



Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Thomas Brustad

“Vellykkede cases på kollektive prosesser / arbeidsformer”
- bransjer/næringer/sektører som har lykket med, næringsutvikling og
verdiskapning.

Presentasjon av foreløpige funn i gjennomført forprosjekt



Innhold



Sammendrag og viktigste funn

Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt

Identifiserte mulige cases – kjennetegn

Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene

Beskrivelse og analyse av utvalgte cases

Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



Sammendrag – overordnede funn

- I dette forprosjektet har vi identifisert ulike eksempler på det vi har valgt å kalle "kollektive arbeids- eller prosjektmodeller". Dette er tilfeller der flere bedrifter innenfor en næring, en region eller et kompetanseområde har gjennomført forretningsmessige, markedsmessige og/eller næringsutviklingsmessige løft i en felles prosess. Vi har også stilt som krav til de casene vi har sett nærmere på, at det både foreligger et offentlig engasjement i prosessen og at prosessen involverer eksterne kompetansebidrag. Det endelige målet med forprosjektet har vært å peke ut 2-3 eksempler som FHF kan undersøke nærmere med tanke på å bringe den vellykkede arbeidsformen som er benyttet over til prosesser/prosjekter i regi av FHF mot aktører/klynger innenfor norsk fiskeri og havbruk.
- I en tid der markedene for avsetning av produkter fra primærnæringen åpnes for nasjonal så vel som internasjonal konkurranse, blir forbrukernes preferanser avgjørende for om en aktør lykkes eller ikke. Dette stiller betydelige krav til aktørens innretning mot sine markeder. Kun de som lykkes godt i å dekke viktige forbrukerbehov kan også regne med å lykkes forretningsmessig. Frem til i dag har effektivitet og pris i markedet vært svært viktig, det vil det fortsatt være, men andre faktorer som alle ligger innenfor begrepet "opplevd forbrukerkvalitet" blir viktigere på bekostning av pris. Opplevd forbrukerkvalitet er ofte nært knyttet til konkurransefortrinn i markedet. Felles for prosjektene vi har sett på, er at de har utviklet konkurransefortrinn for aktørene som har deltatt i prosessene, og hvor det i utstrakt grad er snakk om fortrinn som ikke kunne utvikles av enkeltbedriftene alene. Med andre ord har det brede samarbeidet vært en vesentlig årsak til den suksess casene vi har studert kan vise til.
- I dette forprosjektet presenteres eller omtales en rekke aktørgrupperinger eller næringskonstellasjoner som har hatt suksess eller er i ferd med å snu forretningsmessig og markedsmessig motgang til medgang. Felles for eksemplene er at prosessene/ arbeidsmodellene preges av evne til å samarbeide på tvers av bedrifter som kan oppleve hverandre som konkurrenter. I stedet for å fokusere på konkurranseflatene, evner bedriftene å se ett nivå høyere – på områder som er større (mer overgripende) enn det enkeltbedriftene kan løse alene. Felles for tankegangen er en utstrakt tro på at globaliseringen, åpne grenser og støyen i markedet gjør enkeltbedriftene for små til å gjøre markeds- og/eller utviklingsarbeidet alene.

Sammendrag – klustermodeller preger næringsutviklingsarbeidet globalt

- Når en søker etter eksempler på vellykket næringsutviklingsarbeid, der flere aktører samarbeider, myndigheter deltar og kompetansemiljøer/forskning er involvert – er det klusterteori og praksis som preger arenaene globalt. Årsaken er flere. For det første er det ulike avarter av kluster-modeller, slik at det er flere spennende alternative modeller som er verd å se på (men som alle kalles kluster). For det andre preges næringsutviklingsarbeidet av WTO og anti-subsidieringsholdninger. Dette begrenser hvilke virkemidler som anses som stuerene for ulike virkemiddelinstusjoner. Klusterarbeid anses politisk sett som en vellykket og stueren modell.
- Motivet for og sammensetningen av klustre er ofte forskjellig. Det finnes klustre med medlemmer som begrenses til aktører i en og samme verdikjede (produkt-/markedsbasert kluster). Vi ser også eksempler på vellykkede klustre, slik som i Karlskrona, der det offentlige virkemiddelapparat og et høyskolemiljø har vært initiativtakere og viktige bidragsyttere i forhold til den lokale næringsutviklingen (kompetanse/høyt teknologi klustere). Man ser også flere eksempler på at aktører innenfor et begrenset geografisk området samarbeider for å beskytte seg mot konkurranse fra andre regioner andre land som leverer konkurrerende produkter (geografisk baserte/opprinnelses klustere). Klustrene vi har kjennskap til har imidlertid det til felles at suksessen er et resultat av at ressurser forenes, utfordringer løses og løsninger forvaltes i fellesskap av deltagerne. Grovt sett kan vi si at klusterene står sterkere felles til å løse utvalgte utfordringer eller til å gripe utvalgte muligheter enn det bedriftene kunne klart hver for seg.
- En analyse av svenske klustre viser at vinnerklustere kjennetegnes ved at:
 - Klusterprosjektet må ha en prosjektleder som evner å være en motor – en som medlemsbedrifter av ulik art tror på og lytter til
 - Det må ligge til grunn at aktørene i clusteret er villig til og proaktive i kompetanse- og erfaringsdeling
 - Det må etableres "møteplasser" for clusteret - som bygger samhold og samarbeid
 - Skal et kluster lykkes på lang sikt, må aktørene i clusteret utvikle sine sterke sider og sikre arbeidsdeling mellom deltagerne
 - Det må utvikles en merkevare og merkevarestrategi – der felles konkurransekraft skal bygges og forvaltes
 - Det må etableres en klustervisjon som aktørene identifiserer seg med og som samtidig vil underbygge selskapsvisjonene

Sammendrag – offentlige roller

- Det offentlige rolle er ulik i de ulike eksemplene. Felles for det offentlige inntreden er i stor grad at prosessene har betydelig politisk støtte fordi målene til klustrene/prosessene er forenelige med politiske mål om sikre arbeidsplasser/flere arbeidsplasser/tryggere arbeidsplasser ol. I de prosessene som lykkes, er det tydelige at de offentlige institusjonene som deltar har forstått de strategiske utfordringer eller muligheter det aktuelle nærings/geografiske området står overfor. De har også forstått hvilke forutsetninger det aktuelle landet har til å skape seg konkurransefortrinn innenfor den aktuelle næringen/produktområdet i internasjonal sammenheng. Derfra ser det ut til at det offentlige, i de utvalgte eksemplene, lykkes i å integrere de offentlige bidragene på flere områder, slik at prosessen oppnår store fordeler. Spesielt viktig å merke seg er at flere av prosessene viser at de regulatoriske endringene det offentlige bidrar med kan være betydelig viktigere enn finansielle bidrag til gjennomføring av ulike tiltak i en prosess.
- En meget viktig rolle, som det ofte er det offentlige som inntar/bør innta er initieringen, oppstarten av, deltagermotivering og koordineringen av klusteret. Dette fordi de aktuelle klusterdeltagerne ofte vil ha ulik forståelse av viktigheten og muligheten i at slikt samarbeid, og derfor må trekkes inn i samarbeidet slik at fordelene forankres godt før aktørene selv skal innta en mer aktiv/drivende rolle. Det offentlige apparatet blir en katalysator for å få til en vellykket oppstart, mens aktørene er de som skal sitte i førersetet i det samarbeidet blir konkretisert og forretningsmessig orientert.
- Ett annet viktig signal til Norge og norsk virkemiddelbruk er at prosessene som lykkes ser ut til å preges av langsiktig og konsistent deltagelse fra det offentlige side. Ofte overlever kluster-prosessene som "institusjoner" eid og/eller drevet av aktørene i fellesskap (foreninger/institusjoner eller selskap).
- I Skottland ser vi at det offentlige har tatt initiativ til å styrke landets mat og drikkeindustri. Et initiativ som, etter det vi erfarer, bunner i erkjennelsen av at dersom denne næringen i fremtiden skal utvikle seg i positiv retning kreves forening av krefter på tvers av bransjer, kompetanseområder og interesser. I det det offentlige virkemiddelapparatet er delaktig i regional eller nasjonal næringsutvikling synes følgende spesielt viktig:
 - Prosjektene må ligge over bedriftsnivå. Dvs de må gi resultater som flere bedrifter, næringer eller regioner kan nyte godt av
 - Prosjektene har en forankring i nasjonale eller regionale fortrinn. Hensikten må være å tilføre ressurser slik at eksisterende fortrinn utnyttes eller forsterkes
 - Prosjektene må ha markedsrelevans. Dvs det må foreligge aksept fra markedsaktørene og prosjektet må ta utgangspunkt i forbrukerbehov eller adferd
 - Den offentlige aktøren benytter støtte/bidrag på en måte som "presser" aktørene til å være tro mot den strategi som skaper fortrinnene som er utpekt som avgjørende
 - Man må ha et langsiktig perspektiv og være villige til å delta over en lengre periode
 - Man må bidra til at det etableres gode rammevilkår. Dette omfatter også politisk påvirkning

Sammendrag

- Eksempelmassen har faktisk overgått våre forventninger på flere viktige områder. For det første var informasjon om en rekke eksempler tilgjengelig på en mer oversiktlig måte enn forventet (selv om det tok endel tid å identifisere de rette søkekanalene/områdene). For det andre er det gode resultater å spore fra eksempler hvor arbeidsmodellen er forholdsvis bred – målt etter både deltagerantall og bredde i virksomhetsområde. I tillegg setter den internasjonale arenaen ganske klar og enhetlig retning for de arbeidsmodellene som benyttes – nettopp fordi man mener å ha gode erfaringer og resultater å vise til.
- Det er mer betenkelig at den offentlige tilgjengelige litteraturen, og beskrivelsen av gode prosjekter er fritt for norske eksempler. Dette på tross av at norsk næringsliv, og kanskje de primærnæringsbaserte næringene virker spesielt godt egnet for å ta ut gevinster gjennom forretningsmessig overordnet samarbeid, koordinering og utvikling.
- Vi tror mangelen på gode eksempler fra Norge kan skyldes at Norge, og det offentlige næringsutviklingsarbeidet har en tradisjon for regional subsidiering innrettet mot fysiske investeringer og effektivisering av drift, mens marked, anvendt forskning og utvikling ikke står like sterkt historisk sett.
- Vi anser derfor at læringen vi søker i gjennomføringen av hovedprosjektet kan vise seg svært verdifull. Kriteriene vi må legge til grunn er at vi målretter prosjektet på den måten at funnene har som formål å innrettes til bruk for FHF i det FHF søker/vurderer eller initierer satsinger innenfor norsk fiskeri- og havbruk.
- En oppstilling av viktigste fokus og gjennomføringsmodell i hovedprosjektet følger til slutt i dokumentasjonen.

Innhold

Sammendrag og viktigste funn



Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt

Identifiserte mulige cases – kjennetegn

Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene

Beskrivelse og analyse av utvalgte cases

Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



Bakgrunn og problemstilling - forprosjekt

- FHF skal, ved hjelp av støtte til forskning og utvikling, bidra til næringsutvikling og verdiskapning innenfor fiskeri og havbruk.
- FHF har et forholdsvis åpent mandat ift. hvordan midlene innrettes, og står derfor overfor muligheten og utfordringen i å vurdere hva slags arbeidsformer og prosesser som best bidrar til å realisere gode resultater i forhold til fondets formål.
- FHF har ambisjoner om å bli svært dyktige på å underbygge/påvirke til riktige/best mulige "kollektive arbeidsformer", slik at samspillet mellom offentlig virkemiddelapparat, kompetansemiljøer og næring/næringsaktører fungerer mest mulig fruktbart.
- Det finnes eksempler på arbeidsformer som gir gode verdiskapningsmessige resultater, og det finnes mange eksempler på det motsatte. For at FHF skal kunne være et effektivt organ ift. sitt mandat er det viktig å kjenne gode eksempler på vellykkede "kollektive arbeidsformer". Ikke bare er det viktig å kjenne disse, men like viktig er det å vurdere/analysere årsaken til at de har bidratt til verdiskapning og næringsutvikling og hvilke forutsetninger som har ligget til grunn før og i prosjektfasen.
- I den første fasen av dette prosjektet – forprosjektet – vil det viktigste være "å søke, beskrive og grovt analysere et utvalg vellykkede cases der ulike kollektive arbeidsformer er benyttet".

