



07/02/14

Evaluering av Innovasjon Norges arbeid med bedrifts- nettverkstjenester

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

DAMVAD

info@damvad.com
damvad.com

Copyright 2013

Innhold

Sammendrag	6
English summary	11
1 Innledning	13
1.1 Evalueringen vurderer relevans, måloppnåelse og effektivitet	13
1.1.1 Er tjenesten relevant?	14
1.1.2 Når tjenesten sine mål?	14
1.1.3 Er tjenesten effektivt organisert?	15
1.1.4 Anbefalinger til videre arbeid	15
1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	15
1.2.1 Dokumentanalyse	15
1.2.2 Regnskapsanalyse	15
1.2.3 Spørreundersøkelse	15
1.2.4 Dybdeintervju	15
1.3 Rapportens oppbygning	16
2 Innovasjon Norges arbeid med bedriftsnettverkstjenester	17
2.1 Målet om vekstkraft gjennom samarbeid	17
2.2 Støtte til strategisk samarbeid	18
2.3 Støttebeløp avhenger av prosjektideens modenhet	18
2.4 Målgruppen er små og mellomstore bedrifter	18
2.5 Beskrivelse av deltakere og prosjekter i Bedriftsnettverkstjenesten	19
2.5.1 Flest hovedprosjekter i Finnmark og Oppland	19
2.5.2 Flest deltakere fra industri	20
2.5.3 Bedriftene som får støtte skiller seg lite fra bedrifter som ikke får støtte	22
2.5.4 Bedriftsnettverk i relasjon til andre nettverks- og klyngetjenester	23
3 Bedriftsnettverk er et relevant virkemiddel for å bidra til verdiskaping i små og mellomstore bedrifter	24
3.1 Forsterket internasjonal konkurranse skaper utfordringer for små- og mellomstore bedrifter i Norge	24
3.2 Nettverk og samarbeid kan bidra til verdiskaping i små- og mellomstore bedrifter	25
3.3 Markedssvikt begrunner offentlig støtte til nettverk	26
3.4 Tjenestens fleksibilitet forebygger feilbeslutninger om deltakere	27
3.5 Tjenesten bidrar til å initiere nye nettverk	28
3.6 Deltakerbedriftene opplever at Bedriftsnettverk er et relevant virkemiddel	30
4 Bedriftsnettverk bidrar til at bedriftene når målsetningene sine	31
4.1 Innovasjon og markedsorientering er sentrale mål for bedriftene	31
4.2 Tjenesten bidrar til økt innovasjonsaktivitet	32

4.2.1	Tjenesteutviklingsprosjektene har hatt høyere måloppnåelse enn vareutviklingsprosjektene	33
4.2.2	Tjenesten har effekt på utvikling av produksjonsprosesser	33
4.2.3	Innovasjonsgraden i Bedriftsnettverk tilsvarer andre programmer og tjenester	33
4.3	Tjenesten bidrar til bedre markedskunnskap	35
4.3.1	Tjenesten fører til internasjonalisering, men dette er ennå i en startfase	36
4.4	Tjenesten styrker evne og vilje til samarbeid	37
4.4.1	Bedriftene vil trolig fortsette å samarbeide	37
4.4.2	Nettverksprosjektet kan bidra til økt samarbeid med eksterne aktører	38
4.5	Tjenesten har trolig positive økonomiske effekter på sikt	39
5	En kostnadseffektiv og fleksibel tjeneste	41
5.1	Forvaltningen av bedriftsnettverkstjenesten er fordelt mellom tre parter	41
5.1.1	Forvaltningen av tjenesten varierer mellom de ulike distriktskontorene	41
5.1.2	Prosjektledere er sentrale for vellykketheten til nettverkene	42
5.1.3	Hovedkontoret er distriktskontorets støtteapparat	42
5.2	En kostnadseffektiv tjeneste	42
5.3	Kunne bedriftene fått støtte gjennom andre tjenester?	43
5.4	Endringsbehov og forbedringspotensial	44
6	Konklusjon og anbefalinger	45
6.1	Tydelig og fleksibel tjeneste gir resultater	45
6.1.1	Fleksibilitet krever kunnskap	45
6.2	Gode prosjekter har klare mål og erfarne prosjektledere	46
6.3	Anbefalinger og endringsbehov	46
	Vedlegg 1 Deltakerlister og prosjektlister	48
	Innovasjon Norges prosjektoversikt	48
	Innovasjon Norges oversikt over kunder og deltakere	48
	Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen til bedrifter	49
	Vedlegg 3 Respondentliste	68
	Vedlegg 4 Tilgrensende tjenester i Innovasjon Norge	69
	Nettverkstjenesten i Marint verdiskapingsprogram (MVP)	69
	Norwegian centers of Expertise (NCE)	69
	Arena-programmet	69
	Lokalmatprogrammet	70
	Innovasjon i reiselivsnæringen	70
	FRAM Marked	70
	IFU/OFU 70	

Vedlegg 5 Definisjon av næringer	72
Vedlegg 6 Evalueringsspørsmål og -kriterier	73
Vedlegg 7 Referanseliste	74

Sammendrag

Bedriftsnettverkstjenesten skal bidra til flere vekstkraftige bedrifter og mer innovative næringsmiljø gjennom å støtte strategisk samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter. Tjenesten er godt begrunnet i kunnskap om små bedrifters utfordringer og i økonomisk teori. Tjenesten er fleksibel og tilgjengelig og har høy addisjonalitet. Tjenesten oppleves også som relevant både for kundebedriftene og Innovasjon Norges distriktskontor. Rasjonalet for tjenesten er at økt samhandling skaper stordriftsfordeler og styrker muligheter for innovasjon og nye markeder i små bedrifter. Tjenesten har ifølge bedriftene selv god måloppnåelse i form av tilgang til nye markeder og bidrag til innovasjon, samt endret adferd gjennom økt samhandling. Tjenesten har ført til økt samarbeid, og har styrket bedriftenes evne og vilje til samarbeid. Effekter kan ikke ennå spores i bedriftenes omsetning og resultater, men svar fra bedriftene tyder på at tjenesten har en positiv økonomisk effekt på bedriftene. Tjenesten er relativt ny og slike effekter bør studeres nærmere i løpet av de kommende årene. Evalueringen tyder på at Bedriftsnettverkstjenesten kan utløse viktige endringer med små midler. Både bedriftene og distriktskontorene opplever organisering av tjenesten som god og er godt fornøyde med den oppfølgingen og informasjonen de får. Desentralisering gir stor fleksibilitet til å tilpasse utforming selv om mål i stor grad er felles. En risiko for svært desentraliserte og fleksible virkemidler er at de kan bli mindre målrettet enn ønskelig og at fleksibilitet kan gå utover kvalitetssikring av de enkelte prosjektene. Risikoen er redusert ved at forstudie og forprosjekt med små støttebeløp gir en lavterskermulighet for å prøve ut mindre modne ideer. Det er også utarbeidet felles retningslinjer, men utveksling av erfaringer på tvers av kontorer og bransjer kan med fordel styrke og systemiseres.

Tjenesten støtter strategisk samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter

Bedriftsnettverkstjenesten skal bidra til flere vekstkraftige bedrifter ved å støtte strategisk og forpliktende samarbeid mellom bedrifter. Tjenesten er fleksibel og type samarbeidsprosjekter varierer. I hovedsak støtter tjenesten prosjekter hvor flere bedrifter i fellesskap utvikler en vare eller en tjeneste eller har et felles markedsframstøt.

Tjenesten gir støtte til tre faser.

- Forstudie (omtrent tre måneder, inntil 100 000 kr)
- Forprosjekt (omtrent seks måneder, inntil 300 000 kr)
- Hovedprosjekt (inntil tre år, 750 000 kr per år)

Totalt har 205 prosjekter fått støtte i perioden 2009-juni 2013, hvorav 49 (24 prosent) var hovedprosjekter.

Noen av bedriftene får også delvis støtte fra andre midler enn Bedriftsnettverkstjenesten. Det er også flere eksempler på at tjenestens *tilnærming* brukes med finansiering fra andre kilder enn Bedriftsnettverkstjenesten.

Tjenesten brukes over hele landet. Det er særlig mange forprosjekter og forstudier i Finnmark og Sogn og Fjordane. Oppland og Finnmark har flest hovedprosjekt. Tjenesten brukes særlig av bedrifter innen industri, reiseliv og kunnskapstjenester.

Tjenesten er relevant for små bedrifters behov

Tjenesten kan begrunnes i at små og mellomstore bedrifter har fordeler ved samarbeid og nettverksdannelse. Små og mellomstore bedrifter har en del særlige utfordringer knyttet til internasjonale marked og konkurranse. Samarbeid mellom flere bedrifter i konsortier kan øke tilgang til internasjonale kunder. Samarbeid gir også flere stordriftsfordeler. Disse

bedriftene har for eksempel typisk ikke nødvendig løfteevne for å investere i kompetanse, markedsorientering og innovasjon som kan gi vekst alene. De har dermed nytte av å samarbeide med andre for å muliggjøre slike investeringer. Fordeler ved samarbeid og nettverksdannelser er også godt fundert i internasjonal forskning.

Når bedriftene likevel ikke nødvendigvis danner nettverk og strategiske samarbeid på egen hånd, ligger mye av forklaringen i en markedssvikt. Asymmetrisk informasjon i form av usikkerhet om langsiktige gevinster og eksternaliteter gjennom kunnskapslekkasjer er eksempler på slike markedssvikter.

Støtte til aktiviteter som gjennomføres i samarbeid kan avlaste noe av denne risikoen for bedriftene og på den måten stimulere til samarbeid.

Tjenestens innretning og fleksibilitet, hvor prosjektene får støtte til forprosjekt og forstudier før de får innvilget hovedprosjekt, forebygger feilbeslutninger. Modellen kan øke tjenesten relevans ved at prosjektene som får støtte til hovedprosjekt er godt funderte og ved at bedriftene selv har tenkt igjennom hva de skal gjøre.

De deltakende bedriftene selv opplever også at tjenesten er relevant for deres behov. Kravet om forpliktende samarbeid som grunnlag for støtte styrker relevansen ved å underbygge verdifull relasjonsbygging.

Tjenesten har høy addisjonalitet, også sammenlignet med lignende tjenester og programmer. Bedriftene oppgir i intervjuer at de vurderer virkemiddelet som en forutsetning for å få til samarbeid som de etterkant opplever som svært nyttige.

Tjenesten bidrar til at bedriftene når sine mål

Bedriftsnettverkstjenesten har ifølge bedriftene selv bidratt til økt innovasjon i varer og tjenester, tilgang til nye markeder, og bedre samarbeidsevner.

Økt markedsorientering og innovasjon har vært sentrale mål for bedriftene. I spørreundersøkelsen oppga over 70 prosent at målet med samarbeidsprosjektet var økt markedskunnskap. Over 50 prosent hadde utvikling av en tjeneste som mål (68 prosent av hovedprosjektene).

Prosjektene med utvikling av tjenester oppgir god måloppnåelse og noe høyere enn de som har mål om utvikling av produkter. Innovasjonsgraden samsvarer andre programmer og tjenester i Innovasjon Norge.

Bedriftene oppgir også god måloppnåelse på forbedring av markedskunnskap. Særlig er bedriftene positive til økt kunnskap om behov hos kunder og introduksjon av varer og tjenester til nye geografiske markeder.

Svarene fra undersøkelsen tyder på at tjenesten fører til internasjonalisering, men at dette fortsatt er i en startfase, med mindre formaliserte og uforpliktende relasjoner. Bedriftene har i hovedsak fått utenlandske samarbeidspartnere og kontakter, men det er også noen bedrifter som oppgir at de har fått nye leverandører og kunder i internasjonale markeder.

Til slutt har tjenesten en tydelig effekt på evne og vilje til å samarbeide. Over halvparten av bedriftene har ikke hatt lignende samarbeidsprosjekter tidligere, men en overvekt av bedriftene tror det er sannsynlig at de vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden. Bedriftene er også positive til at samarbeidsprosjektet vil føre til økt samarbeid med eksterne aktører, særlig leverandører og kunder. Dette

tyder på at samarbeid oppleves som nyttig og at bedriftene ser potensial i denne typer arbeidsformer.

Det er så langt ikke mulig å spore effekter på omsetning og resultater i de deltagende bedriftene sammenliknet med andre bedrifter. Tjenesten har vært virksom i tre år og det er dermed for tidlig å forvente slike effekter. En analyse av økonomiske effekter kan være hensiktsmessig om to til tre år når flere av bedriftene har kunne høste frukter av investeringene gjennom samarbeid. Det vil i så fall sannsynligvis være relevant å sammenlikne dem med bedrifter av samme størrelse. Bedriftenes egne vurderinger tyder likevel på at tjenesten har en positiv økonomisk effekt allerede.

Samspeillet mellom hovedkontor og distriktskontor og kvaliteten på prosjektleder er sentrale faktorer for å sikre effektivitet og kvalitet på tjenesten.

Forvaltningen av bedriftsnettverkstjenesten er fordelt mellom hovedkontoret og distriktskontorene. I tillegg har alle prosjektene en egen prosjektleder, enten fra en av bedriftene eller en ekstern person.

Innovasjon Norges distriktskontor er de primære forvalterne av bedriftsnettverkstjenesten. Bruken av tjenesten avhenger i stor grad av den enkelte saksbehandlerens kjennskap til den. Distriktskontorene står imidlertid fritt til å organisere seg slik de mener er fornuftig, slik at bedriftene får den hjelpen som behøves. Det er også stor variasjon mellom distriktskontorene hvordan nettverksprosjekter oppstår, hvem som tar initiativ, og hvordan de følges opp. Hovedbildet er at distriktskontorene følger med, men at de ikke engasjerer seg direkte i utviklingen av nettverkene.

Evalueringen tyder på at prosjektlederen er avgjørende for nettverksprosjektenes resultater.

Nødvendige kvaliteter og kompetanser hos prosjektleder varierer imidlertid fra nettverk til nettverk. Bredden i tilbakemeldinger fra bedrifter og distriktskontor tyder på at kompetansen prosjektlederen bør ha varierer med hvordan nettverket er kommet i stand, hvor lenge det har eksistert, kompetanse i bedriftene, og typen nettverk. For eksempel vil utvikling av et faglig avansert produkt kreve en annen type prosjektledelse enn et prosjekt hvor produktet er relativt enkelt, men hvor det er mange interesser å håndtere og prosessen er desto mer kompleks.

Bedriftstjenesten synes å være kostnadseffektiv

I tillegg til de sentrale midlene som er øremerket bedriftsnettverkstjenesten, bruker Innovasjon Norge også andre midler til å finansiere bedriftsnettverk i regionene. I distriktsområder tas gjerne ordinære distriktsrettede bedriftsutviklingsmidler¹ i bruk i tillegg til bedriftsnettverksmidler. Dette er en indikasjon på at distriktssentrene opplever at tjenestens tilnærming er nyttig. En stor fordel med bedriftsnettverkstjenesten, som distriktskontorene har trukket fram, er at pengene man bevilger gir nytte til flere bedrifter, og på den måten strekker lengre. Slik tjenesten er innrettet kan dessuten umodne prosjekter testes ut i forstudie eller forprosjekt. Gjennom forprosjektfasen kan man få indikasjoner på om dette er noe å gå videre med og kan derfor forhindre å benytte mer penger på et prosjekt som ikke synes å gi resultater.

Det er ikke mulig å anslå en kroneverdi på potensialet for økt verdiskaping gjennom bedriftsnettverk. Bedriftene oppgir i spørreundersøkelsen resultater

¹ Disse midlene skal primært gå til støtte til *enkeltbedrifter* i distriktsområder

på høyde med Innovasjon Norges Kundeeffektundersøkelse for andre programmer og tjenester. Samtidig er kostnaden ved Bedriftsnettverkstjenesten relativt lav. Resultater og kostnader, sammen med vurderinger fra dybdeintervjuer, tilsier at ordningen er kostnadseffektiv sammenliknet med andre virkemidler i innovasjon Norge.

Forbedringspunkter

Hovedkontoret fungerer som en diskusjonspartner for distriktskontorene knyttet til beslutninger om å støtte nettverk. Tilbakemeldingene fra distriktskontorene er at hovedkontoret utgjør en viktig ressurs og støtte. Flere av distriktskontorene etterspør likevel kompetanseheving. Eksempelvis kan det fortsatt være utfordringer knyttet til tolkningen av statsstøtteregelverket. Dessuten er det jevnlig utskifting av saksbehandlere på distriktskontorene, slik at det er kontinuerlig behov for kunnskapstilførsel og kjennskap til tjenesten.

Enkelte av distriktskontorene er også opptatt av kompetansenivået til prosjektledere, og metoder for å sikre seg at disse holder et godt nok nivå. Dette er imidlertid svært utfordrende, med tanke på at det kreves svært forskjellig kompetanse på prosjektleder, avhengig av det enkelte nettverket. Gode rutiner for å vurdere nødvendige kvalifikasjoner på tvers av ulike typer prosjekter kunne være en fordel.

Hovedkontoret forsøker å imøtekomme behovene for kompetanse hos distriktskontorene, men opplever nok ofte at de ikke har ressurser nok til å møte behovet. Innovasjon Norge kan med fordel vurdere å tilrettelegge for erfaringsutveksling på tvers av distriktskontorene.

Gode prosjekter har klare mål og erfarne prosjektledere

Samarbeidsprosjektene som ble vurdert som vellykkede varierte og vi fant ikke noen klare suksesskriterier i form av antall bedrifter som deltok, størrelse på bedrifter, type næringer, eller type samarbeidsprosjekter. Derimot skilte gode prosjekter seg ut på to parametre:

- De hadde klare mål og var utviklingsorienterte
- De hadde gode og erfarne prosjektledere

For bedrifter i bransjer med få erfarne prosjektledere, var det en fordel å ha eksterne fasilitatorer. For prosjekter med kompliserte utviklingsprosjekter og intern erfaring med prosjektledelse var det en fordel å ha interne fasilitatorer med relevant fagbakgrunn. Vellykkede prosjekter besto videre av dedikerte og målrettede bedrifter.

Anbefalinger

Erfaringer fra prosjekter bør deles på tvers av kontorer, regioner og næringer og ikke nødvendigvis begrenses til tjenesten Bedriftsnettverk.

En av tjenestens store styrker er dens fleksibilitet. Flexibiliteten bør bevares, men krever også en god og oppdatert kunnskap hos distriktskontorene. Erfaringer fra andre lignende virkemidler bør dras nytte av, og erfaringer fra Bedriftsnettverk bør også kommuniseres til disse.

Erfaringsoverføringer kan styrkes. Det er utarbeidet felles retningslinjer. Utveksling av erfaringer på tvers av kontorer og bransjer kan likevel med fordel styrkes og systematiseres.

Gode prosjektledere er sentrale og bør disse bør styrkes ytterligere. Gode prosjektledere er avgjørende og disse bør støttes gjennom kurs og samlinger, sammen med gode utvelgelsesrutiner i lys av type samarbeidsprosjekt.

Erfaringer fra tjenesten kan overføres til andre program og tjenester. Bedriftsnettverksmodellen har mye å tilføre andre programmer og satsinger. Flexibilitet i innhold og bransjer kombinert med tydelige krav til støttemottakerne åpner for å imøtekomme ulike bedrifters behov på en effektiv måte.

English summary

DAMVAD has evaluated Innovation Norway's service Business Networks. The aim of Business Networks is to help businesses become more competitive and to create more innovative business environments through strategic cooperation between small and medium sized businesses (SMBs).

The service is flexible, and types of projects vary, but the majority of projects consists of a group of businesses involved in a project where they develop a service, product or gain insight on a new market.

The service consists of three elements:

- Pre-study (around 3 months, up to 100 000 NOK)
- Pre-project (around six months, up to 300 000 NOK)
- Master project (up to three years, 750 000 NOK per year)

The service has supported 205 projects from 2009-June 2013. Of these 49 were master projects.

The service is relevant to SMBs

Research on challenges facing SMBs support a need for this specific service in its target group. The theory underpinning the service is that increased cooperation create economies of scale that can enable innovation and access to new markets in small business. The service is flexible, accessible and has a high additionality to participants. Participating business and district offices of Innovation Norway share the view that the service is meeting important needs.

The service has helped businesses achieve their goals

Interviews and a survey among participating businesses show that the service has helped achieve business goals, and that the participating firms have entered new markets and become more innovative as a result. The survey also indicates a more posi-

tive attitude towards business-cooperation and cooperation with other institutions in general. It is too early to see any clear economic effect sales and results, but interviews and the survey indicate that the businesses themselves expect a positive impact.

Business Networks is a relatively new service, and economic effects should be explored further in coming evaluations

The service is efficient

The evaluation finds that Business Networks has led to important results with relatively small funds. The SMBs and the district offices report that they are satisfied with the way the service is organized. The decentralized structure of the service gives a high degree of flexibility to adjust the service to the needs of the businesses. A more structured and formalized exchange of experiences across offices and sectors would strengthen the service.

