

Vestlandsforskning-rapport nr. 9/2016



Verktøykasse for strategisk arbeid med innovative nettverk

*- Sju råd for god nettverksleiing og fire øvingar for
å etablere og fornye nettverk*

Jon Gunnar Nesse, Ingjerd Skogseid og Øyvind Heimset Larsen

Vestlandsforskning - rapport

Tittel Verktøykasse for strategisk arbeid med innovative nettverk	Rapportnummer 9/2016 Dato 7.11.2016 Gradering Open
Prosjekttittel Utviklingsavtalen 2015-2018, arbeidspakke 4: Verktøykasse for utvikling av innovative nettverk	Tal sider 42 Prosjektnr 6410
Forskar(ar) Jon Gunnar Nesse, Ingjerd Skogseid og Øyvind Heimset Larsen	Prosjektansvarleg Øyvind Heimset Larsen
Oppdragsgivar Sogn og Fjordane Fylkeskommune	Emneord Innovasjon, regional innovasjon, nettverk, nettverksutvikling

Samandrag

Høgskulen i Sogn og Fjordane (HSF) og Vestlandsforskning (VF) samarbeidde i prosjektet «Innovation in Rural Places – Conditions and Barriers». Prosjektet var eit VRI-prosjekt mellom 2011-2014 finansiert av Sogn og Fjordane fylkeskommune og Norges Forskningsråd og samarbeidspartane bidrog vesentleg med eigenfinansiering. Resultata av prosjektet har vore rapportar, kronikkar, bokkappittel, presentasjonar og artiklar. Fylkeskommunen og andre aktørar har interessert seg særskilt for å få utvikla eit nyttig verktøy som gjer bruk av ny kunnskap utvikla i prosjektet.

Sogn og Fjordane fylkeskommune har teke initiativ til eit utviklingssamarbeid mellom Høgskulen i Sogn og Fjordane (HSF) og Vestlandsforskning (VF). Utviklingsavtalen skal bidra til fleire og større forskingsprosjekt ved dei to institusjonane, den skal bidra til utvikling av doktorgrads- og professorkompetanse og den skal styrka den faglege utviklinga ved HSF og VF gjennom internasjonalt arbeid og nettverksbygging. I eit delprosjekt i Utviklingsavtalen har vi no utvikla ein første og enkel versjon av ein verktøykasse for utvikling, fornying og drift av innovative nettverk. Denne verktøykassa har eit teoretisk fundament, men skal vere lett tilgjengeleg og ha relevans for både næringsaktørar og verkemiddelapparat.

Andre publikasjonar frå prosjektet

Ei engelsk omsetjing av denne rapporten er planlagt nytta i eit internasjonalt prosjekt frå 2017. Interreg Europe finansierer Sogn og Fjordane sin søknad P-IRIS; "Policies to improve rural areas' innovation systems by professionalising networking activities and use of innovation tools".

Rapporten er bygd på innhald og erfaringar tilgjengeleg i andre publikasjonar i «Innovation in Rural Places – Conditions and Barriers».

[VF rapport 2/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Sluttrapport](#)

[VF rapport 3/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Dokumentasjonsrapport](#)

VF notat 1/2014, 9/2014, 10/2014 og 11/2014 Funksjonell analyse av nettverk

VF notat 2/2014 Bedriftsutviklingstiltak: Evaluering av tre ulike tiltak

VF notat 3/2014 Arbeidsmarknad

VF notat 4/2014 Litteraturstudie

VF notat 5/2014 Artikkelsamling

ISBN: 978-82-428-0371-9

Pris: 0 kroner

FORORD	4
KAPITTEL 1 GRUNNLAGET FOR VERKTØYKASSA	5
INNOVATION IN RURAL PLACES – CONDITIONS AND BARRIERS (VRI2, 2011-2014).....	5
INNOVASJONSØKOSYSTEM OG INNOVATIVE NETTVERK	8
INTRODUKSJON AV VERKTØYKASSA	9
KAPITTEL 2 VERKTØY FOR Å ETABLERE OG FORNYE-STRATEGISKE VERKTØY:.....	10
1. KVAR SKAL VI SATSE – PIGGSVINKONSEPTET	10
2. VURDERE RISIKOVILJE	12
3. BYGGE INSTITUSJONELL KAPASITET I INNOVATIVE NETTVERK.....	15
4. ANALYSE AV LIVSSYKLUSEN.....	20
KAPITTEL 3 VERKTØY FOR DRIFTE/ VEDLIKEHALD - FUNKSJONELLE VERKTØY	24
1. SKAPE MEDLEMSFORDELAR.....	24
2. UTVIKLE KUNNSKAP OG SKAPE KUNNSKAPSFLYT	28
3. SKAPE INNOVASJONAR.....	30
4. BYGGE NETTVERK – RELASJONSRESSURSAR.....	34
5. MOBILISERE TIL HANDLING	36
6. BYGGE LEGITIMITET.....	37
7. SKAPE EKSTERN NYTTE	41
LITTERATUR.....	42

Forord

Denne verktøykassa er utvikla etter at vi gjennomførte eit forskingsprosjekt med tittel «Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar» (Nesse et al., 2014). Prosjektet var finansiert av Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Norges Forskningsråd, og var ein del av VRI-programmet som set merksemd på innovasjon i norske regionar. Gjennomføringa av prosjektet var eit samarbeid mellom Vestlandsforskning og Høgskulen i Sogn og Fjordane, som også la ein viss eigeninnsats inn i prosjektet. VRI-programmet har gått i tre fasar. Det programmet vi viser til her er fase to (2011-2014), og vil bli referert til som VRI2 i det følgjande.

VRI2 utforska dei eksisterande innovasjonssystema i fylket, utviklinga av innovative nettverk og korleis dei er relaterte til kvarandre. I analysane vår brukte vi såkalla funksjonsanalyse av nettverk, ein internasjonalt anerkjent metode (Bergek et al., 2008; Heydebreck et al., 2014), som er utvikla vidare av oss.

Funna våre i VRI2 har ført til definering av eit sett med verktøy som kan nyttast i arbeid med innovative nettverk og innovasjonsprosessar på tvers av bedrifter. Enkelte av verktøya, om ikkje alle, kan også vere nyttige for enkeltbedrifter. Vi understrekar at verktøykassa vi presenterer her ikkje er eit alternativ til, men eit supplement til, dei handbøkene i nettverksarbeid som Innovasjon Norge har utgitt (t.d. Weberg Kåsa & Brustad, 2009).

Oppdragsgjevar som over tid har observert og hatt sentralt ansvar for å følgje opp mange ulike nettverk i fylket, har sett og fått høve til å gje innspel på verktøykassa undervegs.

Målgruppa er alle som arbeider med å få til kostnadseffektivt, kommersielt retta samarbeid om nyskaping og omstilling i næringslivet. Arbeidet er forankra i verdiskapingsplanen for Sogn og Fjordane der det i satsinga kunnskap mellom anna er prioritert utvikling av innovative nettverk. Denne ambisjonen krev kunnskap om og evner innan praktisk nettverksarbeid. Verktøykassa har dette som føremål.

Kapittel 1 Grunnlaget for verktøykassa

Innovation in Rural Places – Conditions and Barriers (VRI2, 2011-2014)

Denne verktøykassa er ei praktisk retta oppsummering av våre erfaringar, metodekunnskap og funn etter at vi gjennomførte VRI2-prosjektet i Sogn og Fjordane. Prosjektet utforska dei eksisterande innovasjonssystema i fylket, utviklinga av innovative nettverk og korleis dei er relaterte til kvarandre. Funna våre har ført til definering av eit sett ved verktøy som kan nyttast i arbeid med innovative nettverk og innovasjonsprosessar på tvers av bedrifter. Enkelte av verktøya, om ikkje alle, kan også vere nyttig for enkeltbedrifter.

No må det nemnast at det også er andre nyttige handbøker i nettverksarbeid, mellom anna har Weberg Kåsa & Brustad (2009) utarbeidd «Handbok for vurdering og gjennomføring av nettverksprosjekt» for Innovasjon Norge. Hovudinnhaldet i denne handboka er vurdering og utveljing av nettverksprosjekt, styring og leing av nettverksprosjekt, og oppfølging og rapportering av nettverksprosjekt. Det er lite overlapp mellom vår verktøykasse og handboka til Weberg Kåsa og Brustad. Når det gjeld innovasjon og risikostyring er det eit visst tematisk overlapp, men desse temaa er handsama på ein anna måte hos oss. Vi ser derfor denne verktøykassa som eit supplement til Innovasjon Norge si handbok i nettverksarbeid.

I VRI2 nytta vi dynamikken (funksjonane) som er omtalt over til å kartlegge funksjonalitet i fem nettverk. Evaluering av funksjonaliteten vart gjort ved ei SWOT-analyse, altså ein analyse av sterke og svake sider, og av truslar og mulegheiter. Resultata frå SWOT-analysen vart brukt til å identifisere drivkrefter og hindringar for innovasjon i nettverka. Funksjonsanalyse er omtalt som «god praksis» i ein EU/Interreg-rapport om regionale innovasjonssystem (Heydebreck et al., 2014, s. 10-12).

Val av nettverk

Vi gjennomførte våren 2012 ei innleiande kartlegging av innovative nettverk som var aktive i Sogn og Fjordane. Dette vart gjort gjennom eit intervju med representantar for 25 av dei 26 kommunane i Sogn og Fjordane (i den siste kommunen fekk vi ikkje kontakt med rette vedkommande). Så mange som 117 nettverk vart identifisert som resultat av denne runden. Desse er gått gjennom av forskarane og det er samla inn meir informasjon om nettverka for å kunne klassifisere dei.

Etter ein grundig seleksjonsprosess stod vi igjen med fire nettverk og to bedriftscesar: IT-forum Sogn og Fjordane, Frukt- og bærenettverket i Sogn og Fjordane, Bedriftsnettverket i Jostedalen, Energiregion Sogn og Fjordane og bedriftsdøma Hellenes og Sogn Aqua. Merk at sidan både bedriftsnettverket i Jostedalen og Energiregion Sogn og Fjordane var relativt unge nettverk, kunne ikkje dei vere like langt komne i innovative aktivitetar som IT-forum og Frukt og bær.

Vi hadde altså fire nettverk og to bedriftsdøme som vi skulle kartlegge og analysere nærare. Frå den innleiande kartlegginga av 117 nettverk hadde vi ein viss basisinformasjon. Denne basisinformasjonen supplerte vi med tilgjengelege sekundærdata (i utgangspunktet frå nettsider og organisasjonsdatabasen ravninfo.com, og etter kvart også gjennom interne dokument frå nettverka og bedriftsdøma).

Den viktigaste informasjonen fekk vi gjennom djupintervju med sentrale aktørar i nettverka og bedriftsdøma. Gjennom intervju med leiar eller sekretariat i nettverket samla vi ytterligare informasjon og fekk tilgang til meir sekundærdata. Desse innleiande intervju var spesielt viktige for å få ei oversikt over personane som er involvert i nettverket (namneliste), og å få tips om kven som var dei mest aktuelle intervjuobjekta. I bedriftsdøma hadde vi kontaktpersonar i leiinga som var velvillige med å gi oss den informasjonen vi trengde.

PRESENTASJON AV TYPEDØMA

Dei fem døma, casa, er alle lokalisert innan fylket Sogn og Fjordane. Døma varierer i storleik (tal medlemmer), geografisk utstrekning, formål, næringsperspektiv og grad av innovasjonsfokus.

Døme: Bedriftsnettverket i Jostedalen (BJ)

- Oppstartsår: 2012

Innovasjon Norge Sogn og Fjordane ønskjer å legge til rette for utviklinga av meir marknadsretta og konkurransedyktige opplevingstilbod i Sogn og Fjordane. Med verkemiddelet Bedriftsnettverk vil dei med utgangspunkt i allereie eksisterande bedriftssamarbeid prøve å bidra til å styrke innovasjonsevne, konkurransekraft og lønnsemd gjennom å tilby finansiering og tilgang på kunnskapsressursar. Fire nettverk innan tematiserte opplevingskonsept var med i forprosjektet, og tre av dei er med i eit treårig hovudprosjekt. I tillegg til bedriftsnettverket i Jostedalen er det eit nettverk knytt til Gulen Dykkersenter i Gulen/Bergen og eit nettverk i tilknytning til Bratt Moro i Sogndal.

Som små bedrifter i ei lita bygd har reiselivsbedriftene i Jostedalen i større eller mindre grad samarbeidd i fleire tiår. Gjennom Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprosjekt har bedriftene formalisert samarbeidet, med definerte felles målsettingar, eit styre og ein daglig leiar i halv stilling. For nettverket i Jostedalen er det eit hovudmål å styrke skuldresesongane, blant anna gjennom å tilby nye produktpakkar.

Døme: Energiregion Sogn og Fjordane (ESF)

- Oppstartsår: 2012

Initiativet til nettverket Energiregion Sogn og Fjordane vart teke av Bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane i 2010, og i 2011 finansierte Sogn og Fjordane fylkeskommune ei forundersøking for å sjekke interessa blant bedriftene. Føremålet var å samle aktørane frå ulike delar av verdikjeda i produksjon av fornybar energi, for å utnytte potensialet betre og auke verdsskapinga i fylket. På bakgrunn av dette vart det sendt ein søknad om Arena-status til Innovasjon Norge i 2012. Søknaden fekk god omtale, men nådde ikkje opp.

Arbeidet i nettverket har i stor grad konsentrert seg om Arena-søknaden. I tillegg til dagleg leiar har det i periodar vore brukt ein konsulent og ein sekretær. Det har dessutan vore medlemsmøte med innleigde føredragshaldarar ca. ein gong i året. Leiinga i nettverket ønskte å kome med ein ny Arena-søknad i 2014. Då måtte grunnlaget for søknaden betrast ved å engasjere bedriftene meir. Til hjelp i dette arbeidet var det leigd inn ein konsulent med erfaring frå Arena-prosjekt i Hordaland. Det vart ingen ny søknad.

Dette er eit døme på eit nettverk som er relativt nytt, og som er forsøkt konstruert, meir enn at det veks fram naturleg. Slik sett illustrerer Energiregionen dei problema ein kan møte når ein skal dra i gang eit nytt nettverk.

Døme: IT-forum Sogn og Fjordane (IT-F)

- Oppstartsår: 1995

Initiativtakarar til IT-forum var Vestlandsforsking ved Jan Per Styve, og Fylkesmannen i Sogn og Fjordane ved Oddvar Flæte. På dette tidspunktet blei ulike verksemder i fylket inviterte til å delta, deriblant Sogn og Fjordane fylkeskommune, Vegvesenet, Høgskulen i Sogn og Fjordane, KS og Vestlandsforsking. Nettverket retta seg meir mot IT-brukarar framfor IT-utviklarar og IT-bransjen, og gjer det også i dag, trass i at det i dag er meir vanleg at også IT-bransjen er representert i nettverket. IT-forum er det eldste nettverket vi har studert, og det er eit komplekst nettverk med ei variert historie og med mange ulike aktørar og verksemder involvert.

Føremålet med IT-Forum er å ta initiativ til, vere koordinator og pådrivar for aktivitetar som fremjar rasjonell og utviklingsretta bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i næringsliv og offentleg sektor, og gjennom dette også for innbyggjarane, i Sogn og Fjordane. Det skal særleg arbeidast for å styrke og utvikle samhandling og samordning mellom etatar, organisasjonar og bedrifter i fylket.

IT-Forum har arbeidd målretta og langsiktig og har mellom anna bidrege til at offentlege stillingar er flytta til Sogn og Fjordane og til ei investering i infrastruktur på 300 millionar i breiband i fylket.

Døme: Frukt og bær-nettverket i Sogn og Fjordane (FBN)

- Oppstartsår: 2001

Nettverket og miljøet knytt til frukt- og bærproduksjon i Sogn og Fjordane er tufta på tradisjonar som kan sporast tilbake til Vikingtida (Starheim, 2009). Rundt det siste millenniumsskiftet var innteninga låg og det var følgjeleg nokså dårleg stemning i miljøet, og det vart stilt spørsmål om ein skulle satse vidare eller avvike (Brendehaug et al., 2000). Men i dei første åra i det nye hundreåret har både produksjonen og økonomien svinga oppover.

Omsetjinga av dei seks største frukt- og bærartane på fruktmottaka i fylket gjekk opp frå under 20 millionar i 2002 til om lag 97 millionar i 2012. I 2009 vart Sogn og Fjordane det største frukt- og bær fylket i landet målt i omsetjing, ein posisjon som sidan har vorte behalde. Det er særleg innan bringebær- og morelleproduksjonen at utviklinga har vore positiv; om lag halvparten av den noverande omsetjinga er av bringebær. Denne framgangen er eit produkt av mange omstende, men eit utstrekt nettverksarbeid er ein nøkkelkomponent. Ein har klart å dyrke fram eit sterkare lagarbeid både lokalt, innan bygdene, og på eit regionalt nivå mellom bygdene og næringsliv. Spesielt dei siste åra har ein klart å få til samarbeid både på tvers av geografiske, sektorielle, og bransjemessige grenser.

Døme: Marin næring i Sogn og Fjordane (MSF)

I den innleiande kartlegginga, basert på intervju med næringsssjefar og rådmenn, vart det overraskande nok ikkje peika på noko næringsnettverk innan marin sektor. Vi hadde òg samtalar med Sogn og Fjordane fylkeskommune om dette og kom fram til at det var få nettverk i denne næringa. Sjømatproduksjon er ei viktig næring i Sogn og Fjordane, og eit av satsingsområda i fylkets verdiskapingsplan fram mot 2025 (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2014). Prosjektet valde derfor ei alternativ tilnærming. I staden for å gå inn i eit etablert nettverk, tok prosjektet kontakt med to bedrifter frå marin næring, Sogn Aqua og Hellenes, for å finne ut meir om korleis bedrifter i næringa arbeider i nettverk. Sogn Aqua driv med oppdrett av kveite og Hellenes er leverandør av prosessløyningar, mellom anna til marin næring. Gjennom denne kontakten fekk vi også informasjon om eit marint nettverk som er under etablering, nemleg Marint Vekstforum.

Metodisk betyr det at vi har kartlagt innovative nettverk i marin sektor ut frå to einskildbedrifter, kalla ein egosentrisk analyse (Borell & Johansson, 1996), for å finne ut korleis bedriftene arbeider i nettverk med andre, og korleis dei samarbeider med støtteapparatet i offentleg sektor. Begge verksemdene har vore synlege i regionen, gjennom medieoppslag om nyvinningar og utvikling, og begge satsar på FoU og innovasjon for å forbetre eigne produkt, nå nye marknader og utvikle unike produkt. Basert på tidlegare dialog med verksemdene visste vi frå før at begge bedriftene nyttar nettverka sine aktivt.

