

Evaluering af MidtVind

Udarbejdet af LB Analyse for Vindmølleindustrien



Indhold

Forord.....	1
Resumé.....	2
Kort beskrivelse af projektet	5
Evaluerings gennemførelse	7
Etablering af baggrundsforståelse	7
Spørgeskema til lederne i de deltagende virksomheder	7
Spørgeskema til deltagere i erfagrunderne.....	8
Interviews med lederne i de deltagende virksomheder	9
Deltagernes udbytte af projektet	10
Ledernes vurdering	10
Erfagruppe-deltagernes vurdering.....	16
Netværksanalyse.....	23
Elementer i netværksanalysen	23
Densitet og klikedannelse	24
Relationsstyrke.....	27
Sammenfatning på netværksanalyse	29
Vanskeligheder ved samarbejde.....	29
Opsamling og diskussion	32
Forhold vedrørende de deltagende virksomheder.....	32
Forhold vedrørende sammensætningen af virksomheder	33
Forhold vedrørende emner, der samarbejdes om.	34
Hvorfor vurderer lederne det som lettere at samarbejde end deres medarbejdere?.....	34
Bilag 1: Interviewede personer og interviewguide.....	36

Forord

Hermed følger evalueringen af MidtVind, der er et netværksinitiativ blandt underleverandører inden for vindmølleproduktion i Region Midtjylland gennemført af Vindmølleindustrien i perioden 2008-2011.

Evalueringen er først fremmest rettet mod Vindmølleindustrien som projektleder. Men det er vores håb at også de deltagende virksomheder vil kunne få udbytte af evalueringen, samt at den vil kunne bidrage til andre virksomheders overvejelser om at indgå i netværksaktiviteter. Endelig håber vi at Region Midtjylland, Region Nordjylland samt Vækstforum for Region Midtjylland og Region Nordjylland vil kunne få glæde af evalueringen af, hvad der er kommet ud af projektet.

Evalueringen er gennemført af firmaet LB Analyse, der er et konsulentfirma specialiseret i evaluering af erhvervsudviklingsinitiativer. Evalueringen er den første, hvor vi konkret har målt på udviklingen i det konkrete netværk, som MidtVind har skullet skabe. Denne analyse af netværket og de opfølgende interviews med virksomhedslederne er gennemført af René Chester Goduscheit fra Syddansk Universitet, som vi i LB Analyse samarbejder med i flere sammenhænge. Evalueringen af gennemført i perioden juni til august 2011.

Evalueringsrapporten foreligger i to versioner. Den ene version er målrettet Vindmølleindustrien, de deltagende virksomheder samt Region Midtjylland og Region Nordjylland og heri indgår alle faktuelle oplysninger om virksomhedernes deltagelse og placering i netværksanalysen. I herved offentlig tilgængelige version er alle oplysninger om de deltagende virksomheder anonymiseret. Virksomhedsnavne i figurerne i netværksanalysen er erstattet af numre, der varierer fra den ene figur til den næste. I bilag 1 kan man dog fortsat se, hvilke virksomheder der indgår i projektet og er blevet interviewet i forbindelse med evalueringen.

Vi håber, at evalueringen vil bidrage til den videre udvikling af netværksdannelser inden for vindmølleindustrien – og i andre brancher for den sags skyld. Skulle læsningen give anledning til spørgsmål eller lyst til at diskutere vores resultater eller analyserne af dem står vi gerne til rådighed.

God læselyst.

Resumé

MidtVind er et projekt, der har haft til formål at skabe tættere relationer mellem en række underleverandører inden for vindmølleindustrien for derved at ruste dem bedre til at klare sig i den internationale konkurrence. Evalueringen viser, at det er lykkedes.

Netværksdannelsen er blevet målt på tre forskellige parametre:

1. Tæthed i netværket
2. Klikdannelse
3. Styrken af relationerne

Analysen viser at netværket har udviklet sig betydeligt fra en situation med ganske få og sporadiske relationer til en situation hvor næsten 30 pct. af de mulige relationer (= en situation hvor alle har relationer til alle) er etableret. Det er endvidere virksomhedernes forventning, at relationerne vil bestå fremover, således at projektet kan siges at få en varig effekt.

Analysen viser dernæst, at der er sket en øget klikdannelse, hvilket i forhold til ambitionen om at virksomhederne på sigt skal kunne indgå i systemleverancer er vigtigt, da dette typisk vil kræve at en eller flere virksomheder kan fungere som "lokomotiv" i systemleverancen.

Og endelig viser analysen at relationerne er blevet stærkere, hvilket betyder at der nu samarbejdes om mere i de enkelte relationer end der gjorde tidligere.

I forhold til konkrete effekter af projektet er der på nuværende tidspunkt begrænsede resultater. Virksomhederne angiver ikke i væsentligt omfang at have ændret strategi, at have fået et bedre forretningsgrundlag eller have opnået konkrete økonomiske resultater. Hertil er der to ting at sige.

Projektet blev igangsat netop som finanskrisen satte sig igennem i efteråret 2008, hvorfor en række af de oprindelige ambitioner og målsætninger måtte ændres markant. Mest tydeligt inden for Human Ressource, hvor fokus flyttedes fra rekruttering til fyringer. Dernæst har de opfølgende interviews med lederne afdækket, at de i vidt omfang har set mere strategiske og langsigtede perspektiver som bærende i deres deltagelse i projektet, frem for en umiddelbar forbedring af forretningsgrundlaget, hvilket kan være en interessant pointe for alle os, der jager konkrete og hurtige effekter af diverse projekter.

MidtVind som et forum for diskussion af fælles udfordringer og som første afsæt til at skabe netværk blandt underleverandørerne har således været væsentligere end umiddelbar forbedring af bundlinjen. Dette underbygges af det forhold, at evalueringen viser en generel tilfredshed med den måde projektet har været gennemført. Vores generelle indtryk fra såvel bookning som afholdelse af interviewene er, at deltagerne har været meget interesserede i at deltage og i at bidrage med input til evalueringen af MidtVind. På trods af generel travlhed blandt interviewpersonerne har det således været muligt at arrangere interviews med samtlige ledere, der har været involve-

ret i projektet. Derudover har der, uanset tilfredshed med projektet, været en meget positiv og konstruktiv dialog med interviewpersonerne i forhold til at bidrage til fremtidige initiativer.

Men evalueringen viser også, at det altså ikke sådan, at når et netværk er dannet, så kommer innovationen og udviklingen af sig selv. Netværksdannelse må efter vores opfattelse betragtes som en nødvendig men ikke tilstrækkelig forudsætning for innovation og udvikling.

Med den netværksdannelse, som evalueringen dokumenterer, har fundet sted, er der ingen tvivl om, at de deltagende virksomheders betingelser for udvikling er blevet forbedret. Men der tilbagestår fortsat en opgave med at høste frugterne af arbejdet. Anbefalingen er derfor at fortsætte udviklingen af netværket mellem virksomhederne, men have fokus på to forhold, der kan skubbe på udviklingen. For det første kan der være behov for nogle mere konkrete målsætninger for nogle af grupperne, så netværket udvikler sig fra et forum for viden- og erfaringsdeling til et mødested for konkret samarbejde. Og for det andet at åbne netværket mere op, så der kan hentes input og inspiration udefra.

Den største udfordring i forhold til at udvikle netværket yderligere synes at ligge i konstellationen af de deltagende virksomheder. Der er derfor behov for at drøfte om konstellationen af virksomheder, kan gøres mere fleksibel, eller formålene med de arbejdsgrupper der etableres kan gøres mere afgrænsede og operationelle, så netværket i højere grad kan udvikle sig, hvor der er bedst dynamik og ikke hæmmes af områder, hvor der er mindre dynamik. Man kunne forestille sig konkrete samarbejder gennemført i en løsere struktur, hvor de der har interesse i et konkret samarbejde, gennemfører det i en periode, mens andre ikke deltager uden at det sprænger netværket som sådan.

MidtVind er et meget interessant projekt på den måde, at de samme 14 virksomheder og den samme projektledelse har søgt at udvikle samarbejde på 6 forskellige områder. Analysen viser, at deltagerne oplever det som forskelligt, hvor vanskeligt det er at samarbejde på de forskellige områder. Der er mange forskellige forhold, der kan bidrage til at forklare, "graden af vanskelighed ved at samarbejde" på et givet område. Ved at se på 1) forhold vedrørende de deltagende virksomheder, 2) konstellationen af virksomhederne i netværket og 3) forhold vedrørende det emne der skal samarbejdes om, kan man i et vist omfang forudsige "graden af vanskelighed ved at samarbejde". Disse tre forhold uddybes i evalueringens sidste del.

Evalueringen viser også, at lederne i de deltagende virksomheder opfatter det som lettere at samarbejde end deres medarbejdere, der har deltaget i erfagrupperne. Vi har ikke en entydig forklaring på dette forhold. Men det peger på, at lederne i virksomhederne ikke i tilstrækkeligt omfang har fået deres medarbejdere inddraget i beslutningen om at gå ind i netværket eller skabt en fælles forståelse af de strategiske perspektiver i at deltage. En anden mulighed er, at det er lettere at samarbejde på det overordnede strategiske niveau, som lederne må formodes overvejende at forholde sig til, end på det praktiske, operationelle niveau, som medarbejderne forholder sig til.

Endelig er der den mulighed at lederne simpelthen er mere samarbejdsorienterede end deres medarbejdere.

Vi anbefaler derfor, at det i ledergruppen drøftes, hvordan medarbejderne, der i praksis skal føre samarbejdet ud i livet, kan blive bedre rustet til dette. Der er behov for at drøfte, hvordan lederne og medarbejderne i de deltagende virksomheder i højere grad kan udvikle en fælles opfattelse af perspektiverne i at deltage i samarbejdet. Ellers er der risiko for at de strategiske perspektiver og de operationelle tiltag ikke kommer til at følges ad, hvorved samarbejdet i praksis vil svækkes.

Kort beskrivelse af projektet

MidtVind er et initiativ fra Vindmølleindustrien, der skal understøtte udviklingen af et innovativt netværk blandt underleverandører til vindmølleproducenter. Idéen udvikledes over nogle år blandt nogle af de deltagende virksomheder og blev genstand for en arbejdsgruppe på Vindmølleindustriens årsmøde i 2006. På dette tidspunkt var mange virksomheder præget af stor travlhed og udfordringer med at rekruttere medarbejdere, hvorfor dette havde naturligt fokus, men der var også opmærksomhed på at forbedre virksomhedernes udviklingsevne, at gøre dem bedre til at indgå i samarbejder med universiteter og endelig på at underleverandørvirksomhederne skulle blive bedre til at samarbejde og indgå i systemleverancer.

Projektet opnåede støtte i foråret 2008 og en projektchef blev ansat 1. august 2008 – stort set samtidigt som finanskrisen satte ind og tvang virksomhederne til at ændre fokus. Det betød en ændring i formålet med projektet. Rekruttering blev eksempelvis til HR og kom til at omhandle CSR, afskedigelser og kompetenceudvikling snarere end hvordan man kunne hjælpe hinanden med at finde beskæftigelse til ægtefæller.

Der opstod også et vist frafald i den oprindelige deltagerkreds således at kun 6 var klar til at deltage på trods af krisen og der måtte derfor foretages en fornyet rekruttering af deltagervirksomheder. Som udgangspunkt var det tanken at deltagerne skulle repræsentere mere eller mindre hele værdikæden af underleverandører til vindmølleproducenterne med kun én virksomhed fra hvert led i kæden, men i forbindelse med den fornyede rekruttering blev det besluttet at acceptere to virksomheder inden for hvert led i kæden, med den interne konkurrence dette kunne indebære. Resultatet blev at en gruppe på i alt 14 deltagende virksomheder kom til at indgå i projektet¹.

De deltagende virksomheder varierer i størrelse fra godt 10 medarbejdere i den mindste til godt 600 i den største. Samlet repræsenterede de ved projektets start godt 2.300 medarbejdere, men har under projektforløbet måttet afskedige nogen, så der i starten af 2011 var knapt 2100 tilbage.

De 14 virksomheder har været organiseret i en ledergruppe og i 6 erfa-grupper omkring følgende emner:

1. Salg og marketing
2. Indkøb og logistik
3. Udvikling og konstruktion
4. Produktion og teknik
5. Kvalitet og miljø
6. Human Ressource

¹ Se bilag 1 for en oversigt over de deltagende virksomheder

Det er ikke alle virksomhederne, der har deltaget i alle erfa-grupperne. I tabel 1 herunder fremgår det, hvor mange virksomheder, der har deltaget i de enkelte erfagrupper. Det er i den forbindelse nødvendigt at være opmærksom på, at projektet spænder over 6 mindre virksomheder med ca. 30 ansatte eller færre og 5 virksomheder med flere end 100 ansatte, hvoraf flere har adskillige hundrede ansatte. Det giver selvsagt meget forskellige forudsætninger for at indgå i de 6 erfagrupper.

Tabel 1: Oversigt over hvilke virksomheder der har deltaget i hvilke erfagrupper

6 Grupper / 14 Virksomheder	Virksomhed 1	Virksomhed 2	Virksomhed 3	Virksomhed 4	Virksomhed 5	Virksomhed 6	Virksomhed 7	Virksomhed 8	Virksomhed 9	Virksomhed 10	Virksomhed 11	Virksomhed 12	Virksomhed 13	Virksomhed 14	I alt
Salg & Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Indkøb & Logistik	X	?	X	X	X	X	X	0	?	X	X	X	X	X	11
Udvikling & Konstruktion	X	0	X	X	X	0	0	X	X	X	X	?	0	0	8
Produktion & Teknik	X	X	X	X	X	X	0	0	?	0	0	0	X	X	8
Kvalitet & Miljø	0	X	X	X	X	X	X	0	X	X	0	X	?	X	10
Human Ressource	0	X	0	X	X	?	0	0	X	X	0	0	X	0	6
Grupper pr. virksomhed	4	4	5	6	6	4	3	2	4	5	3	4	5	4	

X = Deltager med 1 eller flere personer.

? = Virksomhed vil deltage, men personen er ikke fundet endnu.

0 = Har ikke den funktion i virksomheden, eller funktionen er meget begrænset pt. Årsagen kan være ingen produktion, HR er kun løn og indkøb begrænser sig til papir/kuglepenne etc.

Som det fremgår, har kun 2 af virksomhederne deltaget i alle 6 grupper, 3 har deltaget i 5 af grupperne, 6 har deltaget i 4 grupper, 2 har deltaget i 3 grupper og en enkelt har deltaget i 2 af grupperne.

Inden for de enkelte erfagrupper har det været afholdt forskellige aktiviteter afhængigt af, hvad gruppen har kunnet blive enige om. Der har i alle grupper været afholdt fælles møder, møder mellem færre af de deltagende virksomheder, møder med projektlederen, workshops og seminarer.

