UPPSALA UNIVERSITET

UPTEC STS 13032
Examensarbete 30 hp
Juli 2013

Möjligheter, behov och strategi för företagsetableringar inom High Voltage Valley

Josefina Bernspång

UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
http://www.teknat.uu.se/student

Abstract

Möjligheter, behov och strategi för företagsetableringar inom High Voltage Valley

Opportunities, needs and strategy for business establishments within High Voltage Valley

Josefina Bernspång

This thesis addresses how we, in a globalized world, can assure that Sweden and all its regions are among the areas that contribute to the global economy and thus can afford to buy the products produced by others. High Voltage Valley (HVV) is a cluster initiative where industry, government and academia collaborate to create an innovative environment to attract other businesses for establishment. Semi-structured interviews with stakeholders of HVV and benchmarking with other cluster initiatives, Robot Valley and Fiber Optic Valley, have been conducted. The analysis is based on cluster theory and location theory.

The structure of the thesis is based on opportunities to attract businesses to the region, the need of establishments in the region and benchmarking with establishment strategies of other cluster initiatives. The identified opportunities are the local business relationship with ABB, the prerequisites of life quality in the region and the availability of financial support.
Further on has a number of opportunities to be developed been identified; diversification of the existing businesses, an expansion of the cooperation with universities and to simplify the contact with local authorities. Challenges that HVV is facing is: creating a more dynamic labor market, secure long-term labor supply, spread the image of the brand HVV and finally putting HVVs geographic scope. Two of the identified needs of establishments are strategically important: to establish a third-party logistician and commercializing systems for distributed generation and energy storage. Strategically HVV should identify their core areas and limiting operations to areas with strong growth potential.

Handledare: Linda Nilsson
Ämnesgranskare: Marcus Lindahl
Examinator: Elísabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS13 032

Populärvetenskaplig sammanfattning

Detta examensarbete adresserar hur man i en globaliserad värld ska kunna säkra att Sverige och samtliga dess regioner finns med bland de områden som bidrar till den internationella ekonomin och därmed också får råd att köpa sådant som produceras av andra. High Voltage Valley (HVV) är ett klusterinitiativ där näringsliv, myndigheter och akademi samarbetar för att skapa en innovativ miljö som lockar till sig andra företag för etablering.

12 semistrukturerade intervjuer har genomförts med intressenter av etableringar i HVV samt en benchmarking gentemot två andra klusterinitiativ, Robotdalen och Fiber Optic Valley. Den teoretiska utgångspunkten utgörs av klusterteori och lokaliseringsteori. Studien har strukturerats utifrån identifierade möjligheter gällande etableringar, behov av etableringar i regionen samt benchmarkingen av andra klusterinitiativs etableringsstrategier.

De främsta existerande etableringsfördelarna som identifierats är den lokala affärsrelationen med ABB, de stora möjligheterna till livskvalité på orten samt möjligheterna till ekonomiskt stöd. Bland de etableringsfördelar som bör utvecklas finns diversifiering av det befintliga näringslivet, en utökning av samarbetet med de universitet och högskolar man jobbar med samt att förenkla kontakten med lokala myndigheter.

Utmaningar som HVV står inför omfattar att skapa en mer dynamisk arbetsmarknad, trygga den långsiktiga tillgången på arbetskraft, sprida bilden av varumärket HVV och slutligen att sätta HVVs geografiska omfattning. Två av de identifierade behoven av etableringar bedöms som strategiskt viktiga; att etablera en tredjepartlogistiker samt att kommersialisera anläggningar för distribuerad generering och lagring av energi. Ytterligare ett behov som betraktas som strategiskt för HVV är lokala leverantörer för strategiska samarbeten med ABB men här bedöms grunderna för en etablering ännu vara för svaga. Strategiskt bör HVV identifiera sina kärnområden och avgränsa verksamheten till områden med stark potentiell tillväxt.

Innehåll

1. Inledning 4
1.1 High Voltage Valley 5
1.1.1 Organisation 6
1.2 Problemformulering 7
1.3 Syfte 7
1.4 Avgränsning 7
1.5 Begreppsdefinitioner 8
2. Metod 10
2.1 Intervjumetod 10
2.2 Benchmarking 11
2.3 Källkritik 12
3. Litteraturöversikt 13
3.1 Klusterteori 13
3.1.1Från klusterteori till policy 15
3.1.2 Kluster i Sverige 17
3.2 Lokaliseringsteori 18
4. Resultat 20
4.1 Möjligheter till etableringar 20
4.1.1 Det befintliga näringslivet i Ludvika och den omgivande regionen 20
4.1.2 Kommunikationer och logistik 21
4.1.3 Etableringsarbetet i Ludvika-regionen i dagsläget 22
4.1.4 Förutsättningar för utveckling 26
4.2 Behov 28
4.2.1 Tredjepartslogistiker 29
4.2.2 Konstruktion och design av emballage 29
4.2.3 Lokala leverantörer för strategiska samarbeten 29
4.2.4 Montering av anläggningar för distribuerad generering och lagring av energi 30
4.3 Strategi 31
4.3.1 Robotdalen 31
4.3.2 Fiber Optic Valley 35
5. Diskussion 37
5.1 Möjligheter 37
5.1.1 Kommunala tjänster och service 37
5.1.2 Arbetskraft 38
5.1.3 Marknad 38
5.1.4 Kommunikationer 39

5.1.5 Mjuka värden 39
5.1.6 Finansiella möjligheter 40
5.1.7 Geografiska förutsättningar 40
5.2 Behov 40
5.2.1 Tredjepartslogistiker 41
5.2.2 Konstruktör och designer av emballage 41
5.2.3 Lokala leverantörer för strategiska samarbeten 41
5.2.4 Montör och distributör av anläggningar för generering och lagring av energi . 42
5.3 Strategi 42
6. Slutsatser 46
6.1 Etableringsfördelar och utmaningar 46
6.2 Behov av etableringar 46
6.3 Etableringsstrategi 47
6.4 Fortsatta studier 47
7. Referenslista 49
Tryckt material 49
Internet 50
Interna dokument 50
Intervjuer 51
Personliga intervjuer 51
Telefonintervjuer 51

1. Inledning

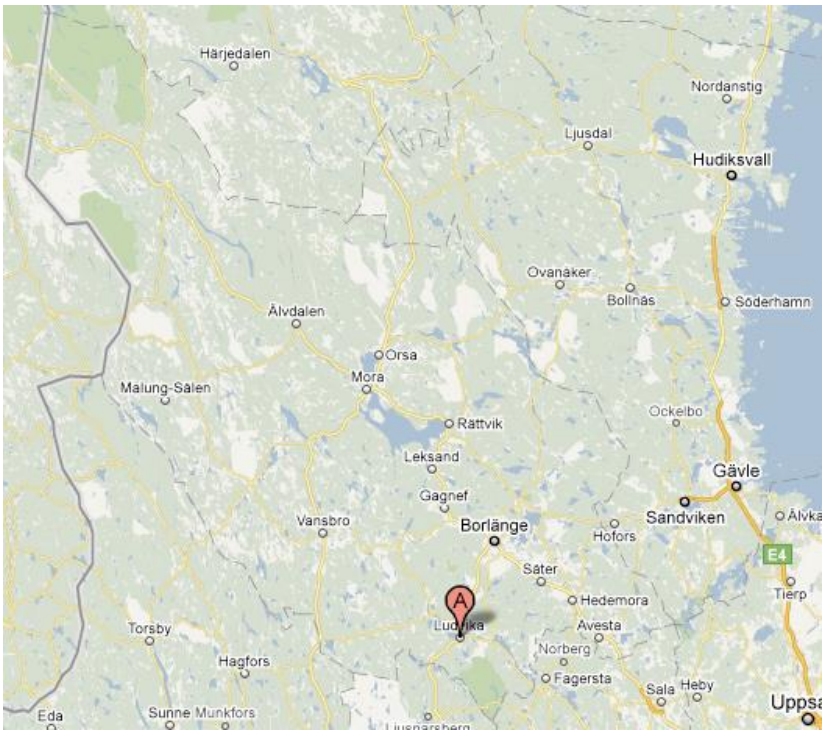
Vi lever i en värld där globaliseringen gjort att företag inte längre bara konkurrerar på den lokala och/eller regionala marknaden, utan konkurrensen har i allt större utsträckning blivit global. Detta har inneburit att det skett en fundamental omritning av den globala ekonomiska kartan (Dicken, 2003). Tillsammans med de stora framsteg som skett inom kommunikationsteknologin har detta resulterat i att all verksamhet idag i princip kan bedrivas var som helst. Dessa trender väcker frågan hur man ska kunna säkra att Sverige och samtliga dess regioner finns med bland de områden som bidrar med kvalificerade produkter, processer och tjänster till den internationella ekonomin och därmed också får råd att köpa sådant som produceras av andra. (Laestadius, Nuur, Ylinenpää, 2007) Den globala utmaningen som Sverige står inför visar sig på flera olika plan. Sveriges BNP per capita utvecklas långsammare än vad den gör i andra OECD-länder samtidigt som Sveriges världsmarknadsandelar i exporten minskar och de svenska storföretagens produkter i allt högre grad produceras utomlands (Edling, 2010).

I teorin borde mer öppna globala marknader, snabbare transporter och ökad kommunikation minska betydelsen av lokalisering i konkurrensen. Allt som kan inhämtas effektivt på distans genom globala marknader och industriella nätverk är tillgängligt för alla företag och är därmed neutraliserat som en källa till konkurrensfördelar. Trots detta finns det i vår globala värld flera exempel på motsatta förhållanden; sannolikheten att hitta ett investeringsbolag i världsklass är till exempel mycket högre i Boston än på i stort sett alla andra plaster i världen och detsamma gäller framgångsrika bilföretag i södra Tyskland eller tillverkning av exklusiva skinnskor i norra Italien. Konkurrensfördelar i en global ekonomi ligger allt mer i lokala fenomen som kunskap och relationer vilka avlägsna konkurrenter inte kan matcha (Porter, 1998). Dagens ekonomiska karta präglas därför av vad Michel Porter (1998) kallar för kluster (clusters) vilka han definierar som kritiska massor, på samma plats, av ovanligt konkurrenskraftig framgång inom ett särskilt område. Ett av de kändaste exemplen på kluster är Silicon Valley, beläget sydväst om San Fransisco, med en hög koncentration av dator- och elektronikindustri och där ca 40 % av den totala arbetskraften är verksam inom de tusentals högteknologiföretagen. Silicon Valley ses som en föregångare för kluster i allmänhet och för kluster inom informations- och kommunikationsteknik (ICT) i synnerhet. Det etablerades efter andra världskriget genom företag med ursprung från Stanforduniversitetet såsom Varian och Hewlett-Packard och har efter det expanderat med försvars- och elektronikföretag som Lockhead Martin och Xerox och senare också med produktbolag inom IT som IBM, Apple och Intel. Under 1980-talet blev Silicon Valley en symbol för koncentrerad och snabb tillväxt baserad på högteknologi. (NE.se, 2010a) Denna framgång för Silicon Valley har lett till att kluster fått mycket uppmärksamhet från såväl forskare som från aktörer på den publika policyarenan (Bresnahan, Gambardella, 2004a).

Också i Sverige ses kluster som ett medel för att uppnå tillväxt i den ökande globala konkurrensen. Olika initiativ för att skapa kluster har därför varit en del av den omfattande industri- och teknikpolitiska satsning som ägt rum de senaste åren. Tanken är att försöka konstruera de gynnsamma förutsättningar för innovation och tillväxt som visat sig framgångsrika på andra håll genom att starta samarbeten mellan geografiska koncentrationer av företag inom gemensamma verksamhetsområden, offentliga aktörer samt forsknings- och utbildningsinstitutioner.

1.1 High Voltage Valley

HVV är ett klusterinitiativ, bildat 2005, med bas i Ludvika, Dalarna, se Figur 1.



Figur 1: Karta över Dalarna (streckad linje) med Ludvika markerat. Källa: Google maps

Initiativet samlar näringsliv, akademi och offentliga aktörer och totalt består initiativet av ett femtiotal olika aktörer. Från näringslivet står ABB i spetsen och målgruppen för samverkansplattformen utgörs av företag som har en koppling till den utveckling som sker runt ABB i Ludvika (High Voltage Valley 2009a). ABB i Ludvika har ungefär 2500 anställda och utgörs främst av två divisioner inom ABB, Power Products och Power Systems (Hjelm) vilka utgör ABB-koncernens centrum för kraftöverföring (HVV – ansökan klusterprogram). Utöver ABB deltar även STRI, med 55 anställda, som är ett oberoende elkraftteknikkonsultföretag med ett ackrediterat högspänningslaboratorium, där de bland annat har en testanläggning för ABB (Stomberg). Vidare finns här det högteknologiska verkstadsföretaget Lemont, energiföretaget VB Energi samt en rad andra mindre företag som levererar produkter och tjänster till främst ABB (HVV – ansökan klusterprogram).

HVV har ända sedan starten haft en tydlig forskningsprofil och har strategiska samarbeten med KTH, Uppsala Universitet samt Högskolan Dalarna och där särskilt Centrum för solenergiforskning. På Uppsala Universitet finns det omfattande forskning kring storskalig energilagring och batterier vilken har blivit en viktig kugge i HVVs projekt om smarta elnät, SmartGrid. (High Voltage Valley, 2010a) Kopplingarna mellan HVV och universiteten är till stor del baserad på informella relationer.

Syftet med HVV är att stärka regionens världsledande ställning inom elkraftteknik och att skapa förnyelse och ekonomisk tillväxt i regionen. I dagsläget ligger fokus på att

vidareutveckla och stärka HVV med fler mindre och medelstora företag. Genom en nära samverkan är målsättningen att driva forskningsprojekt, utveckla innovationer och nya företag, utveckla befintliga leverantörer till elkraftsbranschen samt att säkerställa branschens behov av kompetensförsörjning. Syftet har konkretiserats i en rad aktiviteter som sedan gjorts om till mätbara mål, för att möjliggöra uppföljning av verksamheten. (High Voltage Valley, 2010a)

Finansieringen av HVV kommer från Ludvika och Smedjebackens kommun, FalunBorlängeRegionen, Region Dalarna samt från EU:s regionala utvecklingsfond och uppgår 2009 och 2010 till drygt 2,5 miljoner kronor per år. (High Voltage Valley, 2010a)

1.1.1 Organisation

HVV är organiserat med en styrgrupp i toppen, bestående av representanter från HVVs intressenter; ABB, STRI, VB Energi, Ludvika kommun, Samarkand, Uppsala Universitet, KTH, Lemont, FalunBorlängeRegionen samt Väsman Invest. Styrgruppen har det övergripande ansvaret för utvecklingen av HVV och beslutar om strategiskt viktiga frågor. HVV har tre anställda, en processledare som ansvarar för den operativa verksamheten och agerar projektledare i flera av de projekt som pågår inom HVV, en processkoordinator som koordinerar de olika projekten samt en administratör. HVVs verksamhet bedrivs främst i projektform och i samband med att nya projekt startas skapas en särskild organisation kring det aktuella projektet. Hur den organisationen utformas varieras beroende på vilken kompetens som behövs samt projektets omfattning. Utöver detta finns det också två arbetsgrupper som rapporterar till och bidrar med kompetens till styrgruppen. Dessa utgörs av en expertpanel, vilken samlar tekniska kompetenser och har som syfte att bedöma vilka projektidéer HVV bör satsa på, samt en arbetsgrupp för kommunikation som har i uppdrag att arbeta med HVVs varumärke. De är delaktiga i arbetet med att ta fram en kommunikationsplattform som bland annat ska tydliggöra hur HVV ska synas och vilka verktyg som ska användas. (High Voltage Valley, 2010a)

För tillfället har HVV tre pågående projekt, Ökad attraktionskraft kring HVV, Vidareutveckling av HVV samt SmartGrid. Syftet med projektet Ökad attraktionskraft är att genomföra värdeskapande aktiviteter för HVVs medlemmar för att i ett längre perspektiv bidra till att vidareutveckla regionens världsledande ställning inom elkraftteknik. Från starten var HVV främst forskningsinriktat och det är i och med starten för detta projekt 2009 som man satsat på att utöka nätverket med fler företag. Projektet Vidareutveckling av HVV har i sin tur målsättningen att samverkan mellan de olika aktörerna ska resultera i forsknings- och utvecklingsprojekt vilka ska bidrar till kommersialisering av nya produkter, att nya företag startas samt att det i regionen sker en positiv utveckling på det stora hela. Slutligen så är syftet med SmartGrid att fastställa behov, krav och möjligheter för en effektiv övervakning och styrning av elsystem i realtid samt att utvärdera olika metoder för lagring av energi. Motivet bakom detta är att möjliggöra en ökning av den distribuerade elproduktionen, med bibehållen kvalitet. Målen för projektet är att genom samverkan mellan industri och akademi utveckla ny kunskap och teknik som bidrar till att utveckla svensk kompetens inom grön energi och energieffektivisering med SmartGrid-lösningar, säkerställa regionens världsledande ställning inom elkraftområdet, skapa möjligheter till affärsmässiga avknoppningsverksamheter och exportmöjligheter samt att stärka den vetenskapliga grunden och därmed också säkerställa rätt kompetens hos studenter. (High Voltage Valley, 2010b)

1.2 Problemformulering

Det övergripande syftet med att skapa ett klusterinitiativ är att kreera en innovativ miljö som möjliggör konkurrens på en internationell nivå, och därmed trygga tillväxten i den egna regionen. Kluster och klusterinitiativ följer generellt en livscykel där ett kluster genomgår en rad olika faser: tillväxtfasen, mognadsfasen, renässansfasen samt avvecklingsfasen. Detta examensarbete fokuserar på övergången från födelsefasen till tillväxtfasen. När ett kluster ska växa utsätts det för en process av internationell konkurrens både vad gäller att attrahera nya företag, kompetent arbetskraft, kapital och vad gäller att få ut de produkter som genereras inom klustret på den globala marknaden. De mest framgångsrika klustren är baserade på en kombination av överlägsen intern dynamik, som inkluderar konkurrens och intensivt skapande av nya företag, och överlägsen attraktionskraft gentemot resurser utifrån. (Sölvell, 2009)

En förutsättning för att HVV ska kunna nå sin målsättning att stärka den världsledande ställning som uppnåtts inom elkraftteknik i Ludvika-regionen är att klustret lyckas med att växa. Därmed är det centralt att HVV lyckas konkurrera internationellt, för att skapa en innovativ och attraktiv miljö som resulterar i att Ludvika-regionen attraherar nya företag, kompetent arbetskraft samt nytt kapital.

1.3 Syfte

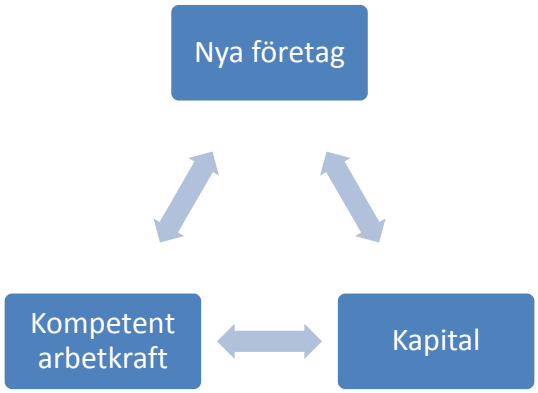
Syftet med detta examensarbete är att ta fram en grund till en strategi- och etableringsplan för att locka nya företag, inom ramen för HVV initiativet, till Ludvika-regionen. Grunden utgörs av att identifiera regionens behov och möjligheter för att utifrån det formulera en strategi. Resultaten ska kunna användas som beslutsunderlag inför framtida satsningar inom området med att generera etableringar och även mer allmänt i arbetet med att öka Ludvika-regionens attraktivitet. Arbetet består av tre olika delar:

- Kartlägga och identifiera vilka etableringsfördelar som existerar eller kan utvecklas i HVV-området med särskild inriktning mot företag inom eller med koppling till den existerande elektrotekniska industrin i regionen samt att undersöka vilka utmaningar som finns eller kan uppstå.
- Identifiering av behov av etableringar vilka bedöms gagna regionens utveckling i enlighet med HVV-initiativet.
- Benchmarking gentemot lämpliga klusterinitiativ med särskilt avseende på etableringsstrategier.

1.4 Avgränsning

Detta arbete behandlar övergången från födelsefasen till tillväxtfasen av klusterlivscykeln, och mer specifikt behov, möjligheter och strategi för att locka nya företag till regionen. En viktig del av arbetet behandlar hur HVV kan använda de förutsättningar man har för att öka attraktiviteten i regionen. Även om fokus här ligger på att attrahera nya företag så påverkar detta även attraktiviteten gällande kompetent arbetskraft och kapital, så även detta kommer beröras, även om det inte ligger i fokus. Arbetet med att göra en region attraktiv handlar till stor del om att skapa positiva spiraler där alla tre av ovanstående komponenter ingår och därför finns det ingenting att tjäna på att försöka exkludera två av dessa ur arbetet. Nya företag kan lockas av att det i en region finns kompetent arbetskraft, på samma sätt som kompetent arbetskraft dras till regioner där det finns många intressanta företag inom deras kompetensområde. Detta samspel

illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2: Visar samspelet mellan hur nya företag, kapital och kompetent arbetskraft verkar attraherande på varandra.