Recommendations

Project experiences should be shared across regional offices and sectors. One of the main strengths of the service is its flexibility, but this requires that the regional offices are up to date on project experiences and best practice.

Good project managers are key to successful projects. The success rate of projects could increase by strengthening the project managers' capacity and knowledge through increased support.

The experiences from the service is transferable to other services and programs in Innovation Norway. The clarity of goals and rationale combined with flexibility in content and sectors makes it possible to meet the needs of businesses more efficiently.

1 Innledning

Denne rapporten presenterer evalueringen av tjenesten Bedriftsnettverk som Innovasjon Norge forvalter. Bedriftsnettverk er en tjeneste som skal hjelpe små og mellomstore bedrifter (SMB) å etablere kommersielt strategiske samarbeid med andre bedrifter. Målet med samarbeid er å utløse konkrete innovasjons- og verdiskapingspotensial i bedriftene.

Tjenesten ble etablert i 2009 og er en av flere tjenester og program i Innovasjon Norge som støtter opp om innovasjonssamarbeid og nettverk/klynger. Totalt har omlag 300 bedrifter fått støtte gjennom tjenesten. Av disse har nærmere 200 deltatt i et hovedprosjekt.

DAMVAD har evaluert tjenesten på vegne av Innovasjon Norge. Evalueringens hovedproblemstilling har vært:

- *Fungerer tjenesten Bedriftsnettverk slik den er tiltenkt og er det eventuelt noen endringsbehov?*

1.1 Evalueringen vurderer relevans, måloppnåelse og effektivitet

En evaluering skal svare på tre sentrale spørsmål: Gjør vi de riktige tingene? Når vi målene vi hadde satt oss? Og gjør vi det på en kostnadseffektiv måte? De tre spørsmålene utgjør evalueringens kriterier: relevans, måloppnåelse og effektivitet:

1. **Relevans:** Er tjenesten rettet mot å løse målgruppens mest sentrale utfordringer? Er tjenesten utformet slik at nettopp disse utfordringene kan reduseres? Og er det slik at utfordringene ikke ville blitt løst uten offentlig støtte?
2. **Måloppnåelse:** Har tjenesten et klart mål, og er målet nådd? Hvilke resultater og effekter kan

påvises som følge av tjenestens aktiviteter i form av atferdsendring og økonomiske resultater?

3. **Effektivitet:** Er tjenesten organisert hensiktsmessig og kostnadseffektiv? Kunne man fått mer resultater for pengene med alternative løsninger eller justeringer?

På bakgrunn av vurderingen langs de tre kriteriene trekker evalueringen frem noen erfaringer i form av beste praksis og gir anbefalinger for videre arbeid med nettverkstjenester. Figur 1.1 under oppsummerer evalueringens struktur og kriterier.

FIGUR 1.1
Evalueringsskema og spørsmål



Kriteriene som ligger til grunn for denne analysen er hentet fra OECD og sammenfatter i stor grad kriteriene for et godt offentlig virkemiddel, slik de er formulert av Per Heum (2012). I artikkelen «Hvordan vurdere godheten i næringspolitiske virkemidler» formidler Heum åtte krav som et næringspolitisk virkemiddel ideelt sett må innfri for å bli karakterisert som godt. Kravene har stor oppslutning og samsvarer i godt også med en rekke regjeringsframlegg om næringspolitikk.²

² Heum, Per (2012): Hvordan vurdere godheten i næringspolitiske virkemidler. SNF Arbeidsnotat nr. 03/12

Kravene er:

1. Det må foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst i samfunnsmessig forstand.
2. Markedssviktens konsekvenser må være store nok til at det er bryet verdt å vurdere alternative virkemidler som kan korrigere effekten av markedssvikten.
3. Virkemiddelet som implementeres må være egnet til å korrigere markedssvikten på en ønsket måte.
4. Av dette følger at det skal være et klart definert mål på hva virkemidlet skal bidra til.
5. Det må ikke være alternative virkemidler som er bedre i stand til å oppfylle virkemidlets mål.
6. Seleksjonskriteriene for når virkemidlet vil komme til anvendelse skal være tydelige og forutsigbare.
7. Det skal være enkelt å administrere virkemidlet, slik at kostnadene med å ta det i bruk er små i forhold til gevinstene som oppnås.
8. Aktørene som søker å komme inn under virkemidlet, må kunne forvente en klar og real avgjørelse innen rimelig tid.

Det tre første kravene på Heums liste inngår i vurderingen av relevans. Kravet om tydelige mål innleder vurderingen av måloppnåelse, som i tillegg drøfter faktiske resultater og effekter. De fire siste kravene drøftes under effektivitet. Sammenhengen mellom Heums krav og evalueringens kriterier er presentert i vedlegg 6.

1.1.1 Er tjenesten relevant?

Analysen av tjenestens relevans drøfter begrunnelsen for tjenesten og sammenhengen mellom begrunnelse og utforming.

- a) Hvilke utfordringer er tjenesten ment å løse og er disse reelle?

- b) Er aktivitetene egnet til å løse nettopp disse utfordringene?
- c) I hvilken grad foreligger en markedssvikt som hindrer verdiskaping og som har store nok konsekvenser at til offentlige tiltak kan begrunnes?
- d) Er Bedriftsnettverk egnet til å korrigere for denne markedssvikten? Når man den riktige målgruppen, og initierer tjenesten prosjekter som ellers ikke vil blitt initiert?

1.1.2 Når tjenesten sine mål?

En sentral del av evalueringen er å vurdere om tjenesten når sine mål. Hvilke resultater er nådd så langt og i hvilken grad er tjenestens prosjekter i ferd med å bidra til flere vekstkraftige bedrifter?

Det er enda tidlig å forvente systematiske økonomiske effekter på for eksempel omsetning og verdiskaping, da aktivitetene som finansieres av tjenesten i stor grad er langsiktige investeringer. Det er imidlertid nyttig å måle ikke-økonomiske resultater som:

- Samarbeid: Fører prosjektene til videre samarbeid mellom bedriftene eller med andre aktører?
- Innovasjon: I hvilken grad fører prosjektene til innovasjon i bedriftene, og hva slags type innovasjon er det snakk om?
- Kompetanseheving: I hvilken grad kan deltakende bedrifter vise til økt kompetanse gjennom kunnskap til nye markeder, ny teknologi, nye sektorer eller nye arbeidsmåter
- Internasjonalisering: I hvilken grad fører prosjektene til større grad av internasjonalisering i form av internasjonale kontakter, kunder, leverandører eller samarbeidspartnere i bedriftene?

1.1.3 Er tjenesten effektivt organisert?

Evalueringen drøfter tjenestens effektivitet i ressursbruk og organisering. Er tjenesten hensiktsmessig organisert? Kunne tilsvarende resultater vært oppnådd til samme eller lavere kostnad?

Tjenesten vurderes også i lys av andre programmer og tjenester i Innovasjon Norge rettet mot klynger og nettverk, herunder grenseflater, sammenlikninger og mulige synergier.

1.1.4 Anbefalinger til videre arbeid

Avslutningsvis gir vi innspill og anbefalinger til videre arbeid som kan styrke tjenesten. Som et innspill til videre arbeid peker evalueringen også på noen suksessfaktorer som kjennetegner de mer vellykkede prosjektene.

1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Evalueringen kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode:

- Dokumentanalyse
- Analyse av regnskapstall i kundebedriftene
- Spørreundersøkelse blant kundebedriftene
- Dybdeintervjuer med kundebedriftene, Innovasjon Norges distriktskontor og Innovasjon Norge sentralt

1.2.1 Dokumentanalyse

Til grunn for evalueringen ligger en gjennomgang av tjenestebeskrivelsen, innstillingsbrev, policybrev, tidligere evalueringer samt relevant faglitteratur. Formålet med dokumentanalysen var å få grundig bakgrunnsinformasjon om tjenesten, som benyttes for å kunne stille gode spørsmål i intervju og spørreundersøkelsen. Innovasjon Norges oversikter over kunder og deltakere for Bedriftsnettverkstjenester i perioden mellom 2009 og 2013 benyttes til å presentere fordeling av prosjekter og bedrifter

med fordeling på næring og geografi, og presenteres i kapittel 2.

1.2.2 Regnskapsanalyse

En økonomisk analyse av deltakere i tjenesten er gjennomført ved hjelp av regnskapsdata fra Brønnøysundregisteret. Formålet med regnskapsanalysen var å se om bedriftene som benytter Bedriftsnettverkstjenesten skiller seg ut fra øvrige bedrifter i omsetning og resultat etter og før de deltok i tjenesten Bedriftsnettverk.

1.2.3 Spørreundersøkelse

Bedrifter som har fått støtte gjennom tjenesten har fått tilsendt en spørreundersøkelse. Formålet var å avdekke likheter og forskjeller i kategoriserte vurderinger på tvers av en stor brukergruppe. Spørreundersøkelsen tok utgangspunkt i spørsmål som også stilles i Innovasjon Norges Kundeffektundersøkelse (KEU). På denne måten ble KEU en nyttig referanseramme for tilbakemelding fra bedriftene direkte knyttet til Bedriftsnettverk. Undersøkelsen ble sendt til 202 bedrifter. En svarprosent på 47 gir et godt utgangspunkt for å anvende spørreundersøkelsens resultater i analysen. Svarraten er høyere for hovedprosjekt enn forprosjekt og forstudie. Av de 50 kundebedriftene som har deltatt i hovedprosjekt, har 37 bedrifter svart på spørreundersøkelsen. Spørsmålene er gjengitt i vedlegg 2.

1.2.4 Dybdeintervju

Formålet med dybdeintervjuer er å få grundigere forståelse for komplekse sammenhenger og variasjoner på tvers av ulike typer bedrifter. Evalueringen har intervjuet 13 bedrifter samt representanter ved Innovasjon Norges hovedkontor og fire distriktskontor (Buskerud, Nordland, Troms og Telemark). Vi har også intervjuet de ansvarlige for Verdiskapingsprogrammet for Mat, Marint Verdiskapingsprogram

og Innovasjon i Reiselivsnæringen, siden dette er programmer og tjenester med grenseflater til Bedriftsnettverk. En komplett liste med intervjuobjekter finnes i vedlegg 3.

1.3 Rapportens oppbygning

Kapittel 2 presenterer Bedriftsnettverkstjenesten og statistikk over deltakerne. Kapittel 3 drøfter tjenestens relevans, og kapittel 4 belyser tjenestens måloppnåelse. Kapittel 5 tar for seg tjenestens effektivitet. Evalueringen konkluderer i kapittel 6 med anbefalinger for videre arbeid.

2 Innovasjon Norges arbeid med bedriftsnettverkstjenester

Bedriftsnettverkstjenesten skal bidra til økt verdiskaping i små og mellomstore bedrifter gjennom å etablere strategiske samarbeidsprosjekt og konkrete samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter. Gjennom samarbeid skal bedriftene kunne styrke sin innovasjonsevne, markedskunnskap- og tilgang, og kompetanse.

2.1 Målet om vekstkraft gjennom samarbeid

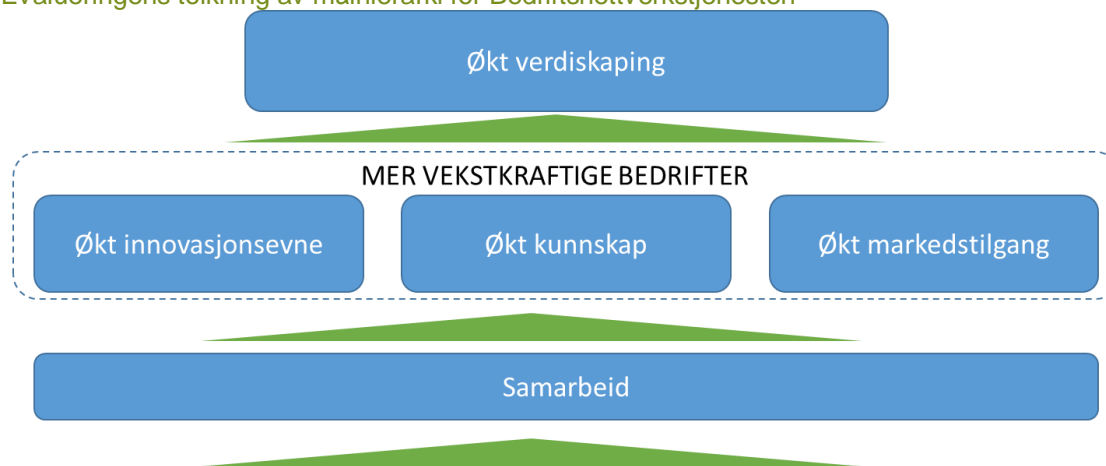
Regjeringens SMB strategi fra 2012 (Små bedrifter – store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. Nærings- og handelsdepartementet 2012, s. 67) peker på at mange små og mellomstore bedrifter ikke har økonomi til å drive frem innovasjon og nødvendige investeringer i kompetanse alene. De kan derfor ha et særlig behov for «samarbeid med andre aktører for å stimulere egen kompetanseutvikling, forskning- og innovasjonsaktivitet».

Ifølge Bedriftsnettverkstjenestens policynotat fra 2013 skal tjenesten bidra til oppnåelse av delmål 2 og 3 i Innovasjon Norges strategi, som er:

- flere vekstkraftige bedrifter; og
- flere innovative næringsmiljø.

Med vekstkraftig bedrift kan forstås en bedrift som er i stand til å enten øke sin omsetning gjennom å etablere seg i nye markeder eller utvikle nye produkter og tjenester eller som øker sin produktivitet gjennom for eksempel forbedrede prosesser og kompetanseheving. Slik vekstkraft krever oftest en investering. Vi tolker tjenestens mål som å skulle bidra til økt verdiskaping gjennom mer vekstkraftige bedrifter. Tjenesten skal fremme små og mellomstore bedrifters mulighet til å foreta de nødvendige investeringer for å styrke kunnskap, markedsorientering og innovasjonsevne gjennom samarbeid. Evalueringens tolkning av tjenestens målstruktur er presentert i Figur 2.1

FIGUR 2.1
Evalueringens tolkning av målhierarki for Bedriftsnettverkstjenesten



Antakelse: Små bedrifter har alene begrenset løfteevne til å foreta nødvendige investeringer

Kilde: DAMVAD

2.2 Støtte til strategisk samarbeid

Bedriftsnettverkstjenesten støtter kommersielt strategiske samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter. Tjenesten er fleksibel i den forstand at type samarbeidsprosjekter varierer, men i hovedsak er det prosjekter hvor flere bedrifter i fellesskap utvikler en vare eller tjeneste eller har et felles markedsframstøt. For å motta støtte stilles krav om forpliktende samarbeid mellom bedrifter.

Noen eksempler på samarbeid tjenesten støtter er:

- Samarbeid om en felles profilering og deltakelse på messer og internasjonale møteplasser
- Samarbeid om utvikling av en tjeneste eller vare, med aktører på tvers av en verdikjede
- Samarbeid om utvikling av varer eller tjenester, samt felles markedskontakt og profilering i utlandet.

2.3 Støttebeløp avhenger av prosjektideens modenhet

Tjenesten består av tre typer støtte

1. Bedriftsnettverk forstudie (omtrent tre mnd.)
2. Bedriftsnettverk forprosjekt (omtrent seks mnd.)
3. Bedriftsnettverk hovedprosjekt (inntil tre år).

Bedriftene får inntil 100 000 kroner i støtte til forstudie, inntil 300 000 kroner i støtte til forprosjekt og inntil 750 000 kroner i støtte til hovedprosjekt, per år. For forprosjekt og hovedprosjekt stilles det krav til minimum 50 prosent egenfinansiering fra bedriftene. Hvor mye støtte bedriftene i nettverket får, avhenger av hvor moden prosjektideen er. Dersom bedriftene er på et veldig tidlig stadium, gis støtte til forstudie. Bedriftene kan søke midler til hovedprosjekt, uavhengig av om de først har mottatt støtte til forstudie eller forprosjekt. Det er Innovasjon Norges distriktskontor som avgjør støttesummen. Det er

ikke gitt at et prosjekt som har fått støtte til en forstudie eller et forprosjekt, kommer videre til en hovedprosjektfase.

Antall bedrifter i nettverket kan være fra minimum tre og oppover, men ikke større enn det som er hensiktsmessig for å realisere de målene nettverket har. I forprosjektene og forstudiene kan prosjektene derimot bestå av færre enn tre bedrifter, men som regel er det motsatte tilfelle. Forprosjektene består ofte av en rekke interesserte bedrifter, med en viss endring i gruppen ettersom prosjektet utvikler seg og konkretiseres.

2.4 Målgruppen er små og mellomstore bedrifter

Små og mellomstore bedrifter er hovedmålgruppen for Bedriftsnettverkstjenesten. Store bedrifter kan inngå i nettverkene såfremt de ikke er dominerende og ikke er hovedkunden. En av bedriftene er hovedmottaker og registreres som kunde hos Innovasjon Norge.

Tjenesten tilbys bedrifter i alle næringer og i alle deler av landet.

Nettverkene trenger ikke å være geografisk avgrenset, og tjenesten retter seg mot nettverk både på langs og på tvers av verdikjeder, innenfor og på tvers av næringer. Nettverkene kan både være nye eller allerede etablerte grupperinger som vil videreutvikle seg et strategisk basert kommersielt nettverk.

Vilje og evne til å forplikte seg er en forutsetning for støtte. Internasjonale ambisjoner er særlig vektlagt. Innovasjon Norges satsingsområder, både nasjonalt og regionalt, er retningsgivende for prioritering mellom søkere/nettverk.

2.5 Beskrivelse av deltakere og prosjekter i Bedriftsnettverkstjenesten

I dette avsnittet presenteres en oversikt over prosjekter og deltakere i Bedriftsnettverkstjenesten. Det er ulike lister i Innovasjon Norge som ligger til grunn for presentasjonen. Disse er omtalt mer i detalj i vedlegg 1.

Prosjektlisten til Innovasjon Norge viser totalt 205 prosjekter mellom januar 2009 og juni 2013, jf. tabell 2.1. Det er for øvrig viktig å være oppmerksom på at listene kun inneholder prosjekter som er finansiert med Bedriftsnettverksmidler. Innovasjon Norge har mulighet til å benytte Bedriftsnettverkstjenesten, men finansiere den med andre midler, eksempelvis distriktsrettede utviklingstilskudd. Disse prosjektene er ikke med i oversiktene over Bedriftsnettverks kundebedrifter.

TABELL 2.1

Støttetyper i Bedriftsnettverk. Januar 2009-juni 2013

Type støtte	Antall unike prosjekter	Andel av total (%)
Forstudie	65	32
Forprosjekt	91	44
Hovedprosjekt	49	24
Totalt	205	

Kilde: Innovasjon Norges prosjektoversikt
Note: Unike prosjekter

Nettverket/kunden registreres hos Innovasjon Norge hver gang det får nytt tilsagn om støtte. Dette innebærer at det per kunde kan bli registrert flere prosjekter, avhengig av antallet tilskudd nettverket får. Dersom nettverket eksempelvis både har fått støtte til forstudie, forprosjekt og to års hovedprosjekt, er det registrert som fire prosjekter.

Av de totalt 156 forprosjekt/forstudiene er det 49 som også har fått støtte til hovedprosjekt. Noen av

forprosjekt/forstudiene har altså ikke gått videre til en hovedprosjektfase av ulike årsaker, mens for andre er det for tidlig å si om går videre. Dersom nettverket fikk støtte til forprosjekt i 2013, vet vi ikke ennå om de også får støtte til hovedprosjekt neste år.

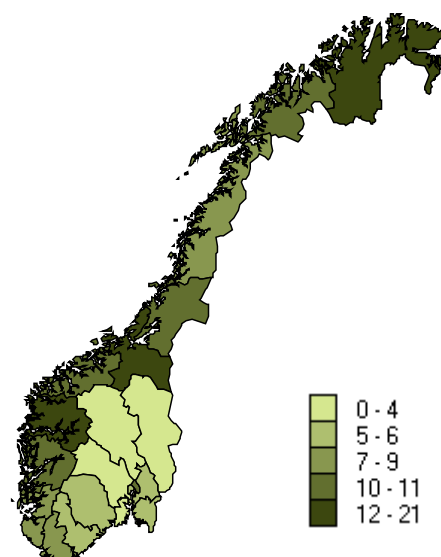
Gjennomsnittlig antall deltakere per nettverk i denne perioden er fem bedrifter, men antallet deltakere per nettverk varierer mellom to og 19 bedrifter.

2.5.1 Flest hovedprosjekter i Finnmark og Oppland

Tjenesten brukes over hele landet. Forstudier og forprosjekter finner vi særlig i Finnmark og Sogn og Fjordane, mens hovedprosjekter finner vi mest av i Oppland og Finnmark, jf. Figur 2.2 og Figur 2.3.

