

Evaluering av Bedriftsnettverks-tjenesten til Innovasjon Norge



Evaluering av Bedriftsnettverkstjenesten til Innovasjon Norge

Dato

24.05.2018

Oppdragsgiver

Innovasjon Norge

Prosjektleder

Adm.dir. Rune Stiberg-Jamt

Prosjektteam

Bjørn Brastad, André Flatnes, Elisabet Hauge, Marte Tobro og Veronica Geschwandtnerova

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research er et nordisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige, Finland og Latvia. Oxford Research er en del av Oxfordgruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4623 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Innhold

1.	Sammendrag	1
1.1	Om programmet	1
1.2	Om evalueringen	1
1.3	Sentrale funn	2
1.3.1	Tjenestens relevans og rasjonale	2
1.3.2	Tjenestens organisering og arbeidsform	3
1.3.3	Resultater og effekter av tjenesten	3
1.4	Suksesskriterier	5
1.5	Anbefalinger for videreutvikling	6
1.5.1	Endrede seleksjonskriterier og søknadsprosess	6
1.5.2	Behov for helhetlig policyutvikling og implementering	6
1.5.3	Administrative støttesystemer	6
1.5.4	Utvikle kundedialog og digitalisering	7
1.5.5	Strammere styring	7
1.5.6	Kommersialiseringsnettverk – en tydeligere tematisk begrunnelse	7
2.	Formål og hovedproblemstillinger	9
2.1	Hovedkategorier av problemstillinger	9
3.	Nærmere om Bedriftsnettverkstjenesten og deltakerne	11
3.1	Kort om Bedriftsnettverkstjenesten	11
3.2	Profilen på bedriftsnettverkene	12
3.2.1	Nettverkene i ordningen	12
3.3	Tilsagn over tid	13
3.4	Antall medlemmer i nettverkene	15
4.	Rasjonale og relevans	17
4.1	Nettverk som virkemiddel for å tilføre ressurser	17
4.2	Rasjonale for Bedriftsnettverk	19
4.3	Vurdering av rasjonale ut fra det empiriske materialet	21
4.3.1	Addisjonalitet	21
4.3.2	Fortsatt samarbeid?	22
4.4	Oppsummering	24
5.	Tjenestens organisering og arbeidsform	25
5.1	Kjennskap til tjenesten, rekruttering og motivasjon for å delta	25
5.1.1	Rekruttering	25
5.1.2	Motivasjon for å delta	26
5.2	Seleksjon av prosjekter	26
5.3	Hvordan har samarbeidsprosjektet fungert?	27
5.4	Oppfølging fra Innovasjon Norge	28
5.5	Arbeidet med tjenesten på hovedkontornivå	29
5.5.1	Oversikt over bedriftsnettverkene og medlemmene	29
5.5.2	Oppfølging av prosjektene	30

5.5.3	Internt samarbeid	30
5.5.4	Bedriftsnettverkstjenestens plassering i Innovasjon Norges portefølje	31
5.6	Utekontorenes rolle	31
5.7	Oppsummering	32
6.	Resultater og effekter av tjenesten	33
6.1	Bidrag til samarbeid og kompetanseutvikling	33
6.1.1	Bidrag til økt samarbeid	33
6.1.2	Bidrag til kompetanseutvikling	34
6.2	Bidrag til innovasjon	36
6.3	Bidrag til atferdsendringer	37
6.3.1	Entreprenøriell orientering	37
6.3.2	Markedsorientering	38
6.4	Bidrag til økonomisk utvikling	39
6.5	Den faktiske økonomiske utviklingen til bedriftsnettverkene	41
6.6	Oppsummering av suksesskriterier	43
7.	Resultater i fem utvalgte prosjekter	46
7.1	Wild Norway	46
7.1.1	Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter	46
7.1.2	Samarbeid med Innovasjon Norge	47
7.1.3	Resultater og lærdommer	47
7.2	Rørosmat	48
7.2.1	Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter	48
7.2.2	Samarbeid med Innovasjon Norge	49
7.2.3	Resultater og lærdommer	49
7.3	InnovasjonsTre	50
7.3.1	Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter	50
7.3.2	Samarbeid med Innovasjon Norge	51
7.3.3	Resultater og lærdommer	51
7.4	Oil Waste Remediation Consortium (OWRC)	52
7.4.1	Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter	52
7.4.2	Samarbeid med Innovasjon Norge	53
7.4.3	Resultater og lærdommer	54
7.5	Gråskip India	54
7.5.1	Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter	55
7.5.2	Samarbeid med Innovasjon Norge	56
7.5.3	Resultater og lærdommer	56
7.6	Hva forteller casestudiene oss?	57
7.6.1	Bedriftenes erfaringer fra deltakelsen i bedriftsnettverk	57
7.6.2	Viktige læringspunkter fra casene:	58
8.	Videreutvikling av Bedriftsnettverkstjenesten	59
8.1	Endrede seleksjonskriterier og søknadsprosess	59
8.2	Behov for helhetlig policyutvikling og implementering	59
8.3	Administrative støttesystemer	60
8.4	Utvikle kundedialog og digitalisering	60
8.5	Strammere styring	60