Innovasjonsøkosystem og innovative nettverk

Innovasjonsnettverk

Tidd og Bessant (2009) definerer ulike typar av innovasjonsnettverk. Døma vi har studert og henta lærdom frå til denne verktøykassa ligg innanfor fleire av dei ulike typane.:

Entreprenørbasert: Ein kombinasjon av formelle og uformelle mekanismar, sentrert rundt idéeigar. Ofte avhengig av idéeigaren sin energi og entusiasme for å få aktørar interessert i å ta del. Gjev tilgang til både kunnskap og finansielle ressursar.(BJ, MSF)

Interne nettverk og prosjektteam: Ofte tverrfaglige, og liknar mye på entreprenørnettverk. Skilnaden er at dei oppstår internt i organisasjonen. Det krev at individa har slakk, motivasjon og incentiv til å snakke saman.(IT-F)

Praksisfellesskap: Sentrert rundt ein særskilt type kunnskap, ofte med interne og eksterne deltakarar.(IT-F)

Geografiske klynger: Oppstår som ein følge av at deltakarane er lokalisert i geografisk nærleik av kvarandre, som for eksempel i Silicon Valley. (BJ, FBN)

Sektornettverk: Har medlemmar som er lokalisert innanfor same industri- eller teknologisektor, med føremål å forbetre konkurransevna til denne spesifikke sektoren. (BJ, MSF, ESF, FBN)

Produkt- og prosessutviklingsgrupper: Kunnskapsdeling for å utvikle nye produkt, teknologi og prosessar. Utfordringa ligg i å finne partnerar som tilfører nyttige idear, og som utgjør gode samarbeidspartnarar.(FBN,MSF)

Standardiseringsgrupper: Sentrert rundt utvikling av nye industristandardar.

Verdikjedelæring: Læring og utvikling av beste praksis i ei verdi/forsyningskjede. (BJ, MSF, ESF, FBN)

I forskingslitteraturen peikar mange på samarbeid mellom næringsliv, forskings- og utviklingsverksemdar og offentleg sektor som ein måte å auke verdiskapinga på. Trippel heliks-modellen viser til tre spiralar som tvinnar seg rundt kvarandre. Spiralane representerer næringslivet, det offentlege og forskinga – eller handling, finansiering og kunnskap – tre faktorar som må til for å skape innovasjon.

Men trippel heliks-biletet med tre jamstore sektorar passar ikkje heilt på område som Sogn og Fjordane. Fylket vårt er ikkje berre tynt folkesett, det er også «organisatorisk tunt». Med andre ord: Vi har mange små bedrifter, få FoU-miljø og store avstandar. I Sogn og Fjordane vert offentlege miljø alltid store samanlikna med bedrifter flest. Samhandling i nettverk om utvikling i Sogn og Fjordane kan sjåast på som eit komplekst, men dynamisk, økosystem for innovasjon. Deltakarane er forskings- og utdanningsmiljø, private og offentlege verksemdar og finst på lokalt, kommunalt, regionalt og nasjonalt nivå. I eit nettverk, eit innovasjonsøkosystem, er deltakarane gjensidig avhengige av kvarandre. Når dei samhandlar og det går bra med den eine, går det også bra med den andre, iallfall når ein ser det over tid.

I forskingsprosjektet VRI2 Sogn og Fjordane har vi sett søkjelyset på funksjonar vi meiner er viktige for å få nettverkssamarbeidet i eit innovasjonsøkosystem med tre partar til å fungere godt. For det første må det vere attraktivt å bli med. For det andre må nettverket vere i stand til å utvikle ny kunnskap og dele han med kvarandre. Det tredje som må til, er at det faktisk skjer innovasjon i regi av nettverket. Det må med andre ord kome noko nytt ut av samarbeidet som ikkje hadde vore muleg utan nettverket – til dømes produkt, framgangsmåtar eller organisasjonsformer.

Ein fjerde funksjon er at nettverket må ha legitimitet. Både deltakarar og andre utanfor nettverket må tykkje at nettverket er truverdig og positivt. Femte punkt på lista gjeld evna til å mobilisere ressursar. Nettverket må makte å løyse ut midlar, knyte kontaktar og byggje kunnskap på ein meir effektiv måte enn det enkelt deltakarar greier. Eit sjette punkt er at nettverket bør skape nytte for fleire enn dei som er med. Kunnskap og produkt dei har utvikla, kan altså kome andre til gode. Oppdagar ein gratispassasjerar, veit ein med andre ord at ein har lukkast med nettverket. Til sist må ein knyte nettverket saman gjennom å utvikle relasjonsressursane; knyte dei rette folka saman.

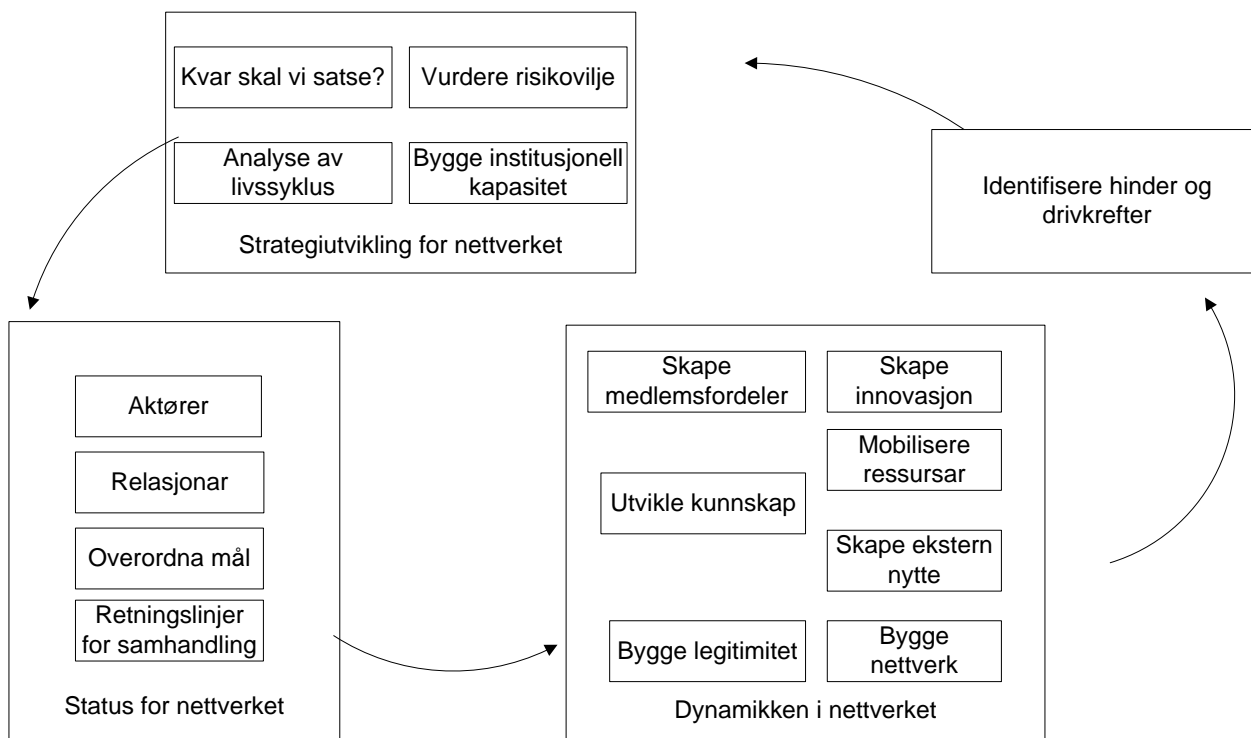
Desse funksjonane dannar grunnlag for verktøykassa som er omtala i dette heftet.

Nettverk er rett og slett eit sett av aktørar (t.d. bedrifter og andre som inngår i trippel heliks) med samarbeidsrelasjonar seg i mellom. Vi tenkjer oss at dette samarbeidet er formalisert ved at det er visse mål og retningslinjer for samarbeidet, og at det finst ei leiing for nettverket. Med innovative nettverk meiner vi nettverk av bedrifter som skapar innovasjonar og bidrar til økonomisk utvikling som ikkje hadde vore muleg om bedriftene

hadde operert kvar for seg. Innovasjonar kan vere nye eller betra produkt, nye marknader, nye innsatsfaktorar, nye prosessar eller nye organisasjonsformer. Her kan det sjølvsagt vere ulike grader av nytt frå små til revolusjonerande endringar. Det første er meir vanleg enn det siste.

Introduksjon av verktøykassa

Innhaldet i verktøykassa er vist i figur 1, som er inspirert av Bergeek et al. (2008). Status for nettverket betyr å skaffe seg oversikt over kven som er med, relasjonane mellom dei, mål og retningslinjer, og organisering og leiing av nettverket.



Figur 1 Innhaldet i verktøykassa sett inn i ein samanheng

Dynamikken består av funksjonane vi nemnde ovanfor. Gjennom å arbeide med funksjonane i nettverket vil ein utvikle nettverket, ein vil også få eit klårare bilde av kva som er drivkrefter og kva som er hindringar for samarbeidet i nettverket. Merksemd på drivkrefter og hinder kan vere viktig for det overordna strategiske arbeidet og avgjerande retningsval for nettverket, noko som vil gi ei ny statusvurdering, og så vidare.

Dei verktøya vi presenterer i dette notatet er knytte til dynamikken (funksjonane) og strategiutviklinga for å etablere og fornye nettverket. Desse verktøya må ikkje sjåast uavhengig av kvarandre. I tabell 1 viser vi nokre mulege samanhengar mellom dei strategiske og dei funksjonelle verktøya. Bildet er faktisk meir komplisert enn som så, for dei enkelte funksjonane vil også henge saman, og det vil også dei strategiske verktøya gjere

Tabell 1 Samanhengar mellom strategiske og funksjonelle verktøy (xxx= sterk samaheng, x= i nokon grad)

Strategiske verktøy	Kvar skal vi satse?	Vurdere risikovilje	Analyse av livssyklus	Bygge institusjonell kapasitet
Funksjonelle verktøy				
Skape medlemsfordeler	XXX		XXX	X
Utvikle kunnskap	XXX	XXX		XXX
Bygge legitimitet	XXX		X	X
Skape innovasjon	XXX	XXX	XXX	X
Mobilisere ressursar	XXX	X	XXX	XXX
Skape ekstern nytte	XXX	X	X	
Bygge nettverk	XXX	XXX	XXX	XXX

Kapittel 2 Verktøy for å etablere og fornye-strategiske verktøy:

1. Kvar skal vi satse – Piggsvinkonseptet

Kvifor er dette viktig?

Piggsvinkonseptet er eit verktøy til å finne svar på kvar ein aktør kan, bør og vil satse. Piggsvinkonseptet er altså eit hjelpemiddel til å velje ut satsingsområde.

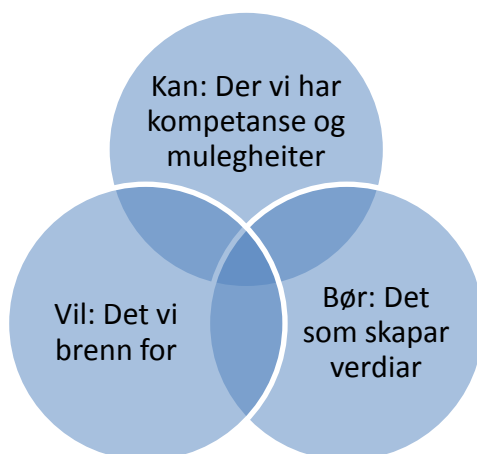
Kva er piggsvinkonseptet?

Ideen som ligg bak er ikkje ny, men verktøyet vart første gongen presentert som Piggsvinkonseptet i boka «From Good to Great» av Jim Collins (Collins, 2001). I boka forklarar Collins namnet med at piggsvinet er eit smart dyr som lurar reven kvar dag. Konseptet går ut på å svare på tre enkle spørsmål:

Kva *kan* vi gjere, eller kva kan vi bli best i verda til?

Kva *vil* vi gjere, eller kva brenn vi for eller har sterke lidenskarar for å gjere?

Kva *bør* vi gjere, eller kva kan vi tene pengar på eller kva kan vi gjere for å skape verdier for interessentane i organisasjonen eller nettverket?



Figur 2. Piggsvinkonseptet: Kva kan, vil og bør vi satse på?

Kva betyr kan, bør og vil?

Mulege tiltak når det gjeld innovasjon og næringsutvikling kan ikkje sjåast uavhengig av kva som er «fornuftig» å gjere. Svaret på dei tre spørsmåla ovanfor skal vise oss kva det er.

- Kan: Det vi *kan* gjere er avhengig av tilgjengeleg kompetanse, det vi er flinke til, og det som er våre naturlege fortrinn.
- Vil: Det vi *vil* gjere er styrt av eigne prioriteringar og ønske, det vi brenn for eller har veldig lyst til å drive med.
- Bør: Det vi *bør* gjere blir bestemt av marknaden eller etterspørselen – er det nokon som vil kjøpe vara eller tenesta vi produserer?

Altså: Vi skal satse der vi kan bli best, på det vi brenn for og der vi kan tene pengar. Idealposisjonen er illustrert av det området i figur 2 der vi har overlapp mellom alle tre sirklane. Det beste er sjølvsagt å satse på det vi kan, vil og bør. Men om det er noko vi bør og kan, men ikkje vil, må vi vurdere å endre prioriteringane våre. Om det er noko vi vil og bør, men ikkje kan, må vi vurdere å rekruttere eller utvikle den kompetansen vi manglar. Er det noko vi kan og vil, men ikkje bør, er det på tide å tenkje seg nøye om, for å unngå feilsatsingar.

Korleis bruke Piggsvinkonseptet?

Vi ser på Piggsvinkonseptet som eit nyttig hjelpemiddel til å identifisere kva område det er «rett» å mobilisere ressursar i ein region, eit nettverk eller ei bedrift. Dei tre spørsmåla kan altså brukast på ulike nivå; både på regionalt nivå, på nettverksnivå og for så vidt også på bedriftsnivå. Reint praktisk kan det gjerast ved at personar med ulik bakgrunn, t.d. frå ulike delar av verdikjeda og trippel heliks, blir samla i grupper for å diskutere seg fram til svar på dei tre spørsmåla. Utgangspunktet kan vere eit enkelt skjema som vist i tabell 2.

Øving 1: Set ned ei eller fleire grupper som jobbar med spørsmåla i tabell 2

Tabell 2. Piggsvinkonseptet: Spørsmål og delspørsmål.

Reiselivsnettverk «Fjordane»	
Hovudspørsmål	Delspørsmål
Kva kan vi gjere?	Kva er vår kjernekompetanse? Kva kan vi bli best i verda til? Om vi manglar kompetanse, kan vi skaffe den? Korleis?
Kva vil vi gjere?	Kva er det har lyst til å gjere? Kva brenn vi for? Kva ligg på øvste hylle om vi har valet? Kan noko av dette diskuterast i lys av svara på dei to andre spørsmåla?
Kva bør vi gjere?	Kva er marknaden vår? Kva blir etterspurt i denne marknaden? Kva tener vi pengar på? Kva tener vi ikkje pengar på? Er det spesielle nisjar som vi siktar oss inn på?

Øving 2: Kva blir konsekvensane av det de kom fram til i øving 1?

- Overlapp mellom alle tre: Naturlege satsingsområde
- Overlapp mellom kan og bør: Vurder å endre prioriteringar
- Overlapp mellom vil og bør: Prøv å mobilisere utfyllande ressursar eller å rekruttere manglande kompetanse.

Døme

Dei nettverka som vart studert i VRI2 2011-14 er innan reiseliv, fornybar energi, marine næringar, IT, frukt og bær. Alle desse ligg det godt til rette for i Sogn og Fjordane. Det er naturlege satsingsområde, noko som også avspeglar seg i fylkets Verdiskapingsplan.

Om vi ser på nettverket av reiselivsbedrifter i Jostedalen, kan vi tenkje oss dei brenn for urørd og vakker natur, at dei kan bli flinke til å gaide besøkande i ulike aktivitetar i naturen, og at det er muleg å finne marknadssegment med kundar som vil betale godt for slik gaiding. Sjå tabell 3.

Tabell 3. Piggsvinkonseptet brukt på bedriftsnettverket i Jostedalen.

Bedriftsnettverket i Jostedalen	
Spørsmål	Mulege svar
Kva kan vi bli best til?	Isvandring, klatring, padling.
Kva brenn vi for?	Aktivitetar i vakker og urørd natur
Kva tenar vi pengar på?	Opplevingsturar for naturinteresserte og betalingsvillige personar (full pakke)

Kopling til andre verktøy

Verktøyet Piggsvinkonseptet kan med fordel sjåast i samanheng med fasar i nettverkets utvikling. I ein startfase kan det vere nødvendig med ein slik analyse, men også i kritiske fasar når det er snakk om viktige strategiske val. Nystarta nettverk er i ein «formativ fase», med det meiner vi at dei må finne sin «form» gjennom ein læringsprosess. Dei må gjerne sjå på korleis andre gjer det og kopiere delar, men det vil truleg vere lite å hente ved berre å kopiere. Innovative nettverk er alle unike, dei må ta inn over seg eigenskapar frå sin situasjon og sine medlemmer. Meir veletablerte nettverk som har vore gjennom denne læreprosessen kan ha gått over i ein vekst- eller modningsfase. Det er ikkje noko som tilseier at nettverk har evig liv, så av og til er det rett å avvikle nettverk.

Piggsvinkonseptet kan vere eit hjelpemiddel til å finne ut om nettverket framleis er liv laga. Om avvikling ikkje er ønskeleg, må leiinga og deltakarane, særleg i modne nettverk, tenke over situasjonen; er det nødvendig med omstilling, må ein gjere endringar for å oppnå ny vekst? Både formativ fase og omstillingsfasen er kritiske fasar der det offentlege i rurale område vil måtte spele ei aktiv rolle om Piggsvinkonseptet tilseier at det aktuelle nettverket er viktig for regionen. I vekst- og modningsfasen vil det offentlege kunne ha ei mindre leiande rolle, og i større grad overlate arenaen til næringslivet sjølv i samarbeid med FoU-miljø. Men også då kan det offentlege vere i beredskap, klar til å rykke inn etter behov.

Som eit overordna strategisk verktøy må Piggsvinkonseptet elles sjåast i samanheng med alle andre verktøy vi presenterer her.

2. Vurdere risikovilje

Kvifor er dette viktig?

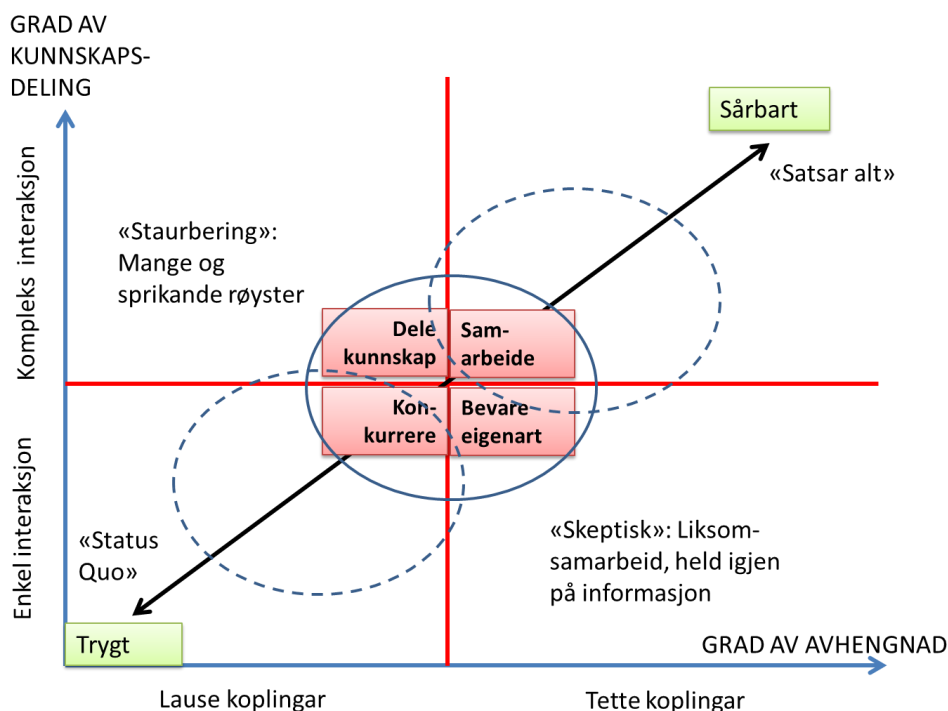
Utvikling i ein nettverksorganisasjon vert påverka av om nettverket er sårbart eller elastisk. Vågar ein satse og gjere seg (midlertidig) sårbare? Sårbare nettverk er i høg grad avhengige av kvarandre og kan lett utsettast for domino-effektar. Det vil seie at noko som skjer i ein node i nettverket dramatisk påverkar andre delar av nettverket eller heile nettverket.