FIGUR 2.2

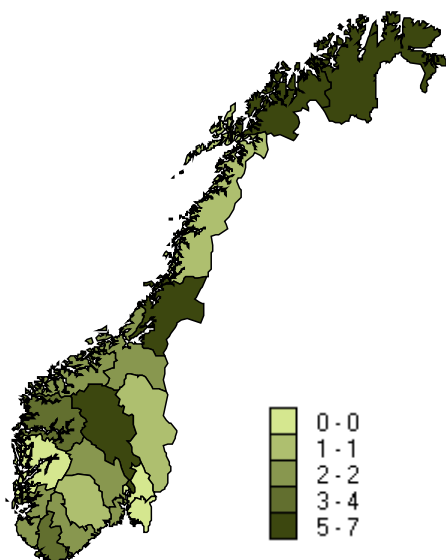
Forstudier og forprosjekter. Januar 2009-juni 2013



Kilde: Innovasjon Norges prosjektoversikt
Kartgrunnlag: Kartverket

FIGUR 2.3

Hovedprosjekter. Januar 2009-juni 2013



Kilde: Innovasjon Norges prosjektoversikt
Kartgrunnlag: Kartverket

2.5.2 Flest deltakere fra industri

Gjennomgang av listen over deltakende bedrifter viser at industri, reiseliv, varehandel og kunnskapstjenester er næringene som er sterkest representert i Bedriftsnettverkstjenesten, jf. figur 2.4. Deltakerlisten inneholder oversikt over alle deltakerne i alle nettverkene.

Industri er representert med hele 137 deltakende bedrifter. Reiselivsnæringen³ er representert med 68 deltakere i tjenesten. Varehandel er også godt representert, med 26 bedrifter.

Kunnskapstjenester⁴ fanger også opp de nettverkene der Innovasjon Norges kundekontakt er koor-

dinator/fasilitator i prosjektet. Disse bedriftene gjenspeiler ikke hvilken næring nettverket tilhører, og gir derfor ikke et riktig bilde av tjenestens næringsfordeling.

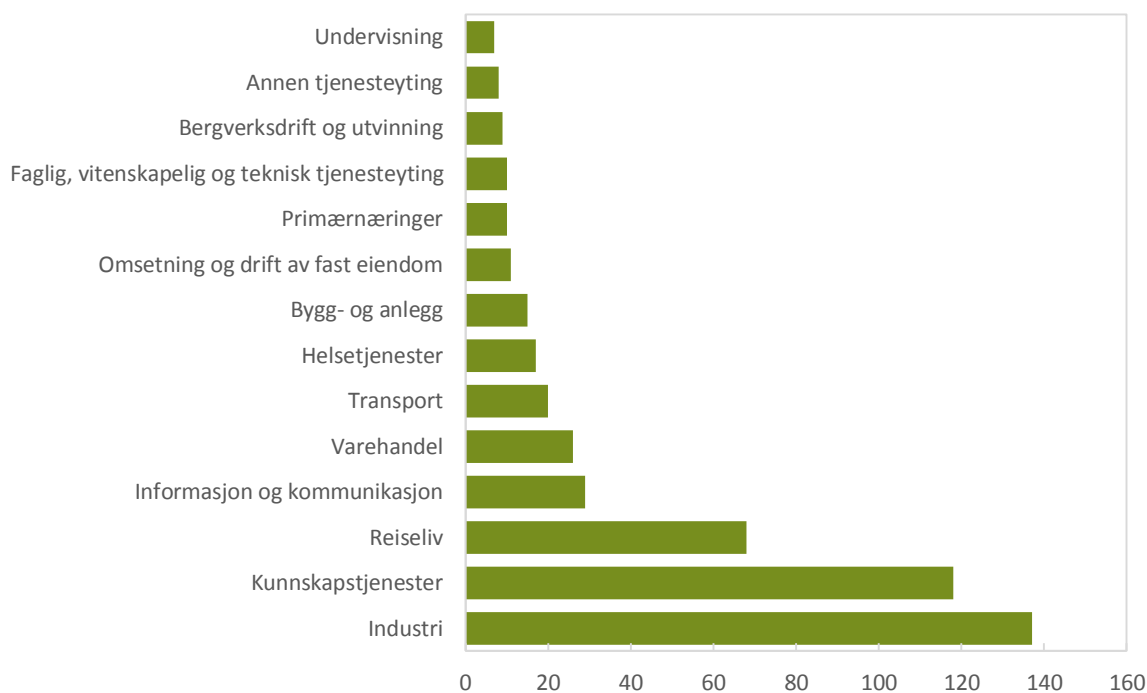
Deltakerlisten til Innovasjon Norge er utformet på en slik måte at det ikke lar seg gjøre å koble enkeltbedrifter til listen over prosjekter. Dermed klarer vi ikke se næringsfordelingen relatert til prosjekttype. For å se hvilke næringer som kommer til hovedprosjektfasen, må vi ta utgangspunkt i prosjektlisten, og denne viser at det er særlig reiselivsnæringen og industri der vi finner hovedprosjektene, jf. Figur 2.5.

³ Reiseliv er definert i Vedlegg 5: Definisjon av næringer

⁴ Kunnskapstjenester er definert i Vedlegg 5: Definisjon av næringer

FIGUR 2.4

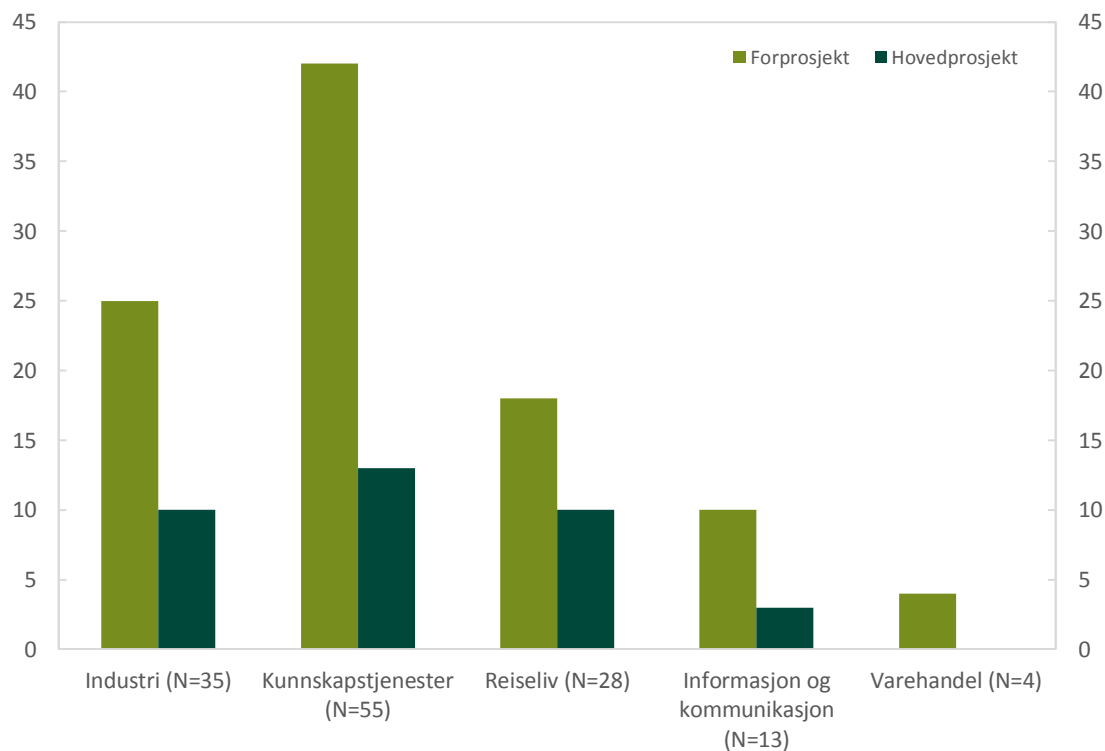
Fordeling av bedrifter på næring



Kilde: Deltakerlisten til Innovasjon Norge

FIGUR 2.5

Fordeling av forprosjekt og hovedprosjekt på næring



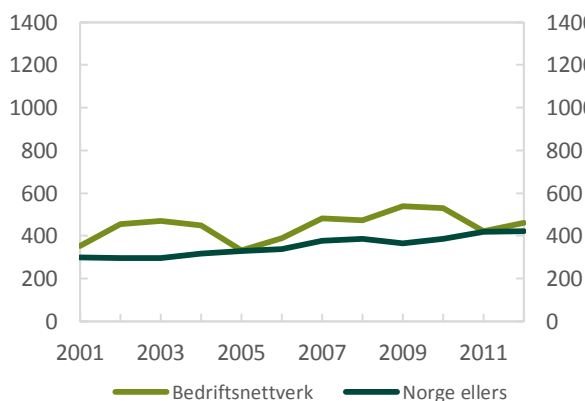
Kilde: Prosjektlisten til Innovasjon Norge

2.5.3 Bedriftene som får støtte skiller seg lite fra bedrifter som ikke får støtte

Bedriftene i næringene som er sterkest representert i Bedriftsnettverkstjenesten skiller seg lite ut fra bedrifter som ikke får støtte av tjenesten. Dette fremkommer av sammenlikning av utvikling i verdiskaping blant de 449 bedriftene som har deltatt i tjenesten med tilsvarende bedrifter i Fastlands-Norge.

Figur 2.6, Figur 2.7 og Figur 2.8 sammenligner verdiskaping per sysselsatt for henholdsvis reiseliv, industri og varehandel. Verdiskaping defineres her som summen av lønn og driftsresultat før av- og nedskrivninger, og illustrerer sektorens bidrag til bruttonasjonalprodukt. Verdiskapingen aggregeres for deltakende bedrifter i tjenesten og for næringen for øvrig. Fordi deltakerne i tjenesten utgjør en liten andel av de totale næringene, angis verdiskaping per sysselsatte for å muliggjøre en sammenlikning.

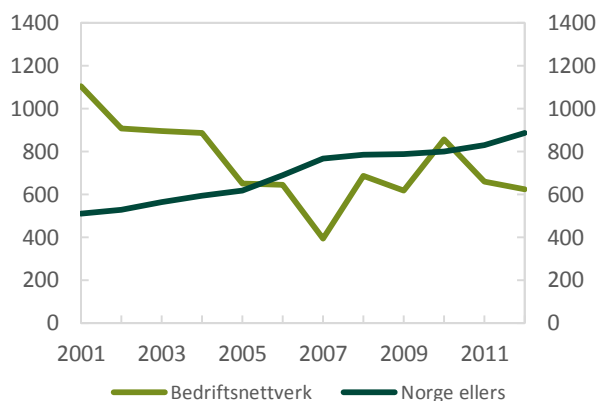
FIGUR 2.6
Reiselivsnæringen, verdiskaping per sysselsatt. Løpende priser (1000 kr). 2001-2012



Kilde: Menon Business Economics

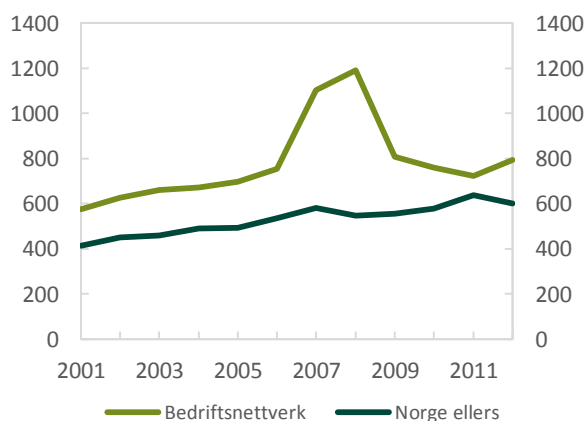
Det ser ikke ut til å være systematiske avvik i verdiskaping per sysselsatt mellom bedrifter som deltar i tjenesten og sektorene for øvrig. Dette tyder på at bedriftene som deltar i bedriftsnettverk er lik snittet for næringene de er en del av.

FIGUR 2.7
Industri, verdiskaping per sysselsatt. Løpende priser (1000 kr). 2001-2012



Kilde: Menon Business Economics

FIGUR 2.8
Varehandel, verdiskaping per sysselsatt. Løpende priser (1000 kr). 2001-2012



Kilde: Menon Business Economics

Det er ikke mulig å lese effekter av Bedriftsnettverk på verdiskaping ut av disse tallene. For det første er det for kort tid siden mellom deltakelse i tjenesten fram til i dag, slik at det er lite sannsynlig at effekter er synlige. For det andre er tallene ikke kontrollert for andre faktorer som kan ha påvirket bedriftens utvikling.

2.5.4 Bedriftsnettverk i relasjon til andre nettverks- og klyngetjenester

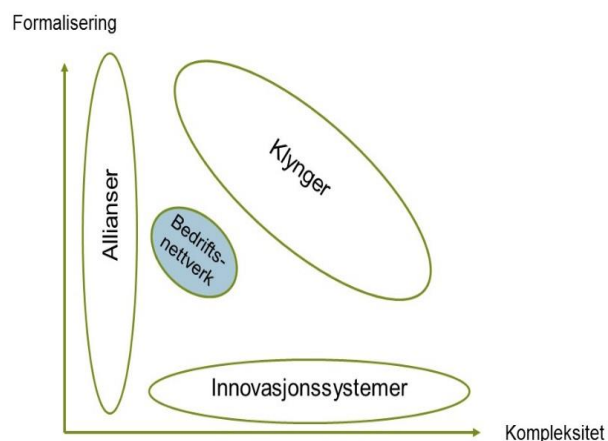
Bedriftsnettverk tilbyr nettverkssamarbeid som er mer forpliktende enn løse allianser, men mindre bindende enn fullverdige klyngesamarbeid. Figur 2.9 illustrerer hvordan Bedriftsnettverk befinner seg relativt til andre typer samarbeid.

Allianser og innovasjonssystemer er typisk kjennetegnet ved at bedrifter samarbeider på uformell basis med mer eller mindre definerte målsettinger og roller. En allianse omfatter vanligvis få bedrifter og har varierende grad av formalisering. Innovasjonssystemer har varierende, men relativt høy, grad av kompleksitet og lav grad av formalisering.

Klynger har moderat til høyt nivå på både formalisering og kompleksitet (se også Jakobsen og Røtnes, 2012). En klynge i Arena- eller NCE-programmet vil for eksempel måtte vise til en sterk grad av formalisering, herunder dedikert organisasjon og ledelse, for å motta støtte fra disse programmene (mer om disse programmene i vedlegg 4).

Bedriftsnettverkstjenestene er av varierende størrelse, men klart mindre enn hva som kan karakteriseres som klynger og innovasjonssystemer. Samarbeidet har en formell karakter, men er normalt avgrenset til konkrete samarbeidsoppgaver og fellesprosjekter. Samarbeidet er formalisert omkring denne aktiviteten, men ikke som et permanent og institusjonalisert samarbeid.

FIGUR 2.9
Formalisering og kompleksitet i ulike former for nettverk



Kilde: Jakobsen og Røtnes (2012). Tilpasset av DAMVAD

3 Bedriftsnettverk er et relevant virkemiddel for å bidra til verdiskaping i små og mellomstore bedrifter

Bedriftsnettverkstjenesten er godt begrunnet både i faktiske utfordringer for små og mellomstore bedrifter og i form av en markedssvikt som rettferdiggjør offentlig støtte. Disse bedriftene har typisk ikke nødvendig løfteevne for å investere i kompetanse, markedsorientering og innovasjon som kan gi vekst. De har dermed nytte av å samarbeide med andre for å muliggjøre slike investeringer. Når de likevel ikke gjør det på egen hånd, ligger mye av forklaringen i en markedssvikt. Asymmetrisk informasjon i form av usikkerhet om langsiktige gevinster og eksternaliteter gjennom kunnskapslekkasjer er eksempler på markedssvikt. De deltagende bedriftene selv opplever også at tjenesten er relevant for deres behov.

Dette kapitlet drøfter Bedriftsnettverkstjenestens relevans for tjenestens mål og for bedriftene. Hvilken problemanalyse ligger til grunn for tjenesten og er tjenesten en god respons på faktiske utfordringer? For å begrunne et offentlig virkemiddel må det videre være slik at målgruppen selv ikke kunne løst problemet uten offentlige tilskudd. Det kan for eksempel være en markedssvikt som gjør at bedriftene selv ikke vil utføre de aktuelle aktivitetene uten støtte. Virkemiddelets addisjonalitet sier videre noe om i hvilken grad målgruppen ville gjennomført de aktuelle tiltakene uten noen form for støtte.

Kapitlet er todelt. Første del drøfter hvilke utfordringer små og mellomstore bedrifter står ovenfor og hva litteratur og erfaring tilsier kan bidra til å løse disse utfordringene. Videre stilles spørsmålet om de mulige løsningene kunne forekommet uten offentlig støtte. Kan markedssvikt forklare hvorfor bedrifter ikke samarbeider til tross for at det er mange gode grunner til å gjøre det? Andre del drøfter Bedriftsnettverkstjenesten konkret. Treffer tjenesten målgruppen? Er det utformet slik at den utløser samarbeid som ellers ikke ville forekommet? Og opplever bedriftene selv at tjenesten er rettet mot deres faktiske behov?

3.1 Forsterket internasjonal konkurranse skaper utfordringer for små- og mellomstore bedrifter i Norge

Målsetningen til Bedriftsnettverkstjenesten er å bidra til å utløse flere vekstkraftige bedrifter gjennom strategiske samarbeid.

Behovet for Bedriftsnettverkstjenesten er i Innovasjon Norges tjenestebeskrivelse formulert som følger:

«Tjenesten Bedriftsnettverk skal imøtekomme behovet som små og mellomstore bedrifter (SMB) har for å etablere kommersielt strategisk samarbeid med andre bedrifter. Den skal baseres på sterke og forpliktende samarbeidsrelasjoner og konkrete prosjekter. (...)»

Til grunn for tjenesten ligger en analyse av utfordringer for norsk næringsliv generelt og små og mellomstore bedrifter spesielt som følge av økende internasjonal konkurranse og høyt norsk kostnadsnivå. Det vises også til at det blir stadig vanligere at større kunder vil ha færre underleverandører og systemleverandører å forholde seg til.

Både forsterket internasjonal konkurranse og krav om færre underleverandører framstår som særlig utfordrende for internasjonalt rettede norske små og mellomstore bedrifter. Et globalisert marked stiller stadig større krav til kostnadsreduksjoner og spesialisering. I tillegg er det i økende grad tydelig at innovasjon sprenger grenser mellom bransjer.

3.2 Nettverk og samarbeid kan bidra til verdiskaping i små- og mellomstore bedrifter

Tankegangen bak nettverk som støtte til innovasjonsprosesser er at særlig små bedrifter har knapphet på sentrale ressurser. Ressurser kan være materielle, i form av kapital og infrastruktur, eller immaterielle, som informasjon, motivasjon og legitimitet. Som Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter påpeker, har mindre bedrifter ofte ikke nødvendig løfteevne for å kunne investere i kunnskap og innovasjonsprosesser. Det kan med andre ord være noen stordriftsfordeler knyttet til å samarbeide. For å kunne tilby helhetlige og integrerte produkter og tjenester, eller for å kunne tilby større leveringssikkerhet til store kjøpere, kan samarbeid i nettverk gi tilsvarende stordriftsfordeler. (Nærings- og handelsdepartementet, 2012)

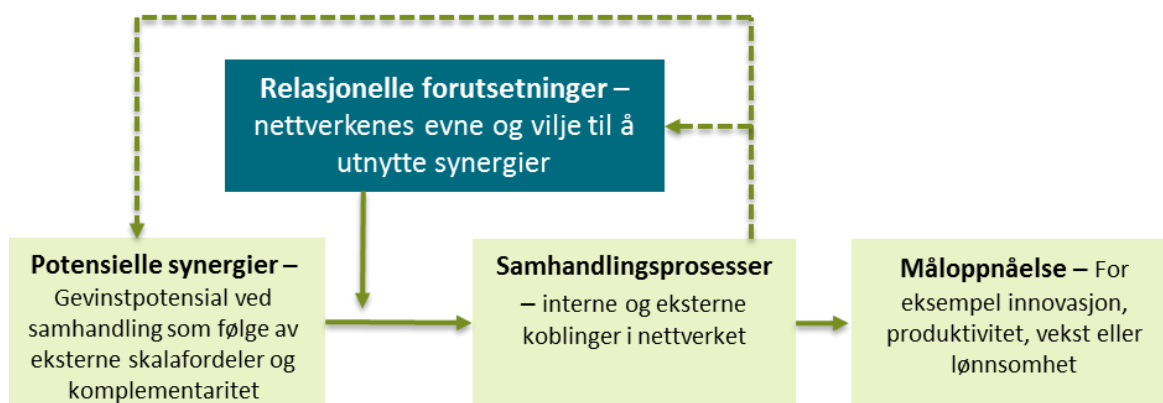
Nettverk kan gi tilgang til nødvendige ressurser som bedriften ikke selv har tilgang til, for eksempel at bedriftene gjennom et utstrakt kontaktnett kan skaffe

seg en større legitimitet ved å være del av et større nettverk. En studie av innovasjonsprosesser i små og kunnskapsintensive bedrifter (Jenssen mfl 2009) viser blant annet at det er viktig for innovasjonsprosessen at toppledelsen har mye kontakt med andre bedrifter og mye kontakt med forskningsmiljøer.

