

Frost Forretningsutvikling

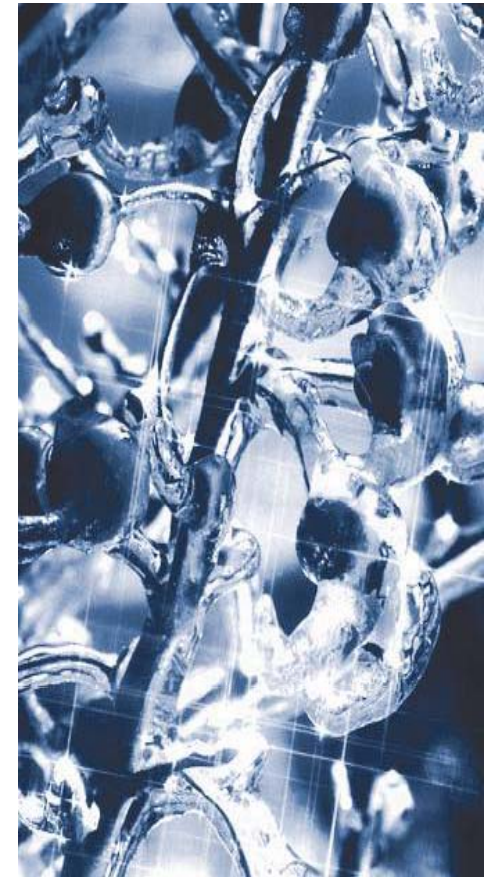
• Lønnsom vekst

Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor

30. november 2005

Thomas Brustad og Markus Juvet, Frost Forretningsutvikling

Ragnar Tvesterås, Universitetet i Stavanger



Innhold