Figurliste

Figur 1 Fordelingen av nettverk som er registrert i registermaterialet fra Innovasjon Norge.....	12
Figur 2 Tilsagn over tid.....	14
Figur 3 Antall prosjekter som har fått tilsagn om beløp over 750 000 NOK (hovedprosjekter).....	14
Figur 4 Gjennomsnittlig mottatt tilsagnsbeløp for hovedprosjekter.....	15
Figur 5 Kategorisert addisjonalitet (n=366).....	22
Figur 6 Sannsynlighet for framtidig samarbeid (n=350).....	23
Figur 7 Rekruttering til Bedriftsnettverkstjenesten (n=366).....	25
Figur 8 Bedriftenes motivasjon for å delta (n=366).....	26
Figur 9 Hvordan har samarbeidsprosjektet fungert (n=351).....	28
Figur 10 Fått oppfølging fra Innovasjon Norge (n=351).....	28
Figur 11 Bedriftens tilfredshet med oppfølgingen fra Innovasjon Norge (n=249).....	29
Figur 12 Samarbeidsprosjektets bidrag til økt samarbeid med andre aktører (n=349).....	34
Figur 13 Samarbeidsprosjektets bidrag til bedre forståelse av/økt kunnskap om... (n=349).....	35
Figur 14 Samarbeidsprosjektets bidrag til innovasjon.....	36
Figur 15 Samarbeidsprosjektens påvirkning av bedriftenes entreprenørielle orientering (n=315).....	38
Figur 16 Samarbeidsprosjektens bidrag til markedsorientering (n=315).....	39
Figur 17 Samarbeidsprosjektens bidrag til økonomisk utvikling (n=315).....	40
Figur 18 Prosentvis vekst i totale inntekter for nettverket (medianverdi) i de tre påfølgende årene etter mottatt tilsagn.....	42

Tabelliste

Tabell 1 Antall nettverk som har fått tilsagn om forprosjekt, hovedprosjekt eller både for- og hovedprosjekt.....	13
Tabell 2 Antall nettverk med flere tilsagn.....	13
Tabell 3 Antall medlemmer i de tre typene nettverk (gjennomsnitt).....	16
Tabell 4 Antall virksomheter med flere enn 100 ansatte i ordningen.....	16
Tabell 5 Totale inntekter i nettverket ved tilsagn (kr mill), hovedprosjekter.....	41
Tabell 6 Verdiskaping i nettverket ved tilsagn (kr mill), hovedprosjekter.....	41
Tabell 7 Årlig vekst i totale inntekter, 1-3 år etter tilsagn, hovedprosjekt.....	42
Tabell 8 Årlig vekst i verdiskaping 1-3 år etter tilsagn, hovedprosjekt.....	43
Tabell 9 Hva kjennetegner bedriftene med lavt og høyt bidrag til økonomisk utvikling. Prosent.....	44

1. Sammendrag

1.1 Om programmet

Bedriftsnettverksprogrammet tilbyr finansiering og faglig hjelp til etablering av forpliktende strategiske samarbeid med langsiktig perspektiv. Ordningen er en del av Innovasjon Norges tilbud til gründere. Formålet er å bidra til økt konkurransekraft, lønnsomhet i bedriftene og grunnlag for videre vekst.

