT-miljø eller forskning i industri 4.0 blandt Münchens vidensinstitutioner.

**Formålet med internationalisering** er i denne model typisk at teste innovationspotentialet af i et udvalgt vidensmiljø. Det kan være at hente ny viden, kompetencer og teknologier hjem til de danske virksomheder eller for at vise vidensmiljøet i en dansk styrkeposition frem for udenlandske virksomheder og vidensaktører.

**Målgruppen** er typisk få udvalgte virksomheder og vidensaktører som uddannelses- og forskningsinstitutioner samt GTS-institutter, der med kort forberedelse hjemmefra præsenteres for innovationsmuligheder (fx living labs, test faciliteter, demonstrationsprojekter, vidensinstitutioner). Det kan være danske virksomheder og forskere, som tager til et vidensmiljø i udlandet, eller udenlandske virksomheder og forskere som kommer til Danmark for at opleve førende danske vidensmiljøer.

**Aktiviteterne** består typisk af udvælgelse af deltagere blandt virksomheder og vidensinstitutioner, sammensætning af et godt besøgsprogram sammen med vidensmiljøet og gennemførelse af besøget. For at teste potentialet af er opfølgning og evaluering centralt for at kunne vurdere de videre muligheder for et yderligere samarbejde.

**Partnerskabet, som organiserer aktiviteterne** i denne model, er typisk forholdsvis simpelt. Det består oftest af en dansk klynge og et par udenlandske samarbejdspartnere som fx andre klynger, ICDK, Trade Council etc., som sammen planlægger og udfører aktiviteterne. Myndigheder kan også spille forskellige roller fx ved at stille begrænset finansiering til rådighed.

**Behovet for ressourcer** er typisk forholdsvis begrænset. Typisk kan der arrangeres et kortvarigt pilotprojekt, som kræver få ressourcer. Her er behov for ressourcer til tidsforbrug, rejse, ophold og måske til test og demonstration i vidensmiljøet.

**Resultaterne af at teste innovationspotentialet** er typisk, at klyngeorganisationen får bedre indsigt i potentialet i det konkrete innovations- og vidensmiljø sammen med udvalgte virksomheder og forskere. På den måde kan klyngerne langt bedre vejlede virksomhederne om deres unikke muligheder i det givne vidensmiljø. Samtidig testes samarbejdet mellem partnerne af, og der opbygges tillid blandt aktørerne, som – på sigt – kan bruges til at opbygge længerevarende strategiske partnerskaber.

# CASE: Test af innovationspotentialiet

---

## Case: Pilotprojekter mellem Innovationscentre og klynger

Test af innovationspotentialiet i viden hotspots er en af de mest gennemprøvede modeller for internationalisering via klynger. Uddannelses- og Forskningsministeriet har nemlig finansieret hele 15 pilotprojekter, hvor klynger og innovationscentre arbejder sammen om at teste innovationspotentialiet af. Formålet med pilotprojekterne har været at afprøve nye samarbejdsformer mellem udvalgte klynger og innovationscentre/repræsentationer (uden for Europa), der involverede danske SMV'er i internationale samarbejder og alliancer på nye markeder til gavn for innovationsnetværkenes virksomheder.

En omfattende evaluering konkluderede, at der i alle projekterne var skabt gode forbindelser mellem klyngeledelserne og innovationscentrene og aktører på deres lokalk markeder. En væsentlig læring fra projekterne var, at det kræver mange ressourcer – særligt i form af tid og forarbejde – hvis man skal have virksomhederne engageret i projekter, som sigter mod de markeder, som innovationscentrene er placeret i, og som handler mere om udvikling og innovation end eksport.

Selvom konceptet er gennemprøvet, er modellen på ingen måder forældet. I kraft af den globale konkurrence ændrer styrkeholdet omkring viden og innovation sig konstant. Nye og stærke aktører kommer hele tiden til. Derfor er der til stadighed behov for at teste potentialiet af og udvikle nye innovative samarbejder.

Læs mere i UFM (2020): "Pilotsamarbejdsprojekter mellem innovationscentre og innovationsnetværk 2015-2018"



# Model: Udvikling af globale innovationsplatforme



Viden er global. Og det er mange af vor generations store udfordringer – klimakrise, pandemier etc. - også. Ved at opbygge globale innovationsplatforme kan dansk viden, innovation og produkter bringes i spil til at løse udfordringerne, og international viden hjemtages for at styrke danske virksomheder. Det meste af verdens innovation foregår i dag uden for Europa. Ved at opbygge langsigtede globale innovationssamarbejder om konkrete problemstillinger kan nye internationale muligheder udvikles.

**Formålet med internationalisering** via globale innovationsplatforme er at bringe dansk viden, innovationer og løsninger i spil til globale udfordringer og/eller at hjemtage international viden til danske udfordringer.

**Målgrupperne** er mange. De primære er virksomheder og vidensinstitutioner.

**Partnerskaber:** Globale innovative samarbejder kræver mange partnere i en langsigtet og strategisk indsats, som rækker ud over enkelte projekter og projektfinansiering. Her opbygges og vedligeholdes blivende partnerskaber om innovation. I dag fortsætter mange klynger og deres partnere samarbejdet efter endt (kortvarigt) projekt. Så er tilliden opbygget. Konkrete samarbejdsmuligheder er kortlagt. Og det er her samarbejdet for alvor kan udfolde sit potentiale.

**Aktiviteterne** i de globale samarbejdsplatforme er mange, og typisk er det en kombination af mange, som fører til den globale innovation:

- Sikre grundig forberedelse af danske og udenlandske virksomheder og videnspartnere (screening, pitch - træning og matchmaking).
- Demonstrationsprojekter, etablering af eller deltagelse i living labs.
- Innovationsvouchers til virksomhederne (som det fx ses i EU's Innosup call om "Cluster facilitated projects for new industrial value chains").
- Kommercialisering af innovationerne.
- Adgang til internationale investorer.

**Ressourcer:** Global innovation tager tid og kræver en langsigtet indsats, fx projektfinansiering i to-fire år og efterfølgende ressourcer til at fastholde og udvikle partnerskabet mod nye innovationssamarbejder.

**Resultater:** Nye innovationer udvikles, testes og kommercialiseres.

# CASE: Udvikling af globale innovationsplatforme

---

## Case: Global cleantech platform

Grøn omstilling er et globalt fænomen og rummer mange muligheder for danske cleantech virksomheder. Men grøn omstilling tager tid. Siden 2009 har CLEAN arbejdet strategisk sammen klynger fra hele verden i den globale platform International Cleantech Network (ICN) for at udløse potentialet.

Det lange seje træk kræver pålidelige samarbejdspartnere, og ICN har over tid samlet troværdige samarbejdspartnere i en global platform.

Sammen arbejder de 16 klynger fra fem kontinenter sammen om række forskellige aktiviteter, som alle har til formål at gøre virksomhedernes grønne innovationer globale. Eksemplerne er mange. Fx har ICN været med til at identificere over 100 af de 1000 innovationer, som Solar Impulse Foundation, leveret klimaløsninger til storbyerne i C40 og åbnet døre i USA og Kina.

Læs mere på <https://www.internationalcleantechnetwork.com>

# Model: Test af det markedsdrevne innovationspotentiale



Mange innovationer og megen ny viden udspringer af markedets behov og virksomhedens løbende dialog med kunder og leverandører. Den model handler om at teste potentialet for markedsdreven innovation. Her foregår vidensdeling og innovation typisk i samspil mellem markedet, virksomheder og vidensaktører. Det foregår enten ved, at danske virksomheder og vidensaktører besøger udvalgte udenlandske markeder, eller ved at udenlandske virksomheder og vidensaktører kommer til Danmark for at komme tættere på det danske marked og på den måde tilfører de danske styrkepositioner ny innovation, ny viden og nye muligheder.

**Formålet med internationalisering via denne model** er at teste de markedsdrevne muligheder for innovationer. Det kan være via adgang til et nyt marked, til en multinational virksomheds forsyningskæde eller investorer. Selvom fokus er på forretning og marked, så er det værd at bemærke, at der er innovationselementer med i internationaliseringen også i disse samarbejdsrelationer. Typisk kræver adgang til et nyt marked, at en virksomheds produkter, services og processer udvikles og innoveres.

**Målgruppen** for denne model er typisk mindre virksomheder med innovative produkter, services eller processer, som har behov for at udvikle relationer med markedsaktører for at få kommercialiseret deres innovationer og tilpasset deres produkter til et givent marked.

**Aktiviteterne** inkluderer typisk udvælgelse af marked (forstået bredt som land, værdikæde, virksomheder, sektor o.lign.), udvælgelse af virksomheder, planlægning af markedsbesøg (som kan være en multinational virksomhed, en messe eller et marked) og en slutevaluering, hvor der følges op på resultaterne.

**Partnerskabet**, som organiserer aktiviteterne i denne model, er typisk simpelt. Det består gerne af klyngen og et par supportorganisationer (Eksportrådet, Enterprise Europe Network, ICDC og/eller andre klynger). Myndigheder har typisk en mindre rolle i forhold til at medfinansiere samarbejdet.

**Ressourcerne**, som kræves i denne model, er begrænsede, da det typisk har karakter af et kortvarigt pilotprojekt.

**Resultaterne** er blandt andet, at klyngeorganisation kan bidrage med at afsøge innovationspotentialer på det udvalgte marked. Virksomheder får indblik i markedet, adgang til nye partnere og indblik i innovationsudfordringerne.

# CASE: Test af det markedsdrevne innovationspotentiale

---

## Case: Test af det innovative marked sammen med multinational virksomhed

Multinationale virksomheder står for en betydelig del af dansk eksport. Adgang til de multinationale virksomheder kan være en genvej for SMV'ernes internationalisering. For de danske virksomheder kræver det dog ofte, at deres produkter, services og processer innoveres til de udenlandske krav og standarder.

