

Vestlandsforskning notat nr. 11/2014

# Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar

## *Funksjonell analyse av Energiregion Sogn og Fjordane*

Jon Gunnar Nesse, Øyvind Heimset Larsen og Ingjerd Skogseid (red)



## Vestlandsforsking Notat

<b>Tittel</b> Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierer Funksjonell analyse av Energiregion Sogn og Fjordane	<b>Notatnummer</b> 11/2014 <b>Dato</b> 17.9.2014 <b>Gradering</b> Open
<b>Prosjekttittel</b> Innovation in rural places – conditions and barriers	<b>Tal sider</b> 23 <b>Prosjektnr</b> 6235
<b>Redaktørar</b> Jon Gunnar Nesse, Øyvind Heimset Larsen, Ingjerd Skogseid	<b>Prosjektansvarleg</b> Ingjerd Skogseid
<b>Forskar(ar)</b> Høgskulen i Sogn og Fjordane: Jon Gunnar Nesse, Kristin Løseth, Torbjørn Årethun, Ove Oklevik, Dag Myrvang, Linda Kristiansen, Bharat P. Bhatta Vestlandsforsking: Ingjerd Skogseid, Øyvind Heimset Larsen, Kristine Skarbø, Frida Ekström, Guttorm Flatabø, Anja Sire, Geir Liavåg Strand	<b>Emneord</b> Innovasjonssystem Funksjonell analyse
<b>Oppdragsgivar</b> Norges Forskningsråd, Sogn og Fjordane Fylkeskommune	

### Samandrag

Dette notatet er frå prosjektet «Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar» finansiert av Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Norges Forskningsråd gjennom VRI-programmet. Notatet inneheld den fullstendige funksjonelle analysen av Energiregion Sogn og Fjordane.

### Andre publikasjonar frå prosjektet

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 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:

Pris:

## Innhold

<b>1. FORANKRING FOR NOTATET - OM PROSJEKTET .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TILNÆRMING OG METODE.....</b>	<b>4</b>
2.1. FUNKSJONELL ANALYSE AV NETTVERK.....	4
2.2. METODE.....	5
2.2.1. Val av nettverk.....	6
2.2.2. Datainnsamling nettverk.....	7
<b>3. FUNKSJONELL ANALYSE AV ENERGIREGION SOGN OG FJORDANE .....</b>	<b>9</b>
3.1. FAKTA .....	9
3.2. STRUKTURELLE KOMPONENTAR .....	9
3.2.1. Kort historikk.....	9
3.2.2. Overordna mål med nettverket.....	9
3.2.3. Aktørar.....	10
3.2.4. Relasjonar .....	11
3.3. FUNKSJONSANALYSE.....	12
3.3.1. Incentiv til å bli medlem av nettverket.....	12
3.3.2. Kunnskapsutvikling og –spreiing i nettverket .....	12
3.3.3. Innovasjon - Entreprenøriell eksperimentering – produktutvikling, marknadsutvikling.....	12
3.3.4. Nettverkets legitimitet i relevante omgivelser.....	13
3.3.5. Ressursmobilisering .....	13
3.3.6. Utvikling av positive eksternaliteter .....	14
3.4. VURDERING AV SYSTEMETS FUNKSJONALITET OG BETRINGSMULEGHEITER.....	14
3.4.1. Nettverket som eit innovasjonssystem .....	14
3.5. ANALYSE AV STERKE OG SVAKE SIDER, MULEGHEITER OG TRUSLAR (SWOT-ANALYSE).....	15
3.6. DRIVKREFTER OG HINDER FOR INNOVASJON .....	15
3.6.1. Drivkrefter.....	15
3.6.2. Barrierar.....	15
3.7. KORLEIS BEHALDE DEI STERKE SIDENE OG OVERVINNE HINDERA FOR INNOVASJON OG FOR Å NÅ MÅLA I NETTVERKET? ...	16
<b>REFERANSAR .....</b>	<b>19</b>
<b>VEDLEGG 1. PRESENTASJON HALDE 16.10.2013 PÅ SEMINAR OM INNOVASJON OG INNOVASJONSSYSTEM I SOGN OG FJORDANE .....</b>	<b>20</b>

## 1. Forankring for notatet - om prosjektet

Dette notatet er del av dokumentasjonen av forskarprosjektet "Innovation in rural places – conditions and barriers", som er gjennomført med støtte frå Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Norges Forskningsråd. Hovudmålet til prosjektet er *å få innsikt i innovasjonssystemet i det rurale fylket Sogn og Fjordane*. Basert på resultatane frå prosjektet vil vi føreslå implikasjonar for politikktutforming for rurale innovasjonssystem. Prosjektet har vidare som mål *å utforske dynamikken i, og vilkår og barrierar for:*

- eksisterande innovasjonssystem og nettverk, og innovasjonssystem og nettverk i ferd med å starte opp
- kunnskaps- og relasjonsressursar for mobilisering av innovasjonar
- utviklinga av innovative og konkurransedyktige verksemder.

For å finne ut meir om det rurale innovasjonssystemet, fokuserer vi på dei fylgjande forskingsspørsmåla:

1. Kva innovasjonssystem og nettverk eksisterer i regionen, og korleis opererer dei?
2. Om ein ser på innovative nettverk som er i ferd med å starte opp, kven er involverte, kva band har dei til interne og eksterne aktørar, og kva er forventingane?
3. Korleis kan innovasjonssystem og nettverk sikre overføring av kunnskap mellom dei sjølve og til nye initiativ? Kva lærdomar kan ein trekkje og overføre til andre situasjonar?
4. Tilpassing av tilbod og etterspurnad i rurale arbeidsmarknader: Har bedriftene tilgang til nok ny kompetanse, og er unge menneske motiverte for karrierar i Sogn og Fjordane? Er der kjønnskilnader?
5. Effektane av ulike typar næringsutviklingsprosjekt: Korleis utfører bedrifter i Sogn og Fjordane utviklingsprosjekta sine? Kva er suksessfaktorane? Korleis tek dei del i og påverkar innovasjonssystemet?

Dette notatet er del av utforsking av delspørsmål 1-3, som utforskar innovasjonssystemet i Sogn og Fjordane gjennom studier av fire nettverk og 2 bedriftscase. Dette notatet er ein av fire funksjonelle analysar av innovative nettverk vi har undersøkt.

Analysen av frukt- og bæretnettverket i Sogn og Fjordane er utarbeida av Jon Gunnar Nesse og Øyvind Heimset Larsen. Ein kortare versjon av den funksjonelle analysen er inkludert i VF rapport 3/2014 Innovasjon i Sogn og Fjordane – vilkår og barrierar – Dokumentasjonsrapport. I denne rapporten vert funksjonane i energiregionnettverket drøfta opp mot dei andre nettverka vi har studert og sett i lys av litteraturen på innovasjonssystem. I vedlegget til notatet fylgjer to presentasjonar av nettverket.

## 2. Tilnærming og metode

### 2.1. Funksjonell analyse av nettverk

I prosjektet ønsker vi å kartlegge drivkrefter for og barrierer mot utvikling av innovative nettverk i Sogn og Fjordane, eller i rurale strøk generelt. Korleis skal vi konkret gå fram? Bergek, Jacobsson, Carlsson, Lindmark, and Rickne (2008) lanserer eit opplegg for analyse av nettverk som inneheld følgjande seks fasar (jf. Figur 1): Utveljing av nettverk, kartlegging av nettverksstruktur, kartlegging av nettverksfunksjonar, evaluering av nettverksfunksjonar, drivkrefter og barrierar og til sist tilrådingar til endringar både i nettverket og på det politiske planet. Metoden er utprøvd i Sverige og vert nytta i modifisert form i dette prosjektet. Her skal vi første omgang forklare dei sentrale elementa i modellen. Dei strukturelle komponentane i nettverket består av aktørar, relasjonar mellom aktørane og institusjonelle forhold som definert ovanfor (North, 1991; W. R. Scott, 2001). Det er viktig å understreke at institusjonelle forhold kan vere ei viktig forklaring på manglande endring og innovasjon.