Eit elastisk nettverk vil gjerne endre seg medan det er merksemd retta mot ei utfordring, men etter påverknad vil nettverket finne tilbake til opphavleg form. Dette har mange organisasjonar erfart. Dei startar eit prosjekt for å endre noko, gjerne med ekstern finansiering, og gjennomfører, men når prosjektet er over ser ein lite att av prosjektet, deltakarane finn tilbake til slik dei gjorde det før.

Ein risikoanalyse fortel noko om kor robust nettverket er. Verktøyet kan brukast til å finne nettverkets faktiske plassering og ønska plassering, for så å finne ut korleis ein skal få rørsle i rett retning.

Kva er risikoanalyse?

Vi har valt å kalle denne balansen mellom sårbarheit og elasticitet for risiko, og ei vurdering av korleis ein stiller seg her for ein risikoanalyse. Det er ei rekke faktorar som påverkar eit nettverk sin risiko, vi vel her å legge vekt på to. Deltakarane i eit nettverk kan i ulik grad vere avhengig av kvarandre, og det er ulik grad av kunnskapsdeling. Ved stor avhengnad vil det vere tette koplingar mellom dei samarbeidande aktørane, t.d. at alle må levere det dei skal i tide, elles raknar samarbeidet. Og når det er stor grad av kunnskapsdeling kan det vere kompleks interaksjon mellom partane, og vanskeleg å få oversikt. Dette er illustrert i Figur 3.



Figur 3. Risikoanalyse balansen mellom det trygge og det sårbare

Nede til venstre i figuren vil det bli lite utvikling i nettverket, då deltakarane verken samarbeider eller deler kunnskap. Deltakarane endrar kanskje åtferd om dei blir pressa, men fell tilbake i det gamle mønsteret straks presset er borte («elastisk tilpassing»). Opp til høgre i figuren går alle inn for fullt, og det skulle på ein måte vere bra, men det kan vere risikabelt pga. stor sårbarheit. Om det då går gale, ryk alle med. Oppe til venstre i figuren blir det med preiket, ein får ikkje i gang noko reelt samarbeid. Og nede til høgre er det tilsynelatande eit samarbeid, det er tette koplingar, men samarbeidet går ikkje bra fordi det er lite kunnskapsdeling. Vi tenkjer oss derfor at idealet ligg ein plass midt i figuren, der deltakarane balanserer samarbeid, konkurranse,

kunnskapsdeling og bevaring av eigenart. Dette er indikert med boksar og ein sirkel midt i figuren. Dei prikkja sirklane indikerer at «beste plassering» kan variere frå nettverk til nettverk, og at nettverket vil bevege seg opp og ned langs den diagonale akse for å finne balansepunktet. Det å falle utanfor denne akse vil føre til ressursløsing og lite effektivt samarbeid i nettverket.

Kvifor er det viktig å vere merksam på risikovilje?

Deltakarane i eit nettverk kan ha ulike grader av avhengnad mellom kvarandre, og ulike grader av kunnskapsdeling. Ved stor avhengnad vil det vere tette koplingar mellom dei samarbeidande aktørane, t.d. at alle må levere det dei skal i tide, elles raknar samarbeidet. Og når det er stor grad av kunnskapsdeling kan det vere kompleks interaksjon mellom partane, og vanskeleg å få oversikt.

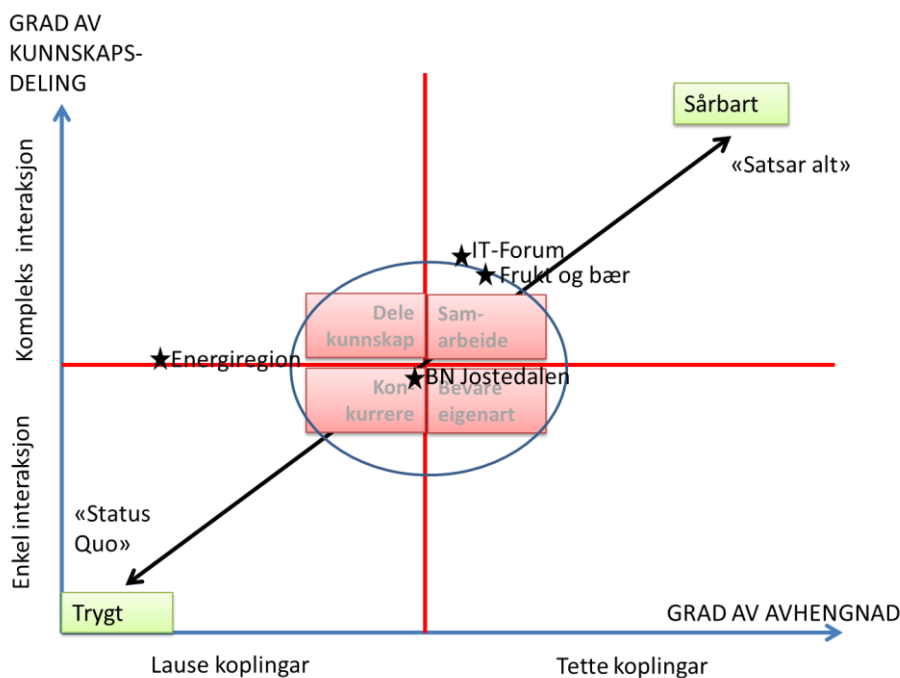
Nede til venstre i figuren vil det bli lite utvikling i nettverket, då deltakarane verken samarbeider eller deler kunnskapar. Dei vil då kunne tru at det tryggaste er å halde fram som før, då er ein uavhengig og styrer skuta sjølv. Men dette kan vere ein falsk tryggleik. Når nettverket t.d. står overfor eksterne endringskrefter vil ein måtte kome ut av skalet sitt og gjere seg litt meir sårbar (bevege seg oppover mot høgre i figur 3) for å ha mulegheit til å handtere endringskreftene på ein positiv måte. På den andre sida er det ikkje nødvendigvis stort betre å hamne for langt opp til høgre i figur 3. Der har alle deltakarane gått inn for fullt, og det kan vere risikabelt pga. stor sårbarheit. Om det då går gale, ryk alle med. Oppe til venstre i figuren blir det mykje preik og mange forslag, men deltakarane får ikkje i gang noko reelt samarbeid. Dei som leier nettverket kan i slike tilfelle få kjensle av «å bere staur», det spriker i alle retningar, og det er vanskeleg å halde stø kurs. Og nede til høgre er det tilsynelatande eit samarbeid, men det går ikkje så bra pga. manglande kunnskapsdeling. Vi tenkjer oss derfor at idealet ligg ein plass midt i figuren, der deltakarane balanserer samarbeid, konkurranse, kunnskapsdeling og bevaring av eige særpreg. Dette er indikert med boksar og ein sirkel midt i figuren. Dei prikkja sirklane indikerer at «beste plassering» kan variere frå nettverk til nettverk, og at nettverket vil bevege seg opp og ned langs den diagonale akse for å finne balansepunktet.

Øving 1: Prøv å plassere det aktuelle nettverket i Figur 3

Øving 2: Kva blir konsekvensane av det de kom fram til i øving 1?

Døme

Vi har prøvd oss på øvinga med å plassere nettverka inn i denne analysemodellen (sjå figur 4). Plasseringa er basert på vår tolking av situasjonen i kvart nettverk, den er ikkje eksakt og vi har avgrensa kunnskap om nettverka, dvs. avgrensa til det vi er fortalt i intervju og det vi har funne i annan dokumentasjon.



Figur 4. Døme-nettverka plassert i risikoanalysen

Vi vurderer Bedriftsnettverket i Jostedalen til i hovudsak å vere ganske bra balansert. Vi ser og at gjennom nettverksarbeidet har kunnskapsflyten inn utanfrå vorte betra, dei deler kunnskap internt og får tilført ny kunnskap frå eksterne aktørar. Det er ein viss konkurranse, noko som blir synleg i arbeidet med å lage produktpakkar, for då vil «alle» ha sine produkt i «alle pakker». Dei ønskjer å bevare sin eigenart, men samarbeider også godt i nettverket.

Energiregion Sogn og Fjordane (ESF) er samansett av ei variert gruppe aktørar frå bedrifter og offentleg sektor. Det er eit nytt nettverk og me opplever at dei ikkje har klart å få til eit reelt samarbeid. Det er låg grad av formelt samarbeid og liten grad av kunnskapsdeling. Dei har som nettverk blitt i ein posisjon der det er mykje sprik, den som leiar nettverket har nok ei tøff oppgåve for vi opplever at dei må bere staur. Medlemmene har oppretthalde det trygge i «status quo» og ikkje klart å utvikle fellesskapet. Dette er eit av hindera nye nettverk har når dei vert etablerte, det er ein kunst å få på plass felles aktivitetar som styrker kunnskapsdeling og samarbeid. Ser vi på medlemmene så har enkelte hatt ein viss grad av samarbeid med enkelte andre medlemmer, men det er få lange samarbeidsrelasjonar å bygge på. Dette gjer det krevjande å få i gang samarbeidet. Bedriftsaktørane er også til dels konkurrentar som kan vere skeptiske til kvarandre og til nettverket og korleis nettverket kan bidra til utvikling i eiga verksemd. Vi opplever at det er behov for å få på plass felles prosjekt mellom deler av medlemsmassen, satsingar som er konkrete og gir effekt i bedriftene. Sidan dette er eit relativt nytt nettverk, og eit nettverk med eit stort potensiale, kan det vere reine startvanskar. Tålmodigheit med prosessen kan vere nødvendig.

IT-forum Sogn og Fjordane er eit svært samansett nettverk, eller eit nettverk av nettverk. Vi har tilnærma oss nettverket frå toppen og sett frå det perspektivet. Nettverket vart etablert i 1995. Måten nettverket er organisert på gjer dette til eit robust nettverk, der ein balanserer sårbarheita gjennom kunnskapsdeling og samarbeid om konkrete prosjekt. Vi opplever at det er lite merksemd på konkurranse og det å bevare sin eigenart blant medlemmene, dei har gått inn i nettverket for å bidra til å utvikle felles gode. Det er mange som deltar i nettverket, og det er ikkje like lett for alle å få tak i ideane bak IT-forum. Vi ser det som eit utviklingspotensiale for å styrke nettverket vidare. Historia til IT-forum viser likevel at dei er flinke til å snu seg rundt når dei står overfor nye utfordringar og mulegheiter.

Frukt- og bærenettverket i Sogn og Fjordane er også eit nettverk med lang historie, og som gjennom denne historia har vist seg som eit nettverk som evnar å snu seg rundt og handtere nye endringskrefter utan å bli sårbare eller at endringa berre har midlertidig effekt. Nettverket er basert på eit samarbeid om eit langsiktig program som er med å sikre grunnmuren til næringa. Vi ser likevel at ved starten av Bama-prosjektet i 2001 var nettverket og den næringa nettverket representerer meir sårbart enn i år. Det var misnøye med kvaliteten på frukt- og grøntprodukt frå fylket. Hadde dei ikkje tatt grep, ville aktørane i nettverket og næringa vore meir sårbare enn det dei er i 2014.

Kopling til andre verktøy

Må sjåast i samanheng med det strategiske verktøyet «Kvar skal vi satse».

3. Bygge institusjonell kapasitet i innovative nettverk

Kvifor er dette viktig?

Institusjonell kapasitet fortel noko om evna nettverket og deltakarane i nettverket har til å handtere eksterne endringskrefter eller utfordringar; truslar eller moglegheiter. Det handlar om å ha medvit om kva ressursar (kunnskapar og relasjonar) kvar enkelt har i nettverket sitt, og å ha ein strategi for korleis mobilisere desse ressursane til eit team som kan leie arbeidet med gripe fat i utfordringa bedrifta eller nettverket står overfor.

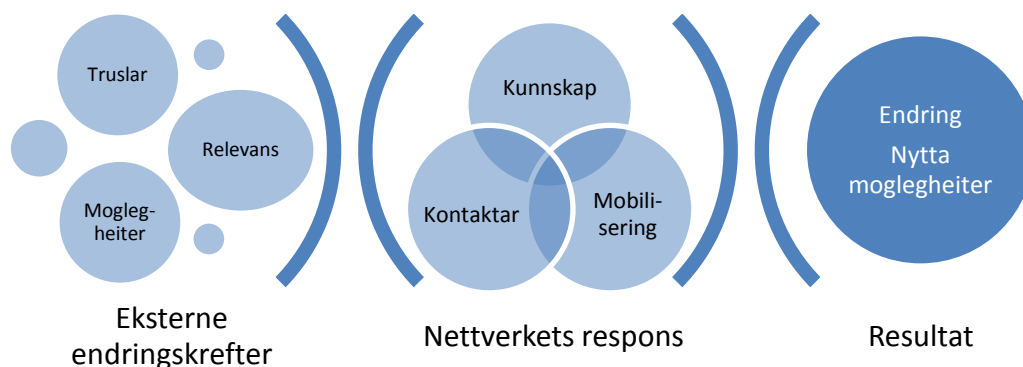
Kva er institusjonell kapasitet?

Slik det er definert i litteraturen er det tre viktige komponentane i institusjonell kapasitet: kunnskap, relasjonar og evne til å mobilisere. Institusjonell kapasitet er noko som eksisterer i eit kvart nettverk og som fortel noko om korleis nettverket eller bedrifta handterer endring som resultat av eksterne endringskrefter. Det er ein dynamisk kapasitet som kan byggast, styrkast og utviklast over tid.

Med *institusjonell* forstår vi her, innovative nettverk eller bedrifter som deltar i slike nettverk, og der deltakarane eit felles sett av verdiar, felles mål eller liknande. Med kapasitet forstår vi evna «institusjonen» har til mobilisere for å møte ei ekstern endringskraft eller utfordring (truslar eller moglegheiter) gjennom å nytte kunnskapen som er tilgjengeleg og relasjonane (nettverket) dei har til andre.

Kvifor er det viktig å vere merksam på den institusjonelle kapasiteten?

Alle, personar, bedrifter osv. vert påverka av eksterne endringskrefter. Der det er innovative bedrifter og innovative nettverk har dei også moglegheit til å forme endringskreftene slik at dei lokalt kan påverke utviklinga.



Figur 5. Institusjonell kapasitet

Figur 5 er ein illustrasjon på prosessen med å bygge institusjonell kapasitet. Eksternt endringskrefter er når samfunnet vert påverka av noko utanfrå. For energiregionen er avgjerda om kraftlina Ørskog-Fardal ein moglegheit som næringslivet kan oppfatte som ein trussel, men også som ei mulegheit. Det skal skje store utbyggingar, og utbyggarane vil ha store og pålitelege leverandørar. Dersom mange nasjonale aktørar kjem inn på marknaden lokalt, kan lokale selskap tape i konkurransen. Lina fører også til mange nye kraftutbyggingar som får høve til å kople seg på for å nå marknaden. Skal det lokale næringslivet konkurrere også om desse må dei organisere seg på ein ny måte; dei må finne nye måtar å samarbeide på. Dette var noe av målsettinga bak Energiregion- nettverket. For å kome dit må dei utnytte den institusjonelle kapasiteten i nettverket.

Det er tre viktige komponentar i den institusjonell kapasiteten; kunnskap, relasjonar og evne til å mobilisere.

Her er ein nærare omtale av kvar av dei tre ressursane.

- Kunnskap og Kunnskapsressursar - det spekter av kunnskap, som finst delt mellom dei som er involverte i bedrifta eller nettverket, og som kontinuerlig blir utvikla gjennom tilførsel av ny kunnskap (kurs, personar mm.) eller gjennom introduksjon av nye idear, eller utforsking av felles idear.
- Relasjonsressursar - refererer til nettverket sjølv og det utvida nettverket, dei som ein deltakar kjenner. Relasjonane mellom aktørar i eit nettverk blir utvikla gjennom felles møtepunkt, felles aktivitetar og felles

prosjekt. Ein lærer kvarandre å kjenne og vert knytt saman. Evna til å verve og engasjere nye aktørar og å holde dei interesserte over tid er viktig for den institusjonelle kapasiteten.

- Mobiliseringsevne - tilgang til kunnskap- og relasjonsressursar er ein føresetnad for å utvikle ein berekraftig institusjonell kapasitet. Desse ressursane må også bli mobiliserte for å nå sitt potensiale. Å dra nytte av moglegheiter som opnar seg til å mobilisere, eller nytte andre mobiliseringsteknikkar og endringsagentar, kan vere nødvendig i slike prosesser. For å oppnå utvikling er det nødvendig at samfunnet og aktørane til fulle nyttar si evne til å utvikle og ta i bruk den «institusjonelle kapitalen».

Tabell 4 på neste side seier noko om kva som kjenneteiknar ulike nettverk og om dei er innovative eller ikkje. Tabellen har to dimensjonar; om eit nettverk er lukka eller ope for endringar som resultat av eksterne endringskrefter, og den andre fortel noko om styrken på den lokale kapasiteten til å handtere endringar, samspelet mellom ressursane i nettverket (kunnskapar og relasjonar) og evna til å mobilisere ressursane til eit team som kan leie arbeidet med gripe fat i utfordringa bedrifta eller nettverket står overfor.

Nokre nettverk er lukka for impulsar utanfrå og vil oppleve ei sti-avhengig utvikling. Dei seier «dette angår ikkje oss» når dei møter endringskrefter, eller «slik har vi alltid gjort det, det er godt nok for oss». Dei held fram som dei har gjort, og det er motstand mot endringar, dette er ikkje innovative nettverk. Slike nettverk har gått opp ein «sti» som dei held seg til. Dei kan og/eller vil ikkje forlate denne stien, dei har vorte «sti-avhengige».

Andre nettverk er opne og ønskjer endringar velkomne. Men fordi det er svakheiter i den institusjonelle kapasiteten, handlar dei ikkje i fellesskap, så vil ein oppleve ei fragmentert utvikling. Nokon tar inn over seg endringane og gjer noko med det, men maktar ikkje få nettverket med seg. Til dømes kan dei som ser mulegheitene vere spesielt innovative bedrifter, dersom dei ikkje får med seg nettverket sitt vil det bli eit gap mellom dei som ser mulegheiter og dei som ikkje gjer det. Det er eit teikn på at det er svakheiter i kapasiteten til å handtere endringar og mobilisere til felles innsats. Men i mange tilfelle må nokon gå føre og vise veg så andre kan bli med seinare.

For å passe karakteristikken innovativt nettverk så må nettverket klare å gripe fat i og sjå mulegheitene som er i dei eksterne endringskreftene og tilpasse dei til lokale forhold, og handle i fellesskap. Då blir det eksterne endringspresset snudd til noko positivt, ei endring som kjem til nytte i nettverket, medlemmene og gjerne for andre eksterne også.