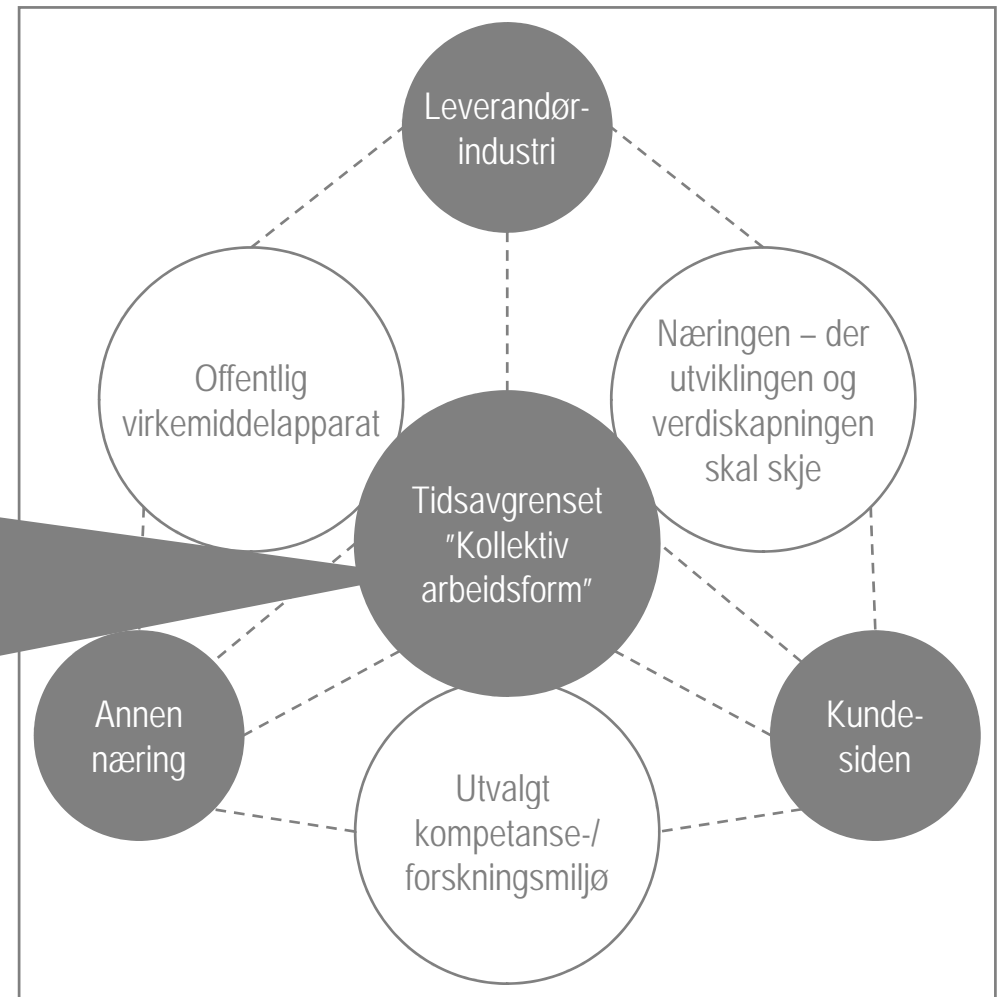
Kollektiv arbeidsform – skisse til forklaring

- Med kollektive arbeidsformer mener vi i denne sammenheng arbeidsformer i prosjektfaser, der minst tre grupperinger er involvert.
 - Offentlig virkemiddelapparat
 - Kompetanse-/forskningsmiljø/er
 - Næring/utvalg av næringsaktører
- Aktuelle arbeidsformer kan også inkludere andre grupperinger som eksempelvis
 - Leverandørside
 - Kundeside
 - Reguleringsinstans
 - Investorside/finansierer
 - Tilleggsnæring

Når virker slike arbeidsformer i tråd med målsetningen?

Hvilke gode eksempler finnes, og hva har gjort at disse casene har lyktes.

Hvilke forutsetninger må ligge til grunn – hva kreves underveis?



Mandat - forprosjekt

1. Søke etter cases der "kollektive arbeidsformer som inkluderer offentlig virkemiddelapparat, kompetansemiljøer og næringsaktører" har bidratt til vellykket næringsutvikling og verdiskapning.
2. Gjøre en grov beskrivelse av et utvalg av disse casene, med fokus på å fremstille ulike kollektive arbeidsformer som har gitt vellykkede resultater.
3. Gjøre en grov analyse av hva som har sikret suksess i de ulike eksemplene og hva som ser ut til å ha vært de viktigste kritiske faktorene for at arbeidsformen har fungert. I tillegg sette spesiell fokus på den rolle det offentlige virkemiddelapparatet har hatt i initiering, oppstart, utviklingsfase og "kommersialisering"/implementeringsfase i det enkelte case.

Prosjektfremstilling - forprosjekt

Gj.gang med oppdragsgiver

Gj.gang med oppdragsgiver

1. Søke cases på bred basis

Søke gode eksempler/cases på vellykkede kollektive arbeidsformer, der off. virkemiddelapparat, kompetansemiljøer og næring har samarbeidet og lykkes med næringsutvikling og verdiskapning

- Søke i nettverk, internasjonale kontakter, litteratur og Internett
- Gjøre søk gjennom offentlig virkemiddelapparat og næringsorg.
- Gjøre søk gjennom andre lands internasjonale virkemiddelapparat

Forventet tidsbruk: 50 - 70 timer

2. Gjøre utvalg og beskrive

Gjøre et utvalg, og grovt beskrive ulike vellykkede cases med ulike karakteristika og arbeidsformer.

Fokus på cases som er overførbare til norsk virkelighet og fiskeri- og oppdrettsbransje

- Etablere sekundærdata gjennom dokumentutveksling.
- Møte- (og mulig reise-) virksomhet
- Skjematiske og beskrivende fremstillinger av de ulike casene

Forventet tidsbruk : 70 - 80 timer

3. Analysere og presentere

Gjøre en grov analyse av hva som har bidratt til(sikret) suksessen i de utvalgte casene.

Sette fokus på rollen det offentlige virkemiddelapparatet har spilt i det enkelte case – i prosessens steg

- Grov analyse av årsaker, kritiske faktorer og rollefordeling i de ulike casene.
- Grovt fremstille det offentlige virkemiddelapparatets rolle og funksjon.
- Dokumentere og presentere for FHF – mtp. beskrivelse av hovedprosjektet.

Forventet tidsbruk : 50 - 60 timer

Skisse til mandat for det planlagte hovedprosjektet

- Med basis i resultatene av forprosjektet er det et ønske om å velge ut 2-4 av casene for å gjøre en dypere analyse og vurdering av de ulike kollektive arbeidsformer og hvordan de har fungert i de ulike casene.
- Målet med hovedprosjektet er å skaffe til veie dyperegående informasjon om de mest interessante arbeidsformene, slik at denne kunnskapen kan nyttiggjøres i en overføring til norske forhold i fiskeri- og havbruksnæringen. Videre skal arbeidsformene analyseres for å sikre kunnskap om kritiske forutsetninger for at de lykkes og hvilke prosesser de følger. Slik skal FHF kunne initiere og/eller kvalitetssikre de kollektive arbeidsformer de involverer seg i eller finansierer i fremtiden.
- Hovedmålet for prosjektet er å gjøre FHF til en institusjon som ikke bare bidrar med kapital, men med intelligent kapital på den måten at det stilles krav til måten det kollektive samspillet i prosjekter og prosesser skal fungere. På den måten skal FHF bedre kunne sikre god avkastning til det mandat fondet har.

Innhold

Sammendrag og viktigste funn

Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt



Identifiserte mulige cases – kjennetegn

Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene

Beskrivelse og analyse av utvalgte cases

Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



Fiskeri og havbruksnæringens forskningsfond – mandat og aktuelle arbeidsformer

- FHF har begrensninger på seg i loven som styrer fondets mandat.
- Fondet skal rette seg inn mot fiskeri og havbruk.
- Fondet skal rette sine ressurser mot prosesser/næringsutviklingstiltak innenfor områdene "utvikling og innovasjon".
- Fondet kan i utgangspunktet ikke støtte enkeltbedrifter direkte, men søke samarbeid mellom bedrifter, samarbeid mellom bedrifter og kompetansemiljøer og forsknings/kompetansemiljøer som retter sin innsats mot forhold som kan komme næringen til gode.
- I det videre arbeidet har vi valgt å legge disse begrensningene til grunn for hvilke type arbeidsmodeller fondet kan nyttiggjøre seg.
- Vi har med andre ord ikke sett videre på cases som har benyttet modeller fondet uansett ikke kunne adaptere fordi de ville bryte med lovens tekst.

Cases Danmark

- Svinekjøttbransjen, med "Danish Bacon". Case med utviklingsfaser over tid – kompetansebasert nettverk
 - Eksporterer for 20 mrd. årlig
 - Verdens største eksportør av produktet
 - Ingen betydelige naturgitte effektive konkurransefortrinn opp mot viktigste konkurrenteksportørland
 - Vi har fått informasjon gjennom Norsk Kjøtt på at myndighetene har bidratt på flere områder i utviklingen av næringen – kjenner foreløpig ikke rolle eller arbeidsmodell
- Strategisk nettverksbygging mellom leketøyindustrien og forsknings/kompetansemiljøer på barns adferd og læring mtp. å utvikle Danmark til det ledende leverandørland av "riktige leker". Prosjekt i arbeid - kompetansebasert
 - Danmark har en ledende posisjon innenfor leker – eksporterer for 15-20 mrd.
 - Industri, det offentlige og forsker/kompetansemiljø har samlet seg om en visjon om sammen å utvikle Danmark til den ledende leverandøren av "riktige leker" i tiden som kommer – med fundament i kunnskap om barns lek og læring.
- Utviklingen av vindmøllenæringen – teknologi og produksjon - kompetansebasert
 - Produserer mer enn 45% av all vindkraft
 - Av verdens 7 største produsenter er 4 danske
 - Stor bredde i aktører – mange små/mellomstore spesialiserte aktører
 - Betydelig statelig medfinansiering av diverse utviklingsprosjekter
 - Betydelig industri og innovasjonssamarbeid
 - Forskning og utvikling skjer i nært offentlig/privat samarbeid

Andre Danske Cases

- Høreapparater - kompetansebasert
 - Fire store virksomheter/produsenter i Danmark står for 30% av verdensmarkedet.
- Frøavl - kompetansebasert
 - Danmark sitter med opp mot 50% av verdensmarkedet for frø, i konkurranse med USA og New Zealand
 - 90% av produksjonen eksporteres
 - Betydelig samarbeid mellom bedrifter og forskning

Cases Sverige

- Karlskrona-regionen – telekommunikasjon
 - Om lag 200 selskaper med mer enn 4500 IT arbeidsplasser
 - Om lag 40 deltar i et mer formalisert nettverk, med sekretariat der det offentlige og forskningsmiljøer spiller roller
 - Klusteret gjennomfører interne aktiviteter for å sikre positiv utvikling og vekst
- Regionalt innovasjonssystem i regionen Karlstad
 - Prosess under arbeid
 - Strategisk innfallsvinkel til å utvikle regionalt kluster basert på regionale, kompetansemessige og naturgitte fortrinn
 - Offentlige bidrag på 10 mill. sek.