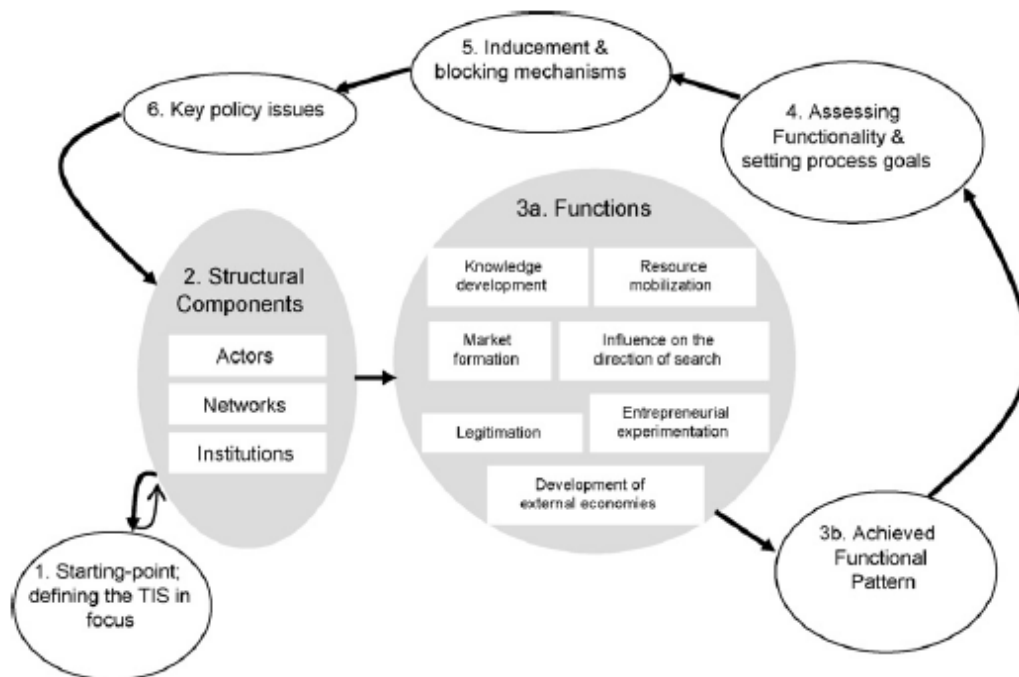


Fig. 1. The scheme of analysis (adapted from Oltander and Perez Vico, 2005).

Figur 1. Funksjonell analyse av nettverk (Bergek et al., 2008)

Dei sentrale nettverksfunksjonane (Bergek et al., 2008) ser på er:

- a. Incentiv til å bli medlem av nettverket (nytte/kostnad)
- b. Kunnskapsutvikling og -spreiing i nettverket
- c. Entreprenøriell eksperimentering – produktutvikling
- d. Marknadsutvikling
- e. Nettverkets legitimitet i relevante omgivnader

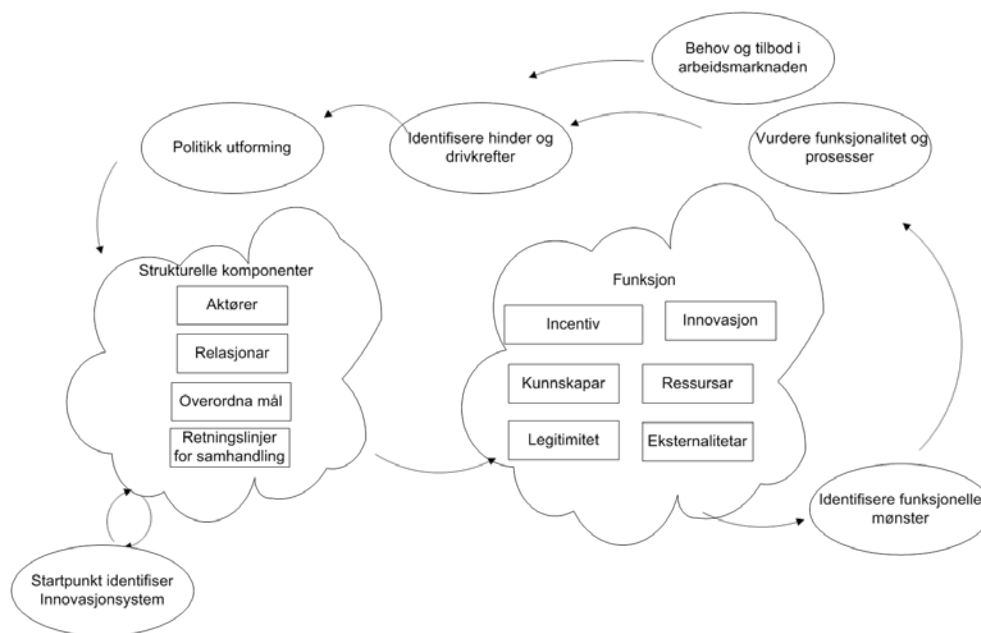
- f. Ressursmobilisering (kompetanse/kulturell kapital, finanskapital, komplementære aktiva)
- g. Utvikling av positive eksternalitetar (skaping av «gratis nytte»), t.d. knytt til reduksjon av usikkerheit, kunnskapsspreiing, rørsle på arbeidsmarknaden, etc.

Nettverkets funksjonalitet og betringmulegheiter kan vurderast ved å analysere sterke og svake sider ved punkta a-g ovanfor. Det neste punktet er identifikasjon av drivkreftene for, og hindringane mot, at måla vedrørande funksjonalitet kan nåast. Det siste punktet består av tilrådingar til politiske styresmakter og eventuelt aktørane i nettverket om korleis dei sterke sidene kan utviklast vidare, og korleis barrierane kan overvinnast. Sjølv om analysen består av ulike komponentar (nettverksfunksjonar), er det viktig å ha med seg eit heilskapsperspektiv, og sjå dei enkelte elementa i ein samanheng.

## 2.2. Metode

Vi vil her gjere greie for analysemodell, utval av nettverk og datainnsamlinga.

Med utgangspunkt i teoriene presentert i punkt 2 har vi gjennomført funksjonell analyse av nettverk. Vi vil halde fast ved hovudfasane hos Bergek et al. (2008), men har gjort nokre justeringar i elementa som inngår i kvar fase. Vår justerte analysemodell er vist i Figur 2.



**Figur 2. Analysemodell (justert etter Bergek et al. (2008))**

For kvart av dei utvalde nettverka har vi kartlagt nettverksstrukturen med aktørar, relasjonar mellom aktørane, institusjonelle forhold, kort historikk og overordna mål.

Når det gjeld analyse av nettverksfunksjonar eller sentrale delmål med nettverket, ser vi nærare på følgjande funksjonar, som er ei lita justering av Bergek et al. (2008):

1. Incentiv til å bli medlem av nettverket: kva argument blir brukt for å verve medlemmer, og kva grunnar har bedriftene for å bli medlem?