Arbetet har en bred utgångspunkt i vilken typ av företag som är intressanta för etablering och urvalet består av alla typer av företag med verksamhet relevant inom HVV initiativet. Detta inkluderar i stort sett allt från leverantörer, underleverantörer och kunder till redan existerande företag såväl som konsultföretag eller personaluthyrare och begränsas alltså inte bara till företag inom elkraftöverföring. I arbetet med att identifiera vilka behov av etableringar som finns inom HVV har initialt en bred angreppsfront tillämpats, och sen har en del av slutsatsen för arbetet varit att analysera vilka typer av företag som är strategiskt viktiga för HVV att jobba med i etableringssynpunkt.

1.5 Begreppsdefinitioner

I detta avsnitt definieras några begrepp som bedöms vara relevanta för förståelsen av examensarbetet. I och med att skapandet av kluster varit en del av Sveriges industri- och teknikpolitiska satsning och att ett urval av myndigheter såsom VINNOVA, Sveriges Innovationsmyndighet och Tillväxtverket varit drivande i dessa frågor, har delar av de definitioner som används i arbetet baserats på dessa myndigheters definitioner av desamma. Eftersom dessa myndigheter varit initiativtagare till utvecklingen av innovationssystem så är deras definitioner utgångspunkten för de flesta av de klusterinitiativ som finns i Sverige och det har därför varit naturligt att även arbetet utgår från dessa.

”Ett **kluster** är en geografisk koncentration av relaterade företag och aktörer som präglas av ett ömsesidigt beroende och påverkan på varandra, utan direkta krav på samspel med forskning. Ett kluster utgår från att det finns geografiska koncentrationer av relaterade företag och andra aktörer som både konkurrerar och samverkar. Kärnan i flertalet kluster utgörs av affärsdrivande företagsnätverk, som samverkar kring konkreta aktiviteter som till exempel inköpssamverkan, regionala varumärken eller gemensam produktutveckling. Ett kluster kan växa fram organiskt, utan uttalat stöd från den offentliga sektorn.” (Tillväxtverket, 2010)

”Ett **klusterinitiativ** är ett organiserat utvecklingsarbete knutet till ett gemensamt verksamhetsområde. Detta samarbetsprojekt mellan företag och myndigheter och/eller forsknings- och utbildningsinstitutioner sker i syfte att stärka ett klusters tillväxt och konkurrenskraft. För att kunna betraktas som ett klusterinitiativ förutsätts ett samarbete som överskrider gränserna mellan näringsliv, förvaltning och akademi.” (Tillväxtverket, 2010)

”Ett **innovationssystem** utgörs av aktörer inom forskning, näringsliv och politisk/offentlig verksamhet som i samspel genererar, utbyter och använder ny teknik och ny kunskap för att skapa hållbar tillväxt genom nya produkter, tjänster och processer. Innovationssystemen kan delas in i nationella, sektoriella och regionala system.” (VINNOVA 2009)

För att ett innovationssystem ska fungera väl är det centralt att det föreligger ett effektivt samspel mellan de inblandade aktörerna gällande ömsesidigt lärande och nyttiggörande av det samlade kunnandet. De tre aktörerna och samspelet dem emellan, kallat **Triple Helix**, är enligt VINNOVA direkt avgörande för hur stora effekterna blir på tillväxten. (VINNOVA 2009) Genom att utveckla en gemensam vision och samordna de utvecklingsresurser som satsas inom en region är syftet att få till stånd en ökad innovationsförmåga och större avkastning på insatserna (Tillväxtverket, 2010). Ett samspel som fungerar bra ger goda förutsättningar för samarbete och stora mervärden för alla inblandade parter. (VINNOVA 2009)

En **funktionell region** utgår från rörelse- och beteendemönster till och från viktiga funktioner. När det gäller kluster kan det handla om bland annat företagsrelationer, arbete, utbildning och rekryteringsområden. Att utgå från administrativa gränser som till exempel län eller enskilda kommuner kan fungera mindre bra, på grund av att de inte har fokus på kärnverksamheten i klustret eller klusterinitiativet.

Det går aldrig att säga exakt hur en funktionell region ser ut, därför att det beror på vad det är för verksamhet som står i fokus, dess marknader och omkringliggande regioner. (Tillväxtverket, 2010)

2. Metod

Projektet inleddes med en förstudie under vilken tidsramarna för studien i sin helhet sattes upp och en preliminär nedbrytning av uppgiftens delar till aktiviteter gjordes. Under förstudien inleddes också inläsningen på området, vilken sedan fortsatte efter att förstudien avslutats. Inläsningen bestod i att studera rapporter, vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar och uppsatser. En stor del av inläsningen har fokuserats på klusterteori och då främst kring utveckling av kluster. Det visade sig vara svårt att hitta information om kluster och etableringar, varför teorierna om etableringar istället hämtats från lokaliseringsteori som gäller lokalisering av företag i allmänhet och inte specifikt kopplat till kluster. Urvalet av material har till stor del skett i samråd med ämnesgranskare och handledare. Utöver deras rekommendationer har visst material hittats på myndigheter som Vinnovas och Tillväxtverkets hemsida, där flera rapporter inom det aktuella området finns publicerat. Utöver detta har en del av de vetenskapliga artiklarna hittats genom Google Scholar samt Uppsala universitetsbiblioteks artikeldatabas Samsök. Insamlingen av empiriskt material, i form av intervjuer med olika aktörer som arbetar med etableringar inom HVVs region på olika sätt, har skett parallellt med inläsningen medan rapportskrivningen till största delen skett i slutet. HVVs hemsida har kontinuerligt följts under arbetets gång med syftet att hålla examensarbetet kontinuerligt uppdaterat på vad som händer inom initiativet. HVVs verksamhet har också observerats genom deltagande vid ett styrgruppsmöte samt att arbetet under vissa perioder varit förlagt till HVVs kontor i Ludvika. Under hela arbetets gång har metodfrågor och resultat diskuterats med handledaren och tillika processledaren för HVV.

2.1 Intervjumetod

Intervjuerna har använts för att samla in information om hur arbetet med etableringar i HVVs region ser ut idag samt vad det finns för möjligheter till utveckling av arbetet i framtiden. Den senare delen har bestått i att dels identifiera vilka behov av etableringar som finns inom HVV samt att samla in de insatta aktörernas syn på vilka styrkor och utmaningar som finns. Inför genomförandet av intervjuerna skapades olika intervjuunderlag för att passa de olika typer av aktörer som intervjuades, om det gällde aktörer verksamma inom etableringsarbetet i HVVs region, aktörer som satt inne med information om vilka etableringsbehov som finns eller aktörer från andra klusterinitiativ vilka intervjuades om deras etableringsarbete och de erfarenheter de gagnat utifrån det. I urvalet av respondenter nyttjades handledarens kontaktnät och samlade kunskap om vilka aktörer som är relevanta och sitter inne med bra input. Till viss del har urvalet även påverkats av förslag på intressanta respondenter från andra aktörer. Totalt har 12 intervjuer genomförts, varav 7 var personliga intervjuer och 5 telefonintervjuer. Intervjuerna har varit semistrukturerade och har utgått ifrån intervjuunderlagen med frågorna uppdelade i olika ämnesområden. Intervjuunderlagen har inte följts till punkt och pricka, utan de har istället använts just som underlag för en friare diskussion. Stort utrymme har lämnats till respondenterna och deras önskemål angående intervjuernas upplägg och frågornas ordning. Detta har möjliggjort följdfrågor som dykt upp under intervjuernas gång samt ett större utrymme för diskussion. De personliga intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats för att underlätta författandet av rapporten. Under telefonintervjuerna har istället anteckningar förts, vilka renskrivits direkt efter intervjuns avslutande.

2.2 Benchmarking

En viktig del i arbetet med att utveckla en grund till en etableringsstrategi för HVV har bestått i att undersöka hur två andra klusterinitiativs arbetar med etableringar. Denna del av undersökningen har inspirerats av benchmarking som enligt Bergman och Klefsjö (2001) är ett viktigt arbetssätt för processförbättringar. Enligt Camp (1989) betyder benchmarking ”sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som resulterar i överlägsna prestationer”. Metoden går ut på att skapa riktmärken eller benchmarks, vilka används för att fastställa vilken nivå processer, arbetsmetoder eller kvalitén i den egna verksamheten bör hålla för att vara konkurrenskraftig. Därför söker man riktmärken bland de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer, hos de bästa förebilderna. Idealet är att jobba med benchmarking kontinuerligt i den dagliga verksamheten (Karlöf och Östblom, 1993). Det finns olika typer av benchmarking, beroende på valet av partner samt jämförelseparametrar: intern och extern samt kvalitativ och kvantitativ benchmarking, se tabell 1.

Tabell 1: Visar de olika typerna av benchmarking, med den typ aktuell för denna studie markerat.

	Kvalitativ	Kvantitativ
Intern	Deskriptivt beskrivna processer jämförs mellan olika enheter i samma organisation/företag	Nyckeltal mellan olika enheter i samma organisation/företag jämförs
Extern	Deskriptivt beskrivna processer jämförs med konkurrenter eller en god förebild från en annan bransch	Nyckeltal jämförs med konkurrenter eller en god förebild från en annan bransch

Intern benchmarking innebär att man jämför olika enheter inom samma organisation eller företag, medan extern benchmarking innebär att man antingen jämför sig med konkurrenter eller med en god förebild inom en annan bransch, så kallad funktionell benchmarking. I kvantitativ benchmarking ligger fokus på att identifiera nyckeltal vilka möjliggör mätning av processernas effektivitet, medan den kvalitativa benchmarkingen fokuserar på deskriptiva beskrivningar av processerna (Karlöf, 1997).

I denna undersökning utgörs benchmarkingpartnerna av goda förebilder inom andra branscher, så kallad funktionell benchmarking, i form av ett klusterinitiativ inom robotik respektive ett inom fiberoptik. Enligt Karlöf (1997) är funktionell benchmarking ”erfarenhetsmässigt den typ av projekt som visar på de största gapen och därmed de största möjligheterna att åstadkomma förbättringar”. Alla klusterinitiativ har i någon mening samma förutsättningar och behov av etableringar vilket resulterar i att det blir mer rättframt att studera deras etableringsprocesser och dra lärdomar av dem, än att jämföra med andra typer av organisationsstrukturer. De klusterinitiativ som valts som benchmarkingpartners är Robotdalen (RD) och Fiber Optic Valley (FOV). Dessa har valts i samråd med handledaren och baserades främst på hennes erfarenhet av vilka klusterinitiativ som har uppnått resultat i deras arbete med etableringar. Benchmarkingen utförs som en aktivitet inom ramarna för denna studie och är därför inte planerad som en kontinuerlig aktivitet och är därmed inte benchmarking i dess fulla betydelse. Benchmarkingen består i detta fall av informationsinsamling i form av intervjuer med en representant från respektive klusterinitiativ. Den insamlade informationen jämförs och analyseras sedan utifrån HVVs förutsättningar, och utgör därefter input till de slutgiltiga

rekommendationerna för hur HVV ska utveckla sitt etableringsarbete.

Det finns kritik mot benchmarking som metod som främst handlar om att det leder till likriktning istället för att skapa en unik position på marknaden och att resultatet av benchmarking därmed i bästa fall leder till att man blir en exakt kopia av de som är bäst (Pfeffer och Sutton, 2006).

Under en intervju med en av representanterna för klusterinitiativen framkom det att de använder sig av en kommunikationsteknik som innebär att de resultat som kommuniceras utgörs av positiva tolkningar för att dra till sig bra folk, idéer, företag och pengar för att i sin tur möjliggöra att solida resultat kan levereras. Det går ut på att få alla involverade att ha ett positivt förhållningssätt till situationen och att skapa en framgångskänsla.

2.3 Källkritik

Det informationsunderlag som denna studie bygger på kommer från flera olika typer av källor. Det huvudsakliga källmaterialet utgörs av rapporter och intervjuer, men även information från företag och organisationers hemsidor, statistiskt material och nyhetsartiklar har använts.

Rapporten har framtagits på uppdrag av HVV. Dock så har arbetet varit fristående från den övriga verksamheten och det har aldrig funnits några påtryckningar eller upplevda förväntningar på att HVV ska presenteras mer positivt än vad det finns fog för. Rapporten är avsedd att användas av HVV internt och det finns ingen avsikt att använda rapporten i kommunikationen utåt.

Både när det gäller att driva ett klusterinitiativ framåt och när det gäller att arbeta med att locka till sig etableringar är intrycket av vad som görs viktigt, och därför är det med stor sannolikhet så att delar av de fakta som använts är färgade av egenintresse. Generellt har ett kritiskt förhållningssätt använts gentemot alla källor, men då en viktig del av denna studie behandlar subjektiva uppfattningar av den verksamhet som utförs och dess möjligheter och utmaningar så är de identifierade egenintressena en del av resultaten.

En effekt av den valda metoden är att alla som intervjuats på något sätt jobbar med kluster och därför kan antas ha en positiv inställning till dem och de effekter som de ger upphov till. Detta arbete syftar dock inte till att undersöka klusterteoriernas bärighet eller huruvida satsningar på kluster är det mest effektiva för att åstadkomma tillväxt på nationell, regional och lokal nivå. Arbetet tar istället avstamp i HVVs och Ludvikaregionens förutsättningar och möjligheter för att identifiera möjliga, framgångsrika vägar framåt.

3. Litteraturöversikt

Detta arbete handlar till stor del om vilka faktorer som påverkar hur attraktiv en region ter sig för företag utifrån. I detta fall utgörs regionen av en funktionell region begränsad av innovationssystemet runt kraftöverföringsbranschen, även om det också finns en stark koppling till den geografiska regionen runt Ludvika. Litteraturöversikten har därför riktats mot att dels se till faktorer som påverkar framväxten av kluster och vilka positiva effekter som kan uppstå i dessa för enskilda företag och dels till mer generella faktorer som inte är kopplade specifikt till kluster utan istället stammar från lokaliseringsteori.

3.1 Klusterteori

Ekonomiska aktiviteter kan vara antingen geografiskt koncentrerade, geografiskt diversifierade eller befinna sig någonstans på skalan mellan dessa ytterligheter. Det finns en uppfattning om att globaliseringen resulterar i att det på den globala skalan är norm med geografiskt diversifierade ekonomiska aktiviteter. Det finns dock forskare som menar att geografiska koncentrationer av ekonomiska aktiviteter inte bara existerar utan dessutom utgör det normala sakförhållandet. När kartan över den ekonomiska geografin studeras syns tendenser till både koncentration och diversifiering, men att det finns en stark benägenhet för ekonomiska aktiviteter att agglomerera. (Dicken, 2003) Konkurrenter i många internationellt framgångsrika industrier, och även hela kluster av industrier, är ofta lokaliserade i en enskild stad eller region (Porter, 1998).

Det finns fyra olika typer av agglomerationer beroende på om aktiviteterna som utförs inom agglomerationen är blandade eller tekniskt relaterade samt om agglomerationen främst drar nytta av den ökade effektivitet och flexibilitet som storskalighet ger upphov till eller om det också handlar om centra för kunskapsgenerering och innovation, se tabell 2 nedan. (Sölvell, 2009)

Tabell 2 Visar de fyra olika varianterna av agglomerationer och deras karaktäristik

	Blandade aktiviteter	**Tekniskt relaterade aktiviteter**
Effektivitet och flexibilitet	Städer	Industriella distrikt
Innovation	Kreativa regioner	Kluster

Det finns en rad fördelar för företag att agglomerera då detta anses minska kostnaderna, öka intäkterna eller både och för de företag som deltar i det lokala utbytet. (Sölvell, 2009) I alla typer av agglomerationer minskar transaktionskostnaderna och till dessa hör både transportkostnader och de osäkerheter som kan finnas i relationen mellan kund och leverantör. Detta sker med hjälp av en ökad interaktion, såväl social som kulturell, mellan lokala leverantörer och kunder (Dicken, 2003).

Kluster omspänner ofta en formation av industrier som är länkade genom relationer mellan leverantörer, köpare och komplementproducenter (Schilling, 2008). Inom breda gränser har ett klusters attraktionskraft idag huvudsakligen sitt ursprung i den historiska händelsen att någonting en gång startade där, och inte på andra ställen där det lika gärna eller ännu hellre hade kunnat starta, och att starten ledde till framgång. När ett kluster väl är etablerat tenderar det att växa genom en kumulativ, självutvecklande process som involverar (Dicken, 2003):

- Attraktion av länkade aktiviteter
- Stimulering av entreprenörskap och innovation
- Fördjupning och breddning av den lokala arbetskraften
- Ekonomisk diversifiering
- Berikning av den industriella atmosfären
- Förtätning av lokala institutioner
- Intensifiering av den sociokulturella miljön
- Förbättrad fysisk infrastruktur

Klustrets attraktionskraft kan alltså resultera i att nya företag startas i regionen eller att nya företag flyttar dit. I takt med att företag växer kan avdelningar knoppas av till nya företag, anställda med entreprenörstänk startar nya företag och leverantörs- och distributörsmarknader uppstår för att serva klustret. Framgångsrika företag attraherar också ny arbetskraft till området vilket kan bidra till en mer värdefull arbetskraftspool. Ökningen i arbetsgivaravgifter och skatter kan leda till förbättringar av infrastrukturen, skolor och andra marknader som servar befolkningen, som till exempel köpcentrum, mataffärer och sjukvård. För företag är det viktigt att förstå drivkrafterna och fördelarna till att vara med i kluster, för att se till utvecklingen av strategin gör att företaget kan positionera sig så att man för största möjliga nytta av klustret. Det finns dock även nackdelar med geografiska samlingar av företag. Närheten av många företag som servar en lokal marknad kan leda till konkurrens som reducerar de enskilda företagens prisledande ställning i deras relationer till både leverantörer och köpare. Geografisk närhet ökar också risken för att företagets konkurrenter får tillgång till skyddad kunskap och slutligen kan kluster ge upphov till trafikstockningar, högre huspriser och högre halter av föroreningar. (Sölvell, 2009)

Trots att informationsteknologi har gjort det lättare, snabbare och billigare att överföra information över stora avstånd, finns det flera studier som visar att kunskap inte alltid villigt överförs via sådana mekanismer (Schilling, 2008). Basen till regionala/lokala innovationskluster ligger därmed i en rad karaktäristika för innovationsprocessen vilka är känsliga för geografiska avstånd och närhet (Dicken, 2003).

- Lokala mönster för kommunikation. Geografiskt avstånd har stor inverkan på sannolikheten för individer inom och mellan organisationer att dela kunskap och information.
- Lokal innovationsspaning och scanningsmönster. Geografisk närhet påverkar hur företags processer för att hitta teknologisk input eller möjliga samarbetspartners ser ut. Särskilt små företag har ofta ett mer geografiskt begränsat upptagningsområde än stora företag.
- Lokala uppfinningar och inlärningsmönster. Innovation sker ofta som en respons på specifika, lokala problem. Processer av *learning by doing* och *learning by using* tenderar att vara nära relaterat till den fysiska närheten i produktionsprocessen.
- Lokal kunskapsdelning. Kunskap kan delas in i två olika typer: kodifierad och underförstådd kunskap. Kodifierad kunskap är sådan kunskap som kan uttryckas formellt i dokument, ritningar, med mera medan underförstådd kunskap är djupt personlig kunskap som besitts av individer och är praktiskt taget omöjlig att uttyda och kommunicera till andra genom formella mekanismer. På grund av att

förvärvning och kommunikation av denna underförstådda kunskap är så starkt begränsad geografiskt, finns det en tendens till att lokala kunskapspooler utvecklas runt specifika aktiviteter.

- Lokala mönster för innovationsförmåga och prestation. Geografisk närhet kan genom att berika djupet av speciell kunskap och dess användning reducera risken och osäkerheten i innovationer.

