

## Frost Forretningsutvikling

• Lønnsom vekst

### Prosjekt "Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor"

- Innspill til workshop

5. Januar 2006

Thomas Brustad - Frost Forretningsutvikling  
Markus Juvet - Frost Forretningsutvikling  
Ragnar Tveterås - Universitetet i Stavanger



# Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1	BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	3
1.2	KORT BESKRIVELSE AV METODE	3
1.3	OM KLUSTER- OG NETTVERKSINITIATIV	4
1.3.1	<i>Beskrivelse av tradisjonell klusterbasert næringsutvikling</i>	4
1.3.2	<i>Ulike former for kluster- og nettverkssamarbeid</i>	5
<b>2.0</b>	<b>SUKSESSKRITERIER FOR NÆRINGSKLUSTRE</b>	<b>8</b>
2.1	FUNN FRA PROSJEKTET	8
2.2	FUNN FRA ANDRE PROSJEKTER OG LITTERATUR	9
<b>3.0</b>	<b>SUKSESSKRITERIER FOR KOMMERSIELLE NETTVERK OG NETTVERKSPROSJEKTER</b>	<b>11</b>
3.1	PROSJEKTLEDELSE	11
3.2	ORGANISERING	11
3.3	ØKONOMI OG FINANSIERING	13
3.4	ANDRE RESULTATDRIVERE	13
3.5	FUNN FRA LITTERATUR	13
<b>4.0</b>	<b>DISKUSJONSPUNKTER FOR VIRKEMIDDELAPPARATET</b>	<b>16</b>
4.1	SUBSIDIER VS FOU MIDLER	16
4.2	ROLLEN TIL EKSPORTUTVALGET FOR FISK (EFF)	16
4.3	RÅFISKLOVEN	16
4.4	LANGSIKTIGHET I INVOLVERING FRA VIRKEMIDDELAPPARATET	16
4.5	VIRKEMIDDELAPPARATETS ROLLE I STYRINGEN AV PROSJEKTER	16
	<b>VEDLEGG</b>	<b>17</b>
	<b>LITTERATUR</b>	<b>17</b>

## 1.0 Innledning

Prosjekt "Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor" er initiert av Innovasjon Norge og Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond. Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom Ragnar Tveterås ved Universitetet i Stavanger, og Frost Forretningsutvikling ved Thomas Brustad og Markus Juvet.

### 1.1 Bakgrunn for prosjektet

I de senere år er det gjennomført flere kluster- og nettverksinitiativ i norsk sjømatnæring. Næringene selv, næringsorganisasjonene, Innovasjon Norge og FHF virker alle enige om at satsing på nettverk og samarbeid mellom bedrifter vil bidra til økt verdiskapning for norsk sjømatnæring. Initiativ og prosjekter som gjennomføres varierer sterkt både i forhold til målsetninger, deltakere, fokusområder og resultater som oppnås. Initiativene er i stor grad bygget på erfaringer fra andre land og andre næringer, og det er behov for økt kunnskap om erfaringer fra norsk sjømatnæring.

Prosjektet "Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor" skal bidra til å:

- Sikre økt sannsynlighet for vellykkede satsinger innenfor næringen fremover
- Identifisere hva som karakteriserer de vellykkede prosessene

### 1.2 Kort beskrivelse av metode

Prosjektet er delt inn i to faser. Hensikten med fase 1 er å identifisere suksesskriterier og fokusområder som virkemiddelapparatet skal jobbe videre med. Hensikten med fase 2 er å utarbeide metodikk og verktøy som vil bidra til at flere kluster- og nettverksinitiativ lykkes.

Fase 1 ble gjennomført som en tredelt prosess;



- a) Kartlegging, utvalgelse og beskrivelse** – Prosjektet utarbeidet en oversikt og kort beskrivelse for gjennomførte initiativ de siste tre år. Videre ble det på bakgrunn av oversikten valgt ut 9 initiativ der det ble innhentet detaljert informasjon i og utarbeidet en strukturert beskrivelse.
- b) Intervjuer og analyse** – Følgende 5 initiativ ble valgt ut som hovedinitiativ:
  1. Torskenettverk og IFU-prosjekt på Vestlandet
  2. Norske Reker AS – felles markedsselskap
  3. Varangerkrabbe – felles merkevare for kongekrabbe
  4. Tørrfiskforum – med tilhørende klusterprosjekter
  5. Produkt- og produksjonsutvikling av sildefilet

Vedlegg 1 beskriver de ulike initiativene mer detaljert.

Prosjektet gjennomførte intervjuer med prosjektdeltakere fra næringsaktører og involverte fra virkemiddelapparat. Videre ble relevant dokumentasjon innhentet og analysert. Denne rapporten med vedlegg er leveranser fra fase 1 prosess a) og b).

- c) Workshop med virkemiddelapparatet og prosjektgruppe**

## 1.3 Om kluster- og nettverksinitiativ

### 1.3.1 Beskrivelse av tradisjonell klusterbasert næringsutvikling

En næringsklynge (eller "kluster") kan defineres som en geografisk konsentrasjon av relaterte selskaper og institusjoner hvor selskapene har økonomiske fordeler av lokalisering i klyngen som ikke finnes utenfor klyngen. Opphavet til de økonomiske fordelene er mer velutviklede faktormarkeder, økt innovasjonsrate og høyere produktivitet. Økt overføring av kunnskap, fremvekst av spesialiserte underleverandører, økt konkurranse blant underleverandører, og mer effektiv koordinering mellom bedrifter kjennetegner næringsklynger i utvikling.

Tradisjonell klusterbasert næringsutvikling satser på (understøtter) etablert konkurransekraft innenfor et geografisk definert område. Innenfor det geografisk avgrensede området etableres samarbeidsarenaer mellom bedrifter innenfor samme bransje eller relaterte bransjer. Samarbeidet kan gi effekter på utvalgte områder hvor bedriftene alene ikke er i stand til å oppnå disse. Effektene forsterker konkurransekraften til det regionale bransjeklusteret, som gir muligheter til ny vekst og lønnsomhet i eksisterende bedrifter, samt nyetableringer innenfor bransjens verdikjede, eller i bransjens randsone.

Klustertenkning som næringsutviklingsmetodikk er dokumentert av blant annet OECD, Michael Porter m.fl. Det fins etter hvert en betydelig dokumentasjon på næringsklynger som understøtter betydningen av disse for innovasjon, produktivitet og internasjonal konkurranseevne, og dermed for økt verdiskapning (se f.eks. Sölvell, Ö., Lindkvist, G. og Ketels C. 2003, IKED 2004). Myndighetene kan ha viktige roller i identifisering av muligheter for å utvikle næringsklynger. Videre kan myndighetene understøtte klusterutviklingsprosesser, i den grad dette ikke skjer uten myndighetenes medvirkning.