2. Kunnskapar: kva kunnskapar finst i nettverket, korleis blir kunnskapane utvikla og spreidde?
3. Innovasjon: kva innovasjonar blir utvikla i nettverket – etter Schumpeters definisjon av omgrepet?
4. Legitimitet: korleis byggjer nettverket legitimitet eller eksistensrett i relevante omgivnader? (Jf. Aldrich and Ruef (2006))
5. Ressursmobilisering: i kva grad er nettverket i stand til å mobilisere ressursar i vid forstand, som t.d. definert av Healey, Magalhaes, and Madanipour (1999)
6. Positive eksternalitetar: i kva grad utviklar nettverket kunnskapar og produkt som er til nytte for aktørar som ikkje er med i nettverket?

Når vi evaluerer funksjonaliteten gjer vi ei SWOT-analyse, altså ein analyse av sterke og svake sider, og av truslar og mulegheiter (sjå t.d. David (2011, pp. 210-213)). Resultata frå SWOT-analysen skal brukast til å identifisere drivkrefter og hindringar for innovasjon i nettverka.

Ein slik systematisk måte å jobbe på skal føre fram til implikasjonar for politikk, nettverket sjølv og for rurale innovasjonssystem meir generelt. Implikasjonar for politikk betyr at det vi kjem fram til blir input i framtidige planar på fylkesnivå.

Analysemodellen vår med utgangspunkt i Bergek et al. (2008) sin funksjonelle analyse vidareutvikla med Institusjonell teori (Aldrich, 1999; Aldrich & Ruef, 2006) og institusjonell kapasitet (Healey et al., 1999), gir nokre føringar for analysen og kva som skal kartleggast – datainnsamlinga – når vi prøver å identifisere logikken for dei innovative nettverka i Sogn og Fjordane. Ei vidare utvikling av modellen er arbeidet med å sjå på behov og tilbod i arbeidsmarknaden og effekten av ulike bedriftsutviklingstiltak.

### 2.2.1. Val av nettverk

Vi gjennomførte våren 2012 ei initial 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. Så mange som 117 nettverk vart identifiserte. Desse er gått gjennom av forskarane og det er samla inn meir informasjon om nettverka for å kunne klassifisere dei.

Nettverka varierer i storleik (tal medlemmer), geografisk utstrekning, formål, næringsperspektiv og grad av innovasjonsfokus. Innafor rammene til dette prosjektet var det ikkje mogleg å gjere ei kartlegging av alle nettverka så prosjektet drøfta seg fram til at vi ville gå inn i eit variert utval med fem nettverk.

Prosjektet definerte eit sett med utvalskriterium som skal hjelpe med å identifisere kva nettverk vi skal ha på ei prioritert liste. Utvalskriteria er:

- Område dekkja av VRI samhandlingsprosjektet
  - Fornybar energi
  - Fiskeri og havbruk
- Fagleg/teoretisk/metodisk vinkling
  - Innovasjon: Er eit innovativt nettverk

- Storleik: Får betre data ved val av små/mindre nettverk og intervjuar alle deltakarar kontra gjere eit utval av respondentar
- Sekundærdata: Nettverk med tilgang på sekundærdata – rikare datasett
- Regionale prioriteringar
  - Alder: Dekke etablerte og nye nettverk
  - Geografi: Dekke ulike delar av fylket - Indre – Ytre / Nord – Sør
  - Bransje: Dekke viktige bransjar i Sogn og Fjordane
    - Kunnskapsintensive næringar («KIFT» og «nye næringar»), bygg og anlegg, vinter- og opplevingsturisme, landbruk, fiskeri og havbruk, fornybar energi

Etter ein nøyse seleksjonsprosess stod vi igjen med fire nettverk og to bedriftscase vi ville studere nærare: IT-forum, Frukt og bær, Reiselivsnettverk i Jostedalen, Energiregion Sogn og Fjordane og Hellenes/Sogn Aqua (bedriftscase).

### 2.2.2. Datainnsamling nettverk

Designet vårt er teoribasert i den forstand at vi byggjer på kjende teoriar om innovasjonssystem og om korleis nettverk kan analyserast. Samstundes har vi vore opne for funn som ikkje passar inn i teoriar om innovasjonssystem som er laga for urbane område. Vi har derfor også drege vekslar på eksplorativt design basert på grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) – det vi finn skal gi retning for vidare datainnsamling og nye analysar av data. Nettverksanalysen er basert på offentleg tilgjengelege data (sekundærdata) og djupneintervju med flest mogleg aktørar i nettverket. Ved bruk av analysemetodar utvikla innan grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) har innsamla data blitt koda og kategorisert for å identifisere mønster. Men som nemnt så har vi også ein del førehandsdefinerte kategoriar frå funksjonell analyse av nettverk som vi har leitt etter indikasjonar på.

Design på nettverkskartlegging av utvalde nettverk:

- Utgangspunktet var basisinformasjon om nettverka frå vår initiale kartlegging av 117 nettverk.
- Vi oppdaterte denne informasjonen ved å samle inn tilgjengelege sekundærdata (t.d. frå nettsider).
- Vi intervjuar leiar eller sekretariat i nettverket for å samle ytterlegare informasjon og få tilgang til meir sekundærdata, spesielt viktig var det å få oversikt over personane som er involvert i nettverket (namneliste).
- Vi utførte ca. 1 times intervju med eit utval medlemmene i nettverket. Vi starta med dei som var peika ut som mest sentrale personar, for så å gå vidare. Vi nytta ein kombinasjon av metodar for å kartlegge nettverket.
  - Eit initialt utval vart valt ut av forskarane. Desse personane avdekkar andre kontaktar i nettverket som kunne vere del av utvalet eller kome i tillegg.
  - Dei som kom i tillegg vart også intervjuar om forskarane tykte det var eit interessant tips for utvalet (snøballmetoden). Etter kvart som nye kontaktar vart lagt til, vart fleire og fleire av dei indirekte kontaktane i nettverket avdekkar (J. Scott, 1991, pp. 61-119).



- Vi avslutta intervjurunden når vi ikkje lenger fekk ny informasjon om nettverket.
- Alle intervju vart transkriberte av intervjuaren sjølv eller ein assistent.
- Forskarane gjekk gjennom og koda intervjua, analyserte og konseptualiserte for å kunne generalisere til anbefalingar for den regionale innovasjonspolitikken.
- Analysen omfatta både ei *subjektiv koding*, kva handlar dette om, kva var viktige omgrep og setningar som kom fram i samtalen, og ei *teoretisk koding* der vi såg etter omtale av dei teoretiske omgrepa vi var på leit etter, og fellesnemnarar på tvers av intervju.

## 3. Funksjonell analyse av Energiregion Sogn og Fjordane

### 3.1. Fakta

- Initiativet til nettverket var teke av Bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane i 2010
- Føremålet er å samle aktørane frå ulike delar av verdikjeda i produksjon av fornybar energi, for å utnytte potensialet betre og auke verdsskapinga i fylket
- Søknad om Arena-status i 2012, nådde ikkje opp
- Kontaktperson: Ole Kleiven
- Framstillinga er basert på 17 djupneintervju med aktørar frå ulike delar av nettverket, deltaking på eit nettverksmøte (april 2013) og tilgjengeleg sekundærmateriale (internett, Arena-søknad)

### 3.2. Strukturelle komponentar

#### 3.2.1. Kort historikk

Initiativet til nettverket Energiregion Sogn og Fjordane (ESF) vart teke av Bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane i 2010, og i 2011 finansierte Sogn og Fjordane fylkeskommune (SFFK) ei forundersøking for å sjekke interessa blant bedriftene. På bakgrunn av dette vart det sendt ein søknad om Arena-status i 2012. Arenaprogrammet er ei felles satsing mellom Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA, og gir tilgang på både fagleg og finansiell støtte til utvikling av nettverk. 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, men dette vart det ikkje noko av. Søknaden trengde betre forankring i medlemsbedriftene, og leiinga av nettverket innsåg at dette måtte gjerast noko med før ny søknad kunne sendast. Til hjelp i dette arbeidet er det leigd inn ein konsulent med erfaring frå Arena-prosjekt i Hordaland.