1. Presentasjon av prosjektrapport

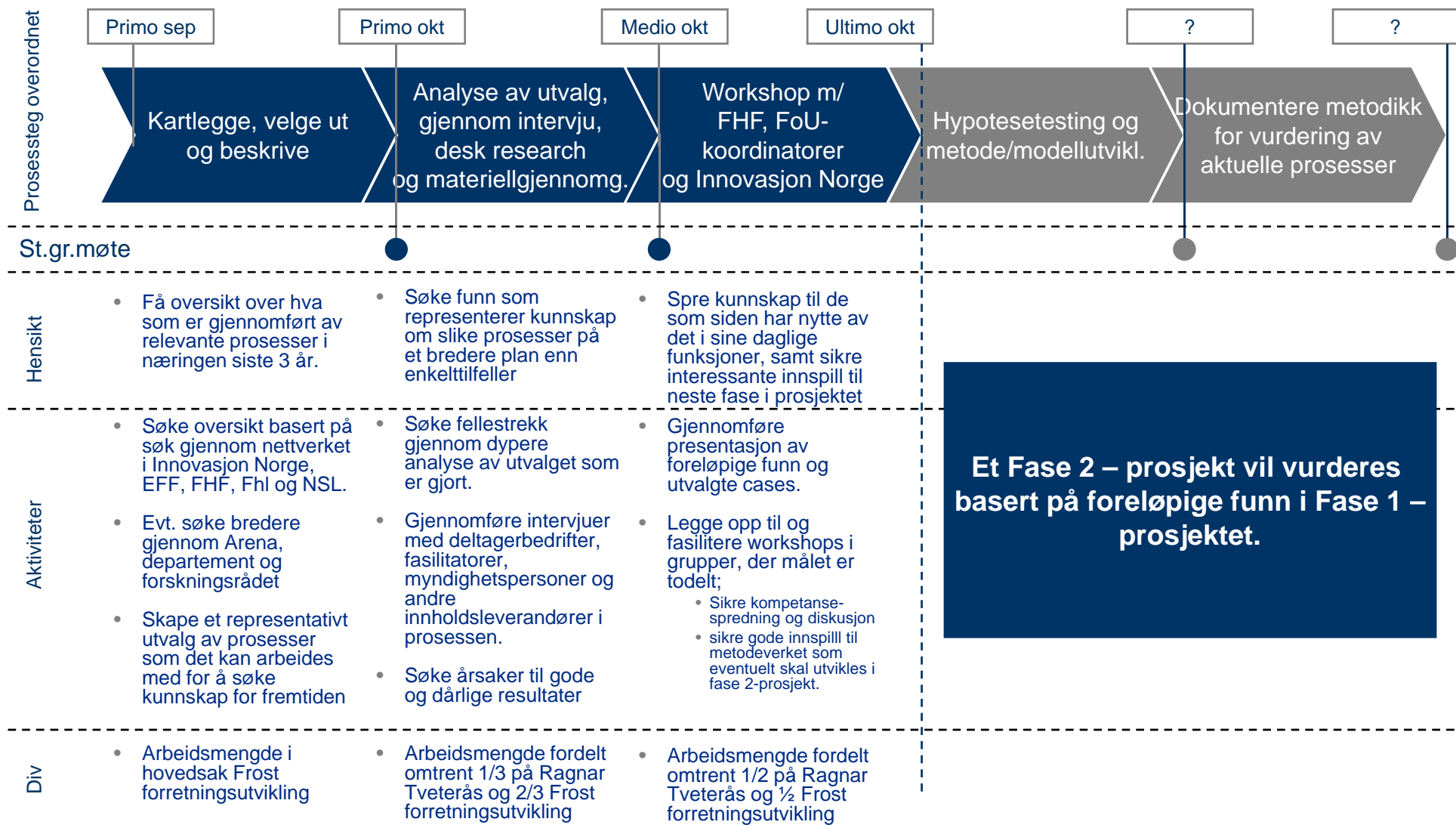
- Bakgrunn
- Metode
- Om kluster- og nettverksinitiativ
- Suksesskriterier for næringsklustre
- Suksesskriterier for kommersielle nettverk og nettverksprosjekter
- Diskusjonspunkter for virkemiddelapparatet