Bedriftsnettverket må utpeke én bedrift/organisasjon (egen juridisk enhet) til å ta rollen som søker og administrator. Nettverket kan bestå av tre eller flere SMB-bedrifter, registrert i Foretaksregisteret i Norge. Bedriftssamarbeidet kan foregå langs en verdikjede eller på tvers av bransjer og sektorer. Tjenesten er finansiert fra ulike kilder og delt inn i bedriftsnettverk, landbruksnettverk og reiselivsnettverk, hvor de to sistnevnte er tematisk og bransjemessig fokuserte.

Målgruppen for tjenesten er veletablerte og vekst-orienterte små og mellomstore bedrifter i alle bransjer, sektorer og landsdeler, som ønsker å etablere forpliktende strategisk, markedsrettet og kommersielt samarbeid med andre bedrifter. Bedriftsnettverk støtter utvikling av bedriftssamarbeid ved å tilby finansiering og faglig veiledning til etablering av forpliktende samarbeidsprosjekter med langsiktige perspektiv. Tjenesten støtter utvikling av samarbeidsprosjekter i fasene:

- Forstudie, maksimal finansiering kr 100 000,-
- Forprosjekt, maksimal finansiering kr. 300 000,-
- Hovedprosjekt, maksimal finansiering kr. 750 000,- i inntil 3 år¹.

1.2 Om evalueringen

Bedriftsnettverkstjenesten er evaluert en gang tidligere (2013/2014). Evalueringen tok utgangspunkt i de første årene av tjenesten (2009 til 2013), og hadde fokus på rasjonale for tjenesten og indikasjoner på foreløpige resultater. Innovasjon Norge har nå ønsket en ny evaluering av tjenesten som skal dekke hele perioden fra 2009 til 2017, men med færre vekt på de siste årene.

Hovedfokus i evalueringen har vært på;

- Relevans og rasjonale. I hvilken grad er målsetningene til bedriftsnettverk fortsatt relevante? Er aktivitetene og tiltakene konsistente med hva en ønsker å oppnå av resultater og effekter?
- Tjenestens organisering og arbeidsform. I hvilken grad er bedriftsnettverk innrettet på en hensiktsmessig måte sett i forhold til bedriftens behov. Kunne en ha oppnådd bedre resultater gjennom å ha jobbet på en annen måte eller anvendt ressursene annerledes? I hvilken grad er bedriftsnettverk organisert på en hensiktsmessig måte sett i forhold til mulige alternativer?
- Resultater og effekt. I hvilken grad nås bedriftsnettverkstjenestens målsetninger og hvilke hovedfaktorer påvirker måloppnåelsen? I hvor stor grad skyldes de oppnådde resultatene bedriftsnettverk og ville ikke ha blitt oppnådd uten programmet (effekt). Er tiltaket samfunnsøkonomisk lønnsomt?

¹ I 2016 var det en beløpsgrense på 500 000 kroner, men i 2017 er den tilbake på 750 000 kroner.

- Nytteverdi og bærekraft – veien videre. Hvilke resultater vil oppnås som følge av Bedriftsnettverk på et overordnet nivå. Hva er de viktigste faktorene som må være til stede for å få dette til og hvordan kan tjenesten videreutvikles for å nå sine målsetninger i enda større grad?

1.3 Sentrale funn

1.3.1 Tjenestens relevans og rasjonale

Grunntilnærmingen til Bedriftsnettverk er basert på at særlig småbedrifter har knapphet på sentrale ressurser som er nødvendig for å utvikle seg og vokse. Dette er i tråd med den ressursbaserte tilnærmingen innen bedriftsstrategi-feltet og perspektiver fra samfunnsgeografi. Tjenesten bygger på en solid teoretisk plattform, og bidrar til utvikling av dynamiske ressurser som er sentrale for utviklingsevne, innovasjonsevne, konkurransekraft og vekstevne.

Evalueringen viser i stort at Bedriftsnettverk bidrar til å gi bedriftene tilgang på eller påfyll av de mest sentrale ressursene for å oppnå verdiskaping på sikt:

- Utvikle stordriftsfordeler og samdriftsfordeler
- Større løfteevne for å kunne investere i kunnskap og innovasjonsprosesser
- Mer helhetlige og integrerte produkter og tjenester. Dette vil gi muligheter for å dekke større leveranser/kontrakter, å komme inn på nye markeder eller dekke markeder som har en større geografisk utstrekning
- Større grad av legitimitet og leveringssikkerhet for kjøperne. Et element i dette kunne være utvikling av felles distribusjons- og logistikk-løsninger
- Mer tilgang til markedsinformasjon samt erfaringsutveksling som kan bidra til at en får nye impulser som kan bidra til videreutvikling

En relativt høy grad av fortsatt samarbeid etter at tjenesten er avsluttet indikerer at bedriftene opplever nytten og relevansen for tjenesten som høy.