Innovationscentret i München fandt via en tæt dialog med BMW ud af, at den tyske bilproducent havde behov for automatisering. Innovation Centre Denmark i München har siden starten af 2019 ført et tæt samarbejde med BMW i anledning af "Robotics Camp Munich 2019". Her blev 13 danske virksomheder udvalgt til at deltage i en to-dags workshop, hvor de håndplukkede robotvirksomheder fik mulighed for at pitche deres løsninger - direkte til beslutningstagerne i BMWs produktions- og logistikafdeling.

De danske virksomheder var håndplukket af robotklyngen Odense Robotics. Som forberedelse til mødet med BMW modtog de 13 virksomheder målrettet pitchtræning. En del af "Robotics Camp Munich 2019" blev afholdt på BMW's hovedkvarter. Her blev virksomhederne matchet med konkrete use-cases i diverse led af BMWs produktion og kunne opleve produktionen og automatiseringsløsningerne med egne øjne. BMW forventer selv at samarbejde med flere de danske robotvirksomheder.

<https://thetradecouncil.dk/cases/innovation-centre-denmark-i-omfangsrigt-samarbejde-med-bmw>

# Model: Etablering af strategiske partnerskaber for nøglemarkeder



Nogle af de mest lukrative markeder er særdeles vanskelige at indtage for små og mellemstore virksomheder. Det kan være lige fra adgang til vandsektoren i Indien over velfærdsteknologi til den tyske sundhedssektor eller til adgang til banksektoren i Singapore. Oftest kræver adgangen til markedet, at produktet/services/processen testes, tilpasses og innoveres, før adgangen kan realiseres. Men kommer man først ind på markedet, er potentialet stort. Denne model handler om, hvordan man via længerevarende strategiske partnerskaber kan skabe adgang til disse lukrative nøglemarkeder.

**Formålet med internationalisering via denne model** er at udløse potentialet på komplicerede markeder via langsigtet markedstilstedeværelse. Her forstås markeder som lande, sektorer, multinationale virksomheder og/eller investorer.

Der er en række **målgrupper** for denne model. Hovedmålgruppen er udvalgte innovative virksomheder, som har vækstpotentiale på komplekse markeder. En række andre aktører er essentielle for at få det til at lykkes. Vidensaktører er med til at udvikle innovationerne, så de matcher markedets behov. Investorer kan være med til at skalere, og myndigheder kan være med til at skabe rammerne, så adgangen til markedet kan skabes (fx via rammeaftaler, adgang til finansiering mm).

Det kræver en række af **aktiviteter** at bygge **partnerskaber** til strategiske nøglemarkeder. Nøglen ligger i grundig forberedelse, vedholdenhed og villighed til at innovere gennem samarbejde med forskellige partnere både ude og hjemme. Typiske aktiviteter kan være:

- Screening og grundig forberedelse af danske og udenlandske virksomheder (screening, pitch træning og matchmaking)
- Klargøring af markedet (strategiske drøftelser med nøgleaktører på det udvalgte marked)
- Test og udvikling af produkter/services/processer så de kan tilpasses de komplekse markeder
- Gentagne besøg på det givne marked (baseret på opfølgning og feedback)
- Indtænkning af investorer som kan være med til at skalere innovationerne
- Sikre opfølgning på leads og bidrage med kontraktvejledning

# Model: Strategiske partnerskaber for nøglemarkeder (fortsat)

---

Det kræver **avancerede partnerskaber** at få danske innovationer ud på komplekse markeder - partnerskaber som klyngeorganisationen er med til at facilitere sammen med nøgleaktører i styrkepositionen. Klyngeorganisationen har en nøglerolle i forberedelsen hjemmefra, udvælgelsen og klargørelse af virksomheder. Sammen med Erhvervshuset kan virksomhederne forberede sig på de forretningsmæssige aspekter. Sammen med vidensaktører kan virksomhedernes innovationer udvikles, testes og tilpasses det komplekse markeds behov. Sammen med Innovationscentre, Trade Council, udenlandske klynger m.fl. afsøges og besøges det udvalgte marked.

Ofte kræver etablering af længerevarende partnerskaber strategiske samarbejdsaftaler, klar arbejdsdeling mellem aktørerne og jævnlig kontakt på højt strategisk niveau.

Opbygningen af længerevarende strategiske partnerskaber om nøglemarkeder er ofte ressourcekrævende baseret på langsigtet mulighed for offentlig og privat funding. Ideelt er partnerskabet ikke (for) afhængigt af projektf finansiering.

**Resultatet** af denne model er, at danske virksomheder – via innovation og tilpasning af deres produkter - får fodfæste på de givne komplekse markeder, som de ikke selv kunne have indtaget på egen hånd. På den måde er de med til at kommercialisere dansk viden og danske innovationer.



# CASE: Strategiske partnerskaber for nøglemarkeder

---

## Case: Strategisk tilgang til det komplekse tyske velfærdsteknologimarked

Tyskland har et stort, men uforløst potentiale for dansk velfærdsteknologi. Landet har en af de hurtigst voksende befolkninger i Europa med stadig flere borgere over 65 år. Sammen med stigende sundhedsudgifter og en akut mangel på plejepersonale kalder landet på reformer og øget effektivitet gennem digitalisering og andre intelligente plejeteknologier.

Seks nordiske klynger er gået sammen for at styrke værdikædesamarbejdet mellem de nordiske virksomheder. Ved at samle økosystemerne fra fem nordiske klynger skaber projektet en større kritisk masse, som øger mulighederne for succesfuld adgang til det tyske marked.

De nordiske virksomheder har fået adgang til en struktureret dialog med tyske sundheds-it-systemintegratorer og netværk til tyske hospitaler, virksomheder og rådgivere via seks skridt:

- *Indsigt* i behovene i den tyske sundheds- og plejesektor
- *Fakta* om det tyske marked for sundheds- og velfærdsteknologi
- *Netværk* til nordiske virksomheder og potentielle samarbejdspartnere
- *Viden* til at benchmarke egne produkter med MAST-evaluering
- *Markedsvalidering* med tyske eksperter
- *Udstilling* på nordisk fællestand på tysk messe

Internationaliseringsmodellen er udviklet og afprøvet af Welfare Tech (nu en del af Danish Life Science Cluster) sammen med fire nordiske og en tysk klynge. Projektet er medfinansieret af Nordic Innovation.

Læs mere her: <https://www.nordicinnovation.org/programs/digital-health-care-4o>

# Samspeilet mellom klynger og innovationscentre

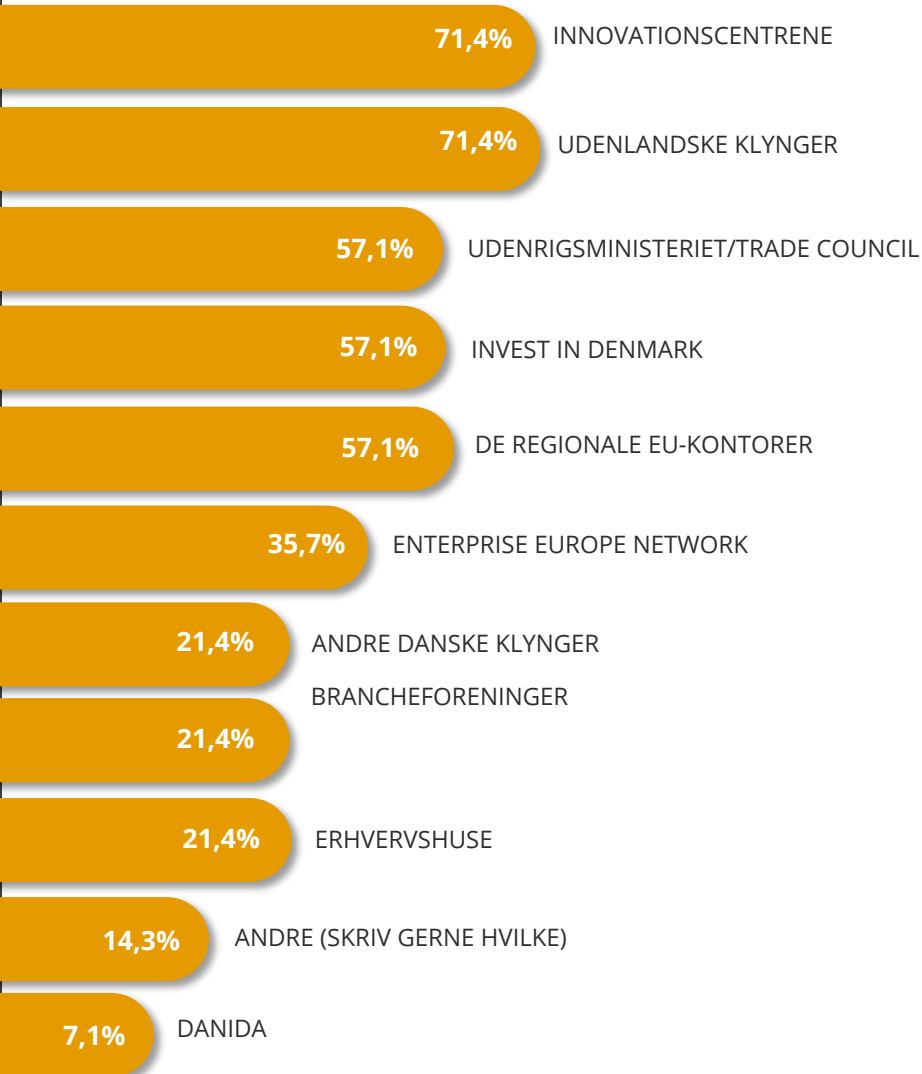
---

Innovationscentrene er nøglepartnere, når danske klynger internationaliserer. Over de seneste ti år har samarbejdet udviklet sig fra sporadiske ad hoc samarbejder til længerevarende og mere strategiske partnerskaber.

Partnerskabernes karakter varierer dog – over tid, alt efter hvilke aktiviteter for internationalisering, der er tale om, og efter konteksten. Fx arbejder klynger og innovationscentre sammen om digital sundhed i Boston, smarte tekstiler i Seoul, lydinnovation i Shanghai, robotteknologi i München og meget mere.