Cases Finland

- Ulike prosjekter og kollektive arbeidsformer innenfor finsk treforedlingsindustri
 - Næringen samarbeider tett som helhet, men også innenfor "underbransjer"
 - Vokser med 3-4% i året, og investerer 250 mill. euro i forskning/utvikling årlig
 - Dette skjer i nært samarbeid med forsknings-/kompetanseinstitusjoner

Cases Italia

- Det industrielle Italia – en egen næringsutviklingsteknikk som er benyttet i utstrakt grad, og som mange land har kopiert helt eller delvis. Områdene i Nord-Vest og i Sør har i stor grad vært "utsatt" for dette, og det finnes en rekke eksempler. Emilia Romagna er et verdenskjent case ift. næringsutvikling - og såkalte "dynamiske nettverk"
- Her kombineres "komparative industrielle fortrinn" med regional utvikling av små og mellomskala produksjon/bedrifter som lykkes i fellesskap inn mot store internasjonale markeder. Mindre bedrifter tar roller i delvis kompliserte verdikjeder, som gjør at distrikter fremstår som storleverandører uten at enkeltbedriftene trenger å være store. En stor grad av samspill.
 - Jordbruksprodukter – skinke, ost mm.
 - Sko, briller, designklær, "knitware fra Capri", osv. osv.
 - Lær og skinn - Milano
 - Modellen ga i perioden etter 1970 høyeste verdiskapningsvekst i Europa
 - I fagbøker omtales dette fenomenet som "industrielle distrikter"
 - Det offentlige rolle har vært viktig, men mindre direkte enn i mange andre land – spesielt viktig har rollen som kompetanselever lokalt vært viktig – sikre spisskompetansen regionen har hatt behov for – sikre fortrinn lokalt
- Modellen i Italia karakteriseres av;
 - Samarbeid – mellom bedrifter i direkte handel mot markedet
 - Samarbeid – mellom bedrifter i løsning av overgripende problemstillinger
 - Samarbeid – mellom bedrifter og det offentlige
 - Samarbeid – mellom bedrifter og de ansatte
 - Samarbeid – mellom regionens beboere og offentlige organer

Cases Italia

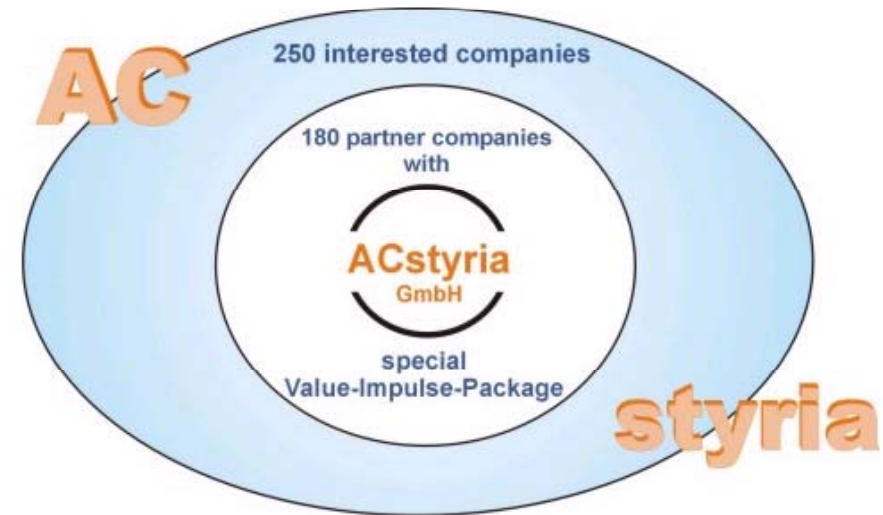
- Toscana
 - En region kjent for tre ting, gode råvarer, kultur/historie og turisme, sammensveiser disse komponentene i en skalering av det samarbeid som tidligere har vært holdt innenfor "enkeltpåsejningene".
 - De søker kombinasjoner som gir verdiskapningsmessige synergier mellom disse lokale komparative fortrinnene.
 - Regionens myndigheter og delvis gjennom EU-midler deltar aktivt i prosessen

Cases Skottland

- Visjon og strategi og Klustering innenfor mat og drikke - industrien
 - Myndighetene har tatt et betydelig ansvar for å utvikle en strategi for og støtte til utviklingen av skotlands mat og drikke industri og bransjenes evne til internasjonal konkurranse og eksportvekst.
 - Myndighetene tar utgangspunkt i nettverkstenkning og støtte til formaliserte samarbeid – klustere.
 - Utgangspunktet er at bedriftene som regel er for små til å utgjøre en faktor i de internasjonale markedene, og derfor ikke evner å ta interessante posisjoner.
 - Skotske myndigheter går derfor langt i å stille underliggende krav til alle produsenter eller nettverk av produsenter som får bidrag/støtte i sin utviklingsstreben.
 - Prosjektet er svært interessant og næringsrelevant mtp fisk/oppdrett, men har virket for kort til å ha gitt betydelige målbare resultater så langt.

Cases Østerrike

- Det formaliserte samarbeidet/ nettverket Acstyria
 - Ansett som et av de mest vellykkede formaliserte bedriftsnettverkene – etablert de seneste år
 - Kompetanseinstitusjoner og det offentlige har hatt og har viktige roller, selv om nettverket nå er aktørdrevet men myndighets-støttet
 - Jobber integrert gjennom verdikjeden
 - Samarbeider nært rundt effektivitetsforbedringer og markedsinitiativ
 - Bygger lokaliteten styria som en god lokalitet i forhold til å drive bilindustri og bilkomponent-industri
 - Hovedmålet er å styrke samarbeidet mellom offentlige instanser, politikk og økonomiske interesser gjennom nettverksmodell – partnerskap mellom det offentlige og det private



Cases Spania

- Energisamarbeid i baskerland
 - Den baskiske regionen er den økonomisk sett best utviklede av de spanske regioner, og er industrielt på høyde med Nord Europa.
 - Med utgangspunkt i energikomponentbransjen har myndigheter og forretningsaktører gått sammen om et betydelig samarbeid for å utvikle regionens konkurransekraft som totalleverandør av løsninger innenfor energiforsyning og energissparing. Formell oppstart i 1997.
 - Har delvis brukt egen medisin gjennom betydelig oppgradering av infrastruktur innenfor energiforsyning i hele Nord Spania – som samtidig har utviklet konkurransekraft, knowhow og utviklingsevne og dynamikk hos aktørene.
 - Samarbeidet koordinerer fellesmarkedsføring og utvikling, sammensetting av fellestilbud på større anbudsforespørsler mm.

Case Bulgaria

- Nasjonaløkonomi-utvikling gjennom et betydelig strategisk prosjekt som knytter opp internasjonal ekspertise mot næringer med internasjonale muligheter. Utviklet med basis i nettverks/klusteringmetoder
- Svært interessant prosjekt under utvikling, men uten kommersielle resultater foreløpig.
- Delvis finansiert av USAid og EU, som blant annet finansierer ekspertise til å kjøre prosjektet overordnet og ned mot bedriftene.
- Vektlegger betydningen av å fjerne seg fra commodity-markets, og arbeide med fundamental verdiskapning gjennom markedsorientering – utvikle reelle fortrinn med basis i annet/mer enn naturgitte fortrinn.
- Har utviklet en rekke prosjekter innenfor sub-bransjer der mulighetene er gode – blant annet;
 - Ketchup
 - Vin

Cases Singapore

- I motsats til arbeidsmodellen i Italia finner en Singapore – et historisk, men fortsatt levende eksempel på vellykket næringsutvikling og vellykket integrert samarbeid mellom myndigheter, virkemidler, kompetanseinstitusjoner og forretningsliv – men basert på meget spesielle forutsetninger som er vanskelig å kopiere.
 - Planlagt nærings- og forretningsutvikling fra A til Å
 - Spesialdesignet offentlige rammevilkår for best mulig næringsutvikling
 - Nært samarbeid mellom offentlige institusjoner, forskning/universitet og bedrifter
 - Som modell interessant, men ikke relevant i forhold til hva FHF kan nyttiggjøre seg siden

Cases Australia

- Gjennombrudd internasjonalt for vin-nettverk i Sør Australia
 - Mangler foreløpig dokumentasjon, men fått referert at dette var en satsing på tvers av myndigheter, bedrifter og kompetansemiljøer
- Sør Australias nettverks-satsing fra 1994 – offentlig innsats i samarbeid med industri og kompetanse
 - En langtidssatsing og visjon for å utvikle områdene der regionen hadde forretningsmessige fortrinn
 - Forsvarsteknologi
 - Multimedia
 - Sports-turisme
 - Forsvarsteknologi-nettverket er interessant, der det offentlige bidrar aktivt for å sette sammen mindre og mellomstore leverandører til totalleverandører mot internasjonale ordrer

Innhold

Sammendrag og viktigste funn

Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt

Identifiserte mulige cases – kjennetegn



Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene

Beskrivelse og analyse av utvalgte cases

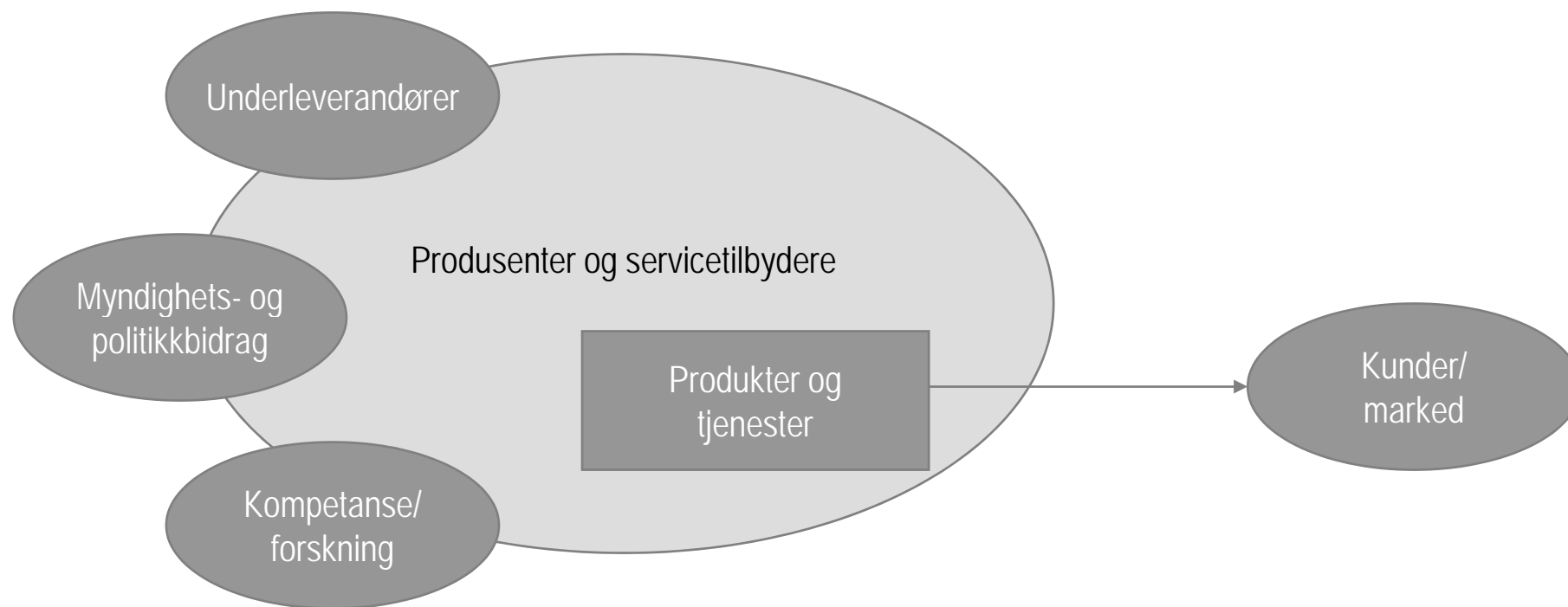
Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