Eksisterer det markeds- eller systemsvikt som hemmer verdiskaping og vekst, og er Bedriftsnettverk et egnet virkemiddel? Det er et helt avgjørende spørsmål vedrørende programmets rasjonale. Det er primært tre typer av markedssvikt som fører til at bedrifter ikke samarbeider på egenhånd:

- Asymmetrisk informasjon. Bedriftene kjenner ikke til hverandre, og de har ikke oversikt over hva de andre kan. Det gjør at de blir usikre på hvilke gevinster samarbeid kan gi, noe som fører til underinvestering i samarbeid
- Eksterne effekter. I samarbeidsprosjekter tilfaller læringseffektene gjerne alle bedriftene som inngår i samarbeidet. den enkelte bedrift vil være bekymret for å gi fra seg konkurransefordeler, noe som innebærer mindre samarbeid enn optimalt. Faren er størst der bedriftene er på samme markeder og kjernekompetansen er relativt lik
- Transaksjonskostnader/koordineringskostnader. Forskjellige bedrifter har ulike rutiner, begrepsapparater og kulturer for samarbeid, informasjonsdeling og beslutning. Offentlig støtte vil legge til rette for at bedriftene lærer hverandre å kjenne

Evalueringen viser at det samfunnsøkonomiske rasjonale for Bedriftsnettverkstjenesten er velfundert. Type markedssvikt varierer imidlertid over tid. I begynnelsen av et prosjekt er svikten sammensatt, men eksterne effekter dominerer etter hvert.

1.3.2 Tjenestens organisering og arbeidsform

Deltakerbedriftene har primært fått kjennskap til tjenesten og/eller det spesifikke nettverket de er eller var en del av gjennom kontakt med Innovasjon Norges distriktskontorer eller administratorbedriften for det aktuelle nettverket. Bedriftenes motivasjon for å delta er i sterkest grad knyttet til ønske om utvikling av samarbeidsrelasjoner og nettverk og bistand til utvikling av egen bedrift.

Bedriftsnettverk selekteres på ulike måter, av ulike aktører og uten en felles standard for kvalitetssikring. Delvis selekteres nettverk gjennom en nasjonal ordning, og delvis gir distriktskontorer tilsagn om bedriftsnettverk ut fra egne prioriteringer og vurderinger. Evalueringen avdekker at dette internt i Innovasjon Norge ikke anses for å være en tilfredsstillende ordning, og at samspillet mellom det nasjonale og regionale nivået ikke fungerer optimalt.

De enkelte bedriftsnettverk synes å fungere godt. Om lag brorparten av respondentene svarer bekreftende på at sammensettingen av bedrifter i nettverket var god, at omfanget av aktivitet var på passende nivå og at fokuset i prosjektet var godt tilpasset bedriftens behov.

De fleste bedriftene gir uttrykk for tilfredshet med oppfølgingen fra Innovasjon Norge, som i større eller mindre grad følger opp det enkelte nettverk gjennom prosjektperioden. Evalueringen avdekker at kundedialogen betraktes som en verdiøkende aktivitet, og at dialogen og sparringen bidrar til god retning og fremdrift i nettverkene.

Når det gjelder styringen av tjenesten så er det en betydelig utfordring at det per i dag ikke foreligger en enhetlig og komplett oversikt over prosjektpopulasjonen. Det finnes individuelle registre ved distriktskontorene, med varierende form og datainnhold. Mangelen på registerdata av høy kvalitet gjør det utfordrende å gjennomføre analyser på tjenestenivå.

Bedriftsnettverkstjenesten som sådan har ikke faste arenaer der hovedkontoret og distriktskontorer kan møtes for meningsutveksling, læring og systematisk tjenesteutvikling. En modell som kan vurderes adoptert finnes i Utviklingsprogrammet for mat. Programmet har en arena for beslutning om tilsagn, inkludert til landbruksnettverk innen bedriftsnettverkstjenesten. Møter avholdes hver fjortende dag, og er åpne for personell i Innovasjon Norge. Arenaen bidrar både til læring og likebehandling på tvers av distriktskontorer.