Det er viktig å ha med seg at eksterne endringskrefter ikkje treng å vere negative endringar, men dei kan også opne eit nytt mulegheitsrom for lokal utvikling, ei ønska lokal utvikling som ein ikkje har makta å få til før noko utanfor vert endra. Det er og viktig å ta med at institusjonell kapasitet er ein dynamisk eigenskap og sjølv om ein fell inn i ein karakteristikk i dag så kan det endra seg i framtida ved at ein arbeider med å «bygge» institusjonell kapasitet gjennom felles prosjekt og felles satsingar. Begynn gjerne i det små, og med eit opent sinn kan ein lære vel så mykje frå feila satsingar som frå suksessar.

Tabell 4. Samspelet mellom institusjonell kapasitet og openheit for eksterne endringskrefter i innovative nettverk

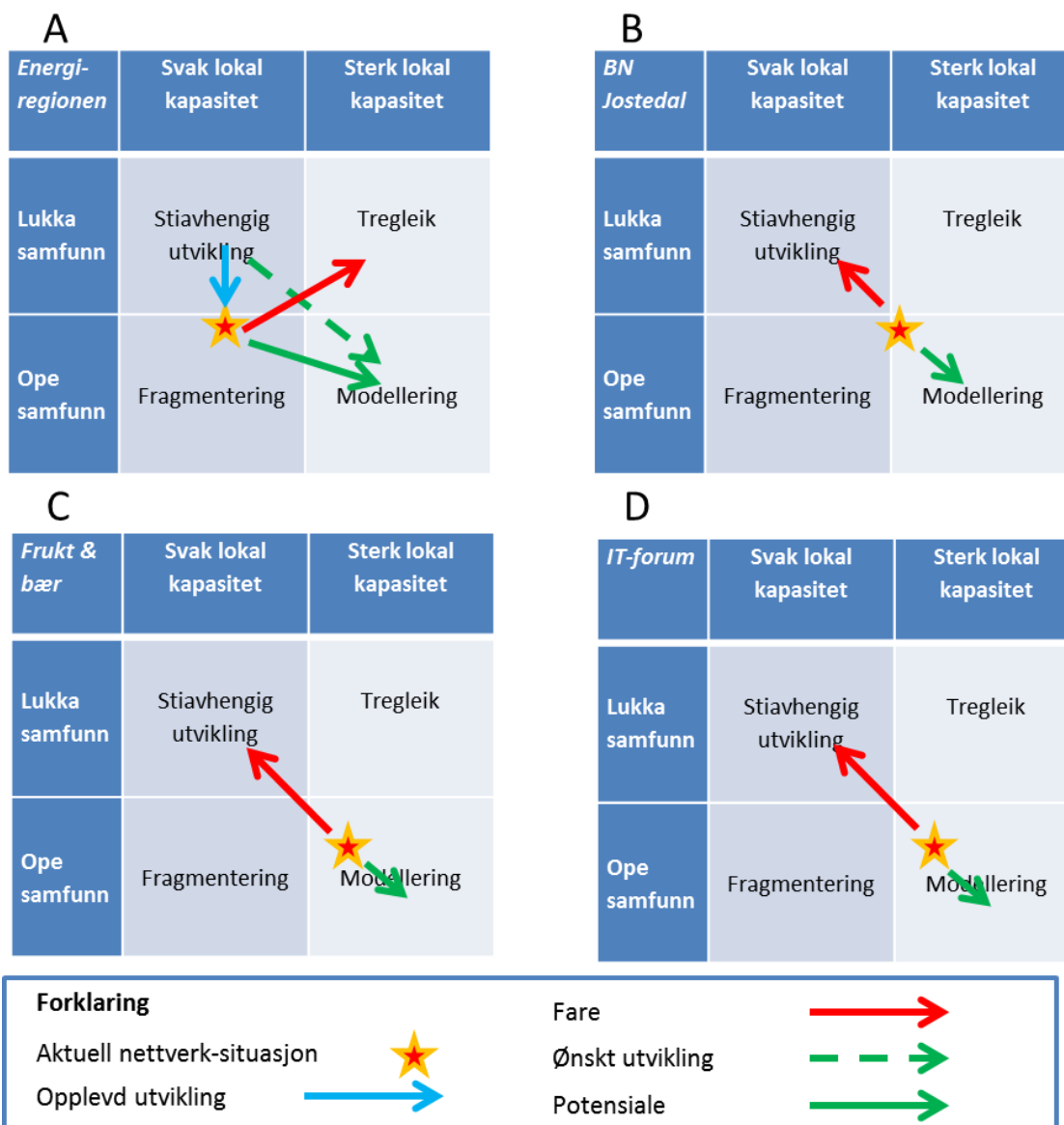
	Svak lokal kapasitet (Ubalansert og dårleg utvikla institusjonell kapasitet)	Sterk lokal kapasitet (Balansert og godt utvikla institusjonell kapasitet)
Lukka nettverk (Ikkje open for endringar som resultat av eksterne endringskrefter)	Sti-avhengnad: Nettverket er ikkje i stand til å handtere endringskreftene lokalt. Følgjer ein oppgått sti: «Slik har vi alltid gjort det, det er godt nok for oss».	Tregheit: Nettverket er ikkje ope for endring som resultat av eksterne endringskrefter. Brukar den institusjonelle kapasiteten til å unngå utvikling som følgje av ytre krefter («bakstreversk»).
Ope nettverk (Ope for endringar som resultat av eksterne endringskrefter)	Fragmentering: Nettverket har ikkje noko lokalt miljø for å handtere ytre endringskrefter, nettverket som ei eining klarer ikkje følgje med. Men det er <i>innovative enkeltpersonar og bedrifter</i> som ser mulegheiter i endringskreftene og som dermed handlar. Dei kan på sikt få med seg andre og få til ei meir koordinert satsing.	Modellering: Nettverket er innovativt og har kapasitet. Veit å dra nytte av lokale kunnskapar og ressursar til å handtere eksterne endringskrefter. Evne til å modellere responsen til å møte nettverket og medlemmene sine behov, og å løfte fellesskapet.

Døme

I figur 6 på neste side har vi teikna inn vår vurdering av evna til å handtere endringskrefter i kvart av dei fire nettverka som er studert i forskingsprosjektet VRI2.

Aktørane i Energiregionen er truleg i ein sti-avhengig situasjon (sjå figur 6.A. under), eventuelt i ein fragmentert situasjon, men har oppdaga at dei treng å gjere noko. Dei har eit ønske om å bevege seg til ein situasjon der dei evnar å skape lokal utvikling i samspel med eksterne utfordringar og endringar. Dei har enno ikkje klart å mobilisere ressursar på ein konstruktiv måte, men det er eit potensiale der. Vi opplevde at det ikkje var intern legitimitet i nettverket. Ved å arbeide med den interne legitimiteten kan dei kome lengre. Det er også ein fare for at motkrefter i nettverket klarer å føre aktørane inn i ein situasjon dominert av tregleik.

Aktørane i Jostedalen (figur 6.B. under) er i ferd med å samordne seg og i fellesskap flytte seg frå ein sti-avhengig/fragmentert situasjon der kvar enkelt utvikla eigne produkt og med lite felles utviklingsarbeid, mot ein situasjon der dei i større grad mobiliserer ressursar i fellesskap. Dei har også fått fleire «svake» band utover, og gjennom dette byggjer dei nye produkt basert på ny kunnskap. På det viset evnar dei å skape lokal utvikling i samspel med eksterne utfordringar slik at dei kan dra nytte av eksterne endringar i eiga utvikling.



Figur 6. Nettverka si utvikling av institusjonell kapasitet

Frukt- og bæretnettverket (figur 6.C. over) har evna å mobilisere internt for å møte eksterne truslar (m.a. klager på kvalitet, dårleg økonomi, nedlegging av Bioforsk sin forskingsstasjon) og modellert dette til nytenking og innovasjon innanfor produksjon og organisasjon. Dei leverer per 2013 produkt av høg kvalitet slik at det no er økonomi i næringa og hos dei andre aktørane i nettverket som er avhengige av den regionale frukt- og bærproduksjonen gjennom tenestetilbod og leverandørforhold.

IT-forum (figur 6.D. over) har også evna å ta opp eksterne truslar (m.a. dårleg tilgang til breiband) og evnar å skape lokal utvikling i samspel med eksterne endringar. Dette har sikra regionen tilgang til breiband på like vilkår som resten av landet og til nesten same tid.

Dei to sistnemnde nettverka er no i den «ideelle ruta», men dei må heile tida vere på hogget med nye satsingar for å løfte nettverket og omgjevnadane til nettverket.

Institusjonell kapasitet er sentralt for innovasjonsevna. Det er noko som finst i alle nettverk og samfunn, det er også noko som kan utviklast over tid. I eksempla over ser vi at det skjer endring over tid, både når det gjeld institusjonell kapasitet og nettverka sine innstillingar til eksterne endringskrefter. Målet for eit nettverk bør vere å ha høg institusjonell kapasitet, og å ha evne til å observere og reflektere over eksterne endringskrefter, slik at ein kan ta opp det som er relevant, og gi avkall på det som er irrelevant.

Endringskrefter - Kor kjem dei frå

Vi har sett fleire døme på at eksterne endringskrefter påverkar nettverk og verksemder på regionalt nivå, for eksempel som resultat av nasjonale satsingar.

- For frukt- og bærenettverket har deltaking i Arena-programmet hatt ein positiv verknad på nettverket og aktivitetane der og på medlemmene i nettverket, både produsentar og foredlingsverksemder.
- IT-forum si breibandsatsing kom og i gang fordi dei ville posisjonere seg betre med tanke på å hente statlege kroner til å bygge ut tilbodet om breiband i regionen

Avgjerder på politisk nivå, nasjonalt, opnar moglegheiter for handling på regionalt og lokalt nivå. Nasjonalt lagar dei rammer eller regelverk for aktivitetar på lokalt nivå, noko som har vore utløysande for aktivitet lokalt. Men det kan også vere til hinder for aktivitet på lokalt nivå.

- For Energiregion Sogn og Fjordane har satsing mot opptak i Arena-programmet gjort at dei har blitt hindra i å skape andre aktivitetar. Nettverket gjekk raskt etter etablering inn for å søke om opptak i Arena-programmet og den prosessen kravde mykje energi og tok merksemda vekk frå etablering av andre aktivitetar i nettverket. Desse andre aktivitetane kunne faktisk gitt eit raskare samarbeidsgrunnlag.

Vi finn også døme på at regionalt nivå påverkar rammevilkår på nasjonalt nivå.

- IT-forum si breibandsatsing tok etter kvart ei aktiv rolle i høve nasjonale premissleggjarar. Som ei samla røyst frå fylket fekk dei moglegheit til å påverke politikarar og byråkratar i Oslo, gjennom høyringar og nasjonale konferansar. Undernetverket som har merksemd på breiband har vore svært aktivt og har sendt mange høyringsfråsegner som har påverka nasjonal politikk og rammer for vidare satsing på breiband. Nettverket er aktive lobbyistar på vegne av eigen region og andre i same situasjon, og har hatt mange møte med ulike departement. Innsatsen viser også att i vidare nasjonale breibandsatsingar. Dei har også tatt på seg ei rådgjevarrolle i samband med politisk handsaming og gjennomføring av breibandsutlysingar i fylket.

Og i dagens samfunn vert vi ikkje berre påverka av lokale, regionale og nasjonale endringskrefter, men også av globale endringskrefter. Problemstillingar rundt breiband hadde til dømes ikkje vore der om ikkje internasjonal utvikling av internett-teknologi hadde gjort det mogleg å kommunisere og dele kunnskap ved hjelp av elektroniske motorvegar.

Kopling til andre verktøy

Må sjåast i samanheng med det strategiske verktøyet «Kvar skal vi satse».

Institusjonell kapasitet er summen av verktøya det å «utvikle kunnskap og skape kunnskapsflyt», «bygge nettverk» og «mobilisere ressursar», men er også avhengig av at nettverket har høg legitimitet og ei evne til å «skape ekstern nytte».

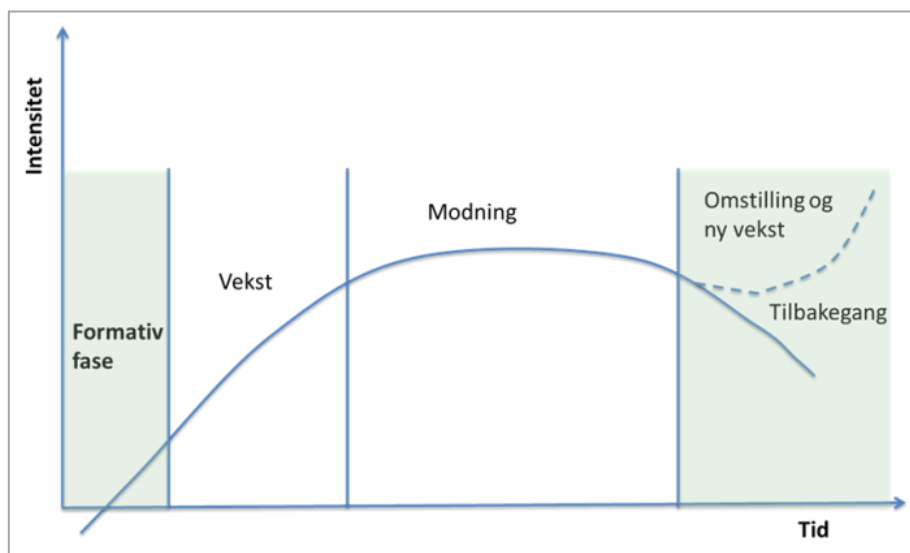
4. Analyse av livssyklusen

Kvifor er dette viktig?

Kva fase eit nettverk er i kan ha innverknad på dei strategiane ein legg, men også for å fange opp signal om behov for endringar før det er for seint. Om nettverket t.d. er kome i ein modningsfase må ein vere budd på muleg nedgang i aktiviteten om ein ikkje klarar å omstille seg.

Kva er ein nettverklivssyklus?

Innan marknadsføringslitteraturen er produktlivssyklus brukt for å illustrere korleis eit produkt går gjennom ulike fasar frå utvikling til avvikling. Typiske fasar er utvikling, introduksjon, vekst, modning og tilbakegang/avvikling. I organisasjonsforskninga har det oppstått analogiar til produktlivssyklusen som skildrar både organisasjons- og bransjelivsløp. Denne analogien kan også brukast til å skildre nettverklivssyklusen, som illustrert i figur 7. Den vertikale aksen viser intensiteten i nettverkssamarbeidet. Denne intensiteten kan målast på ulike måtar, alt etter kva problemstillingar som er mest aktuelle. Døme på intensitetsmål kan vere omfanget av verdiskaping i nettverket, tal deltakarar på møteplassane, tal medlemmer, tal innovasjonar, etc. Den horisontale aksen er ein tidsskala (alder).



Figur 7 Nettverklivssyklus

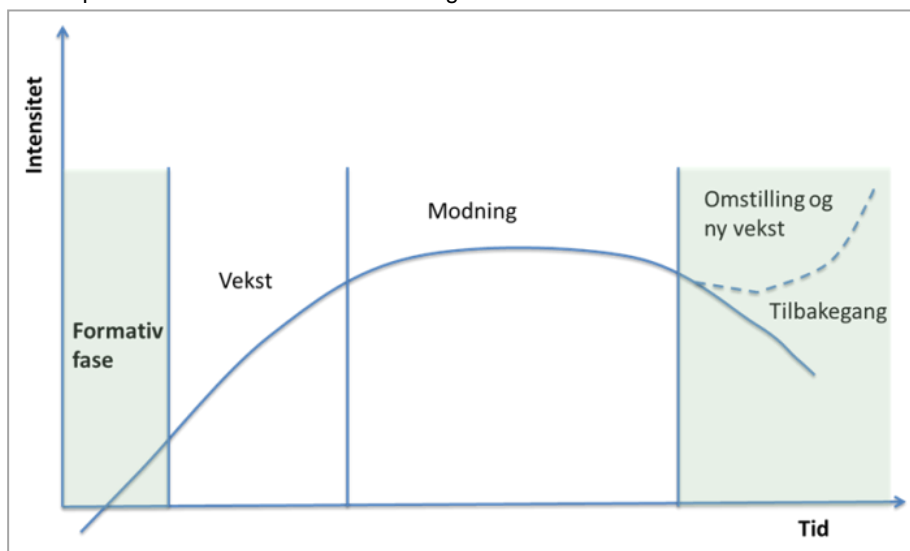
Nettverk kan ha korte eller lange syklar. Nokre nettverk vil ikkje overleve den formative fasen, andre vil ikkje overleve vekstfasen, og modningsfasen kan vere kortare eller lenger. Nystarta nettverk er i ein formativ fase, medan meir vel-etablerte nettverk kan vere i vekst- eller i modningsfasen. Nettverk med lang historie har typisk klart å gjennomføre minst ein syklus, og har klart omstillingsfasen og funne eit nytt fokus for samarbeidet.

Korleis kan verktøyet brukast?

Kurva i figur 7 viser eit tenkt utviklingsløp over tid, og det er ikkje nødvendigvis slik at alle nettverk har ei slik utvikling. Dette er likevel eit nyttig verktøy. Vi presenterer først ei enkel øving for å kome i gang:

Øving 1: Kome i gang med å bruke verktøyet Livssyklus

1. Prøv å plassere det aktuelle nettverket i figuren nedanfor



Figur 8. Livsløpsfase

2. Kva mål på intensitet er spesielt viktige for deg/dykk? (Verdiskaping, tal deltakarar på møteplassane, tal medlemmer, tal innovasjonar, eller noko anna?)
3. Korleis er tendensen i utviklinga i det valde målet historisk over tid? Ser du nokre faresignal?
4. Bør nettverket vidareførast? Bruk verktøyet Pinnsvinkonseptet til å gjere ei vurdering.
5. Prøv å setje konkrete verdiar på måla frå spørsmål 2 3-5 år framover
6. Kan du lage ei prioriteringsrekkefølge av måla?
7. Kva viktige aktivitetar ser du føre seg vil kome i neste fase for at måla skal nåast?
8. Er det nokre av dei seks elementa i verktøyet Funksjonsanalyse du vil prioritere spesielt i komande fase?
9. Kva skal gjerast av kven i neste fase?

TIPS TIL SPØRSMÅL 1 – Å Plassere Nettverket i Syklusen.

- KOR GAMMALT ER NETTVERKET? (LÅG ALDER TREND MOT TIDLEG SYKLUS)
- ER DET ETABLERT FASTE RUTINAR FOR SAMHANDLING I NETTVERKET (MODNING)
- HAR NETTVERKET EIT ELLER FLEIRE KONKRETE MÅL (UTAN KONKRETE MÅL FRAMLEIS I FORMATIV FASE)
- KJEM DET STADIG NYE MEDLEMMER OG NYE AKTIVITETAR (VEKSTFASE)
- HAR AKTIVITETEN BEGYNT Å DABBE? KJEM LIKE MANGE TIL NETTVERKSMØTA? KAN DET VERE BEHOV FOR Å TILFØRE NY ENERGI? (OMSTILLING NY VEKST)
- SJÅ OGSÅ PÅ TOYOTA-DØMET NEDANFOR

**Øving 2: Tilhøve til det offentlege – har det offentlege særlege interesser i nettverket?
Adresserer nettverket område som er del av strategiske planer i kommune/fylke?**

- Dersom nettverket er viktig for utvikling av regionen kan det offentlege ha ein viktig rolle å spele i formativ fase og omstillingsfasen, illustrert med skuggelegging i Figur 6. I rurale regionar som Sogn og Fjordane er offentlig sektor ein stor aktør som kan gi tyngde og drivkraft til initiativ, ala Toyota- dømet under.
- Innovasjon Norge har mellom anna eit program for støtte til etablering av Bedriftsnettverk. Norges Forskningsråd har i sitt Innovasjonsprosjekt-program også støtte til nettverksetablering

Utvikling av kunnskapsdelande innovative nettverk

Kvar av fasane blir karakterisert av ulike aktivitetar. I tabell 5 skildrar vi særtrekk ved dei ulike fasane i utviklinga av eit kunnskapsintensivt nettverk med Toyota som den leiande partnaren og underleverandørar.