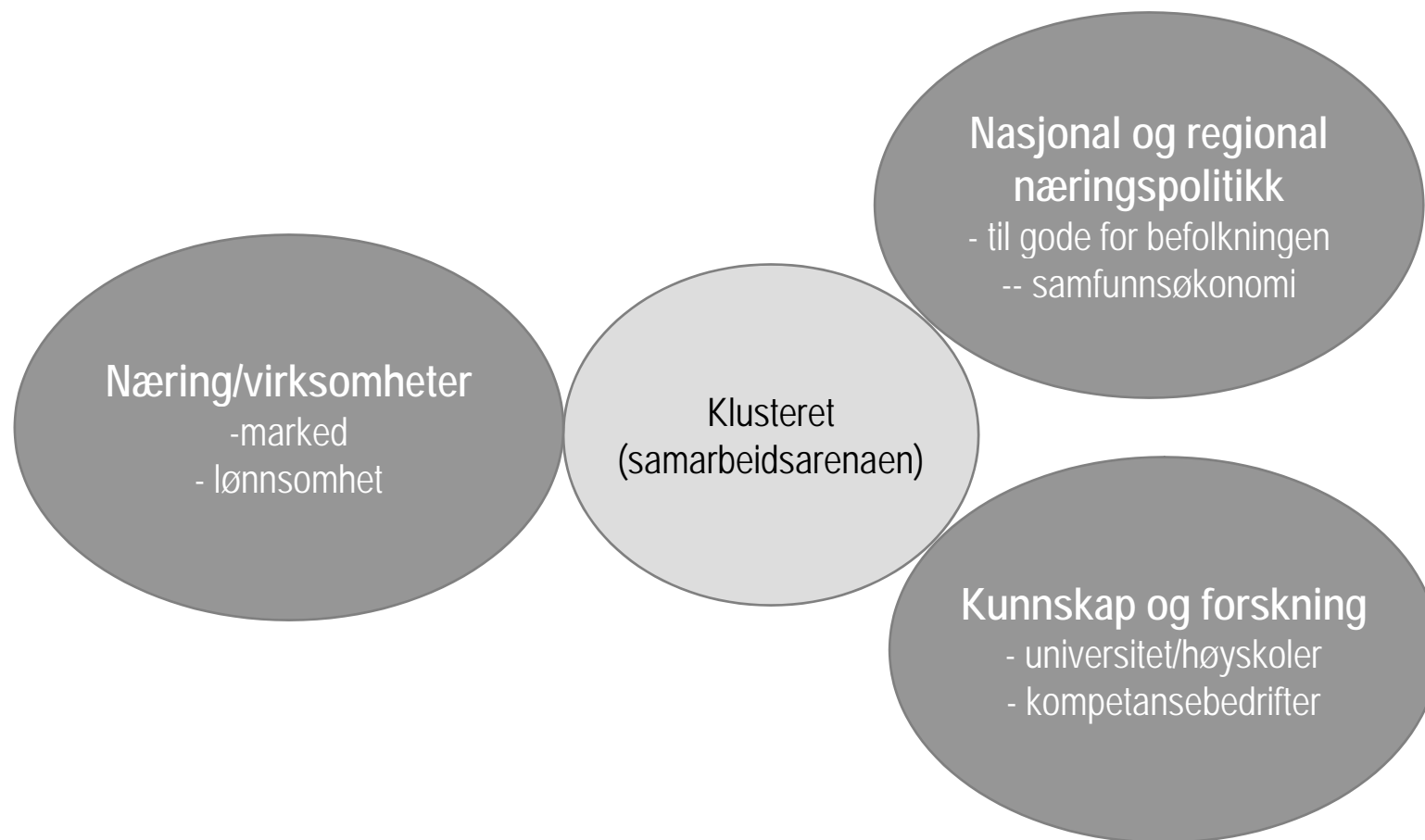
Internasjonale trender knyttet til det offentlige innretning på næringsutvikling og innovasjon/verdiskapning

- Hvis enkeltbedrifters subsidiering og enkeltbedrifters mulighet til støtte og gunstige lån fra offentlig virkemiddelapparat holdes utenfor preges næringsutviklingspolitikken av ulike former for nettverksbygging og utvikling. Klustering er ordet som i størst grad benyttes, selv om arbeidsmodellene som benyttes er ulike.
- Satsingen på klustering er gjennomgripende fra kontinent til kontinent. Årsaken til at metoden og emnet dominerer svært sterkt er nok først og fremst de gode effekter en rekke cases kan vise til, men også at denne "subsidieringsordningen" gir det offentlige en akseptert rolle. Denne måten å arbeide med nærings/bransje/regionsutvikling virker akseptert uten at det i for stor grad strider med hovedreglene i WTO med rettferdig konkurranse, frihandel og åpne grenser.
- OECD har utgitt flere analyser og gjennomganger der medlemslandene anbefales å utnytte klusteringmodeller i sin nasjonale og regionale næringsutvikling.
- Utvikling og videreforedling av nasjoners og regioners "komparative" fortrinn står sentralt i klusterutviklingsmodellen. Mange av vinnerklusterene tar utgangspunkt i regionale naturgitte eller kompetansemessige fortrinn. Etablerte fortrinn utvikles og skaleres gjennom at det hentes ut kompetansemessige, effektivitetsmessige, markedsføringsmessige og innovasjonsmessige synergier/gevinster i det flere bedrifter i en region samarbeider i stede for å utkonkurrere hverandre.

Nettverksmodellen – klyngemodellen slik den blant annet kan se ut



Nettverksmodellen – klyngemodellen slik den blant annet kan se ut



Klusterteori – og praktisk anvendelse

- Klustertanker er ikke nytt, men revitalisert og systematisert gjennom teorier og studier ledet av Harvard-professor Michael E. Porter fra begynnelsen av 90-tallet.
- Helt enkelt er teorien bak at to samarbeidende selskaper kan skape mer, gi høyere vekst i samarbeid enn hver for seg. En forutsetning er at det foreligger synergiområder mellom bedriftene. Tilknytningen innenfor et kluster vil oftest være knyttet til bransjesynergier eller geografisynergier.
- Klustermodellen har de seneste år fått betydelig gjennomslagskraft innen forskning, selskapers konkurransestrategier og ikke minst innen regional og nasjonal næringsutvikling og politikk.
- En analyse av svenske vinnerklustere har konkludert med følgende krav for å lykkes med å skape vinnerklustere;
 - Klusterprosjektet må ha en prosjektleder som evner å være en motor – en som medlemsbedrifter av ulik art tror på og lytter til
 - Det må ligge til grunn at aktørene i klusteret er villig til og proaktive i kompetanse- og erfaringsdeling
 - Det må etableres "møteplasser" for klusteret - som bygger samhold og samarbeid
 - Skal et kluster lykkes på lang sikt, må aktørene i klusteret utvikle sine sterke sider og sikre arbeidsdeling mellom deltagerne
 - Det må utvikles en merkevare og merkevarestrategi – der felles konkurransekraft skal bygges og forvaltes
 - Det må etableres en klustervisjon som aktørene identifiserer seg med og som samtidig vil underbygge selskapsvisjonene

Innhold

Sammendrag og viktigste funn

Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt

Identifiserte mulige cases – kjennetegn

Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene



Beskrivelse og analyse av utvalgte cases

Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



Utvalgte cases for beskrivelse og foreløpige vurderinger i forprosjekt

- Danmark
 - Svinekjøttbransjens vellykkede utvikling og vekst – til verdens største eksportør av svinekjøtt
 - Riktige leker – en strategisk videreutvikling av en bransje som allerede sto sterkt i Danmark
- Sverige
 - Telekommunikasjon. Utvikling av et regionalt nettverk i Karlskrona-regionen
- Italia
 - Håndverksbasert næringsmiddelproduksjon
- Skottland
 - Mat og drikke næringen – ny næringsstrategi og næringsutviklingsplan



Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Thomas Brustad

Case Danmark:

Utvikling av Danmark som det ledende leverandørland av "riktige leker" – en forsterkning av sterke etablerte posisjoner i verdensmarkedet for leker, og en felles innovasjonssatsning for en næring som møter sterkere global konkurranse

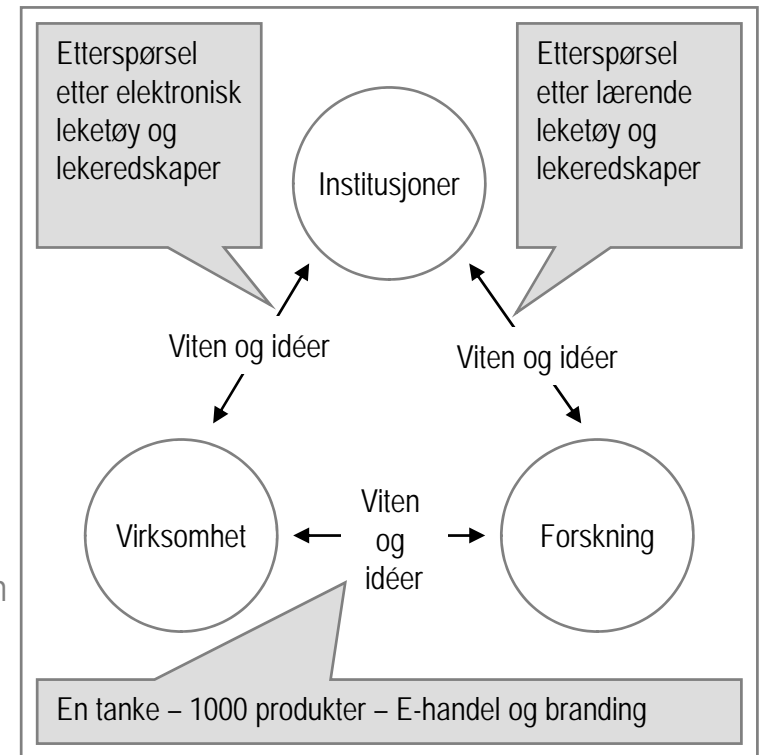


Hvorfor caset er interessant for fiskeri og havbruk i Norge

- Her tar næringslivet i Danmark tak i en bransje der nasjonen står sterkt i internasjonale markeder, men hvor trenden en periode har vært negativ.
- Internasjonalt har "elektroniske leker" og "intetsigende Hollywood leker" (oppfølgingsprodukter til barnefilmer/serier) tatt markedsandeler på bekostning av mer lærende/utviklende leker – et segment der Danmark har stått sterkt.
- Med utgangspunkt i nasjonens kompetansemessige fortrinn, bransjens etablerte kjennetegn og fortrinn i bransjen og trender i forbrukermarkedene, har analyse og strategisk arbeid ført frem til satsingen vi gjennomgår her.
- Likhetstrekk mellom caset og norsk fiskeri og havbruk er blant annet følgende viktige momenter;
 - Norsk fiskeri og havbruk har bred internasjonal distribusjon og internasjonale markedsposisjoner
 - Bransjen sliter med at etablerte fortrinn ikke lenger gjelder og lønnsomheten svekkes
 - Bransjen er utydelig på hvilke fortrinn norsk fisk skal kjennetegnes av og vinne markeder og forbrukere på

Kompetanseklyngen; barns lek og læring

- Prosjektets utgangspunkt var en kombinasjon av Danmark som nasjon sine konkurransefortrinn på to områder;
 - Leketøyindustriens sterke posisjoner i internasjonale markeder med sterk konkurranse – lange tradisjoner og sterke merkevarer
 - En sterk barnepedagogisk tradisjon og kompetanse – ingen barn i verden bruker mer tid i institusjon enn de danske – kompetansen rundt institusjonene er utviklet og formalisert gjennom lang tid og på bred front
- I det internasjonale markedet søker store deler av innkjøpermarkedet (de som kjøper leker til barn) å dekke flere behov enn kun underholdning i de leker som kjøpes.
- Danske myndigheter gjennom "Erhvervsfremme Styrelsen" (ES) hadde gjennomført betydelige bransjestudier, der leketøyindustrien ble pekt ut som en av flere der Danmark sto sterkt, men hvor behovet for utvikling og innovasjon var betydelig for å sikre en fortsatt like sterk posisjon eller ytterligere utvikling/forbedring.
- ES tok initiativ til å etablere et prosjekt/en arbeidsgruppe bestående av bransjeaktører, offentlige institusjoner og forsker/kompetansemiljøer. Målet var å styrke klyngen av bedrifter innenfor dette området sine rammevilkår, konkurransefortrinn og dermed vekstmuligheter.



Klyngeprosjektets prosess – steg 1 – analyse



- Analysen viste at den danske industrien hadde et betydelig potensiale ved å fremme utviklingen av produkter som fremmer barns lek og læring. Produktene skal altså tilby nyttig læring ved siden av at barna skal underholdes under leken/læringen.
- Analysen viste samtidig at dette var det området mulighetene til å differensiere/tydeliggjøre seg på var god, samtidig som dette ville være å bygge på etablerte fortrinn.
- Analysen viste på den andre siden at dansk industri hjemme tapte markedsandeler til underholdningsprodukter som følge av utenlandske filmer fra Hollywood/Disney – tilsvarende.
- Analysen viste også et verdipotensiale i et utøket og bedre integrert samarbeid mellom utviklingsavdelingene hos leketøyindustrien, offentlige aktører på barneområdet og forskning på barnepedagogikk.