Evalueringens gennemførelse

Evalueringen er gennemført i perioden juni til august 2011 og har bestået af 4 elementer:

1. Etablering af baggrundsforståelse
2. Spørgeskema til lederne i de deltagende virksomheder
3. Spørgeskema til deltagerne i erfagrupper
4. Interviews med lederne i de deltagende virksomheder

Herunder skal vi kort gennemgå, hvordan de enkelte elementer i evalueringen er gennemført og hvordan de hver især bidrager til den samlede evaluering af MidtVind.

Etablering af baggrundsforståelse

En god baggrundsforståelse af projektet er afgørende for at evalueringen kan fokusere på de rigtige succeskriterier, kan belyse forhold af kritisk betydning samtidigt som den bidrager til den fortolkningsramme, der sætter os i stand til at analysere de resultater, som selve evalueringen bringer frem.

Der er primært to kilder til etablering af en god baggrundsforståelse: Skriftligt materiale og interviews med centrale personer og aktører omkring projektets udvikling og gennemførelse.

Vindmølleindustrien og Region Midtjylland har tilvejebragt alt relevant materiale og herunder også tidligere gennemførte evalueringer og analyser af projektet. Derudover har der indledningsvis været gennemført møder/interviews med Region Midtjylland, projektchefen og Vindmølleindustrien.

Undervejs i evalueringen har der derudover været gennemført korte statusamtaler med projektchefen, hvor foreløbige resultater og indtryk er formidlet om i vist omfang drøftet. Et udkast til rapporten er fremsendt til projektchefen med henblik på kommentering og korrektion af evt. faktuelle fejl.

Etablering af baggrundsforståelse har som nævnt dels har givet input til, hvilke forhold vi har skullet fokusere på i selve evalueringen, dels bidraget til vores analyse af de resultater, der er kommet ud af evalueringens tre elementer.

Spørgeskema til lederne i de deltagende virksomheder

Lederne i de deltagende virksomheder har fået tilsendt et separat elektronisk spørgeskema, som samtlige 14 har besvaret, hvilket giver en usædvanlig svarprocent på 100 pct. Dette spørgeskema har helt overvejende fokuseret på netværksdannelsen; før – nu – og i fremtiden. I det omfang spørgeskemaerne har været mangelfuldt udfyldt, er der fulgt op på de manglende besvarelser i de interviews, der efterfølgende blev gennemført.

Spørgeskema til deltagere i erfagrunderne

I lighed med gruppen af ledere, er der også tilsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i erfagrunderne, der dels fokuseret på deres overordnede vurdering af projektet og resultaterne af det, dels på netværksdannelse inden for de 6 indsatsområder, som erfagrunderne har arbejdet med.

Spørgeskemaet har været udformet, så deltagerne indledningsvis har identificeret hvilken erfagruppe, de har deltaget i, således at det er muligt at se, om svarene varierer mellem erfagrunderne.

Der har i alt været 74 deltagere i de 6 erfagrunder. Disse fordeler sig med mellem 6 og 22 deltagere, som det fremgår af første kolonne i nedenstående tabel.

For ikke at trætte deltagerne i ledergruppen unødigt i forbindelse med evalueringen, hvor de både bliver bedt om at besvare et spørgeskema og deltage i et opfølgende interview, fik de ikke tilsendt spørgeskema til deltagerne i erfagrunderne, selvom de også har deltaget i disse. Dette reducerede antallet af deltagere, der har fået spørgeskemaet tilsendt til 63. Fordelingen af antal deltagere i de enkelte erfagrunder, der fik spørgeskemaet tilsendt, fremgår af 2. kolonne i nedenstående tabel.

I tredje kolonne er angivet, hvor mange af deltagerne i de enkelte grupper, der har besvaret spørgeskemaet. Det fremgår, at dette varierer mellem 1 og 10 deltagere i de enkelte grupper.

I sidste kolonne er angivet hvor stor en andel de afgivne svar udgør af antallet af deltagere i de enkelte grupper, der fik spørgeskemaet tilsendt (= antal mulige respondenter).

Tabel 2: Respondenternes fordeling på erfagrunder

	Antal deltagere	Korrigeret	Antal svar	Svarprocent
Salg og marketing	22	18	10	55 pct.
Indkøb og logistik	13	10	7	70 pct.
Udvikling og konstruktion	12	11	3	27 pct.
Produktion og teknik	8	6	6	100 pct.
Kvalitet og miljø	13	13	9	69 pct.
Human Resource	6	5	1	20 pct.
I alt	74	63	36	57 pct.

Den samlede svarprocent for spørgeskemaundersøgelsen har været 57 pct., hvilket er en forholdsvis høj svarprocent i forhold til lignende undersøgelser². Dette i sig selv vidner om en høj grad af engagement og ansvarlighed over for projektet blandt deltagerne. Men som det fremgår af tabellen varierer svarprocenten betydeligt mellem de enkelte erfagrunder. Dette giver anledning til to

² Undersøgelsen blev gennemført over godt 2 uger og der blev udsendt 2 rykkere.

forbehold i den efterfølgende analyse. Vurderingerne fra nogle grupper kommer til at fylde mere end fra andre, fordi der simpelthen er flere svar herfra. Og svarene fra grupperne, der har arbejdet med "Udvikling og konstruktion" samt "Human Ressource" skal tages med betydeligt forbehold, idet svarprocenten i disse to grupper er meget lav.

Interviews med lederne i de deltagende virksomheder

Efter en første analyse af besvarelsene i spørgeskemaerne, er der gennemført opfølgende interviews med lederne af de 14 deltagende virksomheder. Også her har samtlige 14 virksomheder deltaget. Oversigt over respondenter og interviewguide fremgår af bilag 1.

Interviewene med lederne i de deltagende virksomheder havde til formål at få nogle mere kvalitative kommentarer til den kvantitative analyse, herunder nogle input til ændringer til fremtidige initiativer. Interviewguiden er bygget op omkring de forskellige faser, som deltagervirksomhederne har gennemgået i forhold til MidtVind. Først er der blevet stillet nogle spørgsmål til virksomhedens profil, produkter/services og placering i værdikæden. Herefter har nogle spørgsmål skullet afklare, hvorfor virksomheden valgte at involvere sig i projektet, og hvordan involveringen skete. Dernæst er der blevet spurgt til virksomhedens opfattelse af behovet for at samarbejde og netværke, både generelt og specifikt i forhold til andre aktører inden for vindmølleindustrien. Efterfølgende er interviewpersonen blevet bedt om at beskrive den generelle markedssituation inden for vindmølleindustrien og den udvikling, som industrien er gennemgået inden for den seneste årrække. Derpå er der stillet specifikke spørgsmål til MidtVind, såsom opbygningen omkring erfa-grupper, de konkrete aktiviteter i projektet og projektledelsen. Endelig er interviewet blevet afrundet med nogle spørgsmål om udbyttet af deltagelsen i MidtVind.

Det generelle indtryk af såvel booking som afholdelse af interviewene er, at deltagerne har været meget interesserede i at deltage og i at bidrage med input til evalueringen af MidtVind. På trods af generel travlhed blandt interviewpersonerne har det således været muligt at arrangere interviews med samtlige ledere, der har været involveret i projektet. Derudover har der, uanset tilfredshed med projektet, været en meget positiv og konstruktiv dialog med interviewpersonerne i forhold til at bidrage til fremtidige initiativer.

Deltagernes udbytte af projektet

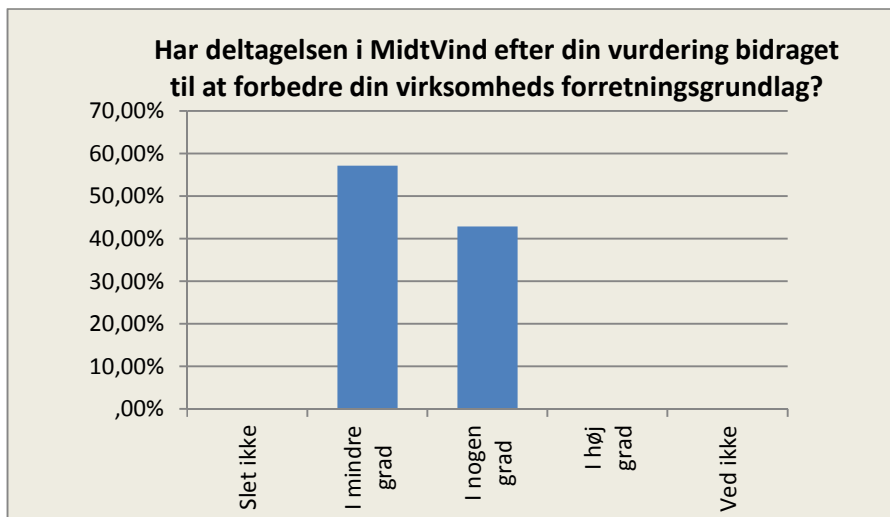
Som nævnt i forrige afsnit, er der udsendt et elektronisk spørgeskema til såvel gruppen af ledere samt til samtlige deltagere i de 6 erfagrunder undtagen de ledere, der indgik i ledergruppen og har besvaret spørgeskemaet rettet imod denne gruppe.

Herunder gennemgås først lederne vurdering af deres virksomheders udbytte af at have deltaget i projektet og herefter vurderinger fra de medarbejdere, der har deltaget i de 6 erfagrunder. Resultaterne præsenteres således at vi først angiver, hvad respondenter er blevet spurgt om, og hvordan de har svaret, så det står klart, hvad de enkelte figurer viser. Under hver figur angiver vi vores kommentarer samt evt. analyse af resultaterne. Herunder inddrager vi også indsigter og analytiske indsigter vi har opnået fra de supplerende interviews vi har gennemført.

Ledernes vurdering

Indledningsvis er lederne blevet spurgt, om MidtVind efter deres vurdering har bidraget til at forbedre deres virksomheders forretningsgrundlag. Som det fremgår af figur 2 fordeler svarene sig nogenlunde ligeligt mellem "i mindre grad" og "i nogen grad", men med en overvægt af "i mindre grad".

Figur 2: Lederne vurdering af projektets påvirkning af deres virksomheders forretningsgrundlag

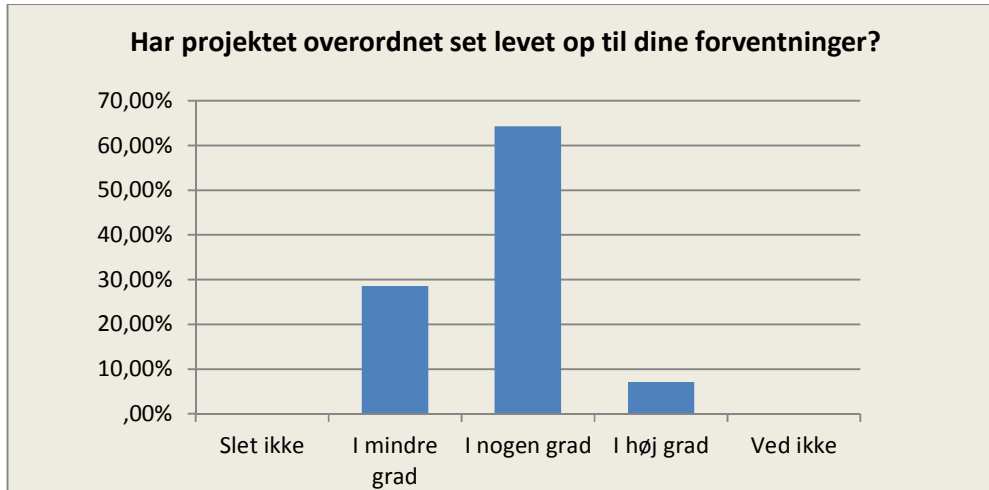


Kilde: LB Analyse, 2011

Vurderingen fra lederne kan umiddelbart virke lidt negativ og som om projektet ikke har levet op til deres forventninger. De opfølgende interviews har imidlertid afdækket, hvordan lederne i vidt omfang har set mere strategiske og langsigtede perspektiver som bærende i deres deltagelse i projektet, frem for en umiddelbar forbedring af forretningsgrundlaget. MidtVind som et forum for diskussion af fælles udfordringer og som første afsæt til at skabe netværk blandt underleverandørerne har således været væsentligere end umiddelbar forbedring af bundlinjen.

Adspurgt om projektet har levet op til deres forventninger svarer langt hovedparten (godt 60 pct.) ”i nogen grad”.

Figur 3: Ledernes vurdering af om MidtVind har levet op til deres forventninger



Kilde: LB Analyse 2011

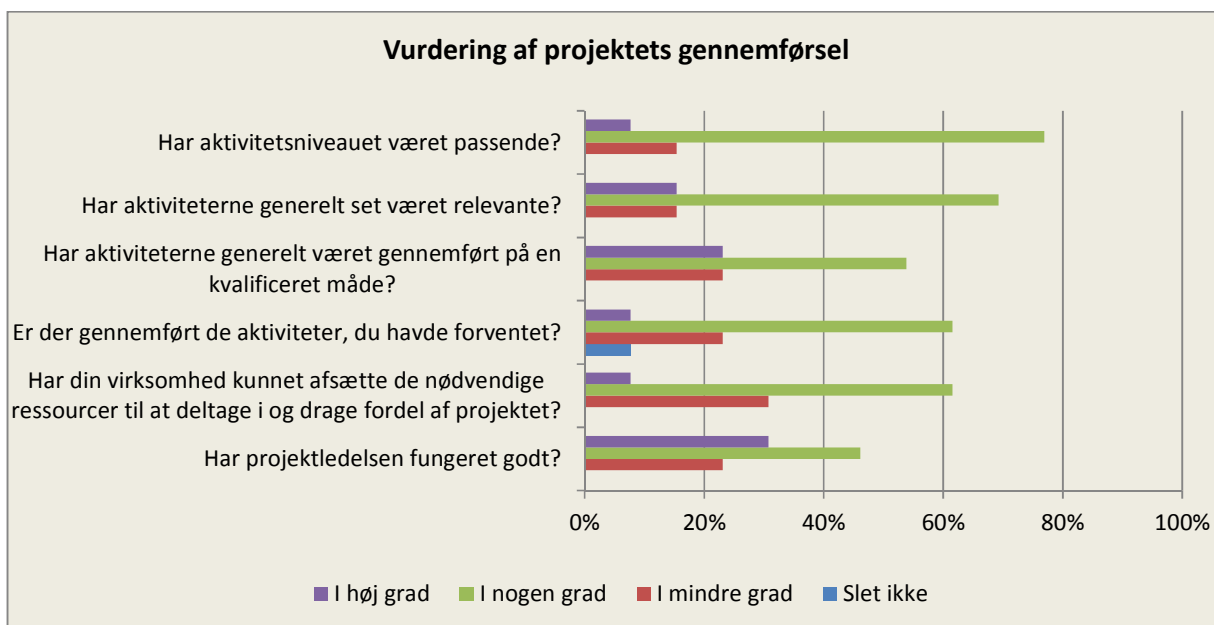
Noget af det sværeste ved at analysere spørgeskemaresultater er, at svarene afhænger meget af hvilke forventninger, man har haft og dermed på hvilket grundlag man svarer. De opfølgende interviews har vist at ovenstående svar i nogen grad kan anses for at dække over forskellige perspektiver på MidtVind. Interviewene viser, at de ledere, der har haft en forventning om, at målsætningen om at projektet skulle bidrage til muligheden for at kunne påtage sig større systemleverancer og gøre deltagervirksomhederne i stand til at være kontinuerligt innovative, ikke er helt forløst. Dertil er projektet ikke kommet helt langt nok. Til gengæld har de ledere, der har set netværksskabelse og erfaringsudveksling blandt de deltagende virksomheder som MidtVinds fornemmeste målsætning, i højere grad oplevet, at deres forventninger er blevet mødt.