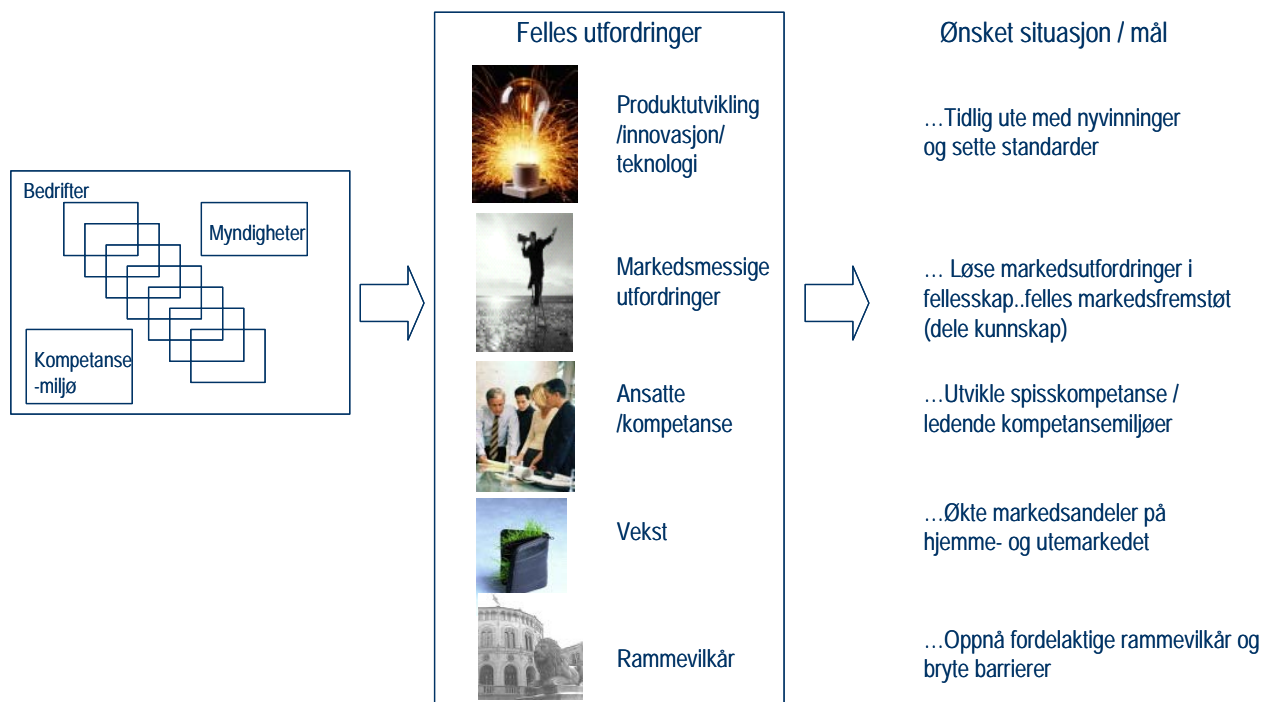
Norge har unike geografisk baserte naturgitte fortrinn innenfor en rekke områder. Fisk er ett av de viktigste områdene. I dag er deler av fiskeri- og havbrukssektoren preget av forretningsmessig og markedsmessig koordinering og samarbeid. Men det kan være et stort uutnyttet potensial for klusterinitiativ og nettverkssamarbeid som kan bidra til rasjonalisering, vekst og økte marginer. Mulighetene er spesielt gode innenfor bransjer med fragmentert småbedriftsstruktur, men hvor bedriftsmodellene er forholdsvis homogene. Nettopp slik ser store deler av norsk fiskeri- og havbruk ut.

Basisen for klusterbasert næringsutvikling er at flere samarbeidende selskaper kan skape mer og gi høyere vekst i samarbeid enn hver for seg. Den enkelte bedrift er ofte for liten til å arbeide effektivt mot markeder som krever stadig mer. Ofte er det nødvendig å foreta relativt store investeringer og pådra seg relativt store faste kostnader for å lykkes med markedsframstøt, og bedriftene vil gjerne ha behov for spesialisert kompetanse. En forutsetning for å lykkes med klusterbasert næringsutvikling er at det foreligger synergiområder mellom bedriftene, og at virkemiddelapparat og kompetansemiljøer jobber med bransjen på de rette områder mot felles definerte mål.

Et velfungerende kluster kjennetegnes ved at det er komplementariteter som skaper vinn-vinn situasjoner for bedriftene, i stedet for rivalisering om knappe ressurser. Det handler om å utnytte relasjoner effektivt for å oppnå sterk posisjon i markedet. Det er helt avgjørende å få til et dynamisk samspill mellom partene for å få ut effekter i form av for eksempel:

- Samarbeidende konkurrenter legger press på hverandres innovasjonstakt og produktivitetsevne.
- Leverandørene og krevende kunder vil stille krav om å utvikle beste praksis slik at man tvinges til å bli bedre.
- FoU-institusjoner, konsulent/rådgivningsselskaper, utdanningsleverandører og virkemiddelapparatet inngår som støttespillere og/eller initiativtakere og vil i mange tilfeller spille en meget viktig rolle som bidragsyter i klusteret.
- Relaterte næringer er viktige for å skape grobunn for erfaringsoverføring og styrking av regionen. Dette kan være bransjer som er direkte involvert i markedsproduktet eller opplevelsen (for eksempel varehandel for turistnæringen og fiskerinæringen) eller bransjer som for eksempel ligger langt fremme på bruk av teknologi (for eksempel e-handel) eller produktutvikling (for eksempel industri), samt har likheter i kompetanseprofiler som muliggjør samarbeid om rekruttering, opplæring og sambruk av personalressurser.

Figur 1 oppsummerer de viktigste utfordringene som vil kunne være utgangspunktet for en klusterutviklingsprosess – og hvilke overordnede mål som klusteretableringen kan ha.



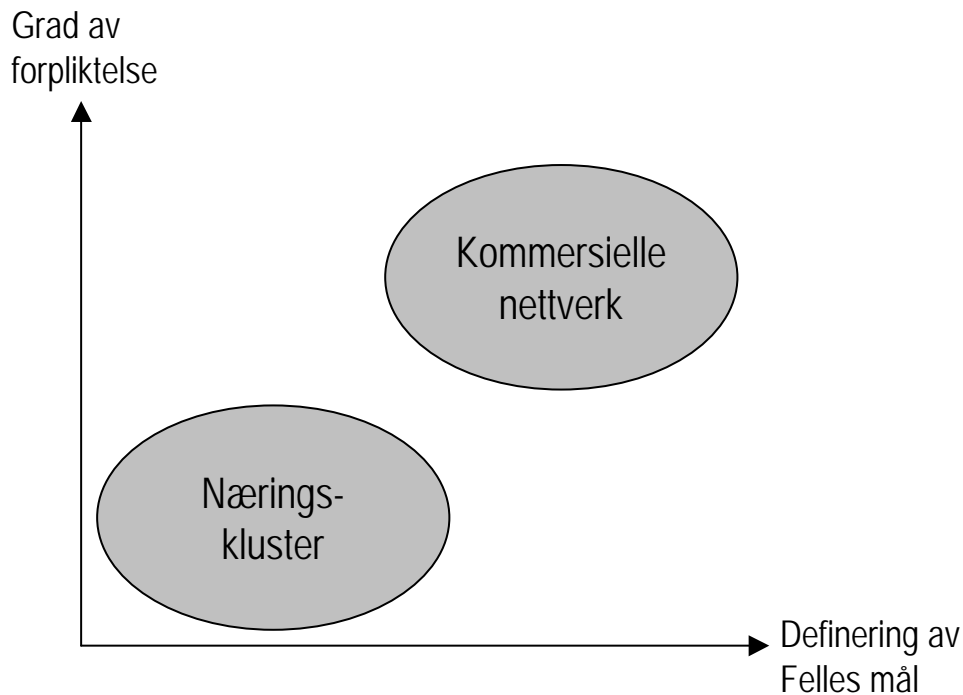
Figur 1: Utfordringer og mål for klustre og nettverk

### 1.3.2 Ulike former for kluster- og nettverkssamarbeid

Kluster- og nettverkssamarbeid kan deles inn i to hovedkategorier:

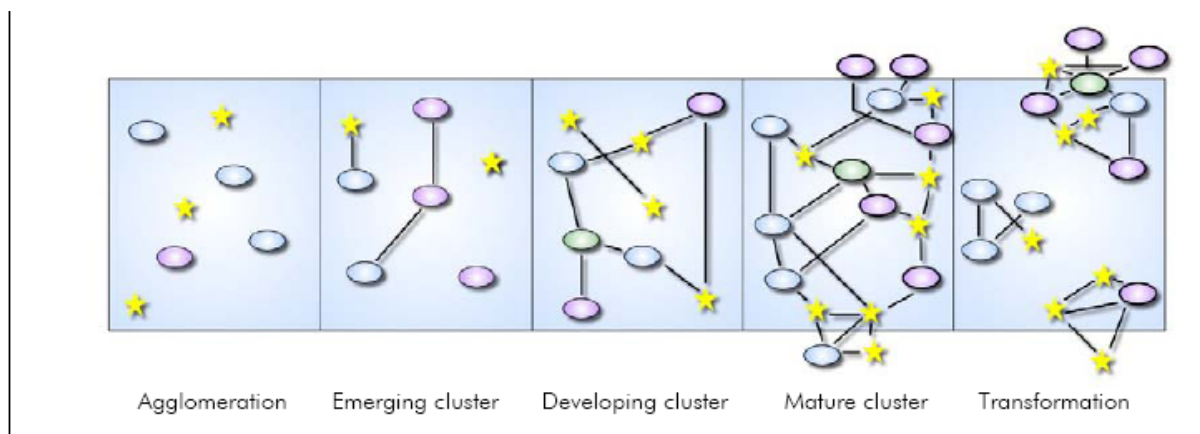
- **Næringsklustre** – der en gruppering av næringsaktører og/eller virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og andre kompetansemiljøer utveksler kunnskap og noen ganger samarbeider for å realisere felles mål. Graden av forpliktelse i samarbeidet øker gjerne etter som klusteret utvikler seg. Utvikling av næringsklustre er en langsiktig prosess, der samarbeidet går gjennom flere faser opp til ulike nivåer som vist i Figur 1. Næringsklustre bidrar til å heve konkurransekraften i næringen, og fungerer som en arena for å skape kommersielle prosjekter og nettverk.
- **Kommersielle nettverk** – der en gruppe næringsaktører går sammen for å realisere felles mål. Mange kommersielle nettverk etableres i samarbeid med offentlig virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og/eller andre kompetansemiljøer, men i kommersielle nettverk fases gjerne disse aktørene ut etter hvert. I kommersielle nettverk er ikke næringens utvikling hovedfokus, og arbeidet i nettverket er mer spisset mot et fokusområde og ofte mer tidsavgrenset enn for næringsklustre.

Et forsøk på å illustrere distinksjonene mellom næringsklustre og kommersielle nettverk langs to sentrale dimensjoner er gitt i Figur 2. Det kan være en flytende overgang mellom næringsklustre og kommersielle nettverk, men de sistnevnte vil i større grad definere felles mål (horisontal akse), og ha en større grad av forpliktelse mot andre aktører (vertikal akse) når det gjelder å oppnå felles mål, investeringer, felles aktiviteter m.m.



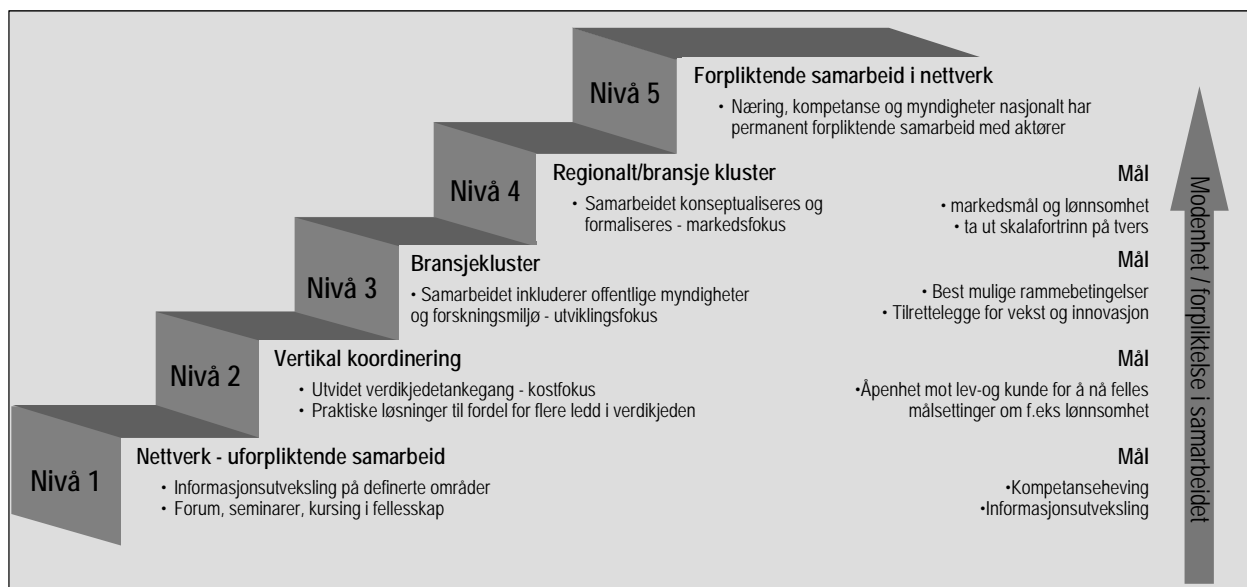
Figur 2: Næringsklustre vs kommersielle nettverk: Definerings av felles mål og grad av forpliktelse

Figur 3 viser en utviklingstrapp for næringsklustre. Som nevnt over er hva som realiseres i et kluster avhengig av hvilket nivå samarbeidet gjennomføres på. Struktur og "fasthet" i samarbeidet modnes gjerne over tid, og dernest også målsettingene for samarbeidet. Etter hvert som man beveger seg fra venstre til høyre i figur 3 utvikles relasjonene mellom bedriftene (sirkler) og mellom bedriftene og andre aktører (stjerner), som f.eks. universiteter/høyskoler, forskningsinstitusjoner og offentlige aktører (f.eks. virkemiddelapparat), symbolisert ved linjene mellom aktørene.



Figur 3. Utvikling av næringsklustre over tid (Kilde: IKED 2004, The Cluster Policies Whitebook)

Siden næringsklustre og nettverk er komplekse strukturer som har mange attributter fins det ingen entydig utviklingsstige. Men figur 4 gir en beskrivelse av utviklingen av et næringskluster/nettverk mot en mer forpliktende struktur.



Figur 4: Ulike former for næringsklustre/nettverk

Tabell 1 viser en klassifisering av initiativene som vi så på i dette prosjektet i forhold til de ulike samarbeidstypene og nivåene som er beskrevet over.

Initiativ	Næringskluster	Kommersielt nettverk
1. Torskenettverk og IFU-prosjekt på Vestlandet	X	X
2. Norske Reker AS – felles markedsselskap		X
3. Varangerkrabbe – felles merkevare for kongekrabbe		X
4. Tørrfiskforum med tilhørende klusterprosjekter	X	
5. Produkt- og produksjonsutvikling av sildefilet		X

Tabell 1: Klassifisering av initiativ analysert i dette prosjektet

Initiativ nr. 1 er todelt, da det kommersielle IFU-prosjektet hadde sitt utspring i det etablerte torskenettverket på Vestlandet, og har derfor fått to klassifiseringer. Initiativ nr. 4 klassifiseres i hovedsak som et næringskluster. De tre andre initiativene er rene kommersielle nettverk, der noen få aktører har gått sammen for å realisere mål som er vanskelig å oppnå alene.