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 ESF dei problema som møter når ein skal dra i gang eit nytt nettverk.

#### 3.2.2. Overordna mål med nettverket

Ifølgje Arena-søknaden av 2012 er Energiregion Sogn og Fjordane eit klyngeprosjekt med internasjonalt så vel som eit nasjonalt, regionalt og lokalt perspektiv. Den overordna målsetjinga var å posisjonere næringslivet og fylket for auka lokal verdiskaping og næringsutvikling i samband dei store kontraktane som vil bli lyst ut ved bygging av ny 420kV linje gjennom fylket (Ørskog-Fardal til 2015/2016) i kombinasjon med grønne sertifikat fram mot 2020. Eit tredje satsingsområde var knytt til utbygging av vindkraft i fylket, noko som kanskje ikkje har slått til i den grad ein først trudde. Men sidan utbygginga internasjonalt i enkelte område (som Storbritannia) er stor, er det internasjonale leveransar til vindkraftutbygging som er ei av mulegheitene.

Det er altså auka lokal verdiskaping på område som ligg naturleg til rette for Sogn og Fjordane, nemleg fornybar energi, som er hovudmålet for nettverket. Riset bak spegelen er at om ein ikkje blir med når toget går no, så vil ein hamne i bakevja, på same måte som ved utbygging og drift av olje- og gassfelt i Nordsjøen.

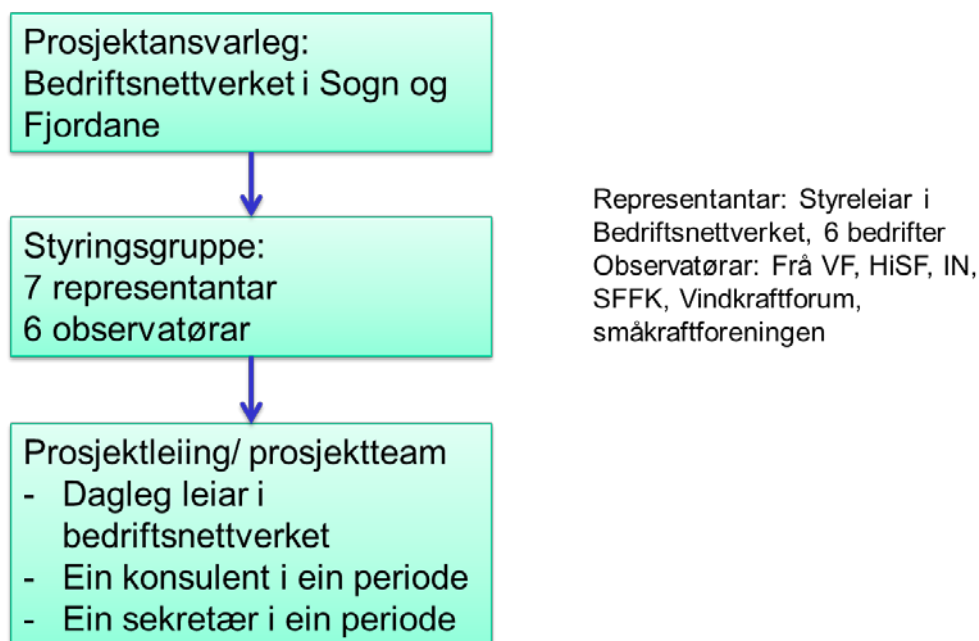
Innovative element

- Samarbeid i bransjar utan tradisjon for dette, for å kunne konkurrere om større kontraktar
- Ønskje om å skape ein arena der bedrifter møtest og utviklar noko nytt saman, altså potensiale for innovasjon

### 3.2.3. Aktørar

Medlemmene nettverket representerer alle tre område i ein klassisk trippel-helix-modell:

- Bedrifter frå heile verdikjeda i energiproduksjon og sal
  - Primærproduksjon av energi, engineering, bygg og anlegg, sal, finansiering, produktleverandørar
- FoU-miljø
  - Høgskulen i Sogn og Fjordane, Vestlandsforskning
- Offentleg støtteapparat
  - Innovasjon Norge, SFFK, Kunnskapsparken Sogn og Fjordane



Figur 3. Organiseringa av Energiregion Sogn og Fjordane

Tanken frå starten av var å setje saman ei bedriftsgruppering som dekkja heile verdikjeda innan fornybar energi. Grunngevinga for det var det store potensialet for auka regional verdiskaping. Ved oppstarten av prosjektet var bedriftsgrupperinga samansett som vist i

tabell 1. Tanken var at bedriftsgrupperinga skulle utvidast etter kvart som nettverket utvikla seg.

**Tabell 1. Den opphavlege bedriftsgrupperinga i Energiregion Sogn og Fjordane**

Bransje	Medlem
<b>Primærproduksjon av energi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sogn og Fjordane Energi (SFE)</li> <li>• Sunnfjord Energi</li> <li>• Vindkraftforum i Sogn og Fjordane (interesseorganisasjon)</li> <li>• Småkraftforeninga i Sogn og Fjordane (interesseorganisasjon)</li> </ul>
<b>Engineering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sogn og Fjordane Energi (SFE)</li> <li>• Sunnfjord Energi</li> <li>• Nydal Energiutvikling AS</li> <li>• iVest Consult AS</li> <li>• Brødrene Dahl AS</li> <li>• Sæle AS</li> </ul>
<b>Bygg og anlegg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Åsen og Øvrelid AS</li> <li>• Brødrene Dahl</li> </ul>
<b>Salg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sogn og Fjordane Energi (SFE)</li> <li>• Sunnfjord Energi</li> <li>• Fjord Energi AS</li> </ul>
<b>Finansiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparebanken Vest</li> <li>• Fjord Invest</li> </ul>
<b>Produktleverandører</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elis AS/Elis Holding AS (No: Enoro AS)</li> <li>• Stryvo AS</li> </ul>

### 3.2.4. Relasjonar

Mange av dei involverte personane innan det offentlege støtteapparatet og akademica kjenner kvarandre frå før. Fleire av dei dei største og mest aktive bedriftsaktørane kjenner støtteapparatet frå før. Mellom bedriftsaktørane har det vore lite kontakt, både mellom bransjar og innan bransjar, der ein meir har sett på kvarandre som konkurrentar, og det har vore lite tradisjon for samarbeid mellom bedriftene. Utanom eit par forskingsprosjekt, VRI inkludert, har det vore lite kontakt mellom akademica og bedriftsaktørane i ESF. Miljøet rundt fornybar energi ved HiSF kunne i større grad vore involvert. Sjølv om HiSF-miljøet er sentrert rundt samfunnsvitskap og økonomi, og ikkje teknologi, er dette relevant.

Sidan mykje av arbeidet har vore sentrert rundt Arena-søknaden, har det prega kven som har vore mest involvert. Eit viktig kontaktpunkt har elles vore medlemsmøta, men dei har til no ikkje vore ofte nok eller konkrete nok til at det har skapt den nødvendige dynamikken mellom bedriftene. Men møtet i april 2013 var eit skritt i rett retning, og nokre av bedriftene snakkar etter det saman om konkrete prosjekt.