I dette afsnit dykker ned i samspeilet mellem klynger og innovationscentre.

# Samspelet mellem klynger og Innovationscentre



Survey'en har også kortlagt, hvilke internationale samarbejdspartnere klyngeorganisationer samarbejder med – og hvor udbredt samarbejdet er.

Når klynger internationaliserer, sker det altid i samarbejde – med virksomheder, forskere og relevante samarbejdspartnere. For at kunne løfte de internationale opgaver samarbejder klyngeorganisationerne med forskellige typer af aktører for at kunne matche de behov, som klyngens medlemmer har for internationalisering. Det kan være udenlandske klynger, ICDK, Udenrigsministeriet/Trade Council, Invest in Denmark, EU-kontorerne, Enterprise Europe Network og Erhvervshusene.

De mest foretrukne samarbejdspartnere er udenlandske klynger og innovationscentre (72 pct.). Derefter er det de regionale EU-kontorer, Invest in Denmark og Udenrigsministeriet/Trade Council, som er en central samarbejdspartner. Enterprise Europe Network (35 pct.) og Erhvervshusene (21 pct.) benyttes også.

Over årene har samarbejdet mellem klyngerne og ICDK'erne udviklet sig, så klyngeorganisationerne nu betragter innovationscentrene som den vigtigste internationale samarbejdspartner.

# Samspeilet mellem klynger og innovationscentre

## Fra pilotprojekt til strategisk samarbejde

Der er flere grunde til, at innovationscentre (ICDK) er vigtige samarbejdspartnere. Den primære er, at de har den lokale tilstedeværelse i relevante globale hotspots. Der er en fælles målgruppe i forhold til de innovative SMV'er, og der er et godt match mellem de services, som henholdsvis ICDK'erne og klyngerne arbejder med – og dermed er der gode synergimuligheder. Typiske fælles aktiviteter er innovationsaktiviteter om de innovative og kommercielle muligheder i de forskellige hotspots, delegationer til disse og afholdelse af fælles Innovation Camp for klyngernes medlemmer.

Erfaringerne er mange. Nogle af dem er skabt via en række pilotprojekter mellem innovationscentre og klyngerne, som Uddannelses- og Forskningsministeriet har finansieret for at afprøve nye samarbejdsformer mellem udvalgte klynger og innovationscentre/repræsentationer (uden for Europa), der involverede danske SMV'er i internationale samarbejder og alliancer på nye markeder. I alt er 15 pilotprojekter blevet udmøntet og implementeret i løbet af perioden 2015- 2018 .

Samarbejdet har i mange tilfælde ændret sig fra pilotprojekter til mere strategiske samarbejder. Således melder en tredjedel af klyngerne, at de har et længerevarende strategisk samarbejde med et eller flere innovationscentre.

## Innovationscentrets rolle i de fire modeller for internationalisering

Innovationscentre er altså blevet vigtige samarbejdspartnere, når klynger internationaliserer. Innovationscentrenes rolle varierer, alt efter karakteren af de internationale aktiviteter og samarbejde om internationalisering:

- Ved *test af innovationspotential* er innovationscentrenes rolle primært at drage nytte af deres tætte kontakt med vidensmiljøet i deres respektive hotspots og at være i tæt dialog med klyngen om at sammensætte de internationale aktiviteter, så de er målrettet behovene i den danske styrkeposition.
- Ved *globale innovationsplatforme* er innovationscentres rolle væsentlig større. Her handler det om at udvikle platformen sammen med klyngeorganisationer og andre relevante aktører. Her er innovationscenteret med til at identificere de udfordringer og løsninger, den globale platform adresserer.
- Ved *test af den markedsdrevne innovation* er innovationscentrets rolle typisk at åbne døren til markedet (forstået bredt som land, værdikæde, virksomheder, sektor o.lign) og identificere markedets innovationspotential.
- Ved *strategiske partnerskaber om nøglemarkeder* går innovationscentrets rolle fra at åbne døren til at være med til at sikre langsigtet strategisk tilstedeværelse på markedet, fx via mediering af strategiske samarbejdsaftaler med markedsaktørerne.

# Innovationscentrenes rolle i de fire modeller for internationalisering

| Model for internationalisering                                                                          | Innovationscentrets rolle og aktivitet                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cases                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Test af innovationspotential</b><br>At teste innovationspotential af i et givent hotspot             | Gennem tilstedeværelse i globale hotspots har ICDK en vigtig rolle i at bygge bro mellem disse hotspots og klyngernes medlemmer.<br><br>Typisk er rollen her lavpraktisk at sætte et relevant besøgsprogram sammen i dialog med klyngeorganisationen.                                                                            | Gennem 15 UFM-pilotprojekter har ICDK bygget bro mellem de danske klynger og innovations-hotspots (se case 1 ovenfor)                                                                                                                                        |
| <b>Globale innovationsplatforme</b><br>At opbygge langsigtede globale innovationssamarbejder            | Sammen med klyngeorganisationerne at udvikle langsigtede platforme for samarbejder, der matcher de nationale styrkepositioner med de unikke muligheder i det enkelte spots<br><br>Det kan fx gøres ved at identificere konkrete udfordringer via ICDK's daglige gang i innovations-hotspots.                                     | En række innovationscentre og klynger er gået sammen om at bygge platforme omkring global innovation – fra adgang til rent drikkevand i Indien til at tage den nyeste viden hjem fra Silicon Valley.                                                         |
| <b>Test af markedsdrevet innovation</b><br>Afklare markedspotentialer og muligheder i et udvalgt marked | Her har ICDK en vigtig rolle ift. at skabe adgang til markedets aktører.<br><br>Typiske aktiviteter er bistand til multinationale virksomheder, som søger innovative løsninger, eller organisering af delegationer sammen med markedsaktører fx investorer, kunder eller vidensaktører, som kan gøre produktet klar til eksport. | Innovationscentret i München identificerede en konkret innovationsudfordring hos BMW. Sammen med robotklyngen Odense Robotics blev der arrangeret en Innovation Camp, hvor danske robotvirksomheder udviklede nye løsninger sammen med BMW.                  |
| <b>Strategiske partnerskaber på nøglemarkeder</b><br>At sikre fodfæste på mere komplekse markeder       | Gennem tilstedeværelse i globale hotspots har ICDK en vigtig rolle i at bygge bro mellem disse hotspots og klyngernes medlemmer.<br><br>Rollen er over tid at medvirke til at opbygge og sikre mere langvarige relationer.                                                                                                       | Der er indgået strategiske samarbejdsaftaler mellem ICDK'ere og klyngerne for omkring 1/3 af klyngerne. Nogle af klyngerne har aftaler med flere ICDK'ere. Samtidig medierer ICDK'erne også samarbejdsaftaler mellem lokale samarbejdspartnere og klyngerne. |

# Barrierer for samarbejdet mellem klynger og ICDK'er

Selvom der er et øget samarbejde mellem klynger og ICDK'er, så er der også flere barrierer for samarbejdet. Barrierer, som er med til gøre det vanskeligt for danske SMV'er at få fuldt udbytte af de globale muligheder.

Den største barriere er ifølge klyngerne, at finansieringen af samarbejdet er uklar og vanskelig. Ofte finder klynger og ICDK'erne i fællesskab finansiering til samarbejdet via ansøgninger til diverse offentlige og private puljer. Det kan betyde, at samarbejdet bliver stop-go afhængig af ansøgningsmuligheder og bliver formet af retningslinjerne for puljerne.

Andre barrierer for samarbejdet – set fra klyngerne – er, at det kan være vanskeligt at lave kontinuerlige samarbejder på grund af udskiftning af nøglemedarbejdere hos ICDK'er. Desuden er ICDK'ernes forretningsmodel med konsulentlignende aflønning, og der er uklarhed om, hvilke aktiviteter der er gratis, og hvilke der ikke er.

ICDK'erne er lokaliseret og målrettet udvalgte hotspots. En femtedel af klyngerne oplever, at det betyder, at ICDK'erne ikke er til stede på de relevante markeder. Men det indikerer også, at størstedelen af klyngerne oplever satsningen på udvalgte hotspots som relevant.

ICDK'erne oplever også barrierer for samarbejdet med klyngerne. For det første er der forskel på, hvordan de enkelte klynger er at samarbejde med. Desuden har konsolideringen, hvor klyngerne har haft stor fokus på det nationale, kostet fokus på den internationale bane. Nogle ICDK'ere nævner også de interne incitamentsstrukturer med indtjeningskrav, et-årige resultatkontrakter og kortsigtede KPI'er som en barriere for et mere langsigtet samarbejde med klyngerne.

## Typiske barrierer for samarbejdet



# Samspeilet med klynger og innovationscentrene

---

## Partnerskab om internationalisering

Velfungerede samarbejder mellem klynger og innovationscentrene forgår i partnerskab, hvor de hver især bidrager med det, de er bedst til.

Partnerskabets karakter varierer dog – over tid, alt efter hvilken model for internationalisering, der er tale om, og efter konteksten.

I det følgende er nogle af de typiske karakteristika samlet. Ved de to modeller ”test af innovationspotentialet” og ”test af markedsdreven innovation” er partnerskabet forholdsvis ens.

Da internationaliseringen her er forholdsvis kortsigtet, er partnerskabet også af denne karakter. Måske er det første gang, at innovationscentret og klyngen arbejder sammen.

I begge modeller testes potentialt for partnerskabet af. Samtidig testes de relevante samarbejdspartnere i den givne hotspot af, og det udforskes, om vidensinstitutionen eller markedsaktøren er det rette match. Hvis det hele matcher, er der gode muligheder for at bygge videre. Hvis ikke, testes og justeres samarbejdet efter behov.

For modellerne ”globale innovationsplatforme” og ”strategiske partnerskaber på nøglemarkeder” er partnerskaberne typisk mere avancerede og langsigtede. Det skyldes, at det tager tid at udvikle international innovation og indtage komplekse markeder. Her er der ofte behov for at indgå formaliserede samarbejdsaftaler og udvikle fælles projekter af mere langsigtet karakter.