Graden av geografins inverkan på innovationsprocessen inom en teknik beror på en rad olika faktorer: teknologins natur, industrikaraktäristik samt den kulturella kontexten. Teknologins natur handlar om den underliggande kunskapsbasen och till vilken grad den kan skyddas av patent eller copyright, och till vilken grad kommunikationen av kunskapen kräver nära och frekvent interaktion. Till industrikaraktäristik hör graden av marknadskoncentration eller stadium i industrins livscykel, hur höga transportkostnaderna är samt tillgängligheten av leverantörs- och distributionsmarknader. Slutligen räknas befolkningstätheten av arbetskraft eller kunder, infrastrukturutveckling eller nationella skillnader i hur teknologisk utveckling finansieras till den kulturella kontexten. (Schilling, 2008)

3.1.1Från klusterteori till policy

Den internationella konkurrensförmågan för länder, och för regioner i dessa, skapas till stor del ur de innovationer som företagen i landet/regionen framgångsrikt kan lansera på världsmarknaden (Laestadius, Nuur, Ylinenpää, 2007). Kopplingarna mellan innovationsförmåga och geografisk närhet har resulterat i ett stort intresse över vilka faktorer som resulterar i att kluster bildas, särskilt av styrande i städer och länder med agendan att öka skatteintäkter och arbetstillfällena i deras regioner (Schilling, 2008). Tanken är att genom olika åtgärder stimulera skapandet av kluster, eller klusterinitiativ som det då kallas. Klusterinitiativen ska sedan bidra till att skapa dynamiska förutsättningar, det vill säga en konkurrensförmåga baserad på i första hand en regionalt baserad innovationsförmåga kopplad till ett starkt bransch- och teknologifokus (Laestadius, 2007). Klusterteorin och dess användning för att stifta policy är dock inte utan kritik. Bresnahan och Gambardella (2004a) har i deras antologi *Building high-tech clusters* studerat sex olika kluster inom ICT med fokus på deras tillväxtfas. De kommer fram till att det som karaktäriserar ett livskraftigt kluster där utvecklingen går framåt av sig självt, exempelvis de framgångsfaktorer som identifierats i dagens Silicon Valley, skiljer sig betydligt från vad som är karaktäristiskt i födelsefasen av desamma. De framgångsfaktorer som Bresnahan och Gambardella ser som viktigast för etablerade kluster är tillgången på kapital i kombination med en ökad tillgång till investeringsmöjligheter, universitet med stark teknisk forskningsförmåga som är nära kopplade till kommersiella aktiviteter, stort utbud av arbetskraft med såväl teknisk som chefskompetens samt att information om nya tekniska möjligheter och marknadsmöjligheter flödar snabbt genom klustrets institutioner och informella nätverk. Studien av födelsefasen av de sex framgångsrika klustren resulterade i att de hittade fyra djupa regelbundenheter:

1. Högutbildad teknisk arbetskraft. I vissa av de studerade fallen, till exempel i Indien och på Irland, var det överskottet av högutbildad teknisk arbetskraft som utlöste skapandet av klustren. Här spelar universiteten en viktig roll både som en källa till arbetskraft och teknik som nyttjas till export och tillväxt. Skillnaden relativt ”klusterreceptet” ligger i att det inte är universitet som institution som är viktigt för klusterutvecklingen, utan snarare dess output och den kan enligt studien även komma från andra håll, som militären eller näringslivet.
2. Arbetskraft med chefskompetens. Studierna visar att chefskompetens är lika avgörande

som teknisk kompetens för tekniska kluster. Under uppstarten av Silicon Valley var det många forskare och ingenjörer som fick lära sig management utifrån erfarenhet, vilket eftersom kompletterats av andra metoder för att få fram chefer med dubbla kompetenser. För senare kluster som vuxit fram har det snarare handlat om att få in humankapital utifrån för att tillgodose det stora behovet av arbetskraft med chefskompetens. Här har dels multinationella företag och även utländska kluster spelat en viktig roll i att lära upp ingenjörer och forskare i ledarskap, kunskaper som de sedan kan ta med sig tillbaka till sin hemregion.

3. Formandet av nya företag och företagsutveckling. Det anses vara allmänt känt att kluster främjar högteknologiskt entreprenörskap, men detta kan referera både till att ett stort antal nya företag grundas och till att stora företag grundas. Bresnahan och Gambardella menar att växande företag är viktigare för klusters utveckling än ett växande antal företag. Ett företag som för ut en viktig innovation som öppnar upp en ny marknad kommer med stor sannolikhet att växa. Dess tillväxt kan i sin tur skapa kopplingar i olika riktningar inom klustret vilket öppnar upp för kompletterande entreprenörskap.
4. Koppling till marknader. Majoriteten av de studerade klustren hade under deras framväxt signifikanta kopplingar till USA och dess starka tillväxt inom informations- och kommunikationsteknik som ägde rum under andra halvan av 1990-talet. Det var kritiskt för klustren att positionera sig inom produktområden som kompletterar de främsta huvudleverantörerna, i stället för direkt konkurrens. (Bresnahan, Gambardella, 2004b)

Hsinchu Science-Based Industry Park (HSBIP) är ett exempel på ett framgångsrikt ICT-kluster som grundats på initiativ av myndigheterna. Det är baserat i Taiwan och består av en samling blomstrande företag sysselsatta med att producera datorer, IT produkter och integrerade kretsar. HSBIP är egentligen en företagspark med industriella siter med hög servicestandard och även en del färdiga industrilokaler, där både stora och små industrier kan etablera sin verksamhet. Då det är statligt ägt finns en rad förmåner med att starta ett företag där, så som skattelättnader, möjligheter till lån med låg ränta och tillgång till fonder för forskning och utveckling. Bara att ett företag är lokaliserat i HSBIP ökar möjligheterna att få banklån för att kunna göra investeringar i verksamheten. Dessutom har man i anslutning till företagsparken byggt attraktiva bostäder för personalen samt att det tillhandahålls bra läkarvård och Taiwans enda tvåspråkiga skola med syftet att tillgodose behoven hos Taiwaneser som flyttar tillbaka hem från USA. Klustret består i huvudsak av inhemskt grundade företag som på kort tid intog en betydande ställning på den globala marknaden. Det unika med den taiwanesiska klustermodellen var att de skapade deras högteknologiska förmåga inom den publika sektorn för att sedan använda dessa institutionella kreationer, till exempel Industrial Technology Research Institute (ITRI), som motor för snabb spridning av teknisk förmåga till den privata sektorn. Taiwan industrialiserades sent, vilket medför att riskerna för företag att involvera sig i högteknologiska aktiviteter är enorma. Den offentliga infrastrukturen blev ett sätt för de taiwanesiska myndigheterna att systematiskt jobba för att minska riskerna genom att skapa offentlig infrastruktur i form av HSBIP, offentliga tekniska möjligheter i form av ITRI, offentlig finansiering samt offentligt finansierat men privat opererat riskkapital. Så fort dessa nådde kommersiell framgång privatiserades de dock och noterades på den taiwanesiska börsen. Fokus i innovationsprocessen låg på att sprida nya produkter eller processer till andra företag. Det skapades en artificiellt inducerad industriell ekologi med fokus på att skapa kluster inom nya högteknologiska industrier med direkta kopplingar till världens mest avancerade centra för innovation. Denna industriella ekologi består av:

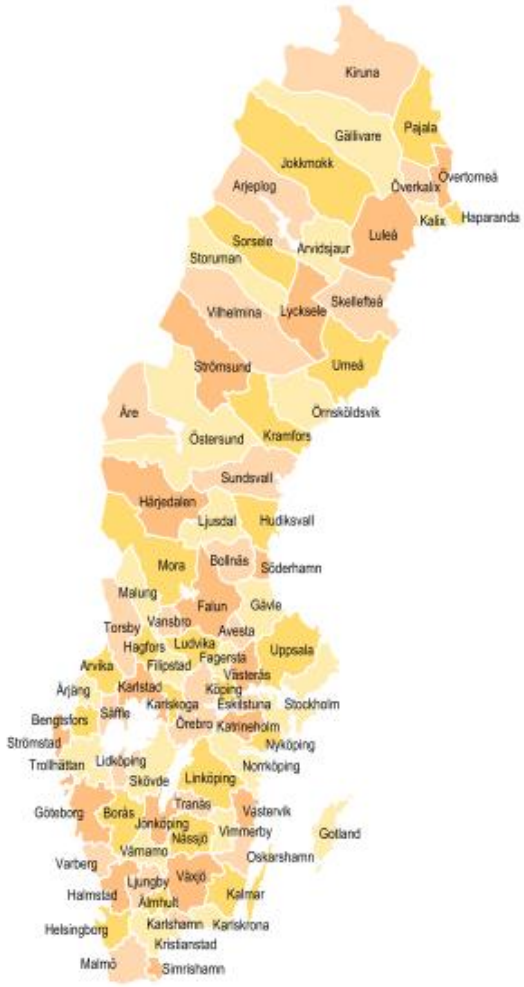
- Privata företag – både små och stora

- Offentliga forskningsinstitut och infrastruktur
- Offentliga reglerande och koordinerande organ
- Organisatoriska samverkansstrukturer – exempelvis branschföreningar och produktutvecklingskonsortier.

Det innovativa i Taiwans metod ligger i skapandet av detta institutionella ramverk och de dynamiska kopplingar som det triggade mellan företag och offentliga aktörer. En viktig aspekt i detta är dock att det överflöd av institutionellt stöd som fanns i de begynnande faserna, drogs in så fort som möjligt varpå de nya företagen utsattes för den globala konkurrensen. (Mathews, 1997)

3.1.2 Kluster i Sverige

Det finns många studier om förekomsten av kluster i Sverige, varav majoriteten är kvalitativa. Lindqvist med flera (2002) har däremot gjort en kvantitativ studie för att kartlägga kluster i Sverige där de utgår ifrån näringslivsdata från SCB. De utgår från NUTEKS begrepp lokala arbetsmarknadsregioner som är indelade enligt kartan i figur 3. Utgångspunkten för studien är att identifiera branschkluster, det vill säga ”branscher som genom historiens lopp kommit att samlokalisera sig i syfte att utnyttja affärsmässiga och teknologiska kopplingar” (Lindqvist, Malmberg, Sölvell, 2002). Branschkluster utgår alltså ifrån den nationella nivån, medan det i de fall där en stor del av rikets anställda inom branschen finns i samma region, eller att en betydande andel av de anställda i en region jobbar i en viss bransch, kan kallas för lokala kluster. Enligt denna studie fanns det 99 sådana kluster i Sverige 2002. (Lindqvist, Malmberg, Sölvell, 2002) De utgör en blandning av spontana kluster och klusterinitiativ. Det finns i Sverige en rad olika myndigheter som har olika former av klusterprogram för att skapa klusterinitiativ som kan öka den globala konkurrensförmågan och tillväxten i Sverige. De olika programmen styr i olika grad utformningen och inriktningen på de ingående klusterinitiativen. Generellt tillämpas medfinansiering, det vill säga att det för att få statlig finansiering krävs regional finansiering med motsvarande belopp och klusterinitiativen är i hög grad beroende av den regionala, offentliga finansieringen. Under arbetets gång har inga svenska klusterinitiativ som är självförsörjande kunnat identifieras. (Tillväxtverket, 2009) (Andersson, Larsen, Sandström, 2010)



Figur 3 Regionskarta över Sverige (Lindqvist, Malmberg, Sölvell, 2002)

3.2 Lokaliseringsteori

Lokaliseringsteori är idéer och synsätt som utvecklats för att förklara varför verksamheter är belägna där de är och för att bedöma de geografiska förutsättningarna för näringslivets utveckling. Teorierna stammar från nationalekonomin men har sedan 1960-talet kommit att utvecklas i en rad olika riktningar, och det går inte längre att tala om någon enhetlig teori. Då blev den industriella verklighet som lokaliseringsteoretikerna hade att förklara alltmer komplex i och med att företag blev mer differentierade med olika typer av verksamhet på olika platser vilket resulterat i att en växande andel av industrin kommit att bli allt rörligare i förhållande till råvaror och energikällor. De klassiska modellresonemangen var normativa och syftade ofta till optimala lösningar på väl strukturerade problem. Under särskilt 1960-talet växte en mer beteendeinriktad forskning fram. Det organisationsteoretiska inslaget blev tydligt, och stor uppmärksamhet ägnades de beslutsprocesser som låg bakom företagens strategier. Undersökningar visade dock att dessa strategier vanligen var mindre sofistikerade än modellerna förutsatte. Egentliga lokaliseringsbeslut var ganska sällsynta i företagens värld. Åtskilliga lokaliseringsmönster är därför oförutsedda konsekvenser av beslut som fattats i syfte att till exempel anpassa verksamheten till ändrade marknadsförhållanden och ny teknik. Medan jämvikt och stabilitet uppfattades som idealtillstånd i äldre teoribildning, är det numera instabilitet och kriser som är drivkrafterna bakom utveckling och förnyelse. Internationell konkurrens och industriell strukturomvandling står i fokus, och synen på lokaliseringsfrågorna har förändrats. (NE.se, 2010b)

En stor andel av de studier som behandlar var företag väljer att etablera sig har en teoretisk utgångspunkt som främst fokuserar på faktorer som härrör från kostnader. Det finns många andra variabler utöver kostnader som påverkar, varav vissa är kvalitativa och immateriella. (Karakaya och Canel, 1998) När ett företag föds eller en ny produkt introduceras är den omedelbara omgivningen, "hemmabasen", särskilt viktig. Där bör finnas kompetens, en väl fungerande infrastruktur samt service. Företag i detta skede återfinns till stor del i storstadsområden eller andra regioner med kvalificerad forskning och högskoleutbildning. Konkurrens i hemmabasen anses öka den framtida konkurrensförmågan även på större marknader. Den industriella traditionen anses viktig i detta tidiga skede, medan företagen senare blir mer känsliga för kostnader och priskonkurrens. I ett sent skede är det inte ovanligt att företagens tillverkande enheter återfinns i utpräglade låglöneområden. (NE.se, 2010b)

Karakaya och Canel har i deras empiriska studie *Underlying dimensions of business location decisions* sammanställt ett antal olika variabler som associerats med var företag väljer att placera sin verksamhet (Karakaya, Canel, 1998), se figur 4 nedan. Dessa faktorer har olika grad av relevans för HVV och deras arbete med etableringar. För etableringsarbetet och kommunikationen med företag som är intressanta ur ett etableringsperspektiv eller gentemot andra intressenter av HVV är fokus de parameterar som redan är gällande.

Figur 4 Karakaya och Canels sammanställning av variabler som associerats med var företag väljer att placera sin verksamhet.

För utvecklingsarbete med målet att förstärka eller skapa nya parametrar är det främst de faktorer som HVV själva kan påverkbara, eller med olika medel verka för att de påverkas, som är intressanta. Genom att ha kännedom om vad man inte uppfyller och där man under rådande förutsättningar inte heller har möjlighet att påverka ökar sannolikheten att identifiera utifall förutsättningarna ändras alternativt att man kan välja bort att jobba för potentiella etableringar som prioriterar parametrar man sinte kan erbjuda högst. Analysen av de etableringsfördelar och möjligheter som identifierats i detta arbete följer Karakaya och Canels struktur.

4. Resultat

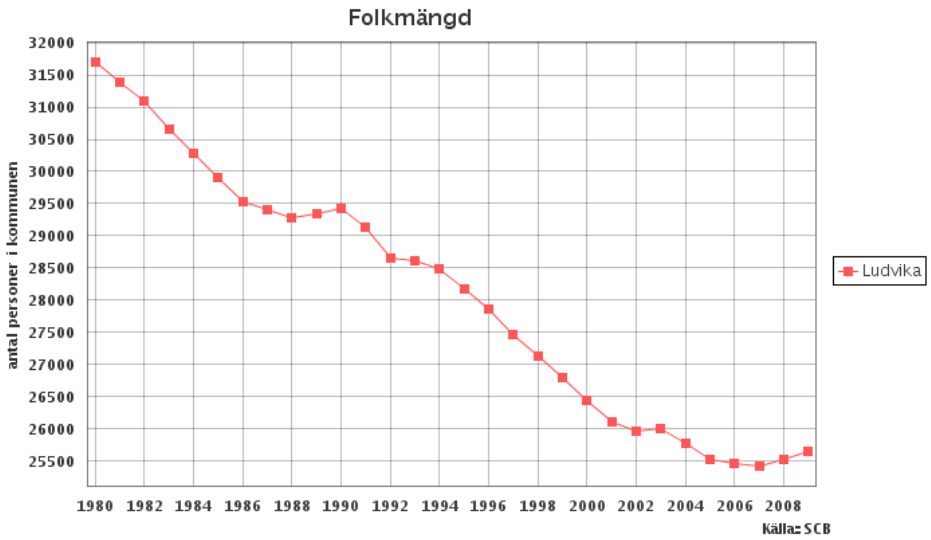
4.1 Möjligheter till etableringar

Detta avsnitt inleds med en nulägesanalys som inkluderar det befintliga näringslivet i Ludvika och hur det har växt fram, vilka kommunikationer som finns, hur man jobbar med företagsetablering i regionen idag samt de förutsättningar som finns för att kunna utveckla arbetet med etableringar.

4.1.1 Det befintliga näringslivet i Ludvika och den omgivande regionen

Ludvika var vid 1900-talets början i stort sett bara en järnvägsknutpunkt, omringat av bruksorter med gruv- och järndrift. I Grängesberg, grannort till Ludvika, fanns i slutet av 1800-talet Sveriges största industrianläggning och i slutet av 1800-talet när driften började elektrifieras uppstod ett behov av pålitliga leverantörer av utrustning för elkraft. Som ett svar på detta behov startades år 1900 företaget Elektriska AB Magnet, nu en del av ABB. (High Voltage Valley, 2010c) ABB är grunden för den utveckling som skett i regionen inom kraftöverföringsbranschen.

Regionen runt Ludvika har på senare år präglats av nedläggningar av stora industrier som gruv- och järndriften i Grängesberg samt massabruk i Fredriksberg i kombination med rationaliseringar inom ABB (Josefsson). 1970 hade ABB 4000 anställda i Ludvika, att jämföra med dagens 2500 (ABB AB, 2007) och även det i regionen omfattande skogsbruket har rationaliserats. De många nedläggningarna har resulterat i en stor utflyttning. De senaste åren har dock avflyttningen avstannat och Ludvika är nu en tillväxtkommun. Figur 5 nedan visar hur folkmängden i Ludvika kommun varierat mellan 1980 och 2008.



Figur 5 Befolkningsmängd i Ludvika kommun. Källa: SCB

I samband med att gruvan i Grängesberg lades ner gick staten in med pengar för att stötta bygden och det utvecklades så småningom till ett investmentbolag som ABB och Ludvika kommun står bakom, Väsman Invest. De har till uppgift att investera i verksamheter som ger sysselsättning så till skillnad från traditionella investmentbolag är maximal avkastning inte huvudmålet. (Josefsson)

Runt ABB har det utvecklats ett band av underleverantörer, och utöver elkraftsbranschen har Spendrups ett av Sveriges största bryggerier i Ludvika samt att det finns flera företag i turistbranschen. Generellt är antalet företag i regionen konstant, det varken tillkommer eller försvinner speciellt många företag. (Josefsson) Utöver ABB är övriga företag i regionen små, och det finns en brist på mellanstora företag (Hammar).

Den stora turistbranschen har i kombination med alla affärsresenärer gjort att Ludvika ligger på tredje plats sett till besöksövernattningar i Dalarna. Bara Sälen och Idre har fler. Det finns en stark internationell närvaro i Ludvika då 40-45 % av hotellgästerna är internationella, att jämföra med rikssnittet på 5 % eller snittet i Stockholm på 25 %. Detta är en kombination av affärsresenärerna och turismen. (Josefsson) I Dalarna i stort är det framförallt turistbranschen, stål och då särskilt förädlade stålprodukter, träindustrin samt elkraftindustrin som är stora (Holmberg).

4.1.2 Kommunikationer och logistik

Ludvika har kommunikationer via väg och järnväg, där det finns förbättringspotential för båda. Detta gäller framförallt vägen söderut samt järnvägen till Västerås. Sträckan Ludvika till Västerås tar cirka 1 h längre med tåget än med bil. (Josefsson) Till Stockholm tar det ungefär två och en halv timme att köra med bil och till Arlanda tar det knappt 3 timmar. Hammar menar att det blir ungefär samma restid som för resor från södra Stockholm till Arlanda. (Hammar)

I regionen runt Borlänge finns stor potential för utvecklingen av logistik- och transportlösningar. Regionen har en låg andel intermodala transporter, det vill säga transporter i container med växelflak mellan väg och järnväg. Enligt en studie som gjorts på uppdrag av FBR finns en stor tillkommande potential av transporterat gods. Bland annat vill Spendrups bygga ut sin verksamhet och ICA:s lager i Borlänge kommer få en mer framträdande roll i samband med en intern omstrukturering. FBRs utgångspunkt är att kunna samordna transporter för att på så sätt nå effektivisering, samt en eventuell etablering av en sorterings- och lagringscentral. Generellt råder det obalans i transportflödena i Dalarna eftersom det är en exportregion, så ytterligare effektivisering skulle kunna uppnås genom till exempel etablering av någon form av returverksamhet så att containrarna kan fyllas båda vägarna. FBR:s intresse för logistik och transporter handlar om att skapa arbetstillfällen samt att eventuellt kunna sänka företagens transportkostnader vilket skulle leda till att regionens konkurrenskraft ökade.(Bransell)

På logistiksidan är det enligt Bransell främst ABB av HVV-aktörerna som har tillräckligt stora behov av transporter för att det ska vara möjligt att bygga ett fall för en etablering. ABB har mycket lastbilsrörelser inom deras område. Övriga aktörer har inte de volymer som behövs för att basera någon efterfrågan på det, även om de skulle kunna använda tjänsterna.(Bransell)

4.1.3 Etableringsarbetet i Ludvika-regionen i dagsläget

Bland de mål som finns för HVV 2009-2010 är det inga direkta mål gällande etableringar, dock ska HVV under perioden bidra till att ett nytt företag startas i regionen. (High Voltage Valley, 2010a) Detta mål har man också lyckats uppfylla. Under perioden har det med HVVs hjälp startats ett nytt företag inom service till vindkraft. Företaget är nu (november 2010) vilande men det har tidigare rapporterats in till finansiärerna som ett resultat. Inför den kommande perioden för 2011 och framåt har HVV sökt nya pengar för ett nytt utökat projekt med nya mål och framförallt nytt fokus på internationalisering av HVV, att föra ut samarbetet på den internationella arenan. Tanken är att tillväxten av klustret nu ska ta fart och för perioden 2011-2013 ska 12 nya företag startas i regionen. (Nilsson)

HVV har alltså fram till dags datum inte haft någon officiell agenda gällande etableringar även om de på olika sätt jobbat med att göra regionen mer attraktiv samt att man utgjort en resurs för andra aktörer i deras arbete med etableringar inom kraftöverföring. Exempelvis har HVV hjälpt Invest in Dalarna med arbetet för att få Boston Power, ett amerikanskt batteriföretag som utvecklar och tillverkar litiumjonbatterier och vars grundare och VD stammar från Ludvika, att etablera sig inom HVV. Boston Power är ute efter en etablering i Europa och Ludvika är en av de utvalda platserna. HVV har i detta fall presenterat sin verksamhet och dess projekt för att beskriva vilka möjligheter som finns för Boston Power i Ludvika.(Nilsson) HVV ses av övriga aktörer engagerade i företagsetableringar som en resurs och ett verktyg för utvecklingen av regionen.(Josefsson, Rönnlund, Bransell, Holmberg, Hammar)