### 3.3. Funksjonsanalyse

Kartlegging og kort analyse av sentrale delmål i nettverket

#### 3.3.1. Incentiv til å bli medlem av nettverket

Dei som alt er medlemmer, har oppgitt gode grunnar til det. Bedriftene ønskjer oppdrag, og å kvalifisere seg for framtidige og store kontraktar. Utviklingsaktørane vil på si side gjere sitt for å hjelpe bedriftene, og såleis behalde større del av verdiskapinga i fylket.

Nokre store aktørar, som Sognekraft, manglar likevel. Vi har ikkje snakka med slike potensielle og ønskelege medlemmer, men vi kan spekulere i korleis dei tenkjer. Kvifor skal dei store energiselskapa vere medlem? Dei har gjerne sin eigen agenda, og alternative nettverk. Målet må likevel vere at alle relevante aktørar i fylket er med.

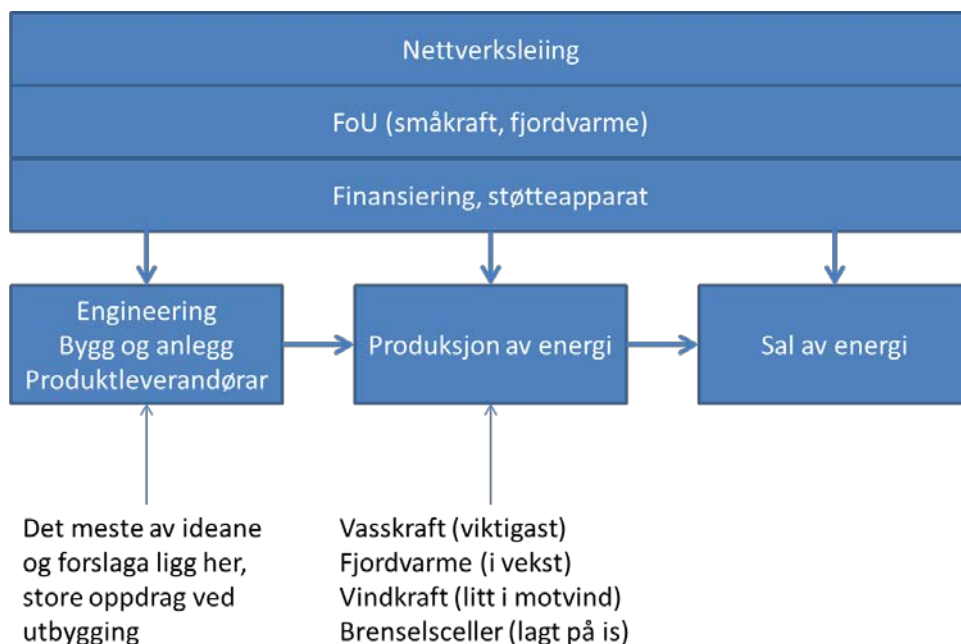
#### 3.3.2. Kunnskapsutvikling og –spreiing i nettverket

Nettverket er for ungt til at vi kan seie at det er ein arena for deling av kunnskapar og utvikling av samarbeid, men målet er jo at det skal bli det. Leiinga har brukt mykje tid på Arena-søknaden, og det pregar kven som har vore involvert, og kva som har vore tema på møte. Dette førte til ein rimeleg bra søknad i 2012, slik leiinga oppfatta tilbakemeldingane dei fekk, sjølv om det vart avslag.. Leiinga har spreidd kunnskapar om det store potensialet fram mot 2020 og vidare, så det har fungert bra slik sett.

Men ikkje alle bedriftene er like engasjerte førebels. Det er fleire grunnar til dette. På den eine sida har fokuset på Arena-søknaden sett ein del andre initiativ til sides. På den andre sida er det variasjon mellom bedriftene når det gjeld engasjement. Nokre bedrifter hevdar å ha teke opp idear både på møte og i dialog med prosjektleiinga, utan at dei har vorte prioriterte. Også eit initiativ frå IN om workshops er noko som kunne vore følgt opp. Bedriftene må bli betre kjende med kvarandre, slik at dei veit kva dei andre kan tilby, og kan formidle sin kompetanse til dei andre. Det kan likevel vere ei viss positive tendensar i 2013 når det gjeld dette. Enkelte av bedriftene har starta å snakke saman.

#### 3.3.3. Innovasjon - Entreprenøriell eksperimentering – produktutvikling, marknadsutvikling

Lite er oppnådd så langt, ein er eigentleg ikkje i gang. Men det var positive innspel på nettverksmøtet i april 2013. ESF *kan* bli ein arena for innovasjon og nyskaping, men er det ikkje no. Det at dei ulike delane av verdikjeda (sjå Figur 4, neste side) er representert, kan gi grunnlag for spennande fellesprosjekt. Enkelte bedrifter, som Brødrene Dahl, utviklar nye produkt, t.d. ein ny type demning som glir penare inn i landskapet enn dei gamle. Av rapportar frå fornybar-gruppa ved HiSF kan nemnast Idsø (2012, 2013).



Figur 4. Verdikjeda i Energiregion Sogn og Fjordane

### 3.3.4. Nettverkets legitimitet i relevante omgivelser

Legitimitet i relevant omgivelser er avgjerande for at eit nytt nettverk skal kunne bygge seg opp. Relevante omgivelser er ikkje berre bedriftene sjølve, men heile verdikjeda slik ho er teikna i figur 4. Dessutan er det naturleg å ta med viktige premissleverandørar for energipolitikken både regional og nasjonalt. Ein måte å oppnå nasjonal legitimitet på, er å få gjennomslag med ein Arena-søknad. Arbeidet med søknaden tok mykje tid i oppstarten av nettverket og det er fare for at det vil ta mykje merksemd også fram mot neste søknad, og dette kan gå på bekostning av legitimiteten i bedriftsgrupperinga. Bedriftene er utolmodige, og vil kome i gang med prosjekt. På ein eller annan måte må nettverket møte dette behovet. Konkrete forslag som har vore nemnt er workshop i staden for tradisjonelt møte med føredrag, og leverandørutviklingsprogram.

Bedriftene som er medlemmer representerer heile verdikjeda i energisektoren. Dette styrker legitimiteten, men på den andre sida er det viktige aktørar som ikkje er med. Det er sjølv sagt ikkje noko mål at alle skal vere med, men når t.d. Sognekraft ikkje er med, så er det uheldig. Ein styrke for nettverket er at «alle» meiner at det er viktig med eit slikt nettverk, energi er viktig for Sogn og Fjordane, og potensialet er stort.

### 3.3.5. Ressursmobilisering

Nettverket treng ressursar for å halde det gåande og for å engasjere ein større del av bedriftene. Så lenge Arenasøknaden ikkje har gått gjennom, må andre kjelder finnast. Erfaring, kompetanse og finansiell støtte frå FK og IN, og frå aktørane sjølve, er mulegheitene her.

Når det gjeld kompetanse eller kulturell kapital i nettverket, er det nokre gode bedrifter som brukast som flaggskip, og dei har byrja å engasjere seg. Ei utfordring er det faktum at det er

mange småbedrifter i Sogn og Fjordane, og dermed lite ressursar (tid og pengar) til utviklingstiltak. Paradoksalt nok er dei gode tidene bedriftene har vore gjennom også ei utfordring, for dei har nok å gjere, og har liten kapasitet til å tenkje strategisk lengre fram i tid. Her er det eit potensiale for mobilisering og samarbeid som ikkje er utnytta.

### 3.3.6. Utvikling av positive eksternalitetar

ESF er for nytt og umodent nettverk til at det er skapt «gratismulegheiter» for ikkje-medlemmar. Om ESF lukkast vil det bane vegen for fleire bedrifter, også dei som ikkje er medlemmar, og såleis bidra til meir verdiskaping lokalt, noko som er positivt for folketalsutvikling og omsetning i andre bransjar.