Arbejdet med at udvikle langsigtede partnerskaber kræver opbakning og fokus i alle ledelseslag hos både klynger og innovationscentre. Det er vigtigt, at partnerskabet forankres og prioriteres op gennem begge organisationer, fra Innovationscenterchefer til klyngedirektører.

Samtidigt er det vigtigt, at såvel innovationscentre som klyngeorganisationer allokerer ressourcer til partnerskabet, og at de begge er med til at fremskaffe den nødvendige kapital for at få partnerskaberne til at blive bæredygtige – på både den korte og lange bane.



# Samspelet mellem klynger og innovationscentre

| Model for internationalisering                                                                                                                                                                                              | Partnerskabet bag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Test af innovationspotentialitet</b><br/>At teste innovationspotentialitet af i et givent hotspot</p> <p><b>Test af markedsdriven innovation</b><br/>Afklare markedspotentialer og muligheder i et udvalgt marked</p> | <p>Partnerskabet mellem innovationscentre og klynger er typisk forholdsvis kortsigtet og simpelt i denne model. Måske er det første gang, de arbejder sammen, så her udvikles også gensidig tillid. Samarbejdet er ikke nødvendigvis formaliseret i samarbejdsaftaler, men en vellykket test af innovationspotentialitet kan føre til videreudvikling af samarbejdet.</p> <p>Innovationscentret står for at sætte et besøgsprogram sammen til relevante aktører i den givne hotspot. Klyngerne står for at samle relevante aktører fra deres økosystem/styrkeposition.</p> <p>Partnerskabet finansieres typisk via mindre ad hoc midler eller pilotprojekter.</p>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Globale innovationsplatforme</b><br/>At opbygge langsigtede globale innovationssamarbejder</p> <p><b>Strategiske partnerskaber på nøglemarkeder</b><br/>At sikre fodfæste på mere komplekse markeder</p>              | <p>Her er partnerskabet mellem innovationscentre og klynger mere avanceret. Det involverer endog flere innovationscentre og klynger.</p> <p>Partnerskabet baseres på gensidige formelle samarbejdsaftaler (MoUs), for det kræver en langsigtet indsats at opbygge globale innovationsplatforme. Med samarbejdsaftaler bliver partnerskabet løftet fra at være personbaseret og bliver mindre sårbart over for, at nøglepersoner skulle forlade samarbejdet.</p> <p>Det er dog vigtigt, at samarbejdet bevæger sig fra samarbejdsaftaler til konkret handling – og gerne hurtigt, så platformen kan vise sin værdi for de involverede partnere, via samarbejde om udvikling, finansiering og igangsættelse af konkrete samarbejdsprojekter.</p> <p>Partnerskabet er typisk sammen om at skaffe den ikke ubetydelige finansiering af platformen/partnerskabet fx via udvikling af fælles projektansøgninger.</p> |

# Samspeilet mellem klynger og innovationscentre

---

## Gode råd til bedre partnerskaber mellem klynger og innovationscentre:

- Test hinanden af via mindre samarbejder, men tænk gerne langsigtet fra begyndelsen.
- Udvikl initiativer og projekter sammen.
- Lav en åben forventningsafstemning.
- Vær bevist om, at innovationscentrene har kommercielle kontraktmål om fakturerbar service, men tilbyder også gratis services. Afklar fra starten, hvad mulighederne er.
- Lav klare aftaler om, hvordan finansieringen af samarbejdet fremskaffes .
- Udforsk hinandens forskelligheder. Organisér efter forskelligheden. Nogle innovationscentre er stærke på det forskningsmæssige, andre på myndigheder, og andre igen er tæt på markedet. Det samme gælder klyngerne. Nogle er meget innovationsbaserede, mens andre tænker i eksport.
- Opsæt målbare KPI'er og målsætninger for samarbejdet. Sæt få, klare og ambitiøse mål, som alle kan tilslutte sig.
- Indtænk hinanden i ansøgninger og rammebetingelser.
- Lav samarbejdsaftaler for at gøre samarbejdet formelt og i mindre grad baseret på enkeltpersoner.

# Sammenhængskraft mellem internationaliseringsaktører

---

Udover innovationscentre findes der en række andre aktører, som også hjælper danske virksomheder med at internationalisere: Udenrigsministeriets Trade Councils, som hjælper danske virksomheder med eksport på nøglemarkeder; Invest in Denmark, som tiltrækker internationale investeringer til Danmark; de regionale EU-kontorer, som sørger for adgang til EU-midler; og Enterprise Europe Network, EU's rådgivningsnetværk med kontorer i Danmark.

Klyngerne tager den samme rolle på den internationale som på den nationale bane med at organisere samarbejdet på tværs af mange aktører for at sikre, at virksomhederne får det bedste resultat.

Her kommer et overblik over aktørerne, og hvordan klyngerne arbejder sammen med dem.

# Sammenhængskraft mellem internationaliseringsaktørerne\*

| Organisation                      | Beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hovedopgaver og services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Snitflader med klynger                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovation Centre Denmark (ICDK)  | <p>Innovation Centre Denmark (ICDK) har 7 centre strategisk placeret i innovative hotspots rundt omkring i verden.</p> <p>ICDK bistår den danske triple-helix-model ved at fremme adgang til international viden, netværk, innovation, kapital og markeder. ICDK er et partnerskab mellem UFM og UM, og er forankret i de to ministerier. ICDK finansieres af UFM</p> | <p>De syv innovationscentre er forskellige og tilpassede de lande, som de er repræsenteret i.</p> <p><i>Typisk med disse instrumenter:</i><br/>           Innovationssparring<br/>           Innovations Camp<br/>           Forskningsattaché<br/>           Innovationsprojekter<br/>           Outlook for at støtte videnopbygning, forretningsudvikling og synlighed</p>                                                                                 | <p>Klyngerne arbejder typisk sammen med ICDK om fælles informations-aktiviteter om hotspots, delegationer til hotspots og ICDKs innovation Camp samt fælles innovationsprojekter.</p>                                          |
| Trade Council - eksportfremme     | <p>Trade Council er en del af Udenrigsministeriet, der har 103 repræsentationer fordelt over mere end 70 lande.</p> <p>Trade Council yder rådgivning inden for eksportfremme og internationalisering.</p>                                                                                                                                                             | <p>Trade Council tilbyder danske virksomheder hjælp til eksport og internationalisering via rådgivning og skræddersyede forløb.</p> <p><i>Typisk med disse instrumenter:</i><br/>           Eksportrådgivning / Eksportfremstød<br/>           Markedsinformation – netværk<br/>           GPA (Government and Public Administration)</p>                                                                                                                     | <p>De danske klynger arbejder typisk sammen med Trade Council om markedsinformation, rapporter og informationsmøder om eksport, fælles delegationer og messestande samt via internationale projekter herunder GPA-ydelser.</p> |
| Trade Council - Invest in Denmark | <p>Danmarks nationale organisation for tiltrækning af udenlandske investeringer og virksomheder.</p> <p>Invest in Denmark er forankret i Udenrigsministeriet som en del af Eksportrådet.</p>                                                                                                                                                                          | <p>Invest in Denmark har specialiserede medarbejdere på udvalgte ambassader, innovationscentre og generalkonsulater i Europa, Asien og Nordamerika.</p> <p>Medarbejderne opsøger potentielle udenlandske investorer med henblik på at identificere konkrete projekter.</p> <p>Samtidig styrkes markedsføringen af hele Danmark. Invest in Denmark har indgået et formaliseret samarbejde med danske regioner om tiltrækning af udenlandske investeringer.</p> | <p>Klyngerne arbejder især sammen med InvestDK om fælles branding af Danmark/klynger og om at tiltrække investeringer til klyngen.</p> <p>Flere klynger har en InvestDK medarbejder tilknyttet klyngen.</p>                    |
| Enterprise Europe Network (EEN)   | <p>60 lande og flere end 600 partnere er med i netværket, der er etableret af Europa-Kommissionen i 2008. Der er seks partnere i Danmark.</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>EEN hjælper SMV'er, klynger og vidensinstitutioner med internationalisering via matchmaking, partnersøgning og innovationssparring.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>De fleste af klyngerne har samarbejdsaftaler med EEN, blandt andet om at EEN bidrager til international matchmaking, partnersøgning og delegationer.</p>                                                                    |

\* Finansieringsorganer (som Innovationsfonden, EUDP m.fl), brancheorganisationer (fx DI International) og private aktører (fx Eksportforeningen) er ikke medtaget på listen