2. Forslag til videre arbeid

Bakgrunn

- Flere kluster- og nettverksinitiativ er startet i norsk sjømatnæring
 - Næringene selv, næringsorganisasjonene, Innovasjon Norge og FHF virker alle enige om å satse på nettverk og samarbeid mellom bedrifter
 - 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
- Mål for prosjektet
 - Sikre økt sannsynlighet for vellykkede satsinger innenfor næringen fremover
 - Definere hva som karakteriserer de vellykkede prosessene
 - Definere hva som karakteriserer de som ikke er vellykkede

Prosessbeskrivelse

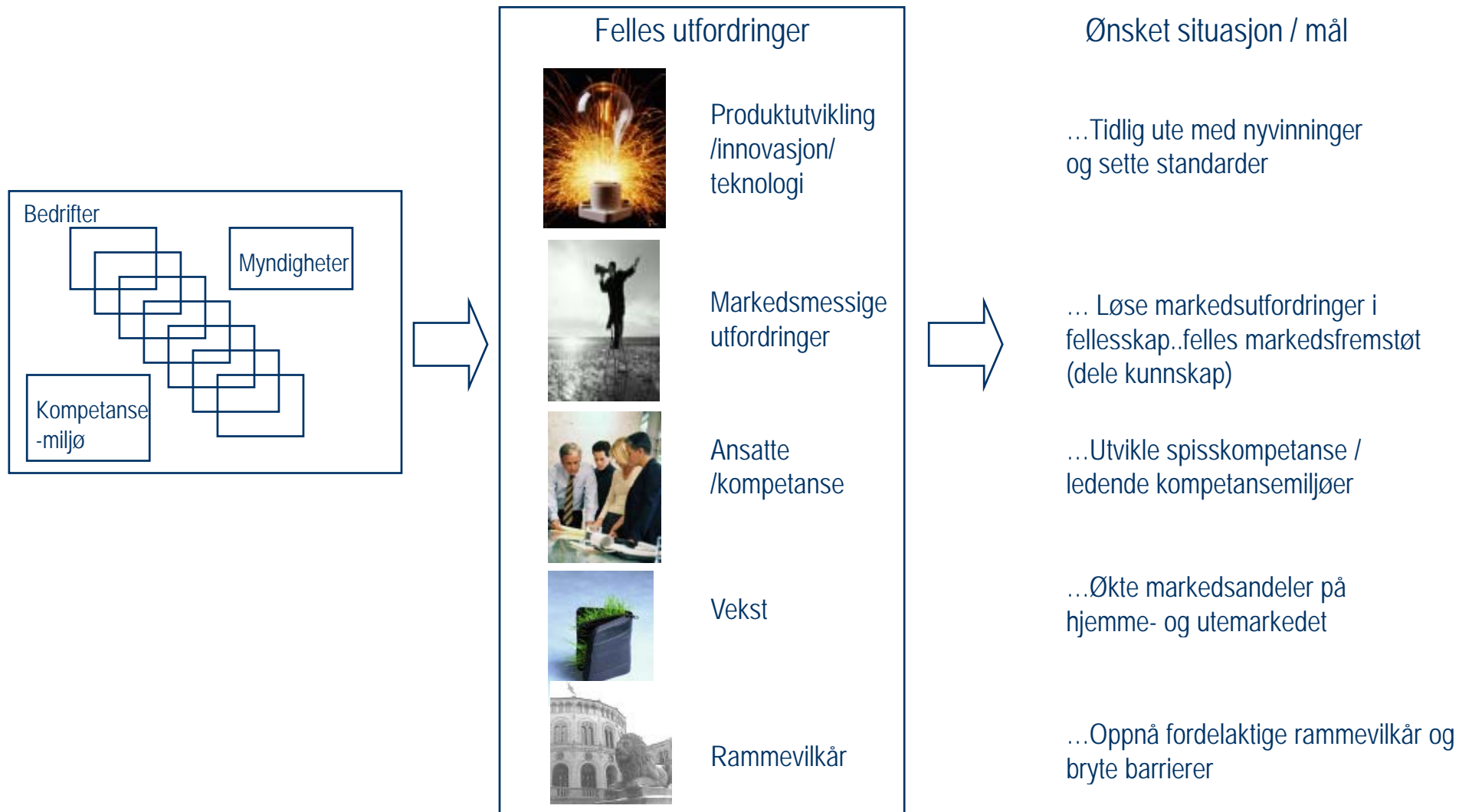


Metode for fase 1



- 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
- Prosjektet gjennomførte intervjuer med prosjektdeltakere fra næringsaktører og involverte fra virkemiddelapparat. Videre ble relevant dokumentasjon innhentet og analysert.
- c) **Workshop med virkemiddelapparatet og prosjektgruppen** – gjennomføres i desember 2005.