## 2.0 Suksesskriterier for næringsklustre

Dette kapitlet beskriver suksesskriterier prosjektet har identifisert i forbindelse med etablering og drift av næringsklustre, samt hva annen litteratur forteller oss om suksesskriterier for næringsklustre. Suksesskriterier for konkrete nettverksprosjekter presenteres i kapittel 3.

### 2.1 Funn fra prosjektet

Ikke uventet finner vi at geografisk nærhet gjør det lettere både å starte opp og å drive næringsklustre på en effektiv måte. De underliggende faktorene her er trolig personlige relasjoner og kulturell/sosial nærhet som bidrar til skape tillitt. Et godt eksempel på næringskluster der geografisk nærhet bidrar til sterke og tette forbindelser er Tørrfiskforum.

I tilfeller der næringsaktørene er initiativtakere til etableringen er forutsetningene for å lykkes størst, og engasjement og deltakelse i næringen er en forutsetning for å lykkes med klusteretableringen.

Et effektivt kluster er avhengig av at det etableres en tydelig styringsstruktur. Nøytral ledelse har vist seg å fungere meget godt for tørrfiskforum, og andre initiativ både i og utenfor sjømatnæringen viser at dette er et viktig suksesskriterie. Viktige lederegenskaper for ledere/fasilitatorer i næringsklustre er kunnskap om næringen og relasjonsbygging med næring, forskning og andre kunnskapsmiljøer.

Tørrfiskforum opplever suksess med en roteringsordning for styringsgruppearbeid, slik at lederoppgavene med jevne mellomrom fordeles mellom de ulike næringsaktørene. Dette bidrar til både forankring og ansvarsdeling, samt skaper i tillegg et engasjement i næringen for det arbeidet som utføres i forumet. Videre bidrar medlemsavgiften til at aktørene lettere prioriterer å delta på møter og samlinger, fordi de ønsker å være med å påvirke hvordan egne midler disponeres. Selv om medlemsavgiften er lav (10 000,- pr. år) er nok symbolverdien av pengene den viktigste faktoren her.

Tydelig kommunikasjon av aktiviteter og resultater som skapes i prosjekter som har utspring fra klusteret er viktig for å opprettholde interesse og engasjement blant næringsaktørene. I Tørrfiskforum er det for eksempel etablert en ordning der det produseres fakta-ark for alle prosjekter som gjennomføres. Fakta-arkene inneholder en beskrivelse av hva slags type prosjekt som er gjennomført, viktige erfaringer som er nyttige for næringen og andre læringspunkter.

Tilleggsaktiviteter som for eksempel utenlandsturer eller overnatting i forbindelse med samlinger og møter, informasjonsformidling gjennom nettsteder, e-post, rundskriv og brosjyrer, felles forsikrings- og bankavtaler m.m., forsterker de etablerte relasjonene i klusteret, og bidrar til en fellesfølelse som igjen legger grunnlaget for åpen diskusjon og informasjonsdeling.

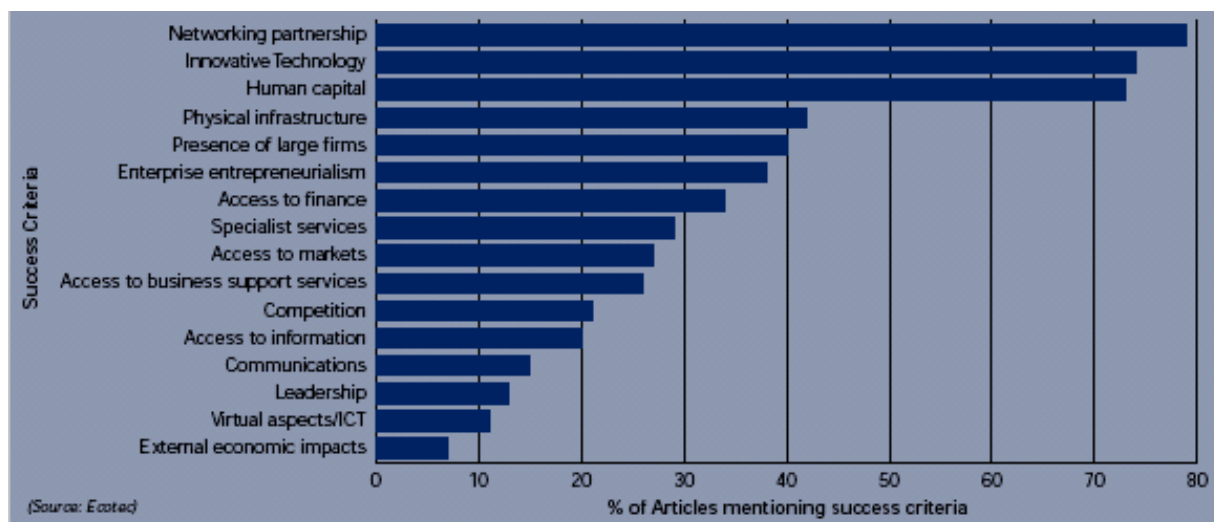
Et næringskluster kan fungere veldig godt som en nøytral møteplass for næringsaktørene, og er en god arena for idèskaping og idèutvikling. Både Torskenettverket på Vestlandet og Tørrfiskforum er gode eksempler på at ideer blir skapt i et felles forum der aktørene føler stor frihet i forhold til å diskutere og utveksle erfaringer, og at disse ideene blir formet til konkrete prosjekter som grupperinger av næringsaktører gjennomfører i fellesskap. Næringsklustre kan videre legge grunnlaget for mer langsiktige samarbeidsformer som etablering av kommersielle nettverk eller ytterligere forretningsmessig integrasjon. Det er vanskelig å måle effekten av næringsklustre, men de prosjekter som er gjennomført i sjømatsektoren i de senere år indikerer at slike klustre er svært viktig for næringer med behov for strukturendringer og omstilling.



## 2.2 Funn fra andre prosjekter og litteratur

Det fins en betydelig internasjonal litteratur på næringsklustre. Denne litteraturen fokuserer på klustre som strukturelt ofte er svært forskjellige fra aktuelle klustre i norsk sjømatnæring. Klustrene er ofte betydelig større når det gjelder antall bedrifter og antall sysselsatte (van der Linde, 2003). Videre er det mye fokus på klustre knyttet til informasjonsteknologi ("high tech" klustre). Det er begrenset med studier som eksplisitt presenterer suksesskriterier for klustre basert på et større utvalg case-studier.<sup>1</sup> Hvor slike presenteres må det tas hensyn til at disse bygger på lærdom fra klustre som er strukturelt forskjellige fra de man finner i norsk sjømatnæring.

En liste over kritiske suksessfaktorer for et bredt spekter av klustre, basert på litteratursøk, er vist i figur 5. Denne er fra en rapport laget for myndighetene i UK, som representerer et av de nyere mer systematiske forsøkene på å presentere suksessfaktorer (DTI, 2005). Vi skal gå nærmere inn på de viktigste suksessfaktorene som prosjektet bak denne rapporten identifiserte.