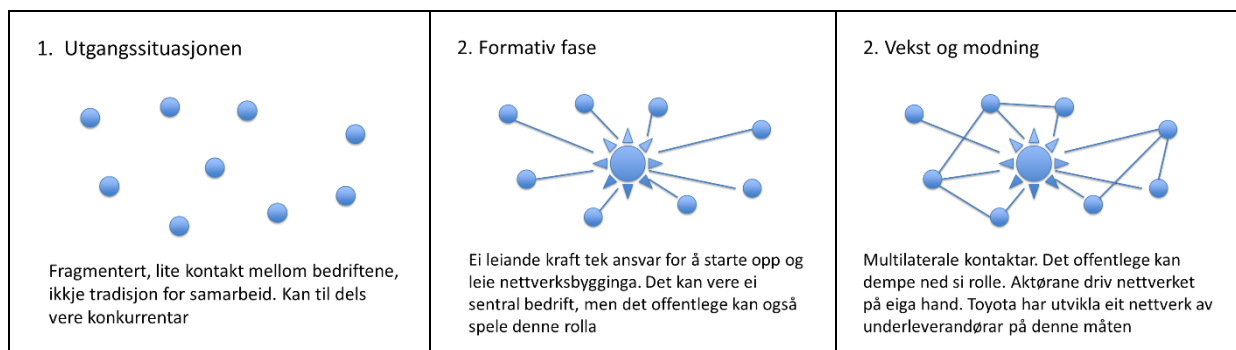
Proessen kan illustrerast i ein figurserie, sjå figur 9.

Tabell 5. Toyota-nettverket: Karakteristika ved dei ulike fasane

Dimensjonar	Formativ fase	Vekst og modning
Nettverksstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Eit stort nettverk med leiande aktør som hub • Bilaterale relasjonar med leiande aktør • Svake band mellom dei fleste medlemmane • Mange strukturelle hol 	<ul style="list-style-type: none"> • Stort nettverk og mange nettverk i nettverket • Multilaterale relasjonar • Sterke band i innvedde nettverk og med leiande aktør • Få strukturelle hol
Type kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Eksplisitt kunnskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksplisitt og taus kunnskap
Medlemsmotivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Vise forpliking til leiande aktør 	<ul style="list-style-type: none"> • Skaffe verdifull kunnskap, innovasjon, sjølvberande system

Figur 9.1 illustrerer at utgangspunktet var ei fragmentert gruppe verksemdar der det var lite kontakt mellom verksemdene og liten tradisjon for samarbeid. I ein formativ fase kan ei leiande kraft (figur 9.2), for eksempel ei bedrift med ein viss posisjon, ta initiativ til å utvikle eit nettverk.

I starten vil aktørane ofte ha bilaterale relasjonar til den leiande krafta og få multilaterale kontaktar. Etter kvart som dei arbeider med aktivitetar i nettverket vil det utviklast multilaterale kontaktar (figur 9.3), og initiativtakar kan dempe si eiga rolle i nettverket og tre inn som ein likeverdig nettverksaktør.



Figur 9 Fasar i utvikling av kunnskapsdelande og innovative nettverk.

Døme

Dei ulike nettverka prosjektet har studert er på ulike utviklingstrinn. Nokre er i svært tidleg fase, andre har eksistert i mange år og har gått gjennom livsløpssyklusane fleire gonger

Bedriftsnettverket i Jostedalen har ei lang historie, det vart etablert som eit meir uformelt nettverk, eit interessefellesskap, men hadde i liten grad innovasjon og produktutvikling på agendaen. Tilbodet om å formalisere samarbeidet gjennom å utvikle eit bedriftsnettverk gjorde at dei har klart å løfte kvaliteten på samarbeidet. Vi vurderer dette nettverket som å ha vore gjennom ein syklus og tilbodet om deltaking i bedriftsnettverksprosjektet var med å bringe dei inn i ein fase med omstilling og ny vekst. Dei er no i ein ny vekstfase der dei prøver ut ulike innovasjonar og samarbeidsformer.

IT-Forum saman med frukt- og bærenettverket har vore gjennom fleire syklusar med vekst, modning, og omstilling og ny vekst. *IT-forum* har klart å fornye seg, identifisere nye utfordringar og tatt grep om desse, slik har dei vore gjennom fleire omstillings- og vekstfasar.

Også *frukt- og bærenettverket* har vore gjennom fleire rundar med vekst, modning, og omstilling og ny vekst. Det å klare å omstille seg og identifisere og gripe fatt i nye utfordringar er med å bygge grunnlaget for eit langvarig nettverkssamarbeid. Både IT-forum og frukt- og bærenettverket arbeider med langsiktige problemstillingar, andre nettverk kan oppstå meir som eit resultat av eit konkret behov og når det behovet er løyst så er og livssyklusen til nettverket over. Typisk kan dette vere nettverk som oppstår rundt eit prosjekt. Når prosjektet er gjennomført og problemet løyst kan nettverket avviklast. Men når det er etablert eit godt og produktivt samarbeid mellom aktørane, vil det ofte vere eit ønskje om å halde fram med samarbeidet, noko som gjer at nettverket kan re-etablerast i ny form og med nye mål.

Kopling til andre verktøy

Livssyklus kan kombinerast med andre verktøy. Dei seks elementa i funksjonsanalysen kan ha ulik prioritering i ulike fasar. Og verktøyet for å bygge legitimitet kan vere viktig for å avdekke problem i overgangen mellom dei ulike fasane.

Det er ikkje noko som tilseier at nettverk har evig liv, så av og til er det rett å avvike nettverk. Pinnsvinkonseptet kan vere eit hjelpemiddel til å finne ut om nettverket framleis er liv laga. Om avviking ikkje er ønskeleg, må leiinga og deltakarane, særleg i modne nettverk, tenke over situasjonen; er det nødvendig med omstilling, må ein gjere endringar for å oppnå ny vekst?

Kapittel 3 Verktøy for drifte/ vedlikehald - Funksjonelle verktøy

1. Skape medlemsfordelar

Kvifor er dette viktig?

Det er viktig å ha merksemd på medlemsfordelar når nettverket har behov for å vekse og for å halde på sine medlemmer. Sagt på ein annan måte: Korleis kan vi motivere målgruppene til vedvarande aktivt medlemskap i nettverket?

Kva er medlemsfordelar?

Medlemsfordelar er sjølvstøtt gode grunnar til å bli med i eit nettverk, dvs. at nettverket må tilføre medlemmane noko ut over det kvar enkelt ville klare åleine. Men det ligg meir i dette enn som så. Vi må forstå at ulike grupper kan ha ulike grunnar til å bli med, og at motivasjon for medlemskap er noko som må oppretthaldast over tid.

Følgjeleg er det tre viktige spørsmål knytt til medlemsfordelar:

1. Kva er **målgruppene** for medlemskap i nettverket?
2. Kva **fordelar** kan nettverket skape for desse gruppene?
3. Korleis kan opplevd nytte **oppretthaldast** over tid?

Prøver vi å utvikle innovative nettverk er det tre hovudgrupper av medlemmer som peikar seg ut. Nummer 1 er openbert bedriftene i bransjen eller det aktuelle området. I tillegg må vi få med FoU-miljø og det offentlege støtteapparatet, dette for å sikre trippel heliks-effekt.

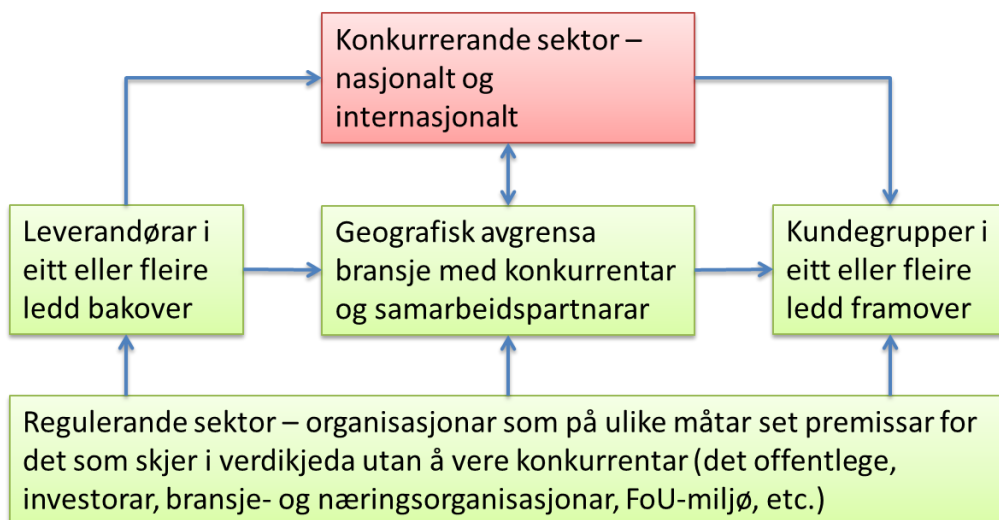
Om vi ser på heile det aktuelle forretningsområdet kan det beskrivast som ei verdikjeda frå underleverandørar i fleire ledd, så produksjon av varer og tenester, så distribusjon mot sluttbrukarar. Parallelt med dette kan vi tenkje oss ein regulerande sektor med styresmakter og långelevande institusjonar. Ved etablering av eit nettverk må ein bestemme seg for om nettverket skal omfatte heile verdikjeda eller berre delar av denne. Vi kan tenkje oss underleverandørnettverk eller eit nettverk av bedrifter som leverer til sluttbrukar. Bedriftsnettverket i Jostedalen er eit døme på det siste, medan Energiregion Sogn og Fjordane omfattar heile verdikjeda. For alle bedriftsleiarar er det avgjerande viktig å kjenne det forretningsområdet heile verdikjeda ein inngår i.

Når vi veit kven vi siktar oss inn mot er det neste skrittet å skissere kva fordelar nettverket kan ha for dei ulike målgruppene. Ein fellesnemnar er at innovative nettverk skal bidra til å auke verdiskaping hjå medlemmene. Vi kan godt seie at dette er hovudføremålet. Kva ein konkret vil gjere for å auke verdiskapinga kan vere forskjellige aktivitetar, alt etter kva gruppe vi ser på. Derfor treng medlemmane delmål for å nå hovudmålet.

Det er ikkje nok å skape ei kortsiktig interesse for nettverkssamarbeid for så å la det heile koke vekk i kålen. Når nettverk veks og modnast trengst det stadig grep for å styrke og uthald i engasjementet til medlemmane.

Korleis bruke verktøyet Medlemsfordelar?

Når vi skal finne målgruppe for nettverket kan det vere ei god hjelp å teikne opp ei skisse over det aktuelle forretningsområdet. Eit generelt døme er vist i figur 10 (neste side).



Figur 10. Prinsippskisse over ei verdikjede

Dette er ei prinsippskisse, og dei som arbeider med nettverk må prøve å lage ei skisse som viser den faktiske situasjonen for det aktuelle nettverket. Dette er øving nummer 1, og må kanskje gjerast i fleire omgangar alt etter kor kompleks verdikjede vi talar om. Her er det også aktuelt at det blir engasjert konsulentar eller forskarar i kartleggingsarbeidet.

Øving 1: Prøv å teikne opp forretningsområdet (verdikjeda) det aktuelle nettverket inngår i.

Det neste viktige strategiske grep er å avgrense nettverket. Kven er naturleg å ha med? Merk at element frå regulerande sektor er nødvendig å ha med om vi ønskjer eit fullstendig trippel heliks-samarbeid.

Øving 2: Kva er ei fornuftig avgrensing av det aktuelle nettverket ut frå teikninga frå førre øving?

For å kartlegge kva fordelar som er mest aktuelle for dei ulike gruppene eller aktørane som inngår i nettverket kan vi gjere ein såkalla bidrags-påskjøningsanalyse. Ein slik analyse kan gjennomførast ved at dei viktigaste aktørgruppene blir lista opp i venstre i ein tabell. I neste kolonne skildrar ein kva denne gruppa bidreg med inn i nettverket, og i den tredje kolonnen viser ein kva påskjønningar denne gruppa vil med seg frå nettverkssamarbeidet. Sjå tabell 6 for generelt døme. Også her kan det hende at det trengst eit førearbeid av konsulentar eller forskarar for å klarlegge bidrag og påskjønningar frå dei ulike gruppene.

Øving 3: Lag ein tabell som viser bidrag og påskjønningar (fordelar) frå og til ulike aktørar som inngår i det aktuelle nettverket ut frå resultatane av Øving 2.

Ytterlegare hjelp til å finne medlemsfordelar ligg i det vi i VRI2-rapporten har kalla funksjonar i velfungerande nettverk. Under hovudmålet, auka verdiskaping, kan vi sette delmål innan legitimitetsbygging, innovasjon, kunnskapsutvikling og –deling, og ressursmobilisering. Sjå egne verktøy for desse funksjonane.

Det tredje og siste spørsmålet vårt dreier seg om korleis nettverk i sein vekstfase og modningsfase skal kunne oppretthalde interessa for nettverket. I praksis betyr det at nettverket må finne stadig nye måtar å skape verdier på, t.d. må ein stadig fornye seg innan funksjonane som er nemnde ovanfor.

Øving 4: Korleis kan det aktuelle nettverket oppretthalde interessa blant medlemmane over tid, og kva som må til for at medlemmane prioriterer nettverket. Kva er det som hindrar medlemmane frå å bruke tid på nettverket, og kva kan gjerast for å rette på dette?

Tabell 6. Døme på analyse av bidrag og påskjøningar

Aktør	Bidrag	Belønning
Eigarar	Kapital, kompetanse	Overskot, utbytte, institusjonsbygging («få til noko»)
Långivarar	Kapital	Renter, institusjonsbygging («dette har banken vore med på»)
Tilsette	Arbeid, kompetanse	Løn, sikre arbeidsplassar, høve til utvikling og karriere
Leverandørar	Varer, tenester, innovasjonar	Betaling, tilbakemeldingar, kvalitetskrav, formidling av behov
Kundar	Betaling, tilbakemeldingar, kvalitetskrav, formidling av behov	Varer, tenester, innovasjonar
Konkurrentar	Marknadsføring, innovasjonar, muleg partnerskap	Gjer bransjen attraktiv, kvalitetsheving
Interesse-organisasjonar	Interesser vedrørande leiing, miljø, likestilling, prosedyrar, etc	Betre leiing, miljø, etc
Det offentlege (Stat, FK, IN, K)	Lover, forskrifter, kapital, kompetanse, kontaktar	Skattar, arbeidsplassar, lokalmiljø, sosialt ansvar
FoU-miljø	Kompetanse, utgreiingsarbeid, formidling	Publisering, døme til bruk i undervisning, kompetanseheving

Døme - Drivkrefter for medlemskap i nettverka

Ei drivkraft som går att både i nettverk i formativ fase og i vekstfase er eit personleg engasjement mellom representantar for medlemsaktørane. Enkeltpersonar som er engasjerte og brenn for utviklinga av feltet ser ut til å vere viktige for at folk og aktørar skal vere motiverte til å vere med og at nettverksarbeidet skal skride framover.

Drivkrefter som gjer at aktørar ynskjer å vere med inkluderer vidare kunnskap om potensialet som ligg i feltet, eit ynskje om meir verdiskaping, og for bedrifter, eit ynskje om kontraktar. Det å få støtte frå offentlig sektor i form av tenester, rådgjeving eller finansiering kan også vere eit incentiv. For initiativtakarane i nettverka i formativ fase vert det uttrykt eit ynskje om å utvikle nye samarbeidsrelasjonar mellom leverandørar, og betre integrere bransje-verdikjeder i fylket. Ein søker òg samarbeid i nettverk for å vere med å utvikle nye produkt og tenester og å takle hardare konkurranse utanfrå. I dei meir etablerte nettverka ser vi at ein opplevd nytte av samarbeidet, og dessutan det at medlemmene er klare over gjensidig avhengigheit, er incentiv for vidare engasjement. Det at det er ei positiv stemning og attraktive aktivitetar i nettverksregi ser også ut til å stimulere til medverknad.

Felles for alle nettverka som vart studert:

- Personleg engasjement (eldsjeler)
- Kunnskap om verdiskapingspotensialet
- Ønske om auka verdiskaping
- Ønske om betre konkurranseevne
- Tilbod om støtte i form av finansiering/rådgjeving

Spesielt for nettverk i formativ fase:

- Innovasjon: Ønske om å utvikle leverandørsamarbeid/nye tenester og produkt for å kunne levere på nye marknader, takle hardare konkurranse og utvikle/integrere bransje-verdikjeder i fylket

Nettverk i vekstfase:

- Opplevd nytte
- Medvit om gjensidig avhengigheit
- Positiv stemning
- Attraktive aktivitetar

Barrierar mot medlemskap i nettverka

Ein viktig barriere for at aktørar vert med på tvers av nettverka er mangel på tid og kapasitet til å vere med i nettverksarbeid. Dette kan føre til at aktørar vel å stå utanfor, eller berre engasjere seg i låg grad. For nettverk i ein formativ fase kan mangel på ein fungerande samarbeidsarena, det at ein ikkje ser nytten av samarbeidet, eller at bedrifter har sin eigen agenda og kan hende andre samarbeidspartnarar og nettverk, vere barrierar for deltaking i nettverket.

I eit breitt nettverk som IT-forum er det ei utfordring av medlemmene har stor spreining i bakgrunn og interesser, og at det difor kan vere vanskeleg å utvikle prosjektporteføljar som fengjer alle, og som alle ser bidrar til felles målsetjingar. Dersom medlemmer finn at aktivitetar ikkje er relevante for dei, kan dei velje å redusere eller kutte engasjementet sitt. Ei utfordring for å halde incentivet oppe er at agenda og motivasjon for deltaking kan vere ulik for næringsliv, academia og det offentlege. Bedriftene ønskjer konkrete prosjektsatsingar å samarbeide om og vil sjå raske resultat, medan FoU-miljø og det offentlege gjerne vil tenkje meir langsiktig og ikkje er så opptekne av at konkrete resultat skal produserast fort.

Felles for alle nettverka som vart studert:

- Mangel på tid og ressursar hos dei mange småbedriftene
- Stor spreining i bakgrunn/interesser/motivasjon: aktivitetar fengjer ikkje alle

Spesielt for nettverk i formativ fase:

- Mangel på fungerande samarbeidsarena
- Potensielle medlemmer ser ikkje nytte
- Andre nettverk/samarbeid prioriterte

Kopling til andre verktøy

Skaping av medlemsfordelar kan sjåast i samanheng med andre funksjonar som legitimitetsbygging, innovasjon, kunnskapsutvikling og –deling, og ressursmobilisering. Sjå eigne verktøy for desse funksjonane. Strategisk må skaping av medlemsfordelar sjåast i samanheng med Piggsvinkonseptet og Livssyklus.