Klyngeprosjektets prosess – steg 2 – visjon/ressurser

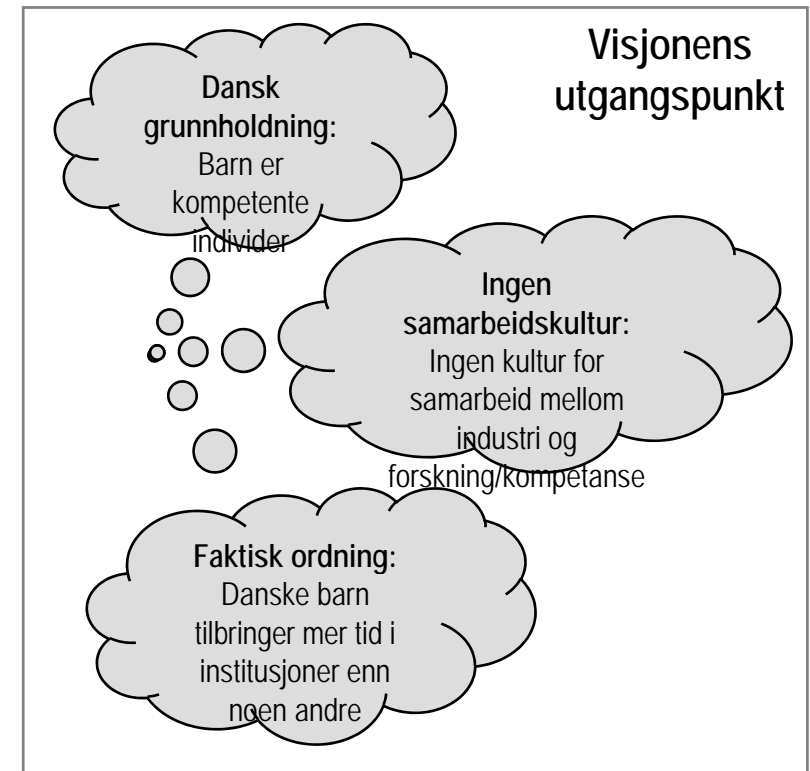
Analyse av den danske klyngens fortrinn, muligheter og barrierer

Etablering av arbeidsgruppe og formål/visjon for klyngen

Tilt.plan/prosj. forslag for å forsterke etablerte, og utvikle nye konkurransefortrinn

Resultat av initiativ: Delprosjekter igangsettes

- Det ble etablert en arbeidsgruppe som representerte industrien, forskningen/kunnskapssektoren (barns lek og læring) og myndighetene (ved sosialdep. og undervisningsdep.)
- Gruppen etablerte visjonen;
 - Danmark skal være et kraftsenter for viten om og forskning i barns lek og læring – på linje med hva Silicom Valley er det innenfor IT.
 - Dette skal tiltrekke internasjonale forskere
 - Dette skal tiltrekke internasjonale bedrifter
 - Dette skal fremme forskning, kompetanse og produktutvikling i klyngens bedrifter og institusjoner
- Klyngens primære aktører er
 - Bedriftene som produserer produkter og serviceytelser mot barn
 - Forskere/institusjoner som teoretisk beskjeftiger seg med barn og barns læring og utvikling
 - Institusjoner som i praksis beskjeftiger seg med barn og barns læring og utvikling



Klyngeprosjektets prosess – barrierer i prosessen

- Manglende samarbeidskultur baseres på viktig barriere mellom forskningsmiljøene og bedriftene – to ulike verdener med to ulike utgangspunkt (opplevd formål).
 - Forskningsmiljøene søker grunnforskning, fordi dette gir stor grad av uavhengighet og selvstendighet i det daglige, samtidig som forskerne føler seg usikre på de kommersielle miljøene.
 - Bedriftene er interessert i anvendt forskning, fordi grunnforskningen skjer for langt unna det som gir økonomisk effekt innenfor den horisont de kommersielle systemene jobber under.
- Økende elektronikkinnhold i leketøysbransjen
 - En utfordring da kompetansemiljøene på barns lek og læring mangler IT-kompetanse, mens kompetansen fra It-bransjen først og fremst er benyttet til lek(mindre læring) mot leketøy.

Klyngeprosjektets prosess – steg 3 – Arbeidsgruppens handlingsplan (prosjektforslag)

1. Etablere et fyrtårn for anvendt forskning i barns lek og læring – etablering av konsortiumet "Learning lab"
2. Etablere et verdisett for samarbeid mellom virksomheter og barneinstitusjoner – søke kontrollert men økt samspill mellom virksomheter, offentlige institusjoner og forskere.
3. Offentlig – privat samspill om nye rammer for barns lek og læring – kompetanse- og produktutvikling i "Fremtidens barnehage".
4. Etter-/videreutdanning av pedagoger innenfor IT – ny kompetanse til virksomheter og pedagoger.
5. IT-politikk på barneområdet – målrettet arbeide rundt IT-dimensjonen innenfor "barneområdet".
6. Samarbeidsordning mellom næringslivet og forskere – anvendt næringsforskningsordning for mindre virksomheter/bedrifter.
7. Økt satsing på filmer til barn og unge – film trekker produkter og ytelser med seg.

Foreløpige resultater av klyngeprosessen og prosjektforslagene;

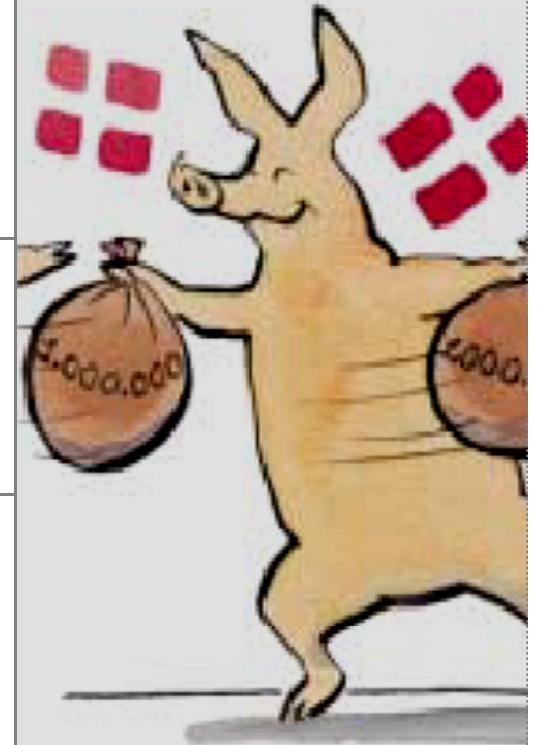
1. Learning lab er etablert – den danske regjeringen har satt av 84 mill. til prosjektet over 4 år. – etablert i 2000.
2. Det er utviklet en guide som styrer hvordan offentlige læreinstusjoner for barn kan/skal samarbeide med kommersielle virksomheter i deres utvikling av produkter/tjenester.
3. Sosialministeren har på bakgrunn av arbeidsgruppens forslag og beskrivelse igangsatt prosjektet. Sosialministeren er selv prosjektets "fadder".
4. Undervisningsdepartementet skal behandle forslaget etter at Danmarks Pædagogiske Universitet har gjort en faglig vurdering av det konkrete innholdet.
5. Undervisningsdepartementet arbeider med fokus på tre områder for å møte forslaget;
 1. Etablering av elektronisk infrastruktur til institusjoner
 2. Utvikling av etterutdannelsestilbud til lærere og undervisere
 3. Utvikling av innholdstjenester på nettet
6. Ordningen foreslås inntatt i den utviklede næringsstrategi for Danmark, der mindre bedrifter kan dele på en næringsrettet forsker som er betalt av det offentlige inn i konkrete utviklingsprosjekter.
7. Foreløpig ikke kommet videre fra forslagsbeskrivelsen til konkret prosjekt (2002).



Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Thomas Brustad

Case Danmark:

Svinekjøttbransjen – Danmark er verdens største eksportør av svinekjøtt – hvordan kunne det bli slik?



Hvorfor caset er interessant for fiskeri og havbruk i Norge

- Å arbeide med næringsmidler mot internasjonale markeder er spesielt, og stiller endel krav som andre bransjer ikke står overfor.
- Danmark har mange av de samme geografiske betingelser som Norge, som opprinnelsesland mot det globale markedet.
- Streng regulering og kompleksiteten i en verdikjede som går fra levende dyr, er kompleks.
- Samme kompleksitet og utfordringer knyttet til dyrehelse, behandling/bearbeiding, trygg mat osv. i internasjonale markeder.
- Danmark sliter i en global sammenheng med samme kostulemper som Norge.
- Danmark har innenfor landbruket samme frihandelsprinsipper som vi i Norge har for fisk – slik sett er bransjen sammenlignbar med fiskeri og havbruk i Norge, men ikke med norsk landbruk som lever under et helt annet reguleringsregime og politiske holdninger.
- Likt Norge innenfor fiskeri, har svinekjøttbransjen i Danmark lange tradisjoner for å være internasjonalt/eksportrettet, med de elementer dette medfører innenfor logistikk, markedsorientering, valuta osv. osv.

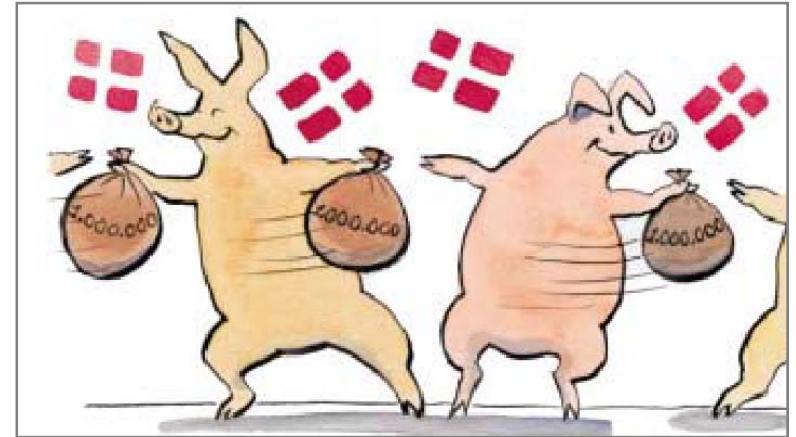
Bransjeklyngen; "Danish bacon" (samvirkeorganisering med effektivitet)

- Bransjen er som landbruket i Norge preget av historisk samvirkeorganisering.
- I motsetning til i Norge ble bransjen tidlig eksportorientert, og gjennom at bransjen selv har vært proaktiv, har bransjen og myndigheter arbeidet godt sammen for å skape nasjonale fortrinn for bransjen i en tøff internasjonal konkurranse.
- Med utgangspunkt i kommersialiseringen av bransjen og det å skape ett differensiert og kvalitetsmessig godt produkt, har bransjen vært målbevisste i utviklingen av og bruken av forsknings/kompetansemiljøer på områder som avl, dyrehelse, trygg mat, prosessering, for mm.



Bransjeklyngen; "Danish bacon" – med myndighetsregulering i ryggen

- Myndighetene har, i streng kontrast til norske myndigheter, ikke hatt betenkeligheter med å se på denne landbruksbaserte næringen med næringspolitiske øyne.
- I Norge er det en rekke andre politiske hensyn som har styrt utviklingen av strukturen innenfor landbruket og dermed også industrien som baseres på landbruksproduktene – distrikts/bosetningsmønster, proteksjonisme, bonden i førersete osv.
- Myndighetene i Danmark har vært villig til å se hva som har vært nødvendige forutsetninger for at bransjen skulle kunne konkurrere internasjonalt – de har også vært villig til å agere regulatorisk på linje med det som ville skape gode konkurransemessige forutsetninger.
- I dag ser en f. eks. at oppdretter-strukturen er mer industriell enn i noe annet land. Gj. snitt størrelsen på svineprodusentene er større enn hos noen av konkurrentene. Dette gir stordriftsfordeler industrielt.
- Samtidig har myndighetene og bransjen sett behovet for full kontroll på området "trygg mat". Betydelig kompetanseutvikling og forskning har bidratt til at Danmark er i førersete også på dette i internasjonal sammenheng.
- Disse områdene er kollektive for bransjen, og bidrar til å bygge nasjonale fortrinn. Disse områdene er ivaretatt gjennom at myndigheter, forskning/kompetanseutvikling og industrien jobber sammen om å oppnå de samme fordeler i den internasjonale konkurransen.
- Sett i relasjon til Norge, vil landbruks-Norge fortsatt ikke akseptere en slik struktur som det de har etablert i Danmark, selv om all utvikling går i den retning. Politisk er det ikke korrekt eller sturent å si at den norske kjøttbransjen må gå i samme retning for å overleve i et konkurranseutsatt kjøttmarked i fremtiden – selv om mange underhånden sier at det er tilfelle.
- I sammenligning med norsk fiskeri er derimot stemningen en annen, i og med at Norge er og har vært en viktig eksportør av fisk i 1000 år, og har tenkt til å forsterke denne posisjonen. I og med at fiskerimarkedene ikke reguleres og beskyttes like sterkt som mange landbruksbaserte markeder, har Norge god grunn til å se til og lære av dansk svineproduksjon.