4.1.3.1 Näringslivskontoret

Näringslivschefen i Ludvika har egentligen ingen befattningsbeskrivning utan verksamheten för näringslivskontoret utgår ifrån ett näringslivsprogram som kommunen antagit. I programmet anges vad kommunen ska jobba med för att utveckla näringslivet. Josefsson ser stimulans av näringslivet och då främst de befintliga företagen samt breddningen av näringslivet som näringslivsenhetens viktigaste uppgifter. Sen jobbar de med att hitta olika projekt som stimulerar, antingen näringslivet eller som gör regionen mer attraktiv. Josefsson menar att ett näringslivskontor har ett stort nätverk relativt den enskilde företagaren och kan därför hjälpa till med frågor som etableringar, bidrag och samarbeten. Josefsson upplever att det inte är helt lätt att jobba med nyetableringar, på grund av det geografiska läge som Ludvika har. Mälardalsområdet är attraktivt med bra kommunikationer in till Stockholm och där finns kostnadsfördelar med etableringar gentemot att ligga centralt, men i det avseendet ligger Ludvika för långt bort. Ludvikas näringslivsenhet jobbar mycket med etableringar inom handel och att även stödja handelns utveckling i allmänhet eftersom det är viktigt med en levande handel för att regionen ska vara attraktiv. Inom handeln har det varit en del nyetableringar men när det gäller rena tillverkande företag har det inte skett samma utveckling. Näringslivsenheten har också jobbat med ABB i frågan om logistiketableringar, där Josefsson till exempel visat stora lagerlokaler i Grängesberg från gruvtiden vilka skulle kunna fungera som lagerlokaler, men nu ska eventuellt gruvan öppnas igen så den möjligheten ligger på is. Förhoppningen från näringslivskontoret är att kunna få mer verksamhet i regionen. (Josefsson)

Josefssons strategi är att hitta de rationella skälen till varför vissa företag ska ligga i Ludvika, och dessa är främst de industriella och affärsmässiga skälen där den nya verksamheten kan vara ett komplement till den nuvarande, exempelvis ABB, Spendrups eller besöksnäringen. Det finns framförallt fyra kanaler varifrån företag

som vill etablera sig kommer. Dessa är samarbetena med IDA respektive SBA, Mellansvenska handelskammaren och slutligen den verksamhet som redan finns i Ludvika och som på olika sätt gör att det kommer till företag. (Josefsson)

4.1.3.2 Invest in Dalarna Agency

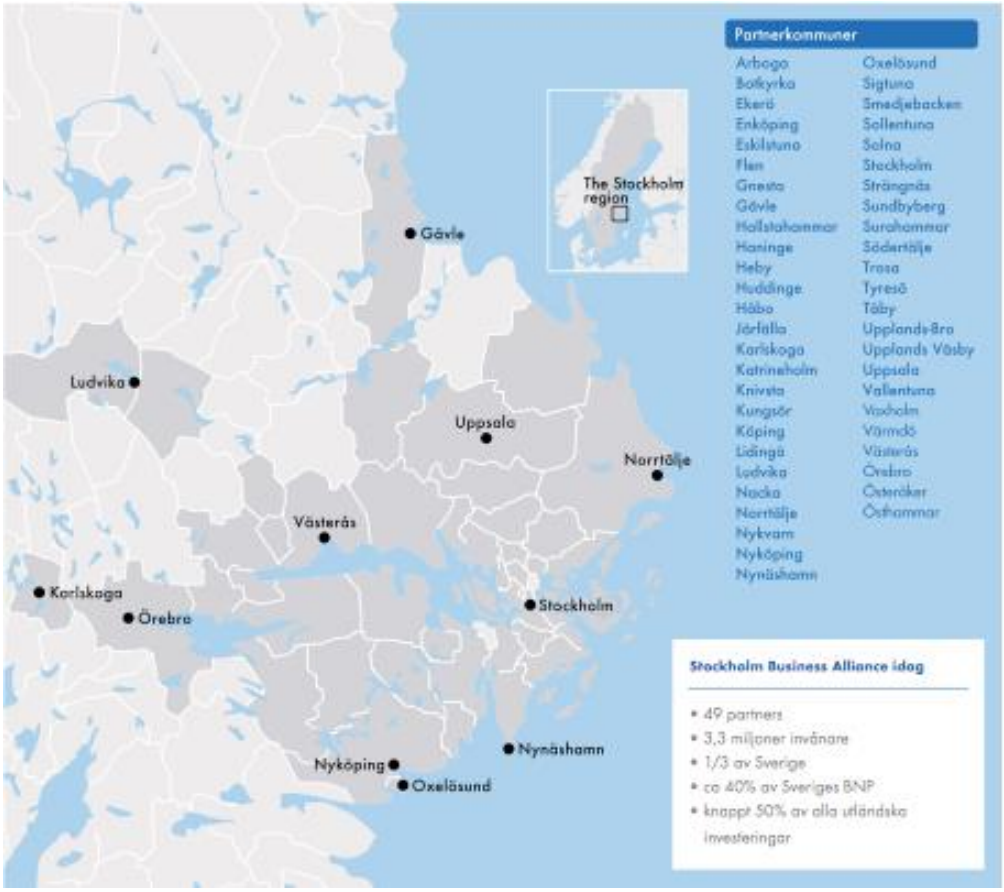
Som ett stöd till näringslivskontoret och dess arbete med etableringar finns det i Dalarna en lokal representant för Invest Sweden (tidigare Invest in Sweden Agency), som heter Invest in Dalarna Agency (IDA). IDA representerar alla kommuner i Dalarna och jobbar främst med utländska investeringar och särskilt större affärer och samlar den kompetens som krävs för det, till exempel gällande språk. I andra regioner finns det exempel där man samlat arbetet med både utländska och nationella investeringar på samma kontor. IDA jobbar under UD men finansieras av kommunerna och utgörs av två personer. Arbetet med etableringar utgörs av två delar, förfrågningar och proaktivt arbete samt att IDA dessutom fungerar som stöd efter att etableringen ägt rum, så kallad after care, vilken syftar till att stimulera följdinvesteringar. IDA:s roll i en etablering är att vara en resurs för de som ska etablera, och se till att processen blir så effektiv som möjligt samt att hjälpa till med alla de kontakter som behövs. Utifrån analyser av de etablerande företagens behov och möjligheter hjälper man till med att hitta passande mark eller lokaler och så vidare. Det råder en kontinuerlig dialog mellan IDA och näringslivskontoren i regionen, och i arbetet med en etablering kan det bli väldigt täta kontakter. I det proaktiva arbetet jobbar IDA med att identifiera de pusselbitar som saknas i det befintliga näringslivet för att sedan bearbeta företag som skulle passa in och locka dem att etablera sig. Strategin för IDA:s såväl som Invest Swedens arbete utgår ifrån några branscher som redan är etablerade och välutvecklade i Dalarna respektive Sverige i sin helhet. I Dalarnas fall är dessa: turism, stålindustri och då främst stålförädlingsindustrin, träindustri samt högspänningsindustri och IDA jobbar med att förmedla regionens styrka och möjligheter inom varje område. Här anser Holmberg att exempelvis HVV har en viktig roll i att kunna presentera vad Dalarna och särskilt Ludvika, har att erbjuda inom högspänningsbranschen eftersom de borde kunna det bäst. IDA har tät kontakt med HVV, och ser HVV som en självklar partner när det kommer förfrågningar på högspänningssidan gällande utformningen av strategin. Dessutom finns det från IDA ett stort intresse av att HVV och näringslivskontoret ska hjälpa till med att lägga pusslet i Ludvika. (Holmberg)

Utöver att IDA jobbar med de utvalda branscherna har man också fokus på några olika marknader där Invest Sweden har kontor, som i Kina, Japan, Indien, USA och snart även Brasilien. Utöver dessa fjärran marknader jobbar man med Tysk-svenska handelskammaren i Tyskland, Norsk-svenska handelskammaren i Norge samt en konsult i England. På den holländska marknaden jobbar man tillsammans med Flyttatill som riktar sig till privatpersoner som vill flytta till Dalarna och de åker tillsammans på mässor under varumärket Dalarna. Intresset för Dalarna är stort i Holland och därför har man satsat mer på den marknaden. Generellt gäller att IDA har begränsade resurser och därför försöker de satsa dem där intresset är som störst för att få största möjliga utdelning. Det är hela tiden fråga om prickskytteaktiviteter eftersom resurserna inte räcker till att marknadsföra regionen bredare. IDA jobbar med allt ifrån väldigt små investeringar till miljardinvesteringar och har kontinuerligt ett 30-tal aktiva spår vilka resulterar i ungefär 8-10 investeringar per år, varav de flesta är väldigt små. Det är vanligt att hela processen gås igenom men att investeringen ändå hamnar någon annanstans i slutändan. De riktigt stora affärerna dyker upp ungefär vart femte år. Holmberg tycker att det är viktigt att poängtera att Dalarna är en liten region i ett litet land, och att vissa av de företag som kommer till Dalarna inte ens känner till Stockholm,

och att det därför är väldigt viktigt att jobba med investeringsfrämjande per region och inte per kommun. Det kostar för mycket pengar så resurserna i en kommun räcker inte till och samtidigt är investeringsfrämjande hårt knutet till marknadsföringen av regionen. (Holmberg)

4.1.3.3 Stockholm Business Alliance

Ludvika kommun är medlem i såväl IDA som SBA (Stockholm Business Alliance) vilka är Invest Swedens representant i Stockholm och som gör marknadsföringsinsatser under parollen Stockholm – Capital of Scandinavia. (Holmberg, Josefsson, Bengtsson) I dagsläget (2010-11-18) har SBA 49 medlemskommuner vilka finns utmärkta på kartan i figur 6 nedan (Årsberättelse Stockholm Business Alliance 2009).



Figur 6 Karta med SBA:s 49 medlemskommuner markerade. Källa: Årsberättelse Stockholm Business Alliance 2009.

Samarbetet inom SBA är uppbyggt på tre olika ben: näringslivsservice, marknadsföring och kommunikation samt investeringsfrämjande. Då SBA är Invest Swedens representant i Stockholm har också de tillämpat arbetssättet att utgå ifrån några branscher där man redan har utvecklad verksamhet och där det råder tillväxt: IT & Telekommunikation, läkemedel-, bio- och medicinteknik, automation & robotik, miljöteknik, bank & finans, turism samt logistik. SBA jobbar med att paketera vad regionerna har att erbjuda inom de olika branschområdena i aktiv samverkan med de kommuner inom regionen som utpekats som ledande (Årsberättelse Stockholm Business Alliance 2009) och medlemskommunerna är också med och sätter agendan för kommande verksamhetsår (Josefsson). Den del av samarbetet inom SBA som arbetar med att främja investeringar utförs av avdelningen för investeringsfrämjande inom Stockholm Business Region Development tillsammans med övriga kommuner i regionen (Årsberättelse Stockholm

Business Alliance 2009) och utgörs av ca 25 personer (Josefsson). De åker runt och besöker mässor och företag inom de strategiskt utvalda branscherna och säljer in SBA-regionen. De företag som är intresserade av att investera i SBA:s region kan ha olika skäl till detta beroende på vilken typ av företag det handlar om. I vissa fall är det en särskild kompetens som de etablerande företagen är intresserade av och då är det framförallt industriella nätverk som används för att hitta den kompetensen alternativt att det inom SBA-regionen finns viss kompetens tillgänglig och då kan SBA paketera vad man har att erbjuda för att utifrån det kontakta intressanta företag tänkbara för etablering. I andra fall är det jakten på nya marknader som motiverar etableringen och då handlar det om att företagen vill sälja sina varor i SBA- regionen, vara nära en specifik kund eller kunna stödja sina klienter på ett bättre sätt.

Det är endast i undantagsfall som SBA går genom kommunerna och då gäller det främst i fall där företagen ska bygga någonting, när det gäller logistik, finns särskilda behov gällande el- och vattenförsörjning eller mark. För denna typ av fastighetsnära verksamheter är SBA väldigt beroende av kontakten med näringslivsenheterna på kommunerna vilka då måste samordna kontakterna som behövs för att besvara de frågor det etablerande företaget har. I dessa fall ställs det stora krav på att de lokala kontakterna är väl upparbetade och att kommunen kan respondera snabbt, då det från de etablerande företagens sida är höga krav på leverans. (Bengtsson) På senare tid har det bland annat varit flera etableringar av dataserverhallar på tal inom SBA och då har Ludvika funnits med bland de för företaget intressanta orterna för etablering. Det tog ungefär 6 månader från att SBA började bearbeta företagen tills dess att de kom på besök och då fick de en presentation samt en tur runt till olika utvalda lägen tänkbara för etablering, vilken samordnades av näringslivskontoret. Efter besöket kom ytterligare frågor att besvara vilket är kommunens ansvar, även om de på SBA bistår med hjälp och vägledning. Under perioder då de olika kommunerna som är aktuella för etableringen besvarar frågor råder vattentäta skott mellan de olika kommunerna, däremot bjuds det i efterhand in till erfarenhetsuppföljningsmöten där de avslutade fallen diskuteras och respektive kommun får feedback på sitt agerande. Josefsson är positiv till samarbetet och ser stora fördelar i att SBA jobbar proaktivt och att de är många kommuner som är delaktiga vilket resulterar i att kostnaderna inte blir så höga samtidigt som det sammantaget blir stora resurser som satsas på investeringsfrämjande aktiviteter. I och med uppföljningen upplever Josefsson också att han hela tiden lär sig mer om hur man ska arbeta i dylika frågor. (Josefsson)

Den verksamhet som bedrivs inom HVV kan enligt Bengtsson anses ligga mellan SBA:s verksamhetsområden Automation och Clean Tech och han ser möjligheter att inom en femårsperiod eventuellt köra en testballong med att inkludera kraftöverföringsbranschen bland SBA:s strategiska branscher. Detta är dock under förutsättning att HVV eller andra aktörer kan hitta ett tillväxtområde där man kan uppbringa tillräckligt mycket kompetenta personer och att det blir tillräcklig omfattning på det för att det ska kunna trigga utländska företag att investera. (Bengtsson)

4.1.3.4 FalunBorlängeregionen

FalunBorlängeRegionen (FBR) är ett bolag som ägs av de sex kommunerna Ludvika, Smedjebacken, Falun, Borlänge, Säter och Gagnef. FBR utgör ett samarbete mellan dessa kommuner i olika frågor och det är kommunerna som ger FBR uppdrag och på så sätt styr dess verksamhet.(Rönnlund) Josefsson ser FBR som ett sätt att få tillgång till resurser i form av särskild kompetens och gemensamma projekt som det inte hade varit rimligt att Ludvika kommun hade på egen hand.(Josefsson) Det är framförallt två uppdrag som FBR arbetar med: att genom marknadskommunikation göra regionen känd

för omvärlden samt att jobba med näringslivsutveckling. Verksamheten drivs i projektform och nu (maj 2010) pågår bland annat ett projekt inom infrastruktur, där en infrastrukturstrateg anställts på heltid, ett stort projekt med syftet att stimulera nyföretagandet, ett projekt som behandlar kompetensförsörjningsfrågorna som en respons på den framtida bristen på kompetent arbetskraft i Dalarna samt slutligen FBR:s arbete med etableringar. Det sistnämnda är dock inte så omfattande eftersom kommunerna själva samt många andra aktörer jobbar med denna fråga. Rönnlund anser att så länge den verksamhet som IDA har är finansierad så finns det en aktör som har fokus på etableringar och då ska inte FBR hålla på med samma sak. FBR har antagit en etableringsstrategi som är handlingsinriktad och utgår ifrån långsiktiga mål och visioner vilka sedan tas ner och omsätts till korta listor som FBR betar av i det dagliga arbetet.

Av de som fick uppdraget att ta fram underlaget till strategin fick FBR rekommendationen att inte jobba med för många fall samtidigt och detta är något som Rönnlund anser viktigt. FBR delar in etableringar i två kategorier: spontanetableringar och strategiska etableringar. I en spontanetablering kommer det en förfrågan från ett företag som är intresserat av att etablera någonstans i regionen. I de fallen är förutsättningarna i de olika ägarkommunerna varierande. Falun, Borlänge och även till viss del Ludvika har enligt Rönnlund tillräckliga resurser för att till stor del själva hantera de förfrågningar om etablering som dyker upp. Säter, Gagnef och Smedjebacken har däremot väldigt lite resurser på deras näringslivskontor så i de fallen är det mer troligt att de skulle lyfta frågan om assistans från FBR. Principen är att FBR ska ta sig an de fall som kommunerna själva inte klarar av samt att de ska vara regionalt intressanta. Gällnade de strategiska etableringarna baseras de på en omvärldsanalys där det kollas av vad som finns som kan vara intressant och som kan lockas till regionen. FBR jobbar också med att lyssna av tongångarna i dess region för att fånga upp behov vilka sedan omarbetas till koncept, vilka utformas tillsammans med de aktörer som är relevanta i just det fallet, och slutligen så jobbar de för att få igenom konceptet. Hittills har FBR främst jobbat med etableringar i den offentliga sektorn i form av en ny polishögskola i Borlänge samt Programområde Säter, vilket utgår ifrån den enorma kompetens som finns i Säter inom psykologi, vilken ska vidareutvecklas gällande förebyggande arbete med våldsbrott. FBR har arbetat med fler case, men det är främst de ovan nämnda som fortfarande är aktuella.(Rönnlund) Nu finns det även planer på att starta ett projekt med etableringar inom logistik. FBR har anlitat en konsult för att ta fram underlag för att kunna fatta beslut om en eventuell förstudie vilken i sin tur kan resultera i ett projekt. (Bransell) Rönnlund poängterar att etableringar tar väldigt lång tid och att det är väldigt mycket arbete som måste läggas ner, utan garantier på utdelning. I strategin för FBR:s etableringsarbete omnämns klusterkompletteringar som ett område där FBR ska verka. Rönnlund anser dock att rollfördelningen inom detta område är oklar och att det inte är klarlagt vad klustren eller innovationssystemen ska göra själva och i vilken mån FBR ska vara en aktör. Själva anser de att de i deras strategi öppnat upp för att FBR kan vara en resurs i de fall då det rör sig om regionalt intressanta klusterkompletteringar. Då kan de framförallt vara en resurs som beskriver hela regionen och därmed bidra med att utöka underlaget för etableringarna. (Rönnlund)

4.1.4 Förutsättningar för utveckling

Det är viktigt med en systemsyn för att uppnå tillväxt i en region, i varje fall från de offentliga aktörerna. (Kempinsky) Det går inte att kopiera koncept från andra utan det gäller framförallt att bygga på det man har och förädla och förvalta det. (Kempinsky, Holmberg, Rönnlund, Josefsson) I Ludvika och HVV finns en av världens starkaste koncentrationer av kompetens och utveckling av kraftöverföringsteknik och ingen

annanstans finns all kompetens inom området samlad på samma ställe. (Nilsson, Kempinsky, Josefsson)

För att nå tillväxt måste man få till nytänkande och innovation som sedan omsätts till kommersiella produkter. För att få fram innovation gäller det att få aktörerna inom regionen att mobilisera och samverka, det är då man får till en miljö som kan ge upphov till innovationer. (Kempinsky) Rönnlund ser just samarbetet inom HVV som en av HVVs utmaningar. Samarbetet begränsas fortfarande till stor del av kommungränserna och kommunerna är små i förhållande till konkurrenterna. Rönnlund anser att aktörerna måste arbeta mycket tightare och våga misslyckas och släppa möjligheter till varandra. ”Vi kan inte ha flera som springer på samma bollar, utan att det är en som är huvudansvarig och som sedan tar hjälp av de andra” (Rönnlund). Hon poängterar att det har gjorts stora framsteg men att det måste utvecklas mycket mer. Inom HVV finns det hos flera aktörer starkt fokus på Ludvika och det är viktigt att plocka in mer av regionen, så fort förtroendet i den mindre gruppen är fullt utvecklat. Expanderas inte den verksamma regionen blir samarbetet för smalt och begränsat.(Rönnlund)

Andra faktorer som är viktiga i skapandet av en innovativ miljö är att det är bra kommunikation mellan olika aktörer, att det finns en hög kompetensnivå och att det finns bra infrastruktur. (Kempinsky) Det är viktigt att de inblandade aktörerna inte konkurrerar om projekten (Hammar) utan att alla istället hjälper varandra (Josefsson). Den som vill etablera sig i Ludvika ska inte behöva springa runt och lära känna alla organisationer utan bör få hjälp av någon som har alla kontakter. Detta ger bra rykte som etableringsort. (Hammar) För att få de ingående aktörerna att samarbeta måste man motverka den lokala egoismen som säger att det bästa är att vår kommun får etableringen och det näst bästa att inte grannkommunen får den. Man måste få alla att inse att det kan uppstå dynamiska effekter kring etableringar som även ger gynnsamma effekter på närliggande kommuner och aktörer. För att få till ett fungerande samarbete är det viktigt att man har en gemensam bild av var man kommer ifrån och var man vill komma. Det är alltså viktigt att etablera ett gemensamt synsätt. Sen gäller det att kombinera viktiga nyckelpersoner som fungerar som lokomotiv och ledargestalter vilka går i god för samarbetet och har stora nätverk, med processledning och skapandet av processer. (Kempinsky)

Ytterligare en utmaning för HVV och Dalarna i sin helhet är enligt Rönnlund bilden av Dalarna utifrån. Detta är därför ett område som FBR jobbar mycket med; kommunikation för att få ut information om att det finns intressanta jobb, att det finns jobb för högutbildade samt att det finns världsledande industri. Med andra ord att det är en högteknologisk region.(Rönnlund) Hammar anser att HVV-initiativet är i rätt riktning men att det behövs fler åtgärder för att profilera Ludvika som en högteknologisk stad. De resurser som finns är enorma, och delar av arbetskraften på HVDC är i absolut världsklass, men de åker runt om i världen och håller föredrag istället för att folk kommer till Ludvika för att lyssna på dem. För att sprida den högteknologiska bilden av regionen borde det hållas utställningar och föredrag i Ludvika för att sen utnyttja att folk kommer och ser de resurser som finns för att visa regionen som högteknologisk och inte bara prata om det.(Hammar)

För att få till ett framgångsrikt och självgående kluster är det viktigt att attrahera företag, kompetens och personer och för att göra det är det inte bara närheten till ABB som räknas. Det är också viktigt med mjukare parametrar som att hitta en bra bostad och skola, närhet till bra kultur, natur och liknande.(Kempinsky) Holmberg menar att det är stor skillnad på vilka faktorer som är intressanta beroende på det etablerande företagets storlek. En av de främsta faktorerna som attraherar utländska investerare till Dalarna är den vackra miljön och närheten till naturen. Det är främst i mindre affärer

som de mjuka parametrarna blir avgörande, men de kan även spela en stor roll i de större affärerna. (Holmberg) Sverige är ett relativt obyråkratiskt land, ett bolag kan köpas över dagen och för rekrytering finns både Arbetsförmedlingen och privata rekryteringsföretag. De senaste 20 åren har det i kontrast till början av 70-talet då det rådde stor brist på arbetskraft i Sverige och arbetskraftsinvandringen var omfattande funnits ett överskott på arbetskraft. Nu är det stora pensionsavgångar på gång och Dalarna är ett av de första länen med stora pensionsavgångar och det är i stort sett alla branscher som drabbas. (Holmberg) För att bygga upp kompetens är det viktigt med en bred arbetsmarknad. Det handlar både om att ha jobb till medflyttare, men också om att individen ska ha möjlighet att utvecklas genom att ha möjlighet att byta arbete. (Kempinsky) Som komplement till elkraftsindustrin i Ludvika finns det i Falun sjukvård med lasarett och i Borlänge finns trafikverket och samhällsplanerande jobb. Det är därför viktigt med bra kommunikationer mellan städerna i regionen för att inte Ludvika ska uppfattas som en isolerad arbetsmarknad.(Bransell) Detta är ett område som behöver utvecklas då det redan nu är svårt för ABB och övriga företag som behöver kvalificerad arbetskraft att rekrytera (Nilsson).