Om kluster- og nettverksinitiativ



Ulike former for kluster- og nettverkssamarbeid

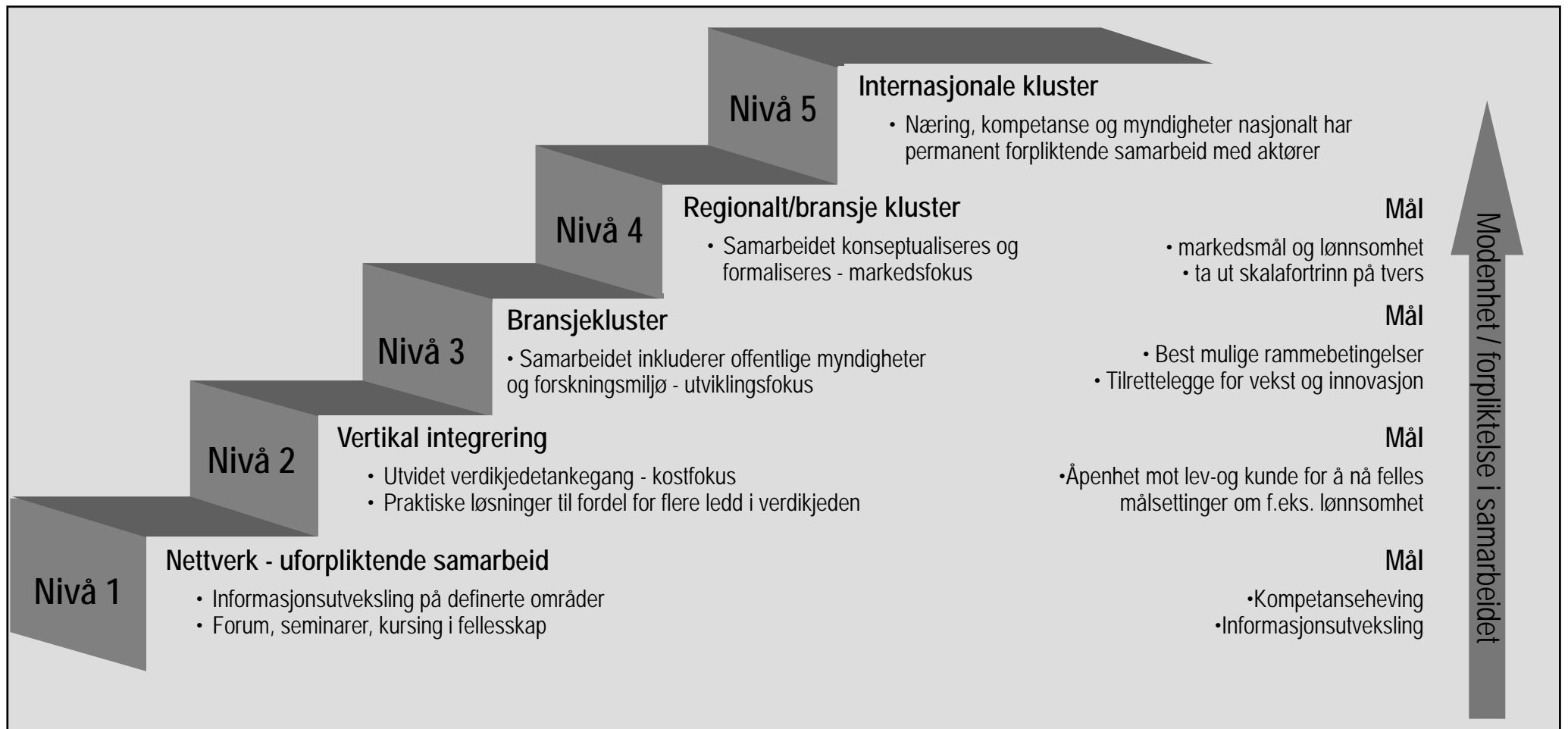
- **Næringsklustre**

- En gruppering av næringsaktører og/eller virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og andre kompetansemiljøer 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.
- Næringsklustre bidrar til å heve nivået i næringen, og fungerer som en arena for å skape kommersielle prosjekter og nettverk.