Bransjeklyngen; Resultater i en bransje som kan sammenlignes med fisk i Norge

- I 2002 ble det produsert 24 mill. griser i Danmark, hvorav 21 mill. ble slaktet ved de to samvirkebedriftene Danish Crown og TiCan. 1,8 mill. griser ble eksportert levende.
- Den danske produksjonen utgjør 2% av verdens produksjon av svinekjøtt.
- Totalt sett sysselsetter bransjen/næringen 60.000 personer.
- Eksportverdien var på 26 mrd. Dkr., mens hjemmemarkedet var på 4 mrd. Dkr.
- Danmark er verdens største eksportør av svinekjøtt. Hovedmarkedet er andre EU-land, men totalt sett er 130 land avtagere av dansk svinekjøtt.
- Frem til 1970-tallet dominerte tanken på en gris – og rasjonalitet i alle ledd – priskonkurranse. De siste tretti år har fokus endret seg betydelig til økt fokus på differensiering av produktene allerede fra griseoppdrettet og avlsarbeid. Dette for å øke behovsdekningen i ulike markeder og nisjer. Målet er å øke verdien per kilo solgt vare – fordi kunden får det kjøttet de synes er best.
- Den danske svinenæringen er ledende innen forskning/utvikling på områdene avl, dyrehelse, trygg mat, sporbarhet og produktutvikling. Utviklingsarbeidet strekker seg fra betydelige spesialiserte forsknings/kompetanseinstitusjoner med nære bånd til næringen og inn til markedsavdelingen hos store og små bedrifter.
- Bransjens suksess tilskrives flere faktorer, men bransjen selv fremhever samarbeidsevne, markedsfokus, myndighetsregulering som har gitt nødvendige forutsetninger for endring, forskning/utvikling og fokus på trygg mat.





Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Thomas Brustad

Case Italia:

Håndverksbasert næringsmiddelindustri – lykkes internasjonalt i høyprisede nisjer – fokus på regionale og tradisjonsbaserte fortrinn i konkurranse med effektivitet og kostnadsfokus.

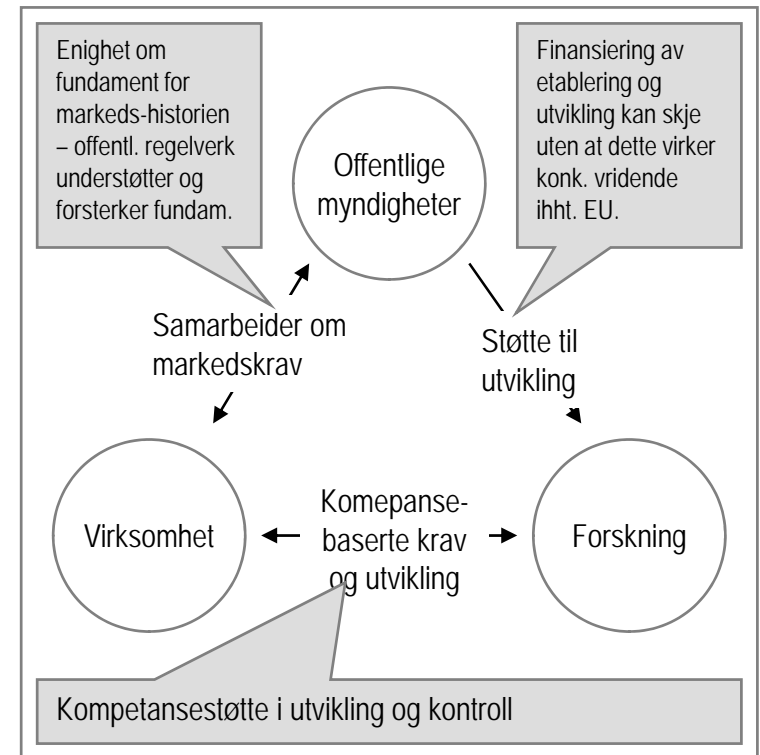


Hvorfor caset er interessant for fiskeri og havbruk i Norge

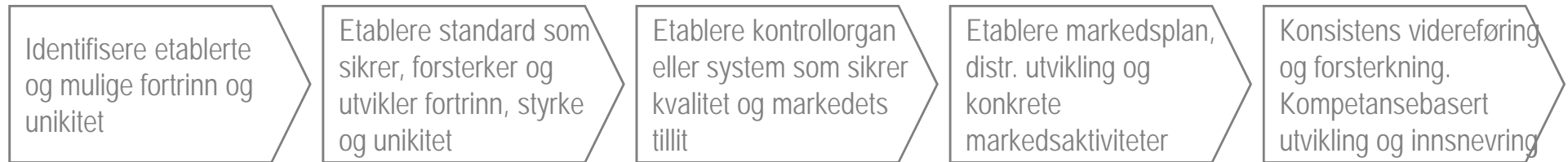
- Norsk fiskeri har fotfeste i regioner, hvor næringen er kritisk for hele lokalmiljøer og hvor samfunn og næring smelter sammen.
- Norsk fiskeri har som den italienske næringsmiddelindustrien en fragmentert struktur med en høy andel små og mellomstore bedrifter.
- Italia, som Norge, har ikke lavkostfortrinn i den internasjonale konkurransen, og er slik sett avhengig av å lykkes med varer forbrukerne er villige til å betale mer for enn de billigste konkurrentene/substituttene.
- Italia har vært svært dyktige i å knytte sine matvarers fortrinn og markedsposisjoner opp til opprinnelse, kultur og tradisjon. Norge har ikke vært dyktige på dette, på tross av at mulighetene for å gjøre det er gode. Italia har på denne måten skapt synergier mellom flere bransjer i tillegg til at enkeltbransjene/produktene har skapt seg selv levedyktige og verdifulle posisjoner.

Parmaskinke – et standardisert kvalitetsprodukt levert av en rekke produsenter

- Parma-distriktet hadde lange tradisjoner innen skinkeproduksjon, men møtte likevel sterk konkurranse innenlands såvel som i eksportmarkedene.
- Virksomhetene var mange og små, og fant ut at de hver for seg var for små til å gjøre den jobben som krevdes for å etablere og forsterke Parmaskinkens posisjon, og legge grunnlaget for vekst i næringen på sikt.
- Med regulatorisk støtte fra de regionale myndigheter definerte den lokale skinkenæringen en produktstandard og beskyttet en tilknyttet opprinnelsesbasert merkevare.
 - En kompetansebasert og forskningsbasert kontroll og standardiseringsorgan ble etablert for å sikre prosessutvikling og sluttproduktkvaliteten.
 - Myndighetene ga etablerings- og utviklingsstøtte
 - Bedriftene selv etablerte finansieringssystem basert på volum fra den enkelte produsent. Midlene ble innrettet mot kvalitetssikring og markedsføring – merkevarebygging av paraply/opprinnelsesmerket.



Samarbeidsprosjekt mot marked – opprinnelsesbasert merkevarebygging



- Bransjen hadde felles utfordringer, og mange fellestrekk i produkt. De valgte å etablere en organisasjon som skulle ivareta fellesinteresser og beskyttelse mot markedet. Størrelse mot markedet måtte til for å lykkes, men uten et standardisert produkt var det umulig å samarbeide effektivt mot markedet.
- Fellestrekkene i produktene ble standardisert – så vel emosjonelle som rasjonelle produktfordeler ble definert. Det opprinnelsesbaserte, i form av geografisk innrøming av aktuelt produksjonssted for produktet, ble etablert.
- Kontrollorgan som skulle sikre deltagerne mot at noen ikke leverte den definerte kvaliteten måtte etableres. Hvis en dårlig skinke nådde markedet ville markedets tillit ødelegges. Samtidig øker tilliten gjennom at kontrollsystemet er definert og markedsføres som en viktig del av den unike kvaliteten.
- Historier og fortrinn gir ikke verdi før kjennskapet til den oppnås ute i markedet, noe som krever aktiv markedsføring – på produktene, i butikkene og kanskje også gjennom kjøpt plass i medier.
- Det er viktig at markedsføringen og produktet utvikles, men dette må kun skje gjennom forsterkning av det som allerede er etablert eller å kommunisere de samme fordelene på nye måter. Produktstandarden bør aldri utvides, men kan gjerne innsnevres. Man kan utvikle gjennom å etablere produktklasser innenfor det etablerte merkesystemet – noe Parmakonsortiet har vurdert men ikke innført.

Samarbeide mellom offentlige organer og næringens aktører

- Parmaskinke-prosessen er blitt til en modell for en rekke lignende opprinnelsesbaserte, men foreløpig ikke like kjente, produkter/merkevarer.
- Myndighetene søker et levende og levedyktig landbruksbasert næringsliv ute i distriktene, og opplever Parma-modellen som svært god i så henseende.
- Myndighetenes bidrag er støtte til etablering og opprettelse av konsortier på tilsvarende grunnlag. Myndighetene legger reguleringer som støtter opp under de krav som stilles for deltagelse og for produkter og herunder støtter den beskyttelse produktene oppnår gjennom tildeling fra konsortiene. Benyttelse av lokale navn og tildeling av råderetten til disse til konsortiene er viktige bidrag i så henseende.
- De lokale myndigheter støtter også aktivt opp om markedsføringen av produktene knyttet til sine distrikter. Dette skjer ikke eksplisitt som bidrag til produktmarkedsføringen, men mer gjennom distriktsmarkedsføringen der produktene/særegenhetene gies en naturlig plass.
- På denne måten knytter myndighetene flere næringer opp mot hverandre og forsterker kjennskapen og markedsføringseffektene av de totale tiltak.
- Myndighetene gir også tilskudd – rene bidrag – til videreutviklingen som skjer innenfor konsortiene.
- Myndighetene er nøye med at de ikke går ut over områdene etablering, standardisering og utvikling, da det gjelder direkte økonomisk støtte. Støtte direkte til markedsføring ville bryte med EU sine konkurranseregler.

Opprinnelsesbaserte fortrinn – en sterk beskyttelse i konkurransen

- Opprinnelse og tradisjonsbaserte fortrinn, beskyttet av standarder og merkevare, har vist seg meget sterkt på råvarebaserte næringsmidler – der råvarekvaliteten er et viktig kjøpskriterie.
- Dette er noe Norge, kanskje med unntak av skrei/tørrfisk fra Lofoten, har vært veldig lite flinke til å utnytte/beskytte.





Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Gorm Pedersen

Case Sverige:

Karlskrona – fra "industrisamfunn" til senter for telekommunikasjon.

På 5 år har Karlskrona regionen utviklet 3000 IT arbeidsplasser. Sentralt i dette arbeidet står etableringen av TelecomCity. Et samarbeidsprosjekt mellom næringsliv, høyskole og kommune.

"DELAD KUNSKAP ÄR
DUBBEL
KUNSKAP"



Kluster har blitt ett populært begrepp under det seneste årtiondet. Intresset fra forskere og næringspolitiske aktører har øket vad gäller små og medel- store företags möjlighet att skapa tillväxt. Det pratas idag hellre om tillväxtregioner än om stödregioner. När tillväxten skall tas hem landar diskussionen ofta i att det är klustret som skall göra det.



markedsstyrt endringsledelse

Innledning

▪ Bakgrunn

- Lenge var Karlskrona avhengig av spesielt forsvaret og forsvarsindustrien. Innsparinger og rasjonalisering i denne sektoren på 70 og 80 tallet resulterte i høy arbeidsledighet og fraflytting - spesielt blant unge mennesker. For å snu denne utviklingen besluttet en håndfull personer i kommunen, Blekinge Tekniske Högskola og næringslivet en felles storsatsning. Målet var å gi regionen nytt liv og nye arbeidsplasser. Valget falt på mer kunnskap- og tjenestebasert sektor - telekommunikasjon.
- TelecomCity begynte å ta form rundt 1993 og spesielt fordi Europolitans etablerte sitt hovedkontor i Karlskrona, Ericssons satset på telecom, høyskolen innrettet seg mot IT og telecom og kommunens satset på campus.