Arbetet med etableringar är en viktig del i att stärka varumärket och internationalisera klustret. Tidigare har kluster varit mer inriktade på intern lokal mobilisering, men här sker nu en förändring. Detta har framförallt kommit fram i olika utvärderingar där man identifierat att den interna mobiliseringen gett en inlåsningseffekt. Därför har man gått mer mot att attrahera folk och företag utifrån. Enligt Kempinsky är detta en av de tre viktigaste delarna i bygget av ett fungerande kluster, men än är det ingen som kommit så långt med de här frågorna.(Kempinsky) För HVVs del anser Bengtsson att de berörda parterna i Ludvika borde fundera på vad man har att erbjuda, om det till exempel finns någonting som ABB inte vill satsa på längre som kan vara intressant för en utländsk investerare eller om det finns kompletterande kunskap eller teknik som det finns behov av. För att det ska bli bra behöver dock erbjudandet vara konkret och det räcker inte med att säga att det finns ett duktigt bolag som jobbar med elkraftöverföring. (Bengtsson)

Sverige är ett litet land så med för små regioner blir den kritiska massan väldigt liten i ett globalt perspektiv. Kempinsky nämner i detta sammanhang HVV som ett bra exempel. När HVV skulle ha samarbeten med akademin fanns inga lokala lärosäten utan man valde istället att samarbeta med KTH och Uppsala, där det fanns kompetens inom elkraftöverföringsteknik. För några år sedan hade Kempinsky sett avståndet till den akademiska delen som ett problem, men han tror inte att det fysiska avståndet är lika kritiskt idag. Detta är dock något som kan förändras allteftersom klustret utvecklas. Ju mer etablerat klustrets varumärke blir desto mindre viktigt blir närheten mellan aktörerna och deras nätverk och desto viktigare blir processerna.(Kempinsky)

I den pågående etableringsprocessen med Boston Power har dess VD och grundare i ett brev till näringslivsministern låtit meddela att de skapat sig en bra bild över några av de svenska alternativen och hur de kan passa deras framtidsplaner. Vid en jämförelse mellan de olika etableringsalternativen som Boston Power gjort ser de även Ludvika som möjlig ort och dess tre största fördelar är den möjliga affärsrelationen med ABB, forskningen inom HVV och dess forskningsprogram på batterisidan i samarbete med Uppsala universitet och KTH samt det statsstöd som Boston Power som utländsk investerare får genom att investera i Ludvika som ingår i stödområde B. (Joffer, 2010)

4.2 Behov

I detta avsnitt följer en genomgång av de behov av etableringar som identifierats av HVVs aktörer och som samlats in inom ramen av den här studien.

4.2.1 Tredjepartslogistiker

ABB flyttar mer och mer av sina inköp till lågkostnadsländer vilket ställer krav på logistiska lösningar. Tidigare hade ABB sina leverantörer nära inpå och då fanns det inte så stort behov av lager utan de jobbade med ett pull-system hos leverantörerna. Nu blir istället den yta som behövs för att lagerhålla det som köps in större och större. Det har därför dykt upp ett behov av en tredjepartslogistiker som kan hjälpa till med logistiklösningar och lagerhållning. I dagsläget har man på ABB i Ludvika många leverantörer i Småland, vars affärsidé är att de som Tradingföretag köper in produkter från Asien som man lagerför och sedan skickar vidare till Ludvika. ABB ser gärna att denna verksamhet istället är lokaliserad i Ludvika och man anser spontant att det finns potential för nyetablering eftersom det gäller relativt stora volymer. (Hjelm)

ABB i Ludvika har beställt en D-uppsats som undersöker tre olika lösningar på deras logistiska problem. 1) Samarbete med ABB i Västerås som även de har stora volymer från Asien. 2) Samarbete med Spendrups i Grängesberg som bygger ett nytt stort höglager. Lagret kommer ha en terminal som möjliggör transport via järnväg hela vägen upp på lagret. Detta skulle vara intressant för ABB som får mycket gods i containrar med båt till Göteborg. Istället för att strippa containrarna där och lasta dem på lastbil, skulle man istället kunna sätta containrarna direkt på ett tåg och frakta dem via järnväg till Ludvika. 3) Hitta en aktör som kan verka i Ludvikas närområde och som kan hjälpa ABB med logistik och lager. D-uppsatsen är i nuläget under färdigställande, men det lutar åt den tredje lösningen med en tredjepartslogistiker. Det finns ett alternativ till denna lösning där ABB går in själva, gör en investering och bygger ett lager och försöker centralisera det. I dagsläget är det dock problematiskt att få det ekonomiska utrymmet som skulle krävas för en sådan lösning. Därför är det mer intressant att hitta en extern part som är villig att göra investeringen. Traditionellt så har de fyra olika enheterna på ABB i Ludvika jobbat separat och det är därför inte helt trivialt att centralisera lager och logistik. (Hjelm)

4.2.2 Konstruktion och design av emballage

Flera av ABB:s produkter levereras i stora trälådor, vilka konstrueras på olika platser, bland annat i Krylbo. Efter konstruktion fraktas de sedan tomma med lastbil till Ludvika där de packas. Om emballagen istället konstruerades i Ludvika skulle man slippa den onödiga kostnaden för frakten av de tomma trälådorna. I dagsläget designas emballagen av ABB:s konstruktörer, vilket de är överkvalificerade för att göra och det skulle därför vara önskvärt att även designen av emballagen outsourcas. Det har på ABB gjorts en förstudie kring emballaget, med viss benchmarking kring hur andra jobbar med denna typ av frågor och det har även gått ut förfrågningar till lite olika aktörer. (Hjelm)

4.2.3 Lokala leverantörer för strategiska samarbeten

ABB ser allt mer till kostnader och då mer än 50 % av kostnaderna för produkter står för material de köper in går trenden mot att köpa högvolymsartiklar långt bortifrån, exempelvis Asien eller Östeuropa, där prisnivåerna är mycket lägre. Samtidigt är köp från leverantörer långt bort förknippat med en viss risk; Problem med leveranser exempelvis beroende på den senaste tidens askmoln, politiska beslut som påverkar kostnaderna, exempelvis skyddstullar, eller valutaförändringar kan förändra prisläget snabbt och därför anser ABB att det är viktigt att ha en bas av lokala leverantörer för att minska riskerna. Lokala leverantörer är dessutom viktiga när det svänger kraftigt i orderingången. I dagsläget finns det några sådana lokala leverantörer men man anser att det finns utrymme för fler. (Hjelm)

Det finns dock problem med att få leverantörer till Ludvika eftersom dessa lätt blir beroende av ABB på grund av att Ludvika saknar den bredd i näringslivet som till exempel finns i Västerås. Där har det blommat ut mer kring de företag som outsourcats från ABB. I och med att priset har blivit så styrande är marknaden turbulent. Utöver förflyttningen av inköpen till leverantörer längre bort har man också börjat koordinera inköpen på divisionsnivå genom att man försöker samla volymerna hos färre leverantörer. Den turbulenta marknaden gör det svårt för ABB att binda upp några volymer varpå det är svårt att ge etablerande företag några konkreta erbjudanden. Det finns dock exempel på artiklar som man först valt att flytta till Kina för att den blivit för dyr, varpå den lokale leverantören gjort förbättringar som resulterat i att man kunnat flytta hem artikeln igen. Det är denna typ av lokala leverantör som ABB är ute efter, som de kan ha nära samarbete med och som förstår att de kan förlora affärer, men att det inte behöver betyda att man inte kan få nya affärer om man gör sig konkurrenskraftig. (Hjelm)

4.2.4 Montering av anläggningar för distribuerad generering och lagring av energi

I SmartGrid-projektet som drivs av HVV har STRI bidragit med att bygga upp en forsknings-, utvecklings- och demonstrationsanläggning för distribuerad generering och lagring av förnyelsebar energi. Denna är tänkt att kunna användas för testning av de andra forskarna i projektet. Anläggningens generering sker med solceller, vindkraft och bränsleceller, medan vätgas, en elektrolysör, batterier och en kondensator används för energi- och effektlagring. STRI har utifrån deras testanläggning utvecklat en programvara för att optimera komponenterna. (Stomberg)

Detta ”smarta” system kan användas ner på villanivå och kräver inte integrering med elnätet. Detta gör det lämpligt för användning på bondgårdar och campingplaster, i skärgården och sommarstugor samt andra ställen där man behöver el utan att det finns tillgång till fungerande elnät, som exempelvis i utvecklingsländer. Sammansättningen av de ingående komponenterna optimeras efter väderförhållanden på platsen, vilka laster som ska installeras, energiförbrukning samt med hänsyn tagen till hur mycket pengar som kan investeras. Bränsleceller och elektrolysören är de dyraste komponenterna, så utelämnas de blir prislappen lägre. Blybatterier istället för litium-jonbatterier resulterar i en tiondel av kostnaden men en ökning i vikt samt behov av regelbunden tillsyn. (Stomberg)

Produkten kan utformas som en smart byggsats som levereras i en container där så mycket som möjligt redan är monterat i, medan resten kan förvaras i containern och sedan monteras på plats. Containern är i sig sedan lätt att lyfta upp på lastbil eller båt för att levereras. STRI vill som ägare av idén stå för analyserna och designen av anläggningarna medan de behöver ett annat företag etablerat i Ludvika som kan sätta ihop anläggningarna samt stå för försäljning, marknadsföring och logistik med mera. Det finns idag en rad tillverkare av de produkter som ingår, exempelvis containrar, solceller och vindkraftverk så dessa köps in färdigmonterade eller i byggsatser.(Stomberg) Enligt Nilsson har STRI fått backa tillbaka från ”ägandet” av produkten i och med att den är ett resultat av ett gemensamt forskningsprojekt.

En etablering i Ludvika och nya arbetstillfällen där är ett av villkoren för finansieringen från Vinnova. Enligt Henrik Stomberg, projektledare på STRI, är Midroc ett företag som redan är etablerat i Ludvika och som besitter den kompetens och kunskap som krävs för att kunna montera och sälja denna produkt. Midroc är ett elkonsultföretag med lokalisering på många olika orter och med ett stort nätverk. (Stomberg)

Det är många aktörer som håller på med olika SmartGrid-projekt så det är bråttom att hitta en montör så att man kan få en referensanläggning på plats för att kunna påbörja marknadsföring och försäljning. I arbetet med att hitta en montör kan man komma att behöva kommunens hjälp med att hitta lämpliga lokaler samt för att göra nödvändiga förändringar i infrastrukturen och liknande. (Stomberg)

4.3 Strategi

I denna del kommer resultaten av benchmarkingen att presenteras. Två olika klusterinitiativ har studerats utifrån hur de jobbar med etableringar.

4.3.1 Robotdalen

RD är en organisation verksam i Södermanlands, Västmanlands och Örebro län som arbetar med att utveckla robotik för industri, logistik och hälsosektorn. Verksamheten baseras på aktörer från näringsliv, akademi och offentlig sektor. I RDs region finns ett flertal företag, representerande hela leverantörskedjan, inom robotik. Här finns robottillverkare som ABB, systemintegratörer som Giraff och Andon samt användare som Västerås stad. Till en början jobbade RD tillsammans med Mälardalens Högskola och Örebro Universitet som har lite olika typer av robotkunnande, men sista året har de också börjat samarbeta med Chalmers, KTH samt Linköpings och Lunds universitet. Detta på grund av att RD ansåg att den kompetens som krävs för att skapa tillväxt inte finns samlad på ett ställe. RDs syfte är att stärka regionens världsledande ställning inom robotiken, vilket implementeras genom byggandet av ett innovationssystem som tar tillvara på den struktur som finns samt att förstärka den för att se till att idéer som kommer från företag och forskare tas om hand. För att följa upp verksamheten mäter RD nya produkter, nya företag och nya investeringar och fram till år 2013 har de som mål att få fram 35 nya företag och 35 nya produkter inom robotik och automation. Till nya företag räknas, enligt RDs definition, dels nya verksamheter i befintliga företag och dels helt nystartade företag, vilket även inkluderar etableringar. (Lundqvist)

RDs finansiella grundplåt kommer från Vinnova och deras program Vinnväxt. Utöver de medlen får de en del av Tillväxtverket, vilket både består av medel från EU:s strukturfonder samt ett par andra av Tillväxtverkets program. Slutligen kommer en del av finansieringen från offentliga aktörer i de tre län inom vilka RD är verksamt: Södermanland, Västmanland och Örebro. Eftersom man på RD anser att det offentliga systemet inte alltid är tillräckligt snabbt och flexibelt har de även börjat se till privata alternativ, och man för diskussioner med ett svenskt investerarnätverk kallat Silicon Vikings som investerar i ny teknik. Tanken är att RD ska stå för en portfölj med intressanta projekt som de kan investera i och att hjälpa till med att välja ut lämpliga projekt samt att följa upp resultaten. En viktig del av RDs lednings arbete handlar om att hitta mer pengar. De har 23 miljoner i grundfinansiering från offentliga aktörer, men behöver mer pengar till kommersialisering, eftersom det enligt RDs beräkningar kostar 10-30 miljoner att ta en high-tech produkt till marknaden. (Lundqvist)

4.3.1.1 Organisation

RDs ledning är uppdelad i en operativ del och en styrelse. Den operativa delen består av en matrisorganisation där man dels har tre nodkoordinatorer som ansvarar för att koordinera verksamheten inom respektive län och dels ansvariga för RDs olika kärnområden: fältrobotik, hälsorobotik, industrirobotik, innovationsstöd, logistikautomation samt teknik- och kompetensspridning. Sedan ett halvår tillbaka har den operativa organisationen utökats med en international station manager som jobbar

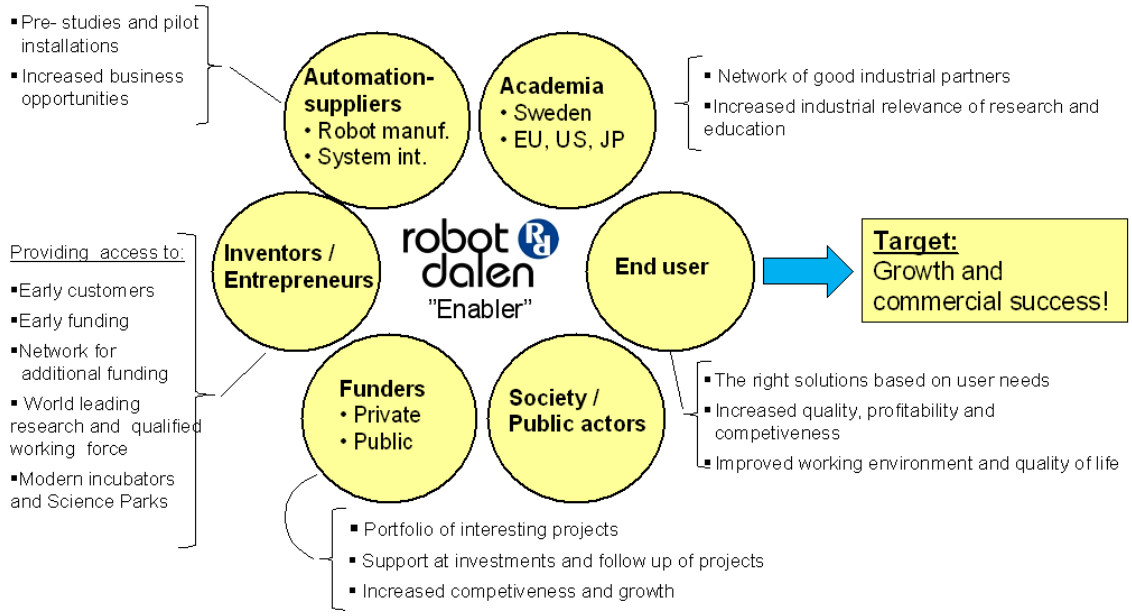
med att stärka RDs varumärke. RD har många ägare, vilket resulterat i att det är många som har synpunkter och vill att just deras folk ska finnas representerade i ledning och styrelse. Tidigare när RDs varumärke inte var lika starkt upplevde Lundqvist att det var många andra som ville bestämma, men att den operativa ledningen nu har blivit sammansvetsad och att styrelsen har blivit tight. Tidigare såg folk för mycket till sina egna intressen, och detta förekommer till viss del fortfarande, men Lundqvist anser att man i takt med att RD börjat generera resultat, och framförallt börjat kommunicera de resultat som genererats, har fått en positiv spiral där majoriteten av aktörerna ser till RDs bästa. Lundqvist anser att det finns en tendens hos forskare och innovationssystem att strategin och målet blir att gå dit pengarna finns istället för dit marknadsmöjligheterna är störst. Det är därför viktigt att vara en stark organisation som har levererat resultat och som har en strategi och en agenda så man kan värja sig mot den typen av tendens. Man måste i en organisation ha en egen vilja och inte bara styras av särintressena. Det finns dock positiva sidor med särintressena, de har till exempel kompetens och kontakter, så länge de samverkar med organisationens intressen och att det finns insikt i att organisationen är mer än summan av särintressena. Inga organisationer är personoberoende även om stora organisationer ibland har bra processer som minskar personberoendet. För små organisationer kan detta vara en utmaning, det går inte att bygga processer som om man hade ett miljardbolag när man har 23 miljoner i budget, utan det gäller att stödja upp så bra det går. Däremot är det enligt Lundqvist viktigt att jobba med att vässa organisationen, så att rätt person är på rätt plats. Han anser att det finns en risk att folk slår sig till ro, särskilt i halvpolitiska initiativ som RD. Sedan hans tillträde i januari 2005 har han därför jobbat mycket med att vässa organisationen, både struktur- och personmässigt och i dagsläget är det en minoritet av dem i den operativa ledningen som har kvar sin ursprungliga roll. (Lundqvist)

4.3.1.2 Robotdalens etableringsstrategi

På RD har man från början marknadsfört sig som en världsledande region inom robotik, men detta har upplevts som en barriär snarare än ett välkomnande i kommunikationen utåt, då RDs världsledande ställning ifrågasatts av aktörer utanför regionen. Istället har RD efter en analys av deras förutsättningar och vad de har att erbjuda aktörer inom näringsliv, akademi och offentlig sektor istället valt att marknadsföra sig som en möjliggörare av kommersiell framgång (= enabling commercial success). Analysen utgick från den kraftigt ökande globala konkurrensen med länder som Indien och Kina vilka har en starkt växande marknad och en imponerande kunskapsinhämtning. I en global jämförelse är Sverige med sina drygt nio miljoner invånare litet, och RD gjorde bedömningen att man inte kan jobba med bara 9/7000 av upptagningsområdet om Sverige ska vara vasst och konkurrenskraftigt. Som ett resultat av detta har RD framförallt kommit att jobba med internationella etableringar. Det har förekommit diskussioner med en del svenska företag, men eftersom Sverige är så litet blir det inte så meningsfullt att flytta och RD har också alltmer gått mot att utöka dess region till att inbegripa hela Sverige, även om Mälardalen fortfarande utgör kärnan. På grund av att det redan finns en rad globala aktörer som satsar stora pengar på teknologi och att robotfacket är teknikstyrt samtidigt som det finns få kommersiella robotar ute på marknaden, ser RD sin möjlighet i att konkurrera med marknadstänk och kommersialisering. (Lundqvist)