# Sammenhængskraft mellem internationaliseringsaktørerne

| Organisation                         | Beskrivelse                                                                                                                                                                                                                         | Hovedopgaver og services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Snitflader med klynger                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regionale EU-kontorer                | De danske (geografiske) regioner har egne repræsentationer i EU. Her arbejdes for at sikre, at regionerne henter størst mulig værdi ud af det europæiske samarbejde.                                                                | EU-kontorerne vejleder og agerer sparringspartner for at kommunale forvaltninger, regioner, virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og andre aktører får adgang til EU.<br><br><i>Typisk med disse instrumenter:</i><br>Matchning med EU-programmer<br>Idétjek om sparring på EU-ansøgninger                                                         | EU-kontorerne arbejder typisk sammen med klynger om at få klyngemedlemmer med i EU-projekter, fælles informationsaktiviteter om EU samt at få klyngeorganisationen med i EU-projekter.                                                                                                                                                          |
| Erhvervshusene                       | De seks Erhvervshuse tilbyder gratis og uvildig specialiseret vejledning til virksomhedernes forretningsudvikling. Erhvervshusene er knudepunkt i erhvervsfremmeindsatsen.                                                          | Erhvervshusene har en række internationale aktiviteter, nogle varierer fra hus til hus. Typisk arbejdes med:<br><br>Alle Erhvervshusene har Trade Council internationaliseringsrådgivere tilknyttet<br>1:1 sparring om eksport og salg (valg af eksportmarked, go-to market plans)<br>Guides om eksportparathed                                                    | Der findes en række eksempler på samspil mellem klynger og erhvervshuse om internationalisering. Nogle klynger er endda forankret i Erhvervshuset.<br><br>Andre arbejder sammen med Erhvervshusene via projekter som SMV:International. Her har Erhvervshusene ekspertisen på forretningsdelen, mens klyngerne har den branchespecifikke viden. |
| EU-DK Support                        | EU har række programmer og støtteordninger, som yder tilskud eller finansiering af projekter inden for forskning, innovation og erhvervsudvikling. EU-DK Support samler alle danske offentligt finansierede rådgivere i et netværk. | EU-DK Support har to nøgleservices:<br>Find en partner, hvor der gives overblik over alle EU-rådgivere i Danmark<br>Find en partner, hvor der kan findes partnere i til EU-projekter<br>Derudover har EU-DK Support en række netværksaktiviteter, der knytter EU-rådgivere tættere sammen, og rådgiverne sikres den nyeste viden om EU's programmer og muligheder. | Der arbejdes lige nu på, at fundraisere og EU-rådgivere i de danske klynger får adgang til at være del af EU-DK support.                                                                                                                                                                                                                        |
| Markedsføringsorganisationerne (MFO) | En række markedsføringsorganisationer (som Health Care Denmark, State of Green, Digital Hub Denmark) brander og markedsfører samt understøtter og styrker dansk eksport internationalt.                                             | Services og aktiviteter varierer hos de forskellige MFO'er, men er typisk:<br><br>Samlet indgang til dansk ekspertise og innovation<br>Delegationsbesøg for internationale beslutningstagere, virksomheder, start-up, investorer og presse, som ønsker at besøge Danmark<br>Projekter og platforme                                                                 | Der findes flere eksempler på samarbejde mellem MFO og klynger, fx om markedsføring og branding, indkomne delegationer og om at få dansk ekspertise ud (fx i den Canadiske Ældrepleje Platform).                                                                                                                                                |

# CASE: Sammenhængskraft

---

## Case: Biogas go global - biogasalliancen på tværs af Atlanten

Food & Bio Cluster Denmark, Energistyrelsen og Eksportrådet er gået sammen om initiativet 'Biogas Go Global'. Formålet er at øge eksporten af danske biogasløsninger og skabe værdifulde samarbejder med andre lande.

Gennem en årrække er den danske produktion af biogas og recirkulering af næringsstoffer fra blandt andet husdyrgødning, industri- og husholdningsaffald øget markant. Branchen er i vækst, også internationalt, og der er over en årrække opbygget kompetencer og erfaringer blandt private virksomheder og offentlige interessenter i Danmark. Med initiativet Biogas Go Global sættes kompetencerne yderligere i spil på den internationale scene, i første omgang i Nordamerika.

Aktiviteterne i Biogas Go Global muliggøres af et myndighedssamarbejde mellem Energistyrelsens Globale Rådgivningsteam og tilsvarende aktører på amerikansk delstatsniveau.

Projektet støttes af Industriens Fond, der tidligere har haft gode erfaringer med triple helix-samarbejde og allianceopbygning på andre områder.

Læs mere om Biogas go global her <https://www.biogasgoglobal.com/>

# Myndigheder og klynger i internationalisering

---

Myndigheder såsom ministerier, styrelser, regioner, kommuner og multinationale organisationer spiller en central rolle i bestræbelserne på at højne det internationale engagement hos virksomheder, videninstitutioner og øvrige aktører.

Myndigheder skaber i høj grad de overordnede strategiske rammer, som sætter rammerne og muliggør klyngernes internationalisering. De laver aftaler mellem myndigheder, de operationaliserer og finansierer forskellige internationale aktiviteter.

Det er vigtigt, at klyngerne samlet og hver for sig går i dialog med myndighederne om at fremme deres behov, når det gælder internationalisering af virksomheder. Derved vil klyngerne fungere som sparringspartnere for myndigheder på alle niveauer.

Her kommer et overblik over samspillet mellem det myndighedsdrevne arbejde med internationalisering og de fire modeller for internationalisering.



# Myndigheder og klynger

---

## Niveauer for myndighedsdreven internationalisering

Danske og udenlandske myndigheder spiller en nøglerolle i internationalisering af de danske virksomheder. Det gælder også i forhold til den måde, hvorpå klynger arbejder med internationalisering.

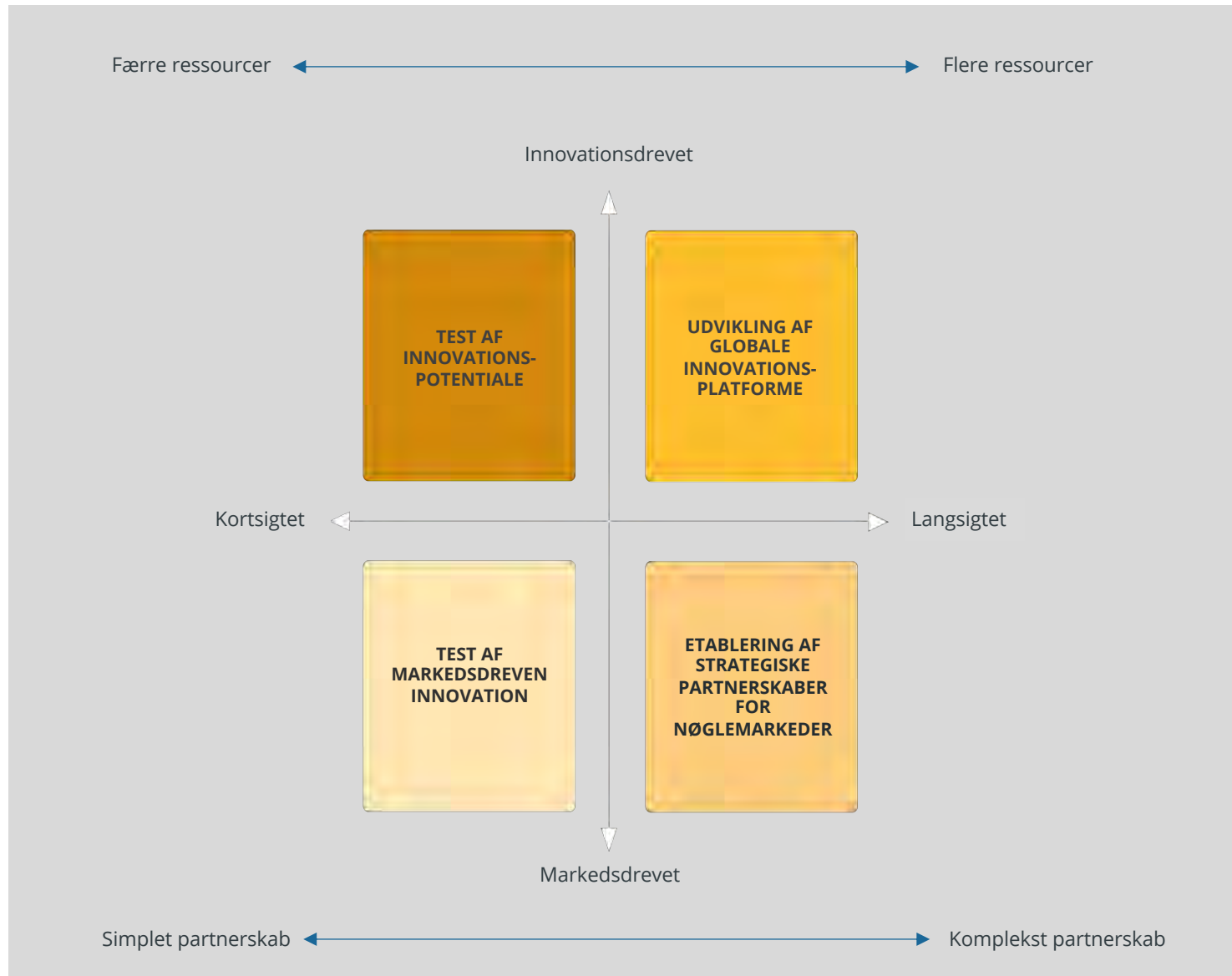
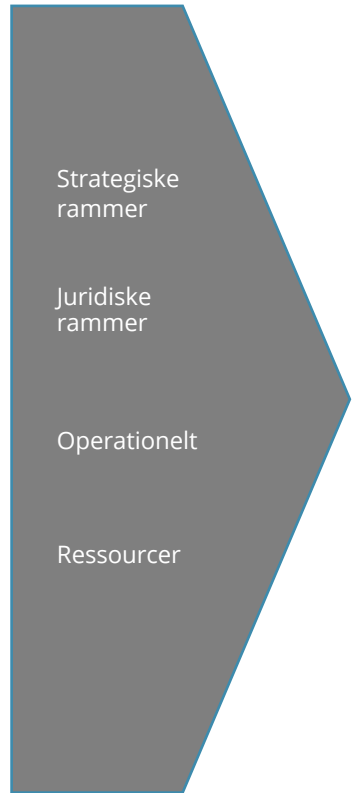
På *det strategiske niveau* står myndigheder for at få de overordnede rammer på plads i form af strategier for et indsatsområde på multinationalt, nationalt, regionalt eller kommunalt niveau. Nogle centrale eksempler er "Strategi for Erhvervsfremme i Danmark 2020-2023", "Forsknings- og innovationspolitisk Strategi", forskellige bilaterale strategier fx mellem USA og DK vedr. klima og multinationale strategier fx fra EU, FN, OECD, Nordic Innovation etc. Klyngerne kan spille en rolle i udviklingen af strategierne, da klynger har adgang til de rette aktører og viden inden for relevant økosystemer. Dermed kan klynger bidrage med nye indsigter om behov inden for de styrkepositioner, de arbejder med.

*De juridiske rammer* er selvsagt også vigtige for internationalisering. Det er her, reglerne udstikkes fx i form af Lov om Erhvervsfremme eller EU's statsstøtte-regler. Her kan klyngerne indtænkes i lovgivningsprocessen eller i den konkrete efterfølgende udmøntning gennem forskellige programmer og initiativer.