▪ TelecomCity

- I dag er TelecomCity et ledende senter på telekommunikasjon i Sverige hvor om lag 40 medlemsbedrifter og organisasjoner inngår i klusteret.
- Siden 90 tallet har antall IT arbeidsplasser økt med mer enn 3000 og sysselsetter i dag om lag 4500 personer. Tilveksten har årlig vært på 4-600 nye jobber. I regionen finnes mer enn 200 IT selskaper som samlet legger beslag på om lag 20% av arbeidsstokken.
- Regionen (Karlskrona/Ronneby) er i dag en dynamisk og spennende region, der TelecomCity-selskapene representerer store internasjonale aktører, små utviklingselskaper og entreprenører, som kommer fra ulike virksomheter innen telekom, hardware, software, operatører, mobilt Internett osv.
- I 2001 fikk Karlskrona kommune prisen for årets vekstkommune.

TelecomCity – Fra ide til implementering

- På de neste sidene følger en overordnet presentasjon av utviklingen av TelecomCity og det som trolig har vært avgjørende for dets suksess. Sentralt i vår fremstilling står de forhold vi tidligere har omtalt som kritiske suksessfaktorer. Disse er:
 1. Klustermotorer
 2. Visjon
 3. Arbeidsdeling
 4. Tilførsel av kompetanse
 5. Møteplasser
 6. Merkevarer og merkevarestrategi
 7. Kontinuerlig utvikling av klusterets posisjon og unikit

- 1. Klustermotorer
 - Klustermotorer (personer eller organisasjoner – private så vel som offentlige) som evner å drive utviklingsprosessen på tvers av ulike interessegrupper er som tidligere nevnt en forutsetning for utvikling av vellykkede klustre.
 - Dette kjennetegnes også TelecomCity der både næringsliv, kommune og den tekniske høyskole tidlig i prosessen og på tvers av ulike interesser etablerte og forholdt seg lojale til en felles visjon.
 - Det offentlige rolle i denne utviklingsprosessen har vært preget av forutsigbarhet og vilje til satsning på en av de pilarer som har vært spesielt viktig for utvikling av et teknologisk kluster – forskning og utdanning.
 - I dag ser man mange eksempler på at kommunen har opprettholdt sitt engasjement. Blant annet gjennom deltakelse på messer i inn- og utland, politisk påvirkning for bedring av TelecomCitys rammevilkår og informasjon og PR virksomhet lokalt og nasjonalt i forhold til viktige hendelser innad i klusteret.

TelecomCity – Fra ide til implementering

- 2. Visjon
 - En viktig årsak til den positive utviklingen av dette klusteret var nøkkelpersonenes evne til å enes om en felles visjon. Det er hvert å merke seg at personene som har mye av æren for dette hadde forskjellige utgangspunkt og interesser.
- 3. Arbeidsdeling
 - En visjon angir retning og knytter bånd mellom personer, organisasjoner og ulike interessegrupper. Like viktig som å skape en slik plattform er arbeidet med å klarlegge og skape bred aksept for hva som faktisk kreves for å kunne realisere visjonen. I TelecomCity er dette ivaretatt blant annet gjennom etablering av ulike aktørspesifikke mål og ansvarsområder slik at en hensiktsmessig arbeidsdeling sikres.
 - Det synes også å være en bred tverrpolitisk enighet i Karlskrona rundt støtten til TelecomCity. Ordfører Mats Johanssons uttalelse i 1998 kan stå som eksempel på dette:
 - "I budsjettsfrågor gräler vi om mycket men numera aldrig om TelecomCityprojektet ock Campus Gräsvik. Men at bäre ha en plattform räcker inte. Nu krävs en fortsatt offensiv under kånse tio år till för at tillvara de potensialer i det som vi nu har nått. Dette kräver i sin tur ett uyhåligt ock tydligt politisk ledarskap, oavsett vilket block som styr"

visjon – Skape et telekommunikativt sentrum i Karlskrona

TelecomCity

- Øke tilveksten gjennom å bidra til utvikling av nye forretningsområder og gjennom å innta nye markeder
 - Øke kompetansen og FoU virksomheten i medlemsbedriftene
- Støtte høyskolen i arbeidet med å bli internasjonalt ledende

Blekinge Tekn. Høyskole

- Fokus på IT og telekom slik at man fremstår som ledende på dette området i Sverige
- Internasjonalt fremstå som ledende på forskning innen IT og telekom
- Delta i utviklingen av lokalsamfunn og næringsliv

Kommunen

- Bidra med rammevilkår som gir et attraktivt lokalmiljø og voksende næringsliv
- Tilby kommunal service og infrastruktur til rett kvalitet og pris
- Bidra til at nye selskap etableres i regionen

TelecomCity – Fra ide til implementering

- Tilførsel av kompetanse

- Tilførsel eller tilgang på nødvendig kompetanse har vært avgjørende for utvikling av dette klusteret. I særdeleshet høyskolen men også kommunen har hatt en avgjørende rolle i forhold til å tilrettelegge for at næringslivet har kunnet få tilgang til kvalifisert arbeidskraft. I forhold til den transformering Blekine Tekniska Högskola har gjennomgått siden etableringen av TelecomCity vil vi spesielt nevne følgende:
 - Høyskolen er i dag med 2000 IT studenter landets nest største og mest fokuserte høyskole på IT og telekom. Bara den Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm er i dag større.
 - Hvert år utvides tilbudet med 8 nye IT relaterte studieplasser per 1000 innbyggere. Det er mer enn dobbelt så mange som noen annen svensk region og 15 ganger mer enn for eksempel Stockholmsregionen
 - Målt per innbygger har Karlskronaregionen i dag flest sivilingeniører i Sverige

- Møteplasser

- TelecomCity er en medlemsorganisasjon (om lag 40 bedrifter og organisasjoner). Den daglige driften eller basisvirksomheten i TelecomCityprosjektet finansieres gjennom progressive medlemsavgifter (avhenger av omsetning, antall ansatte osv)
- Det er etablert 3 medlemsnivåer – fullverdig medlem, assosiert medlem og partner
- Medlemmenes interesser ivaretas av en prosjektledelse og et prosjektstyre bestående av medlemmer fra næringslivet, høyskolen og kommunen. Prosjektledelsen gjennomfører hvert år såkalte servicemøter med samtlige medlemmer. På agendaen står selskapsspesifikke problemstillinger så vel som TelecomCitys utvikling. I tillegg står prosjektledelsen hvert år ansvarlig for gjennomføringen av en rekke konferanser, seminarer og kompetansefremmende tiltak

TelecomCity – Fra ide til implementering

- Merkevare og merkevarestrategi
 - Vi er ikke kjent med hvorvidt det er utarbeidet en klar merkevare og merkevarestrategi for TelecomCity. Vi har imidlertid avdekket at TelecomCity er et innarbeidet begrep både i og utenfor Sveriges grenser. Av de informasjonskilder vi har benyttet (i første rekke ulike rapporter utarbeidet av NUTEK og hjemmesidene til både TelecomCity, Karlskrona og Blekinge Tekniska Högskola) synes det som om partene fremstår enhetlige. Dette gjelder både informasjon (for eksempel hjemmesider) og i forbindelse med ulike salgs- og markedsfremmende tiltak som partene hver for seg eller i samarbeid utøver.
- Kontinuerlig utvikling av klusterets posisjon og unike egenskaper
 - Initiativtakerne til etableringen av TelecomCity (næringsliv, høyskole og kommune) har kontinuerlig fokus på utvikling av klusteret. Et av områdene som tillegges vekt er å styrke forskningsmiljøet. Blant annet kan nevnes fokus på utvikling av bedre metoder for eksperimenter og tester der man i full skala kan prøve ut nye produkter og tjenester på "virkelige" forbrukere.
 - Det arbeides også for å styrke klusteret med flere forsknings- og utviklingsintensive virksomheter, etablering av et bransjeforskningsinstitutt, IT myndigheter og andre relevante organisasjoner. For som TelecomCity selv uttaler:
 - "Det finns gott om visioner, mod och drivkraft för att förverkliga visionen om en internationellt ledande utvecklingsmiljö. Man får ta några steg i taget, ibland två framåt och ett bakåt - men hela tiden i rätt riktning och med målet i sikte".

TelecomCity – Klipp fra utvalgte pressemeldinger om TelecomCity

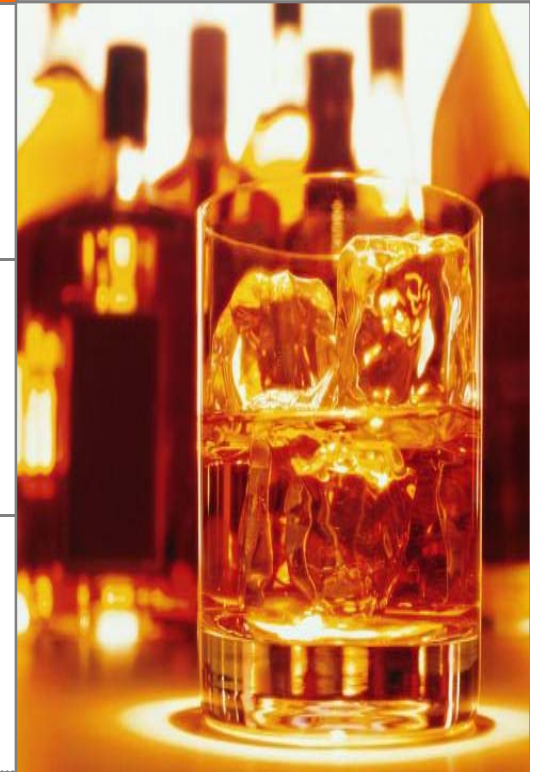
- Knappt 600 000 människor från hela världen förväntas ha besökt CeBIT-mässan i Hannover som efter åtta dagars öppethållande avslutas på onsdagen. I Sveriges samlingsmonter, som koordineras av Exportrådet, finns Karlskrona kommun och TelecomCity representerat tillsammans med TelecomCity-företagen ILT och eFROG.
- Telecom City träffade under torsdagen japanska företagare som ville ta del av projektet med den trådlösa tjänsteutvecklingen, som tagits fram av Karlskrona kommun. Peter Adaktusson, Karlskrona kommuns tillförordnade näringslivschef, ingick i Karlskrona kommuns delegation. Japanerna verkade i första hand intresserade av den mobila teknik som används inom äldreomsorgen i Karlskrona kommun.
- Representanter från Telecom City vill att regeringen ska inrätta ett institut i Karlskrona/Ronneby regionen som ska hjälpa den offentliga sektorn att införa trådlösa nyttotjänster. Enligt ordförande för Telecom City, Mats Johansson är regionen lämpad för detta tack vare att det är ett väl fungerande tillväxtorienterat kluster. Tanken är att institutet ska ligga i nära anslutning till Blekinge tekniska högskola.
- Karlskrona vill inrätta ett statligt institut för att utveckla mobila tjänster. I samband med statsministerns besök överlämnade kommunalrådet Mats Johansson och Telecom Citys chef Peter Adaktusson förslaget att Karlskrona borde bli landets centrum för utvecklingen av mobila tjänster för 3G-nätet. En institution skulle kunna ta tillvara på den kunskap som inte enbart i vår region utan i hela landet, säger Mats Johansson. Han understryker att Telecom City är ett väl fungerande nätverk där politiken samverkar med högskola och näringslivet.
- Konsultföretaget Exsero i Karlskrona diskuterar ett globalt avtal med brittiska Vodafone Group. Ännu är inget klart enligt företagets vd Jörgen Nilsson. Företaget har bland annat uppdrag åt svenska Vodafone. Exsero valdes in som medlemmar i Telecom City förra veckan. Nätverket är väletablerat och vi känner att vi kan dra nytta av det nu när vi är på offensiven, säger Jörgen Nilsson.



Frost Forretningsutvikling AS v/ Partner Gorm Pedersen

Case Skottland:

Visjon og strategi for videreutvikling og posisjonering av den skotske mat- og drikkeindustrien



Bakgrunn

▪ Innledning

- Den skotske mat- og drikke industrien er i dag, med en omsetning på nær 7,5 milliarder pund, en betydelig næring som sysselsetter om lag 17% av arbeidsstyrken innenfor produksjonsrelatert virksomhet. Skottene har klare ambisjoner om å utvikle denne næringen videre.
- Ut i fra det materiale vi har hatt tilgang til synes det som om troen på at dette klustersamarbeidet skal gi resultater er stor. Det synes også som om initiativtakerne har betydelig innsikt i så vel klusterteori som resultater fra prosjekter i andre land.
- Mat- og drikkeindustrien har dessuten et annet klart fortrinn – whisky. Dette skyldes dels den skotske whiskyens suksess internasjonalt og dels at skottene har erfart at utstrakt samarbeid på områder som teknologi, effektivitetsfremmende tiltak, markedsføring og merkevarebygging gir resultater. Resultater som for den enkelte produsent trolig ville være umulig å oppnå.