För att kunna internationalisera RD har ledningen jobbat med att stärka RDs varumärke. Detta gjorde Lundqvist genom att efter sitt tillträde som chef för RD under ett år jobba med att paketera de resultat som RD nått dittills. De paketerade resultaten användes sedan för att kommunicera vad RD var till finansiärer, andra intressenter och framförallt

till företag som var intressanta att jobba med. Ett steg i denna process var att ta fram den sammanställning som visas i figur 7 nedan av vad RD har att erbjuda olika aktörer och det mervärde som de skapar. Deras mål är alltså att skapa tillväxt och kommersiell framgång, vilket oftast genereras hos slutanvändarna, även om de arbetar med hela kedjan från akademi, automationsleverantörer, entreprenörer, finansiärer och samhälle. Gällande etableringar är det främst med rutan Inventors/Entrepreneurs som RD jobbar, och det som RD har att erbjuda företag som väljer att etablera sig inom deras region är alltså hjälp att skaffa tidiga kunder, tidig finansiering, nätverk för ytterligare finansiering, världsledande forskning och kvalificerad arbetskraft samt moderna inkubatorer och forskarbyar. Arbetet med varumärket har enligt Lundqvist gett resultat då han de senaste 1-2 åren har märkt ett ökat intresse från företag. I dagsläget kontaktas RD av olika stora företag åtminstone varje vecka. (Lundqvist)



Figur 7 Sammanställning över Robotdalens uppdrag och vad de har att erbjuda. [Robotdalen (2010)]

På grund av att förutsättningarna inom RDs olika kärnområdena är olika gällande tillväxtpotential och marknad jobbar man på olika sätt inom de olika områdena. Till exempel kallar RD industrirobotiken för en mogen bransch, eftersom den är baserad på den mogna industriroboten, även om det utvecklas nya tillämpningar och produkter. Inom fältrobotiken, som är ett forskningstungt område, jobbar man med stora globala aktörer som Atlas Copco och Volvo och ett antal andra företag och deras forskning och senare kommersialisering. I dagsläget har man nog att göra inom det området med de nuvarande aktörerna så det finns inget behov av att etablera fler. Däremot har hälsorobotiken identifierats som det mest dynamiska av de områden RD jobbar med samtidigt som det är där den största tillväxtpotentialen finns. (Lundqvist) Detta beror dels på att andelen äldre i befolkningen kommer att öka kraftigt (Ekonomifakta, 2010) och RD anser att man för att kunna hantera denna utveckling på ett rationellt och kostnadseffektivt sätt behöver mer tekniska lösningar inom vården. Dels finns det i Sverige en bra och sammanhållen sjukvård där RD genom sina aktörer har knutit kontakter som ger tillgång till hela vårdapparaten. RD har definierat hälsorobotik som tekniska lösningar för att ge patienter ökad självständighet och integritet, att undvika mänskligt slitage genom tunga arbetsuppgifter, att hjälpa människor tillbaka till arbetet/vara fortsatt produktiva samt att ge mer tid till mänsklig interaktion i vården. För att vara ledande inom hälsorobotik har RD valt att gå ut proaktivt och leta upp

intressanta, och för RD, passande företag inom området, för att sedan verka för att dessa ska etablera sig i RDs region. Detta sker genom så kallad scouting där den ansvariga för kärnområdet hälsorobotik samt den internationella ansvarige, båda tjänster på halvtid, är ute och besöker robotmässor och konferenser samt har direktkontakt med olika företag. Inledningsvis har scoutingen främst handlat om att åka på vissa utvalda stora mässor och en rad konferenser för att få kännedom om vilka företag som finns där ute, vilka som är bra och som levererar. Nästa steg, efter att ha inhämtat kunskapen om hur branschen ser ut, har för RD varit att söka upp intressanta företag direkt. För att kunna nå ut med information om vad RD har att erbjuda har man för tagit fram en broschyr med fokus kring bilden i figur 7 som visar RD som en ”möjliggörare”. Enligt Lundqvist har arbetet med att stärka varumärket och utarbetandet av strategin, inklusive fokus på hälsorobotik och marknadsföringen av RD som en möjliggörare av kommersiell framgång varit av stor vikt i arbetet med etableringar. Eftersom RD är med i Vinnovas program Vinnväxt utvärderas de regelbundet av en extern grupp, och i deras senaste utredning som gjordes i januari var en av de stora synpunkterna att RD måste fokusera ännu mer. De ansågs vara fortsatt för breda, vilja för mycket och att de styrs för mycket av regionerna. (Lundqvist)

Hittills har RDs etableringsarbete resulterat i en riktig etablering i form av företaget Giraff AB och Lundqvist uppger att man har ytterligare fem i pipen. Giraff AB har utvecklat roboten Giraff som är till för att hjälpa äldre som bor kvar hemma eller på vårdhem att kommunicera. Roboten rullar runt och kan röra sig fritt i hemmet eller fjärrstyras av personal och med hjälp av mikrofon och dataskärm kan vårdtagaren via roboten prata direkt med exempelvis sjuksköterskor eller läkare (Blomquist 2009). Etableringen av Giraff AB påbörjades i september 2008 och de var på plats i maj 2009, vilket enligt Lundqvist är extremt snabbt. Då RD tog kontakt med Giraff var deras plan att roboten Giraff skulle användas för transport och övervakning, så det var genom RD man fick upp ögonen för tillämpningen inom hemvården. Det RD hade att erbjuda Giraff var dels den nya tillämpningen och vidare en första kund i form av Västerås stad och deras äldrevård (Robotdalen, 2009).

Ett av de företag som är på gång för etablering är Cyberdyne som har en produkt tänkt för rehabilitering av strokepatienter. Produkten är utvecklad i Japan, men har inte riktigt lyckats få fäste på den Japanska marknaden. Enligt Lundqvist är utvecklarna främst tekniker som saknar dels marknadskunnande och dels har det visat sig vara svårare att få kontakt med hela vårdkedjan i Japan, på samma sätt som här i Sverige. I fallet med Cyberdyne har man haft stor hjälp av ISA:s representant i Tokyo då samarbetet har upplevts ge mer trovärdighet till RDs erbjudande. Diskussionerna med Cyberdyne har pågått i mer än ett år. Lundqvist anser att skillnaden i hur lång tid olika etableringar tar beror på vad det är för företag och vad man har för företagskultur samt vilket land företaget kommer ifrån och kulturskillnaderna mellan det landet och Sverige. Enligt hans erfarenhet är det lättare att jobba mot amerikanska än japanska företag eftersom amerikanerna tillhör samma kultursfär som Sverige. (Lundqvist)

De etableringsfördelar som RD har att erbjuda företag utgår ifrån den ovan nämnda sammanställningen i figur 6 och inkluderar hjälp med tidiga kunder och finansiering, nätverk för ytterligare finansiering, världsledande forskning och kvalificerad arbetskraft samt moderna inkubatorer och forskarbyar men det handlar också om hjälp med praktiska frågor som uppehållstillstånd, bostäder, med mera. I RDs fall har dock tidiga kunder och finansiering varit viktigast. Gällande de praktiska frågorna jobbar RD, genom den ansvarige för hälsorobotikområdet, handfast tillsammans med företagen och fungerar som en länk som kan visa vägen och introducera företaget för andra nödvändiga kontakter. I arbetet med etableringar anser Lundqvist att det är av stor vikt att inse att det

tar tid och resurser och att organisationen måste vara beredd att lägga det som krävs. Etableringar kräver också mycket praktiskt arbete, det fungerar inte att bara sitta och peka och påtala vad företaget behöver göra, det måste göras tillsammans med företaget. Det kan också uppstå problem med befintliga företag då dessa kan se de nya företagen som hot och då arbetet med etableringar tar mycket tid och resurser kan det uppstå bitterhet över att de nya företagen får för mycket. (Lundqvist)

4.3.2 Fiber Optic Valley

FOV verkar i en region som sträcker sig längs norrlandskusten med Sundsvall i norr och Gävle i syd, och huvudkontoret beläget i Hudiksvall. Verksamheten består främst av att utveckla nya produkter och tjänster i befintliga och nystartade företag samt att arbeta med att främja forskning inom FOVs områden, integrera den med näringslivet samt att göra olika aktiviteter som ökar innovationsförmågan. FOV har tre fokusområden som de arbetar med, fiber till användaren, e-tjänster till hemmet samt Fiberoptiska industriapplikationer. I regionen finns flera labb och testbäddar, alla med olika inriktning, vilka FOV har tillgång till. Ett av dessa har FOV startat och driver nu själva, medan andra aktörer är huvudmän för de övriga, och då har FOV skrivit samarbetsavtal samt påverkat deras inriktning så att de passar med FO:s syften och mål. Exempelvis så finns det en fiberoptisk testbädd där företag kan testa och utveckla teknik, samt att de får chansen att utveckla förmågan att koordinera och samspela med andra leverantörer för att undvika tekniska problem. I ett annat av labben kan det byggas prototyper utifrån skisser gjorda av entreprenörer eller idébärare som behöver hjälp. Sen finns det också labb som är inriktade mot användarvänlighet samt ett fiberoptiskt labb för att tillverka fibrer (Burvall, 2010). Idén till FOV-initiativet kom från ett antal eldsjälar med lång erfarenhet från affärer, forskning och utveckling inom fiberteknik och bredband. Huvudintressenter från starten har varit Ericsson, Acreo, Mittuniversitetet, Länsstyrelsen i Gävleborg samt Hudiksvalls kommun (Christensen, Hallencreutz, Lundquist, 2007). I dagsläget har FOV drygt 20 medlemsföretag (Fiber Optic Valley, 2010a). Målsättningen är att till 2015 ha skapat Europas ledande innovationscentrum för utveckling och förädling av fiberoptiskt baserade tjänster för hemmet och applikationer för industrin samt att ha skapat 5000 nya arbetstillfällen. (Burvall)

Även FOV är med i Vinnovas program Vinnväxt, vilket betyder att de får sex miljoner kronor årligen under en tioårsperiod under förutsättning att denna summa matchas av medfinansiärer, i form av regionala företag och offentliga organisationer, från regionen. Utöver denna finansiering får man också pengar från EU:s strukturfonder genom Region Gävleborg och NUTEK (Fiber Optic Valley, 2010b).

4.3.2.1 Organisation

FOV är organiserat med en medlemsförening på toppen som i sin tur äger ett aktiebolag, FOV AB, som står för all operationell verksamhet. Idag är det huvudsakligen svenska företag och organisationer som är medlemmar i föreningen, och de flesta är geografiskt från det område där FOV är verksamt (Burvall, 2010).

4.3.2.2 FOV etableringsarbete

I dagsläget har inte FOV någon utarbetad etableringsstrategi, även om de har en lyckad etablering i bagaget. De ser etableringar, och då särskilt från internationella aktörer, som steg 2 i deras utveckling och för att komma dit behöver de bygga upp mer av innovationssystemet, innan de kan anses vara en självklar spelare för etablering. Därför jobbar de i dagsläget mest inifrån med att kommersialisera idéer från de universitet de jobbar med och från redan etablerade företag. Först om något eller några år tror man sig

vara redo att utöka verksamheten genom att jobba aktivt med etableringar. (Burvall)

Den enda genomarbetade internationella etableringen är det amerikanska företaget MedAir. FOV kom i kontakt med företaget via näringslivsbolaget i Hudiksvall och när situationen dök upp gjorde man tillsammans en analys av läget samt gjorde upp en plan för det fortsatta arbetet. Näringslivsbolaget höll i de flesta praktiska kontakterna, medan FOV främst hade till uppgift att visa på de mervärden som fanns för MedAir med att ligga i Hudiksvall. Man visade bland annat på vilka forskningsresurser som fanns i regionen samt såg till att de amerikanska ägarna fick kontakt med företrädare för universiteten samt andra aktörer. Det fanns alltså ingen färdig process för hur arbetet skulle skötas utan det var mycket ad hoc över de aktiviteter som FOV och näringslivsbolaget hade tillsammans. Utöver denna etablering har det funnits en del prospekt som inte blivit av på grund av den rådande lågkonjunkturen. (Burvall)

Enligt Burvall samarbetar FOV till viss del med de kommunala näringslivsbolagen i Sundsvall och Hudiksvall samt med näringslivskontoret i Gävle. De jobbar gärna med dem i den mån det finns personer som är professionella på etableringar för att därmed kunna tillföra FOVs nisch till deras erbjudande. Han anser att etableringskontoren främst är duktiga på att få till etableringar inom handeln, medan hightech-etableringar kräver mer av kluster- och systemtänk eftersom företag av den typen som vill etablera i Sverige enligt honom främst vill komma åt innovation och kunnande och inte billig arbetskraft vilket annars är en vanlig orsak till etableringar i nya länder. Det är på grund av detta som Burvall anser att klustrets dynamik blir så viktig och att det finns länkar in i någon typ av globalt system. (Burvall)

För att komma till fas 2 i utvecklingen av FOV jobbar man med att marknadsföra sig i sina nischade kretsar, för att göra sig mer kända bland de företagen. Enligt Burvall finns företag inom FOVs område i dagsläget i en ganska stor koncentration i Kistaområdet, men att FOVs region där börjar komma upp som ett alternativ eftersom företag har ungefär samma fördelar med FOV som finns i Kista, det vill säga koppling till spetsforskning i Sverige, möjlighet att hitta finansiering från Vinnova och andra internationella delar. Dessutom anser man sig ha andra fördelar gentemot Kista, exempelvis lokalfrågor och allmänt prisläge. (Burvall)

För att öka sin attraktionsförmåga gentemot företag och näringsliv är de labb och testbäddar FOV har tillgång till. Tanken är att företag ska sätta upp kontor i FOVs hemmamiljö för att ha tillgång till labben och testbäddarna samt att ha nära till dem. Utöver detta har man också ett teknikhus i Hudiksvall som med speciella specifikationer som gör det lämplig för högteknologiföretag. Nu börjar huset dock bli fullt, men i samband med de prospekt som var aktuella för några år sedan visades det huset upp. Då var det framförallt näringslivsbolaget som höll i de visningarna medan FOV var med till viss del. En annan viktig del i FOVs erbjudande är kontakten med forskning och utveckling. Det man jobbar med idag är att samordna FOV med andra aktörer. Enligt Burvall måste FOV som kluster vara synkroniserade med bland annat kommunernas resurser, regionförbundens resurser samt turistnäringen för att kunna få till hela batteriet av tjänster, även sådant som ligger i utkanten av vad FOV håller på med, som tillgången till lokaler, infrastrukturfrågor och snabba transporter. Med etableringar avser Burvall framförallt internationella företag som lägger verksamhet hos dem och när det gäller sådana etableringar anser han att det utöver det som redan nämnts också behövs engelskspråkig skola, arbetsmarknad för medföljande samt en mängd kringtjänster eller mederbjudanden. För att synliggöra sig internationellt och öka närvaron hos de potentiella etableringarna och organisationerna finns det planer på att anordna internationella konferenser och liknande. (Burvall)

5. Diskussion

Följande avsnitt utgörs av en diskussion av resultaten för examensarbetet samt litteraturöversikten presenterad i kapitel 3. Analysen utgår från examensarbetets syfte som är att ta fram en grund till strategi- och etableringsplan för att locka nya företag, inom ramen för HVV-initiativet, till Ludvika-regionen. Det inledande avsnittet behandlar de etableringsfördelar och -utmaningar som identifierats och kartlagts och följs därefter av ett avsnitt om behoven av etableringar inom HVV. Avslutningsvis behandlas olika strategiska ansatser för HVVs fotsatta etableringsarbete utifrån benchmarkingen gentemot Robotdalen och Fiber Optic Valley.

5.1 Möjligheter

För att arbeta med etableringar är det essentiellt att ha full koll på vilka etableringsfördelar som kan erbjudas företag man vill ska etablera sig och vilka möjligheter som finns eller som kan utvecklas för att öka attraktionskraften utåt. Möjligheter som finns eller som kan utvecklas bör ses som en verktygslåda som kräver kontinuerlig vidareutveckling för att hållas a jour med den utveckling som sker. På så sätt kan den också användas i det strategiska arbetet för att tillsammans med kartläggning av behoven av etableringar används för att identifiera hur man ska satsa och vilken riktning man ska ha på arbetet. Det är viktigt att se objektivt på etableringsfördelar och att ha i åtanke att det är den etablerande partens perspektiv som räknas, så det finns en risk att både överskatta och underskatta parametrar. Huruvida en parameter är att betrakta som en etableringsfördel eller en utmaning är inte absolut utan beror på den etablerande partens referensramar och behov. Parametrar som är mer eller mindre självklara ur ett svenskt perspektiv kan ur ett utländskt perspektiv te sig som en enorm etableringsfördel, och vice versa. Därför måste arbetet med etableringsfördelarna hela tiden utgå ifrån erfarenheter och samverkan med företag som är intressanta och/eller potentiella för etablering. Här blir input från alla aktörer som har kontakt med företag gällande etableringar i regionen viktig. Nedan analys och sammanställning över de etableringsfördelar och -utmaningar som identifierats följer den struktur som Karakaya och Canels tagit fram i studien *Underlying dimensions of business location*.

5.1.1 Kommunala tjänster och service

Kommunala tjänster och service är en typisk kategori som är relativ i sin karaktär när det kommer till huruvida de är att betrakta som möjligheter eller utmaningar i etableringssammanhang. Faktorer som påverkar är dels vilken verksamhet den potentiella etableringen driver, om den till exempel kräver stora mängder färskvatten eller energi blir de tjänsterna viktiga, medan det för andra typer av verksamheter kan vara nästintill irrelevant. Då utvecklingen i Ludvika sedan 1980-talet tom en bit in på 2000-talet präglats av nedläggningar och avfolkning finns det incitament för de lokala myndigheterna att satsa på service för att hålla företag och invånare kvar. Även om incitamenten för att satsa på tillväxt finns där, så är det utmanande att satsa om intäkterna från skatterna hela tiden krymper. Det faktum att trenden de sista åren vänt talar dock för att de även kan ha möjligheten att satsa på tillväxt.

Enligt Josefsson är det lokala näringslivet i Ludvika relativt statiskt, det varken tillkommer eller försvinner särskilt många företag över tid. Det i sin tur talar för att behovet av att satsa på service för företag som är intresserade av att etablera sig har varit relativt litet och därmed kan det finnas stor potential i att utveckla denna. Framförallt är det många intressenter som lyft fram vikten av att kommunen och dess tjänster och service

måste vara enkla att ha att göra med. Det krävs en enkelhet i vilka kontaktpersoner som gäller för olika frågor och att det finns ett engagemang i att stötta företag hela vägen genom olika processer, istället för att företagaren lämnas i att själv jaga alla kontakter.

Trakten i och kring Ludvika är relativt kuperad vilket gör det svårare att hitta större tomter som är lämpliga för att etablera större anläggningar.

5.1.2 Arbetskraft

Arbetskraft med rätt kompetens är en viktig faktor för företag när de vill etablera. I intervjuerna med de olika aktörerna i HVV så är det framförallt tillgången på den världsledande kompetensen inom elkraftteknik som lyfts fram som den största tillgången och etableringsfördelen med Ludvika. Regionen har en hög utbildningsnivå och en stor del av denna är koncentrerad inom elkraftteknikområdet. Det finns dock två viktiga frågor eller utmaningar sett till arbetskraft; hur dynamisk är den arbetskraft som finns och hur ser utvecklingen ut långsiktigt? Majoriteten av den arbetskraft som finns är uppbunden till ABB och det finns inte så många andra aktörer med någon större volym anställda vilket resulterar i en relativt statisk arbetsmarknad, åtminstone om den begränsas till Ludvika. Det finns inte heller någon stark tradition kring entreprenörskap i regionen så det är relativt begränsat med nystartade företag och avknoppningar från ABB.

Det är redan nu svårt att rekrytera all den arbetskraft som behövs till regionen och som det ser ut i dagsläget kommer behoven av rekrytering dessutom bara att öka med de stora pensionsavgångarna. Dock så finns det en stor möjlighet kring rekrytering i form av samarbetet med universitet och högskolor. Hittills har samarbetena främst varit begränsade till forskning men det finns stora möjligheter att utöka de redan befintliga samarbetena till att även inkludera samarbete kring utbildning för att på så sätt visa på de möjligheter som finns i Ludvika för studenter med kompetens inom elkraftteknik, både tillämpat i näringslivet och inom forskningen. Här borde möjligheterna att exempelvis samarbeta med institutioner i en projektkurs undersökas. Denna skulle kunna erbjudas studenter som läser för HVV intressanta utbildningar och omfatta att studenterna håller i ett projekt som är kopplat till kraftöverföringsteknik, där också gästföreläsningar med personer från initiativet erbjuds. Detta kan vara ett bra sätt att sprida bilden av HVV samtidigt som man kan visa på möjliga karriärvägar i HVVs region. Bresnahan och Gambardella har i deras forskning visat att det framförallt är ouput från universiteten, det vill säga universiteten som källa till arbetskraft och teknik som är viktiga för kluster i födelsefasen, och inte universiteten som institutioner. Det finns alltså potential i tillgången på kompetens som etableringsfördel, men det krävs utveckling för att det ska kunna bli fråga om några överskott som situationen var i klustren i Indien och på Irland när tillväxten tog fart där.