Utekontorene til Innovasjon Norge har en relativt beskjeden rolle innen bedriftsnettverkstjenesten, men deres rolle blir verdsatt når de engasjeres.

1.3.3 Resultater og effekter av tjenesten

Oxford Research finner at både landbruksnettverkene og reiselivsnettverkene generelt oppgir større bidrag til utvikling og resultater enn bedriftsnettverkene generelt. Resultatene fra undersøkelsen viser også jevnt over høye bidrag på mange indikatorer sammenlignet med kundeeffektundersøkelsen for 2016.

Vi finner at Innovasjon Norges oppfølging av nettverkene har en betydelig rolle for nettverkets suksess. Bedriftene som oppgir størst bidrag til økonomiske indikatorer er også de nettverkene som har opplevd tett oppfølging fra Innovasjon Norge. Det er vanskelig å si noe konsekvent om den faktiske økonomiske utviklingen til nettverkene, fordi det er såpass stor variasjon mellom bedriftene og variasjon i utviklingen over tid.

Prosjektene har i stor grad bidratt til økt samarbeid med kunder og leverandører. Dette er stemmer overens med hva en kan forvente fra formålet med Bedriftsnettverk og sett forhold til det vi vet om hva som er de viktigste kildene til innovasjon.

Samarbeidsprosjektene har størst betydning når det gjelder å skape økt forståelse av/ økt kunnskap om områdene som handler om innovasjonsarbeidet og det markedsrettede arbeidet.

Prosjektene har i størst grad bidratt til innovasjon når det gjelder markedsutvikling og/eller endret markedsføring, men de har også i stor grad bidratt til utvikling av nye tjenester og/eller forbedring av eksisterende tjenester samt utvikling av nye varer eller forbedring av varer. Gitt de begrensede økonomiske ressursene som brukes per bedrift, vurderer Oxford Research resultatene som gode.

Om lag halvparten av virksomhetene har i større omfang enn før nettverksdeltakelsen fokus på å være i forkant av endringer i markedet. De legger også mer vekt på innovasjon, har en sterkere motivasjon for å forfølge forretningsideen og større vekstambisjoner på nasjonale markeder. Dette er positivt med tanke på å realisere tjenestens målsetninger.

Deltakelsen i bedriftsnettverkene har ført til at bedriftene i større grad enn før samler inn markedsinformasjon og gjør vurderinger av vare-/tjenesteutviklingen for å sikre at de samsvarer med kundens behov. I videreutviklingen av Bedriftsnettverkstjenesten er det grunn for å jobbe videre med hvordan en kan styrke dimensjonene knyttet til markedsorientering ytterligere.

I siste instans skal Bedriftsnettverkstjenesten bidra til økt konkurranseevne, overlevelse, omsetning og lønnsomhet. Prosjektene har hatt størst betydning for bedret konkurranseevne, mens bedre overlevelsesmuligheter, økt omsetning og bedret lønnsomhet følger deretter. For å vurdere hvor gode disse resultatene er, har vi sammenlignet resultatene med Innovasjon Norges etterundersøkelse for årgangene 2010-2013. Bedriftsnettverkstjenesten kommer dårligere ut på alle indikatorene, men særlig når det gjelder bidraget til bedret konkurranseevne er ikke forskjellen så stor. Gitt at det er snakk om relativt lav økonomisk støtte per bedrift for nettverksdeltakerne, er dette ut fra Oxford Research sin vurdering et relativt godt resultat.

Et typisk landbruksnettverk har altså en total omsetning på 74 millioner kroner, et reiselivsnettverk har en omsetning på 43 millioner kroner og et generelt bedriftsnettverk har en samlet omsetning på 117 millioner kroner. Et typisk landbruksnettverk har en verdiskaping på 14 millioner, et generelt bedriftsnettverk har en verdiskaping på 38 millioner og et reiselivsnettverk har en verdiskaping på 20 millioner. Analysen viser at et typisk landbruksnettverk har en vekst i totale inntekter på 4 prosent i året, et generelt bedriftsnettverk har en vekst på 5 prosent i året og reiselivsnettverk har en vekst på 6 prosent i året. Men vi understreker her at det er svært stor variasjon mellom nettverkene.