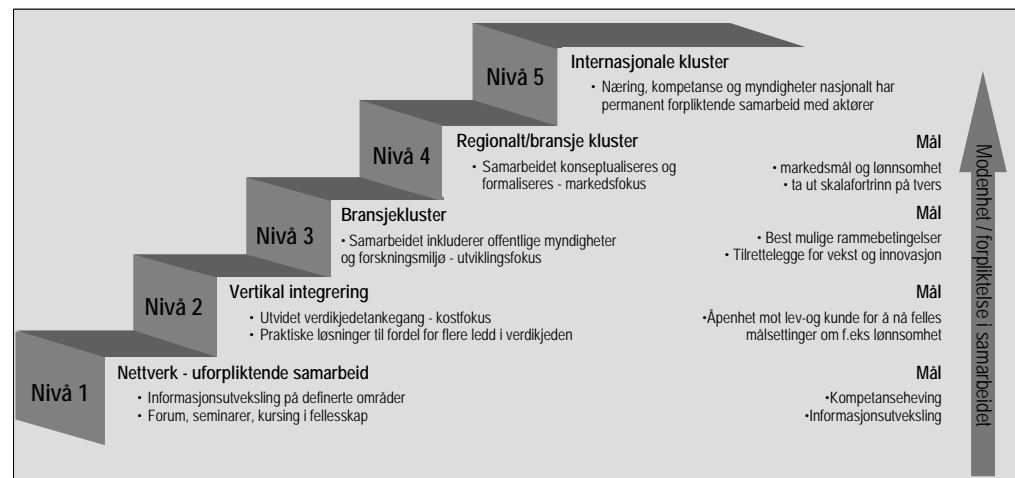
- **Kommersielle nettverk**

- 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 kortvarig enn for næringsklustre.

Utviklingstrapp for næringsklustre



Klassifisering av initiativ

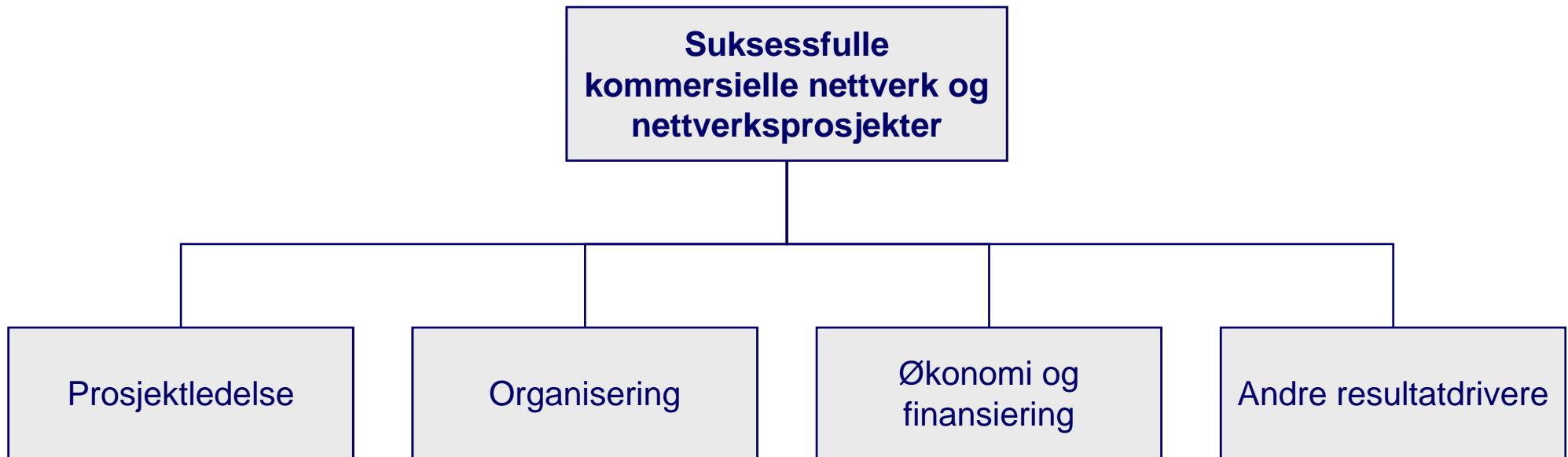


Initiativ	Næringskluster					Kommersielt nettverk
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5	
1. Torskenettverk og IFU prosjekt på Vestlandet		X				X
2. Norske Reker AS – felles markedsselskap						X
3. Varangerkrabbe – felles merkevare for kongekrabbe						X
4. Tørrfiskforum med tilhørende klusterprosjekter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