5.1.3 Marknad

Den främsta marknaden i Ludvika inom HVVs verksamhetsområde utgörs av ABB. En affärsrelation med ABB som kan möjliggöras av geografisk närhet till densamma är en av de mest betydande möjligheterna i regionen. Gällande mycket av karaktäristiken för innovationsprocessen som gynnas av geografisk närhet så kan de delvis anses upphävas av att ABB som främsta aktör i HVV är ett globalt företag som verkar främst på den globala marknaden. I valet av leverantörer är pris i topp och scanningsmönstret täcker upp hela världen. Vidare är det på den globala marknaden som tillväxten sker, medan den lokala markanden relativt sett står still. Det kan antas att företag som skulle etablera sig inom HVVs geografiska område är mindre företag, och de skulle då vara mer beroende av lokala faktorer i innovationsprocessen, vilket i sin tur skulle orsaka en obalans. För ett företag som exempelvis Boston Power som i sig självt är ett globalt företag uppstår inte

samma obalans vilket mitigerar den risken. Det borgar för att den etableringsfördelen framförallt är attraktiv för stora företag. En viktig frågeställning som kan tydliggöra läget i regionen är vilka konsekvenser det skulle bli om ABB valde att flytta den verksamhet som man idag har i Ludvika. Mycket av den potential som finns inom HVV ligger egentligen inom ABB och det är en väldigt liten del av de möjligheter som finns som inte stammar från ABB och den verksamhet de bedriver. Detta öppnar upp för HVV och den nytta som skulle kunna skapas genom en diversifiering av näringslivet. Marknaden är i behov av att breddas och i det läget kan det vara nog så viktigt att få verksamheter till Ludvika, oavsett om det är inom kraftöverföringstekniken eller inte. Allt arbete med etableringar ger större möjligheter att jobba med erbjudandet tillsammans med potentiella etableringar och enligt klusterteorin så handlar det inte om att en etablering utesluter en annan, utan snarare tvärt om att en etablering lockar andra och utgör argument för andra att också placera sig där. Antingen det handlar om att den andra etableringen är en ny potentiell kund, partner, leverantör eller tom konkurrent eller om det är fråga om en etablering som snarare ökar den ”privata” attraktionskraften som gör Ludvika med omnejd till ett trevligare ställa att bo på eller skapar arbetstillfällen och ökar möjligheterna för medflyttande att hitta jobb.

5.1.4 Kommunikationer

Kommunikationerna till och från Ludvika är på många sätt begränsade, även om det finns potential till förbättring som i sin tur kan resultera i etableringsfördelar. Allt blir också en fråga om referensram, några timmars transport för att komma till en internationell flygplats kan betraktas som en fördel, samtidigt som det i etableringar där den kommunikationsmöjligheten är viktig finns många andra orter med kortare avstånd. För kommunikationer eller kanske framförallt transporter torde det därför vara väg och järnväg som är de främsta möjligheterna i Ludvika. Under dagens förutsättningar där infrastrukturen lämnar en del i övrigt att önska kan inte kommunikationerna räknas till etableringsfördelarna för HVV. Dock så finns det förutsättningar att utveckla denna parameter, och då främst i samverkan med ABB då de är den enda aktören som idag hanterar tillräckliga volymer transporterat gods. Här är också de olika satsningarna kring att etablera en tredjepartslogistiker intressanta. Kommer en sådan etablering till stånd utifrån ABBs behov kan många andra, även mindre aktörer dra stor nytta av den.

Det finns möjligheter att pendla, åtminstone inom Dalarna, och det öppnar upp för att bredda den lokala arbetsmarknaden med fler industrier med andra typer av arbetstillfällen. Detta är en möjlighet för att skapa mer dynamik på arbetsmarknaden. Dels skapar det mer möjligheter att byta jobb och att rekrytera kompetens från andra företag och dels möjliggör det en ökad tillflyttning i och med utökade möjligheter för medflyttande.

5.1.5 Mjuka värden

Ludvika ligger där det ligger och det går inte att ändra på. Även om HVVs region nu ska utökas är kärnan fortfarande i Ludvika och därför bör man utnyttja det till max. HVV kommer få svårt att konkurrera om företag och personer som vill bo i en storstadsmiljö, och bör därför inte jobba med det segmentet. Istället bör fokus ligga på de fördelar som finns med att bo i Dalarna och Ludvika och kanske framförallt att man satsar på företag med människor som dras till en sådan miljö. Boendemiljö, omgivning och preferenser från VD eller ägare är helt klart faktorer som spelar in vid etableringar och detta kan utnyttjas genom att ta med det som en parameter i valet av intressanta företag. Dalarna har vacker natur och det finns goda möjligheter att ta del av den genom de många företagen inom turistbranschen. På en mindre ort blir också avstånden mindre, vilket frigör mer tid för fritidsaktiviteter och vistelse i naturen. Samtidigt satsas det mycket inom handeln i området och det sker en utveckling där. En etableringsfördel som HVV

har ligger i kontrasten mellan en högteknologisk arbetsmarknad och närheten till naturen; ”du kan fiska och forska på samma dag”.

Denna fördel kan också ses som en utmaning då bilden av Dalarna utåt framförallt präglas av Dalarna som ett turistlän. Det saknas mycket kunskap om den industri som finns och Dalarna som en förädlingsregion. När det gäller Ludvika är den spontana associationen från omvärlden ABB och här ligger det en utmaning för HVV att få in varumärket HVV i människors medvetande, och då speciellt människor med en kompetens som passar för HVVs bransch. Detta blir särskilt viktigt i takt med att HVV går från födelsefas till tillväxtfas och höjer ribban från den nationella arenan till den internationella.

5.1.6 Finansiella möjligheter

För utländska företag som etablerar sig i Ludvika erbjuder staten ekonomiskt stöd då Ludvika tillhör stödområde B. Detta är en av de etableringsfördelar som för Boston Power var betydande för deras intresse av att etablera sig i regionen. Utöver statsstödet till investerande företag finns Väsman Invest som en möjlig väg för att hitta kapital.

5.1.7 Geografiska förutsättningar

Kraftöverföringstekniken kom till Ludvika som en effekt av elektrifieringen av gruvdriften i Grängesberg och genom framväxten av ABB. De geografiska förutsättningarna i Ludvika var med andra ord framförallt gynnsamma för gruvdriften medan kraftöverföringstekniken följde med som ett brev på posten.

Möjligheterna att få till stånd ekonomisk tillväxt i Ludvika kan baserat på diskussionen i detta avsnitt inte anses handla om att HVV förvaltar de möjligheter som finns på bästa sätt för att på så sätt få företag att etablera sig i regionen, utan snarare om att HVV i sig utgör möjligheten att skapa förutsättningarna för att kunna locka företag till en etablering. Gemensamt för klusterinitiativ är att det i hög grad handlar om högteknologiska etableringar och att den främsta etableringsfördelen för företagen är att bli en del av innovationssystemet. Med andra ord utgörs den främsta möjligheten av att kluster i rådande politiska klimat ses som lösningen på hur Sverige ska hålla sig konkurrenskraftigt i den allt mer globala konkurrensen och att det finns pengar att tillgå för att organiserat som kluster kunna jobba med att göra en region mer attraktiv för etablerande företag. Utifrån slutsatsen att HVV är den främsta möjliggöraren för att locka till sig etableringar kommer de efterföljande avsnitten att gå in på behoven som HVV har att uppfylla med etableringarna samt hur man ska jobba för att få dessa till stånd.

5.2 Behov

Nedan avsnitt utgörs av en analys av de behov som identifierats för att avgöra vilka som kan vara strategiskt viktiga för HVV att satsa mer på, vilka som man eventuellt ska överlåta till andra aktörer att jobba med och så vidare. För att klara övergången från födelsefasen till tillväxtfasen är det viktigt att ha i åtanke att växande företag är viktigare än ett ökat antal företag så etablering av företag utifrån är långt ifrån ända sättet att skapa tillväxt i ett kluster. Utöver att få företag utifrån att vilja etablera sig handlar det också om att utveckla befintliga företag samt att skapa möjligheter för nya företag att startas genom att stimulera entreprenörskap. För nya företag, oavsett om de är etablerade utifrån, är nystartade eller utgörs av nya verksamheter i befintliga företag så är hemmabasen viktig. Marknaden är av stor betydelse och här har HVV framförallt ABB och den globala marknad som följer med att erbjuda i dagsläget. Här finns ett generellt behov i att

bredda basen för att på så sätt öppna upp för ökad tillväxt.

I genomgången av de olika behoven framträder ett antal frågeställningar som fördjupas ytterligare i nästa avsnitt om strategi för etableringar. De behov som identifierats är tredjepartslogistiker, konstruktion och design av emballage, lokala leverantörer för strategiska samarbeten med ABB, montör och distributör av anläggningar för distribuerad generering och lagring av energi.

5.2.1 Tredjepartslogistiker

Gällande tredjepartslogistiker så finns det behov i regionen samtidigt som transportmöjligheter och transportkostnader är viktiga faktorer för att locka etableringar. ABB har behov av olika logistiklösningar för att kunna hantera deras ökade andel av inköp från långväga leverantörer och FBR har i deras förstudie identifierat en stor tillkommande potential av transporterat gods i Dalarna. Båda dessa aspekter talar för en etablering, men det bedöms dock finnas flera skäl till varför HVV inte bör vara drivande i arbetet med etableringen. I första hand så jobbar redan Näringslivskontoret i Ludvika med ABB i denna fråga och också FBR ligger i startgroparna för att starta ett projekt på området som då dessutom skulle täcka in stora delar av övriga Dalarna. Ur det perspektivet finns det ingen anledning för HVV att vara drivande i denna satsning, utan HVV bör snarare vara en resurs för de övriga aktörerna vid behov. Dessutom är det inom HVV bara ABB som bedöms ha så pass stora volymer att det skulle gå att basera ett fall för etablering på det, och då bör det ifrågasättas om HVV ska satsa de resurser det handlar om på denna etablering. En frågeställning att lyfta är huruvida HVV ska arbeta på fall som baseras på en av de ingående aktörernas verksamhet eller om det krävs ett bredare behov för att legitimera att HVV ska satsa. I detta fall med en tredjepartslogistiker kan flera verksamheter ha nytta av etableringen om den kommer på plats, även om deras verksamheter inte är av en sådan omfattning att deras behov på egen hand är tillräckliga för att få en etablering till stånd. Så sätt kan HVV här bidra med nytta för flera aktörer genom att verka för denna etablering. Det är med andra ord relevant för HVV att bevaka arbetet med denna etablering som drivs av Näringslivskontoret och FBR för att säkerställa sina intressenters intressen samt att vid behov kunna bidra med resurser.

5.2.2 Konstruktör och designer av emballage

Behovet av konstruktion och design av emballage har en utgångspunkt i att HVVs region begränsas till Ludvika. Krylbo där den verksamheten som ABB nyttjar idag är lokaliserad, ligger knappt 10 km från Ludvika och båda orterna ligger i Dalarna. Flera aktörer har gett sin syn på vilken relativt liten region Dalarna utgör så det bör ifrågasättas vad det ligger för värde i en sådan etablering i Ludvika, åtminstone ur HVVs perspektiv. Speciellt som HVV nu ska expandera och satsa på internationalisering, då bör man ta ställning till samma fråga som RD, om inte Sverige är för litet för att det ska vara värt att flytta verksamhet inom landet, och att etableringar därmed ska likställas med etableringar från utlandet. Denna service är dessutom mer enkelriktad mot ABB och det finns inte samma nytta för övriga intressenter. Därför bör inte HVV vara drivande aktör i denna etablering heller, även om de inte heller behöver stänga alla möjligheter för att kunna vara ett stöd om ABB själva eller någon annan aktör vill driva etableringen.

5.2.3 Lokala leverantörer för strategiska samarbeten

ABB har behov av lokala leverantörer som de kan ha nära strategiska samarbeten med

för en gemensam utveckling. Detta är ett relativt brett behov som samtidigt har en mer direkt koppling till HVVs kärnverksamhet. Utöver detta talar även att ABB på detta sätt öppnar upp för samarbeten som kan stärka innovationsförmågan i regionen för att HVV ska satsa på sådana etableringar. Detta skulle också påverka flera av de parametrar som är viktiga för etablerande företag, exempelvis ökad konkurrens från andra industrier, vilket anses öka den framtida konkurrensförmågan även på större marknader, en ökad marknad och närhet till leverantörer. Det som istället talar mot att HVV ska driva sådana etableringar är det faktum att det är svårt att bygga ett fall för etablering utifrån att ABB kan bli företagets enda kund och då de dessutom inte kan lova några beställningsvolymer. En annan strategi kan vara att istället fortsätta jobba med att utveckla det befintliga näringslivet, och de mindre företag som levererar till ABB idag för att på så sätt utveckla en etableringsfördel i form av ett samarbete leverantörer emellan som fokuserar på att stärka leverantörerna och utveckla deras metoder för att bli mer konkurrenskraftiga. Det är viktigt att få näringslivet runt HVV att blomma ut och få mer bredd. Med fler högteknologiska företag breddas arbetsmarknaden för ingenjörer i regionen vilket gynnar alla företag som vill rekrytera ingenjörer, då arbetsmarknaden inte ter sig lika isolerad.

5.2.4 Montör och distributör av anläggningar för generering och lagring av energi

Det fjärde och sista av de behov som identifierats utgörs av en innovation som resulterat från ett HVV-projekt, SmartGrid. Som sådan kan denna etablering ses som ett potentiellt flaggskepp för HVV. Smarta elnät är just nu aktuella och möjligheterna till omfattande tillväxt på området är goda. Denna produkt kan utgöra en pilot för hur HVV ska hantera produkter som skapas genom deras projekt och bli ett test i utvecklingen av processerna för att strukturera och formalisera HVVs innovationsförmåga. Detta behöver dock inte drivas som en etablering utan kan bli en bas till ett nytt företag eller som en ny verksamhet i ett redan etablerat företag, som exempelvis Stombergs förslag med Midroc. Utöver möjligheten för HVV att visa på sin förmåga att utifrån den forskning man bedriver visa hur man kan tillämpa den i form av att etablera ny verksamhet utifrån de forskningsresultat man uppnår, utgör det också en möjlighet till ekonomisk diversifiering.

5.3 Strategi

Detta avsnitt behandlar olika strategiska ansatser för HVVs arbete framåt med etableringar. En utgångspunkt är benchmarkingen gentemot RD och FOV och vad de gjort för att arbeta med etableringar. Nedan lyfts också några av de frågeställningar som framträtt i tidigare avsnitt, för att här diskuteras ytterligare.

Det tåls att diskutera när klustret i Ludvika startade, om det var i och med att utvecklingen av kraftöverföringstekniken i Ludvika påbörjades år 1900, om det var när HVV etablerades 2005 eller om det var någon gång däremellan. Oavsett vilken av ovan nämnda tidpunkter som förutsätts vara startpunkten måste den utveckling som skett och som nu sker kategoriseras som ett klusterinitiativ, det vill säga ett organiserat utvecklingsarbete. Det finns ingen röd tråd av tillväxt i den utveckling som skett, utan snarare så har Ludvika länge präglats av avfolkning och rationaliseringar. Det handlar alltså snarare om att genom arbetet med HVV verka för att vända en nedåtgående trend, än att försöka rida på en våg av tillväxt som man förstärker med hjälp av det formaliserade samarbete som HVV innebär. Dicken skriver om en kumulativ, självutvecklande process som involverar ett antal parametrar. Enligt de resultat som detta arbete utmynnat i handlar arbetet med HVV alltså snarare om att med hjälp av olika aktiviteter stimulera dessa parametrar, exempelvis attraktion av länkade aktiviteter och

ekonomisk diversifiering, genom olika projekt och satsningar som HVV och andra aktörer i regionen driver, snarare än att det är något som börjat leva på egen hand.

I en jämförelse av HVV relaterat RD och FOV så finns en betydande skillnad i deras olika ekonomiska förutsättningar. Både RD och FOV är med i Vinnovas program Vinnväxt vilket resulterar i en stabil finansiell grundplåt under en längre period. Den finansiering HVV har är dels mindre och dels finns inte samma långsiktiga trygghet. En långsiktig finansiering möjliggör större satsningar som sträcker sig över en längre tidsperiod, och även i investeringar där avkastningen inte faller ut direkt. Att satsa på att få andra företag att vilja etablera sig kräver just en sådan långsiktig investering med dedikerat och kontinuerligt arbete under en lång period. Samtidigt finns det inte några garantier för att avkastningen kommer och oavsett resultat kan det vara svårt att identifiera och mäta vinsthemtagningseffekterna. För en organisation som HVV som drivs i projektform med finansiering och avrapportering löpande över tvåårsperioder blir det en utmaning att göra en långsiktig investering i att få företag utifrån att vilja etablera sig. 2 år är kort tid för att uppnå resultat då det exempelvis för RD tog flera år att först paketera sin verksamhet och de resultat man uppnått dittills för att sedan kommunicera detta utåt och på så sätt bygga upp ett intresse för RD och vad en etablering inom deras region kan föra med sig. Första steget för HVV för att kunna arbeta mer proaktivt med etableringar och gå ut och söka reda på intressanta företag är dels en ny paketering av verksamheten med ett fokus inom områden med goda möjligheter till tillväxt så att man kan jobba med prickskyttеprecision och dels en utökad operationell organisation som har tilldelade resurser för att jobba med etableringar.

I arbetet med att paketera sin verksamhet och kommunicera den utåt behöver man alltså identifiera den nisch inom vilken tillväxt kan uppnås. Idag profilerar man sig främst som en världsledande region inom elkraftteknik. Här bör HVV ta till sig av RDs erfarenheter kring hur de bemöttes utifrån deras slogan att de var en världsledande region inom Robotik, då de påbörjade sin internationalisering. Detta väcker frågan om HVV bör ställa om marknadsföringen av klustret redan nu, innan man har kommit längre i med den internationalisering som står för dörren, för att slippa den omväg som RD tog. Nästa steg skulle vara att avgränsa verksamhetsområdet genom att liksom RD och FOV hitta och definiera några kärnområden eller fokusområden. Även om elkrafttekniken är ett område inom vilket det i allra högsta grad finns en stor innovationsförmåga och tillväxt så är området brett och tekniken som sådan är i sin helhet inte ny. Utifrån den verksamhet som bedrivs inom HVV idag skulle exempel på kärnområden eller fokusområden till exempel vara smarta elnät och utveckling av leverantörer för strategiska samarbeten med ABB. Genom att begränsa det område man jobbar med ökar man möjligheterna att bli framgångsrik i det man faktiskt gör och det blir dessutom mer trovärdigt utåt och minskar risken för att kommunikationen hindras av diskussioner om huruvida man lever upp till att vara världsledande inom elkraftteknik i sin helhet eller inte. Målet måste vara att hitta en paketering som gör det möjligt att mäta eller på annat sätt göra de resultat som uppnås synliga. En profil som en världsledande region inom elkraftteknik är ett typexempel på en profil som är svår att synliggöra och backa upp med faktiska mätvärden. Har man begränsat sitt verksamhetsområde blir det lättare att kommunicera vad man gör och att effektivare presentera vad man har att erbjuda.

För att lyckas med fokuseringen och paketeringen av verksamheten bör den göras tillsammans med de aktörer som är del av samverkan inom HVV tillsammans med all den input som kommit utifrån från tänkbara etableringar, som exempelvis Boston Power. Det som Boston Power lyft fram som de främsta etableringsfördelarna med Ludvika är:

- Den möjliga affärsrelationen med ABB
- Forskningen inom HVV och dess forskningsprogram på batterisidan i samarbete

med Uppsala universitet och KTH
- Stadsstödet för utländska investerare i Ludvika, som ingår i stödområde B

Den första punkten, med affärsrelationen med ABB är något man skulle kunna bygga vidare på inom fokusområdet eller kärnområdet utveckling av leverantörer för strategiska samarbeten med ABB. Inom detta område är det också kritiskt att jobba med de företag som finns i regionen idag, ha en tät dialog med dem om deras behov, utmaningar och de möjligheter de ser. Även om inputen utifrån, från företag som utgör möjliga etableringar, är extremt viktig för att säkerställa att den verksamhet som bedrivs inom klustret går i linje med vad externa aktörer anser vara attraktivt måste man hela tiden jobba med de företag man har för att på så sätt kontinuerligt förbättra och utveckla. Detta lägger även fokus på de existerande företagens tillväxt snarare än att skapa tillväxt genom externa tillskott, vilket är en av de fyra djupa regelbundenheter som Bresnahan och Gambardella hittade för att det ska skapas tillväxt i kluster i födelsefasen.

För det operationella arbetet med att etablera företag till HVV är det en möjlighet att starta ett projekt med etableringar som huvudsyfte och där minst en halvtidstjänst är dedikerad till att driva arbetet vidare utifrån de identifierade fokusområdena för att därefter identifiera företag att satsa på. Arbetet med att identifiera företag omfattar både kontakten med de befintliga företagen för att i dialog med dem utveckla bilden av de behov som finns samt att verka externt på den internationella arenan i form av mässor och konferenser som samlar företag inom HVVs fokusområden. Utifrån kontakterna både med interna och externa aktörer gäller det att utnyttja alla tillfällen och all input för att vidareutveckla HVVs erbjudande och att få input kring vilka parametrar som är strategiskt viktiga att utveckla vidare och vilka som ska användas för att locka olika typer av företag. RDs erfarenhet av att närvara på internationella mässor och konferenser var att de relativt snabbt byggde upp en insikt i vilka aktörer som var att räkna med och inte och de gick relativt snabbt över till att kontakta dem direkt, efter att ha fått en grundkoll på vilka aktörer som finns. För att gå vidare med etableringsarbete i projektform måste detta vara förankrat hos övriga aktörer som jobbar med etableringar och det bör även utgå ifrån samarbeten med till exempel IDA och SBA.