Figur 5. Kritiske suksessfaktorer for et bredt spekter av klustre basert på litteratursøk (Kilde: DTI, 2005)

I DTI (2005) påpekes følgende tre faktorer som sentrale for utvikling av klustre:

- **Nettverk og partnerskap ("Networks and partnerships"):** Dette omfatter både uformelle og formelle nettverk. Det vises til at "*networks can vary in size from a handful of companies working together on collaborative ideas to associations with a hundred or more members. Size is less important than the fact that they serve a purpose and there are benefits to membership.*" (s. 23). Videre påpekes det at "*Where networks and partnerships are weakly developed there is a case for initiatives that really push the idea of clustering forward and place it in the minds of SME managers. Showing SMEs the direct benefits of clustering and the opportunities that they would miss out on is the best way to secure involvement and support.*" (s. 23).

- **Innovasjon og FoU-kapasitet ("Innovation and R&D capacity"):** Utvikling av ny kunnskap gjennom FoU og produktutvikling som implementerer ny kunnskap blir påpekt som vitale for dynamiske klustre. Det påpekes at klusteret ikke nødvendigvis må ha egne FoU enheter (f.eks. forskningsinstitutter eller dedikerte FoU-avdelinger i selskaper). Effektiv og hurtig overføring av kunnskap mellom bedrifter i klusteret eller fra kunnskapsmiljøer til bedrifter i klusteret må gjerne fasiliteres av en egen infrastruktur.

- **Kompetanse til ledere og medarbeidere ("Strong skills base"):** Det er betydelig konsensus i litteraturen at kompetansebasen i klusteret, både når det gjelder bredde og dybde er en viktig suksessfaktor. Infrastruktur for trening av ledere og andre medarbeidere er ofte nødvendig. Her kan

<sup>1</sup> Dette påpekes bl.a. av Sainsbury i DTI (2005): "*Much has been written on the benefits of clustering, and a great deal of effort has gone into mapping clusters, but there has been surprisingly little work bringing together the material on critical success factors for cluster development.*"

det være påkrevd med tiltak i regi av et mer formelt kluster-nettverk. Relasjoner mellom høyere utdanningsinstitusjoner og bedrifter blir påpekt som sentralt. Kompetansesentre er et virkemiddel man finner i noen klustre.

Andre suksessfaktorer som ble påpekt i DTI (2005), men som ble tillagt noe mindre betydning, var:

- Tilstedeværelsen av store selskaper.
- Adekvat infrastruktur.
- Entreprenørånd.
- Adgang til finanskapital.

Basert på en analyse av konkrete næringsklynger organisert i formelle bedriftsnettverk trekker Frank og Huitfeldt (1991, s. 161-2) fram følgende:

[a] Samarbeidet mellom bedriftene må ha et fornuftig ambisjonsnivå som kan aksepteres av alle bedriftene.

[b] Det en samarbeider om må være realistisk, fremtidsrettet og matnyttig for bedriftene. Ta hensyn til dette i prioriteringen av prosjekter og tiltak en skal sette i gang med.

[c] Prioriter i første omgang tiltak og prosjekter som på kort tid gir konkrete resultater for bedriftene.

[d] Langsiktige prosjekter, og særlig prosjekter med stor økonomisk risiko, bør analyseres og vurderes godt før de settes i gang.

[e] Når en starter med prosjekter og tiltak som gir resultater relativt raskt, ser bedriftene i praksis at samarbeid gir økonomiske resultater. Viljen til samarbeid og tilliten til bedriftsnettverket blir styrket.

[f] En bør ikke overspille rollen og forventningene hos bedriftene når en etablerer et bedriftsnettverk. Husk at det i stor grad er bedriftenes engasjement i samarbeidet som avgjør om de gode resultater skal oppnås. Det er bare gjennom et aktivt og systematisk arbeid i lang tid at de virkelig store resultater oppnås.

[g] Det bør utvikles åpenhet og en viss ensartethet i fellesskapet eller bedriftsnettverket. Unngå i størst mulig utstrekning konkurrerende bedrifter, da en «åpen dørs politikk» kan gi problemer. Velg bedrifter helst fra det samme geografiske området, da de mest sannsynlig har noenlunde lik bedriftskultur. Prøv å få med bedrifter med noenlunde lik størrelse. Prøv i alle fall å unngå å få med én stor bedrift blant mange små.

[h] Start med et lite antall bedrifter. Utvid ikke gruppen før samarbeidet fungerer godt, og det er oppnådd god tillit og samarbeidsvilje.

[i] Etabler et felles sekretariat; men hold et fornuftig ambisjonsnivå og ta hensyn til gruppens og bedriftenes størrelse.

[j] «Sekretariatslederen» eller en annen ekstern pådriver kan hjelpe til med å bygge opp det interne nettverket, dvs. kontakt og samarbeid mellom bedriftene utenom de formelle møtene og prosjektene.

[k] Når det gjelder det eksterne nettverket, kan Sekretariatslederen ha en viktig oppgave med å bygge opp kontakten med nøkkelpersoner hos forskningsinstitutter, i høyskolesystemet, i de videregående skoler, i konsulentfirmaer og hos leverandører.

[l] Sekretariatslederen må holde god kontakt med bedriftene utenom de formelle møtene, slik at han eller hun blir godt kjent med bedriftenes aktiviteter og planer og hva de ønsker blir prioritert i det videre samarbeidet. Gjennom oppsøkende virksomhet og kontakt med bedriftene oppnår en tillit som er av stor betydning for utviklingen av samarbeidet.

[m] Utarbeid halvårsmøteplan for styremøter, prosjektmøter, temamøter o.l. Sett opp skikkelige fremdriftsplaner for prosjektene."

Når det gjelder offentlig fasilitering av klustre gir Clara (1999) flere anbefalinger basert på erfaringer fra såkalte "real service centres" i italienske næringsklynger. "Real services" defineres som (s. 2) "...industrial policies towards SMEs focusing on the supply of business development services rather than of financial support". I Italia er det et stort antall "real service centres" som typisk drives av regionale myndigheter og bransjeorganisasjoner. Sentrale forutsetninger for at "service centres" skal lykkes er i følge Clara (s.2) "a) a clear guideline, b) its customisation to the needs of the beneficiaries, c) the achievement of embedded autonomy, and d) the capacity to strengthen the governance capacity of the cluster." Under punkt a) ligger blant annet avgrensninger av hvilke områder et "service centre" skal fokusere på, dvs. senterets mandat. Punkt b) innebærer bl.a. at det er bedriftene i klyngen som skal legge premisset for mandat og oppgaver til senteret. Punkt c) innebærer bl.a. at senteret skal klare å balansere interessene til ulike aktører, både offentlige og private, og opprettholde en integritet i forhold til ulike krav og ønsker. Under punkt d) ligger at senteret skal bidra til å øke graden av koordinering mellom aktørene og spille visse roller i forhold til koordineringsprosesser.

## 3.0 Suksesskriterier for kommersielle nettverk og nettverksprosjekter

Dette kapitlet beskriver suksesskriterier prosjektet har identifisert i forbindelse med kommersielle nettverk og nettverksprosjekter, samt funn fra litteratur. Suksesskriteriene er inndelt i forhold til prosjektledelse, organisering, økonomi og finansiering, samt andre resultatdrivere.

### 3.1 Prosjektledelse

Kunnskap om næring, marked og forskning er viktige forutsetninger for å kunne fasilitere nettverksprosesser på en effektiv måte. Prosjektlederen trenger ikke være ekspert, men bør ha bra generalistkunnskap innenfor de fagområdene som er sentrale for prosjektet. For å ha gjennomslagskraft i forhold til sterke næringsaktører og/eller forskningsinstitusjoner, kan det være en fordel at prosjektleder har en sterk posisjon og/eller et godt omdømme innenfor sitt fagfelt og/eller i næringen.