Suksesskriterier for næringsklustre

- Geografisk nærhet – effektive møteplasser
- Nøytrale møteplasser for nøytrale prosjekter
 - Forskningsprosjekter – ny viten
 - Ny kunnskap – utenfor konkurranseområdet
- Tydelig styringsstruktur
- Nøytral ledelse – gjerne på rullering
- Lederkompetanse; næring og relasjonsbygging
- Evne til å løfte ut kommersielle initiativ
- Tørrfiskforum:
 - Rotasjonsordning ift styringsgruppen bidrar til å forankre arbeidet å skape engasjement i hele næringen.
 - Medlemsavgift skaper engasjement og interesse for å delta.
 - Tydelig kommunikasjon av resultater i prosjektene.
 - Tilleggsaktiviteter i forumet som virker nettverksbyggende; informasjonsformidling forsikringsavtaler, bankavtaler m.m.
 - God relasjon og tett dialog med sentrale forskningsmiljøer.

Suksesskriterier for kommersielle nettverk og nettverksprosjekter



Prosjektledelse

- **Prosjektleders kunnskaper/egenskaper**
 - Rett kunnskapsmiks ift om næring, marked og forskning - gjennomslagskraft
 - Generalist
 - Metodikk
 - Verktøy
- **Risikohåndtering**
 - Tydeliggjøre og vekke muligheter opp mot risikofaktorer

- **Fasilitering**
 - Motiverende
 - Ryddig
 - Konfliktdempende
 - Evne til å hente ut beste innspill
- **Nøytralitet**
 - Frem til valgte løsninger må aktørene føle reell påvirkning
- **Tid og ressurser**
 - Fra prosjektleder – men må også stille kravene videre til aktørene
 - Kontinuitet og langsiktig tenkning

Organisering

- Tydelige og omforente mål
 - Forretningsplan
 - Rett detaljeringsnivå
- Omforent prosjektplan
 - Faseinndeling
 - Forprosjekt?
 - Aktiviteter
 - Milepæler
 - Budsjetttrammer
 - Foreløpig allokering
- Klare rammer for samarbeid
 - Hva er innenfor?
 - Hva er utenfor?

- Struktur og rollefordeling
 - Styringsgruppe vs arbeidsgruppe
- Rett kompetanse til rett tid
 - Tidlig ute med kompetanse knyttet til de kritiske faktorene i prosessen
- Risikostyring
 - I prosjektet
 - Fra virkemiddelapparatet

Økonomi og finansiering

- Omforent budsjett
 - Fordeling i faser og aktiviteter
 - Fleksibilitet
 - Endringer i prosjektet
 - Måloppnåelse
- Søknadsprosesser
 - Tid brukt i næringen på å skaffe prosjektmidler
 - Tid brukt i virkemiddelapparatet på å skaffe prosjektmidler
 - Markedsorientering av arbeidet

Andre resultatdrivere

- Forprosjekt som klargjør uklarheter
- Engasjement og motivasjon blant deltakerne
- Tilrettelegging og krav fra virkemiddelapparatet
- Nok tid fra nøkkelressurser - prosjektledelse
- Identifisere spisskompetansebehov – ta inn tidlig
- Jo færre bedrifter som er med i et kommersielt nettverk, jo mindre problemer og utfordringer vil oppstå

Diskusjonspunkter for virkemiddelapparatet

- Subsidier 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?
- Rollen til Eksportutvalget for fisk (EFF)
 - EFF ønsker 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?

Diskusjonspunkter for virkemiddelapparatet

- Råfiskloven
 - Råfiskloven skaper store problemer knyttet til felles forpliktelser på tvers av fangst- og industriledd.
 - Hvordan kan virkemiddelapparatet støtte næringen i forhold til denne problemstillingen?
- 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

Forslag til videre arbeid