## 3.4. Vurdering av systemets funksjonalitet og betringmulegheiter

Total vurdering av ESF så langt: ESF har fått på plass nokre strukturar (leiarskap, møteplass, Arena-søknad), men eigentleg ikkje komen skikkeleg i gang med det som skulle vere hovudmålet, meir verdiskaping. Nokre av våre informantar har hevda at Arena kanskje var stort å satse på med ein gong. Alternativet kunne vere å ha mindre prosjekt for å kome i gang, og det er signal frå bedriftene om at det er noko på gang. Uansett er det mykje som står på spel her, om ein mislukkast går toget, og verdiskapinga i fylket blir skadelidande. Potensialet innan fornybar energi er utvilsamt stort i fylket, og eit viktig utgangspunkt for lokal verdiskaping (Idsø, 2012; 2013 og Jacobsen et al 2012). Kva må til for å skape meir momentum – meir engasjement frå sentrale bedrifter med ressursar? Eller spissing med dei som har vist engasjement så langt?

### 3.4.1. Nettverket som eit innovasjonssystem

Teoretisk sett er det sterkt med medlemmer frå bedriftsgrupperinga, støtteapparatet og akademia. Men relasjonane er ikkje utvikla tilstrekkeleg enno til at ESF er eit sterkt nettverk når det gjeld måloppnåing, altså å auke verdiskapinga i fylket. Støtteapparatet står for så vidt klart, men det trengst meir kontakt mellom bedriftene, og akademia er lite involvert.

Noko av det viktigaste som må skje, er fleire initiativ frå bedriftene, for det hjelper alltid med initiativ nedanfrå. Seinast på VRI-seminar i oktober 2013 antyda ein av bedriftsrepresentantane at dei hadde noko på gang i samarbeid med andre bedrifter. Men det er behov for fleire initiativ. Vel så viktig er det at det som er av initiativ, t.d. frå bedriftene og IN, blir fanga opp og gjort noko med. Her har nettverket eit betringspotensiale.

Dessutan er det ei utfordring at viktige aktørar delvis står utanfor, og delvis står innanfor, og at desse ser andre alternative nettverk som vel så viktige. Korleis dette vil utvikle seg er derfor ikkje godt å seie. Ei utvikling mot meir open innovasjon, og deling av kunnskapar, vil vere viktig for å få framdrift i nettverkssamarbeidet.

### 3.4.2. Analyse av sterke og svake sider, mulegheiter og truslar (SWOT-analyse)

Dei viktigaste elementa frå SWOT-analysen (sterke og svake sider, truslar og mulegheiter) er vist i tabell 2.

**Tabell 2. SWOT-analyse av Energiregionen**

Sterke sider	Svake sider
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har fått på plass nokre strukturar (møteplass, Arena-søknad, leiarskap)</li> <li>• Ressursar frå SFFK og IN til drift av nettverk og Arena-søknad</li> <li>• Finst nokre aktive bedrifter</li> <li>• Bedriftene representerer heile verdikjeda innan fornybar energi</li> <li>• Deltakarane meiner det er viktig med slikt nettverk</li> <li>• Kunnskapar om potensialet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktige aktørar ikkje med</li> <li>• Eigentleg ikkje i gang, bedriftene utolmodige, ikkje hatt workshop, treng prosjekt, dette er noko nettverksleiinga må ta fat i</li> <li>• Breidde også eit problem – spissing vanskeleg?</li> <li>• Bedriftene: Mange småbedrifter, ikkje alle like engasjerte, dagleg drift tek tida</li> <li>• Vidare finansiering må ordnast</li> </ul>
Truslar	Mulegheiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrifter utanfor fylket tek kontraktane, får ikkje del i verdiskapinga</li> <li>• Andre nettverk også viktige for produsentane, og dei har ikkje nødvendigvis verdiskaping i fylket som mål</li> <li>• Tid knapp faktor (toget går om ikkje noko skjer fort)</li> <li>• Manglande legitimitet hos dei som er inaktive / utanfor</li> <li>• Å satse alt på Arena-søknad kan sette måloppnåing i fare</li> <li>• Noko må skje før 2014, elles kan bedriftene hoppe av</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort potensiale i SFj (kraftlinje, grønne sertifikat, fornybar energi, energieffektivisering)</li> <li>• Kan bli arena for deling av kunnskapar, samarbeid, innovasjon innan energi (må samarbeide for å ta store oppdrag). Positivt møte 04-13</li> <li>• Danne nye selskap</li> <li>• Workshops for bedriftene (bruke eksternt kompetanse)</li> <li>• Kunne påverke politiske avgjerder (lobbyverksemd)</li> </ul>

### 3.5. Drivkrefter og hinder for innovasjon

Drivkrefter og barrierar for funksjonalitet i Energiregion Sogn og Fjordane er summert opp i Tabell 3. I avsnitta 3.5.1 og 3.5.2 dreg vi fram dei mest sentrale punkta.

#### 3.5.1. Drivkrefter

Viktigaste drivkrefter for utvikling av innovasjonar i ESF:

- Aktørar: Bedriftsnettverket, SFFK, IN, enkelte bedrifter
- Kunnskap om potensialet, ønske om meir verdiskaping, ønske om kontraktar
- Ønske om å bli noko meir enn (under)underleverandør
- Forståing for at samarbeid er nødvendig for å kunne konkurrere om store oppdrag

#### 3.5.2. Barrierar

Viktigaste barrierar mot innovasjon i ESF:

- Bedriftene: Små, ingen tradisjon for samarbeid, lite kapasitet for kompetanseheving og innovasjon, har hatt gode tider, kjenner framleis ikkje kvarandre godt nok
- Legitimitet på ulike nivå og område



- Arena-søknad har teke mykje energi, på bekostning av konkrete prosjekt

### 3.5.3. Korleis behalde dei sterke sidene og overvinne hindera for innovasjon og for å nå måla i nettverket?

#### Implikasjonar for nettverket

- Må bygge legitimitet (tillit), skape større eigarskap hos aktørane. I og med at dette er eit veldig ungt nettverk er ikkje «vi»-kjensla veldig sterk. Kan det vere ein ide å gå tilbake til forundersøkinga og bakgrunnen til at bedriftene syntest det var viktig med et slikt nettverk? Er disse tankane møtte?
- Må engasjere bedriftene, få i gang konkrete prosjekt, mindre skala prosjekt
- Søke etter alternativ finansiering (ikkje berre Arena-søknad)
- Formidle framgang, skape entusiasme
  - Korleis motivere bedriftene til engasjement? Skape større forståing for TEAM (Together Everyone Achieves More)? Korleis få med fleire viktige aktørar?
- Skape systemisk forståing (Senge, 1999), altså få bedriftene til å sjå ut over eiga, kortsiktig vinning, og sjå det langsiktige potensialet som ved samarbeid
  - Behov for «tredivar»; aktørar som kan gå føre og dra dei andre med seg
- Visjon: SFj-bedrifter som konkurrerer om oppdrag innan fornybar energi ikkje berre i regionen, men nasjonalt og internasjonalt

#### Implikasjonar for næringspolitikk

- Finansiering
  - Støtte konkrete prosjekt (gjerne mindre prosjekt for å kome i gang).
  - Ikkje berre Arena-søknad: Kva mulegheiter finst gjennom SFFK, IN og andre?
- Støtte konkrete tiltak for bedriftsutvikling
  - Workshop, gi eksisterande medlemsbedrifter noko konkret å jobbe med, pilotprosjekt, motivere til samarbeid og etablering av nye selskap
  - Leverandørutvikling (kvalifikasjon, sertifisering, samarbeid)
- Støtte nettverksutvikling (gitt at målet er viktig for SFj):
  - Eller spisse nettverket, dvs. mindre bredde men meir einsarta medlemmer?
  - Eller eitt kompetansesenter med fleire underavdelingar?