Ledere for kommersielle nettverk og nettverksprosjekter må ha gode grunnleggende prosjektlederegenskaper. I denne type prosjekter investerer næringsaktørene gjerne betydelige ressurser i form av både kapital og arbeidsinnsats, og forventer derfor at prosjektleder evner å planlegge og gjennomføre aktiviteter på en effektiv måte.

I oppstartsfasen av et prosjekt er det ofte en utfordring for prosjektlederen å vurdere i hvor stor grad risiko ved prosjektet skal synliggjøres uten at det får avgjørende innvirkning på entusiasmen og motivasjonen blant prosjektdeltakerne. Prosjektlederens fremste oppgave i forhold til risikostyring er å realitetsorientere prosjektdeltakerne, samt å utarbeide en prosjektplan med tiltak som sikrer at risiko kontrolleres og minimeres.

Prosjektlederen må også ha gode fasilitator-egenskaper, da nettverksprosjekter gjerne gjennomføres i samarbeid av konkurrerende aktører i samme marked. I slike situasjoner er det avgjørende at prosjektlederen evner å fasilitere diskusjoner og prosesser, slik at resultatet blir til det beste for fellesskapet. Effektiv fasilitering innebærer blant annet å styre diskusjoner og arbeidsmøter ved moderere sterke aktører, samt å stimulere og motivere aktører som er passive eller forsiktige. Hensikten med en slik moderering og stimulering er å sikre at de beste innspillene hentes ut fra gruppen.

Videre krever mange nettverksprosjekter at prosjektleder er en nøytral person som kan være objektiv, og fungere som en katalysator i prosjektprosessene. Dette er spesielt viktig i tidlige faser av prosjektet, da målsetninger og retning for prosjektet skal defineres. Etter hvert som prosjektet kommer inn i en driftsfase der aktørene er omforent og bærer et felles ansvar for de oppgaver som skal utføres, er ikke kravet til en nøytral prosjektleder like sterkt.

Suksessfull prosjektledelse krever at det settes av tilstrekkelig med tid, både for prosjektleder, styringsgruppemedlemmer og prosjektgruppemedlemmer. Det er også viktig at prosjektleder og prosjektdeltakere har et langsiktig engasjement, og at det blir tilstrekkelig kontinuitet i arbeidet som skal gjennomføres. Behovet for tid til administrasjon og ledelse blir ofte undervurdert eller nedprioritert i forbindelse med prosjektplanlegging. Erfaringer fra prosjektgjennomføring både i og utenfor sjømatnæringen viser at nok tid til administrasjon og ledelse er en kritisk suksessfaktor.

### 3.2 Organisering

Et avgjørende suksesskriterie for kommersielle nettverksprosjekter er at målene er tydelige og omforente. Før prosjektet settes i gang, må målene skrives ned og dokumenteres på et detaljeringsnivå som sikrer at det ikke oppstår målkonflikter, misforståelser eller uklarheter i forhold til hva som skal oppnås. IFU-prosjektet for torsk er et eksempel på en målkonflikt og uklarhet i forhold til prosjektresultater: Enkelte aktører gikk inn i samarbeidet med sikte på å etablere et felles salgsselskap, mens andre hadde til hensikt å etablere et felles rettighetsselskap. Dersom mål og

forventninger hadde vært bedre avklart på forhånd, ville sannsynligheten for målkonflikt og uklarheter blitt redusert.

Strukturering og inndeling av prosjektet i faser er en av flere organisatoriske faktorer som er avgjørende for suksess. I oppstartsfasen av et prosjekt bør det gjennomføres en vurdering av om det er hensiktsmessig å gjennomføre et forprosjekt for å klargjøre uklarheter og spisse arbeidet i hovedprosjektet. Dersom hovedprosjektet defineres for bredt, og fokusområdet ikke er klart nok definert, blir det ofte vanskelig å oppnå resultater.

Det er avgjørende for alle prosjekter av en viss størrelse og varighet at det utarbeides en prosjekt- og tidsplan. Planen må godkjennes av alle aktørene som deltar i prosjektet, for å sikre forståelse og forankring. I nettverksprosjekter er dokumentasjon av aktiviteter som skal gjennomføres og tidsfrister som skal overholdes spesielt viktig. En årsak til dette er at disse prosjektene ofte involverer mange forskjellige personer fra ulike bedrifter med ulik kultur og arbeidsmetodikk. En annen årsak er at næringsaktørene som deltar i prosjektet investerer både tid og kapital, og har et behov for å forsikre seg om at de ulike aktivitetene blir gjennomført i henhold til det som er planlagt. Prosjektlederen er også avhengig av en detaljert prosjekt- og tidsplan for å kunne styre prosjektet på en hensiktsmessig måte.

I markedsprosjekter der flere konkurrerende aktører deltar, er det spesielt viktig at det defineres klare rammer for samarbeidet. For å unngå at aktører tilbakeholder informasjon og kunnskap, er det i mange tilfeller like viktig å definere hva prosjektet ikke skal gjøre som hva det skal gjøre.

Strukturen i prosjekter varierer avhengig av prosjektets art og formål. En spesielt viktig del av prosjektorganiseringen er fordeling av roller og ansvar. Videre er det sentralt at alle aktørene er omforent i forhold til hvordan prosjektet blir organisert. I prosjekter av en viss størrelse er det viktig å skille mellom styringsgruppe - der sentrale beslutninger fattes, og prosjektgruppe som utfører arbeidsoppgavene i prosjektet. Prosjektet "Produkt- og produksjonsutvikling av sildefilet" har hatt utfordringer med rollefordeling og deling mellom hvem som fatter beslutninger og hvem som utfører arbeidsoppgavene. Dette har ført til at det har blitt brukt mye tid på diskusjoner og avklaringer i møter der oppgavene i stedet skulle blitt løst, og dette har virket negativt inn på fremdriften i prosjektet.

De fleste prosjekter har behov for ulik kompetanse i de forskjellige fasene de går gjennom. Inkludering av en nøytral part som kan fasilitere diskusjoner i oppstartsfasen er et eksempel på dette. Et annet eksempel er å bemanne prosjektet med rett kompetanse i forbindelse med kommersialisering av produkter. Kommersialisering av produkter er en krevende prosess som tar tid, og prosjekter er gjerne avhengig av å benytte spesialistkompetanse på spesifikke produkt og markedskombinasjoner for å lykkes. Prosjektene Varangerkrabbe og Rekeforum har begge erfart at kommersialisering tar tid, og at utviklingsarbeidet fra et så tidlig tidspunkt som mulig må styres på grunnlag av detaljert innsikt i spesifikke markeder.

Gjennomføring av prosjekter er forbundet med ulik grad av risiko. Av typiske kluster- og nettverksprosjekter er det gjerne markedsprosjekter som har høyest risiko. Disse prosjektene har også ofte lang tidshorison og høy kostnadsramme. Risiko, tid og kostnader øker kompleksiteten og behovet for struktur og kompetanse for organisering og ledelse av prosessen. Vi oppfatter at virkemiddelapparatet bør ha større fokus på risikohåndtering og organisering i forbindelse med planlegging og prioritering av støtte til gjennomføring markedsprosjekter.