Manglende forventningsopfyldelse kan hænge sammen med at projektet ikke har været gennemført som forventet, eller at det ikke har ført til de forventede resultater. For at undersøge dette, er lederne blevet bedt om at vurdere projektets gennemførelse på centrale parametre.

Resultaterne viser, at der generelt har været tilfredshed med den måde projektet har været gennemført. Størst tilfredshed har der været med projektledelsen, som godt 30 pct. mener ”i høj grad” har fungeret godt og knapt 50 pct. ”i nogen grad” har fungeret godt.

Det spørgsmål som de mest negative svar knytter sig til er interessant nok om ”Din virksomhed har kunnet afsætte de nødvendige ressourcer til at deltage i og drage fordel af projektet”, hvilket 30 pct. angiver kun har været tilfældet ”i mindre grad”.

Figur 4: Ledernes vurdering af projektet gennemførelse.



Kilde: LB Analyse 2011

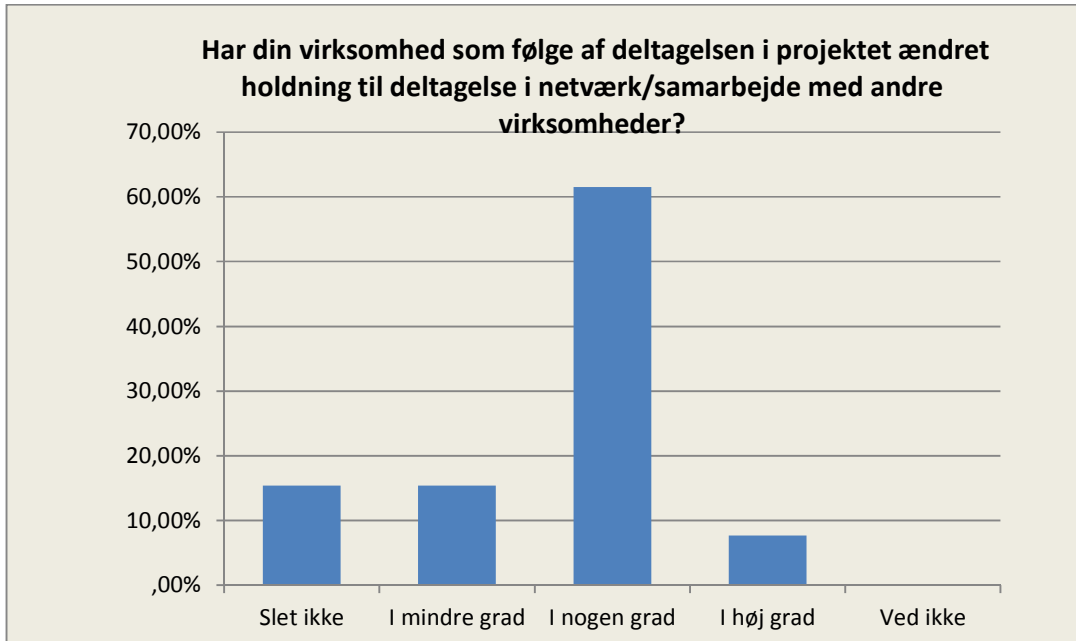
De interviewede ledere giver generelt udtryk for, at projektledelsen har været kvalificeret og kompetent. Flere interviewpersoner beskriver dog, hvordan set-up'et i erfagrupperne i nogle tilfælde har været uhensigtsmæssig. For det første har nogle erfagrupper været præget af for mange og for uengagerede mødedeltagere. Det har ikke været oplevelsen, at den nødvendige commitment blandt deltagerne altid har været til stede. Dette bakkes i figuren umiddelbart op af de relativt mange respondenter, der har svaret, at de kun i mindre eller nogen grad har kunnet afsætte de tilstrækkelige ressourcer til MidtVind.

For det andet har nogle erfagrupper været hæmmet af sammensætningen af deltagervirksomheder. Interviewpersonerne beskriver, hvordan visse erfagrupper er præget af, at to eller flere konkurrerende virksomheder har holdt kortene tæt til kroppen af frygt for at afsløre væsentlig information til konkurrenterne.

Disse svar tyder på, at alene det at lære hinanden bedre at kende og blive mere parate til at åbne op over for hinanden kan være et vigtigt resultat at nå frem til, der fremadrettet vil kunne berede vejen for et egentligt samarbejde, der med tiden kan blive mere forpligtende. I forlængelse heraf, er der interessant at undersøge, om de deltagende virksomheder som følge af deres deltagelse i projektet har ændret holdning til deltagelse netværk og samarbejde med andre virksomheder.

Figur 5 viser at dette "i høj grad" er tilfældet for knapt 10 pct. og "i nogen grad" tilfældet for godt 60 pct. af deltagerne.

Figur 5: Ledernes vurdering af om de har ændret indstilling til deltagelse i netværk



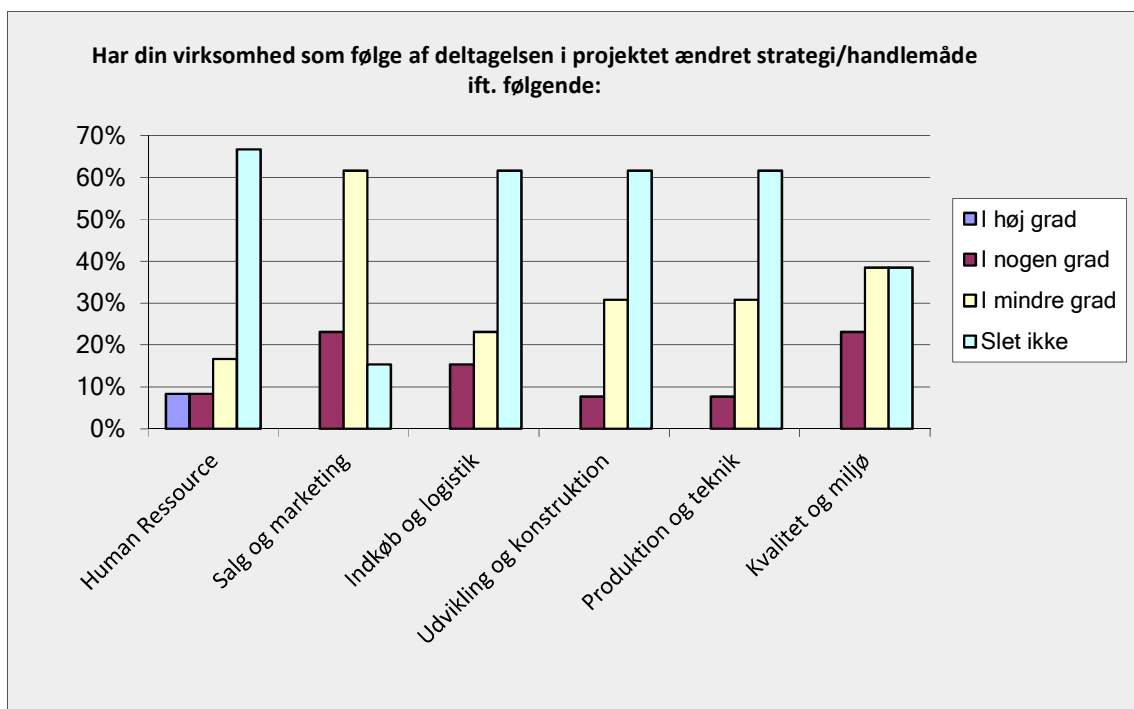
Kilde: LB Analyse 2011

Indtrykket af at virksomhederne som følge af deres deltagelse i MidtVind har ændret indstilling til deltagelse i netværk bakkes i høj grad op i de opfølgende interviews. Ifølge flere af de interviewede ledere var der tidligere slet ikke noget netværk blandt virksomhederne. Som vi senere skal vise, har projektet således både skabt netværk og ændret indstillingen til deltagelse i netværk. Det opfatter vi som centrale resultater af projektet.

Vejen fra skabelse af netværk til konkrete økonomiske resultater i de deltagende virksomheder varierer fra indsatsområde til indsatsområde. Et væsentligt første skridt kan være at ændre virksomhedens strategi som følge af de input man får fra interaktionen med de øvrige virksomheder i netværket.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ca. 1/5 af de deltagende virksomheder "i høj grad" eller "i nogen grad" har ændret strategi inden for HR, salg og marketing, indkøb og logistik samt kvalitet og miljø, jf. figur 6 på næste side. Omvendt kan man naturligvis også hæfte sig ved at så stor en andel (ca. 60 pct.) slet ikke har ændret strategi eller handlemåde ift. HR, indkøb og logistik, udvikling og konstruktion samt produktion og teknik.

Figur 6: Virksomhedernes ændring af strategi som følge af deltagelse i MidtVind

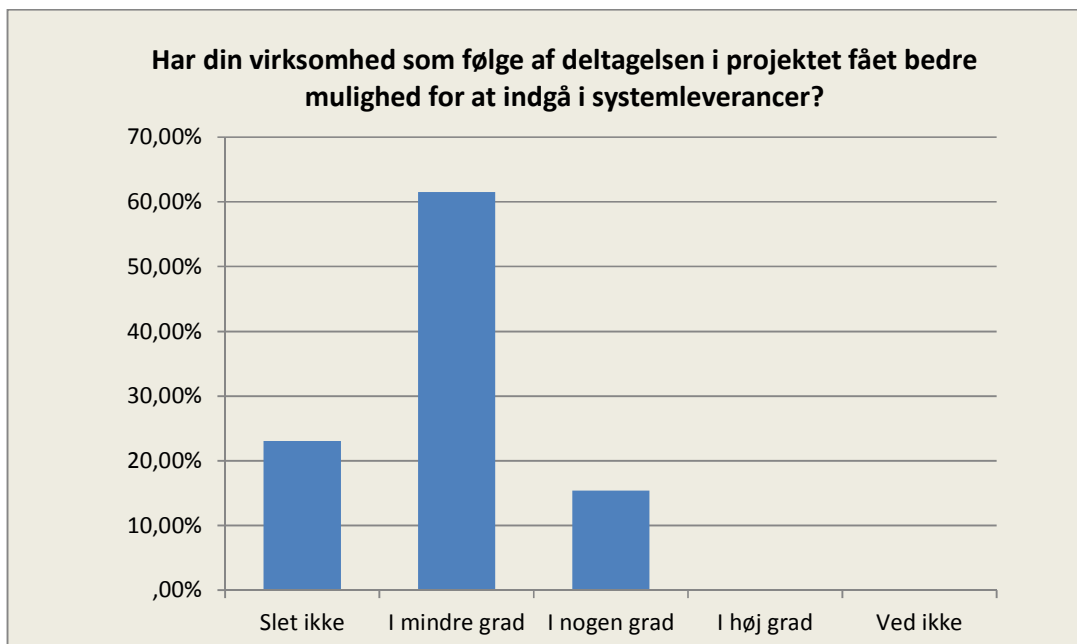


Kilde: LB Analyse 2011

Vi ser ovenstående resultater som en bekræftelse af det indtryk, som de opfølgende interviews meget klart har givet, at lederne er mere optagede af mere overordnede, strategiske perspektiver end af de mere kortsigtede resultater. Derudover er der i forbindelse med projektet etableret flere bilaterale initiativer i eksempelvis Kina, der ikke nødvendigvis er udtryk for ændret strategi, men som er blevet medieret i forbindelse med projektet.

Et af de klart formulerede mål med projektet var at forbedre de deltagende virksomheders muligheder for at indgå i systemleverancer. Som det fremgår af figur 7 vurderer lederne imidlertid, at deres virksomheder kun ”i mindre grad” har fået forbedret deres muligheder for at indgå i systemleverancer.

Figur 7: Ledernes vurdering af om mulighederne for at indgå i systemleverancer er blevet bedre



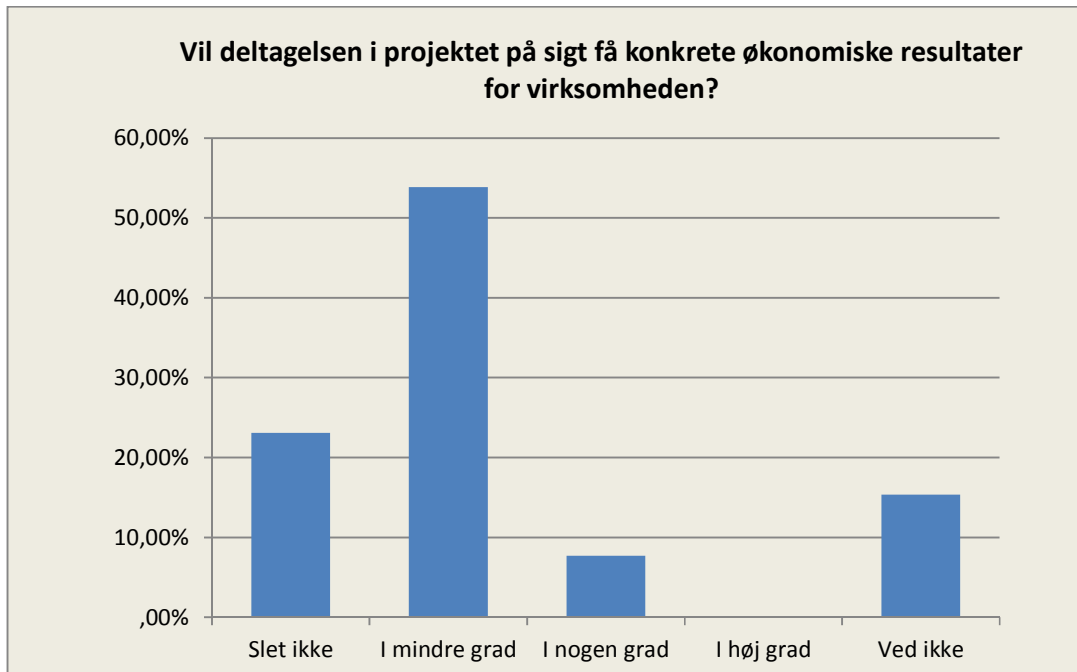
Kilde: LB Analyse 2011

Bag ovenstående resultater gemmer sig efter vores opfattelse to forhold. For det første er det tydeligt at vejen fra det udgangspunkt virksomhederne havde, stort set uden interne relationer, og frem til at de indgår i systemleverancer er betydeligt længere end et projekt af MidtVinds varighed kan nå. Dernæst er det under de opfølgende interviews blevet tydeligt, at deltagerne faktisk ikke har en fælles afklaret opfattelse af, hvad en systemleverance egentlig vil sige.