I tabell 3 er vår tolking av mulege visjonar for nettverksfunksjonane sett opp, vidare peiker vi på dei viktigaste drivkreftene for og barrierane mot realisering av visjonane, og heilt til sist skisserer vi implikasjonar for kva som må skje på ulike nivå for visjonane skal kunne realiserast.

Nettverket har definert seg mål som ikkje er realiserte. Verken leiinga sine uttalte mål – eit offentleg finansierte nettverksprosjekt (Arena) – eller bedriftene sine mål om oppdrag generert i nettverket og fellesprosjekt er oppnådd. Analysen viser at viktige næringsaktørar og kunnskapsmiljø står utanfor nettverket, som er i ein svært tidleg modningsfase. Deltakarane og aktørane i dei relevante omgivingane meiner det er viktig med slikt nettverk, og potensialet er stort. Det trengst fleire idear til fellesprosjekt, og ikkje minst eit apparat som kan fange opp dei initiativa som alt er der. Nettverket treng nyrekruttering, og også friske kostar i leiinga, sidan eksisterande leiing ser ut til å ha køyrt seg fast.

Tabell 3. Drivkrefter og barrierer for funksjonalitet i Energiregion Sogn og Fjordane

Funksjon	Moglege mål/visjonar	Drivkrefter	Barrierar	Implikasjonar for nettverket sjølv	Kva rammevilkår vil utvikle nettverket	Overføringsverdi og læring for <u>andre</u> nettverk
Incentiv	Det nettverket bedriftene innan energisektoren ønskjer å vere medlem av for å halde seg oppdaterte og kvalifisere for oppdrag	Aktørar: Bedriftsnettverket, SFFK, IN, enkelte bedrifter  Kunnskap om potensialet, ønske om meir verdiskaping, ønske om kontraktar	Enkelte av dei store bedriftene kan ha sin eigen agenda (alternative nettverk?)	Finne ut kva som kan få dei store med (endringar i leiarskap og/eller styringsgruppe)  Satse vidare med dei som no er engasjerte og bygge nettverket derfrå? Eller eitt kompetansesenter med fleire underavdelingar?	Ikkje alle treng vere med, men dei rette aktørane må vere med (jf. legitimitet)  Vurdere spissing kontra breidde i nettverket (mindre breidde gir meir einsarta medlemmer)	Prioritere kva som er viktige nettverk å delta i, og så vere heilhjarta med (finansiering, deltaking, legitimitetsbygging)
Kunnskap	Arena for kunnskapsdeling og utvikling av samarbeid, eventuelt også fusjonar	Ønske om å bli noko meir enn (under)underleverandør	Bedriftene framleis for lite kjende med kvarandre, t.d. gjensidig info om kva dei treng og kva dei kan gjere	Bedriftene må bli meir kjende med kvarandre, mindre føredrag og meir aktivitet på møta	Må ha oftare møte enn ein gong i året Skape interesse og entusiasme gjennom t.d. dialog, diskusjon, koplingar meir enn einvegs føredrag	Koordinere møteplassar, sjå fleire nettverk i samanheng
Innovasjon	Arena der bedrifter finn kvarandre slik at dei kan utvikle innovasjonar saman	Forståing for at samarbeid er nødvendig for å kunne konkurrere om store oppdrag	Ingen tradisjon for samarbeid, men har noko på gang?	Motivere bedriftene til engasjement - skape større forståing for TEAM (Together Everyone Achieves More)?  Skape systemisk forståing  Behov for «tre drivar», person med aktiv pådrivarrolle	Heng mykje saman med arena for kunnskap over  Knyte aktivitetar til marknaden (det kundane er opptekne av, eller burde vere opptekne av)	Heng mykje saman med arena for kunnskap over  Skape rammer, bedriftene sjølv må utvikle innovasjonar  Støtte workshops, leverandørutvikling

<p><b>Legitimitet</b></p>	<p>Eksternt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nasjonal status – Arena</li> <li>SFj-bedrifter som konkurrerer om oppdrag innan fornybar energi ikkje berre i regionen, men nasjonalt og internasjonalt</li> </ul> <p>Internt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deltaking frå alle sentrale bedrifter</li> <li>Medlemmer med stor tru på nettverket</li> </ul>	<p>Leiinga har jobba fram Arena-søknaden, og ønskjer å prøve igjen</p> <p>IN har vore støttespelar og har kome med innspel</p> <p>Også andre aktørar har kome med idear</p>	<p>SFE ikkje med i styringsgruppa, Sognekraft er ikkje med.</p> <p>Småbedriftene ønskjer konkrete prosjekt, blir ikkje høyrde og mister trua</p> <p>For mange små bedrifter, må bli større for å vinne eksternt legitimitet</p>	<p>Leiinga av nettverket endrar fokus og tek signala frå ulike innspel: Starte med mindre prosjekt for å kome i gang med noko konkret</p> <p>Involvere nye aktørar som engasjerer seg for framdrift</p> <p>Formidle framgang, skape entusiasme</p> <p>At det dreier seg om fornybar energi er kanskje underkommunisert</p>	<p>Må bygge legitimitet (tillit), skape større eigarskap hos aktørane</p>	<p>FK/IN i samarbeid med aktørar med status kan bidra til å løfte nettverk fram i startfasen og i kritiske fasar. Kan legge rammer for legitimitetsbygging (sosiopolitisk og kognitivt)</p> <p>Fornybarfylket?</p>
<p><b>Ressurser</b></p>	<p>Få gjennom Arenasøknad eller skaffe alternativ finansiering (t.d. gjennom IN)</p>	<p>Har fått finansielle ressurar av FK, stiller med kompetanse og erfaring frå Bedriftsnettverket</p>	<p>Arbeid med Arena-søknad har teke mykje ressursar og vore litt frustrerande for bedriftene</p>	<p>Undersøke alternative finansieringsordningar gjennom IN og FK</p>	<p>Bygge eit robust nettverk med alle typar kapital: økonomisk, sosial, kulturell kapital</p>	<p>Tilføre finansiering, kompetanse, kontaktar med utfyllande kompetanse</p>
<p><b>Eksternaliteter</b></p>	<p>Nettverket skal skape positive eksternalitetar for SFj, andre aktørar skal ha nytte av at ESF eksisterer</p>	<p>Dette er det leiinga av ESF har prøvd å få til, og som bedrifter, FK og IN ønskjer</p>	<p>Må kome vidare før dette blir ein realitet</p> <p>Må overvinne barrierar nemnde ovanfor</p>	<p>Bli medvitne på kva positive eksternalitetar ESF kan skape, og formidle desse</p>	<p>Sjå på høve til å skape positive eksternalitetar som eit samfunnsbidrag</p>	<p>Støtte til nettverksbygging kan grunnjevast i eit vidare perspektiv enn det aktuelle nettverket</p>
<p><b>Samlet</b></p>	<p>Visjonen må vere å skape eit nettverk som aukar verdiskapinga i SFj i samband med utbygging av fornybar energi i regionen.</p>	<p>Paradoks: Mange aktørar er positive, likevel manglar noko vesentleg for å kome vidare</p>	<p>For mykje fokus på Arena-søknad og for lite på konkrete prosjekt slik at bedriftene kan kome i gang</p>	<p>Må gi eksisterande medlemmer noko konkret å jobbe med</p> <p>Behov for «tredivar»</p>	<p>Legitimitetsbygging på ulike nivå sentralt i nye nettverk</p>	<p>Støtteapparatet bidreg ikkje berre med pengar og kompetanse, vel så viktig er legitimitetsbygging</p>

## Referansar

---

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving* (2 ed.): SAGE Publications Ltd.
- 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.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Boston: Pearson.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* Hawthorne, NY: Aldine Transaction.
- Healey, P., Magalhaes, C. d., & Madanipour, A. (1999). Institutional capacity-building, Urban Planning and urban regeneration projects. *FUTURA (Journal of the Finnish Society for Futures Studies)*(3), 117-137.
- Idsø, J. (2012). Småkraft og regionaløkonomisk vekst *HiSF-rapport*
- Idsø, J. (2013). Lønnsomhetsvurdering av fjordvarmeanlegget på Nordfjordeid *HiSF-Notat*
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook* ((2nd edition 2001 ed.) ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. . Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.