### 3.3 Økonomi og finansiering

I prosjekter med flere aktører vil det vanligvis være ulike synspunkter på hvordan prosjektmidler skal fordeles mellom ulike aktiviteter. En viktig del av prosjektplanleggingen er derfor å gjennomføre en planleggingsprosess som sikrer at disponeringen av budsjettet er omforent blant alle deltakerne. Spesielt gjelder dette for prosjekter med lang varighet, der resultatene i tidlige delprosjekter får innvirkning på prioriteringer i det videre arbeidet. I prosjektet "Produkt- og produksjonsutvikling av sildefilet" oppstod det etter hvert en konflikt mellom næringsaktører og forskningsmiljø, med hensyn til hvordan budsjettet skulle prioriteres mellom prosessutvikling og utvikling av nytt produksjonsutstyr. Denne konflikten kunne vært unngått dersom det hadde blitt gjennomført en planprosess i forkant som tok høyde for at prosjektmidlene skulle fordeles til ulike faser, og at det skulle gjennomføres en prioritering og fordeling av midler på bakgrunn av resultatene i foregående fase.

Enkelte næringsaktører oppfatter at det brukes for mye ressurser på å konkurrere om prosjektmidler fra det offentlige, og at disse ressursene i større grad bør benyttes til å utarbeide velfunderte prosjekt- og forretningsplaner som tar utgangspunkt i markedets behov for produkter - og ikke bedriftenes behov for støtteordninger. Støtte fra virkemiddelapparatet oppfattes ofte som en forutsetning for å få satt i gang prosjekter, på grunn at bedriftene har begrensede investeringsmidler, og at nettverksprosjekter spesielt oppfattes som risikable. Men tilskudds- og støtteordningene bør heller være et incentiv til målrettet og fremtidsorientert arbeidsinnsats, enn et mål i seg selv. Erfaringer viser at forpliktende økonomisk deltakelse fra næringsaktører selv bidrar til å skape engasjement og resultater i nettverksprosjekter.

### 3.4 Andre resultatdrivere

En viktig gjennomgående resultatdriver er engasjement og motivasjon hos deltakerne i et kluster- eller nettverkssamarbeid. Det viser seg at prosjekter som initieres fra næringen selv har bedre forutsetninger for å lykkes enn prosjekter som startes opp på bakgrunn av prosesser i virkemiddelapparatet. Et markedsstyrt virkemiddelapparat har en viktig rolle som tilrettelegger for arenaer der næringsaktører kan møtes for å utvikle gode ideer og markedsrettede nettverksprosjekter.

For å sikre at prosjektet oppnår ønskede resultater er det avgjørende at de deltakende bedrifter setter av nok tid og ressurser til gjennomføring av prosjektet. Spesielt for små bedrifter med en travel hverdag er det vanskelig å frigjøre ressurser som kan fokusere på prosjektarbeid. Et eksempel på en måte å løse ressursproblematikk på er prosjektet "Varangerkrabbe" der en sentral prosjektressurs ble kjøpt fri fra sin stilling i Fiskeridirektoratet for å fokusere sitt arbeid på prosjektet og sikre nødvendig fremdrift.

I markedsprosjekter er ofte lang tidshorison for kommersialisering og for å oppnå lønnsomhet en sentral utfordring. De prosjekter som starter markedsarbeidet på tidligst mulig tidspunkt, gjerne i samarbeid med virkemiddelapparatets ressurser eller kontaktpersoner i lokale markeder, har størst forutsetninger for å realisere målene raskt.

En annen viktig faktor er antall deltakere i nettverksprosjekter. Det er mye som tyder på at jo færre bedrifter som er med i et kommersielt nettverk, jo mindre problemer og utfordringer vil oppstå. Samtidig er et nettverk avhengig av en tilstrekkelig ressursbase for å kunne fungere. Utfordringen for virkemiddelapparatet er å beslutte hvilke konstellasjoner som har forutsetninger for å lykkes og hvilke som ikke har det. Som dette dokumentet beskriver er det, i tillegg til antall aktører, flere andre faktorer som er avgjørende for suksessen til kommersielle nettverksprosjekter.

### 3.5 Funn fra litteratur

Hvilke suksesskriterier for nettverksprosjekter finner man hos andre kilder? Vi skal her gi noen oppsummeringer fra flere kilder. Det bør påpekes at litteraturen generelt fokuserer på nettverk og strategiske samarbeid der myndighetene spiller en marginal rolle. Typisk vil bedriftene som er grunnlaget for anbefalingene i litteraturen være noe større og ha mer interne ressurser enn det man finner i norsk sjømatnæring.



Frank og Huitfeldt (1991, s. 50-51) presenterer følgende "forutsetninger for et godt nettverk":

"1. Vær nøye når du velger ut partnere. Bruk god tid på de innledende faser av samarbeidet, og vær sikker på at dere har noenlunde samme filosofi og innstilling til forretningsdrift.

2. Prøv partneren ut i en periode. Begynn samarbeidet i det små, og ta ikke større sjanser enn du må. Dersom erfaringene er vellykkede, kan samarbeidet gradvis utvides.

3. Forsøk å utvikle regler for samarbeidet og gjør disse eksplisitte. Det skal ikke lønne seg for noen av partene å levere produkter som ikke holder mål kvalitetsmessig, som er levert for sent eller som kanskje ikke leveres i det hele tatt.

4. Vær nøye med å gi partneren informasjon under samarbeidet slik at han alltid er oppdatert. Bruk tid på å formidle dine forventninger til samarbeidet og gi feedback underveis.

5. Bruk tid på å lytte på partneren. Demp dine egne syn, og lær deg til å ta hensyn til partnerens. Forsøk å finne løsninger som begge partene kan leve med og være fornøyde med.

6. Vær raus, men vit hva du gjør. Dersom en god samarbeidspartner har problemer, så forsøk å hjelpe. I enkelte tilfeller kan dette dreie seg om å yte finansiell bistand eller dele risikoinvesteringer. Dersom partneren misbruker de ekstra sjansene han får, eller viser seg ikke å takle en omstillingsprosess, må han skiftes ut.

7. Ha gjerne flere relasjoner, men ikke for mange. Flere like samarbeidspartnere gir sammenligningsgrunnlag og flere alternativ å spille på. Gode samarbeidsforhold krever imidlertid både tid og ressurser for utvikling og oppfølging, slik at antallet relasjoner må begrenses."

Frank og Huitfeldt presenterer også "alliert markedsføring" som en samarbeidsmodell som har større sannsynlighet for suksess enn andre modeller. Alliert markedsføring er bygget opp etter følgende fem hovedpunkter (s. 63-64):

"1. Et felles salgsselskap settes opp som et selvstendig firma med sine egne statutter og økonomiske mål.

2. Hver bedrift eier like mange deler av salgsselskapet.

3. Et eksternt managementfirma går inn som koordinator for salgsselskapet. Oppgavene blir å ivareta både interessene til salgsselskapet og eierbedriftene.

4. Eiebedriftenes produkter komplementerer hverandre. Det vil f.eks. si at dersom en bedrift selger bestikk, skal de andre selge servietter, duker, drikkeglass, service, lysestaker osv., slik at produktene til sammen blir et "bordprodukt" som kan markedsføres som en pakke.

5. Produktene må også ha likeverdig kvalitet."

Frank og Huitfeldt (1991, s. 64-65) går så i større detalj inn i noen av disse punktene og peker på nødvendige tiltak for å lykkes. De presenterer også et trinnvis program for utvikling av nettverk (s. 173-190), som inneholder en rekke implisitte suksesskriterier.

Haugland (2000, s. 106-8) trekker fram følgende suksessfaktorer:

"*Samarbeid på strategisk viktige områder*: Bedrifter som samarbeider bør betrakte dette som et strategisk virkemiddel for å utvikle bedriften...Gjennom aktivt samspill med andre bedrifter på strategisk viktige områder kan man bedre konkurranseposisjonen i markedet og utvikle egne kapabiliteter....