Rasjonalen for bedriftssamarbeid og nettverk er godt belagt i forskningslitteratur. Ulike typer bedriftssamarbeid, nettverk og klyngesamarbeid har sitt teorigrunnlag fra flere teoretiske disipliner, med utgangspunkt i anvendelsen av forskjellige generelle samfunnsvitenskapelige teorier. *Økonomisk geografi* er den viktigste kilden til teorier om *næringsklynger* (Marshall, 1920; Porter, 1990; Krugman, 1991; Reve og Jakobsen, 2001) og til det teoretiske grunnlaget for klynge- og nettverksprogrammer i Norge.

I Figur 3.1 har vi oppsummert hva klynge- og nettverksegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse. De heltrukne linjene viser direkte effekter, mens de stiplede linjene illustrerer langsiktige systemdynamiske effekter.

FIGUR 3.1
Hvordan nettverk bidrar til verdiskaping



Kilde: Jakobsen og Røtnes (2012)

Logikken i de heltrukne linjene er som følger: Evnen og viljen aktørene i nettverket har til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere potensielle synergier, avhenger av nettverkens relasjonelle forutsetninger for samhandling. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete samhandlingsprosesser lede til gevinster i form av innovasjon, produktivitet og/eller markedsutvidelse, og dermed til vekst og lønnsomhet.

Flere former for samarbeid kan være nyttige for små- og mellomstore bedrifter:

Komplementære bedrifter i samme verdikjede:

Dette er kanskje den mest åpenbare samarbeidskonstellasjonen. Bedrifter i samme verdikjede kan samarbeide med leverandører og kunder for å integrere produktene eller tjenestene bedre, fremstille samlede produkter/tjenester i et nytt marked, eller lære av hverandres behov og prosesser slik at produktene og tjenestene forbedres. De kan ha nytte av å knytte kontakter med hverandres kunder uten at dette truer deres eget kundegrunnlag. Disse bedriftene kan med andre ord samarbeide både om vare- og tjenesteutvikling og om markedsføring.

Konkurrerende bedrifter i samme verdikjede:

Disse bedriftene vil kanskje ikke umiddelbart se på samarbeid som risikofritt, da de konkurrerer om de samme kundene. De kan imidlertid likevel ha nytte av samarbeid på flere måter. Eksterne effekter i form av kunnskapslekkasjer, samt felles investeringer i for eksempel markedsføring kan gjøre de samarbeidende bedriftene sterkere og muliggjøre investeringer der avkastningen ikke er høy nok for en aktør å bære alene. Goder som ikke inngår i et nullsumspill vil det med andre ord være fornuftig å samarbeide om. Felles markedsføring er et eksempel der erfaring viser at konkurrerende bedrifter som

går sammen om markedsføring og utvider det totale markedet, begge vinner.

Komplementære bedrifter i ulik verdikjede: Til grunn for tjenesten bedriftsnettverk ligger en erkjennelse av at innovasjon sprenger grenser mellom næringer. Helt nye produkter og tjenester kan oppstå mellom bedrifter som i utgangspunktet verken deler marked eller verdikjede.

Konkurrerende bedrifter i ulik verdikjede. Bedrifter kan i noen grad konkurrere om arbeidskraft selv om de opererer i forskjellige verdikjeder. Klyngeteori peker på at samlokalisering av bedrifter innenfor ett område gir ulike former for markedskoblinger blant annet ved å øke det totale tilfanget av kompetent arbeidskraft og kunder. Disse bedriftene kan tenkes å samarbeide om infrastruktur, rekrutteringsplattformer, og kompetansebygging.

Kategoriene er hentet fra Econ Pöyrys innledende analyse av tjenesten Bedriftsnettverk (Econ Pöyry, 2009).

3.3 Markedssvikt begrunner offentlig støtte til nettverk

Strategisk samarbeid mellom bedrifter kan lede til bedre markedsorientering eller utvikling av nye produkter eller tjenester, noe som både er en gevinst for bedriftene som deltar og samfunnet som helhet. Hvis det er rasjonelt for mindre bedrifter, er det relevant å spørre hvorfor det er behov for offentlig støtte nettopp til slike samarbeid.

For å rettfærdiggjøre offentlig virkemiddelbruk må det imidlertid foreligge en markedssvikt som hindrer at bedriftene samarbeider, og at man dermed ikke får utnyttet verdiskapingspotensialet. Når det gjelder strategiske nettverk, er det primært tre typer

markedssvikt som medfører at bedrifter ikke finner fram til samarbeid på egenhånd:

1. Asymmetrisk informasjon (bedriftene kjenner ikke til hverandre/hva den andre kan og er usikre på hvilken gevinst et samarbeid kan gi)
2. Eksterne effekter (samarbeid innebærer risiko for å gi fra seg konkurransefordeler)
3. Transaksjonskostnader/Koordineringskostnader

For at bedrifter skal samarbeide, fordrer det at bedriftene kjenner til hverandre og vet hva slags kompetanse den andre har. Å skaffe seg informasjon om potensielle samarbeidspartnere er ressurskrevende, og for små- og mellomstore bedrifter er dette en kostnad som er lite ønskelig å ta.

Imidlertid er det en form for risiko forbundet ved å samarbeide, og den er knyttet til eksterne effekter. I samarbeidskonstellasjoner tilfaller læringseffektene gjerne alle bedriftene som inngår i samarbeidet. Det er en fordel for samfunnet som helhet at læringseffekter oppstår, men den enkelte bedrift vil være bekymret for å gi fra seg konkurransefordeler, og derfor samarbeide mindre enn det som er optimalt sett fra samfunnets side (eksterne effekter). I tilfellene der bedriftene er på samme markeder, og kjernekompetansen er relativt lik er faren for stor for at bedriftene opplever at de hjelper konkurrentene mer enn de får hjelp selv. I tilfellene der kjernekompetansen er svært ulik, er faren for dette mindre, rett og slett fordi samarbeidende bedrifter da har vansker med å nyttiggjøre seg kunnskapen som erverves (Jakobsen og Lien, 2003).

Samarbeid mellom bedrifter vil dessuten kunne innebære en kostnad i form av informasjons- og samarbeidsproblemer, som følge av at bedrifter har ulike begrepsapparater og kulturer for samarbeid,

informasjonsdeling og beslutning. Tilsvarende problemer eksisterer også internt i en bedrift eller organisasjon, men omfanget er vanligvis være mindre enn mellom bedrifter (March og Olsen, 1996). Offentlig bistand til å føre potensielle samarbeidspartner sammen vil bidra til at partnerne lærer hverandre bedre å kjenne, for så selv etter hvert å videreutvikle samarbeidet og nettverket på egen hånd.

I lys av slike betraktninger kan det derfor fra samfunnets side være hensiktsmessig å dekke deler av bedriftenes kostnader knyttet til samarbeid.

3.4 Tjenestens fleksibilitet forebygger feilbeslutninger om deltakere

Målgruppen til Bedriftsnettverktjenesten er små og mellomstore bedrifter. Dette er en stor og uensartet gruppe bedrifter, og utfordringene de står overfor er mange og ulike. Bedriftsnettverktjenesten er fleksibel med hensyn til hvilke aktiviteter som støttes. Dette gjør at tjenesten er lett tilgjengelig og kan benyttes av ulike nettverk til ulike utfordringer

Blant bedriftene som har mottatt støtte gjennom Bedriftsnettverktjenesten er det stort spenn av ulike typer samarbeid og prosjekter. Det finnes både horisontale nettverk der deltakerne er konkurrenter og vertikale nettverk der deltakerne er kunder og leverandører eller komplementære. Noen nettverk er geografisk avgrenset, mens andre går på tvers av fylker og land. Det er også eksempler på nettverk på tvers av næringer.

I hvilken grad bedriftene er i samme verdikjede og er komplementære eller er konkurrenter har betydning for innretningen på enkeltprosjektene. Stor fleksibilitet gjør det mulig å innrette samarbeidet på best mulig måte for bedriftene.

Innretningen på Bedriftsnettverk medfører videre at det i liten grad gis støtte til nettverk som ikke burde fått støtte. Bedriftsnettverkstjenesten består av tre stadier: forstudier, forprosjekt og hovedprosjekt. De to første gir meget begrenset støtte til prosjektsøknader for å kartlegge og utrede om hensikten med tjeneste lar seg realisere, herunder om eventuell videre støtte har noen hensikt. Avhengig av prosjektets modenhet kan bedrifter også søke direkte om Hovedprosjekt.

For mange bedrifter gir forstudie eller forprosjekt muligheten til å teste ut samarbeid og aktiviteter på et tidlig stadium. I praksis er dette en form for markedsmessig screening av om samarbeidsprosjektene og nettverkene er liv laga og/eller trenger støtte. Screeningen er viktig for å unngå igangsetting av større samarbeidsprosjekter som enten koster lite av seg eller til og med bare medfører samarbeidskostnader uten gevinst.

3.5 Tjenesten bidrar til å initiere nye nettverk

Bedriftsnettverk er et virkemiddel som gir bedrifter et incentiv til å samarbeide om en konkret problemstilling. Støtten går til å frikjøpe de ansatte i bedriftene, slik at de har tid til å jobbe med samarbeidsrelaterte problemstillinger, eller til å finansiere en ekstern prosjektleder som kan drive samarbeidsprosessen. Figur 3.2 illustrerer hvor Bedriftsnettverkstjenesten har sine særlige bidrag. Tjenesten styrker de relasjonelle forutsetningene, det vil si den hjelper bedriftene å se og ville utnytte synergier, samt samhandlingsprosesser ved å styrke koblinger internt og eksternt i nettverket.

Også spørreundersøkelsen tyder på at Bedriftsnettverkstjenesten bidrar til å skape nye prosjekter som ikke ville funnet sted uten støtte.

I spørreundersøkelsen svarte 91 prosent av bedriftene at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten

FIGUR 3.2

Hvordan virkemidler kan bidra til relasjonell kapasitet i nettverk og næringsmiljøer



støtten, eller at prosjektet ville blitt gjennomført i mindre skala og på et senere tidspunkt, jf. Figur 3.3

Addisjonaliteten er noe høyere for bedriftene som har deltatt i hovedprosjekt. 94 prosent av bedriftene oppgir høy addisjonalitet og 5 prosent oppgir middels addisjonalitet (sannsynligvis gjennomført i mindre skala, men med samme tidsskjema).

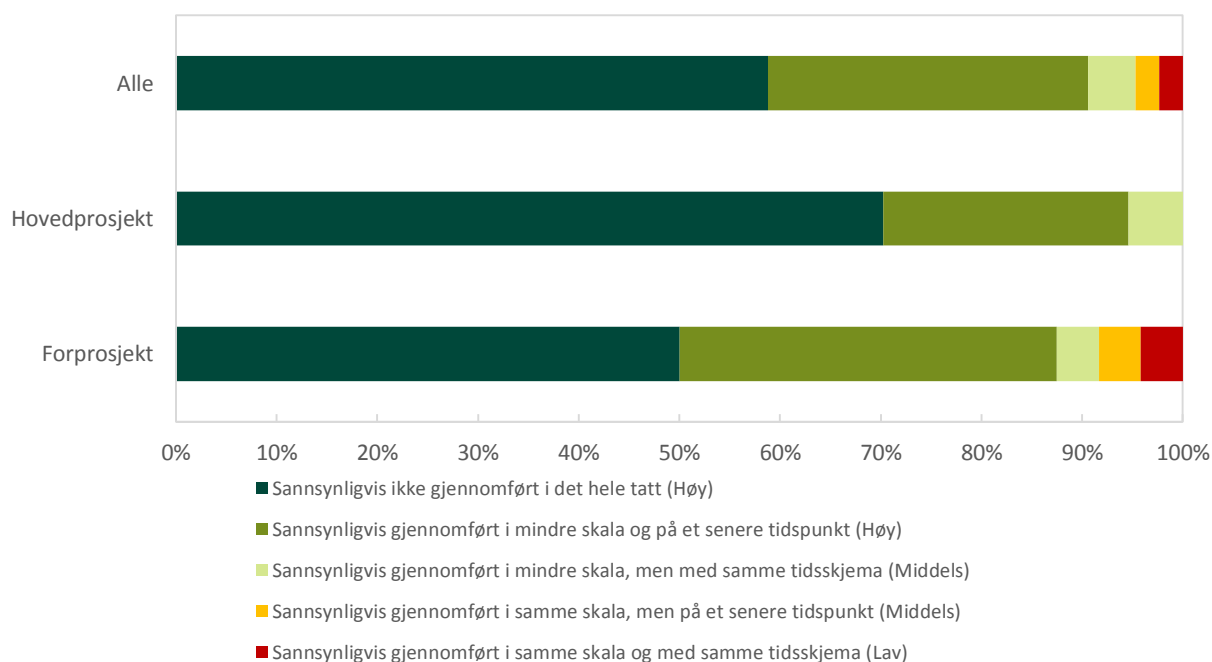
Det er alltid usikkert å fastlå addisjonalitet gjennom spørreskjema, blant annet fordi det er vanskelig for bedriftene selv å tenke seg hva situasjonen ville vært uten støtten de har mottatt. Det kan derfor være relevant å sammenlikne svarene med tilsvarende undersøkelser av andre virkemidler. Sammenlignet med svar på Innovasjon Norges kun-

deffektundersøkelse er addisjonaliteten til Bedriftsnettverkstjenesten fortsatt høy. For alle tjenestene og programmene kundeeffektundersøkelsen ser på, har gjennomsnittlig 60 prosent av bedriftene oppgitt høy addisjonalitet (59 prosent i 2009, 62 prosent i 2010 og 60 prosent i 2011) (Econ Pöyry, 2012). Programmet som gjennomgående har hatt høyest addisjonalitet i følge kundeeffektundersøkelsen (Verdiskapingsprogram reindrift) oppga 89 prosent høy addisjonalitet. Dette er likevel 5 prosent lavere enn for bedriftsnettverkstjenesten (Econ Pöyry, 2012).

Det må bemerkes at ingen av programmene og tjenestene i kundeeffektundersøkelsen er rene nettverkstjenester, hvilket innebærer at sammenlikningsgrunnlaget ikke er helt perfekt.

FIGUR 3.3

Samarbeidsprosjektenes addisjonalitet: Hva tror du ville skjedd med samarbeidsprosjektet dersom Innovasjon Norge ikke hadde gitt støtte?



Kilde: DAMVAD

Den høye addisjonaliteten kan også skyldes at Innovasjon Norge er proaktive og kobler bedrifter som de mener vil ha nytte av å samarbeid, men som ikke i utgangspunktet så denne muligheten selv.

3.6 Deltakerbedriftene opplever at Bedriftsnettverk er et relevant virkemiddel

Intervjuene med bedrifter i Bedriftsnettverk tyder på at dette er et virkemiddel som de har stor nytte av.

Selv om bedriftene ser stor nytte av samarbeidet, oppgir de at de trolig ikke ville ha realisert prosjektet uten støtte. Det skyldes delvis at midler fra Innovasjon Norge gjør det lettere å prioritere prosjektene, men også at støtten og forpliktende avtaler som kreves formaliserer samarbeidet og gjør det vanskeligere å skyve på det i en ellers hektisk hverdag.

Samarbeid mellom flere bedrifter oppleves som tidkrevende og vanskelige å sette i gang på egen hånd. Siden det forutsetter et samarbeid mellom flere parter kan støtte fra en ekstern part og/eller støtte til en ekstern fasilitator være en forutsetning for å kunne komme sammen om et prosjekt og tjenesten gir bedriftene den dytten de trenger for å komme i gang.

4 Bedriftsnettverk bidrar til at bedriftene når målsetningene sine

Bedriftsnettverkstjenesten har bidratt til økt innovasjon i varer og tjenester, tilgang til nye markeder, og bedre samarbeidsevner. Særlig bedrifter som hadde formål om markedsutvikling og utvikling av tjenester oppgir høy måloppnåelse. I tillegg har tjenesten en tydelig effekt på evne og vilje til å samarbeide, både med andre bedrifter og eksterne aktører.

Det er ikke mulig å dokumentere effekter av tjenesten på omsetning og resultater i de deltagende bedriftene. Tjenesten har vært virksom i tre år og det er dermed for tidlig å forvente slike målbare effekter. Likevel tyder svarene fra bedriftene på at tjenesten har hatt en positiv økonomisk effekt. En analyse av økonomiske effekter kan være hensiktsmessig om to til tre år når flere av bedriftene har kunne høste frukter av investeringene gjennom samarbeid. Det vil i så fall sannsynligvis være relevant å sammenlikne dem med bedrifter av liknende størrelse.

Måloppnåelse er et helt sentralt spørsmål i enhver evaluering. Hvilke resultater og effekter kan Bedriftsnettverkstjenesten vise til? Dette kapitlet drøfter tjenestens måloppnåelse i lys av bedriftenes egne mål og tjenestens mål slik de er presentert i kapittel 2. Analysen tar for seg prosjektenes mål og drøfter deretter resultater i form av innovasjon, kompetanse og markedsorientering, herunder internasjonalisering, og samarbeid med andre bedrifter og med eksterne aktører. Til slutt drøftes sannsynligheten for økonomiske effekter på sikt som følge av resultatene over.

Den viktigste kilden for vurdering av måloppnåelse er bedriftene selv gjennom spørreundersøkelse og intervjuer.

Spørsmål om måloppnåelse ble i spørreundersøkelsen kun stilt til bedrifter som har fått støtte til hovedprosjekt. Respondentgruppen er dermed begrenset. Begrensningen begrunnes med at det ikke kan forventes at bedrifter som kun har fått støtte til forprosjekt eller forstudie har samarbeidet lenge nok til at de har oppnådd konkrete resultater. For øvrig har flere av hovedprosjektene holdt på i mindre enn ett til to år, og er således fortsatt på et tidlig stadium i sine prosjekter. Svarene bedriftene har gitt på oppnådde resultater, må derfor vurderes i lys av dette.

4.1 Innovasjon og markedsorientering er sentrale mål for bedriftene

Spørreundersøkelsen viser at det varierer fra nettverk til nettverk hva slags prosjekter som har fått støtte, men det er særlig to typer samarbeidsprosjekter som gikk igjen, jf. Figur 4.1.

- Forbedret markedsforståelse, markedsutvikling og markedskontakt i Norge eller utlandet
- Samarbeid om utvikling eller forbedring av en konkret vare, tjeneste eller sammensetning av tjenester.

Hele 73 prosent av forprosjektene/forstudiene og 71 prosent av hovedprosjektene oppga at formålet med samarbeidsprosjektet var forbedret markedsføring⁵, markedsutvikling og markedskontakt i Norge eller i utlandet. 68 prosent av hovedprosjektene hadde utvikling eller forbedring av en tjeneste som mål med samarbeidsprosjektet. Færre forprosjekter/forstudier (44 prosent) hadde dette som mål.

Ofte hadde prosjektene et element av begge deler, for eksempel ved å utvikle en «reiselivspakke» som

⁵ I noen av prosjektene får bedriftene støtte til økt markedsforståelse som igjen kan bidra til forbedret markedsføring spisset mot bedriftens egget

markeds og konkurransesituasjon. Innovasjon Norge støtter ikke markedsføringen i seg selv, men til økt kunnskap understøtter mer effektiv markedsføring for bedriftene selv.

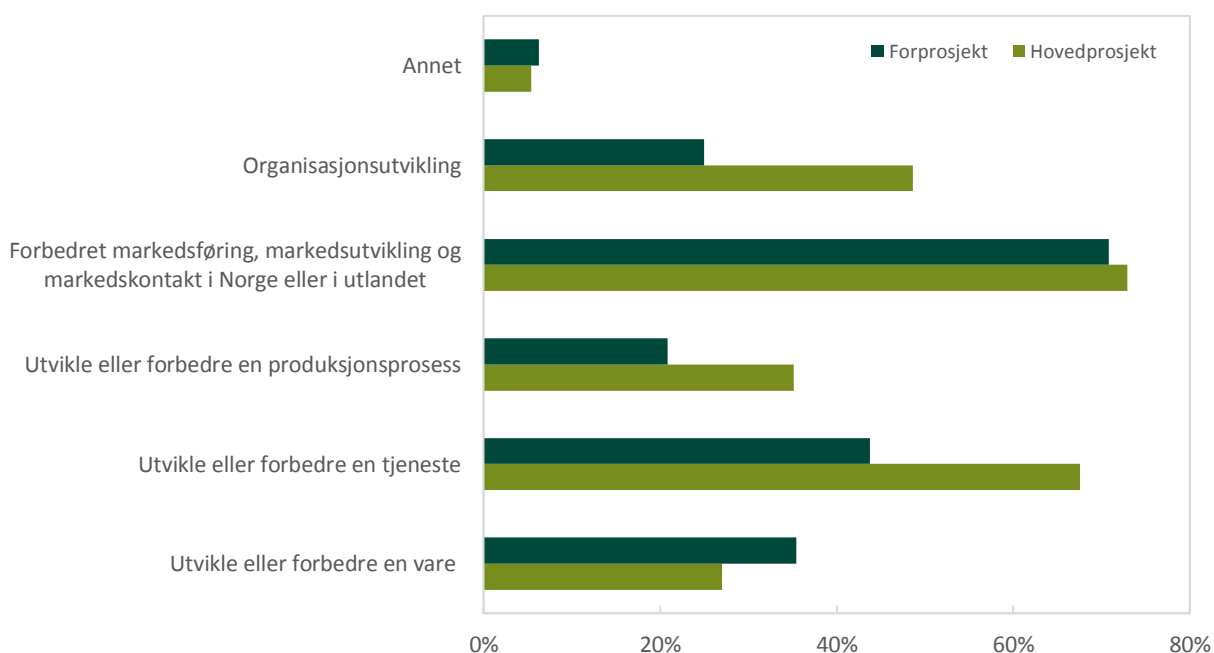
selges til nye typer utenlandske turister, men det var også eksempler på at samarbeidene kun fokuserte på ett av elementene. Andre eksempler på aktiviteter er utarbeiding av felles plattform for norske arkitekter på messer og felles paraply for profilering mot internasjonale marked.