Nogle opfatter systemleverancer som en nærmest total integration på langs af værdikæden, mens andre opfatter samling af få komponenter i moduler som udtryk for en systemleverance. Den divergerende opfattelse af begrebet systemleverancer kan have påvirket deltageres måde at deltage i projektet og dermed påvirket mulighederne for at nå fælles mål. Imidlertid giver flere interviewpersoner også udtryk for, at den overordnede målsætning om systemleverance har givet MidtVind en overordnet vision, der har kunnet samle netværket. Frem for et mere abstrakt mål om at skabe netværk blandt underleverandørerne, har visionen om systemleverance været en ledestjerne og motiveret virksomhederne til at blive involveret i projektet.

Som et sidste spørgsmål inden den del af spørgeskemaet, der har fokuseret på at afdække relationerne mellem virksomhederne, er lederne blevet bedt om at vurdere, om projektet på sigt vil få konkrete økonomiske resultater for virksomheden. Hertil svarer godt 50 pct. "i mindre grad" mens kun knapt 10 pct. svarer "i nogen grad".

Figur 8: Lederne vurdering af om projektet på sigt vil føre til økonomiske resultater



Kilde: LB Analyse 2011

Vi ser dette resultat i naturlig forlængelse af ovenstående resultater. Projektet vil ifølge de udsagn, vi har indhentet under de opfølgende interviews, snarere føre til at fælles indsats vil kunne lade sig gøre på længere sigt og måske til at der på sigt kan hentes opgaver på tværs af deltagerne i projektet.

Erfagruppe-deltagernes vurdering

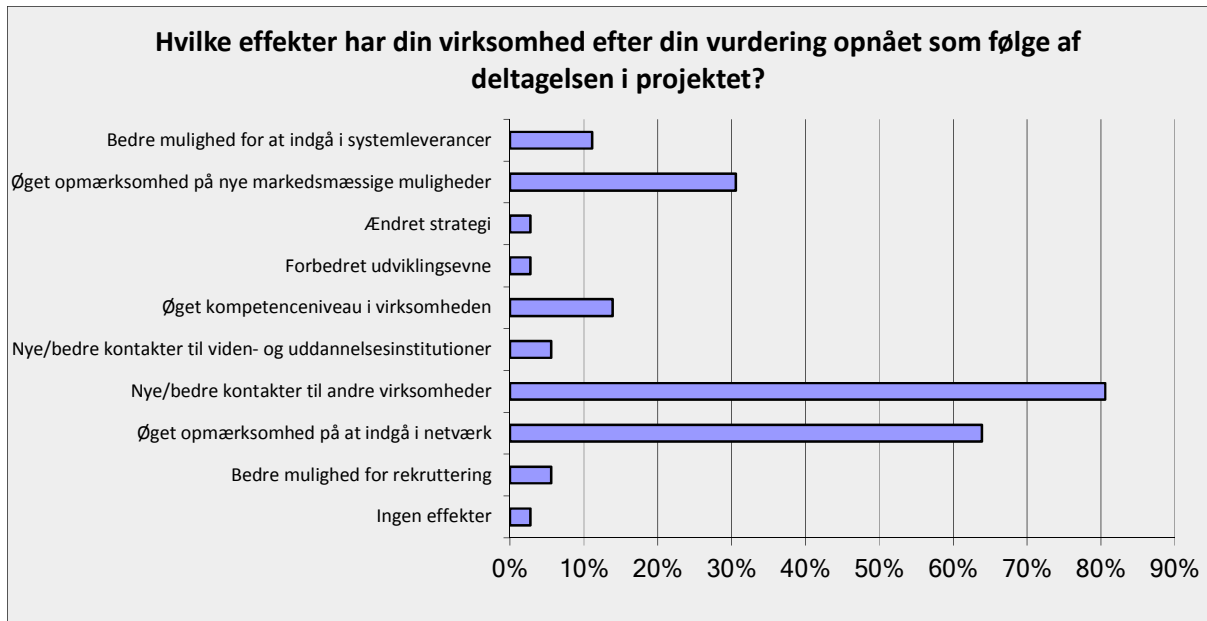
Deltagerne i de 6 erfagrunder er også blevet bedt om at vurdere udbyttet af projektet, idet det har været vores forventning at lederne af virksomhederne og de medarbejdere der har deltaget i de enkelte erfagrunder kan have oplevet projektdeltagelsen forskelligt og have forskellige vurderinger af, hvilke effekter projektet har opnået.

Først er deltagerne blevet bedt om at vurdere, hvilket udbytte de mener, at deres virksomheder har opnået som følge af deltagelsen i projektet. Deltagerne kunne angive flere svar og der i alt angivet 83 svar. Svarene er meget entydige. 80 pct. vurderer at deres virksomheder har etableret nye kontakter eller har forbedret eksisterende kontakter til andre virksomheder. I forlængelse heraf vurderer ca. 65 pct. at deres virksomheder har opnået øget opmærksomhed på at indgå i netværk. Endelig vurderer ca. 30 pct. at deres virksomheder har opnået øget opmærksomhed på nye markedsmæssige muligheder.

Det er imidlertid også et meget markant resultat, at kun ca. 10 pct. af deltagerne eller derunder vurderer, at deres virksomheder har opnået andre typer af udbytte – herunder også projektets

formulerede formål om bedre muligheder for at indgå i systemleverancer eller forbedret udviklingsevne.

Figur 9: Erfagruppe-deltagernes vurdering af deres virksomheders effekter af deltagelsen i MidtVind



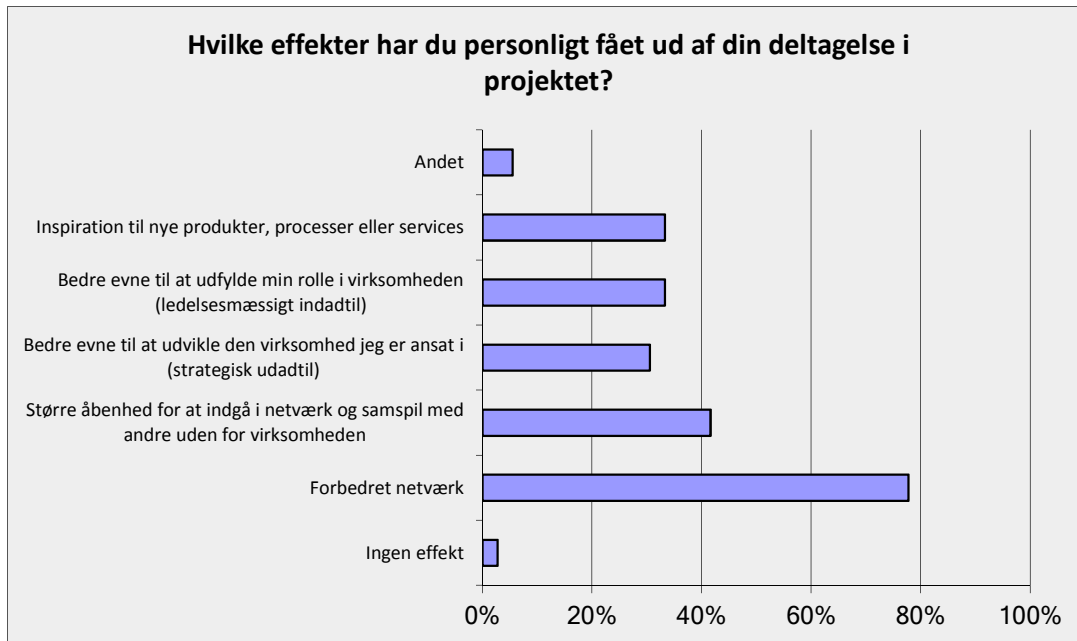
Kilde: LB Analyse, N= 36. Deltagerne kunne angive flere svar og der er i alt angivet 83 svar

Ser man på fordelingen af svar inden for de enkelte erfagrupeer, er det generelle indtryk, at medlemmerne af gruppen inden for "Salg og marketing" har en mere positiv vurdering af projektet, end gennemsnittet af deltagere. Ikke overraskende er det også medlemmer af denne gruppe, der har peget på "øget opmærksomhed på nye markedsmæssige muligheder" som en effekt af projektet.

Ellers er det ikke overraskende en helt generelt vurdering på tværs af alle grupperne, at de primære effekter på virksomhedsniveau knytter sig til nye kontakter og større åbenhed over for at indgå i netværk.

Deltagerne er også blevet bedt om at vurdere deres personlige udbytte, idet dette kan afvige fra deres vurdering af, hvilket udbytte deres virksomhed har opnået. Her angiver næsten 80 pct. af deltagerne, at de har opnået forbedret netværk, og 40 pct. angiver at de har opnået større åbenhed for at indgå i netværk og samspil med andre uden for virksomheden. 1/3 af deltagerne angiver endvidere, at de har fået inspiration til nye produkter, processer eller services, at de er blevet bedre i stand til at udfylde deres rolle i virksomheden og har opnået en bedre evne til at udvikle den virksomhed, de er ansat i.

Figur 10: Erfagruppe-deltagernes vurdering af hvilke personlige effekter der har opnået

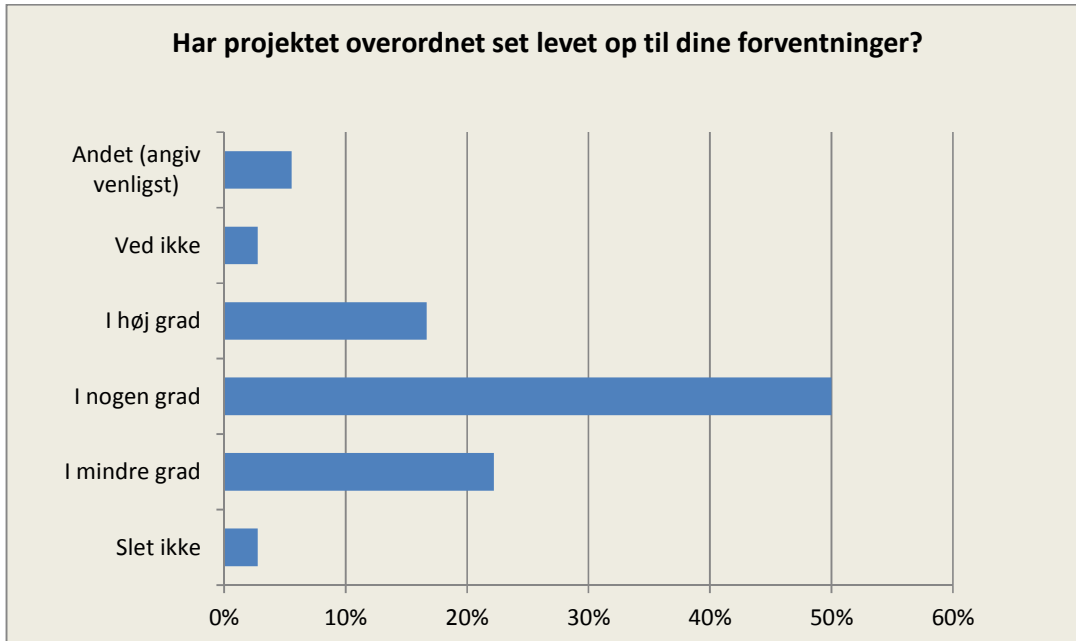


Kilde: LB Analyse 2001, N=36, 81 svar

Ser man på besvarelsene fra de enkelte grupper, skiller "Salg og marketing" sig igen ud med markant flere, der mener at have fået personligt udbytte af deres deltagelse i projektet. Således vurderer 80 pct. af denne gruppe at have fået større åbenhed for at indgå i samspil med andre uden for virksomheden og 50 pct. mener at opnået en bedre evne til at udvikle virksomheden internt og eksternt. Denne gruppe har navnlig fundet at de brede møder med deltagelse af alle virksomhederne har bidraget til at skabe relationer.

Deltagerne i erfagrupeerne er ligesom lederne blevet spurgt, om projektet overordnet set har levet op til deres forventninger. Her svarer 50 pct. at det er tilfældet "i nogen grad", mens ca. 20 pct. svarer henholdsvis i "i høj grad" (17 pct.) og "i mindre grad" (22 pct.).

Figur 11: Erfagruppe-deltagernes vurdering af om projektet har levet op til deres forventninger



Kilde: LB Analyse 2011, N=36

Ser man igen på tværs af de enkelte erfagrupeer er Indkøb og logistik og Kvalitet og miljø lidt mere negative i deres vurdering end gennemsnittet idet henholdsvis 43 pct. og 56 pct. svarer "I mindre grad" ift. godt 20 pct. blandt samtlige deltagere. De opfølgende interviews har peget på, at det inden for Kvalitet og miljø har haft betydning for fremdriften i projektet, at det er svært at finde en fællesnævner på dette område, når man sammensætter store og små virksomheder.