## Vedlegg 1. Presentasjon halde 16.10.2013 på seminar om innovasjon og innovasjonssystem i Sogn og Fjordane

---

## VRI - Forskningsprosjekt Energiregion Sogn og Fjordane

Jon Gunnar Nesse, 16. oktober 2013



WESTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE  
**VESTLANDSFORSKING**  
www.vestforsk.no

### Hovudmål

- «Energiregion Sogn og Fjordane er et klyngeprosjekt med internasjonalt så vel som et nasjonalt, regionalt og lokalt perspektiv. Målsettingen med klyngeprosjektet er å posisjonere næringslivet og fylket for økt lokal verdiskaping og næringsutvikling i samband med sentrale utviklingstrekk som i stor grad knytter seg til ny 420kV linje gjennom fylket (Ørskog-Fardal 2015/2016) i kombinasjon med grønne sertifikater (2012 – 2020).» (henta frå Arenasøknad 2012)
- **Innovativt:**
  - Samarbeid i bransjar utan tradisjon for dette, for å kunne konkurrere om større kontraktar
  - Ønske om å skape ein arena der bedrifter møtest og utviklar noko nytt saman

VESTLANDSFORSKING  
www.vestforsk.no



### Kort historie til nettverket

- **Oppstart: Forstudie i 2011** finansiert av SFFK – konkluderte at bedriftene var positive
- **Initiativtakarar: Bedriftsnettverket i SFJ**
- **Arbeidsformer**
  - Forprosjekt for å utvikle Arena-søknad (søkte i 2012, avslag)
  - Møte med program for deltakande organisasjonar
  - Styremøte
  - Førebur ny Arena-søknad i 2014
  - Ønsker å engasjere bedriftene meir

VESTLANDSFORSKING  
www.vestforsk.no



### Organisasjon

Prosjektansvarleg:  
Bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane

Styringsgruppe:  
7 representantar  
6 observatørar

Prosjektleiing/ prosjektteam  
- Dagleg leiar i bedriftsnettverket  
- Ein konsulent i ein periode  
- Ein sekretær i ein periode

Representantar: Styreleiar i Bedriftsnettverket, 6 bedrifter  
Observatørar: Frå VF, HISF, IN, SFFK, Vindkraftforum, småkraftforeningen

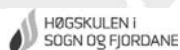
VESTLANDSFORSKING  
www.vestforsk.no



### Medlemmer

- **Bedrifter frå heile verdikjeda i energiproduksjon og sal**
  - Primærproduksjon av energi, engineering, bygg og anlegg, sal, finansiering, produktleverandørar
- **FoU-miljø**
  - HISF, VF
- **Offentleg støtteapparat**
  - IN, SFFK, Kunnskapsparken SF

VESTLANDSFORSKING  
www.vestforsk.no



### SOFT-Analyse (1)

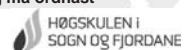
#### Sterke sider

- Har fått på plass nokre strukturar (møteplass, Arena-søknad, leiarskap)
- Ressursar frå SFFK og IN
- Finst nokre gode bedrifter, representerer heile verdikjeda
- Deltakarane meiner det er viktig med slikt nettverk
- Kunnskapar om potensialet

#### Svake sider

- Viktige aktørar ikkje med
- Eigentleg ikkje i gang, bedriftene utolmodige, ikkje hatt workshop, treng prosjekt
- Breidde også eit problem – spissing vanskeleg?
- Bedriftene: Mange småbedrifter, lite engasjerte, lite tid til overs
- Finansiering må ordnast

VESTLANDSFORSKING  
www.vestforsk.no



## SOFT-Analyse (2)

### Truslar

- Bedrifter utanfor fylket tek kontraktane, får ikkje del i verdiskapinga
- Andre nettverk også viktige
- Tid knapp faktor (toget går)
- Manglande legitimitet hos dei som er inaktive / utanfor
- Arenasøknad 2014: Treng plan B om ikkje gjennomslag

### Mulegheiter

- Stort potensiale i SFJ (kraftlinje, grøne sertifikat, fornybar energi, energieffektivisering)
- Kan bli arena for deling av kunnskapar, samarbeid, innovasjon innan energi (må samarbeide for å ta store oppdrag). Positivt møte 04-13
- Danne nye selskap
- Workshops for bedriftene (bruke ekstern kompetanse)
- Kunne påverke politiske avgjerder (lobbyverksemd)

## Får vi rørsle mot målet?

### Drivkrefter

- Aktørar: Bedriftsnettverket, SFFK, IN, enkelte bedrifter
- Kunnskap om potensialet, ønske om meir verdiskaping, ønske om kontraktar
- Ønske om å bli noko meir enn (under)underleverandør
- Forståing for at samarbeid er nødvendig for å kunne konkurrere om store oppdrag

### Hinder

- Bedriftene: Små, ingen tradisjon for samarbeid, lite kapasitet for kompetanseheving & innovasjon, har hatt gode tider, kjenner framleis ikkje kvarandre godt nok
- Legitimitet på ulike nivå og område
- Arena-søknad har teke mykje energi, på bekostning av konkrete prosjekt

## Implikasjonar for nettverket

- Må bygge legitimitet (tillit), skape større eigarskap hos aktørane
- Må engasjere bedriftene, få i gang konkrete prosjekt
- Søke etter alternativ finansiering (ikkje berre Arena-søknad)
- Formidle framgang, skape entusiasme
- Visjon: SFJ-bedrifter som konkurrerer om oppdrag innan fornybar energi ikkje berre i regionen, men nasjonalt og internasjonalt

## Implikasjonar for næringspolitikk

- **Finansiering**
  - Støtte konkrete prosjekt (gjærne mindre prosjekt for å kome i gang).
  - Ikkje berre Arena-søknad: Kva mulegheiter finst gjennom SFFK, IN og andre?
- **Støtte konkrete tiltak for bedriftsutvikling**
  - Workshop, gi eksisterande medlemsbedrifter noko konkret å jobbe med, pilotprosjekt, motivere til samarbeid og etablering av nye selskap
  - Leverandørutvikling (kvalifikasjon, sertifisering, samarbeid)
- **Støtte nettverksutvikling (gitt at målet er viktig for SFJ):**
  - Korleis motivere bedriftene til engasjement? Skape større forståing for TEAM (Together Everyone Achieves More)? Korleis få med fleire viktige aktørar?
  - Eller spise nettverket, dvs mindre bredde men meir einsarta medlemmer?
  - Eller eitt kompetansesenter med fleire underavdelingar?