Flere av hovedprosjektene (49 prosent) oppga også at organisasjonsutvikling var et mål med samarbeidsprosjektet. Dette kan henge sammen med at prosjektene også utvikler bedriftenes innovasjonsevne og samarbeidsrelasjoner med andre bedrifter og institusjoner. På denne måten oppnår bedriftene organisasjonsutvikling ved at de utvikler sin samarbeidskompetanse.

4.2 Tjenesten bidrar til økt innovasjonsaktivitet

Innovasjon er et begrep som omfatter mye, og derfor har ikke bedriftene fått spørsmål om dette direkte. I stedet har vi spurt bedriftene om hva slags typer prosjekter de har fått støtte til gjennom Bedriftsnettverkstjenesten. Alternativene er hentet fra Innovasjon Norges Kundeeffektundersøkelse og samsvarer med OECDs operasjonalisering av innovasjon.

FIGUR 4.1
Formål med samarbeidsprosjektene



Kilde: DAMVAD
Note: N = 85

4.2.1 Tjenesteutviklingsprosjektene har hatt høyere måloppnåelse enn vareutviklingsprosjektene

Det tegner seg videre et bilde av at prosjektene som hadde tjenesteproduksjon som mål i større grad når målene sine enn prosjektene som hadde vareproduksjon som formål, jf. Figur 4.2. Av de 37 bedriftene oppga 10 at målet var utvikling eller forbedring av en vare mens 25 hadde mål utvikling eller forbedring av en tjeneste, så det er snakk om svært små respondentgrupper.

4.2.2 Tjenesten har effekt på utvikling av produksjonsprosesser

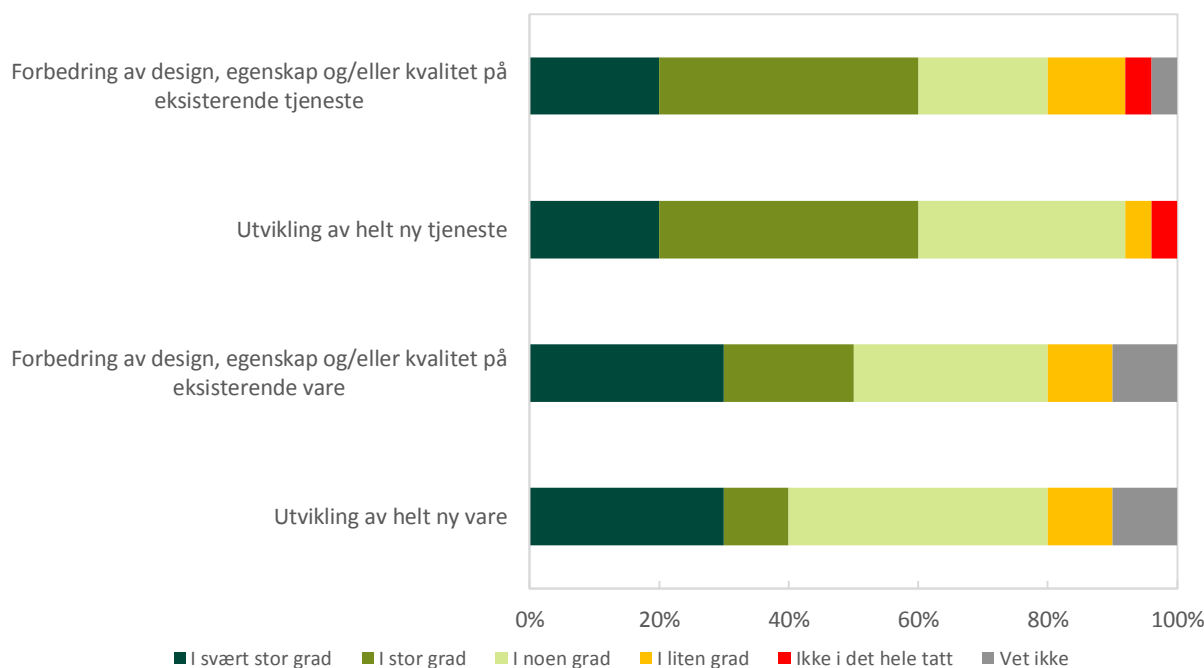
Av prosjektene som hadde formål om forbedring av produksjonsprosesser, har måloppnåelsen vært lavere enn andre typer prosjekter, jf. **Fejl! Henvissningskilde ikke fundet.** Bedriftene er særlig fornøyde med effektivisering av eksisterende produksjonsprosesser.

4.2.3 Innovasjonsgraden i Bedriftsnettverk tilsvarende andre programmer og tjenester

Selv om de ulike formålene med samarbeidsprosjektene kan sies å være ulike varianter av innovasjonsformål, kan innovasjonsgraden innen hvert formål variere. Derfor har vi også spurt bedriftene om

FIGUR 4.2

Måloppnåelse (varer og tjenester): I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til ...

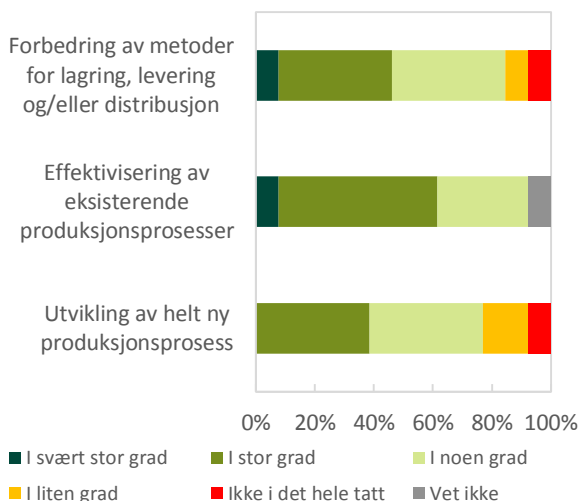


Kilde: DAMVAD

Note: Tjenester N=25, varer N=10

hvordan de vurderer innovasjonsgraden i samarbeidsprosjektene sine.

FIGUR 4.3
Måloppnåelse (produksjonsprosesser): I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til ...



Kilde: DAMVAD
Note: N= 13

Innovasjonsgrad sier noe om hvilke sprang en innovasjon utgjør. Bedriftene i spørreundersøkelsen som svarte at de hadde utviklet en ny tjeneste, vare eller produksjonsprosess fikk et tilleggsspørsmål på innovasjonsgrad. Spørsmålene skiller mellom tjenester, produkter og prosesser som er helt nye, nye i Norge, nye i regionen eller nye i virksomheten. Innovasjonsgraden på den førstnevnte er høy. Innovasjonsgraden på «ny i Norge» eller «ny i regionen» er middels og «ny i virksomheten» er lav.

Av 37 prosjekter oppga 23 at de hadde utviklet en tjeneste, 8 at de hadde utviklet en vare og 10 at de hadde utviklet en produksjonsprosess. Svarene på innovasjonsgrad er vist i tabellen under.

TABELL 4.1
Innovasjonsgrad i prosjektene

	Tjeneste	Vare	Produksjonsprosess
Helt ny	6 (26 %)	2 (25 %)	2 (20 %)
Ny i Norge	3 (13 %)	1 (13 %)	
Ny regionalt	4 (17 %)	3 (38 %)	2 (20 %)
Ny for virksomheten	7 (30 %)	0 (0 %)	5 (50 %)
Vet ikke	3 (13 %)	2 (25 %)	1 (10 %)
Totalt	23	8	10

Kilde: DAMVAD
Note: Kun hovedprosjekter

Til tross for lite utvalg er det nyttig å gjøre en enkel sammenligning med resultater fra kundeeffektundersøkelsen. Blant bedrifter som fikk støtte fra Innovasjon Norge i 2009 oppga 22 prosent at utviklingen av nye varer og tjenester var helt ny og 8 prosent innovasjon i varer og tjenester som var nye på det norske markedet. For prosesser oppga 9 prosent at prosessen var helt ny og 5 prosent at det var nytt på det norske markedet (Oxford Research, 2013). Det antyder en noe høyere innovasjonsgrad i bedriftsnettverk, men ikke signifikant.

På tvers av Innovasjon Norges programmer med nettverkselementer varierer innovasjonsgraden mye. Marint verdiskapingsprogram har en relativt høy innovasjonsgrad i likhet med bedriftsnettverkstjenesten. I kundeeffektundersøkelsen oppga 20 prosent av bedriftene som har fått støtte fra Marint verdiskapingsprogram at de har utviklet helt ny produksjonsteknologi og 29 prosent et helt nytt produkt eller tjeneste. Verdiskapingsprogram for mat har en lavere innovasjonsgrad, hvor 6 prosent oppga at de har utviklet en helt ny prosess og 8 prosent en helt ny tjeneste eller vare (Oxford Research, 2013).

4.3 Tjenesten bidrar til bedre markedskunnskap

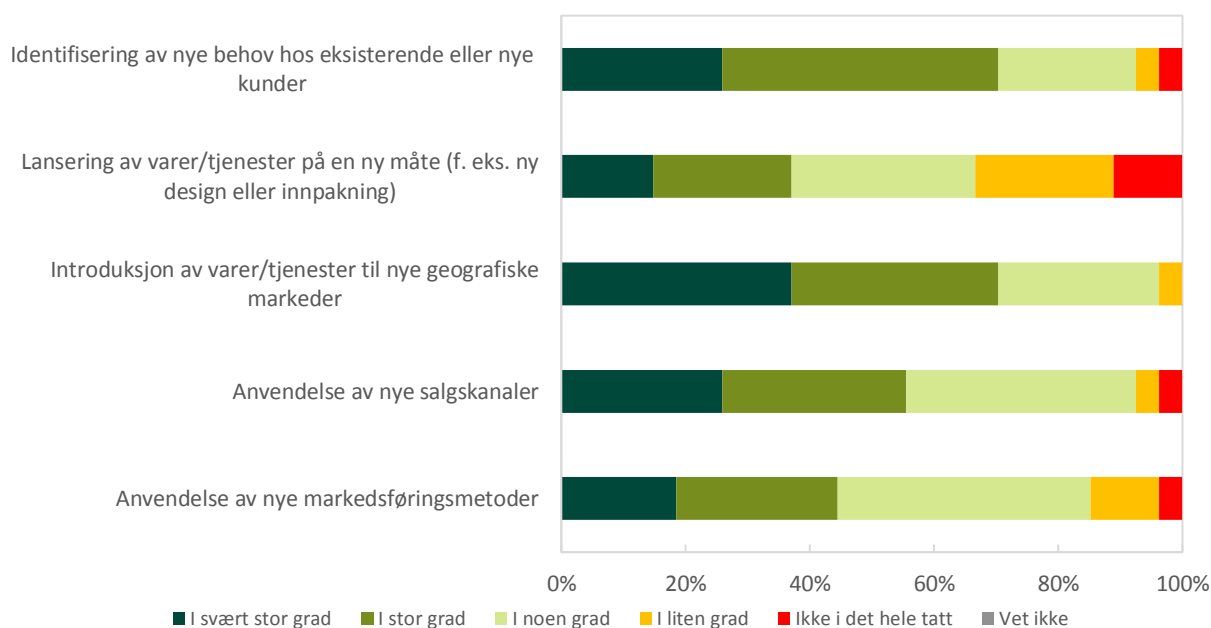
Flertallet av bedriftene rapporterte om stor eller svært stor grad av måloppnåelse på markedsforståelse. Omtrent halvparten av bedriftene med markedsutvikling som formål oppga at de i stor eller svært stor grad har oppnådd bedre markedsforståelse, jf. Figur 4.4. Samarbeidsprosjekter med markedsforståelse som formål oppga at samarbeidet særlig hadde bidratt til identifisering av nye behov hos eksisterende eller nye kunder og introduksjon av varer og tjenester til nye geografiske markeder. Over halvparten oppga også at nettverksprosjektet i svært stor eller stor grad førte til anvendelse av nye salgskanaler.

Omtrent halvparten av bedriftene som har fått støtte til hovedprosjekt svarte at samarbeidsprosjektet i stor eller svært stor grad ga bedriftene større kompetanse om nye markeder, jf. Figur 4.4. En tilsvarende andel oppga at de i stor eller svært stor grad fikk økt kompetanse om nye arbeidsmåter. Knappt en tredjedel av bedriftene mente at prosjektet i stor eller svært stor grad hadde gitt bedriften ny kompetanse om ny teknologi. Svært få oppga ingen effekt.

Kompetanseheving gjennom Bedriftsnettverk består i hovedsak læring på tvers av bedrifter. Resultatene kan dermed tolkes som positive tatt i betraktning at det er konkrete kommersielt orienterte prosjekter som finansieres av tjenesten, ikke formalisert opplæring eller kompetansebygging.

FIGUR 4.4

Måloppnåelse (markedsforståelse): I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til ...



Kilde: DAMVAD
Note: N = 27

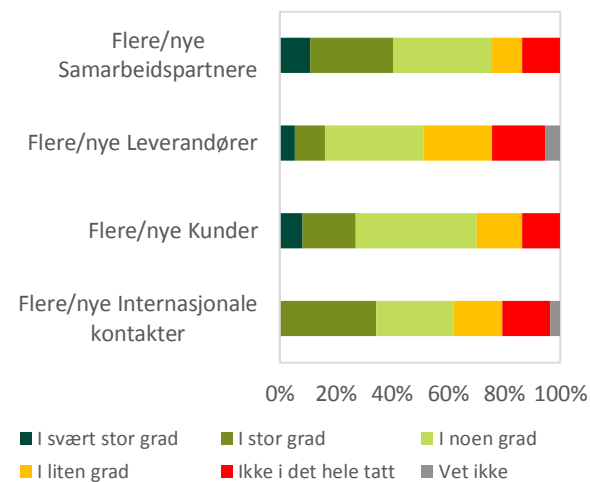
4.3.1 Tjenesten fører til internasjonalisering, men dette er ennå i en startfase

Når det gjelder internasjonalisering tyder svarene på at samarbeidsprosjektene fortsatt er i en tidlig fase av å nå ut i et nytt marked. Flere av bedriftene har fått flere uforpliktende og uformelle kontakter og nye samarbeidspartnere internasjonalt. Samtidig er det også noen bedrifter som har fått nye kunder og nye leverandører i utlandet. Nye kontakter og enkelte nye kontrakter gir grunn til å tro at tjenesten på lengre sikt vil bidra til økt internasjonalisering.

Det skal også nevnes at ikke alle prosjektene har internasjonalisering som mål. Flere av prosjektene har fokus på norske og regionale marked. Bedriftene svarer at samarbeidsprosjektene har hatt størst påvirkning på deres markeder i utlandet, jf. Figur 4.5. En mulig forklaring kan være at det er i internasjonal markedsorientering løftene kan være for tunge for små bedrifter, og tilleggsverdien av nettverksarbeid tilsvarende større.

FIGUR 4.6

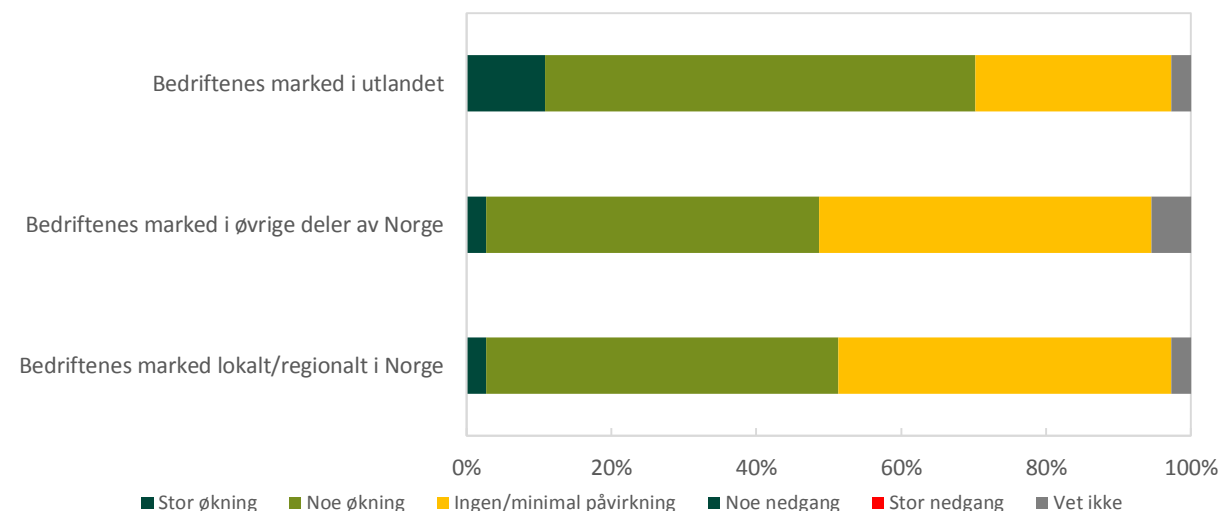
I hvilken grad har prosjektet ført til mer internasjonalisering i form av:



Kilde: DAMVAD
Note: N=37

FIGUR 4.5

Samarbeidsprosjektets påvirkning på bedriftenes marked: Hvordan tror du samarbeidsprosjektet har påvirket bedriftene i nettverket samlet sett?



Kilde: DAMVAD
Note: N= 36

4.4 Tjenesten styrker evne og vilje til samarbeid

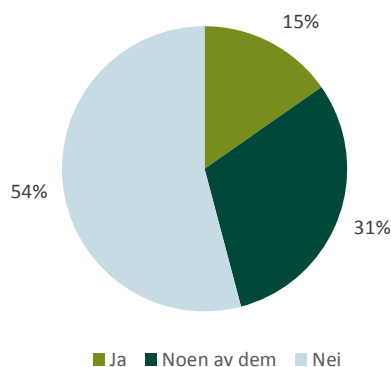
Blant prosjektene med organisasjonsutvikling som mål, oppga bedriftene at samarbeidet særlig bidro til organisering av relasjoner til andre virksomheter eller offentlige institusjoner, jf. Figur 4.7. Svarene tyder på at tjenesten bidrar til å styrke bedriftenes relasjonelle kapasitet.

4.4.1 Bedriftene vil trolig fortsette å samarbeide

Både intervjuer og spørreundersøkelse tyder på at Bedriftsnettverkstjenesten bidrar til at bedriftene vil fortsette å samarbeide etter at de har benyttet seg av Bedriftsnettverkstjenesten. Dette gjelder både mellom bedriftene som allerede er i nettverket, men også med andre aktører som kunder og leverandører.

De fleste prosjektene består av bedrifter som ikke tidligere har samarbeidet, jf. Figur 4.8. Dette samsvarer også med inntrykket vi har fra intervjuene. Bedriftene som har samarbeidet tidligere har gjort det sporadisk og uformelt.