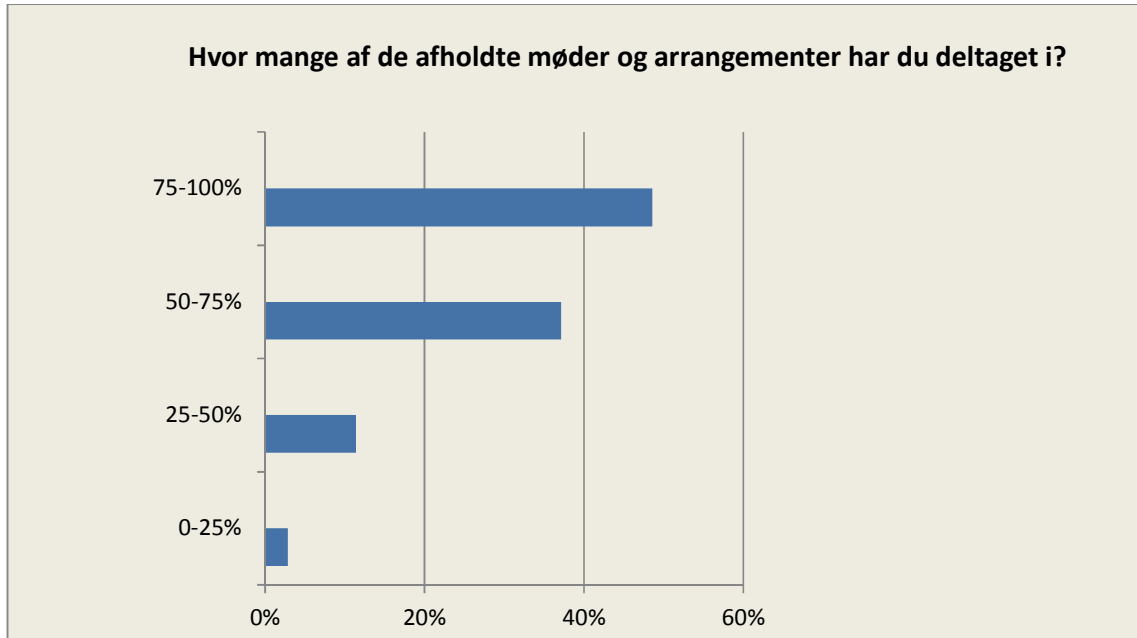
Sammenligner man med ledernes svar på det samme spørgsmål (figur 2) ser man, at erfagrupe-deltagerne er lidt mere positive idet 17 pct. svarer "i høj grad" mod 7 pct. af lederne og 22 pct. svarer "i mindre grad" mod 29 pct. af lederne.

Som ved tolkningen af ledernes svar er vores analyse af dette resultat hæmmet af, at vi ikke kender de forventninger medarbejderne er gået ind i projektet med, og da der ikke er gennemført opfølgende interviews med medarbejderne, har vi ikke kunnet gå bag besvarelserne og afdække baggrunden for besvarelserne. En oplagt fortolkning er imidlertid, at medarbejderne oplever at have opnået personlige resultater (jf. figur 9), der endnu ikke er slået igennem som resultater på virksomhedsniveau, og som lederne derfor i mindre grad kan inddrage i deres vurdering. Alternativt har lederne haft højere forventninger til projektet end deres medarbejdere.

I mange netværk er der en sammenhæng mellem, hvor meget man engagerer sig i netværket og hvor meget man får ud af det. For at undersøge dette, har vi spurgt deltagerne, hvor mange af de afholdte møder og arrangementer de har deltaget i. Besvarelserne viser, at næsten halvdelen har

deltaget i mellem 75 og 100 pct. af alle arrangementer og knapt 40 pct. i 50-75 pct. af arrangementerne.

Figur 12: Erfagruppe-deltagernes grad af deltagelse i projektets aktiviteter



Kilde: LB Analyse 2011, N=36

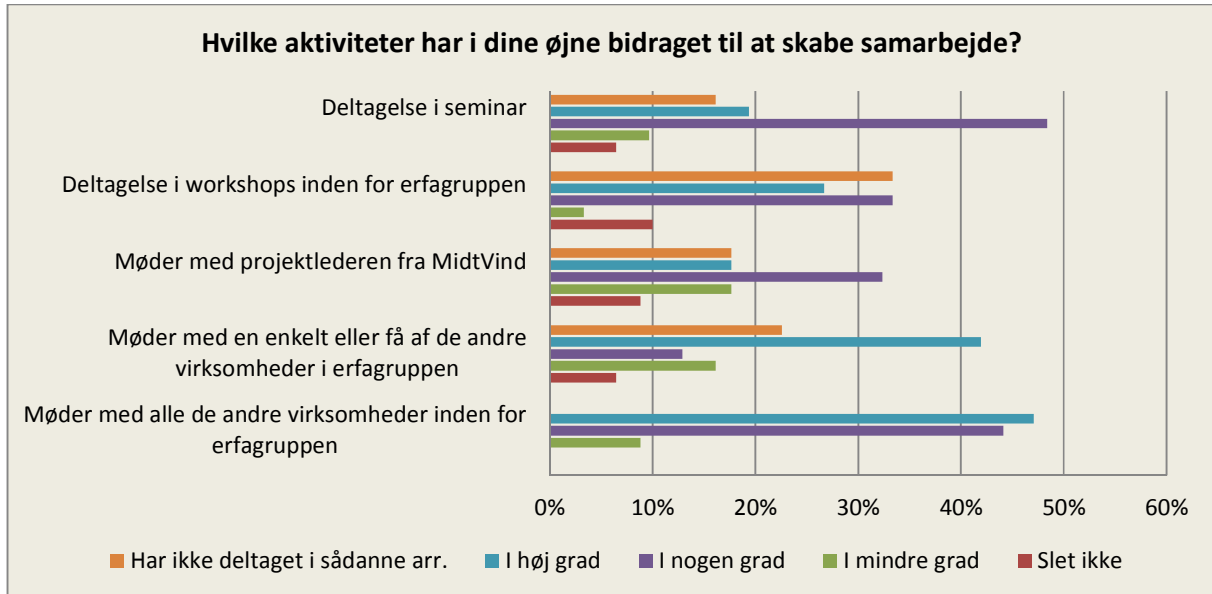
Det var vores forventning, at der kunne være en sammenhæng mellem graden af deltagelse i projektet og vurderingen af om projektet har levet op til den enkeltes forventninger. Denne sammenhæng bekræftes imidlertid ikke af undersøgelsen. Deltagelsen har været høj i de førnævnte mest kritiske grupper (Indkøb og logistik + Kvalitet og miljø) og ikke så høj i den mest positive gruppe (Salg og marketing). Det kan i den forbindelse spille ind, at Salg og marketing var den klart største gruppe (22 medlemmer), hvor hver virksomhed har haft flere deltagere, hvorfor den enkelte deltager har kunnet melde afbud uden at virksomheden og vedkommende selv måske mistede så meget udbytte. Vi vil derfor ikke trække denne konklusion alt for langt, men blot nævne at grad af deltagelse og grad af tilfredshed altså ikke umiddelbart bekræftes som en to forhold der følges ad.

Inden for de enkelte erfagrupeer har der været afholdt forskellige typer af aktiviteter. Vi har derfor spurgt deltagerne i erfagrupeerne, hvilke typer af aktiviteter, der i deres øjne har bidraget til at skabe øget samarbejde. Spørgsmålet var stillet således at erfagruppe-deltagerne skulle tage stilling til hver af de oplyste typer af aktiviteter. Svarene ift. "deltagelse i seminar" summerer derfor til 100 pct. og viser hvordan deltagerne samlet set vurderer værdien af denne type aktivitet.

Som det fremgår af figuren er det "Møder med alle de andre virksomheder inden for erfagruppen" der scorer højest som en aktivitet, der bidrager til at skabe samarbejde idet 47 pct. har svaret "i høj grad" og 44 pct. "i nogen grad". Herefter følger "Møder med en enkelt eller få af de andre virk-

somheder i erfagruppen”, hvor 42 pct. svarer i høj grad, og ”Deltagelse i seminar” hvor 19 pct. svarer ”i høj grad” og hele 48 pct. svarer ”i nogen grad”.

Figur 13: Erfagruppe-deltagernes vurdering af hvilke aktiviteter der har bidraget til at skabe samarbejde



Kilde: LB Analyse 2011

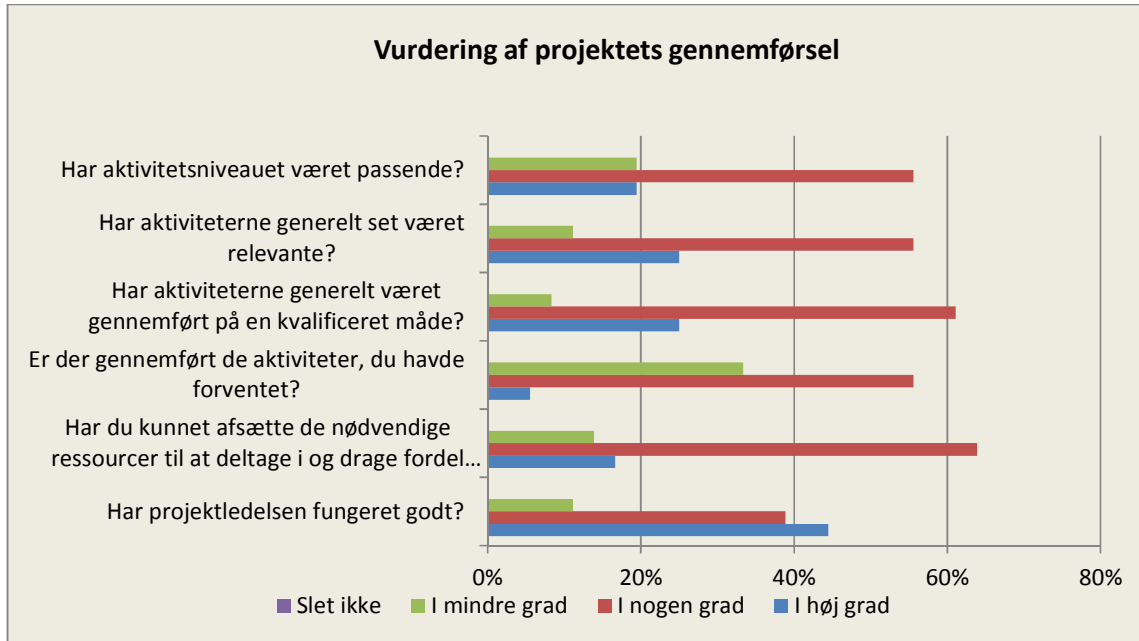
Forskellene mellem hvor positivt de enkelte typer af aktivitet vurderes er ikke så store, at der skal drages dramatiske konklusioner deraf, men det er alligevel lidt overraskende, at det er de brede møder, hvor alle deltager, der scorer højest, mens møder med projektleder eller deltagelse i workshops, der er mere snævre aktiviteter med bedre mulighed for målrettede tiltag ikke scorer helt så højt. Dette skal formentlig ses i sammenhæng med at virksomhederne i udgangspunktet kun havde meget svage relationer og at der derfor har været et udbredt ønske om og behov for at lære hinanden at kende i erfagrunderne. En mulighed er derfor også, at de mere snævre og målrettede aktiviteter vil vurderes at have større værdi, efterhånden som det umiddelbare kendskab er etableret. Om der er sket en sådan udvikling har desværre ikke kunnet måles i undersøgelsen.

Ser man på de enkelte erfagrunder, er det navnlig ”Salg og marketing”, ”Produktion og teknik” og ”Kvalitet og miljø”, der vurderer værdien af møder med alle de andre virksomheder højt, mens ”Kvalitet og miljø” er den gruppe der er mest positiv over for seminarer som middel til at skabe samarbejde. Denne gruppevisse fordeling har vi ingen klar forklaring på.

Erfagrunder-deltagerne er dernæst blevet bedt om at vurdere projektets gennemførelse. Generelt vurderes projektets gennemførelse positivt. Det generelle billede er, at 60 pct. ”i nogen grad” vurderer at projektet er godt gennemført og ca. 20 pct. ”i høj grad” vurderer, at det er godt gennemført. Størst tilfredshed knytter der sig til projektledelsen som godt 40 pct. ”i høj grad” vurderer,

har fungeret godt, mens andre knapt 40 pct. vurderer "i nogen grad" har fungeret godt. Mindst tilfredshed knytter der sig til om der er gennemført de aktiviteter, deltagerne havde forventet. Her svarer 33 pct. "i mindre grad", 56 pct. "i nogen grad" og blot 6 pct. "i høj grad".

Figur 14: Erfagruppe-deltagernes vurdering af projektets gennemførelse



Kilde: LB Analyse 2011, N=36

På dette spørgsmål er der ingen nævneværdig variation i besvarelsene på tværs af grupperne. Sammenligner man besvarelsene med de svar som ledergruppen gav på samme spørgsmål (jf. figur 4), så finder man igen at deltagerne i erfagrupeerne er lidt mere positive end medlemmerne af ledergruppen. Vores forsigtige tolkning heraf er ligesom ved figur 10, at medlemmerne af erfagrupeerne enten har opnået mere end lederne endnu kan se i virksomhederne, eller at lederne har haft højere forventninger.

Netværksanalyse

Netværksanalysen har til formål at afklare, om MidtVind har bidraget til de ønskede netværksaktiviteter og netværksdannelser. Således har spørgeskemaet været møntet på at afdække de involverede virksomheders samarbejdsrelationer. Spørgsmålene har søgt at afklare tre elementer af netværket mellem virksomhederne:

- 1) Relationerne før etableringen af MidtVind
- 2) Relationerne nu
- 3) De forventede relationer i fremtiden efter MidtVinds afslutning.

Det første element har til formål at sikre en form for "nulpunktsmåling". Det er således relevant for vurderingen af output og outcome af MidtVind, at analysen tager afsæt i et billede af situationen forud for projektets etablering. Det andet element skal beskrive situationen, som den ser ud for nuværende, hvor projektet netop er afsluttet. De identificerede relationer kan anses for at være en måling af output af indsatsen i forhold til netværksdannelse: I hvor høj grad har netværket umiddelbart løftet opgaven med at etablere relationer mellem de involverede virksomheder? Det tredje element, der ser på forventede relationer i fremtiden, har fokus på outcome af projektet: Hvor mange blivende relationer er der blevet etableret mellem virksomhederne? Dette sidste elements fokus på tiden efter MidtVind har til formål at se på den mere langsigtede virkning af projektet, da det søger at afklare, om virksomhederne vil have relationer, når MidtVind ikke længere faciliterer interaktioner mellem virksomhederne.

Elementer i netværksanalysen

Et centralt element i netværksanalyser er at kigge på antallet af relationer mellem aktørerne i netværket i forhold til det mulige antal relationer. Dette element kaldes **densitet** og angives i procent (antal relationer divideret med antal mulige relationer).

Et andet analyseelement er **klikedannelse**. Dette element er et mål for, hvor 'skævt' netværket er i forhold til relationer. Hvis alle aktører har omtrent samme antal relationer, vil netværket have en lav grad af klikedannelse, mens stor variation i antallet af relationer er ensbetydende med høj grad af klikedannelse. Målet for klikedannelse kaldes cluster-koefficienten.

I forhold til MidtVind kan klikedannelse være et interessant element, da det kan indikere, om projektet har bragt virksomhederne nærmere målsætningen om systemleverance. Ofte vil det være nødvendigt med en vis grad af klikedannelse, da der skal være en eller flere virksomheder, som fungerer som "lokomotiv" i systemleverancen.

Det tredje element, der vil blive anvendt nedenfor, er **relationsstyrke**. Dette begreb dækker over, hvor meget aktørerne samarbejder om. Jo flere områder, som to aktører har etableret relationer i forhold til, desto stærkere er relationen. I analysen af MidtVind er de etablerede erfagrunder an-

vendt som en indikator for relationsstyrken: Jo flere erfaområder to virksomheder har etableret relationer omkring, desto stærkere er relationen.