2. Utvikle kunnskap og skape kunnskapsflyt

Kvifor er dette viktig?

Verktøyet kan brukast til å kartlegge kunnskapen som er tilgjengelig i nettverket både taus og eksplisitt kunnskap og eventuelle kunnskapshull som må dekkast for å kunne møte nettverket si målsetting.

Å produsere ny kunnskap saman og å dele kunnskap er kjerneaktivitetar i eit nettverk. Å ha ein oversikt over tilgjengeleg kunnskap er difor nødvendig når nettverket skal løyse oppgåver.

Kva er Kunnskap og kunnskapsflyt?

Kunnskap er å vite korleis noko fungerer, i motsetning til å ikkje vite. Det høyrer enkelt ut, men filosofisk sett kan dette vere komplekst. Det er t.d. ikkje alltid vi veit kva vi ikkje veit, og det er ikkje alltid vi veit kva andre veit eller ikkje veit. Men ein treng ikkje ha lest Wittgenstein for å forstå at deltaking i nettverk kan tilføre aktørane nye og nyttige kunnskapar. Kunnskap som vert delt kan få mykje større verdi enn om ein held den for seg sjølv. Det betyr ikkje du treng gi all kunnskap frå deg, men kanskje at ein gjennom samarbeid kan skape nye produkt som gjev auka verdiskaping hjå fleire.

Kven har kunnskap? Alle har kunnskap men avhengig av kva arbeid du har vil kunnskapen din variere. Det er typisk å skilje mellom Taus og Eksplisitt kunnskap.

- Taus kunnskap – «erfaringsbasert kunnskap» som berre finst i hovudet til folk og dermed er vanskeleg å dokumentere. Slik kunnskap blir tileigna gjennom utføring av arbeid, det kan vere spesielle typar handverk, ferdigheiter eller know-how og som berre kan overførast gjennom praksis. Denne kunnskapen forsvinn om personen sluttar i bedrifta.
- Eksplisitt kunnskap – «akademisk kunnskap» som lar seg dokumentere og dermed finnast att. Lar seg lett overføre frå avsendar til mottakar. Slik kunnskap blir att i form av dokument, spesifikasjonar etc. når ein person sluttar i bedrifta.

Kunnskap og flyt av kunnskap er viktig for innovasjon. Ingen kan bli innovative utan tilførsel på input. Og flest innovasjonar skjer i møte mellom interessentar gjennom utveksling av kunnskap – korleis kunnskapen flyt i nettverket og mellom medlemmene i nettverket er avgjerande for graden av innovasjon. Nettverket kan legge opp til aktivitetar som styrkar flyten av kunnskap. La alle få presentere seg og si bedrift, la fleire sleppe til på felles arenaer.

Når ein arbeider med innovasjon kan tilførsel av kunnskap frå andre vere det som skil mellom suksess eller ikkje. Å ha oversikt over kva kunnskap ulike har kan vere det som gjer at ein klarer kople til seg den «kunnskapsressursen» som er nødvendig. Faglitteraturen skildrar gjerne innovasjon som ein interaktiv prosess, det vil seie ikkje- lineær utvikling av kunnskap og kunnskapsoverføring: teknologi og kunnskap flyt fritt mellom verksemder, forskning og utviklingsmiljø, og andre interessentar.

Kva fremjar og hemmar kunnskapsflyt- kva fremjar aktiv deltaking i nettverka?

Det kan vere mange ulike grunnar til å vere med i nettverk. Vi har i ein ny studie trekt ut nokre fellesnemnarar som legitimitetsbygging og mobilisering av sosial og kulturell kapital. Aktørane tillegg slike immaterielle verdiar stor vekt, men har også behov for at verdiane skal materialisere seg i form av økonomisk verdiskaping. Variasjonen i årsakene til medlemskap, og den finurlege balansen mellom immaterielle og materielle verdiar, gjer nettverksleing til ei øving for personar med engasjement og fingerspisskjensle. (Larsen og Nesse, 2016). Samarbeidsprosjekt undervegs mangla td. i dømet ESF som berre satsa på storprosjektet som ikkje vart.

Korleis bruke verktøyet Kunnskap og kunnskapsflyt?

Øving 1: Kartlegg kunnskapen i nettverket:

- skaff til vege CV til direkte deltakarar på vegne av bedriftene
- lag ein bedriftsprofil for deltakarar i nettverket som både omhandlar erfaringsbasert og dokumentert kunnskap

Øving 2: Klassifiser aktørane etter kva kunnskap dei kan bidra med: vitenskapelig, analytisk, teknisk, handverksbasert, generell- og prosjektkunnskap. Definer gjerne eigne kategoriar.

Medlem	Vitenskapelig	Analytisk	Teknisk	Handverksbasert	Generell kunnskap	Prosjekt-kunnskap
Medlem 1	X	X				X
Medlem 2			x	x	x	

Øving 3: Diskuter nettverket si evne til å søke etter og ta til seg kunnskap. Diskuter om det er openheit for tilførsel av ny kunnskap eller om nettverket er lukka

Øving 4: Identifiser om det er kunnskapshol i nettverket. Vurder om det er behov for andre kunnskapstypar i nettverket og leit etter aktørar som kan supplere kunnskapen (sjå relasjonsressursar)

Øving 5: Tenk over følgjande: Kan nettverket styrke kunnskapstilgangen gjennom å involvere seg i utdanningssystemet?

- Ha merksemd på det å presentere problemstillingar som høver til bachelor-, master- og doktorgradsoppgåver. Kontakt med studentar i høgare utdanning (i og utanfor fylket) kan gje nyttig kunnskapsutveksling begge vegar, og i gjennomføring av oppgåvene kan studentane tilføre viktig kompetanse.
- Legge til rette for at tilsette kan kvalifisere seg til fagutdanningar, fagbrev, fagskule, noko som hevar kompetansen i næringslivet
- Skuleverket: Ungdomsbedrift (VGS-nivå), leiartrening, vidareutvikling av kreative evner, kontakt med næringslivet (skaffe rollemodellar). Dette er tiltak som skapar entreprenørlyst blant ungdommen (og jenter spesielt)
- Bidra som rollemodellar for ungdomsbedrifter. Dette er viktig for å skape entreprenørlyst hos ungdommen (gjeld begge kjønn, men særleg viktig å trekke fleire jenter med). Slik kontakt mellom næringsliv og skule er også viktig for at ungdommen skal tenkje karriere i fylket sitt næringsliv. Og unge nyutdanna bidrar med ny kunnskap

Døme

Reiselivsnettverket i Jostedalen er eit forholdsvis lite, men tett nettverk. Deltakarane kjenner dei same personane og erfaringar og informasjon vert delt og spreier seg raskt. I arbeidet med bedriftsnettverket er det dagleg leiar som sørgjer for at alle blir informert om kva som skjer. Informasjon frå styremøte og aktivitetar enkeltmedlemmer har vore med på vert sirkulert i etterkant i form av referat. I tillegg møtest folk uformelt, mange møtast ofte. På slike måtar kan taus kunnskap bli gjort eksplisitt for dei som er med i nettverket.

Tette nettverk blir gjerne forbunde med avgrensingar når det gjeld å hente inn ny kunnskap. I tette nettverk, utan mange svake band til aktørar frå andre nettverk, er det forholdsvis lite ny kunnskap som blir tilført. Det vert argumentert med at folk i tette nettverk gjerne har ein lik kunnskapsbase og at det dermed blir utvikla lite ny kunnskap. Eit av formåla med Bedriftsnettverkssatsinga til Innovasjon Norge er å bidra til kunnskapsutvikling og erfaringsdeling med andre nettverk. Det er planlagt kunnskapsoverføring gjennom blant anna nettverkssamlingar, dette er noko som alle respondentane framhevar som positivt.

Sjølve prosessane med å lære seg å samarbeide på nye måtar internt i Jostedalen vert også trekt fram som positivt i forhold til kunnskapsutvikling. Det at bedriftene no arbeider mykje tettare gjer at dei blir meir klar over dei ressursane kvar enkelt i nettverket kan bidra med.

Gjennom kontakten med Innovasjon Norge og ekstern prosessleiar får nettverket tilgang til andre kunnskapsressursar. Her går kontakten hovudsakleg gjennom prosjektleiar som deretter vidareformidlar til dei andre bedriftene.

Kopling til andre verktøy

Å utvikle kunnskap og skape kunnskapsflyt er ein sentral prosess i bygging av institusjonell kapasitet for å handtere eksterne endringskrefter. Det inneber ei tett kopling til fleire andre verktøy som «å bygge nettverk», og «mobilisere». Verktøyet er også sentralt i forhold til «Kvar skal vi satse», som mellom anna ser på kva kompetanse nettverket har. Det har også ein rolle å spele i forhold til «ekstern nytte» som mellom anna omfattar det at kunnskapsflyten kan gå ut over nettverket sine grenser.

Andre verktøy er ei støtte for å vurdere kommersielle tilhøve, som Innovasjon Norge si handbok, Weberg Kåsa, C. & Brustad, T. (2009), med mykje utfyllande å hente om marknadsvurderingar. La deg også inspirere av «Innovasjon i praksis, veien til den andre siden» (Dagestad, Sjur (red.)(2014)) med norske innovasjonserfaringar.

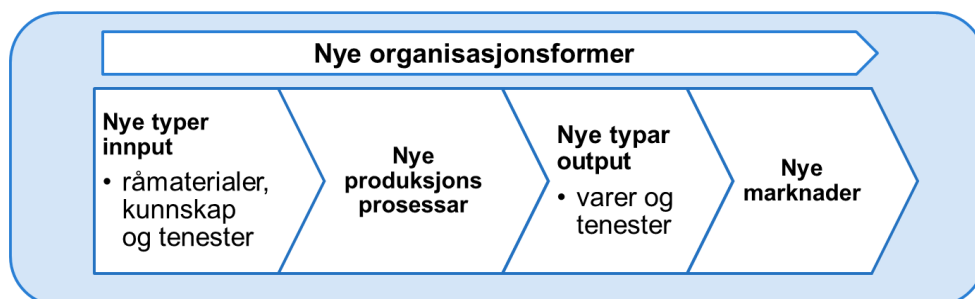
3. Skape innovasjonar

Kvifor er dette viktig?

Innovasjonar er det som driv utviklinga vidare. Utan innovasjon ville bedrifter ikkje fått til endringar i dei produkt og tenester som vi kjenner i dag, og dei ville risikere å tape i konkurranse med andre. Internett er ein innovasjon, mobiltelefonen er ein innovasjon, sjølvbetjeningsbutikkar er ein innovasjon. Kor ville vi vore i dag utan desse og mange andre innovasjonar? Skal vi framleis ha verdiskaping i norske bedrifter og kunne levere betre offentlege tenester må vi framleis skape innovasjonar.

Kva er Innovasjon?

Innovasjon er meir enn kreativitet, det er heile prosessen frå ein ny idé til det nye er teke i bruk. Innovasjon er å sette noko nytt ut i livet – introduksjon av nye input i ein prosess, nye produkt og tenester, nye produksjons prosessar, det å tilnærma seg nye marknader, eller nye organisasjonsformer som bidrar til verdiskaping, økonomisk eller anna, både i offentlig og privat sektor (sjå figur 11).

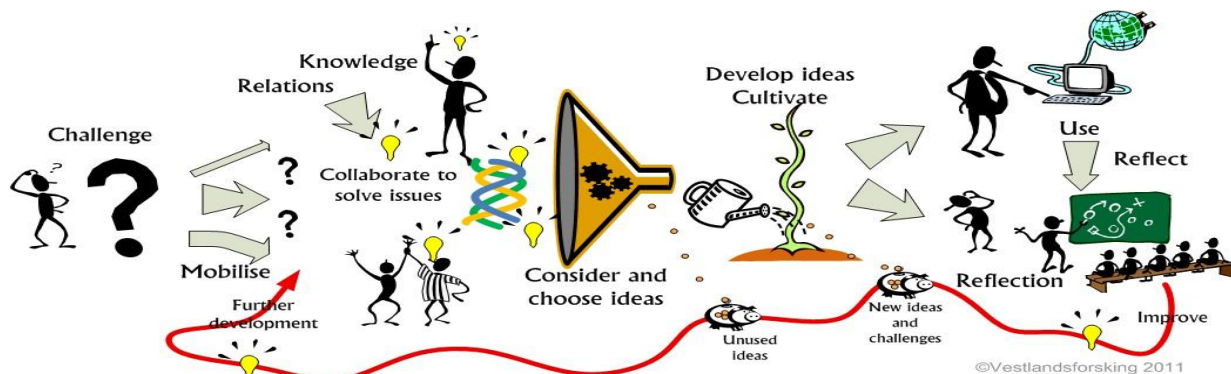


Figur 11. Modell for å definere innovasjon basert på Schumpeter (1934, 1983)

Schumpeter (1934, 1983) knyter innovasjon både til auka verdiskaping og til kvalitative endringar. Den økonomiske definisjonen av verdiskaping er driftsresultat pluss lønnskostnader. Driftsresultat er resultat før skatt, renter og overskotsdisposisjonar. Ein kan sjå på innovasjon innan ei bedrift eller innanfor ein bransje eller eit nettverk. Verdiskapinga i ei bedrift, ein bransje, eller eit nettverk i ein tidsperiode viser altså kor mykje pengar som går til viktige interessentar som tilsette, investorar, långivarar og styresmakter (jf. Jakobsen et al., 2012).

Verktøyet Skape innovasjon

Eit nettverk som ønskjer å bidra til innovasjon må ha merksemd på aktivitetar som bidrar til innovasjon både i nettverket og hjå medlemmene i nettverket. Det er ikkje alltid lett å identifisere innovasjonar, mange bedrifter arbeider med problemløysing i det daglige, å løyse eit problem er det ein innovasjon? Ja det er ofte det. Figur 12 gir ein skjematisk gjennomgang av ein innovasjonsprosess.



Figur 12. Skjematisert innovasjonsprosess, frå utfordring, involvering av kunnskaps- og relasjonsressursar til å mobilisere for innsats. Forslag vert vurdert, val tatt og prøvd ut. Undervegs vert erfaringar mata attende til prosessen

Prosessten startar med at ein oppdagar ei utfordring. Personen eller bedrifta tenkjer kanskje på korleis løyse det, og hentar inn andre personar som kan ha kunnskap som kan bidra. Det kan vere personar i eiga bedrift eller frå bedrifta sitt nettverk. Deltakarane drøftar og vurderer og vel ein måte å gå fram på. Dei utviklar løysinga, tar den i bruk og vurderer resultatet, og tar med erfaringane tilbake til dei ein har drøfta med for å kunne bringe ideen enda lenger.

Ein slik innovativ prosess kan skje innafør ei avdeling, innafør ei bedrift, innafør ein bransje eller innafør eit nettverk. Slik aktivitet kan vere ein del av ei dagleg problemløysing i avdelinga eller bedrifta, eller den kan kome resultat av større og meir omfattande satsingar. Bransjerelaterte innovasjonar er gjerne nye måtar å gjere ting på som vert gjort tilgjengeleg for alle eller mange bedrifter i bransjen. Nettverksrelaterte innovasjonar er resultat av interaksjon i nettverket, enten gjennom direkte involvering eller ved at ein får sådd idear gjennom nettverket.

Korleis bruke verktøyet Innovasjon?

Øving 1 Dersom du arbeider med innovasjonar, skaff deg oversikt over dei innovasjonane som har skjedd i nettverket. Lag ei liste over forbetringar som har kome som resultat av samarbeid i nettverket eller mellom enkeltmedlemmer i nettverket.

- Lag aktivitetar som set merksemd på innovasjon og kva innovasjon er. Sjølv små innovasjonar er innovasjonar
- Intervju medlemmer om kva nytte dei har hatt av andre medlemmer i nettverket, og om det har resultert i innovasjonar
- Skaff deg oversikt over kva som er samla verdiskapinga i nettverket og mål utvikling av denne over tid. Skaff deg tilsvarende oversikt for bransje eller andre konkurrerande nettverk så du har ein målestokk for om det er noko betring.
- Lag ei liste over innovasjonar og klassifiser dei. Bruk gjerne eit skjema som vist i tabell 7. Ofte er det å bli merksam på at det skjer verkeleg innovasjonar som resultat av nettverket og møteplassen nettverket representerer.

Tabell 7. Log over innovasjonar

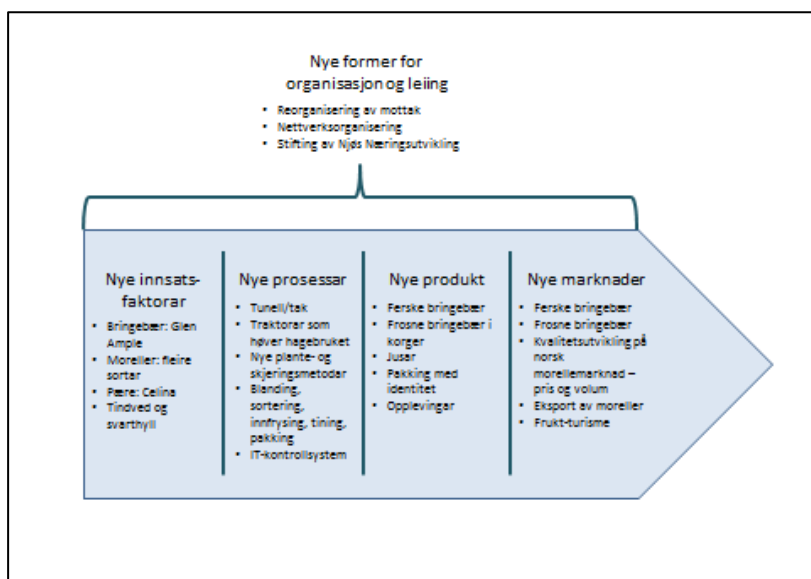
NYE ORGANISASJONSFORMER: • •			
Nye innsatsfaktorar: • • •	Nye produksjonsprosessar: • • •	Nye typar output/produkt: • • •	Nye marknader: • • •

Døme

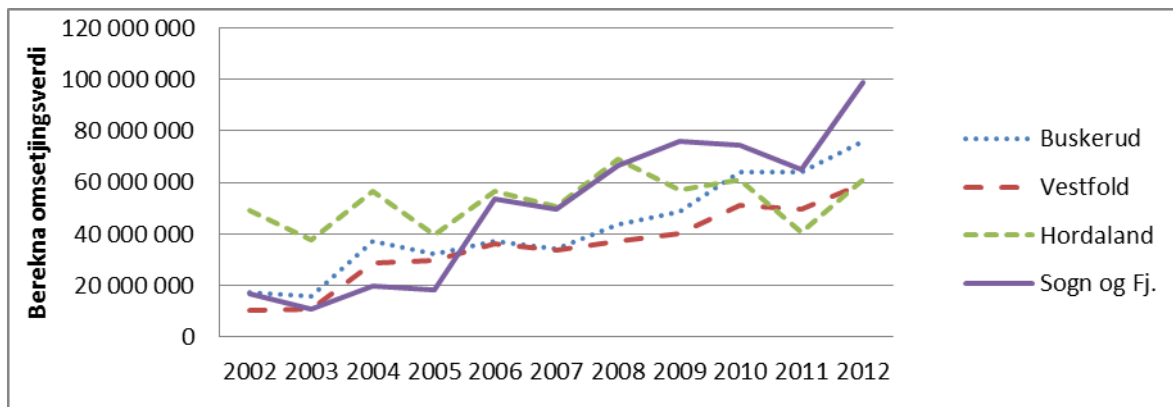
Dersom innovasjon og utvikling er eit mål og tema for eit nettverk er det nødvendig å ha gjennomgåande merksemd på dette. Det handlar om å identifisere utfordringar som kan løysast dersom fleire går saman, og å kome fram til nye og betre løysingar. I dei fem undersøkte nettverka er det stor variasjon i omfanget av innovasjonsprosessar som involverer fleire av nettverksaktørane. Dei to bedriftene i marin næring har høgt fokus på innovasjon, og eksperimenterer stadig fram nye måtar å gjere ting på. Bedriftsnettverket i Jostedalen er i ferd med å utvikle nye produkt og produktpakkar der ulike leverandørar står saman. Dei har også vore innovative gjennom å arbeide fram ei ny verksemd som skal drivast i samarbeid mellom alle aktørane, ei ny organisasjonsform.