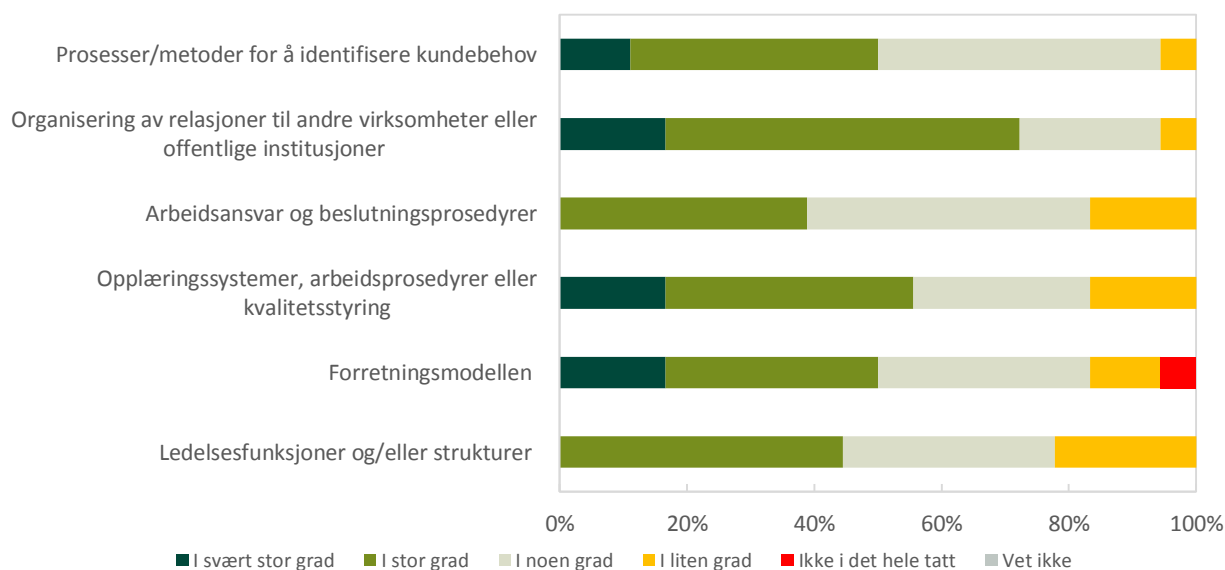
FIGUR 4.8
Har bedriftene i prosjektet hatt andre lignende samarbeidsprosjekter tidligere?



Kilde: DAMVAD
Note: N = 85

FIGUR 4.7

I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til utvikling eller forbedring av ...



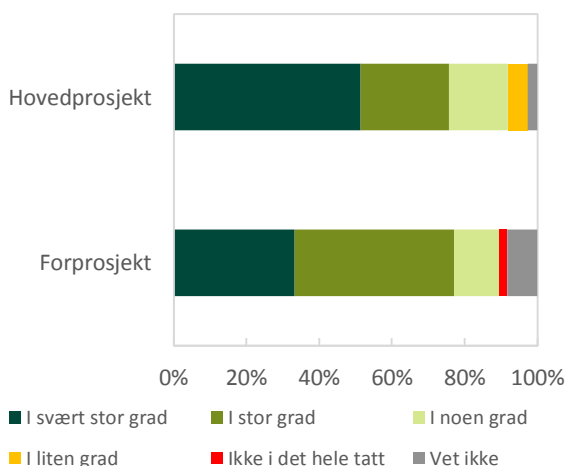
Kilde: DAMVAD
Note: 18

Bedriftene er overveiende positive til å samarbeide om andre lignende prosjekter i fremtiden. Både bedriftene som har fått støtte til hovedprosjekt og bedriftene som kun har fått støtte til forprosjekt eller forstudie, er positive til videre samarbeid.

Over halvparten av bedriftene som har fått støtte til hovedprosjekt, mener det er svært stor grad av sannsynlighet for at de vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden og en fjerdedel mener det er stor grad av sannsynlighet for videre samarbeid.

Av bedriftene som kun har fått støtte til forprosjekt eller forstudie mener en tredjedel prosent at det er svært stor grad av sannsynlighet for at de vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden, og nærmere halvparten prosent mener at det er stor grad av sannsynlighet for videre samarbeid, jf. Figur 4.9.

FIGUR 4.9
Etter din mening, i hvilken grad er det sannsynlig at bedriftene/aktørene i prosjektet vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden?



Kilde: DAMVAD
Note: N = 85

I all hovedsak er altså både forprosjektene og hovedprosjektene positive til videre samarbeid om andre prosjekter i fremtiden. Det er ikke overras-

kende at hovedprosjektene er litt mer positive til videre samarbeid. Disse har jobbet sammen over lengre tid og sannsynligvis opparbeidet mer tillit og sett flere muligheter. At flere forprosjekt og forstudier er usikre (svarer «vet ikke»), skyldes sannsynligvis at noen enda er i en fase hvor de prøver å finne ut om de har noe å samarbeide om og hvordan dette skal gjøres.

4.4.2 Nettverksprosjektet kan bidra til økt samarbeid med eksterne aktører

Spørreundersøkelsen viser at bedriftene mener at nettverksprosjektet vil bidra til at de i større grad vil samarbeide med andre eksterne aktører. Hele 86 prosent av bedriftene svarte at de trodde samarbeidsprosjektet ville føre til økt samarbeid med kunder og 76 prosent svarte at de tror det ville føre til økt samarbeid med leverandører.

Av alle kundebedriftene tror 64 prosent at samarbeidsprosjektet ville føre til økt samarbeid med konsulenter og rundt 50 prosent trodde prosjektet ville føre til økt samarbeid med bransjeorganisasjoner, universiteter og høyskoler, forskningsinstitusjoner og offentlige myndigheter utenom Innovasjon Norge.

Den høye andelen som tror at samarbeidsprosjektet vil føre til økt samarbeid med leverandører og kunder skyldes trolig delvis at samarbeidsprosjektene allerede består av både kunder og leverandører i en verdikjede. Samtidig kan det tenkes at prosjektene har ført til økt kunnskap om bedriftenes kunder og leverandører, noe som taler for videre samarbeid.

Andelen av bedrifter som tror prosjektet vil føre til samarbeid med eksterne aktører, er jevnt over høyere for bedriftsnettverkstjenesten enn den er for gjennomsnittet av programmene og tjenestene som måles i kundeeffektundersøkelsen. Etterundersøkelsen for bedriftene som fikk støtte i 2009 viste for

eksempel at i snitt samarbeidet 65 prosent mer med kunder og 61 prosent mer med leverandører (Oxford Research, 2013). Disse tallene varierer i midlertidig mye mellom de ulike programmene og er høyere for programmene med nettverkselementer i seg.

4.5 Tjenesten har trolig positive økonomiske effekter på sikt

Det er enda tidlig å forvente noen klare økonomiske effekter av tjenesten. De fleste prosjektene er ikke ferdig med sine hovedprosjekter. Likevel tyder både intervjuene og spørreundersøkelsen på at bedriftene selv er godt fornøyde med de resultatene de allerede ser og flere gir uttrykk for at de ikke hadde hatt råd til å legge inn en egeninnsats hvis de ikke allerede så potensiale eller effekter fra prosjektene.

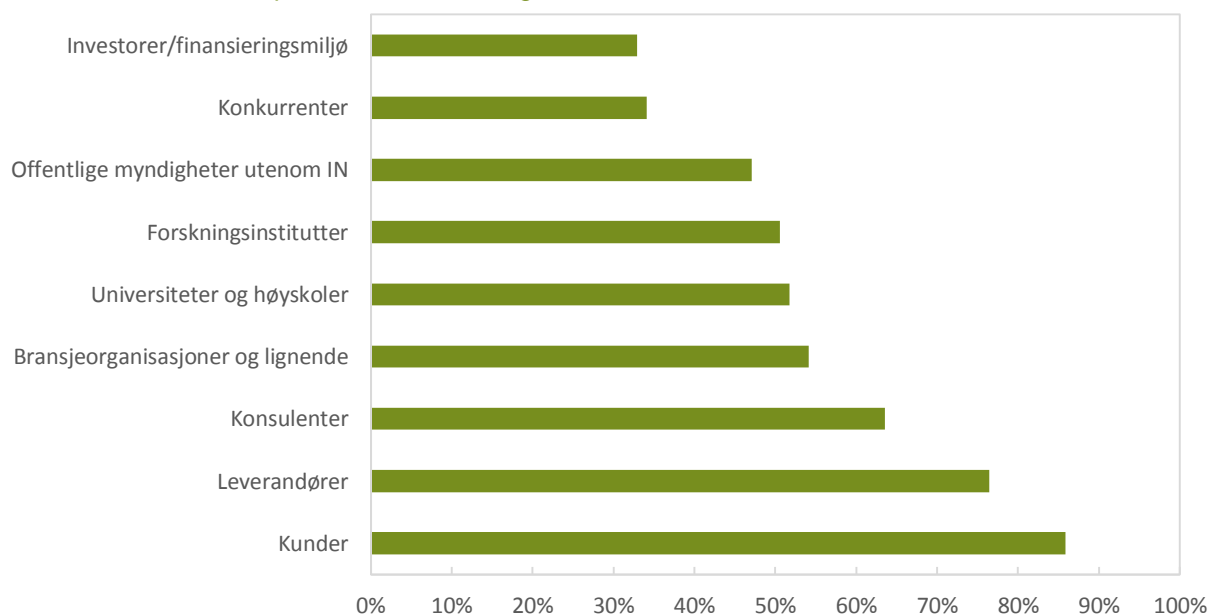
Spørreundersøkelsen tyder også på at bedriftene ser resultater i form av større markedsmuligheter og økt innovasjon.

Prosjektene har ført til atferdsendringer i form av økt samarbeid mellom bedrifter og andre aktører og en utvikling av nye varer og tjenester. Intervjuene gir inntrykk av at bedriftsnettverkstjenesten har ført til en profesjonalisering av små og mellomstore bedrifter som sammen kan tilby et mer helhetlig produkt. Dette gjelder særlig innen reiseliv og industri, men også innenfor kultur og kunnskapsnæringer. Spørreundersøkelsen tyder også på at flere av prosjektene har hatt en god innovasjonsgrad.

Bedriftene fikk spørsmål i spørreundersøkelsen om hvordan samarbeidsprosjektet har påvirket bedriftene i nettverket i form av overskudd, antall ansatte,

FIGUR 4.10

Samarbeid med eksterne aktører: «Etter din vurdering, vil samarbeidsprosjektet føre til økt samarbeid med eksterne aktører, eksempelvis noen av de følgende virksomhetene?»



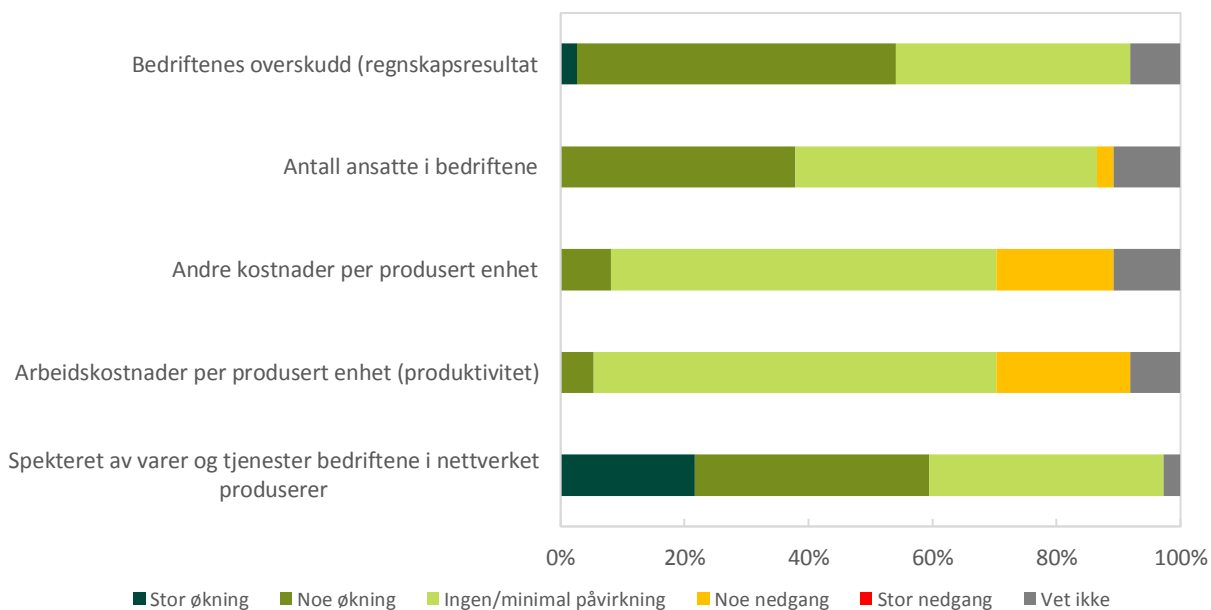
Note: N=85. Søylen viser andelen som har svart «ja» på spørsmålet, for den aktuelle aktørene.

kostnader og spekteret av varer og tjenester. Bedriftene er særlig positive til prosjektets påvirkning på spekteret av varer og tjenester, jf. Figur 4.11. Bedriftene var også positive til prosjektet påvirkning på overskudd og antall ansatte

Bedriftene er ikke like entydige når det gjelder prosjektets påvirkning på deres kostnader. Over halvparten tror ikke at prosjektet hadde hatt noen effekt på arbeidskostnader.

FIGUR 4.11

Andre økonomiske effekter av samarbeidsprosjektet: Hvordan tror du samarbeidsprosjektet har påvirket bedriftene i nettverket, samlet sett?



Kilde: DAMVAD
Note: N = 37

5 En kostnadseffektiv og fleksibel tjeneste

Evalueringen tyder på at Bedriftsnettverkstjenesten kan utløse viktige endringer med små midler. Både bedriftene og distriktskontorene opplever organisering av tjenesten som god og er godt fornøyde med den oppfølgingen og informasjonen de får. Desentralisering gir stor fleksibilitet til å tilpasse utforming til ulike behov der mål i stor grad er felles. En risiko for svært desentraliserte og fleksible virkemidler er at de kan bli mindre målrettet enn ønskelig og at fleksibilitet kan gå utover kvalitetssikring av de enkelte prosjektene. Risikoen er i denne tjenesten redusert ved at forstudie og forprosjekt med liten kostnad gir en lavterskelmulighet for mindre modne ideer. Det er utarbeidet felles retningslinjer, men utveksling av erfaringer på tvers av kontorer og brancher kan med fordel styrke og systematiseres.

Dette kapitlet drøfter tjenestens innretning, synergi med andre virkemidler og kostnadseffektivitet. Vurderingen av effektivitet skal belyse hvorvidt alternative virkemidler kunne nådd målene bedre og for mindre ressurser, i hvilken grad virkemidlet er forutsigbart for målgruppen og om forvaltningen av virkemiddelet gjøres på en slik måte at beslutninger treffes innen rimelig tid.

5.1 Forvaltningen av bedriftsnettverkstjenesten er fordelt mellom tre parter

Forvaltningen av bedriftsnettverkstjenesten er fordelt mellom hovedkontoret og distriktskontorene. I tillegg er en dedikert prosjektleder tilknyttet det enkelte prosjekt.

5.1.1 Forvaltningen av tjenesten varierer mellom de ulike distriktskontorene

Innovasjon Norges distriktskontor er de primære forvalterne av bedriftsnettverkstjenesten. Det er

saksbehandlere på distriktskontorene som ofte har den første kontakten med bedrifter. Bedriftsnettverkstjenesten inngår som en av de 25 hovedtjenestene distriktskontorene tilbyr bedrifter. Hvilke bedrifter som støttes til hvilke aktiviteter avgjøres lokalt, og det er stor grad av fleksibilitet for det enkelte distriktskontor og saksbehandler.

Det er variasjoner mellom distriktskontorene i hvordan og i hvilken grad tjenesten blir benyttet. Bruken avhenger både av den enkelte saksbehandlers kjennskap til tjenesten, men også av næringsområde. Ofte har saksbehandlerne på distriktskontoret ansvar for hvert sitt næringsområde. Tjenesten er mye brukt innen reiseliv og industri. På distriktskontorer i regioner der disse næringene står sentralt, er tjenesten mye brukt. Dette kan også tyde på at tjenesten passer godt for disse næringene.

Distriktskontorene står fritt til å organisere seg slik de selv mener er fornuftig for å nå ut til flest mulig bedrifter med de mest relevante virkemidlene. Distriktskontoret i Nordland vurderer å lage et internt team for nettverkssatsingen. Formålet er å heve internkompetansen og i større grad dele erfaringer med bruk av bedriftsnettverkstjenesten og andre virkemidler rettet mot til klynger og nettverk.

Nettverksprosjekter oppstår på flere ulike måter. I noen tilfeller er det bedriften som søker om støtte til samarbeidsprosjekter. Andre ganger vil Innovasjon Norges distriktskontor foreslå for bedriften å benytte tjenesten, og i enkelte tilfeller er det Innovasjon Norges utekontorer som initierer et nettverk.⁶ Innovasjon Norge skal være organisert slik at bedrifter som ønsker hjelp, ikke skal være nødt til å være kjent med alle typer av tjenester som tilbys. Bedrifter skal

⁶ Siden tjenesten vektlegger internasjonalisering i høy grad, har vi sett flere eksempler på at utekontorene til Innovasjon Norge tar initiativ til å etablere bedriftsnettverk i Norge.

kunne henvende seg til distriktskontoret, også skal Innovasjon Norge i dialog med bedriften identifisere behov og muligheter (En-dør-inn-prinsippet).

Det varierer også fra distriktskontor til distriktskontor i hvilken grad prosjektene følges opp. Hovedinntrykket er at distriktskontorene i hovedsak følger med på bakgrunn av rapporter de mottar, men at de ikke engasjerer seg dypere i nettverkens framdrift.

5.1.2 Prosjektledere er sentrale for vellykkeheden til nettverkene

For mange av bedriftsnettverkene går støtten fra Innovasjon Norge til å lønne en ekstern prosjektleder. Enkelte av distriktskontorene framhever at kvaliteten på disse prosjektlederne er avgjørende for prosjektenes resultat. Dette gjelder særlig nettverk med mange deltakere, og der enkelte av deltakerne kan være konkurrenter. Nettverk med komplekse eller tildels motstridende interesser er krevende å lede, og krever derfor også særskilt kompetanse fra prosjektlederen

I andre nettverk har midlene fra Innovasjon Norge gått til å kjøpe fri en ansatt i en av bedriftene til å drifte nettverksprosjektet. Disse trakk fram at prosjektets faglige kompleksitet gjorde at det var vanskelig å bruke eksterne prosjektledere. Dette gjaldt for eksempel produktutvikling på tvers av industribedrifter. Disse bedriftene hadde også ofte erfaring med prosjekter og prosjektledelse og hadde således denne kompetansen allerede.

Hvilken kompetanse prosjektlederen bør ha avhenger av hvordan nettverket er kommet i stand, hvor lenge det har eksistert, om bedriftene innehar denne kompetansen selv, og typen nettverk. For eksempel vil utvikling av et faglig avansert produkt kreve en annen type prosjektledelse enn et prosjekt hvor produktet er relativt enkelt, men hvor det er mange interesser å håndtere.

5.1.3 Hovedkontoret er distriktskontorets støtteapparat

I tillegg til saksbehandlerne på distriktskontorene, er det satt av deler av en stilling på hovedkontoret til å følge opp tjenesten. Hovedkontoret fungerer som en diskusjonspartner for distriktskontorene knyttet til beslutninger om å støtte nettverk. Tilbakemeldingene fra distriktskontorene er at hovedkontoret utgjør en viktig ressurs og støtte. Distriktskontorene kan henvende seg til hovedkontoret i forbindelse med saksbehandlingen og få en ekstra vurdering av om bedriftsnettverkstjenesten kan være et formålstjenlig virkemiddel. Et av distriktskontorene uttrykte at hovedkontoret er dyktige til å se muligheter ved tjenesten, og gode til å utnytte fleksibiliteten tjenesten gir.

Hovedkontoret har utarbeidet et policynotat for tjenesten, som fungerer som retningslinjer for saksbehandlerne på distriktskontorene. Dette notatet oppdateres årlig. Hovedkontoret holder også en årlig videomøte med alle distriktskontorene, der bedriftsnettverkstjenesten og utfordringer knyttet til denne diskuteres.

5.2 En kostnadseffektiv tjeneste

Bedriftsnettverkstjenesten blir finansiert med om lag 20 mill. kroner årlig av Kommunal- og regionaldepartementet og Nærings- og handelsdepartementet. Midlene fra Kommunal- og regionaldepartementet skal være en ekstrainsats for distriktsområder, mens midler fra Nærings- og handelsdepartementet kan benyttes over hele landet.

I tillegg til disse midlene som er øremerket bedriftsnettverkstjenesten, brukes også andre midler til å finansiere bedriftsnettverk i regionene. I distriktsom-

råder tas gjerne ordinære distriktsrettede bedriftsutviklingsmidler⁷ i bruk i tillegg til bedriftsnettverksmidler. Dette har sammenheng med at det gjerne er mye bedriftsutviklingsmidler å ta av. Ofte er det også en spleising, der noe midler tas fra de ordinære bedriftsutviklingsmidlene og noe tas fra de øremerkede midlene til bedriftsnettverk. Hvor mye som kommer fra bedriftsnettverk avhenger av hvor mye som er tilgjengelig fra andre kilder. At Distriktskontorene benytter andre midler til bedriftsnettverkstjenesten tyder på at tjenesten oppfattes som en nyttig virkemiddel.

Skal et virkemiddel kunne forsvares, må det imidlertid ikke bare ha positiv effekt. Kostnaden må dessuten være lavere eller tilsvarende gevinsten. En stor fordel med bedriftsnettverkstjenesten, som distriktskontorene har trukket fram, er at pengene man bevilger gir nytte til flere bedrifter. Sånn sett strekker pengene lengre.