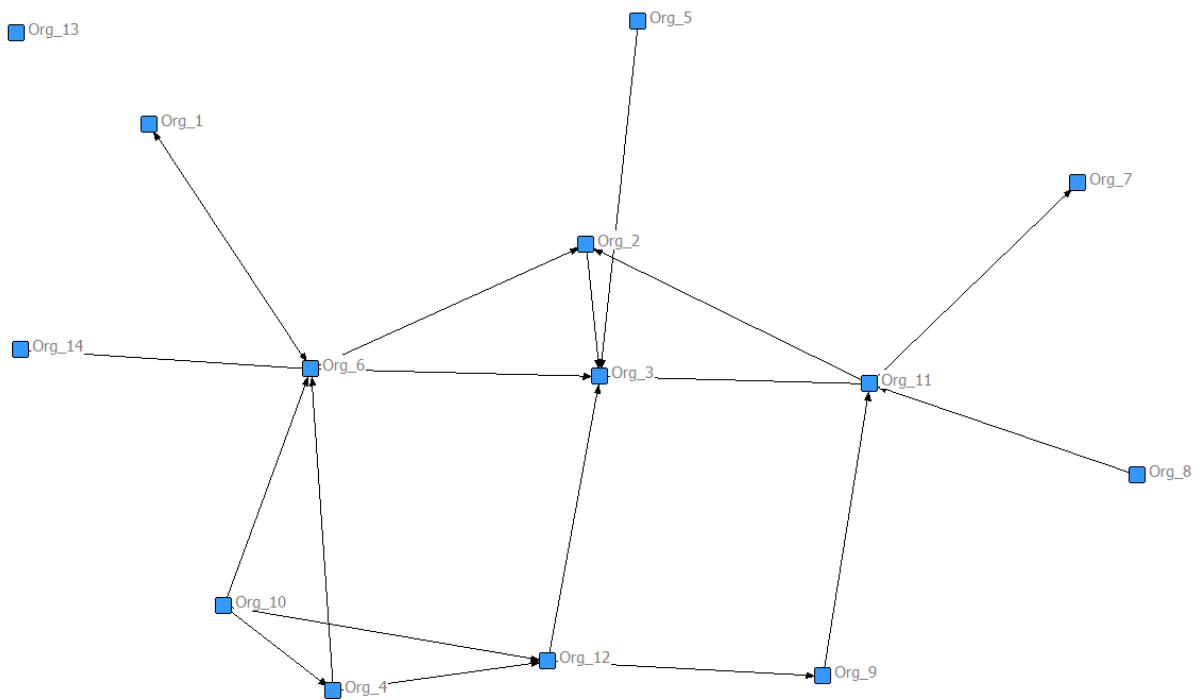
Densitet og klikedannelse

I det følgende ser vi på udviklingen i netværkets densitet og klikedannelse ved at se på situationen før etableringen af MidtVind (baseret på respondenternes angivelser i dag), i dag og deres forventninger til fremtidige relationer.

Før etablering af MidtVind

Figur 15 nedenfor illustrerer relationerne mellem virksomhederne forud for etableringen af MidtVind.

Figur 15: Relationer mellem MidtVind deltagerne forud for etableringen af MidtVind



Kilde: LB Analyse 2011

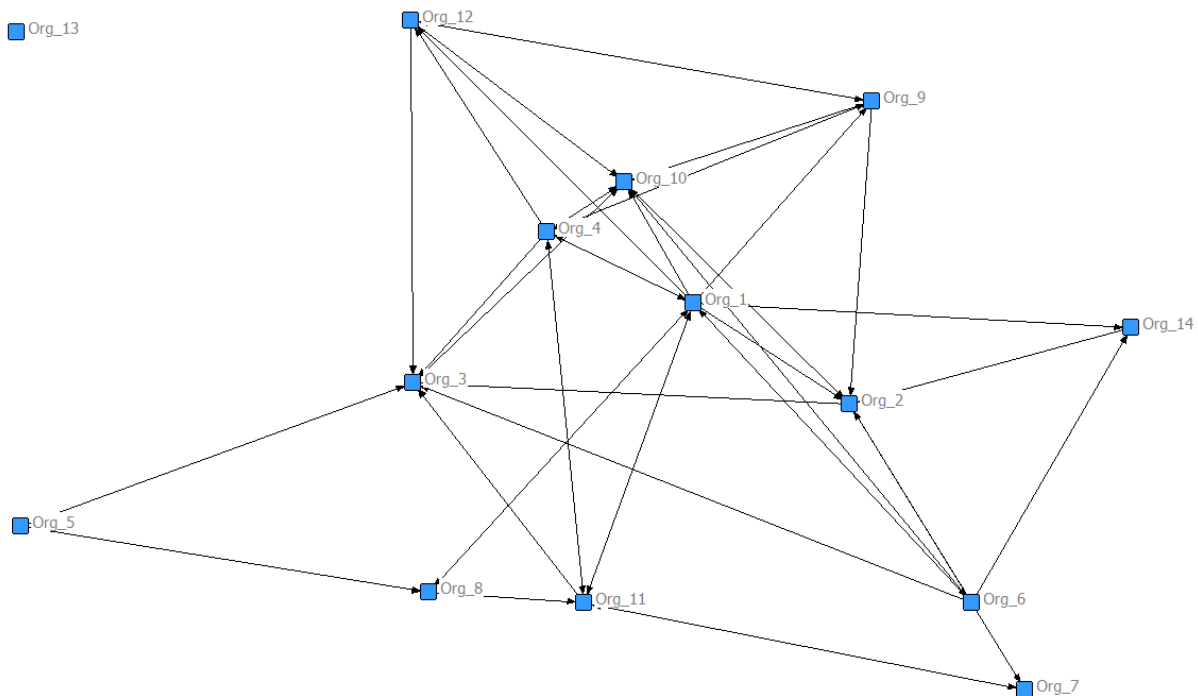
Før etableringen af MidtVind udgjorde densiteten 19,8%. Derudover illustrerer figuren, at netværket var præget af relativt lav klyngedannelse (en cluster-koefficient på 32,5 %). Nogle virksomheder havde flere relationer end andre, men i forhold til relationer stak ingen virksomheder markant ud fra de andre. Således fungerede ingen virksomhed som naturligt samlingspunkt i forhold til formålet om at skabe systemleverance blandt underleverandørerne.

Interviewene med virksomhederne bekræfter billedet af relationerne mellem de involverede virksomheder forud for MidtVind. Det beskrives, hvordan branchen kun i meget begrænset omfang var kendetegnet af relationer før MidtVind. Det var primært baseret på sporadiske møder til arrangementer hos Vindmølleindustrien og ikke mere systematisk samarbejde.

Nuværende situation

Figuren nedenfor viser relationerne mellem virksomhederne på nuværende tidspunkt.

Figur 16: Relationer mellem MidtVind deltagerne på nuværende tidspunkt



Kilde: LB Analyse 2011

Det kan konstateres at der er sket en markant udvikling af antallet af relationer mellem de involverede virksomheder. Næsten 30% af de mulige relationer er nu etableret mellem virksomhederne. Derudover er der sket en øget grad af samling omkring nogle af virksomhederne (clusterkoefficienten er nu på 43%). Dette kunne således indikere, at virksomhedsnetværket i højere grad end i situationen forud for MidtVind har potentialet til at kunne præstere systemleverancer. De nævnte virksomheder kan anvende klyngerne omkring dem til at samle virksomheder til at levere samlede moduler og hen ad vejen muligvis mere sammenhængende systemer.

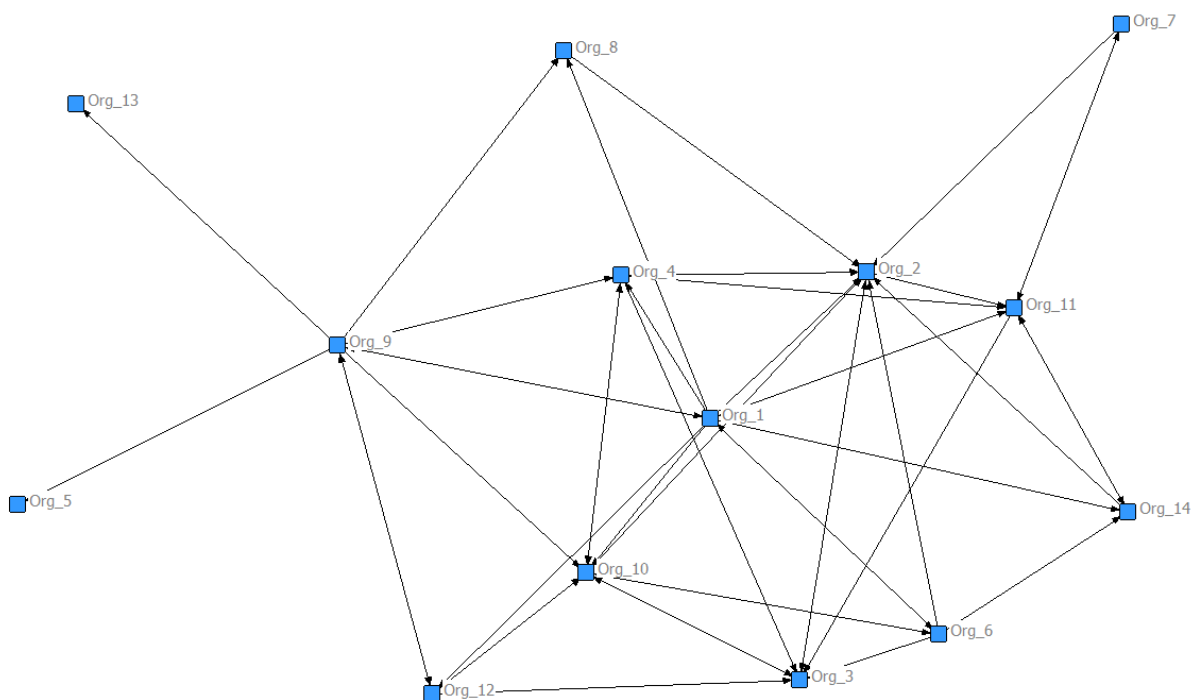
Interviewene med de involverede virksomheder underbygger billedet af et øget samarbejde. Således beskrives det, hvordan såvel ledere som medarbejdere nu har et forhold til de andre virksomheder, hvor det er helt naturligt at ringe til hinanden, hvis der dukker problemer op. Flere nævner eksempler fra udenlandske aktiviteter, hvor mange udfordringer er fælles, og hvor et enkelt op-

kald kan løse mange problemer. Derudover er der etableret mere konkrete samarbejder mellem virksomhederne. Eksempelvis har flere af de involverede virksomheder valgt at gå sammen om kontorfaciliteter i Kina og Tyskland. Det er vurderingen fra interviewpersonerne, at disse faciliteter ikke ville have været etableret, hvis MidtVind ikke havde faciliteret kontakten mellem virksomhederne.

Fremtidig situation

Nedenfor illustreres de relationer, som MidtVind-virksomhederne forventer at have i fremtiden.

Figur 17: Forventede relationer mellem MidtVind deltagerne i fremtiden



Kilde: LB Analyse 2011

Den forventede densitet ligger i lighed med det nuværende billede på omtrent 30%. Faktisk ligger den forventede densitet marginalt over den nuværende densitet, hvilket indikerer, at nogle virksomheder forventer at etablere relationer med virksomheder, som de endnu ikke har formået at etablere. Desuden er det forventede netværksbillede præget af en relativt høj grad af klikedannelse (cluster-koefficient på 50,9%). Dermed har nogle virksomheder samlet en lang række relationer omkring sig, mens andre virksomheder har færre relationer. Som beskrevet ovenfor kan denne øgede klyngedannelse formodes at fremme mulighederne for at kunne levere systemleverance, eller i hvert fald moduler, da virksomhederne i klierne kan fungere som lokomotiv i samarbejdet om modul- eller systemleverancer. Interviewene bekræfter, at mange af relationerne mellem virk-

somhederne kan forventes at være af permanent karakter. Et godt eksempel på disse permanente relationer er etableringen af kontorfaciliteter i Kina og Tyskland, som har en længere tidshorisont.

Relationsstyrke

Denne del af analysen fokuserer på styrken af relationer defineret som antallet af erfaområder, som virksomhederne samarbejder på.

Før etablering af MidtVind

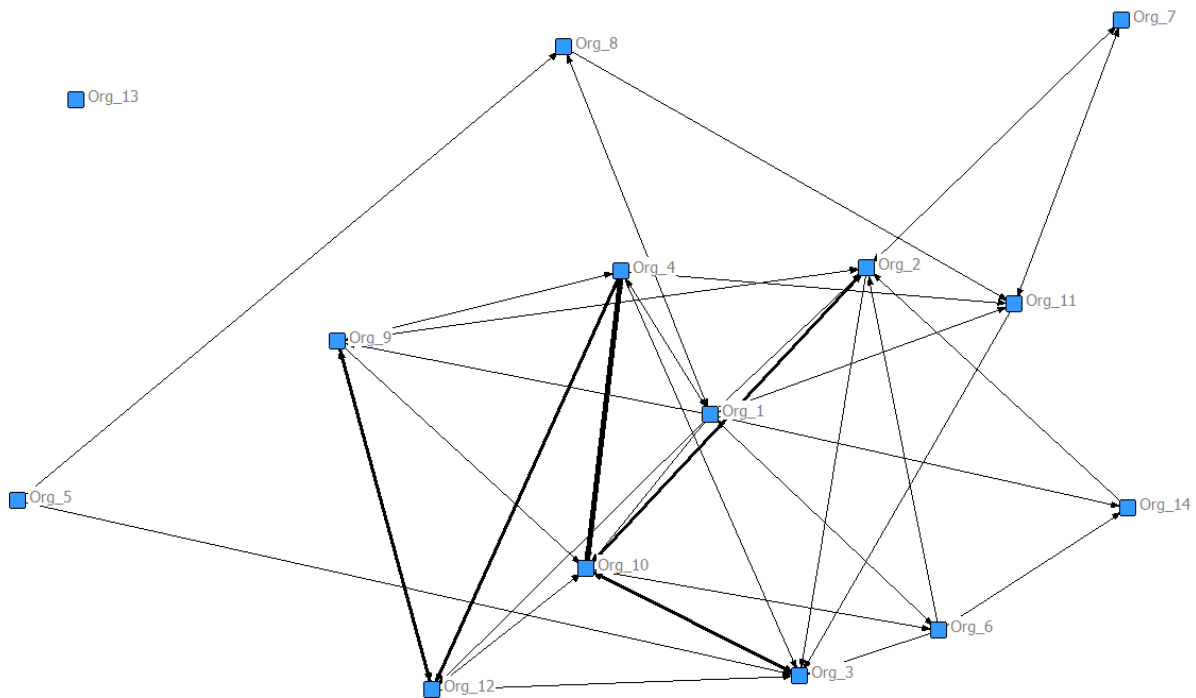
Relationerne før etableringen af MidtVind var begrænset til enkelte erfaområder. Ingen af virksomhederne har svaret, at de samarbejdede på mere end et område.