Flera av de intervjuade aktörerna lyfter fram bristande samarbete som en utmaning i arbetet med etableringar. Speciellt med tanke på att denna typ av arbete kräver mycket resurser blir det extra viktigt att de insatser som görs är koordinerade och inte motverkar varandra. Då en enkelhet i att komma i kontakt med lokala myndigheter kan betraktas som en etableringsfördel blir det särskilt viktigt att det finns en tydlighet i vilken aktör som hanterar vilka fall, vem äger frågan att jobba med etableringar och vilka andra bidrar med vad? Om inte detta är tydligt för de inblandade aktörerna kommer det aldrig att te sig tydligt för de företag som är intresserade. Här kan olika strukturer vara aktuella, antingen görs en uppdelning så att en aktör är ansvarig och att denna sedan tar hjälp av de övriga där det behövs och där de bedöms kunna bidra med mervärde alternativt att man gör en uppdelning baserat på vilken typ av etablering det är frågan om och/eller via vilken kanal den förmedlas. Det kan vara nödvändigt att etablera någon form av forum för att hantera etableringar, i vilket arbetet med etableringsfördelarna drivs, där nya intressanta företag diskuteras så att en anpassad strategi kan tas fram för respektive fall och där fördelningen av ansvar görs. I ett sådant forum bör alla intressenter gällande etableringar i regionen finnas representerade, HVV, Näringslivskontoret (och därigenom SBA), IDA och FBR.

Ett stort problem med samarbetet mellan aktörerna inom HVV som kommit fram under intervjuerna är de skilda uppfattningarna om den geografiska omfattningen av regionen. Aktörerna tenderar att begränsa HVVs verksamma region till densamma som deras respektive verksamheter omfattar. Detta tyder på att det än så länge återstår en hel del arbete när det kommer till att ensa HVV och att ha en gemensam målbild. Samtidigt

verkar denna problematik på intet sätt vara unik för HVV vilket indikerar att det inte är den inneboende strukturen i HVV som sådan, utan snarare i klusterinitiativ i allmänhet. Problemen verkar dock gå att överkomma, med enträget arbete över tid. Framförallt är det viktigt att alla aktörer inser att arbetet med etableringar är teamwork och att det inte finns utrymme för prestige. Samtidigt får det inte heller glömmas bort att individen är viktig i denna typ av organisationer. En stor del av arbetet och kontakterna är beroende av informella nätverk och eldsjälar och att det i sig inte är ett problem, utan en väg till möjligheter. HVVs organisation är fortfarande begränsad och det för med sig att det måste finnas en balans mellan arbetet baserat på personer och deras kompetens och nätverk relativt att skapa personoberoende processer.

I en jämförelse är likheterna mellan FOVs strategi och den Taiwanesiska klustermodellen som Mathews beskriver slående och det blir tydligt varifrån FOV hämtat sin inspiration. Det offentliga forskningsinstitutet motsvaras av de offentliga laboratoriemiljöerna som byggts upp samt att de byggt en variant av företagsparken Hsincu Science-Based Industry Park i form av ett ”teknikhus” med specifikationer anpassade till högteknologiska företag. På FOV såg man också ett behov motsvarande den taiwanesiska satsningen på att erbjuda attraktiva bostäder med hög servicenivå i anslutning till företagsparken och till och med engelskspråkig skola. Allt detta, offentliga laboratoriemiljöer, teknikhus och attraktiva bostäder med närhet till engelskspråkig skola är olika typer av etableringsfördelar. Ännu har inte FOV haft en sådan utveckling inom etableringar som motiverar utvecklingen av dessa inom HVV utan de bör snarare betraktas som möjliga vägar framåt som måste verifieras med de företag som finns i HVVs region idag och potentiella etableringar för att validera huruvida sådana satsningar skulle gagna HVV.

En fördel med att använda denna Taiwanesiska modell är att svenska kluster liksom Hsinchu Science-Based Industry Park generellt är baserade på offentliga medel, medan den entreprenörsdrivna utveckling som skett i exempelvis Silicon Valley kan framstå som svårare att efterlikna då den i större grad drivs av entreprenörskap och stor tillgång till riskkapital, vilket ligger längre ifrån de svenska förutsättningarna. Det finns dock inga som helst garantier för att den taiwanesiska modellen fungerar i Sverige med svenska förhållanden, trots att vissa förutsättningar finns på plats. Modellen baseras på Taiwans sena industrialisering medan Sverige snarare industrialiserades tidigt och har en helt annan industriell struktur. Problemen visar sig i att FOV inte lyckats få till samma förflyttning från den offentliga sektorn till den privata, i vilken mycket av den utvecklingskraft som uppstått i det taiwanesiska klustret ligger.

I arbetet med att ta fram en strategi gällande etableringar är det viktigt att denna strategi blir HVVs och inte ABBs eller någon annan av de ingående aktörernas. Framförallt gällande ABB blir det viktigt att hitta en balans för att på ett bra sätt nyttja ABB som ingående aktör och att se till att de kan nyttja det som HVV driver, utan att för den sakens skull helt styras av ABB. Med tanke på den struktur som nu finns inom HVV, med en aktör som är så mycket större än alla andra och så pass central i HVVs erbjudande, blir det viktigt att HVV hittar en egen väg och framförallt skapar sig ett eget namn utåt. Som det är idag så är kopplingen mellan ABB, Ludvika och kraftöverföringsteknik betydligt starkare än någon av dessas koppling till HVV. Utan egen riktning och långsiktig strategi finns det också en risk att verksamheten hela tiden styrs av var pengarna finns, istället för där tillväxten finns.

6. Slutsatser

Inför redogörelsen för slutsatserna av detta arbete kommer här en kort tillbakablick till syftet och dess tre punkter:

- Kartlägga och identifiera vilka etableringsfördelar som existerar eller kan utvecklas i HVV-området med särskild inriktning mot företag inom eller med koppling till den existerande elektrotekniska industrin i regionen samt att undersöka vilka utmaningar som finns eller kan uppstå.
- Identifiering av behov av etableringar vilka bedöms gagna regionens utveckling i enlighet med HVV-initiativet.
- Benchmarking gentemot lämpliga klusterinitiativ med särskilt avseende på etableringsstrategier.

6.1 Etableringsfördelar och utmaningar

En av de främsta slutsatserna utifrån arbetet med att identifiera etableringsfördelar utgörs av deras relativa natur och nödvändigheten av att jobba kontinuerligt med att samla input om existerande och möjliga etableringsfördelar från såväl interna som externa aktörer. Den inputen ger i sin tur input kring vilka etableringsfördelar man bör använda i sin kommunikation samt vilka som har störst potential och som därför bör utvecklas.

De främsta existerande etableringsfördelarna som identifierats är den lokala affärsrelationen med ABB, de stora möjligheterna till livskvalité som finns på orten i form av tillgängligt friluftsliv och korta avstånd samt möjligheterna till ekonomiskt stöd, dels utifrån att Ludvika tillhör stödområde B och dels utifrån de möjligheter till finansiering som erbjuds av Väsman Invest.

Bland de etableringsfördelar som bör utvecklas finns att det befintliga näringslivet som är i stort behov av att diversifieras. Även en utökning av samarbetet med de universitet och högskolar man jobbar med till att även innefatta en riktad satsning för rekrytering av studenter och forskare till HVVs region har identifierats som en etableringsfördel som skulle kunna utvecklas. Slutligen vore det värdefullt att förenkla kontakten med de lokala myndigheterna vilket i förlängningen innefattar att förtydliga ägandet av frågan om etableringar. Utvecklingen av dessa parametrar kommer alla bidra till att adressera utvecklingen av innovationssystemet i sig.

De utmaningar som HVV står inför handlar om att skapa en mer dynamisk arbetsmarknad, vilket går hand i hand med en ökad diversifiering. Dessutom måste tillgången på arbetskraft tryggas i ett långsiktigt perspektiv vilket även detta hänger ihop med punkten ovan samt möjligheten att utveckla de befintliga samarbetena med universiteten och högskolorna. Vidare måste man sprida bilden av varumärket HVV och den täta kopplingen till de högteknologiska möjligheter man kan erbjuda i människors medvetande och slutligen föreligger en utmaning i att sätta HVVs geografiska omfattning så att denna delas av alla inblandade aktörer och i sig möjliggöra ett bättre samarbete.

6.2 Behov av etableringar

Av de behov som identifierats är det framförallt två som bedöms strategiskt viktiga för HVV att jobba vidare med. Dels handlar det om en möjlighet att utveckla en etableringsfördel i form av utökade kommunikationer och då särskilt transporter,

genom att jobba för att etablera en tredjepartlogistiker. Denna etablering skulle dels vara till nytta för det befintliga näringslivet i regionen, såväl stora som mindre aktörer, och även bidra till att öka regionens attraktivitet utåt. Det andra behovet handlar om att HVV ska ta fasta på de resultat som uppnås genom forskningen i klustret, här i form av anläggningar för distribuerad generering och lagring av energi, genom att verka för att kommersialisera dessa. Detta kan åstadkommas genom en etablering, som en ny verksamhet i ett redan befintligt företag eller genom att ett nytt företag startas. Det primära är att HVV tar fasta på de möjligheter som uppstår genom det arbete som drivs. Ytterligare ett behov som betraktas som strategiskt för HVV att verka för att uppfylla är lokala leverantörer för strategiska samarbeten för ABB. I detta fall bedöms dock grunderna för en etablering ännu så länge vara för svaga så som första åtgärd bör man istället jobba mer aktivt med att utveckla redan befintliga lokala leverantörer för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för klustrets utveckling och framtida etableringar utifrån.

6.3 Etableringsstrategi

HVV bör som ett första steg paketera om sin verksamhet och det erbjudande man har gentemot sina intressenter. Konkreta aktiviteter är att identifiera sina kärnområden för att avgränsa verksamheten till några områden med stark potentiell tillväxt för att sedan definiera, mäta och kommunicera dessa. Paketeringen bör göras tillsammans med interna och externa intressenter. Här är det viktigt att utvärdera alla etableringsprocesser – både lyckade och sådana som inte lyckats och ställa frågor som vilka som var de viktigaste faktorerna för att göra regionen intressant som etableringsort? Vad saknades? Vad blev avgörande? Man bör byta slogan till något som mer konkret förmedlar HVVs erbjudande och som kan backas med data. Två stora frågor återstår, där båda är relaterade till varandra; Vilka typer av företag bör ligga i fokus för etableringsarbetet och är HVV den aktör som är bäst lämpad att äga etableringsstrategin? Resultaten pekar på att HVV inte är moget för en satsning på att etablera strategiskt viktiga företag som är verksamma inom HVVs kärnverksamhet i mer målinriktad form. Detta skulle exempelvis kunna röra sig om en satsning drivet som projekt med dedikerade resurser och en projektplan. Första stegen handlar snarare om att först identifiera vilken som är HVVs kärnverksamhet och att jobba med att specificera och utveckla sitt erbjudande tillsammans med befintliga aktörer i regionen. För att komma ytterligare lite längre är det under rådande förutsättningar bättre för HVV att verka för en ekonomisk diversifiering i regionen genom att etablera andra typer av företag och att framförallt utnyttja erfarenheterna i det etableringsarbetet för att utveckla sitt erbjudande. Det kan röra sig om allt från företag i handeln till turism eller andra tjänsteföretag vars tjänster kan öka HVVs attraktivitet. För att kunna bygga inför en framtida internationalisering av HVV och en förflyttning från födelsefas till tillväxtfas bör HVV ta en aktiv roll i etableringsarbetet i regionen. HVV har en position där flertalet av de tunga aktörerna i regionen, såväl från myndigheter som från näringslivet finns representerade, så möjligheterna till att lyckas ensa bilden av regionen och att driva frågan om etableringar vidare.

6.4 Fortsatta studier

Denna studie har fokuserat på hur man kan locka nya företag till regionen, men som nämnts tidigare i kapitel ett hänger detta ihop med att attrahera kompetent arbetskraft och kapital. För att komplettera denna studie skulle det därför vara intressant att även

undersöka de andra två ”benen” i hur en attraktiv region blir till. Detta gäller särskilt den kompetenta arbetskraften, då denna under studiens gång lyfts fram av väldigt många olika aktörer som HVVs största styrka. Det handlar om den samlade kompetensen inom kraftöverföring vilken lyfts fram som världsunik. Samtidigt är det redan i dagsläget problematiskt för de existerande företagen att rekrytera folk, vilket dessutom kan komma att försvåras ytterligare när de stora pensionsavgångarna sätter igång. För att försäkra tillgången på kompetent arbetskraft skulle en studie baserad på en enkät bland studenter på strategiskt viktiga utbildningar kunna utföras. Enkäten kan innehålla frågor om hur studenterna ser på möjligheten att arbeta i Ludvika och vad som är viktigt för dem i deras val av arbetsort.

Ett annat ämne som bör utredas vidare är att jobba vidare med de behov som identifierats som strategiskt viktiga i denna studie och att matcha dem mot en analys av utvecklingen inom kraftöverföringsbranschen och dess tillväxtområden. Denna analys är också en nödvändighet för att kunna göra proaktiva satsningar inom etableringsområdet. Finns det mer specificerade behov som dessutom verifierats som behov externt skulle detta kunna möjliggöra kunskap om hur externa aktörer, tänkbara för etablering, ser på möjligheterna och utmaningarna inom HVV. Detta var ursprungligen tanken med detta projekt men blev inte möjligt att genomföra på grund av att det blev omöjligt att sålla fram de relevanta företagen.

Slutligen har arbetet med detta examensarbete väckt tankar om klusterinitiativens framtid. Ännu så länge är inga av de klusterinitiativ som skapats i Sverige självförsörjande. Vad skulle krävas för att uppnå ett självförsörjande kluster och är det ens möjligt? Om det i sin tur skulle visa sig omöjligt att utifrån den svenska klustermodellen uppnå självförsörjande klusterinitiativ kan man sedan fråga sig om detta är ett problem eller om de investeringar som nationella och lokala myndigheter och till viss del även privata företag gör kanske betalar sig på andra, mer indirekta sätt genom att trygga den ekonomiska tillväxten i de regionerna där klustren verkar.

7. Referenslista

Tryckt material

Andersson, G., Larsen, K., Sandström, A. (2010) VINNVÄXT i halvtid – Reflektioner och lärdomar. VINNOVA Rapport VR 2010:05.

Bergman, B & Klefsjö, B. (2001) Kvalitet från behov till användning, Studentlitteratur, Lund.

Bresnahan, T., Gambardella, A. (2004a) Introduction. Bresnahan, T., Gambardella, A (Red.), Building High-Tech Clusters (s. 1-7). Cambridge University Press, USA.

Bresnahan, T., Gambardella, A. (2004b) Old-Economy Inputs for New-Economy Outcomes. Bresnahan, T., Gambardella, A (Red.), Building High-Tech Clusters (s. 1-7). Cambridge University Press, USA.

Camp, R. (1989). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. ASQ Quality Press, Milwaukee.

Christensen, L., Hallencreutz, D., Lundquist, P. (2007), VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner. VINNOVA. Även online på: http://www.vinnova.se/sv/Publikationer/Produkter/VINNVAXTs-avtryck-i-svenska-regioner/

Dicken, P., (2003), Global shift, fourth ed., The Cromwell Press. Trowbridge.

Edling, J. (2010). Därför behöver Sverige en innovationspolitik. VINNOVA. Även online på: http://www.vinnova.se/sv/Publikationer/Produkter/Darfor-behover-Sverige- en innovationspolitik/

Friedman, J., Gerlowski, D., Silberman, J., 1992. What attracts foreign multinational corporations. Journal of Regional Science 32 (4), 403 – 418.

Karakaya, F., Canel, C., (1998) "Underlying dimensions of business location decisions", Industrial Management & Data Systems, Vol. 98 Iss: 7, pp.321 – 329

Karlöf, B. (1997) Benchmarking i verkligheten, Svenska förlaget, Stockholm.

Karlöf, B. & Östblom, S. (1993). Benchmarking: vägvisare i produktivitet och kvalitet. 3. uppl. Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm.

Laestadius, S. (2007). Vinnväxtprogrammets teoretiska fundament. Laestadius, S., Nuur, C., Ylinenpää, H. (Red.), Regional växtkraft i en global ekonomi (s. 13-26). Lightning Source, UK.

Laestadius, S., Nuur, C., Ylinenpää, H. (2007). Regional växtkraft i en global ekonomi. Laestadius, S., Nuur, C., Ylinenpää, H. (Red.), Regional växtkraft i en global ekonomi (s. 13-26). Lightning Source, UK.

Lindqvist, G., Malmberg, A., Sölvell, Ö. (2002). Svenska klusterkartor – En statistisk inventering av kluster i Sverige. Centre for Research on Innovation and Industrial Dynamics, Uppsala Universitet. Även online på: http://www.ivorytower.se/documents/Svenska_klusterkartor.pdf

Mathews, J (1997). A Silicon Valley of the East: Creating Taiwan's Semiconductor Industry, California Management Review, vol. 39, nr 4, p. 26-54.

Pfeffer, J., Sutton, R. (2006). Evidence-based management. Harvard Business Review, vol. 84, nr 1, s. 62-74.

Porter, M., (1998) Clusters and the new economics of competition, Harvard Business

Review, Vol. 76 Issue 6, p 77-90.

Schilling, M. A, (2008), Strategic management of technological innovation, second ed., McGraw-Hill.

Sölvell, Ö. (2009), Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Danagårds Grafiska, Ödeshög.

Tillväxtverket (2009), Halvtidsutvärdering – Klusterprogrammet 2006-2010. Danagårds Grafiska, Ödeshög.

Internet

ABB AB (2007), 100 år av kompetens, http://www.abb.se/cawp/seabb361/9774331442b00e8dc1256b880043081f.aspx, 2010-11-11.

Blomquist, J. (2009), ”Det här är ett genombrott för teknologin”, Ny Teknik.se, www.nyteknik.se/special/science_parks/article264597.ece, 2010-08-11

Ekonomifakta (2010), Befolkningsstruktur, www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Befolkning/Befolkningsstruktur/, 2010-08-05

Fiber Optic Valley, (2010a), Nätverk, http://fiberopticvalley.com/natverk/, 2010-08-12

Fiber Optic Valley, (2010b), Finansiering, http://fiberopticvalley.com/om-oss/organisation/finansiering/, 2010-08-12

High Voltage Valley (2010a), Vill du delta?, www.highvoltagevalley.com/vill-du-delta, 2010-11-26

High Voltage Valley (2010b), Projekt, www.highvoltagevalley.com/projekt, 2010-11-26

High Voltage Valley (2010c), Bakgrund, www.highvoltagevalley.com/om-hvv/bakgrund__39, 2010-11-11.

Joffer, B. (2010). 600 batterijobb till Ludvika. Dalarnas tidningar, http://www.dt.se/nyheter/ludvika/article745005.ece, 2011-03-24

NE.se (2010a), Silicon Valley, www.ne.se/lang/silicon-valley, 2010-11-04.

NE.se (2010b), Lokaliseringsteori, www.ne.se/lang/lokaliseringsteori, 2010-11-17.

Robotdalen (2009), Giraff AB första internationella företagsetableringen, http://robotdalen.se/Press/Nyheter/2009/Giraff-AB-forsta-internationella-foretagsetableringen-/, 2010-08-11

Tillväxtverket (2010), Kluster och närliggande begrepp, www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/regionaltklusterprogram/klusteroc hnarliggandebegrepp.4.21099e4211fdba8c87b800017782.html, 2010-11-10.

VINNOVA (2009), Nyckelbegrepp, www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Nyckelbegrepp/, 2010-11-10.

Interna dokument

High Voltage Valley, (2009a), Strategi och handlingsplan High Voltage Valley 2009-2010.

High Voltage Valley, (2009b), Ökad attraktionskraft kring High Voltage Valley.

Robotdalen (2010), Robotdalen - An enabler of commercial success.

Intervjuer

Personliga intervjuer

Bransell, Erik, Infrastrukturstrateg FalunBorlängeRegionen, 2010-05-28

Hammar, Torbjörn, Konsult, tidigare Näringslivschef i Ludvika och Projektledare på Väsman Invest, 2010-06-16

Hjelm, David, Inköpschef Högspänningsbrytare, ABB, 2010-05-11

Holmberg, Johan, Investment Promotion Manager, Invest in Dalarna Agency, 2010-05-12

Josefsson, Lars-Åke, Näringslivschef, Ludvika kommun, 2010-05-06

Rönnlund, Monica, VD, FalunBorlängeRegionen, 2010-05-12

Stomberg, Henrik, Projektledare Marknad och Affärsutveckling, STRI, 2010-05-27

Telefonintervjuer

Bengtsson, Torbjörn, Business Development Manager, Stockholm Business Region Development, 2010-06-02

Burvall, Magnus, VD, Fiber Optic Valley AB, 2010-06-10

Kempinsky, Peter, VD, Kontigo, 2010-06-29

Lundqvist, Erik, Chef, Robotdalen, 2010-06-02

Nilsson, Linda, Processledare, HVV, 2010-11-26