Også på *det operationelle niveau* spiller myndigheder en væsentlig rolle. Mange myndigheder har en aktiv rolle i at implementere de overordnede strategier og lovgivning. Særligt har den politiske opbakning stor betydning over for forskellige internationale aktører, når virksomheder og klynger internationaliserer ved at legitimere og støtte konkrete aktiviteter. Der findes mange eksempler på vellykket samarbejde mellem myndigheders operationelle afdelinger og klynger. Ofte agerer klyngerne eksperter i at få de strategiske rammer operationaliseret til konkret handling over for virksomheder.

Myndigheder leverer også *ressourcer*, som understøtter internationalisering, i form af midler, ekspertise og hænder til at løfte opgaverne. Selvom klyngerne har fået store bevillinger fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Uddannelses- og Forskningsministeriet, er disse midler øremærket til en række konkrete aktiviteter. Derfor er det vigtigt, at der også afsættes ressourcer fra (andre) myndigheder til at understøtte målrettet internationalisering via klynger. Her er erfaringen, at midler til både klyngeorganisationen og medlemmer synes særligt effektive. Flere private og offentlige fonde spiller også en væsentlig rolle med programmer og midler, som klyngerne kan søge til at styrke deres internationale arbejde. Her kan klyngerne på vegne af deres virksomheder og øko-systemer skrive ansøgninger til forskellige puljer.

# Myndighedsdrevet internationalisering



# CASE: Myndigheder og klynger sammen om internationalisering

---

## Case: EU's genopretningsfond

Udrulningen af EU's genopretningsfond på 750 mia. euro skaber store muligheder for danske virksomheder på markederne i Europa.

For at hjælpe de danske virksomheder med at gribe eksportmulighederne under EU's genopretningsfond har Udenrigsministeriet indgået et partnerskab med et bredt udsnit af danske erhvervsorganisationer og eksportfremmeaktører. Partnerskabet er struktureret omkring seks sektorspor med fokus på henholdsvis energi, energieffektivitet, vand/forsyning, digitalisering, sundhed/healthtech og fødevarer/landbrug.

De enkelte sektorspor har til formål at skabe stærke platforme, som kan være med til at positionere danske løsninger på markederne og derved skabe et solidt afsæt for, at danske virksomheder kan byde ind på genopretningsprojekterne i de enkelte medlemslande.

Flere danske klynger har givet input til handlingsplanerne for de enkelte sektorspor. Handlingsplanerne er indeholdt i dokumentet "EU's genopretningsfond: Rammen for den danske eksportfremmeindsats".

Læs mere her: <https://thetradecouncil.dk/eugenstart>

## Syv forslag til styrket internationalisering

---

Internationalisering af danske virksomheder sker bedst i partnerskab mellem forskellige aktører, der arbejder sammen om internationalisering. Her kan de forskellige tilbud, kompetencer og internationale netværk supplere hinanden og bedst hjælpe virksomhederne ud på de internationale markeder.

Kernen i denne rapport har været at kortlægge klyngernes nuværende internationale aktiviteter, og hvordan de arbejder sammen med andre internationaliseringsaktører. Derfor ligger vægten af anbefalinger her.

Her kommer syv konkrete forslag til at styrke internationaliseringen gennem klyngerne.

# 7 forslag til styrket internationalisering af klynger

De syv forslag udfoldes på de følgende sider. Forslagene rammer to niveauer – et operationelt niveau og myndighedsniveauet. Vi starter på det operationelle niveau, da flere forslag er forholdsvis lette at implementere.

## Operationelt niveau:

1. **Strategisk internationalisering hos klyngerne**, hvor de enkelte klynger som en del af deres løbende strategiudvikling bruger de fire modeller og anden aktuel viden til at afklare, i hvilken retning de næste internationale skridt kunne gå. Her skal de strategiske beslutninger på det internationale område følge de overordnede strategiske rammer for klyngerne. Konsolideringen af klyngerne har for nogle klynger betydet, at de internationale aktiviteter og relationer skal genskabes og genopbygges i en ny strategisk ramme.
2. **Øget integration mellem klyngerne og ICDK**, så klyngerne tager hånd om de internationale muligheder, som ICDK-repræsentationerne i udlandet finder frem til. Med udvælgelsen af de nationale styrkepositioner og med Udenrigsministeriets udvælgelse af sektorområder er der gode muligheder for et styrket samarbejde ved at bruge klyngerne som landingsbaser i styrkepositionerne.
3. **Etablering af dansk internationaliseringsnetværk** for at styrke kendskabet til respektive internationaliseringsydelse, danne relationer på tværs og skabe mulighed for styrket samarbejde på tværs af de forskellige aktører, der arbejder med det internationale. Her kan klyngerne også inviteres med.
4. **Gode råd for bedre samarbejde**. Denne rapport har kortlagt, at der allerede er et godt samarbejde med mange forskellige aktører. Så rammerne er generelt på plads. Ved at følge nogle gode råd for bedre samarbejde kan mange internationale strategier og aktiviteter styrkes.

# 7 forslag til styrket internationalisering af klynger (fortsat)

---

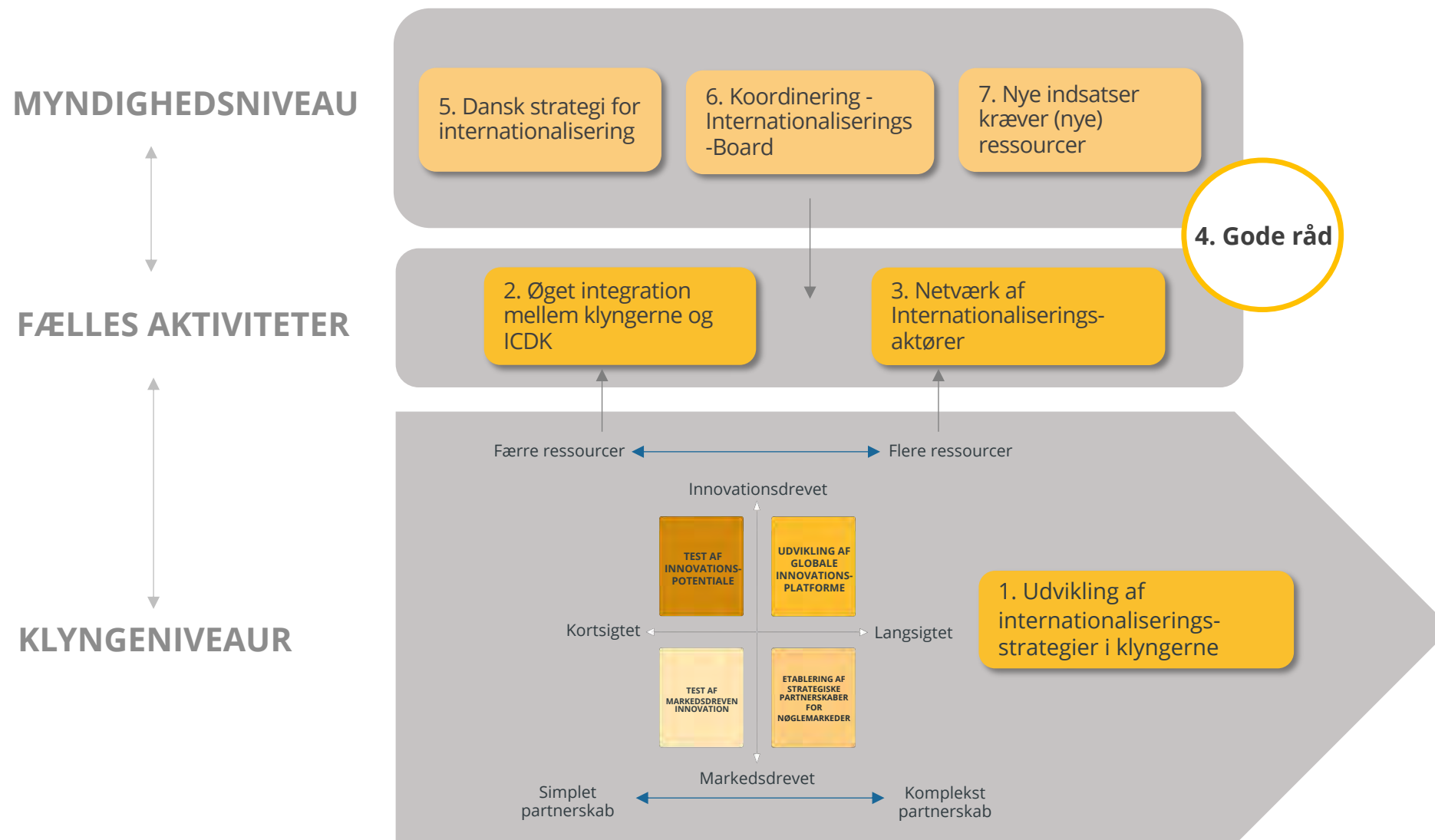
## Myndighedsniveau:

**5. Overordnet dansk strategi for internationalisering.** Igennem arbejdet med rapporten er det blevet tydeligt, at der mangler en overordnet strategi for Danmarks tilgang til internationalisering, hvilket andre mere dybdegående analyser også viser som fx VIV-rapporten. Der mangler klare og konkrete mål bl.a. i forhold til, hvad er visionen, hvilke aktiviteter skal prioriteres, hvilke markeder er de væsentlige osv. Manglen på strategi betyder også, at det er uklart for de forskellige aktører, der arbejder med internationaliseringen, hvad der er det vigtigste.

**6. Koordinering via InternationaliseringsBoard,** hvor internationaliseringsaktørerne (fx dem der er kortlagt i rapporten her og andre) mødes på øverste ledelsesniveau for at diskutere snitflader, arbejdsdeling og nye ambitiøse indsatser for at styrke internationaliseringen af danske virksomheder.