På ny bakkedes billedet fra netværksanalysen op af interviewene med de involverede virksomheder. Det beskrives således, hvordan der før MidtVind var tale om sporadiske, ikke-systematiske kontakter mellem virksomhederne, og at dette samarbejde ikke i særligt vidt omfang 'gik dybere' i forretningsdrift eller -udvikling.

Nuværende situation

Figuren nedenfor illustrerer den nuværende situation i forhold til relationsstyrke. Tykkelsen af pilene mellem virksomhederne markerer styrken af relationen.

Figur 18: Styrken af relationerne mellem MidtVind deltagerne



Kilde: LB Analyse 2011

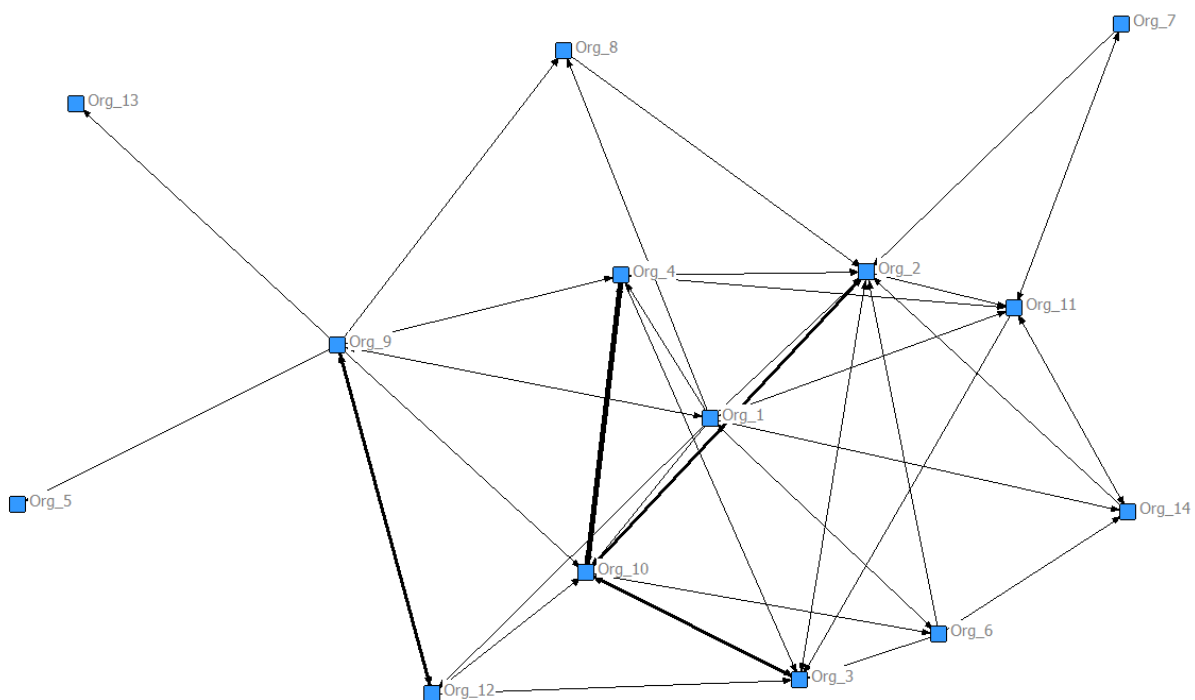
Den nuværende situation er præget af stærkere relationer mellem nogle af de involverede virksomheder. Eksempelvis beskriver to af virksomhederne, hvorledes de nu har etableret relationer på tre erfaområder.

Interviewpersonerne forklarer, hvorfor der har været en udvikling, som illustreres i figuren ovenfor. Således er styrken af relationerne et produkt af den tillid, der er opstået efterhånden som samarbejdet er blevet rullet ud i MidtVind-regi. Virksomhederne beskriver, hvordan tilliden på et erfaområde efterhånden har bredt sig til andre erfaområder og dermed skabt grobund for et stærkere samarbejde.

Fremtidig situation

Nedenfor illustreres den forventede fremtidige situation i forhold til styrken af relationer.

Figur 19: Forventede fremtidig styrke af relationer mellem MidtVind deltagerne



Kilde: LB Analyse 2011

Figuren illustrer, at der er en forventning om at styrken af relationerne generelt vil blive bibeholdt. Selvom enkelte relationer forventes at blive begrænset til lidt færre erfaområder er det også forventningen, at nogle relationer vil blive forstærket.

Interviewene underbygger det forventede billede i figuren ovenfor. Flere interviewpersoner beskriver, hvordan relationerne kan komme til at sprede sig yderligere, da der er stor interesse fra

andre virksomheders side i forhold til øget samarbejde, mens andre beskriver, hvordan nogle erfaområder vil være vanskelige at samarbejde om, når MidtVind ikke længere holder hånden under relationerne.

Sammenfatning på netværksanalyse

MidtVind er i høj grad lykkedes med at etablere relationer mellem virksomhederne. Antallet af relationer mellem virksomhederne er blevet betydeligt højere nu end forud for projektets begyndelse. Derudover viser analysen også, at virksomhederne forventer at bibeholde relationerne i fremtiden, hvilket indikerer mere permanente effekter af projektet. Således synes additionaliteten af projektet (forstået som situationen nu i forhold til en situation, hvor MidtVind ikke havde været gennemført) som betydelig.

Netværksanalysen viser desuden, at relationerne forud for etableringen af MidtVind var præget af en meget 'flad' struktur, hvor ingen virksomheder havde markant flere relationer end andre. Netværksbilledet nu og det forventede billede i fremtiden viser, at der er sket en betydelig grad af klikedannelse omkring enkelte virksomheder. I forhold til det overordnede formål om at skabe systemleverancer kan dette indikere, at MidtVind har fornuftige chancer for at lykkes. Flere interviewpersoner beskriver således, at det er væsentligt, at enkelte virksomheder tager teten og samler de andre virksomheder omkring sig for at gå sammen i forsøget på sammen at levere moduler og subsystemer til vindmølleproducenterne.

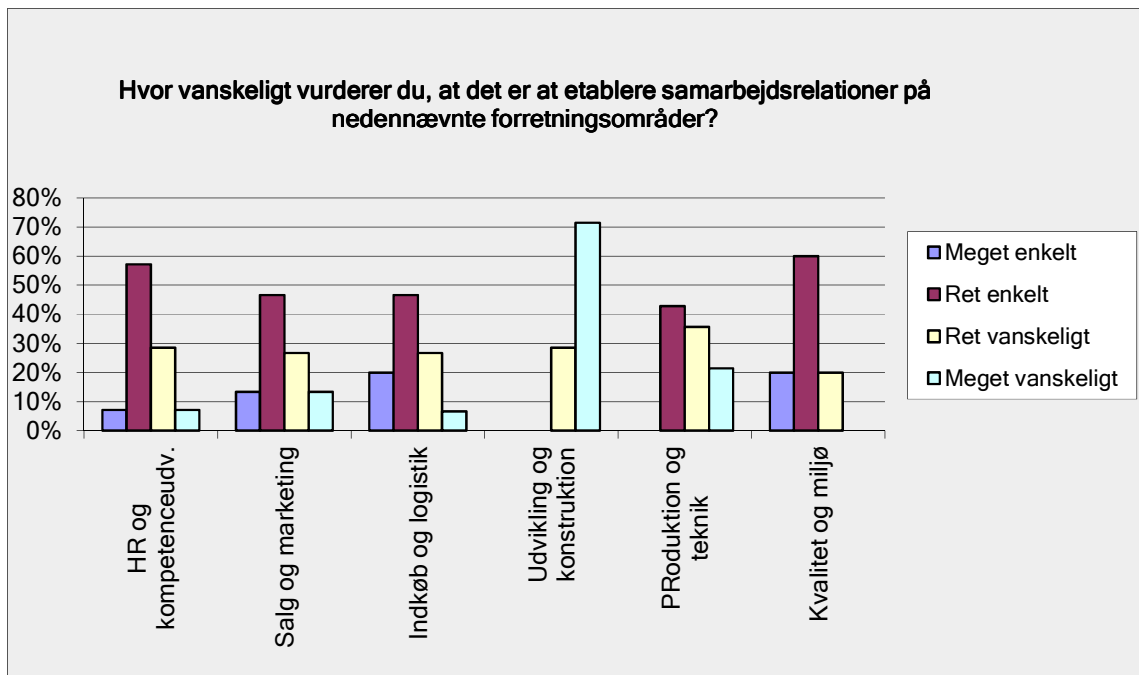
Endelig viser netværksanalysen, at relationerne mellem virksomhederne er blevet styrket i forhold til situationen forud for MidtVind. Før MidtVind samarbejdede virksomhederne i forhold til enkelte erfaområder, mens flere nu har relationer, der dækker flere erfaområder. Det er forventningen, at dette stærkere samarbejde også kommer til at være gældende fremover. Dette stærkere samarbejde mellem virksomhederne kan antages at være fremmende for de overordnede målsætninger om såvel skabelse af innovation mellem underleverandørerne og etablering af systemleverancer, da begge målsætninger må antages at kræve et stærkt og integreret samarbejde mellem virksomhederne.

Vanskeligheder ved samarbejde

MidtVind er et meget interessant netværksprojekt, der, som det er fremgået, har opnået betydelig effekt i forhold til etablering af relationer mellem de deltagende virksomheder. Analysen har imidlertid været holdt på et overordnet niveau, hvor det har været relationer mellem virksomhederne alt i alt, der er søgt analyseret. MidtVind indeholder jo imidlertid relationsskabende aktiviteter inden for 6 forskellige områder, hvor resultaterne har varieret lidt fra det ene område til det næste. Som opfølgning på netværksanalysen har vi derfor spurgt lederne til deres vurdering af, hvor vanskeligt det er at skabe relationer til andre virksomheder inden for hvert af de 6 områder:

Som det fremgår af figur 20 herunder, så er der betydelig variation mellem nogle af områderne. Udvikling og konstruktion skiller sig som samarbejdsområde meget markant ud fra de øvrige, idet samtlige ledere vurderer det som "ret vanskeligt" (29 pct.) eller "meget vanskelige" (71 pct.) at samarbejde. I den anden ende af skalaen ligger Kvalitet og miljø, som et område, hvor i alt 80 pct. vurderer at det er "ret enkelt" (20 pct.) eller "meget enkelt" (60 pct.) at samarbejde. De øvrige forretningsområder falder herimellem, således at Produktion og teknik vurderes som det næstvanskeligste område at samarbejde på (57 pct. vurderer det som ret eller meget vanskeligt), mens de tre resterende områder vurderes som nogenlunde lige lette eller vanskelige at samarbejde på.

Figur 20: Hvor vanskeligt er det at samarbejde på forskellige forretningsområder?



Kilde: LB Analyse 2011

Den store variation i hvor vanskeligt det vurderes at skabe samarbejdsrelationer mellem de deltagende virksomheder på de forskellige forretningsområder, er meget interessant og kalder på yderligere analyse og drøftelse. I den afsluttende opsamling og diskussion vil vi give et bud på, hvilke forhold vi tror spiller ind herpå.

I spørgeskemaet til deltagerne i de enkelte erfagrupper har vi spurgt til deres vurdering af hvor vanskeligt det er at etablere samarbejdsrelationer på det område, som de har arbejdet med, for derved at kunne se, om der er forskel på lederne vurdering og vurderingen fra de medarbejdere, der har repræsenteret virksomhederne i de enkelte grupper. Det generelle billede er meget interessant, at medarbejderne i erfagrupperne (lederne der har deltaget i erfagrupperne er taget af ud af denne undersøgelse, således at det kun er medarbejdere der har svaret) vurderer etablering af samarbejdsrelationer som mere vanskeligt end deres ledere.

Som det fremgik af tabel 2 har vi desværre få besvarelser inden for grupperne "Udvikling og konstruktion" og "HR" til at vi kan inddrage disse grupper i analysen på gruppeniveau. Men i 3 af de øvrige 4 grupper er medarbejdernes vurdering mere negativ end ledernes, mens medarbejdernes vurdering i den sidste er identisk med ledernes vurdering. Mest udtalt er det Indkøb og logistik, hvor 57 pct. af medarbejderne vurderer det som ret vanskeligt at etablere samarbejdsrelationer, hvilket kun var tilfældet for 27 pct. af lederne, mens 7 pct. af lederne vurderede det som meget vanskeligt. Inden for Produktion og teknik er billedet det samme. 80 pct. af medarbejderne vurderer det som ret vanskeligt at etablere samarbejdsrelationer, mens det samme kun er tilfældet for 36 pct. af lederne, mens 21 pct. af lederne vurderer det som meget vanskeligt. Inden for Kvalitet og miljø er forskellen mellem medarbejdernes og ledernes svar ikke helt så markante. Her fordeler medarbejdernes svar sig ligeligt mellem meget enkelt (33 pct.), ret enkelt (33 pct.) og ret vanskeligt (33 pct.), mens svarene fra lederne tilsvarende er meget enkelt (20 pct.), ret enkelt (60 pct.) og ret vanskeligt (20 pct.). Endelig er svarene inden for Salg og marketing næsten identiske for medarbejdere og ledere.

Undersøgelsen efterlader os således med to centrale spørgsmål:

1. Hvorfor er det vanskeligere at etablere samarbejdsrelationer på nogle områder end på andre?
2. Hvorfor vurderer lederne det generelt som lettere at etablere samarbejdsrelationer end deres medarbejdere?

I det afsluttende opsamling og diskussion vil vi diskutere disse to spørgsmål under indtryk af de input, som vi har indhentet fra vores interviews med lederne af de deltagende virksomheder.

Opsamling og diskussion

At det er forskelligt hvor vanskeligt det er at få virksomheder til at etablere samarbejdsrelationer på forskellige områder overrasker nok ingen. Der er oplagt forskel på, hvor "ømt" det er at være åben omkring Udvikling og konstruktion i forhold til hvor ømt det er at være åben omkring eksempelvis Kvalitet og miljø. Alligevel vil det have stor værdi, hvis vi kan præcisere, hvilke forhold der spiller ind på "graden af vanskelighed ved at samarbejde", således at dette kan tages i betragtning inden et samarbejdsprojekt igangsættes. Projektledelsen kan eksempelvis vælge at holde samarbejdet på nogle områder til det ledelsesmæssige/strategiske niveau, hvor det kan være lettere, eller opstille mere begrænsede målsætninger på de vanskelige områder, hvis de på forhånd ved, hvor de befinder sig.