Sett bort frå at Energiregion Sogn og Fjordane er ei ny form for organisering av bedriftene, har ikkje nettverket enno vorte ein arena for innovasjon, men enkeltaktørane har vist innovativ evne før, og der er såleis eit grunnlag for vidare innovativ aktivitet. IT-forum er først og fremst ein arena for kunnskapsutveksling, kontaktskaping og idéutvikling, medan vidareutviklinga og iverksetting av idear gjerne vert teke ansvar for av mindre grupper av medlemsaktørar organisert i undergrupper. Dette er eit nettverk med lang fartstid som har bidrege med innovasjonar i offentleg sektor, for eksempel meldingsutveksling mellom helseføretak, pleie og omsorg og fastlegar, og organisering av arbeidet med å få bygd breiband i fylket.

Innan frukt- og bærnettverket har det vore eit sterkt innovasjonsfokus dei siste åra, og vi kan finne døme på ei rekkje nyutviklingar frå innsatsfaktorar og til marknader. Figur 13 viser døme på innovasjonar i frukt- og bærnæringa. Dei fleste av desse har vorte utvikla i eit samarbeid på tvers av fleire aktørar. Dette speglar seg også i økonomien i næringa. Figur 14 viser auken i berekna omsetningsverdi av seks viktige frukt- og bærartar i Sogn og Fjordane samanlikna med tre andre viktige produsentfylke. Her ser vi at Sogn og Fjordane har tatt att og gått forbi dei andre produsentfylka.



Figur 13. Døme på innovasjonar innan frukt og bær i Sogn og Fjordane



Figur 14. Berekna omsetjingsverdi av dei seks viktigaste frukt- og bærartane (eple, pære, plomme, morellar, jordbær, bringebær) i dei fire største produsentfylka i landet i perioden 2002-2010. Kjelde: Utarbeidd av Stein Harald Hjeltnes basert på data frå SLF og GPS

Kopling til andre verktøy

I innovative nettverk er det nyskaping som skapar grunnlaget for auka verdiskaping og betra konkurranse evne. Såleis er alle verktøya omtalt i verktøykassa på eit eller anna vis kopla til det å skape innovasjon.

4. Bygge nettverk – Relasjonsressursar

Kvifor er dette viktig?

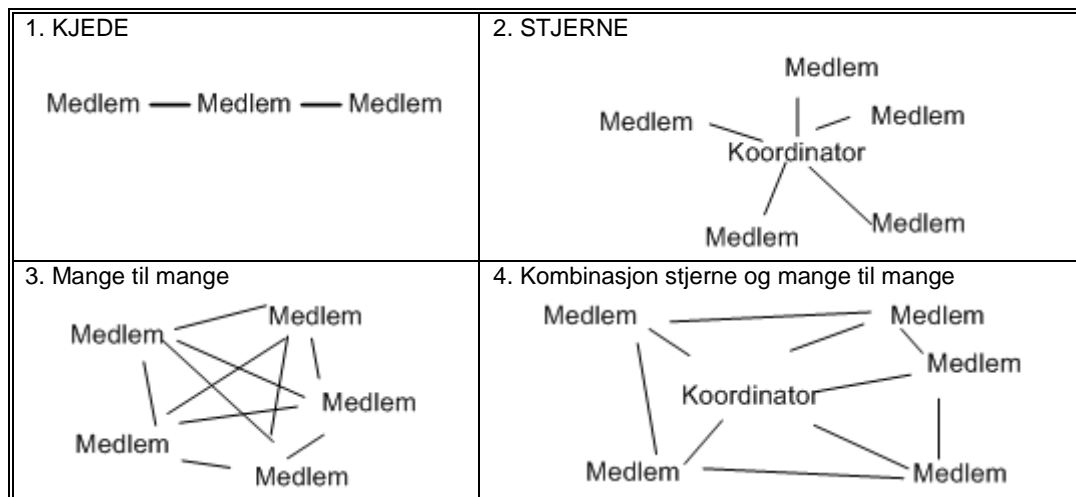
Verktøyet kan brukast til å kartlegge aktørane i nettverket og relasjonane mellom dei. Aktiviteten heng saman med bruken av verktøy for kunnskapskartlegging.

Kva er ein relasjonsressurs?

Ein «ressurs» er ei kjelde, ein reserve eller eit hjelpemiddel som kan nyttast økonomisk (Norsk ordbok). I vidare forstand er ein ressurs alt som kan hjelpe deg til å nå dine mål. Ein relasjonsressurs i denne samanhengen er nokon du «kjenner» som kan bidra i til ei gitt, ønska utvikling. Når vi snakkar om innovative nettverk er dette dei ressursane som finst i koplingane mellom medlemmane, og mellom medlemmane og deira kontaktar utanfor nettverket.

Ei viktig målsetting med å arbeide i nettverk er å få tilgang til meir kunnskap og kompetanse enn ein sjølv disponerer og gjerne alternativ kunnskap, fordi det i møte mellom ulike kunnskapsfelt ofte skjer innovasjonar. Den grunnleggjande strukturen i nettverk kan beskrivast på fleire vis. Vi vil her ta med nokre særtrekk som kan finnast att i nettverkssamarbeid.

- Topologi: Eit nettverk kan ha mange former og forma påverkar kva type samhandling som er muleg. Figur 15 på neste side, illustrerer ulike topologiar. Figur 15.1 viser eit kjede-nettverk, døme på dette kan vere nettverk bygd som leverandør–kunderelasjonar. Figur 15.2 illustrerer eit nav eller stjernenettverk, der medlemmane er kopla gjennom ein sentral koordinator, og tilnærma all samhandling i nettverket skjer gjennom den sentrale koordinatoren, det manglar direkte kontakt mellom medlemmene. Figur 15.3 viser eit mange-til-mange nettverk der alle medlemmer er i samhandling med alle andre medlemmer, direkte kontakt mellom medlemmer i nettverket. Figur 15.4 illustrerer ein mellomting mellom stjerne og mange-til-mange. I mange nettverk er det eit sekretariat, prosjektleiar eller koordinator som har eit gitt ansvar, samtidig som det er direkte kontakt også mellom medlemmer, men ikkje nødvendigvis at alle har kontakt med alle. Kjede- og stjernenettverk er meir sårbare enn dei to andre typane. Redundans, det at det er meir enn ein måte å finne kopling mellom to aktørar i nettverket er viktig for stabiliteten til nettverket, Kjede- og stjernenettverk, er difor sårbare, medan mange til mange og kombinasjonen har redundans, det er meir enn ein sti mellom kvart medlem.
- Sårbarheit og elastisitet er eigenskapar ved nettverket som fortel noko om korleis nettverket handterer endring. Dersom nettverket er elastisk er det robust og toler endring, og endringar lar seg reversere. Dersom nettverket er sårbart vil det vere meir utsett for tilfeldige feil og uhell, og endringar er vanskeleg å reversere.
- Sterke og svake relasjonar – Sterke relasjonar fremmar lokalt samhald og eit lukka nettverk som ikkje er ope for andre. Medan svake relasjonar opnar opp nettverket og fremmar evna til innovasjon og til å mobilisere og koordinere handling. Dei er i stand til å legge nye planar raskare og koordinere aktivitetane betre enn i lukka nettverk, og dei kan lettare kople inn ekstern kompetanse frå andre. Med omsyn til regional utvikling er det ein dualitet i dette; samtidig som ein ønskjer å fremme fellesskap og lojalitet (sterke relasjonar) ønskjer ein også evne til å mobilisere raskt og ta i bruk innovasjonar.



Figur 15. Topologi

Korleis bruke verktøyet Kunnskap og kunnskapsflyt?

Øving 1. Kartlegg personane i nettverket og lag eit kart over medlemmer sine relasjonar

- Gjennomfør intervju med dei for å finne ut kva relasjonar dei har til andre medlemmer i nettverket. Er relasjonane sterke eller svake?
- Kva andre bedrifter og nettverk er dei i kontakt med utanfor nettverket og som kan nyttast når ein treng å mobilisere for å handtere ei endring?
- Korleis skjer samhandling i nettverket?

Øving 2. Vurder relasjonane i nettverket

- Kva arkitektur /topologi trer fram gjennom kartlegginga?
- Består nettverket av svake eller sterke relasjonar?
- Kva kopling har det til andre nettverk lokalt, regionalt?
- Korleis er det kopla til andre lokale nettverk
- Kva maktrelasjonar held nettverket saman? «makt til å handle» og «makt over andre»

Døme

IT-forum kan tene som eit døme på etablering og utvikling av nettverk. IT-forum Sogn og Fjordane vart oppretta i 1995. Initiativtakarane til IT-forum var Vestlandsforskning ved Jan Per Styve, og Fylkesmannen i Sogn og Fjordane ved Oddvar Flæte. Ulike verksemdar i fylket vart invitert til å delta, deriblant Sogn og Fjordane fylkeskommune, Vegvesenet, Høgskolen i Sogn og Fjordane og KS. Nettverket retta seg meir til IT-brukarar framfor IT-utviklarar og IT-bransjen, og gjer det også i dag, til tross for at det i dag er meir vanlig at også IT-bransjen er representert i nettverket. Nettverket hadde ein klar offentleg dominans, men næringslivet vart tidleg engasjert. Det var mange ting å ta tak i og nettverket fekk tidleg ein struktur, med ein representantskap, eit styre, eit sekretariat og eit tal arbeidsgrupper ofte knytt til prosjekt eller satsingar på ulike problemstillingar.

Representantskapen står for det langsiktig strategiske arbeidet, iverkset, kontrollerer og godkjenner nye aktiviteter, og aktiviteten igjen blir styrt av ein strategisk plan. Representantskapen vel kvart år ei styringsgruppe på sju personer. Representantskapen opprettar og legg ned arbeidsgrupper ut i frå strategiske val.

Styringsgruppa er støtta av eit sekretariat frå Vestlandsforskning og involverer to personer. Arbeidsgruppene er der mykje av det konkrete nettverksarbeidet skjer. Dei har merksemd på meir spesifikke utfordringar. Undergrupper vert oppretta når utfordringar og mulegheiter oppstår og vert lagt ned når arbeidet er fullført. Nokre av arbeidsgruppene som eksisterer / har eksistert er; Breibandforum, Leverandørnettverk, Velferdsteknologi, eForvaltning, Oppvekst og utdanning. Ved å arbeide på dette viset bygger dei nettverket ved å identifisere aktuelle problemstillingar og søke opp og involvere deltakarar om dei ikkje alt er i nettverket.

Kopling til andre verktøy

Bygge nettverk er eit verktøy som er tett kopla til fleire av dei andre. Dersom ein finn at nettverket manglar kunnskap på eit område må ein «bygge nettverk» for å sikre at nødvendig kunnskap er tilgjengelig.

5. Mobilisere til handling

Kvifor er dette viktig?

Å mobilisere til handling er ein viktig del av den institusjonelle kapasiteten. Når eit nettverk har sett seg eit mål, er det ikkje alltid det er råd å handle med ein gong, det må finnast finansieringsmuligheiter, manglande kunnskapsressursar og liknande. Det er viktig å ha oversikt over finansieringskjelder, program, politiske strategiar som kan bidra til å gje satsinga eit løft. Verktøyet kan og nyttast til å lage strategiar for korleis mobilisere det teamet som skal lede ei gitt satsing og nettverket som må støtte opp om det. Dette er det mobilisere til handling omfattar (sjå mellom anna figur 3, som illustrerer balansen mellom det trygge og det utrygge).

Verktøyet kan brukast til å kartlegge noverande og framtidige muligheiter, utlysingar, politiske satsingar, program, finansieringskjelder som kan gjer som gjer grunnlag for mobilisering. Eit anna bruksområde er halde oversikt over program som kan bidra med finansiering. Verktøyet kan vidare brukast til å lage seg strategiar for korleis ein skal gå fram for å mobilisere når ei ny moglegheit opnar seg. Det kan også brukast til å definere kven som har ansvar for kva.

Kva er Mobilisering?

Å «mobilisere» inneber å samle saman ressursar til handling. Med innovative nettverk omfattar det å mobilisere medlemmene i nettverket til felles innsats. Å mobilisere nettverket til handling er viktig for å få nettverket i drift. Identifisere moglegheiter (for eksempel for finansiering, for å dekke eit behov), avgrensingar og ønska utfall for ei primær gruppe av medlemmer for å oppretthalde interessa. Det å definere utviklingsprosessane i nettverket.

Korleis bruke verktøyet Mobilisere til handling?

Øving 1: Korleis Mobilisere til handling ?

1. Finst det finansieringsordningar som er aktuelle i dag?
2. Viss ikkje, er det nokon ein kan drive lobbyverksemd mot? Kva finansieringskjelder bør lobbyast? (Kommunar? Fylke? Departement? Forskingsråd mfl.)
3. Har vi rette mannskapet til å drive denne lobbyverksemda? Kven er moglege alliansepartnarar (sjå bygge nettverk)
4. Ser vi nokre framtidige moglegheiter?
5. Finst det alternative vegar for å nå målet?

Døme

Nettverksarbeidet knytt til frukt- og bærnæringa har fleire røter, men vi vil her trekkje fram tre sentrale initiativ: 1) det såkalla «Bama-prosjektet» som gjekk frå 2001-2004, 2) Programstyret for frukt og grønt som vart skipa i 2005 og framleis er i aktivitet, og 3) Arena frukt og bær, som har gått frå 2010-2013. «Bama-prosjektet», som eigentleg hadde tittelen «Auka verdiskaping i frukt- og grøntnæringa i Sogn og Fjordane», var eit samarbeid mellom Bama, Gartnerhallen, Fylkeskommunen, Fylkesmannen, Bioforsk vest avd. Njøs, og nokre produsentar. Bakgrunnen for prosjektet var misnøye med kvaliteten på frukt- og grøntprodukta frå fylket, og eit medvit om at noko måtte gjerast dersom næringa skulle ha ei framtid. I dette prosjektet sette ein opp konkrete målsetjingar om korleis produksjonen av ferskvarer skulle aukast, og diskuterte strategiar for korleis ein kunne nå desse måla. Då prosjektperioden var omme, ynskte ein å vidareføre dette overordna arbeidet, og resultatet vart skipinga av Programstyret for frukt og grønt. Dette styret er samansett av representantar frå dei fem største fruktmottaka i fylket, Fylkesmannen si landbruksavdeling, og Fylkeskommunen. I tillegg har Njøs Næringsutvikling, eit selskap som vart skipa etter at Bioforsk la ned avdelinga si på Njøs, sekretærrolle. Programstyret er ei spesiell satsing fordi den i motsetnad til prosjekt er langsiktig. Programstyret har som mål å auke verdiskapinga i frukt- og grøntsektoren i Sogn og Fjordane, og femnar både om produkt både til ferskkonsum og industri. Medlemmane av Programstyret var sentrale i å få i stand den siste store nettverkssatsinga på dette området i fylket: Arena frukt og bær. Dette prosjektet, som har fått finansiering gjennom Arenaprogrammet til Innovasjon Norge og gått i perioden 2010-2013, har utvida nettverksarbeidet og skapt ein felles møteplass for ei rekkje aktørar. Målet er auka verdiskaping og konkurransekraft i frukt- og bærklyngja i Sogn og Fjordane; her er altså frukt og bær vektlagt.

Kopling til andre verktøy

Mobilisering saman med å «utvikle kunnskap og kunnskapsflyt» og «»bygge nettverk» er grunnlaget for å «bygge institusjonell kapasitet».

6. Bygge legitimitet

Kvifor er dette viktig?

Gjennom verktøyet Bygge legitimitet presenterer vi ein systematisk framgangsmåte for å bygge opp eit nettverks-omdøme eller legitimitet. Dette kan skje gjennom å skape positive tankar i og rundt nettverket, ved å drive fram engasjement hos medlemmane og ved å utvikle gode relasjonar både internt i nettverket og i høve til omverda. Legitimitet er som ein type kapital som kan byggast opp, men også tærast på om aktøren ikkje viser seg tilliten verdig. Og som med annan kapital er det slik at det kan ta lang tid å spare seg opp til eit høgt nivå, men det å øydelegge eit godt rykte kan skje fort og nådeløst. Ei uheldig hending kan gjere stor skade. Derfor er oppbygging og vedlikehald av legitimitet noko som alle nettverk må ta alvorleg.

Kva er legitimitet?

At ein aktør (person, organisasjon eller nettverk) har legitimitet betyr at andre har tillit til at aktøren handlar i tråd med akseptable verdiar og normer. Det å ha legitimitet gir handlingsrom og høve til å mobilisere ressursar, t.d. gjennom lån eller tilførsle av eigenkapital.

Kva som er akseptabelt varierer mellom ulike kulturar og over tid i den same kulturen. Legitimitetsbygging krev derfor at aktørane i nettverket følgjer med i tida, og veit kva som rører seg alle stadar og på alle område der ein har interesser. Parallellen til samfunnsansvar er nærliggande å trekke opp. Det å bygge legitimitet inneber gjerne å gjere noko ekstra, ikkje berre å finne det lågaste akseptable nivået for å oppfylle krav frå samfunnet rundt nettverket.

Dei som skapar noko nytt vil ofte stå overfor eit legitimeringsproblem: Det blir nødvendig å bygge opp tillit til det nye i samfunnet rundt. Dette nye kan vere ein ny organisasjon, eit nytt nettverk eller eit nytt produkt, osv. Her ser vi spesielt på nye nettverk. Legitimeringsproblem skuldast ofte mangel på kunnskapar om det nye, eller rett og slett manglande aksept av det nye, t.d. fordi det bryt med innarbeidde tenkemåtar.

Nye nettverk vil ha behov for legitimitet hos alle som direkte eller indirekte blir påverka av nyetableringa. Vi kan kalle desse for interessentane. Døme på interessentar vil vere målgrupper for medlemskap (bedrifter, det offentlege, FoU-institusjonar), långivarar, investorar, leverandørar og kundar.

Verktøyet «Bygge legitimitet»

Vi legg her fram ein systematisk framgangsmåte (eit «verktøy») for dei som ønskjer å bygge opp legitimiteten til eit nettverk. Verktøyet består av to dimensjonar: For det første finst det ulike typar legitimitet, for det andre kan vi bygge legitimitet på ulike nivå i samfunnet. Dei to dimensjonane er illustrerte i tabell 8.