**7. Nye indsatser kræver (nye) ressourcer** – særligt de mere langsigtede og strategiske indsatser vil kræve større og mere målrettede finansieringsmekanismer, som kan styrke samspillet mellem klyngerne og forskellige aktører. Aktuelt er flere programmer og strategier under evaluering. Særligt kan Innovationsfondens arbejde med ny internationaliseringsstrategi give anledning til, at klyngerne får en klarere rolle i de forskellige internationale programmer, som Innovationsfonden allerede har. Desuden er UFM's International Network program også under udvikling.

# Overblik over de syv konkrete forslag

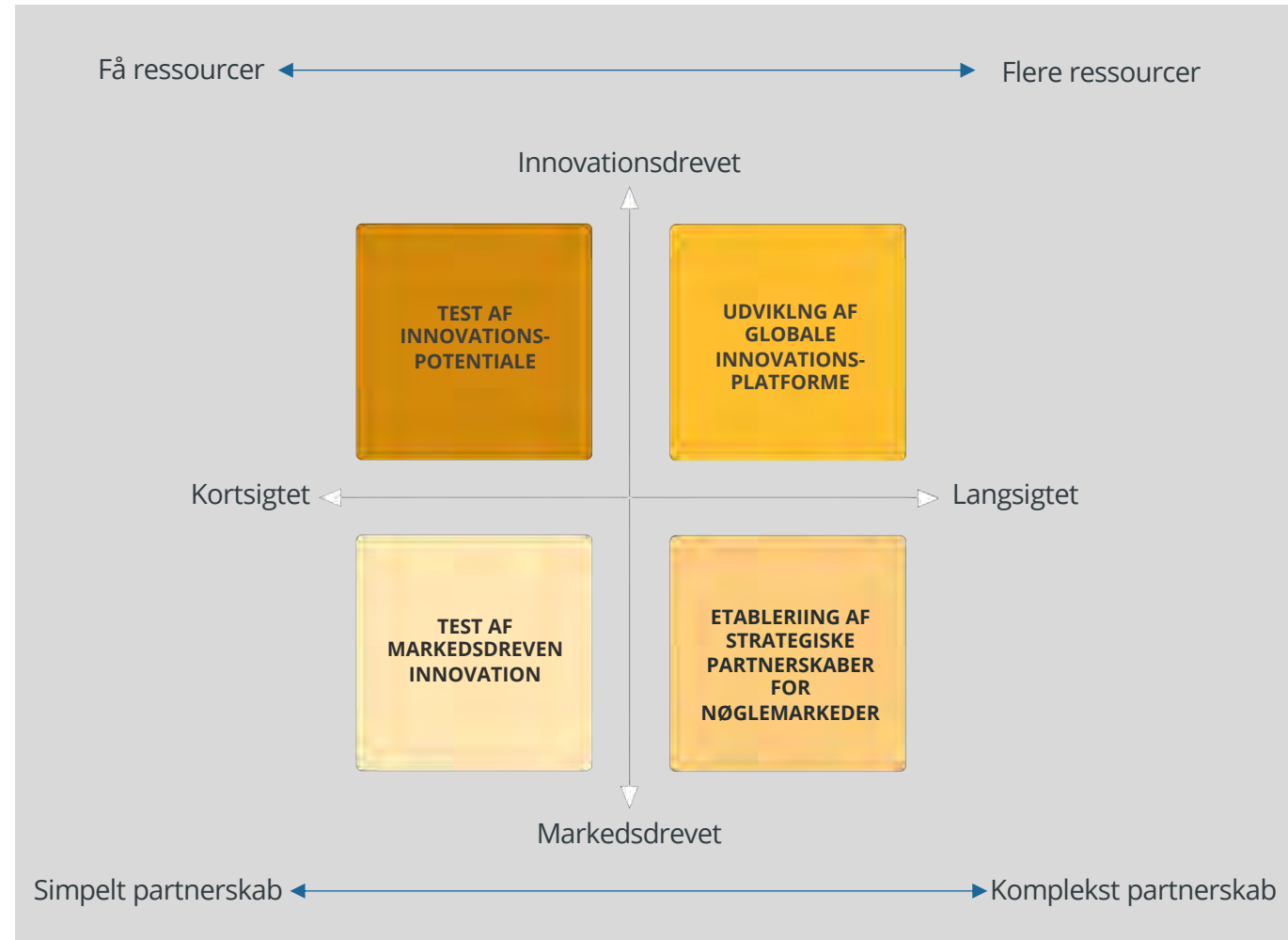


# 1. Udvikling af internationaliseringsstrategier i klyngerne

De fire modeller er udarbejdet på baggrund af konkrete måder, som de danske klynger allerede arbejder med internationalisering. Nogle klynger arbejder med alle modeller, mens andre klynger arbejder mest med innovationsdrevet internationalisering. Andre arbejder primært mere kortsigtet med test af innovationspotentiale i en region eller test af et marked.

Det afgørende er, at den enkelte klynge overvejer, om de internationaliseringsaktiviteter den tilbyder matcher med klyngens overordnede strategi. Desuden er det vigtigt løbende at tilpasse klyngens aktiviteter i takt med, at klyngens medlemmer har nye behov for internationalisering, og i takt med at de globale muligheder ændrer sig. Særligt for SMV'erne er der behov for, at klyngeorganisationen hjælper dem.

De fire modeller kan bruges som inspiration i forbindelse med den løbende opdatering af klyngens strategi, eller modellerne kan give inspiration til at styrke de måder, hvorpå klyngen allerede arbejder med internationalisering fx ved at overveje nye og stærkere partnerskaber omkring internationalisering.





## 2. Øget integration mellem ICDK og klyngerne

---

Danmark har et vidt forgrenet netværk af innovationscentre, handelskontorer og andre repræsentationer i udlandet. Denne rapport påviser, at forbindelserne mellem repræsentationerne i udlandet er der, men de er ofte baseret på mere uformelle netværk og er organiseret ad hoc. Desuden virker det til at have været vanskeligt at oprette det internationale samarbejde for nogle klynger, hvor der har været megen fokus på den nationale konsolidering. Derfor er behov for at gøre integrationen mellem repræsentationerne ude og de danske styrkepositioner stærkere.

En model til at styrke integrationen mellem repræsentationerne i udlandet og de danske styrkepositioner kunne være at skabe en landingsbase i styrkepositionerne, som kan tage hånd om de internationale muligheder, som repræsentationerne i udlandet finder frem til.

Fx har Invest in Denmark medarbejdere i både udlandet til at scoutte efter internationale leads og medarbejdere tilknyttet udvalgte danske styrkepositioner til at følge de internationale leads til døren. Endeligt kunne der være repræsentanterne i klyngerne, som er ansat til at være kontakttled til de repræsentationer i udlandet (fx ICDK), som er relevante i forhold til styrkepositionernes prioriteter.

### 3. Netværk af internationaliseringsaktører

---

En lang række aktører arbejder med internationalisering. Men mange af aktørerne kender kun hinandens services og aktiviteter sporadisk.

Løsningen kan findes med inspiration fra EU-DK Support, hvor EU-rådgivere mødes et par gange om året for udveksle erfaringer og netværk. Det har medvirket til et ganske velfungerede netværk.

Det foreslås derfor at initiere et netværk for internationaliseringsaktører, hvor de mødes jævnligt, opbygger relationer og drøfter forskellige emner som barrierer for internationalisering hos SMV'ere, eksport tiltag, muligheder for international innovation, programmer for tiltrækning af investeringer og talent etc. Her kan klyngerne inviteres med i netværket.

## 4. Gode råd til styrket samarbejde

Udover fem konkrete forslag til at styrke internationalisering gennem klynger så handler meget også om at inddrage klyngernes viden og kunnen hos andre internationaliseringsaktører og i forskellige myndigheders internationale arbejde.

Derfor er ét af skridtene til styrket samarbejde en samling af gode råd:

- **Klynger er forskellige**, da de udspringer af behovene hos virksomhederne i deres styrkepositioner. Brug forskellene som en styrke og tilpas dialogen med klyngerne efter behov.
- **Klyngerne ændrer sig** løbende, og det gør myndigheders prioriteringer også. Udpeg kontaktpersoner, som er ansvarlige for dialogen med klyngerne. På den måde sikres en løbende dialog, så man er opdaterede på hinandens udvikling.
- **Inddrag klyngerne når der udvikles eller opdateres strategier** – både i processen, hvor klynger via deres indsigt i og adgang til de danske styrkepositioner besidder unik viden, og når strategierne skal opdateres.

- **Indtænk klynger som en del af strategier og samarbejdsaftaler** med udenlandske myndigheder. Klyngerne er gode til hurtigt at rykke fra politik til konkret handling.
- **Nye indsatser kræver (nye) ressourcer**. Selvom klyngerne modtager bevillinger fra Uddannelses- og Forskningsministeriet og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, så er de midler bundet op på opgaver og leverancer. Vær derfor opmærksom på at afsætte ressourcer til nye indsatser for at få størst nytte af klyngernes kompetencer og vær opmærksom på at matche ambitionerne med passende midler. Eller overvej om nuværende indsatser kan gentænkes og hvor klyngerne kan indgå som mulig aktør.
- **Udvikl løsninger og projekter sammen med klyngerne**. Klynger er eksperter i at udvikle projekter sammen med aktørerne i deres styrkepositioner. Projekter skaber forpligtet samarbejde og sikrer ressourcer til at få det udført.
- **Brug de fire modeller** til at balancere det internationale samarbejde med klyngerne. Nogle gange er der behov for en stor forkromet samarbejdsmodel. Andre gange kan det gøres simpelt og hurtigt

## 5. Overordnet dansk strategi for internationalisering

Under udarbejdelsen af denne rapport, står det klart, at der mangler en overordnet strategi for og koordinering af Danmarks mange internationale indsatser. Og det internationale ekspertpanel bag "Peer Review of the Danish R&I" fra 2019 er af samme opfattelse:

*"Danmarks innovationssystem er solidt internationalt forbundet, og Danmark har nogle stærke instrumenter, der skaber internationalt samarbejde. Men koordineringen på tværs af de enkelte institutioner og programmer er begrænset, hvilket reducerer den potentielle effekt".*

For at få mest mulig effekt ud af klyngernes – og de øvrige internationaliseringsaktørers – internationale aktiviteter og indsatser synes det nødvendigt med en overordnet dansk strategi, både på myndighedsniveau og på tværs af myndigheder, internationaliseringsaktører og finansieringsorganer, med en klar prioritering af, hvad Danmark vil med de internationale indsatser. Er det eksport af danske varer og viden? Hjemtag af viden, talenter og investeringer? Eller skal indsatsen målrettes håndteringen af de store globale udfordringer som klima-, pandemi- og migrantkriser?