Til at beskrive "graden af vanskelighed ved at samarbejde" har vi valgt begrebet **kompleksitet**, som et samlebegreb, der indfanger de forhold som evalueringen af MidtVind samt vores viden og erfaring fra tidligere evalueringer har gjort os opmærksomme på. Kompleksitet består af tre elementer:

- Forhold vedrørende de deltagende virksomheder
- Forhold vedrørende sammensætninger af virksomheder i netværket
- Forhold vedrørende det emne der skal samarbejdes om

Forhold vedrørende de deltagende virksomheder

I forhold til de deltagende virksomheder har vi navnlig hæftet os ved to forhold, der efter vores opfattelse kan have betydning:

1. Grad af intern åbenhed. Jo mere åbne virksomhederne er internt, jo mere åbne kan de også være eksternt.
2. Grad af specialisering i de deltagende virksomheder. Jo mere nicheorienterede, jo vanskeligere har de ved at samarbejde. Jo bredere produktportefølje, jo lettere har de ved at samarbejde med andre (lokalt?).

Ad. 1: Det kunne være interessant at vide, hvordan de deltagende virksomheder har organiseret deres deltagelse internt. I hvor høj grad har medarbejderne været involveret i beslutningen om at deltage i projektet? I hvor høj grad udveksler de medarbejdere, der deltager i forskellige grupper, deres tanker og erfaringer.

Ad 2: Måske er det sådan at jo mere nicheorienterede virksomhederne er, jo mere parate kan de være til at indgå i samarbejde med videninstitutioner og/eller til at indgå i globale værdikæder. Men at nicheorienteringen gør dem mindre orienterede imod og vanskeligere at skabe samarbejde med lokalt.

Forhold vedrørende sammensætningen af virksomheder

3. Placering i værdikæden ift. hinanden – konkurrencesituation
4. Variation i størrelsen på de deltagende virksomheder
5. Andel af virksomhedernes produktion, der går til vindmølleindustrien

Ad 3: Klyngesamarbejder kan groft sagt ske på to måder: Enten på langs af værdikæden med deltagere fra de forskellige led. Eller på tværs af værdikæden med et antal deltagere fra samme led. I MidtVind har man muligvis sat sig lidt mellem disse to stole ved primært at have deltaget fra forskellige led i værdikæden, men alligevel have 2 indbyrdes konkurrenter i flere af leddene, hvilket vi kort skal uddybe herunder.

Implicit tales der i klyngesammenhæng oftest om samarbejder på langs af værdikæden, fordi det er i forbindelse med sådanne at der formodes at kunne frigøres et innovativt potentiale, idet deltagerne får tilført viden og kompetence fra henholdsvis leverandører og aftagere, som de ikke tidligere har haft særlig god adgang til, hvilket giver dem indsigter og kompetencer, som de kan anvende til at udvikle deres produktion. Typisk vil deltagerne ikke være i umiddelbar konkurrence med hinanden, idet de netop befinder sig i forskellige led i værdikæden, hvilket gør det relativt let at etablere samarbejdet i første omgang. Til gengæld vil der ofte gå relativt lang tid før det innovative potentiale udløses og virksomhederne opnår en forbedring af deres forretningsgrundlag, der slår igennem på bundlinjen.

Klyngesamarbejde kan imidlertid også foregå mellem virksomheder, der befinder sig i det samme led i værdikæden. Etableringen af samarbejdet kan være vanskeligere fordi virksomhederne oftest vil være indbyrdes konkurrenter. Omvendt vil der ofte være en højere grad af fælles udfordringer og muligheder, som virksomhederne kan se en umiddelbar interesse i at forfølge i fællesskab. Det kan dreje sig om etablering af fælles salgskontorer på nye markeder, fælles indkøb, indførsel af kvalitetssikringssystemer m.v. Karakteristisk for denne type aktiviteter er, at de ikke udløser innovation i virksomhederne men snarere handler om at optimere virksomhedernes drift. Til gengæld kan det konkrete samarbejde ofte etableres relativt hurtigt og gevinsterne ved samarbejdet kan ofte høstes relativt hurtigt, hvilket i sig selv kan motivere virksomhederne til at udvide samarbejdet.

MidtVind har primært deltagere på langs af værdikæden, men alligevel også lidt på tværs. Lidt polemisk kan man sige, at 2 virksomheder og konkurrenter i et enkelt led i værdikæden er for lidt til at gennemføre optimeringsprojekter, men kan være nok til at spolere etableringen af det samarbejde på langs af værdikæden, der skal skabe innovation – eller i hvert fald nok til at reducere udbyttet af at sådant samarbejde. Stort set samtlige af de deltagende virksomheder beskriver, hvordan indbyrdes konkurrence mellem nogle af de deltagende virksomheder har hæmmet mulighederne for samarbejde. Dermed har man i et vist omfang sat sig midt imellem 2 stole.

Ad 4: Som det fremgik af tabel 1 er størrelsen på de deltagende virksomheder meget forskellig, hvilket på nogle områder har gjort det svært at finde en passende fællesnævner for samarbejdet. Klyngesamarbejde er i høj grad muligt mellem henholdsvis store virksomheder og mindre virksomheder. Men evalueringen har vist at samarbejde mellem store og små kan være vanskeligt på nogle områder.

Ad 5: Nogle af de deltagende virksomheder er tæt på 100 pct. underleverandører til vindmølleindustrien, mens det for andre af virksomhederne udgør en mindre del af deres omsætning. Det skaber en forskel i motivation og commitment i forhold til ambitiøse målsætninger om eksempelvis at blive i stand til at indgå i fælles systemleverancer.

Forhold vedrørende emner, der samarbejdes om.

6. Tid før et samarbejde vil kunne føre til (økonomiske) gevinster.

Ad 6: Som diskuteret ovenfor vil det typisk tage relativt lang tid før samarbejde om innovationsprojekter på langs af værdikæden vil kunne føre til konkrete resultater, mens optimeringsprojekter på tværs af kæden typisk vil kunne realiseres hurtigt uden at føre til innovation. De udvalgte forretningsområder, som erfagrudderne er bygget op omkring repræsenterer både typiske emner for optimering såsom Kvalitet og miljø, HR, Indkøb og logistik samt Salg og marketing, hvor der ofte vil kunne høstes relativt hurtige gevinster og hvor deltagerne også vurderer det som lettest at etablere samarbejdsrelationer. Udfordringen her har nok som nævnt været for få deltagere i de enkelte led i kæden til at realisere potentialet for samarbejde.

Her over for står Udvikling og konstruktion samt produktion og teknik, der typisk vil være tidskrævende og kræve åbenhed om mere følsomme emner, der derfor også vurderes af deltagerne som de vanskeligste områder at samarbejde om.

Vi ser ovenstående elementer som bidrag til en diskussion snarere end som meget faste konklusioner. Vi har imidlertid vurderet, at det kunne have værdi for det videre arbejde at vi søgte at fremlægge de forklarings-elementer, som de gennemførte interviews har peget på, således at de kan drøftes åbent og evt. føre til ændrede beslutninger i det fremadrettede arbejde, snarere end at vi af frygt for at fremlægge endnu ufærdige konklusioner afstod fra at lægge noget frem.

I det følgende skal vi ganske kort på samme måde fremlægge vores mulige forklaringer på, hvorfor lederne opfatter det som lettere at samarbejde end deres medarbejdere i erfagrudderne.

Hvorfor vurderer lederne det som lettere at samarbejde end deres medarbejdere?

Som gennemgået ovenfor er der en systematisk tendens til at lederne vurderer det som lettere at etablere samarbejdsrelationer, end de medarbejdere der har deltaget i de respektive erfagrudderne.

Vi har ikke inden for rammerne af denne evaluering haft mulighed for at interviewe de medarbejdere, der har deltaget i erfagrupperne. Vi har imidlertid alligevel valgt at give vores forslag til mulige forklaringer, idet vi håber, at de kan indgå i den videre udvikling af netværket. Vi har således tre mulige bidrag til at svar:

1. Medarbejderne har ikke været tilstrækkeligt inddraget i beslutning og på strategisk niveau
2. Der er forskel på at samarbejde på strategisk niveau og på operationelt niveau
3. Lederne er mere samarbejdsorienterede end deres medarbejdere

Ad 1: Lederne har formentlig truffet beslutningen om at gå med i projektet ud fra nogle relativt overordnede, strategiske betragtninger, som deres medarbejdere ikke har haft tilstrækkelig indsigt i. I nogle tilfælde har lederne måske også selv udstrålet en vis usikkerhed omkring værdien af netværksdannelsen, hvilket er blevet opfanget af medarbejderne og har påvirket deres motivation for at udvikle samarbejdet negativt. En af de interviewede ledere udtrykte således at "medarbejderne gør som lederen – og ikke som lederen siger".

Ligeledes tyder interviewene på, at der ikke altid har været fokus på at samle op på udviklingen i de enkelte grupper hjemme i de deltagende virksomheder, så det overordnede perspektiv i projektet har kunnet fastholdes for den enkelte medarbejder. Fra andre klyngeprojekter har vi ligeledes den erfaring, at det er afgørende at den enkelte medarbejder oplever at have et klart mandat til at indgå i samarbejde og kan agere på dette mandat i mødet med de øvrige virksomheder. Så snart nogen mangler dette, hæmmer det mulighederne for at bringe samarbejdet fremad.

Ad 2: Det er formentlig relativt lettere at blive enige om det fornuftige og nødvendige i at samarbejde på et overordnet strategisk niveau end på det konkrete operationelle niveau, hvor de mange praktiske udfordringer spiller ind, og hvor forskellighederne mellem virksomheder træder tydeligere frem (jf. pkt. 3,4 og 5 ovenfor).

Ad 3: Endelig kan det naturligvis tænkes at lederne er mere samarbejdsorienterede personer, fordi de i højere grad har været nødt til at forholde sig til strategiske udfordringer, mens deres medarbejdere kan være mere specialiserede og teknisk orienterede. Mange virksomheder har i de senere år været tvunget til at skære tættere ind til kernen i deres forretning, og så lade flere af de mere perifere funktioner blive varetaget af eksterne samarbejdspartner. I den forbindelse bliver evnen til at samarbejde en langt mere afgørende parameter end den tidligere har været. En mulighed er, at lederne i højere grad end deres medarbejdere lever i denne virkelighed, og derfor generelt er mere motiverede for at søge samarbejdsrelationer end deres medarbejdere.

Bilag 1: Interviewede personer og interviewguide

Virksomhed	Person	Dato, tidspunkt
AB Inventech	Karl Erik Lage	5. august, kl. 8:30
AH Industries	Steffen Jespersen	25. juli, kl. 10
AVN Energy	Tom Weiling	3. august kl. 13
DAFA	Sasha Nikolic	11. august kl. 10
DEIF	Torben Rønnow	9. august, kl. 13:30
DOT	Henrik Steen-Jørgensen	3. august kl. 10.30
deugro	Richard Thomsen	13. juli kl. 13.30
Electricon	Kim Bertelsen	1. august kl. 10
Hydra Grene	Erik Lodberg	13. juli kl. 11
KK Electronic	Erik Gammelgaard	25. juli, kl. 15
Liftra	Per Fenger	1. august kl. 13
L&S	Ole S. Bækby	13. juli kl. 8:30
Niebuhr	Annette Mosegård	22. august kl. 8:15
Weissenborn	Peter Møller	3. august kl. 8:30

Interviewguide vedr. MidtVind

Temaer	Interviewspørgsmål
<p style="text-align: center;">Briefing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluering af MidtVind • Fokus på at blive klogere på projektet • Forskningselementer • Fortrolighed 	
Baggrundsinformation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beskrivelse af virksomhed og placering i værdikæden 2. Beskrivelse af marked for produkter og services
Overordnet involvering i projektet	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hvordan / hvornår hørte du første gang om MidtVind (kolleger i branchen, Vindmølleindustrien etc.)? 4. Havde din virksomhed været involveret i sådanne projekter tidligere? 5. Hvad var formålet med at deltage? 6. Hvad forstår du ved begrebet "systemleverance" (som er en del af målsætningen for projektet)? 7. Hvad forstår du ved begrebet "innovativt netværk" (som er en del af målsætningen for projektet)?
Samarbejdsrelationer	<ol style="list-style-type: none"> 8. Vidste du, hvem der deltog i MidtVind? 9. Havde det nogen betydning, hvem der deltog?
Opfattelse af behov for samarbejde	<ol style="list-style-type: none"> 10. Indgår din virksomhed i andre netværk, som MidtVind? 11. Hvordan oplever du din organisations indstilling/åbenhed overfor formelle/uformelle netværk?
Generelt om markedssituationen	<ol style="list-style-type: none"> 12. Hvor konkurrencebetonet er vindmøllebranchen? 13. Hvor konkurrencebetonet er "jeres" del af værdikæden? 14. Hvor væsentlig er samarbejde i branchen generelt? 15. Hvor væsentlig er samarbejde i "jeres" del af værdikæden? 16. Hvordan har MidtVind-projektet håndteret denne konkurrencesituation (NDA'er eller lignende)? 17. Har du oplevet en udvikling i markedssituationen over de seneste år (mere konkurrence, mere samarbejde eller status quo)? 18. Har konkurrencesituationen spillet ind på projektet (konkrete situationer)?
Erfagrupper/temaer	<ol style="list-style-type: none"> 19. Hvor mange erfagrupper/temaer har I deltaget i? 20. Ved du, hvordan erfagrupperne er blevet defineret? 21. Hvordan er det blevet bestemt, hvilke erfagrupper/temaer I har deltaget i? 22. Er der nogen erfagrupper/temaer, der har været lettere at arbejde med end andre? 23. Hvordan har opdelingen i erfagrupper/temaer fungeret?
Aktiviteterne i projektet	<ol style="list-style-type: none"> 24. Hvilke aktiviteter (møder, konferencer, workshops etc.) har I deltaget i i projektet? 25. Hvordan har disse aktiviteter fungeret i forhold til projektets formål om at skabe et innovativt netværk blandt underleverandører til vindmølleindustrien?
Projektledelse	<ol style="list-style-type: none"> 26. Hvordan har du oplevet ledelsen af MidtVind-projektet? 27. Hvordan har organiseringen med en projektchef og en direktør-/ledelsesgruppe fungeret?
Udbytte af projektet	<ol style="list-style-type: none"> 28. I hvor høj grad har jeres virksomhed fået målsætningen bag deltagelse opfyldt? 29. I hvor høj grad har MidtVind bidraget til målsætningen om at gøre underleverandørerne mere innovative og påtage sig større systemleverancer? 30. I hvor høj grad ville I have etableret samarbejde med de involverede virksomheder uden MidtVind?
<p style="text-align: center;">Debriefing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det videre arbejde • Fortrolighed <ul style="list-style-type: none"> • Udfyldelse af spørgeskema (hvis ikke allerede sket – spørge ind til eventuelle blanke felter) 	