Ulike typar legitimitet:

- Tanketenleg legitimitet: Dette går ut på å skape positive tankar i og rundt nettverket. Dette kan skje indirekte gjennom læreprosessar og meir direkte gjennom påverknad av interessentane.
- Samfunnstenleg legitimitet: Her tenkjer vi på å skape eit moralsk engasjement ut over eit minimumsnivå bestemt av lover og reglar, dessutan utvikling av gode relasjonar til styresmakter, t.d. for å kunne påverke utforming av lover og reglar.

Tabell 8. To dimensjonar i legitimitetsbygging)

	Tankenleg legitimitet	Samfunnstenleg legitimitet
	Skape høve til læring og positive assosiasjonar	Framstå som seriøs pluss noko ekstra gjennom moralsk engasjement
Organisasjon		
Nettverk		
Regionalt		
Nasjonalt		

Legitimitetsbygging på ulike nivå:

- Organisasjon: Medlemsorganisasjonane støttar nettverket gjennom konkrete handlingar
- Nettverk: Nettverksinterne prosessar som verkar integrerande
- Regionalt: Utvikling av relasjonar til tilgrensande nettverk og andre viktige aktørar for å kunne spreie kunnskapar og bygge alliansar
- Nasjonalt: Nærkontakt med samfunnsinstitusjonar innan forskning, undervisning, politikk, etc.

Meir om dei ulike typane legitimitet

Tanketenleg legitimitet:

- Læring blir i første omgang skapt i nettverket, i møte mellom deltakarane, t.d. gjennom felles produktutvikling. I neste omgang kan dette skape læring for andre aktørar, både andre bedrifter og på ulike nivå i utdanningssystemet. Kunder som tek imot det nye produktet vil måtte gå inn i ein læreprosess. Konkurrentar vil gjere det same for ikkje å bli akterutslaga. Om ein har utretta noko oppsiktsvekkande eller banebrytande kan ein bli kontakta av utdanningsinstitusjonar som vil ha gjesteforelesingar, og dømet kan kome på pensum. Alt dette vil vere med på å bygge opp legitimiteten til dei som står bak det nye produktet.
- Når vi skal bygge tanketenleg legitimitet, må vi skape positive tankar om nettverket, både internt og i omverda. Målet er at når nettverket blir nemnt, skal det automatisk bli assosiert med noko positivt. Vi tenkjer oss at over tid skal dette bli så innarbeidd at det blir tatt for gitt at «slik er dette nettverket».

Samfunnstenleg legitimitet:

- Moralsk legitimitet oppnår nettverket ved å gjere dei rette tinga ut frå det som er viktig for interessentane (t.d. oppdragsgivarar, leverandørar, långivarar og styresmakter). Det som særpregar moralske handlingar er at dei går ut over det minimumsnivået som er definert i lovgivinga. Moralsk legitimitet kan gå over i ei djupare form, som tanketenleg legitimitet, når den har vore vedvarande over tid.
- Regulativ legitimitet betyr at nettverket bygger legitimitet ved å opptre seriøst overfor lover, forskrifter og styresmakter. Men det betyr også påverknad for å endre lover og reglar.

Ut frå tabell 8 ser vi at det er 8 ulike strategiar for bygging av legitimitet. Alle desse er sjølvstøtt ikkje like aktuelle i alle tilfelle. Nedanfor skal vi vise litt meir konkret korleis verktøyet kan brukast.

Korleis bruke Bygge legitimitet?

Tabell 8 identifiserer som nemnt 8 mulege strategiar for å bygge opp legitimiteten til eit nettverk. Ein måte å angripe tabellen på er å ta kolonne for kolonne. Det gjer vi gjennom to øvingar med til saman fire spørsmål:

Øving 1: Korleis bygge tanketenleg legitimitet? (sjå tabell 9)

1. Korleis kan vi få til læreprosessar i og rundt nettverket?
2. Korleis kan vi skape positive tankar om nettverket hos interessentane?

Øving 2: Korleis bygge samfunnstenleg legitimitet? (sjå tabell 10)

3. Korleis kan vi skape eit moralsk engasjement for nettverket hos interessentane?
4. Korleis kan vi utvikle gode relasjonar til styresmaktene?

Tabell 9. Hjelp til å svare på spørsmål 1 og 2

	Skape læring i og rundt nettverket	Skape positive tankar hos interessentane
Den enkelte organisasjon (bedrift)	Utvikle ny kunnskap gjennom eksperiment	Kople det nye til fortida ved symbolsk språk og åtferd («Bestemor Lerum»)
Leiing og drift av nettverket, indre prosessar	Kunnskapsdeling: Skape djupare kunnskap via samling om dominerande tema	Samarbeid om standardsetjande organ (felles løysingar, ikkje kvart sitt konsept)
Relasjonar til andre nettverk og viktige aktørar	Spreie kunnskap via alliansar og 3.parts aktivitetar	Skape grupper og forbund på tvers av bransjar og nettverk
Relasjonar til nasjonale/ internasjonale institusjonar	Delta i samarbeid med utdannings- og FoU-institusjonar	Samarbeid med uavhengige sertifiseringsorgan

Tabell 10. Hjelp til å svare på spørsmål 3 og 4

	Skape moralsk engasjement	Skape godt forhold til styresmakter
Den enkelte organisasjon (bedrift)	Bygge på eksisterende lokale nettverk	Unngå konfrontasjonar med offentlege styresmakter så lenge som muleg
Leiing og drift av nettverket, indre prosessar	Bli lagt merke til og oppfatta som seriøs og påliteleg gjennom felles handlingar	Opptre samla i møte med offentlege styresmakter (påverke lover og reglar)
Relasjonar til andre nettverk og viktige aktørar	Utvikle eit godt renommé for det nye ved forhandlingar og avtalar med andre bransjar eller nettverk	Prøv å vinne støtte hos offentlege kontor mot konkurrerende nettverk
Relasjonar til nasjonale/ internasjonale institusjonar	Felles (inter)nasjonal marknadsføring og lobbyverksemd	Inviter ressurspersonar frå offentlig og privat sektor til deltaking i nettverket

Tabellane 9 og 10 skal vere kreative hjelpemiddel for deltakarar i nettverk, slik at dei kan finne ut korleis dei skal bygge opp legitimitet. Vi har fylt inn tabellen med nokre døme, men kvart nettverk må sjølve finne ut kva som skal vere deira strategiar. Det viktigaste er å kome fram til strategiar som ein trur vil fungere, ikkje å fylle ut alle ruter i tabellen eller bekymre seg for om eit forslag er rett eller feil plassert i tabellen.

Døme på eit nettverk som har stor legitimitet

IT-forum er døme på eit nettverk som har stor legitimitet i Sogn og Fjordane, men også nasjonalt. Legitimiteten er fundamentert på ein relativt høg aktivitet, og ein såkalla «nærleik i avgjerdssystemet». Det vil seie at det har vore nokre pådrivarar, som dessutan er leiarar i sentrale medlemsorganisasjonar i IT-forum, som har gjort seg høyrde sentralt i statsapparatet i Norge.

Det kan være viktig å merke seg at ein av våre informantar la stor vekt på toppleiingans ansvar:

«... det som var suksessen til IT-forum var at toppleiararen var til stades i starten. No har dei, mange av dei, kanskje slutta eller pensjonert seg eller sånn og sånn, og dei nye toppleiarane har kanskje ikkje hatt same tilknytning og dermed så har ein delegert, det er sikkert ikkje delegert heller, men det har i alle fall vorte slik at det er oberst og løytnant-nivået som har teke over og det trur eg kanskje er ein fare, eg trur at viss dette skal utvikle seg vidare så må toppleiarane på bana.»

Breibandutviklinga, som blei driven av IT-forum si undergruppe IT-forum Breiband, har gjeve IT-forum eit godt renommé og ikkje minst skapt den legitimiteten organisasjonen har i fylket, og også i relevante miljø nasjonalt.

Også kommunane har blitt involvert i IT-forum, og skapt tettare band mellom IT-forum sine medlemmer og kommunane. Ein informant sa det slik: «Vi hadde ikkje hatt det nettverket ut i dei enkelte kommunane og i forhold til alle aktørane, viss vi ikkje hadde hatt IT-forum der, det var helt avgjerande, rett og slett.»

I tabell 11 viser vi korleis legitimitetsbygginga i IT-forum har funne stad på ulike nivå og både tanketenleg og samfunnstenleg.

Tabell 11. Legitimitetsbygging i IT-forum.

Nivå	Tankemessig legitimitet	Samfunnsmessig legitimitet
Bedrift (organisasjon)	<ul style="list-style-type: none"> Får til noko MEIR enn det kvar enkelt kan klare 	<ul style="list-style-type: none"> Bygger ein samarbeidsinfrastruktur mellom etablerte organisasjonar
Leiing og drift av nettverket, (indre læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"> Etablert ei organisering som gir tillit Gjennomfører konferansar Gjennomfører prosjekt 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive i strategiske satsingar Nærleik til avgjerdstakarar
Regionalt (eksterne læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"> Nemnt som førebilde av andre Motnettverk (utfordrar rådande sentraliseringstrendar) 	<ul style="list-style-type: none"> Definerer strategiske satsingar i regionen Operatør for regionale prosjekt
Nasjonalt (eksterne læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"> Arrangert nasjonale konferansar (breiband) 200 millionar til breiband Motnettverk – fått breiband til fylket Statlege arbeidsplassar 	<ul style="list-style-type: none"> Høyringsinstans Lobbyverksemd (breiband, helse)

Drivkrefter i bygging av legitimitet

Fleire av næringane dei undersøkte nettverka er bygde rundt har ei lang historie i regionen og er basert på unike naturressursar. Dette gjeld både marine næringar, energi, reiseliv og hagebruk. Denne situasjonen er med å gi legitimitet til næringane og til nettverka. I tillegg er det for tida positive samfunns- og marknadstrendar som verdset og etterspør produkt frå desse næringane, både når det gjeld norskprodusert mat, aktivitetsbasert reiseliv og fornybar energi. Positiv medieomtale har også vore med å byggje opp legitimiteten, både til nettverk i formativ fase og vekstfase.

For nettverk i formativ fase er det ein styrke for den samfunnsmessige legitimiteten at dei har potensiale for auka verdiskaping og konkurransekraft i regionen. Energiregion Sogn og Fjordane (ESF) hadde fått styrka legitimitet om Arenasøknaden hadde vunne fram. Nettverka i vekstfase kan støtte seg på tidlegare vellukka prosjekt, tidlegare utvikla og lanserte kvalitetsprodukt, så vel som allereie opparbeidde relasjonar når det gjeld legitimitet. Det at kundane no er opptekne av kvar produkta kjem i frå gjer at grøntprodukt i større grad er merka med opphav på pakninga, og dette har styrka profileringa til frukt- og bærprodusentar i fylket.

Hindringar for bygging av legitimitet

Både ESF og Marint Vekstforum, som er i formativ fase, møter ei legitimitetsbarriere ved at mange viktige og relevante aktørar i fylket enno manglar. Det å få med sterke aktørar vil vere med å styrke legitimiteten både innan nettverket og feltet, så vel som utover mot eksterne aktørar. I ESF vert det identifisert som ein intern legitimitetsbarriere at det er mangel på konkrete prosjekt, medan det meste av fokuset har lege på det meir overordna, langsiktige planet. Dette gjer at særleg mindre bedrifter, som har små marginar, misser interessa og moglegheita til å vere aktive. Dette er nok eit dilemma i fleire nettverk som involverer mindre bedrifter og organisasjonar i regionen. Aktivitetsbedriftene i Jostedalen peika på at deira perspektiv ikkje er med i sentrale reiselivsorgan, noko som svekker legitimiteten innan den breiare reiselivsnæringa. Nettverka i vekstfasen har mindre legitimitetsutfordringar, men likevel er det viktig for dei at den opparbeidde legitimiteten vert vedlikehalden. I IT-forum er det ei utfordring å halde oppe aktiviteten med prosjekt som er relevante for heile fylket, og i frukt- og bærnettverket treng dei å jobbe vidare med å utvikle ein felles identitet som frukt- og bærfylke.

Kopling til andre verktøy

Det å bygge legitimitet må sjåast i samanheng med strategiske verktøy som Piggsvinkonseptet, Relasjonsbygging og Livssyklus. Det har også nær samanheng med funksjonsverktøya Medlemsfordelar og Ekstern nytte.

7. Skape ekstern nytte

Kvifor er dette viktig?

Verktøyet skal vere ei hjelp til å identifisere muleg ekstern nytte med eit tiltak. Slik nytte styrkar tiltaket ved at ein kan vise til samfunnsnytte ut over å tene pengar direkte. Dette er ofte eit poeng om ein søker offentleg støtte. Dessutan er det med på å styrke omdømet eller **legitimiteten** til nettverket.

Kva er ekstern nytte?

Økonomisk aktivitet, t.d. i ei bedrift, kan påverke ein tredjepart som ikkje har noko med aktiviteten å gjere. Tredjepart kan vere både enkeltindivid og organisasjonar. Slike eksterne verknader kan vere både positive og negative (t.d. forureining). Her er vi opptekne av dei positive verknadene, altså mulegheita for at nettverket produserer nytte for nokon *utanfor* nettverket. Det er dette vi kallar ekstern nytte.

Eit døme på ekstern nytte kan vere at nettverket driv opplæring av personar som seinare tek seg arbeid utanfor nettverket. Kompetansen kjem då til nytte andre stader enn der den oppstod. Det kan også vere at nettverket skaffar eit gode til området som ikkje var der før, og som også kan brukast av tredjepart. Eit døme på det siste er utbygging av breiband i Sogn og Fjordane, som skjedd tidleg pga. IT-Forums innsats.

Av og til snakkar ein om gratisspassasjerar som eit problem. Men det er positivt for samfunnet rundt om at eit nettverk skapar nytte for andre enn eigne medlemmer. Dette er eit teikn på at nettverket har oppnådd noko som andre set pris på.

Generelle døme:

- Å halde hagen sin ryddig hevar husets verdi, men det kan også heve prisen på husa i nabolaget
- Birøktarar hentar honning frå bikubane sine, i tillegg vil det gi større og jamnare avlingar på frukt og bær i nabolaget på grunn av biene si bestøving
- FoU kan føre til nye teknologiar som andre enn dei som utvikla dei kan ha nytte av i sin produksjon
- Sikkerheit: Tiltak for å hindre flaum, utplassering av brannvernustyr
- Helse: Vaksinasjonsprogram er til nytte også for dei som ikkje vaksinerer seg
- Miljøvern: Betring av miljøet er ein generell nytte for samfunnet rundt den aktuelle aktiviteten
- Utdanning og opplæring hevar kvaliteten på den menneskelege kapitalen og kan skape ekstern nytte på fleire måtar (betre produktivitet og konkurransekraft, tryggare arbeidsplassar, spreing av kunnskapar)

Korleis bruke verktøyet?

Hovudoppgåva her er å svare på spørsmålet: I kva grad utviklar nettverket kunnskapar og produkt som er til nytte for aktørar som ikkje er med i nettverket? Tabell 12 kan vere ei hjelp i så måte.

Tabell 12. Spørsmål for å avdekke muleg ekstern nytte

Ulike område for ekstern nytte	Vårt nettverk
Blir det utvikla ny teknologi som kan kome til nytte for andre produsentar?	
Er det spesielle miljøfordelar forbunde med tiltaket?	
Er det spesielle helsevinstar forbunde med tiltaket?	
Er det effektar av opplæring og utdanning med verknader ut over nettverket?	
Blir det etablert infrastruktur som er til nytte for andre?	
Korleis påverkar tiltaket velferda i nærområdet/ regionen?	
Blir inntektene frå tiltaket verande att i regionen, eller blir dei ført ut?	
På kva måtar aukar tiltaket omdømet til nettverket?	

Døme

Bedriftsnettverket Jostedalen: Om nettverket lukkast med sine målsettingar vil også reiselivet i resten av regionen, spesielt Luster, dra nytte av fleire turister utanom sesongen.

Om Energiregionen (ESF) lukkast ville det bane vegen for fleire bedrifter, også dei som ikkje var medlemmar, og såleis bidra til meir verdiskaping lokalt, noko som er positivt for folketalsutvikling og omsetning i andre bransjar. ESF var ikkje der i 2014. Men nettverket kunne skape ekstern nytte i fylket; andre aktørar kunne ha nytte av ESF.

Fleire trekk går att på tvers av ulike nettverk når det gjeld ekstern nytte. Innan dei mest etablerte nettverka ser ein at kjennskapen til kvarandre, og kvarandre sin situasjon og kompetanse, reduserer usikkerheit og kostnader til m.a. marknadsføring. Når det gjeld nytte utover nettverka, ser ein at dersom dei klarer å bidra til auka verdiskaping innan ulike felt, vil dette vere positivt både for andre aktørar innan feltet, og for regionen som heilskap, gjennom til dømes ein auke i tal arbeidsplassar og positivt omdøme av regionen som vil kunne styrkje aktivitet i andre sektorar, som reiseliv. Spesielt kan tidlegare aktivitetar i tilknytning til IT-forum sjåast i samanheng med oppretting av statlege arbeidsplassar i fylket. Annan konkret samfunnsnytte som kan nemnast er breibandutbygginga initiert av IT-forum si arbeidsgruppe på breiband, og kunnskaps- og teknologiutvikling innan frukt- og bærenettverket som også kjem produsentmiljø i andre regionar til gode. Innan alle felta er det eit stort potensiale i å auke omfanget av ekstern nytte gjennom auka aktivitet, innovasjon og verdiskaping.

Kopling til andre verktøy

Det å skape ekstern nytte må sjåast i samanheng med strategiske verktøy som Piggsvinkonseptet, Relasjonsbygging og Livssyklus. Det har også nær samanheng med funksjonsverktøyet Bygging av legitimitet.

Litteratur

- Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37(3), 407-429
- Borell, K., & Johansson, R. (1996). *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys ock samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. London: Random House.
- Dagestad, Sjur (red.) (2014). *Innovasjon i praksis- Veien til den andre siden*. Oslo: Innoco, ISBN 978-82-999267-1-3
- Heydebreck, P., Gabrielsson, N. & Dahlöf, C. A. (2014). *INTERREG IVC analysis report: innovation systems*. European Union: European Regional Development Fund. Henta frå http://www.interreg4c.eu/fileadmin/User Upload/PDFs/CAPITALISATION/Report/Innovation_systems.pdf (lasta 17.03.2016).
- Jakobsen, E. W., Idsø, J., & Skogseid, I. (2012). Strategier for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane - Sluttrapport (Versjon 2 ed.). Sogndal: Stiftinga Vestlandsforskning.
- Larsen, Ø.H, Nesse, J.G. (2016). Den immaterielle sida av nettverkssamarbeid. *Fjordkonferansen 2016* (in review)
- Nesse, J.G., Skogseid, I., Skarbø, K. & Larsen, Ø. H. (2014). *Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Dokumentasjonsrapport*. Sogndal: Vestlandsforskning VF rapport 3/2014. Henta frå (lasta 26.05.2016).
- Schumpeter, J. A. (1934,1983). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Books.
- Tidd, & Bessant, John. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4 ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Weberg Kåsa, C. & Brustad, T. (2009). *Håndbok for vurdering og gjennomføring av nettverksprosjekter*. Frost Forretningsutvikling/Innovasjon Norge. Henta frå <https://kgv.doffin.no/app/docmgmt/downloadPublicDocument.asp?DVID=162615&FMT=1&AT=15&ID=5245> (lasta 26.05.2016).