Slik tjenesten er innrettet kan dessuten umodne prosjekter testes ut i forstudie eller forprosjekt. Gjennom forprosjektfasen kan man få indikasjoner på om dette er noe å gå videre med og kan derfor forhindre å benytte mer penger på et prosjekt som ikke synes å gi noen verdi.

Samtidig kan man nok fastslå at saksbehandlingen ofte er mer tidkrevende enn mange andre saker. Det er mye prosess knyttet til å få etablert et nettverk, og det å jobbe proaktivt er mer tidkrevende enn å kun vente på søknader.

Det er ikke mulig å anslå en kroneverdi på potensialet for økt verdiskaping gjennom bedriftsnettverk. Tjenesten er relevant, har høy addisjonalitet og god

måloppnåelse. I spørreundersøkelsen er resultatene oppgitt på høyde med andre tjenester og programmer i kundeeffektundersøkelsen. Det er dermed grunn til å anta at nytteverdien per bedrift er minst like høy som for andre tjenester og programmer, samtidig som kostnaden er relativt lav. Alt dette tilsier at ordningen er kostnadseffektiv.

5.3 Kunne bedriftene fått støtte gjennom andre tjenester?

Bedriftsnettverk er den eneste tjenesten i Innovasjon Norge som retter seg mot konkrete samarbeidsprosjekter og er generisk på tvers av næringer. Evalueringen tyder på at det er et solid rasjonale og også betydelig nytte av en slik tjeneste. En viktig fordel med en generisk tjeneste kan være å legge til rette for innovasjon og markedsorientering på tvers av næringer.

I prinsippet kunne flere av bedriftene mottatt liknende støtte fra næringsspesifikke nettverkstjenester, for eksempel:

- Bedriftsnettverkstjenesten i Matprogrammet
- Bedriftsnettverkstjenesten i Marint Verdiskapingsprogram
- Bedriftsnettverkstjenesten i Innovasjon i Reiselivsnæringen

Overlapp mellom den generiske tjenesten og næringsspesifikke tjenester er i seg selv ikke et problem. Så lenge saksbehandlerne på distriktskontorene har god oversikt både over tjenesteporteføljen og finansieringsmuligheter, er det stor sannsynlighet for at bedriftene får den støtten de trenger.

Et mangfold av tjenester gjør det likevel vanskeligere for distriktskontorene å ha full oversikt. Ikke

⁷ Disse midlene skal primært gå til støtte til *enkeltbedrifter* i distriktsområder.

alle distriktskontorene vi snakket med var klar over at det fantes en egen tjeneste rettet mot reiseliv. I den grad det er behov for opprydning kan det imidlertid argumenteres at en generisk tjeneste gir større mulighetsrom og større regional fleksibilitet enn sektorspesifikke tjenester.

måter å tilrettelegge for erfaringsutveksling på tvers. En slik erfaringsutveksling vil medføre at hovedkontoret kan bruke mindre ressurser på oppfølging av det enkelte kontor.

5.4 Endringsbehov og forbedringspotensial

Intervjuer med bedrifter avdekket tilfredshet med Innovasjon Norges apparat knyttet til Bedriftsnettverkstjenesten. Det er heller ingen som har foreslått betydelige endringer til hvordan saksgangen kunne vært gjort enklere, selv om enkelte gjerne skulle sett mindre rapportering. Hovedbildet fra Distriktskontorene og Hovedkontoret er også at tjenesten fungerer godt.

Distriktskontorene oppgir at de får god støtte fra hovedkontoret. Flere av dem etterspør likevel kompetanseheving. Eksempelvis er det fortsatt utfordringer knyttet til bedriftsnettverkstjenesten og tolkning av statsstøtteregelverket. Dessuten er det jevnlig utskifting av saksbehandlere på distriktskontorene, slik at det er kontinuerlig behov for kunnskapstilførsel.

Enkelte av distriktskontorene er også opptatt av kompetansenivået til prosjektledere, og metoder for å sikre seg at disse holder et godt nok nivå. Dette er imidlertid svært utfordrende, med tanke på at det kreves svært forskjellig kompetanse, avhengig av det enkelte nettverket.

Hovedkontoret, på sin side, forsøker å imøtekomme behovene for kompetanse hos distriktskontorene, men opplever at de kanskje ikke har ressurser nok til å møte behovet.

For å møte kompetansebehovet til distriktskontorene, kan Innovasjon Norge vurdere om det finnes

6 Konklusjon og anbefalinger

Hovedkonklusjonen er at Bedriftsnettverk er en relevant tjeneste med sannsynlige effekter og god kostnadseffektivitet. Det er likevel tidlig å si noe om økonomiske effekter og disse kan med fordel studeres nærmere når tjenesten har vært operasjonell noen flere år. Tjenesten styrker er at den er generisk for alle næringer og at den både er fleksibel i innretning men samtidig tydelig avgrenset til konkrete og kommersielt orienterte prosjekter i samarbeid.

6.1 Tydelig og fleksibel tjeneste gir resultater

Bedriftsnettverk vurderes som en relevant tjeneste fordi den er fleksibel og ikke avgrenset til spesifikke næringer. Tjenesten er solid teoretisk og empirisk forankret og kan begrunnes i en markedssvikt. Den er også særlig relevant for små bedrifter fordi de ikke forutsetter langsiktige og institusjonaliserte samarbeid men retter seg mot konkrete og matnyttige aktiviteter. Prosjektene gir muligheter for små bedrifter til å utløse viktige samarbeid gjennom konkrete prosjekter. Det er ennå tidlig å spore konkrete økonomiske effekter. Rapporterte resultater tyder imidlertid på at:

- (i) Samarbeid i nettverk styrker relasjonell kompetanse og vilje til videre samarbeid i bedriftene
- (ii) Prosjektene bidrar tydelig til bedre forståelse av og tilgang til nye markeder
- (iii) Prosjektene bidrar til innovasjon
- (iv) Tjenesten har høy addisjonalitet

Innretningen i forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt uten at hovedprosjekt forutsetter forstudie eller forprosjekt øker fleksibiliteten. Det er relativt få forstudier og forprosjekter som går videre til hovedprosjekt. En slik utsiling kan argumenteres å øke kostnadseffektivitet og kvalitetssikring av tjenesten. Samtidig gir de tre ulike løsningene mulighet for å

teste ut uprøvde samarbeid før en større investering gjøres.

6.1.1 Fleksibilitet krever kunnskap

Baksiden av fleksibilitet kan være at midlene blir for lett tilgjengelige og det blir vanskelig å sikre utløsende effekt i enkeltprosjekter. Dess nærmere aktivitetene som finansieres ligger kjernevirksomheten i bedriftene, jo høyere er risiko for at prosjektene gir deltakende bedrifter et konkurransefortrinn. Risikoen øker ved manglende kunnskap om tjenesten. Fleksibilitet krever derfor stor grad av forståelse ved Distriktskontorene om tjenestens formål og kriterier og kan være et argument for hyppigere og mer systematisk erfaringsutveksling på tvers av distriktskontorene.

Dersom bedriftene er *konkurrenter* bør prosjektet ha en klar avgrensning, for eksempel ha som formål å profilere en bransje i utlandet. For mer kompliserte prosjekter hvor det samarbeides om utvikling av tjenester eller produkter, er det en fordel om bedriftene er komplementære. Felles innovasjonsprosesser krever gjensidig nytte og tillit som kan være vanskelig mellom konkurrenter. Det er eksempler på at også konkurrenter samarbeider om mer kompliserte prosjekter, men dette kan i noen tilfeller kreve såpass mye tillit mellom partene at det kan bli vanskelig å håndtere og i alle fall krever en dyktig eksternt fasilitator.

Prosjektene gjør selv denne avgrensningen. Det er ikke behov for å lage retningslinjer på hvilke type bedrifter som bør samarbeide. Det er likevel nyttig å være bevisst på ulike typer samarbeid og trekke lærdom fra disse.

Tjenesten forsterker utsikter til videre samarbeid både mellom bedriftene og med eksterne aktører. Usikkerhet i nyttevurdering av samarbeid reduseres

underveis i arbeidet. Det er også interessant at målgruppen for Bedriftsnettverk i stor grad er bedrifter med lite erfaring i å samarbeide med andre. Mange av bedriftene ser fordelene med denne type samarbeid og opplever at samarbeid gir en merverdi og åpner opp for nye muligheter. Flere av bedriftene ser komplementariteter underveis og samtidig opparbeider bedriftene seg både kunnskap om-, tillit til hverandre ved å samarbeide om noe konkret. Under forutsetning at nettverk på lang sikt kan bidra til økt innovasjon og verdiskaping (se for eksempel Jensen 2009), har en tjeneste som Bedriftsnettverk dermed stor effekt ved hjelp av relativt små ressurser.

6.2 Gode prosjekter har klare mål og erfarne prosjektledere

Det er særlig to suksesskriterier som peker seg ut i intervju med distriktskontorene:

- *Bedriftene har klare formål og er utviklingsorienterte.* Dette kan virke som noe selvsagt, men samarbeid mellom flere bedrifter er krevende og det vil oppstå konflikter og uenigheter underveis. Bedriftene som kommer seg forbi dette, og videre, har fokus på hvor de skal og har nærmest bestemt seg for å lykkes.
- *Prosjektene har gode og erfarne prosjektledere.* I bransjer med mange små og relativt umodne bedrifter er det viktig med gode eksterne fasilitatorer som har erfaring med prosjektledelse. I bedrifter som har mye erfaring med prosjektledelse og hvor det som utvikles er komplisert kan det være en fordel å ha interne fasilitatorer.

Vi finner ikke noen klare suksesskriterier i form av kritisk masse i form av antall bedrifter per prosjekt eller type bedrifter som deltar. Vi finner heller ikke at det er en klar sammenheng mellom størrelse på be-

driftene eller næringsbakgrunn og vellykkede prosjekter. Dette er svært avhengig av type prosjekt og type bedrifter som samarbeider.

Vi tror derfor ikke det bør være noen retningslinjer på dette. Tvert imot er tjenestens fleksibilitet en styrke som bør bevares. Kravet om forpliktende samarbeid er også et viktig trekk ved tjenesten som bør bevares for å sikre tjenestens begrunnelse samtidig som den er fleksibel når det gjelder prosjektenes bransjer, mål, og aktiviteter.

6.3 Anbefalinger og endringsbehov

For det videre arbeidet med Bedriftsnettverk gis følgende anbefalinger:

- **Fleksibilitet betinger god og oppdatert kunnskap.** Flexibiliteten i tjenesten er blant dens viktigste styrker. Samtidig er det viktig å sikre at tjenesten er tro mot sine mål, avgrenser aktiviteter til konkrete og kommersielt orienterte aktiviteter. Alt dette betinger at tjenesten er kjent og forstått blant Innovasjon Norges saksbehandlere ved distriktskontorene. God kjennskap kan også gjøre tjenesten mer tilgjengelig på tvers av distriktskontorer. Intervjuene tyder også på at bedriftene tjenesten i stor grad benytter faglige innspill og støtte til prosess fra Innovasjon Norge. Det gjør det enda viktigere at erfaringer fra tilsvarende prosjekter deles på tvers av kontorer, regioner, og næringer. Dokumentasjon og deling av erfaringsgrunnlag og kunnskapsdeling bør imidlertid ikke nødvendigvis begrenses til Bedriftsnettverk. Andre virkemidler som også benytter liknende eller samme modell kan både bidra med og dra nytte av erfaringer fra nettverksprosjekter
- **Gode rådgivere er avgjørende.** Samarbeidene er personavhengige og avhengige av

gode fasilitatorer og prosjektledere. Støtte opp om disse gjennom kurs og samlinger kan være en god investering

Vedlegg 1 Deltakerlister og prosjektlister

Vi har brukt Innovasjon Norges oversikt over kunder, deltakere og prosjekter i perioden 2009 til juni 2013. To forskjellige lister er benyttet.

Innovasjon Norges prosjektoversikt

Denne inkluderer også kundebedriftene. Vi har brukt en oversikt over prosjekter i perioden mellom 2009 til juni 2013 som har fått støtte fra bedriftsnettverkstjenesten. Denne identifiserer totalt 205 prosjekter, hvorav 156 var forprosjekt eller forstudier og 50 hovedprosjekter. Vi har registrert at 19 av de 50 hovedprosjektene også har vært forprosjekt eller forstudie. Det vil si at det trolig er 186 av disse som er unike prosjekter.

Innovasjon Norges oversikt over kunder og deltakere

Denne identifiserer 137 prosjekter, uavhengig av fase, med totalt 639 deltakere. Vi har oversikt over prosjekter fra i sine prosjekter i perioden mellom 2009 til juni 2013. Ikke alle forprosjekt og forstudier har registrert deltakere, derfor er det færre prosjekter som er inkludert her.

Rapporteringsmangler for deltakerbedrifter i forstudier og forprosjekter er årsaken til at vi kun klarer å identifisere 137 prosjekter, mot 205 prosjekter i oversikten over prosjekttipe. Det er ingen muligheter å knytte det enkelte prosjekt opp mot kunde, og dermed heller ikke prosjekttipe med deltakere, fylke eller næring. Koblingene mellom prosjekttipe og deltakere, fylke og næring krever et prosjektnummer i deltakerlisten som er overførbart til kundelisten. Dette er ikke tilgjengelig

Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen til bedrifter

Spørreundersøkelsen ble sendt ut 6. september 2013 og varte til 15. november 2013. For de som ikke svarte ble det med jevne mellomrom sendt purringer, totalt fire runder. Det ble også gjennomført purring via telefon til bedrifter som ikke hadde svart.

Undersøkelsen ble sendt til 202 bedrifter. 17 av disse var feiladresser. Etter purringer ble det gjennomført 87 intervjuer med spørsmålene fra spørreundersøkelsen. Totalt ble dermed svarprosent på 47 prosent som gir et godt utgangspunkt for å anvende spørreundersøkelsens resultater i analysen. Svarraten er høyere for hovedprosjekt enn forprosjekt og forstudie. Av de 50 kundebedriftene som har deltatt i hovedprosjekt har 37 svart på spørreundersøkelsen.

37 av bedriftene som deltok i spørreundersøkelsen hadde fått støtte til hovedprosjekt og 48 til forprosjekt. 2 kom ikke til å bruke støtten på grunn av støtte fra andre finansieringskilder.

Svarene må tolkes i lys av at det er Innovasjon Norges hovedkontakt som har fått tilsendt spørreundersøkelsen, ikke alle bedriftene som har deltatt. Dette medfører en relativt liten respondentgruppe.

Spørsmålene er lagt ved i det følgende.

Evaluering av bedriftsnettverk

DAMVAD har fått oppdrag fra Innovasjon Norge å gjøre en evaluering av Innovasjon Norges arbeid med bedriftsnettverkstjenester. En viktig del av denne evalueringen er å undersøke hvordan det har gått med bedriftene som har fått støtte til samarbeidsprosjekter fra tjenesten Bedriftsnettverk. Vi ønsker både å vite litt mer om selve samarbeidet, hva slags mål dere hadde for prosjektet, om disse er nådd og hvilke effekter samarbeidet har hatt for din bedrift.

Dine erfaringer med prosjektet er viktig for oss for å forstå hvorvidt denne støtteordningen er nyttig og vi håper du har tid til å svare. Det vil ta omtrent 10-15 minutter å svare på undersøkelsen.

1. Du eller din virksomhet fikk tilbud fra Innovasjon Norges Bedriftsnettverkstjeneste om finansiering av et samarbeidsprosjekt. Har du/virksomheten benyttet dere av dette tilbudet?

(Oppgi kun ett svar)

- Ja
- Nei, men kommer til å benytte det
- Nei, og kommer ikke til å benytte det
- Vet ikke/ikke relevant

2. Hvorfor vil tilbudet ikke bli benyttet?

(Oppgi kun ett svar)

- Prosjektet er opphørt - Gå til 31
- Prosjektet er forsinket
- Dekket gjennom andre finansieringskilder - Gå til 31
- Vet ikke/ikke relevant

Annet (Vennligst spesifiser):

3. Hvor langt har dere kommet med samarbeidsprosjektet?

(Oppgi kun ett svar)

- Har kun fått støtte til forstudie og/eller forprosjekt
- Har fått støtte til hovedprosjekt, 1. år (med eller uten forprosjekt eller forstudie)
- Har fått støtte til hovedprosjekt, 2. år (med eller uten forprosjekt eller forstudie)
- Har fått støtte til hovedprosjekt, 3. år (med eller uten forprosjekt eller forstudie)
- Vet ikke

4. I tillegg til finansieringen fra Innovasjon Norge, er prosjektet delfinansiert ved hjelp av noen av følgende?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ja	Nei	Vet ikke
Egenkapital fra vår bedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egenkapital fra andre bedrifter i samarbeidsnettverket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banklån	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annen finansiering fra Innovasjon Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annen offentlig finansiering enn Innovasjon Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eksterne investorer

Samarbeid

I det påfølgende vil vi stille noen spørsmål om samarbeidet mellom bedriftene som inngår i bedriftsnettverket.

5. Hvor mange bedrifter inngår i samarbeidet?

(Oppgi kun ett svar)

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 eller flere

6. Hva er din bedrifts rolle i samarbeidsprosjektet

(Oppgi kun ett svar)

- Innleid fasilitator for samarbeidsprosjektet (bidrar med det administrative, men er ikke samarbeidsbedrift som sådan)
- Hovedansvarlig deltakende bedrift
- Ordinær deltakende bedrift
- Vet ikke

7. Har bedriftene i prosjektet hatt andre lignende samarbeidsprosjekter tidligere?

(Oppgi kun ett svar)

- Ja

- Noen av dem
- Nei

8. Etter din mening, i hvilken grad er det sannsynlig at din bedrift og de andre bedriftene/aktørene vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden?

(Oppgi kun ett svar)

- Ikke i det hele tatt
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Vet ikke

9. Etter din mening, i hvilken grad er det sannsynlig at bedriftene/aktørene i prosjektet vil samarbeide om andre prosjekter i fremtiden?

(Oppgi kun ett svar)

- Ikke i det hele tatt
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Vet ikke

Samarbeidsprosjektet

De neste spørsmålene dreier seg om prosjektet som bedriftene i nettverket samarbeider om.

10. I hvilken grad bidro følgende aktører til utvikling av prosjektideen?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Interne ressurser i bedriftene som inngår nettverket (ledelse, ansatte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknologiske forskningsmiljøer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre forskningsmiljøer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovasjon Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norges Forskningsråd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriftsrådgivere/kon-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sulen-
ter/innleide
fasilitatorer

11. Etter din vurdering, vil samarbeidsprosjektet føre til økt samarbeid med noen eksterne aktører, eksempelvis noen av følgende virksomheter?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ja	Nei	Vet ikke
Universiteter og høyskoler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskningsinstitutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsulenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investorer/finansieringsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offentlige myndigheter utenom IN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bransjeorganisasjoner og lignende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Hva tror du ville skjedd med samarbeidsprosjektet dersom Innovasjon Norge ikke hadde gitt støtte?

(Oppgi kun ett svar)

- Sannsynligvis gjennomført i samme skala og med samme tidsskjema
- Sannsynligvis gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt
- Sannsynligvis gjennomført i mindre skala, men med samme tidsskjema

- Sannsynligvis gjennomført i mindre skala og på et senere tidspunkt
- Sannsynligvis ikke gjennomført i det hele tatt

Forventet måloppnåelse

I de neste spørsmålene vil vi be deg om å svare på forventet måloppnåelse på samarbeidsprosjektet og andre potensielle effekter av prosjektet. Dersom du er innleid fasilitator, ber vi deg forsøke å svare på vegne av bedriftsnettverk-bedriftene.

13. Hva er målet med samarbeidsprosjektet? (NB! Flere svaralternativer er mulig)

(Oppgi gjerne flere svar)

- Utvikle eller forbedre en vare
- Utvikle eller forbedre en tjeneste
- Utvikle eller forbedre en produksjonsprosess
- Forbedret markedsføring, markedsutvikling og markedskontakt i Norge eller i utlandet
- Organisasjonsutvikling

Annet

14. Hva var målet med samarbeidsprosjektet? (NB! Flere svaralternativer er mulig) - Gå til 24

(Oppgi gjerne flere svar)

- Utvikle eller forbedre en vare

- Utvikle eller forbedre en tjeneste
- Utvikle eller forbedre en produksjonsprosess
- Forbedret markedsføring, markedsutvikling og markedskontakt i Norge eller i utlandet
- Organisasjonsutvikling

Annet

15. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Utvikling av helt ny vare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedring av design, egenskap og/eller kvalitet på eksisterende vare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Hvordan vil du beskrive den nye varen?

(Oppgi kun ett svar)

- Helt ny – finnes ikke fra før
- Ny på det norske markedet - men kjent i utlandet

- Ny på det regionale markedet - men kjent på det nasjonale markedet
- Ny for virksomheten, men kjent på markedet
- Vet ikke/ikke relevant

17. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Utvikling av helt ny tjeneste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedring av design, egenskap og/eller kvalitet på eksisterende tjeneste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Hvordan vil du beskrive den nye tjenesten?