*Invester i samarbeidet*: For at samarbeid skal lykkes, må nødvendige ressurser settes inn. Dette gjelder både tid, kompetanse og kapital. Ved å investere i samarbeidet knyttes de samarbeidende bedriftene tettere sammen. Gjennom investeringene kommuniserer man dessuten at samarbeidet gis prioritet. Det er imidlertid viktig at det er balanse i forholdet mellom ressursene de forskjellige

bedriftene setter inn i samarbeidet. Ettersom samarbeid bygger på at bedriftene har sine styrker på ulike områder, kan ikke alle bedriftene sette inn like mye på hvert område. Her er det tale om balanse i forhold til den totale ressursmengde bedriftene bidrar med.

*Alle partene må ha verdifulle bidrag:* Samarbeid forutsetter at man tar sikte på å nå felles mål ved hjelp av felles ressurser og kompetanse. Dette innebærer at alle involverte parter har noe å bidra med. Det er nettopp komplementariteten i de samarbeidende bedriftenes bidrag som gjør det mulig å realisere samarbeidet.

*Begynn nøkternt og la samarbeidet utvikle seg gradvis:* Det er viktig at man begynner nøkternt og lar samarbeidet utvikle seg steg for steg. Begynner man med et for omfattende samarbeid, kan det lett bli vanskelig å håndtere de ledelsesmessige sidene ved samarbeidet. Det kan være hensiktsmessig å tenke samarbeid i ulike etapper. I stedet for å gi seg i kast med et omfattende samarbeid fra starten, bør man ta et steg om gangen og se hvilke resultater man får ut av samarbeidet.

*Åpen kommunikasjon:* Åpen kommunikasjon mellom samarbeidspartnerne er også viktig for at samarbeid skal lykkes. Samarbeid består av flere bedrifter som sammen koordinerer sine aktiviteter. Dette krever utstrakt kommunikasjon mellom partene. Å holde tilbake informasjon kan virke demotiverende på samarbeidspartneren, samtidig som det signaliserer mistillit.

*Tillit og personlige relasjoner:* ...Ved å samarbeide gir bedriftene fra seg kontroll og gjør seg avhengig av en eller flere bedrifter. Uten tillit og gode personlige relasjoner kan problemene, når de kommer, bli svært vanskelige å håndtere.”

UNIDO (2003) sin rapport "A guide to export consortia" presenterer en rekke anbefalinger for å sikre suksessen til såkalte "eksport konsortier". I rapporten defineres et eksport konsortium som (s. 3) "...a voluntary alliance of firms with the objective of promoting the goods and services of its members abroad and facilitating the export of these products through joint actions." Konsortiene er i seg selv "non-profit" foretagender. Formålet og oppgavene til eksport konsortier minner mest om de som er knyttet til forpliktende nettverksprosjekter med fokus på internasjonal markedsføring av sjømatprodukter. Blant mulige oppgaver til et eksport konsortium er ulike administrative tjenester knyttet til eksportmarkedsføring, felles promosjonsaktiviteter, felles studieturer og analyser av eksportmarkeder, utvikling av felles merkevarer, utvikling av kvalitetsstandarder, m.m. Rapporten presenterer åtte steg i etableringen av et eksport konsortium, som innebærer en anbefaling om hvordan man skal gjennomføre en etableringsprosess.



## 4.0 Diskusjonspunkter for virkemiddelapparatet

I dette kapittelet har vi samlet en del diskusjonspunkter vi oppfatter som sentrale for virkemiddelapparatet i tiden fremover.

### 4.1 Subsidiar vs FoU midler

En viktig avklaring i forhold til markedsprosjekter er hvordan grensene mellom subsidier og FoU i skal håndteres i kommersialiseringsfasen av prosjekter.

- Hvor går grensene for påvirkning av konkurransen i markedet?
- Hvordan skal IN stille seg i forhold til dette?

### 4.2 Rollen til Eksportutvalget for fisk (EFF)

EFF kan med dagens policy-føringer i liten grad å gi enkeltaktører eller enkeltregioner fortrinn.

- Er dette en policy som kommer til å ligge fast framover?
- Hva bør EFF sin policy og rolle være i forhold til nettverksaktiviteter, inklusive kommersielle utviklingsprosjekter?
  - Hvilken fleksibilitet bør EFF utvise i forhold til prioritering av utvalgte næringer eller satsningsområder?
  - Må EFFs rolle avgrenses til "nøytrale" aktiviteter som innsamling og presentasjon av informasjon om markeder og konsumenter?

### 4.3 Råfiskloven

Råfiskloven kan skape utfordringer knyttet til felles forpliktelser på tvers av fangst- og industriledd.

- Dette omfatter bl.a. mekanismer for fordeling av merverdi mellom fangstleddet og industri-/eksportleddet i et forpliktende nettverk.
- Hvordan kan virkemiddelapparatet og salgslagene støtte næringen i forhold til denne problemstillingen?

### 4.4 Langsiktighet i involvering fra virkemiddelapparatet

Virkemiddelapparatet involveres i forskjellige typer prosjekter som har ulik tidshorison. Markedsprosjekter tar ofte lang tid og store satsninger krever langsiktig involvering fra virkemiddelapparatets side. På grunn av risiko for å ikke få finansiering til store prosjekter kan det være en fare for at næringsaktører "bygger ned" prosjektbeskrivelser og reduserer omfanget så mye at potensialet også blir dramatisk redusert.

- Hvordan skal virkemiddelapparatet sørge for at prosjekter ikke nedskaleres unødvendig mye?
- Hvor lenge kan virkemiddelapparatet forplikte seg i forhold til et prosjekt/prosess?

### 4.5 Virkemiddelapparatets rolle i styringen av prosjekter

Virkemiddelapparatet bidrar med betydelig direkte og indirekte økonomisk støtte til ulike nettverksprosjekter.

- Hva bør virkemiddelapparatets rolle og funksjon være i forbindelse med oppfølging og konkret påvirkning av prosjekter?
- Hvordan skal virkemiddelapparatet overvåke og følge opp styringen av prosjekter?
- Hvilke kriterier skal virkemiddelapparatet legge til grunn for å;
  - Fullføre prosjekter
  - Korrigere eller endre prosjekter
  - Stoppe eller avslutte prosjekter

## Vedlegg

1. Beskrivelser av utvalgte initiativ
2. Longlist med kluster- og nettverksinitiativ i sjømatsektor

## Litteratur

Clara, M. (1999). *Real service centres in Italian industrial districts: Lessons learned from a comparative analysis*. Report prepared for United Nations Industrial Development Organization.

DTI (2005). *A practical guide to cluster development*. A report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research and Consulting.

Franck, L.J. og Huitfeldt, C. (1991) *Nettverk. Veileder i samarbeid mellom bedrifter*. Universitetsforlaget, Oslo.

Haugland, S. (2000). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Tano Aschehoug.

IKED (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Thomas Andersson, Sylvia Schwaag-Serger, Jens Sörvik, Emily Wise Hansson.

OECD (1996) *Networks of Enterprises and Local Development: Competing and Cooperating in Local Productive Systems*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan, 855 p.

Porter, M.E. (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

Sölvell, Ô., Lindkvist, G. og Ketels C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*.

UNIDO (2003). *A guide to export consortia*. United Nations Industrial Development Organization, Wien.

van der Linde, C. (2003). "The demography of clusters – Findings from the cluster meta-study." I: Brøcker, J., Dohse, D. og Soltwedel, R. (red.) *Innovation clusters and interregional competition*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, s. 130-149.

von Krogh, G. og Roos, J. (1993). *Samarbeidsstrategier*. Universitetsforlaget, Oslo.