En analyse af internationaliseringssystemet kunne også komme med en vurdering af, om de rette instrumenter er tilstede for at understøtte internationaliseringen af de danske virksomheder. Efter inspiration fra det omfattende eftersyn af innovations- og erhvervsfremmesystemet, virker tiden moden til at kigge nærmere på de danske internationale ambitioner og indsatser.

Meget tyder på, at Danmark har mange gode og effektfulde instrumenter, men koordineringen mellem dem kunne være bedre. Og det kan en overordnet strategi hjælpe med. Lige nu pågår der en række bilaterale revurderinger af internationale strategier hos Innovationsfonden, UM, UFM og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Her kunne en overordnet dansk strategi hjælpe til med, at de alle trækker i samme retning.

## 6. Koordinering via InternationaliseringsBoard

---

En lang række aktører – fra UM, over UFM og ERST til EU-kontorer, Enterprise Europe Network og klynger samt private aktører (fx industriens Fond) – arbejder med internationalisering af de danske virksomheder. Selvom der synes at være en nogenlunde forståelse af hinanden og rollerne i internationalisering, er der behov for yderligere koordinering.

I projektet her er der i lille skala testet et InternationaliseringsBoard, hvor en række internationaliseringsaktører har diskuteret deres erfaringer med klyngers rolle i internationalisering meget konstruktivt.

En model kunne være at lave InternationaliseringsBoardet til en integreret del af internationaliseringssystemet, hvor aktørerne mødes på beslutningstagerniveau for at diskutere snitflader, arbejdsdeling og nye ambitiøse indsatser for at styrke internationaliseringen af danske virksomheder. Dette bør forankres i en myndighed, så dialogen også afstemmes med andre centrale strategier og indsatser for internationalt samarbejde.

## 7. Nye indsatser kræver (nye) ressourcer

Uddannelses- og Forskningsministeriet har via **International Network Programme** ydet støtte til netværksaktiviteter mellem danske og udenlandske forskere fra Brasilien, Indien, Israel, Japan, Kina, Sydafrika, Sydkorea og / eller USA. Programmet har hidtil været et led i UFM's indsats vedr. internationalisering af dansk forskning, herunder understøtter programmet opfølgning på ministeriets bilaterale aftaler om forsknings-, teknologi- og uddannelsessamarbejde med såkaldte 3. lande.

UFM overvejer at ændre netværksprogrammet for at understøtte samarbejdet mellem ICDK'er, klyngeorganisationer og videnspartnere. Gennem arbejdet med modellerne for internationalisering står det klart, at det giver mening at skabe et program, som kan sætte rammerne for dette samarbejde. Hidtil har samarbejdet mellem klynger og ICDK'er været finansieret ad hoc af pilotprojekter og andre puljer. Faktisk er uklar finansiering én af de største barrierer for samarbejdet. Ved at skabe en mere vedvarende ramme til at facilitere samarbejdet kan der skabes endnu bedre samarbejde mellem klyngerne, ICDK'er og vidensaktører til gavn for de danske SMV'ers adgang til den nyeste internationale innovation.

Der er dog vigtigt, at International Network Program organiseres på en måde, så det foster reelt strategisk samarbejde mellem aktørerne og har ambitioner om at tage samarbejdet til et nyt niveau. Det vil kræve tålmodighed, da det tager tid at opbygge globale platforme.

### Refleksioner om muligt nyt program:

- Det primære fokus skal være international innovation mellem danske styrkepositioner og international innovation hotspots.
- Brug midlerne til at understøtte opbygning og (videre-) udvikling for globale innovationsplatforme og partnerskaber på nøglemarkeder.
- Overvej om netværksprogrammet skal være i en eller to faser. Her kan fase et bruges til at teste innovations- og markedspotentialer samt samarbejdet mellem aktørerne af, mens fase to kan benyttes til at opbygge globale platforme og partnerskaber.
- Undervurder ikke betydningen af det forretnings- og markeds-mæssige, når SMV'er internationaliserer. Det er det, som motiverer SMV'er til at gå globalt.
- Still krav om strategisk forankring hos både klynger og ICDK'er, enten ved projektets opstart eller som et muligt resultat, at projektet får denne forankring.
- Sørg for at det er muligt at søge midler til alle relevante aktører: Klyngeorganisationerne, ICDK'erne, videnspartnere og virksomhederne.
- Hav et langsigtet fokus, hvilket typisk vil betyde 2-4 år for de enkelte netværksprojekter.

## **Bilag: Metode**

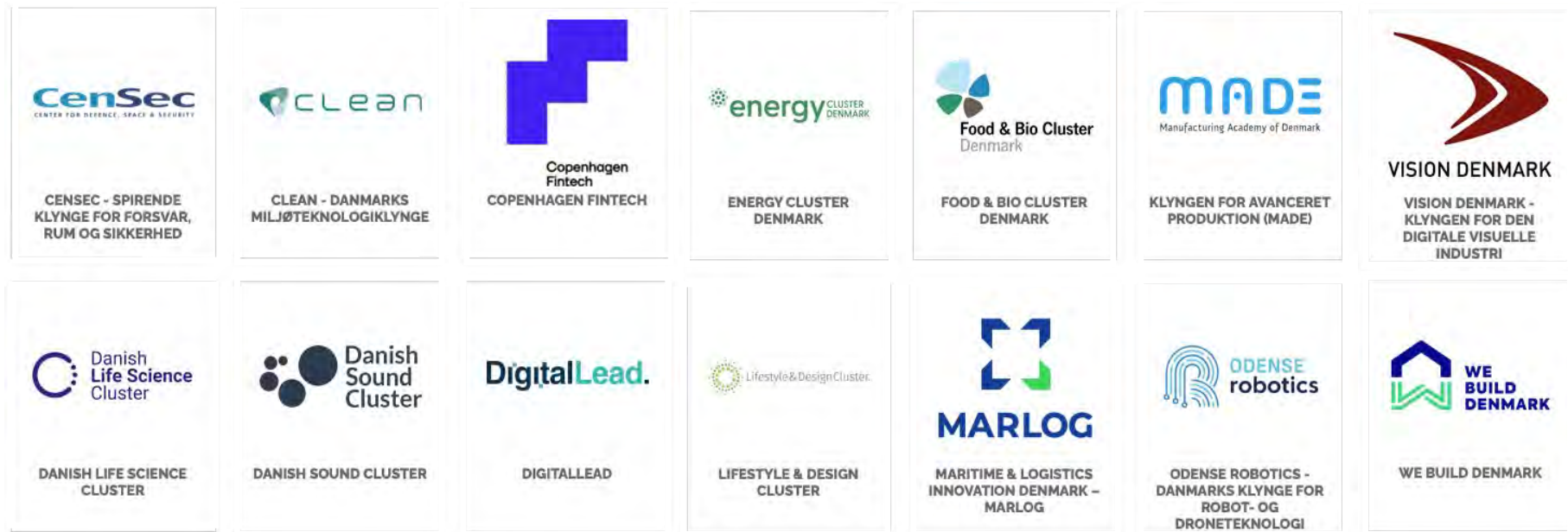
---

# Klyngernes deltagelse

Denne rapport bygger på en indledende survey udsendt til alle 14 nationale klyngeorganisationer. Survey'en havde bl.a. spørgsmål om deres målgruppe for internationalisering, typiske services, samarbejdspartnere og hvilke barrierer for internationalisering de oplever.

Desuden blev 5 internationaliseringsansvarlige i klyngerne interviewet for at få et dybere indtryk af internationaliserings aktiviteter, samarbejdsmønstre og de muligheder, der er for at styrke internationalisering gennem klyngerne.

I april 2021 deltog 9 internationaliseringsansvarlige fra klyngerne i en co-creation workshop, hvor de første skitser til modellerne blev drøftet og udviklet. Her blev barrierer og muligheder for at styrke internationaliseringen også drøftet. Desuden delte to internationaliseringsansvarlige deres best practise erfaringer med at opbygge en international portefølje over mange år i en klynge.





# Test af modellerne – nationalt som internationalt

En kerne i projektet er at kortlægge samarbejdsmønstrene bag internationalisering. Derfor var det oplagt at invitere de centrale danske aktører med i arbejdet.

Derfor blev der nedsat et uformelt InternationaliseringsBoard. Boardet mødtes tre gange for at drøfte resultaterne undervejs i projektet. Flere af disse aktører blev også interviewet i løbet af projektet. Centralt i møderne har været at dele erfaringer om samspillet med klyngerne, teste skitserne til modellerne og drøfte de konkrete forslag til, hvordan internationalisering gennem klyngerne kan styrkes.

Boardet bestod af:

- Center for Videnbaseret Innovation i Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Udenrigsministeriet
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses sekretariat
- Innovationsfonden
- De regionale EU-kontorer
- Enterprise Europe Network
- Industriens Fond
- Nordic Innovation

Derudover er modellerne og anbefalingerne blevet testet internationalt. Sammen med to af Europas førende klyngeregioner - Niederösterreich og Catalonien – har Cluster Excellence Denmark arbejdet med en række dilemmaer for modne klyngeprogrammer herunder, hvordan klynger arbejder med internationalisering.

Her er der indsamlet best practise fra disse førende regioner med fokus på, hvilken rolle klyngeorganisationer har på den internationale bane, typiske aktiviteter og hvilket samspil, der opbygges med andre internationaliseringsaktører. Her blev der også indsamlet inspiration til, hvordan man kan styrke rammerne omkring internationalisering.