(Oppgi kun ett svar)

- Helt ny – finnes ikke fra før
- Ny på det norske markedet - men kjent i utlandet
- Ny på det regionale markedet - men kjent på det nasjonale markedet
- Ny for virksomheten, men kjent på markedet
- Vet ikke/ikke relevant

19. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Utvikling av helt ny produksjonsprosess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektivisering av eksisterende produksjonsprosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedring av metoder for lagring, levering og/eller distribusjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Hvordan vil du beskrive den nye produksjonsprosessen?

(Oppgi kun ett svar)

- Helt ny – finnes ikke fra før
- Ny på det norske markedet - men kjent i utlandet
- Ny på det regionale markedet - men kjent på det nasjonale markedet
- Ny for virksomheten, men kjent på markedet
- Vet ikke/ikke relevant

21. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Anvendelse av nye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

markedsfø-
ringsmeto-
der

Anvendelse
av nye
salgskana-
ler

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Introduk-
sjon av va-
rer/tjenes-
ter til nye
geografiske
markeder

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Lansering
av va-
rer/tjenes-
ter på en ny
måte (f.
eks. ny de-
sign eller
innpakning)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Identifise-
ring av nye
behov hos
eksiste-
rende eller
nye kunder

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

22. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet så langt ført til utvikling eller forbedring av:

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

Ikke i det
hele tatt I liten grad I noen grad I stor grad I svært stor
grad Vet ikke

Ledelses-
funksjoner
og/eller
strukturer

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Forretningsmodellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opplærings-systemer, arbeidsprosedyrer eller kvalitetsstyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsansvar og beslutningsprosedyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisering av relasjoner til andre virksomheter eller offentlige institusjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosesser/metoder for å identifisere kundebehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Hvordan har samarbeidsprosjektet, samlet sett, påvirket følgende forhold i din bedrift?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Stor nedgang	Noe nedgang	Ingen/minimal påvirkning	Noe økning	Stor økning	Vet ikke
Bedriftens marked lokalt/regionalt i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bedriftens marked i øvrige deler av Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriftens marked i utlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisene dere kan få for deres produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spekteret av varer og tjenester dere produserer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidskostnader per produsert enhet (produktivitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre kostnader per produsert enhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriftens overskudd (regnskapsresultat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. I hvilken grad har prosjektet gitt din bedrift ny kompetanse om:

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Nye markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ny teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye arbeidsmåter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. I hvilken grad har prosjektet ført til mer internasjonalisering i form av:

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Flere/nye Internasjonale kontakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere/ nye Kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere/ nye Leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere/ nye Samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Hvordan tror du samarbeidsprosjektet, har påvirket bedriftene i nettverket, samlet sett?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Stor nedgang	Noe nedgang	Ingen/minimal påvirkning	Noe økning	Stor økning	Vet ikke
Bedriftenes marked lokalt/regionalt i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bedriftenes marked i øvrige deler av Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriftenes marked i utlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisene bedriftene i nettverket kan få for sine produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spekteret av varer og tjenester bedriftene i nettverket produserer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidskostnader per produsert enhet (produktivitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre kostnader per produsert enhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antall ansatte i bedriftene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriftenes overskudd (regnskapsresultat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. I hvilken grad har samarbeidsprosjektet, samlet sett, ført til følgende?

(Oppgi kun ett svar pr. spørsmål)

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
At bedriftenes konkurransevne bedres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At bedriftenes evne til omstilling blir større	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At lokaliseringen av bedriftenes aktiviteter endres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetansespredning utenfor bedriftene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At bedriftens evne til å innovere har blitt bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Hvordan vurderer du risikoen for at samarbeidsprosjektet ikke skal bli vellykket, i forhold til de mål som er satt?

(Oppgi kun ett svar)

- Ubetydelig
- Påviselig
- Betydelig

- Vet ikke

29. I hvilken grad vil du si at bedriftene i nettverket gjennomførte utviklingsarbeid eller endringsprosesser for å fremme innovasjon i perioden før dere fikk støtte?

(Oppgi kun ett svar)

- Ikke i det hele tatt
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Vet ikke

Vekstutsikter

I det følgende ber vi deg bedømme virksomhetens vekstutsikter (for eksempel målt ved omsetning). Velg det svaralternativet som passer best.

30. Om 5 år tror jeg at virksomheten vil være ...

(Oppgi kun ett svar)

- mindre enn i dag
- omtrent like stor som i dag
- omtrent 50 prosent større enn i dag
- omtrent dobbelt så stor som i dag
- mer enn dobbelt så stor som i dag

31. Dersom du har tilleggsinformasjon eller kommentarer til undersøkelsen, kan du skrive det her:

Takk for at du deltok i undersøkelsen. Trykk "Avslutt" for å levere besvarelsen.

Vedlegg 3 Respondentliste

Intervjuer - Innovasjon Norge

	Navn	Ansvarsområde
DK Buskerud	Toini Ness	Seniorrådgiver, reiseliv
DK Nordland	Terje Haugen og Olav Dyrnes	Reiseliv og klyngeprosjekter
DK Troms	Randi Abrahamsen og Børge Hemmingsen	Reiseliv og BNV relevant for reiseliv
DK Telemark	Reidun Løite Myhra	BU-midler, IFU-OFU, SkatteFUNN og finansieringssaker
Marint verdiskapingsprogram	Petter Ustad	Marint verdiskapingsprogram
Reiseliv	Bjørn Knag	Innovasjon i reiseliv
Bedriftsnettverkstjenesten	Ottar Hermansen	Bedriftsnettverk
Matprogrammet	Elin Hjortland	Matprogrammet

Intervjuer - Bedrifter

Navn	Prosjekttype	Navn
Arkitekt samarbeid Hille Melbye Arkitekter	FP/HP1/HP2/HP3	Tor Wiig
Applica	HP1/HP2	Lill Hege Hals
Filmbin	FP/HP	Nicholas Sando
LINK Arkitekter	FP/HP	Kolbjørn Jensen
Parat Halvorsen	FS/HP1/HP2	Yngve M Halvorsen
Smartgrid	FP	John Røsseland
Stella Polaris	FP/HP	Knut Westvig
TMM	FP	Hans Petter Sundal
NOBA Tech	FP/HP	Kjetil H. Paulsen
Norwegian Technology Suppliers	HP1/HP2/HP3	Mårten Jørgensen
Tromsø Adventure	HP1/HP2/HP3	Dag Høybakk
Quality Lab	FP	Peter Lunde
Kautokeino Film	FP	Andreas Ausland

Vedlegg 4 Tilgrensende tjenester i Innovasjon Norge

Nettverkstjenesten i Marint verdiskapingsprogram (MVP)

Marint verdiskapingsprogram (MVP) forvaltes av Innovasjon Norge og har vært i virksomhet siden 2006. Programmet er særlig rettet mot å styrke norsk sjømatnærings evne til langsiktig og strategisk markedsarbeid gjennom samarbeid og kompetanseheving. Nettverkstjenesten i MVP har som mål at deltakere skal oppnå en høyere pris i markedet gjennom strategisk samarbeid og differensiering, som igjen vil kunne bidra til en styrket konkurransevne. Programmet består av forprosjekt og hovedprosjekt og kan omfatte markedsstudier, merkevarerbygging, differensiering, generell effektivisering av verdikjeden og etablering av samarbeid regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Målgruppen er små og store bedrifter i norsk sjømatnæring.

Eksempler på konkrete tiltak for å bedre lønnsomhet og verdiskaping i norsk sjømatnæring er markedsundersøkelser og felles markedsframstøt og tiltak som hever kvalitet i fangstleddet.

Norwegian centers of Expertise (NCE)

NCE-programmet tilbyr faglig og finansiell støtte til næringsmiljøer med de beste forutsetninger for vekst, og et nasjonalt eller globalt potensial. Hovedmålet er å utløse og forsterke samarbeidsbaserte innovasjons- og internasjonaliseringprosesser som øker verdiskapingen i klyngebedriftene. Programmet skal bidra til å utløse effekter i form av økt innovasjonsevne og konkurransekraft gjennom samarbeid i klyngene.

Programmet gir både faglig og finansiell støtte. Klyngene definerer selv hvilke aktiviteter som skal

gjennomføres, for eksempel møteplasser, samlinger og nettverk, strategiprosesser, felles FoU og innovasjonsaktiviteter, eller felles kompetanseutviklingsløp.

Hovedmålgruppen for programmet er de bedriftene som deltar i klyngene med et tilstrekkelig potensial og ambisjonsnivå med tanke på innovasjon og verdiskaping. Programmet har en langsiktig tidshorison og støtte gis for tre år om gangen, fornybart i to omganger.

Arena-programmet

Arena-programmet skal forsterke klyngers evne til innovasjon, internasjonalisering og verdiskaping gjennom økt samhandling mellom bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige utviklingsaktører.

Programmet gir faglig og finansiell støtte til gjennomføring av flerårige hovedprosjekter. Finansieringsstøtten gis til en rekke basisaktiviteter, og vil maksimalt kunne utgjøre 50 prosent av total kostnad. Eksempler på aktiviteter som støttes er prosessledelse, nettverksbygging og møteplasser, analyser og strategiprosesser eller kommunikasjon. Den faglige støtten omfatter samlinger, kurs og studieturer for prosjektene, faglig rådgivning til prosjektledere eller kobling til andre relevante erfaringer/tilbud.

Målgruppen for Arenaprogrammet er grupperinger av bedrifter, relevante kunnskapsmiljøer og offentlige aktører som har potensial til å utvikle seg til sterke klynger.

Fra 2014 skal Arena og NCE samles under et felles Klyngeprogram, som også er tenkt å omfatte et Global Centres of Expertise (GCE), rettet mot de sterkeste og mest internasjonalt orienterte klyngene.

Lokalmatprogrammet

Lokalmatprogrammet forvaltes av Innovasjon Norge og er en del av landbrukssatsingen.

Programmet skal støtte oppunder utvikling og kommersialisering av produkter, prosesser og tjenester som for økt verdiskaping. Programmet tilbyr kompetansetjenester og finansielle tjenester. Støttemidler kan benyttes til vekst og utvikling av markeder, produktkonsepter, produsentsammenslutninger, distribusjons- og salgsløsninger. Tilbudet omfatter tre faser i forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Støtteandelen vil variere fra 50 til 90 prosent avhengig av fase.

Målgruppen for programmet er bønder, små og mellomstore næringsmiddelbedrifter og reiselivsbedrifter. Grupper av matprodusenter som ønsker en felles, forpliktende satsing (i form av en juridisk bindende avtale med et felles mål og strategi for lønnsom utvikling) kan søke om støtte. Reiselivsbedriftene kan delta dersom de inngår i et samarbeid med bønder eller næringsmiddelbedrifter.

Lokalmatprogrammet ble i Meld. St. 9 (2011-2012) vedtatt som en videreføring av verdiskapingsprogrammet for mat (VSP mat) i 2011. VSP mat ble forvaltet av IN på vegne av Landbruks- og matdepartementet (LMD) og var aktivt i perioden 2001 til 2010. Formålet med VSP mat var, som i Lokalmatprogrammet, å skape mer innovasjon og større mangfold på matområdet og skape høyere verdiskaping for både produsenter og foredlingsaktører.

Innovasjon i reiselivsnæringen

Innovasjon i reiselivsnæringen er en tjeneste som er ment å fremme innovasjon, og derigjennom styrke konkurransekraften, bedre lønnsomheten og skape vekst i reiselivsnæringen i Norge. Tjenesten

består av ulike aktiviteter, som blant annet finansieringsstøtte, rådgiving og kompetanseheving.

Finansieringsstøtten fokuserer på støtte til nettverk innen reiseliv, og finansieres gjennom tjenesten «Bedriftsnettverk». Distriktskontoret behandler saken i SOPP og trekker midler fra sentralt virkemiddel (UT-REIS-INNO 664).

FRAM Marked

FRAM Marked er ett av tre delprogrammer som inngår i FRAM. FRAM-Marked er et kompetansehevende tilbud til små og mellomstore bedrifter (SMB) med internasjonale vekstambisjoner om å delta i et program med formål om å styrke hver enkelt deltakers konkurransekraft, lønnsomhet og innovasjonsevne. Kompetansehevingen skjer gjennom fellessamlinger, individuell rådgiving og nettverksbygging.

Programmet skal gi deltakerbedriften et bedre utgangspunkt for inngang og vekst i et utenlandsk marked (tidligere NAVIGATOR). FRAM-programmene varer som regel i 10 til 24 måneder og inneholder 4 til 6 fellessamlinger med grupper på 8 til 12 bedrifter.

IFU/OFU

IFU/OFU-ordningen er en tilskuddsordning med mål om å bidra til utvikling av nye produkter og løsninger som fører til internasjonal markedssuksess. Ordningen innebærer et forpliktende og målrettet samarbeid mellom to eller flere parter innen næringslivet (IFU) eller mellom næringslivet og det offentlige (OFU).

Målgruppen er små og mellomstore bedrifter som har kompetanse og ressurser til å utvikle nye pro-

dukker/løsninger for krevende kunder. På visse betingelser er også tjenesten tilgjengelig for store bedrifter.

IFU-prosjekter skal gi muligheter for internasjonalisering i form av økt eksport eller utvikling av nye internasjonale samarbeidsrelasjoner. Innovasjon Norge (IN) kan bistå med å finne aktuelle IFU-kundebedrifter/samarbeidspartnere, spesielt i utlandet hvor IN kan benytte sitt omfattende nettverk. OFU-prosjektene skal utnytte potensialet i offentlig sektor, som årlig kjøper varer og tjenester for 400 mrd. kroner, til å fremme verdiskaping i næringslivet. De fleste utviklingsprosjektene går over ett til tre år.

Både IFU- og OFU-ordningen har egen bevilgning fra Nærings- og handelsdepartementet, og finansieres over post 72 i statsbudsjettet. Virkemiddelbruken er fleksibel på tvers av de to ordningene, men det er tradisjonelt sett IFU-prosjekter som står bak den største andelen av støtten.

Vedlegg 5 Definisjon av næringer

Tabell A og B viser vår definisjon av henholdsvis reiselivsnæringen og kunnskaps-tjenester. Næringskodene og tilhørende beskrivelse er definert i standard for næringsgruppering (SN2007) fra Statistisk sentralbyrå.

TABELL A

Definisjon av kunnskapstjenester

NACE-kode	Beskrivelse
62	Tjenester tilknyttet informasjonsteknologi
69	Juridisk og regnskapsmessig tjenesteyting
70	Hovedkontortjenester, administrativ rådgivning
71	Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet, og teknisk prøving og analyse
74	Annen faglig, vitenskapelig og teknisk designvirksomhet
82	Annen forretningsmessig tjenesteyting

Kilder: Statistisk sentralbyrå og DAMVAD

TABELL B

Definisjon av reiselivsnæringen

NACE-kode	Beskrivelse
50	Sjøfart
55	Overnattingsvirksomhet
56	Serveringsvirksomhet
79	Reisebyrå- og reisearrangørvirksomhet og tilknyttede tjenester
91	Drift av biblioteker, arkiver, museer og annen kultur-virksomhet
93	Sports- og fritidsaktiviteter og drift av fornøyelseetablissementer

Kilde: Statistisk sentralbyrå og DAMVAD

Vedlegg 6 Evalueringsspørsmål og -kriterier

Tabellen under sammenstiller evalueringsspørsmål fra Heums åtte krav og evalueringsspørsmål utledet fra OECDs evalueringskriterier.

	Evalueringsspørsmål utledet av kriteriene	Evalueringsspørsmål fra Heums åtte krav
Relevans: Hva er problemet og hvordan er det forsøkt løst?	Er tjenesten rettet mot å løse målgruppens mest sentrale utfordringer? Er tjenesten utformet slik at nettopp disse utfordringene kan reduseres? Og er det slik at utfordringene ikke ville blitt løst uten offentlig støtte?	Foreligger det en markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst i samfunnmessig forstand? Er markedssviktens konsekvenser store nok til at det er bryet verdt? Er virkemiddelet egnet til å korrigere markedssvikten på en ønsket måte?
Måloppnåelse: Hva er mål, og hvordan samsvarer resultater og effekter med mål?	Har tjenesten et klart mål, og er målet nådd? Hvilke resultater og effekter kan påvises som følge av tjenestens aktiviteter i form av atferdsendring og økonomiske resultater?	Er det et klart definert mål på hva virkemidlet skal bidra til?
Effektivitet: Er løsningen den mest kostnadseffektive?	Er tjenesten organisert hensiktsmessig og kostnadseffektivt? Kunne man fått mer resultater for pengene med alternative løsninger eller justeringer?	Finnes alternative virkemidler som er bedre i stand til å oppfylle virkemidlets mål? Er seleksjonskriteriene for når virkemidlet vil komme til anvendelse tydelige og forutsigbare? Er det enkelt å administrere virkemidlet, slik at kostnadene med å ta det i bruk er små i forhold til gevinstene som oppnås? Kan aktørene som søker å komme inn under virkemidlet forvente en klar og real avgjørelse innen rimelig tid?

Kilde: DAMVAD, Heum, OECD -DAC

Vedlegg 7 Referanseliste

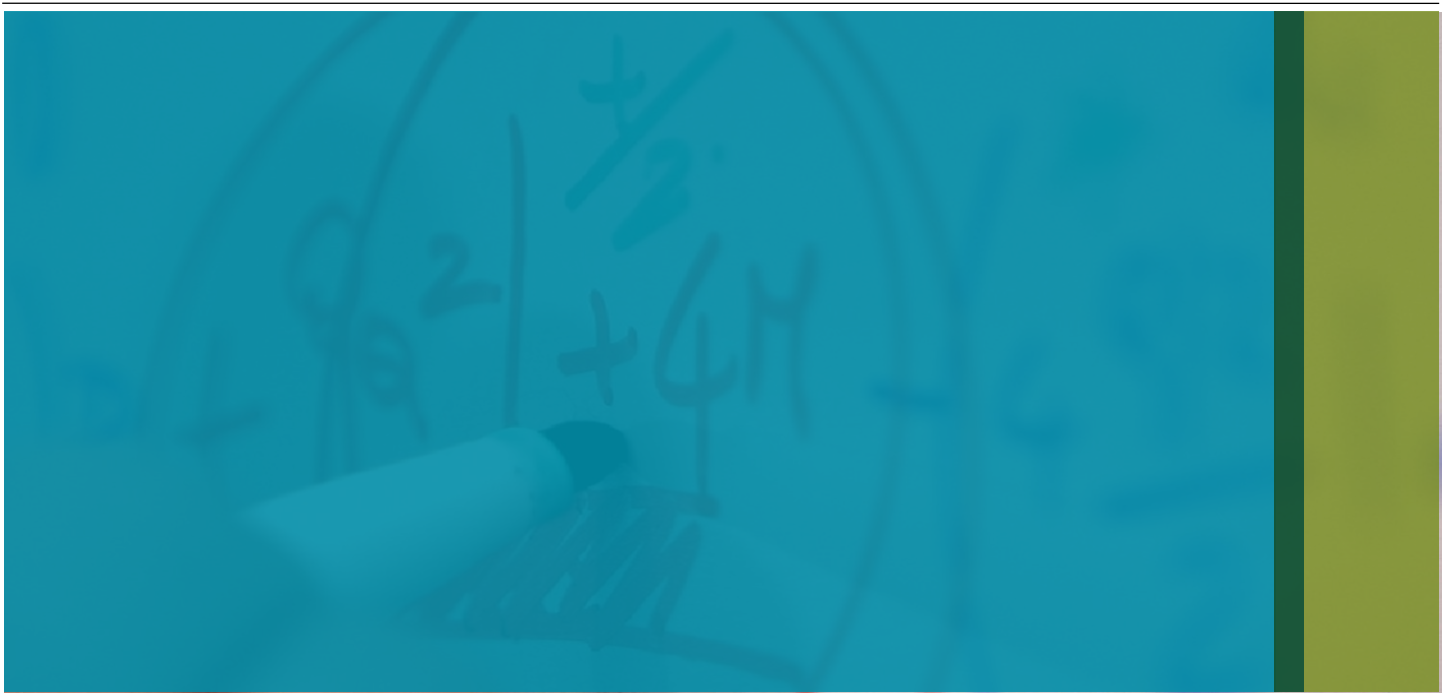
Jenssen, Jan Inge and Nybakk, Erlend (2009): *Inter-organizational innovation promoters in small and knowledge-intensive firms*. International Journal of Innovation Management. Vol. 13, Issue 3

Marshall, A (1920): *Principles of economics, an introductory volume*

Porter, Michael. (1990): "Competitive Advantage of Nations." Competitive Intelligence Review 1.1: 14-14.

Krugman, Paul R. (1991): *Geography and trade*.

Reve, Torger, og Erik W. Jakobsen (2001): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget



DAMAD

Sørkedalsveien 10A
N-0369 Oslo

Frederik Langes Gate 20
N-9008 Tromsø

Badstuestræde 20
DK-1209 Copenhagen K