▪ Problemstilling

- Skottene er av den oppfatning at konkurransen nasjonalt som internasjonalt vil øke betydelig i årene som kommer. En konkurranse som oppleves som omfattende i det man anser at konkurransekraften i hele verdikjeden må styrkes (kvaliteten på råvarer, effektiv produksjon, logistikk, utvikling av nye produkter, forpakning, markedsføring, branding osv).
- Med dette som utgangspunkt tok Scottish Enterprise (mange likhetstrekk med SND) på slutten av 90 tallet initiativet til en studie som gikk over 18 måneder. Hensikten var å fremskaffe tilstrekkelige data som grunnlag for en klusterbasert strategi, dels basert på næringens egne synspunkter og på dels studier av markeder i inn- og utland.

Muligheter og utfordringer

■ Muligheter

- De markedsanalyser skottenes strategi bygger på viser at landets mulighet til å etablere en konkurransedyktig posisjon primært er knyttet til differensierte, *high-value primarily and secondary products, to be sold at premium prices in key markets in England og Europe*. I tillegg til dette finnes enkelte nisjemarkeder som for røkt laks. Skottene vil derfor prioritere å utvikle førsteklasses råvarer i tillegg til hva de benevner som *Value added meal components*.
- Skottland forbindes av mange ulike forbrukergrupper med natur, renhet og historie. En videreutvikling av denne posisjonen representerer en betydelig mulighet. Å videreutvikle samt befeste denne posisjonen betinger imidlertid at man fremstår homogent og innenfor definerte kvalitetsstandarder.

■ Utfordringer

- I likhet med mange andre land preges Skottland i dag av mange små enkeltaktører uten tilstrekkelig volum, evne til samarbeid og nødvendige ressurser til forskning og utvikling. I likhet med Norge har man på mange områder heller ikke evnet å utnytte de fordeler som foredling kan gi.
- En forutsetning for å kunne utnytte det potensiale som eksisterer fordrer at konkurransekraften bedres. Her står områder som logistikk og distribusjon sentralt. Dernest et tettere samarbeide mellom ulike aktører for å øke innovasjonstakten og derigjennom Skottlands muligheter til å tilfredsstille markeder med ulike behov de produkter som etterspørres.

“Scotland has a world-class food science base but take-up by the domestic food industry is low”

“The most important need is to create an atmosphere where collaboration and competition can co-exist in order to drive innovation”

“Scale is very important, but there will be an increasing number of significant niche opportunities for small players”

Fokusområder

- For å kunne utvikle en bærekraftig klusterbasert strategi har man valgt å fokusere på følgende:
 1. Det må utvikles ledende leverandører og produsenter av mat og drikke
 2. Skottland må innarbeide en posisjon som leverandør av høykvalitetsprodukter i Europa
 3. Fortrinn må etableres gjennom innovasjon
 4. Videreutvikle standarder knyttet til kvalitet, service og matsikkerhet
 5. Verdikjeden må raskt oppfatte og tilpasse seg markedets ulike behov
 6. Videreutdanning og etablering av et nettverk som tiltrekker seg dyktige mennesker

- Kommentarer til definerte fokusområder
 - De fokusområder som er definert spenner over et bredt spekter av problemstillinger og kompetanseområder. Uten å ta stilling til i hvilken grad dette er påkrevet eller avgjørende for at målsettingen skal nås viser dette at et kluster bestående av personer og organisasjoner med bred kompetanse og tilstrekkelige ressurser kan være et velegnet verktøy. Ser vi på noen av de underliggende tiltakene som er tenkt gjennomført blir dette enda tydeligere. Nedenfor følger noen eksempler på tiltak som er planlagt gjennomført.
 - Etablering av et forbrukerrelatert markedsanalyse senter for mat og drikke
 - Formalisere et samarbeid med eksisterende sentra for forskning og utvikling. Særlig vekt ønskes lagt på områder som bioteknologi, e-commerce, teknologi for innpakking og økt holdbarhet
 - Etablere et senter for Supply Chain Management

Visjon, mål og strategi for den skotske mat- og drikkeindustrien

- Visjon
 - Det er etablert en visjon som angir hvilken posisjon mat og drikke industrien skal ha i 2010. Deler av denne visjonen er gjengitt til høyre. Visjon synes å ha bred oppslutning i det både myndigheter, næringsliv og ulike private og offentlige organ stiller seg bak denne.
- Mål
 - Det er definert tydelige mål for hva næringen skal oppnå i perioden. Blant annet:
 - Omsetningen av mat og alkoholfrie drikker skal økes fra 4,2 til 7,4 milliarder pund
 - Årlig vekst i målperioden er på 15%. Herav 6% organisk vekst. Resterende som følge av produkter med høyre pris
 - Eksporten skal tredobles til 1,5 milliarder pund
 - Det skal skapes 6.000 nye arbeidsplasser i næringen
 - Antall ansatte i næringen skal øke fra 48.000 til 54.000,-
- Strategi
 - Deler av strategien som skal realisere målene er i korte trekk omtalt på foregående side. I dette klusteret som i mange av de øvrige vi har kjennskap til fremheves også betydningen av samarbeid, innovasjon og kunnskapsdeling. Eller som The Scottish Enterprise uttaler *In a global market, it is essential for individual companies to cooperate and share ideas if they are to achieve sufficient scale to compete effectively. Ironically, it is by surrendering some small part of their independence that companies can best preserve it!*

"In 2010 Food and Drink from Scotland is now thriving internationally.

The country has built an unrivalled reputation in food, drinks and in related products and services.

They are perceived as natural, high quality, and completely in tune with today's world and consumer!

Oppsummering

- Paralleller til norsk fisk og havbruksnæring
 - Den skotske mat- og drikkeindustrien er på mange områder underlagt de samme rammevilkår og forutsetninger som norsk fiskeri og havbruksnæring. Også de muligheter og de utfordringer som er definert har i stor grad gyldighet. Slik vi ser det handler dette i hovedsak om tre grunnleggende problemstillinger – effektivitet, produktutvikling og merkevarebygging.
 - Verken Norge eller Skottland kan velge en posisjon basert på kostnadslederskap. Uavhengig av hvilken posisjon som velges må det i årene som kommer tilrettelegges for effektive produksjons- og distribusjonsløsninger.
 - Produktutvikling blir også for norsk fiskeri og havbruksnæring avgjørende når fremtidige regnskaper skal gjøres opp. Dette fordrer imidlertid betydelige ressurser til forskning og utvikling i to dimensjoner (hvilke produkter etterspør ulike markeder og hvordan kan disse effektivt produseres). Igjen en oppgave som egner seg bedre for et nasjonalt eller regionalt kluster enn enkelt aktører. Et av skottenes fokusområder er etablering av senter for markedsanalyser. En studie av innovasjonssystemer for marine innsattsvareer (utført av STEP Group i 2002 på oppdrag fra SND) påker også betydningen av dette. Eller som de hevder at *den norske foredlingsindustrien er presset inn i en rolle som råvareleverandør. En forklaring på dette er at systemene for kunnskaps- og teknologioverføring fra den europeiske matvareindustrien inn i norske foredlingsbedrifter er for svake. En orientering mot mer sofistikerte og bedre betalende marked for norske produkter med høyere foredlingsgrad må også omfatte et tettere inngrep med internasjonal matvareteknologi.*
 - Fra nær alle bransjer vet vi i dag at merkevarebygging er avgjørende for et produkts suksess. Vi vet også at det i en global sammenheng tar tid å etablere en merkevare som forbruker tillegger unike egenskaper. Fiskeri og havbruksnæringen vil dessuten være tjent med å få kontroll over de ulike kvalitetene, herunder branding av de produkter som tilbys på det internasjonale markedet.
 - De fleste vil si seg enig at man har større mulighet til å lykkes gjennom et samarbeid. Hovedutfordringen blir som vi har synliggjort i denne rapporten å etablere et samarbeid på tvers av ulike interessegrupper (både i og utenfor næringen) til dette arbeidet kreves en klustermotor med visjoner og tillitt på tvers av ulike miljøer og særinteresser. Selv dette er ofte ikke tilstrekkelig med mindre man raskt kan synliggjøre og realisere gevinster som ytterligere bidrar til å øke lojaliteten og troen på at et kluster kan være et effektivt verktøy.

Innhold

Sammendrag og viktigste funn

Bakgrunn, mandat og prosjektoppsett for forprosjekt

Identifiserte mulige cases – kjennetegn

Foreløpige funn/trender knyttet til offentlig rolle i casene

Beskrivelse og analyse av utvalgte cases



Anbefaling til hovedprosjektstruktur og gjennomføring



Hovedprosjekt – gjennomføring

Utvalgte cases – mest å lære for norsk fiskeri

- Innledning
 - Gjennom forprosjektet har vi avdekket at det finnes måter å arbeide på der det offentlige virkemiddelapparat, ulike forsknings- og kompetansemiljøer i samarbeide med regionale eller nasjonale næringsaktører oppnår betydelige synergieffekter.
 - Forprosjektet har ikke hatt til hensikt å avdekke i detalj hvordan man arbeider og hva som er kritisk i forhold til å oppnå suksess. Eller for den saks skyld hva som oppleves å være fallgruver. Vi kan derfor foreløpig kun konstatere at det finnes arbeidsmåter som det for norske fiskeri og havbruksnæring vil være formålstjenlig å se nærmere på.
 - På neste side følger et derfor forslag til faser og leveranser i et hovedprosjektet. Beskrivelsen er på et overordnet nivå og er ment som et utgangspunkt for videre diskusjoner og avklaringer i forhold til både omfang og fokus.
- Mulige cases
 - Følgende av casene vi har gjennomgått anser vi som svært interessante å gå videre med, for en dypere analyse, læring og forhåpentligvis overføring til bruk innenfor norsk fiskeri og havbruk.
 - Skottland – mat og drikke klusteret – strategi- og samarbeidsfokus
 - Italia – parmaskinke og andre opprinnelsesbaserte merkevareprodukter som også knyttes mot tradisjon, kultur og reiseliv
 - Danmark – "lek og læring" – bygge på nasjonal styrke i videreutviklingen av etablert næring med utfordringer
 - Vi anbefaler å konsentrere oss om to av de overnevnte casene. Itaia og Parma er i ferd med å bli godt kjent, selv om caset ikke er utnyttet konstruktivt innen norsk fiskeri – noe som er svært synd, da muligheten for å lykkes burde være svært gode – tørrfisk, finnmarksørret osv. er åpenbare områder hvor dette ville fungere dersom lysten/viljen var til stede. Likevel anbefaler vi å droppe dette caset til fordel for de to andre casene, da vi kjenner Italia-caset og arbeidsmetodikken godt allerede.

Hovedprosjekt – gjennomføring

Faser i hovedprosjektet

- Faser i hovedprosjektet
 - Vi ser for oss et hovedprosjekt i to faser. I første fase utredes de cases man velger i detalj. I fase to rettes fokus mot å utarbeide et verktøy som FHF kan benytte i sitt arbeide i den hensikt å sikre maksimal avkastning i forhold til det mandat fondet har.
- Fase 1 – målrettede studier av utvalgte cases
 - Hensikten med en inngående studie av utvalgte cases er å få kunnskap om prosessen fra ide til implementering. Herunder i særdeleshet hvilke roller det offentlige virkemiddelapparat og ulike forskningsmiljøer har hatt eller fortsatt spiller.
 - I tillegg til rolledelingen vil vi avdekke hva man i de ulike casene oppfatter er suksesskriterier og fallgruver.
 - Vi vil også søke å beskrive likheter/forskjeler i det modellen skal anvendes i Norge innenfor fiskeri og havbruk.
- Fase 2 - Verktøy for bedre å kunne sikre avkastning i forhold til fondets mandat
 - I siste fase av prosjektet vil vi, med utgangspunkt i analyserte cases, utarbeide praktiske retningslinjer/verktøy for hvordan FHF best kan sikre at de prosjekter man bevilger midler til gir de resultater de er tiltenkt.
 - Hovedprosjektet bør bringe det så langt at vi knytter arbeidsmodellen opp til hvordan identifisere grupperinger innenfor norsk fiskeri/havbruk kunne anvende arbeidsmodellen/e – med mål om å bringe dissebetydelig fremover – fordi utfordringene, bransjestruktur, markedsforhold ol. viser seg vel egnet.