1.4 Suksesskriterier

De bedriftene i Bedriftsnettverk som lykkes best kjennetegnes i den kvantitative analysen av:

- De er «på» og er selv mer aktive og ønsker utvikling.
- De treffer godt med prosjekttinnretningen og innholdet i prosjektet. Både omfanget av aktiviteter er passe, fokuset i prosjektet er godt tilpasset deres behov og sammensetningen av bedrifter er god. Det innebærer at det er viktig å bruke litt tid i den tidlige fasen på å finne bedrifter som ønsker det samme og som bruker tid på å skape et prosjektfokus som alle brenner for. Innovasjon Norges medarbeidere ute på distriktskontorene kan spille en støttende rolle for å få dette til.
- Bedriftene har fått et sterkere bidrag fra distriktskontorene når det gjelder oppkobling mot andre kompetanse- og rådgivningstjenester. De har også fått mer oppfølging fra distriktskontorene og er svært fornøyde med den. Det taler for å systematisere og styrke oppfølgingsarbeidet av nettverkene ved distriktskontorene.
- Bedriftene får et sterkere grad av kompetansepåfyll på områder som er koblet opp mot strategi, marked og vekst. De får også styrket sitt fokus på entreprenøriell orientering og markedsorientering. Dette innebærer blant annet at de får et sterkere fokus på være i forkant av markedet, sterkere fokus på effektiv bedrift, sterkere motivasjon til å forfølge forretningsideen, i større grad innhenter tilbakemeldinger fra kundene om vare- og tjenestekvalitet samt samler inn mer markedsinformasjon. Dette er alle forhold som Innovasjon Norge kan være med på å påvirke gjennom å ha en dialog med bedriftene og følge dem opp. Her kan en trekke på de verktøyene for kundedialog som Innovasjon Norge sitter på, blant annet «Osterwalder-metodikken».

Gjennom flere case-studier finner vi også en del viktige forhold og presiseringer som må være til stede for å lykkes. Både bedriftene og prosjektlederne i bedriftsnettverkene er enige om at for å lykkes med nettverket må formålet med prosjektet være tydelig definert og gunstig for alle involverte parter. For at formålet skal tjene alle involverte parter, må det tidlig i søknadsutviklingen avklares og testes ut om bedriftene passer sammen. Dersom bedriftene ikke har felles mål og agenda vil nettverket stå i fare for å falle sammen. Formålet må videre være forankret mellom deltakerbedriftene og internt i bedriftene blant ansatte. Avklaring av formål må også inneholde en rollebeskrivelse og definering av bidrag og aktiviteter som bedriftene har ansvar for, og skal delta i. I avklaringen bør det ligge til grunn en forpliktelseserklæring fra bedriftene for at de i det hele tatt skal ha rett til å motta støtte gjennom tjenesten.

Selv om alle bedriftene skal være aktive i bedriftsnettverksprosjektet, har administratorbedriften en sentral rolle. For å øke sjansen for suksess, både når det gjelder produktinnovasjon og markedsinnovasjon, er administratorbedriftens innsats i nettverket ofte avgjørende. Dersom prosjektdeltakerne ikke ser at administratorbedriften evner å være en motor i kunnskapsdeling og markedsutvikling, er sjansen stor for at de øvrige bedriftene etter hvert blir mindre lojale og innsatsvillige i nettverket. Samtidig er også prosjektleders rolle i bedriftsnettverk sentral. Det er prosjektleder som skal sørge for koordinering av de samarbeidende bedriftene, holde kontakten med Innovasjon Norge og drive samarbeidsaktivitetene fremover. Dersom prosjektleder ikke kjenner deltakerbedriftenes produksjonsbe-

tingelser og kontekst, eller har mangelfull forståelse for bedriftenes kompetansebehov, produksjon og kundegrupper, er det fare for at nettverksarbeidet faller sammen.

Selv om bedrifter er hverandres nærmeste naboer kan det å bygge samarbeid på tvers av bedrifter ofte ta lang tid. Bedriftene kan gjerne i begynnelsen av samarbeidet ha lite forståelse av hva samarbeidet skal inneholde, hva samarbeid betyr i praksis og hvilke oppturer samarbeid kan ha for deres bedrift. Spesielt kan det være utfordrende dersom bedriftene anser seg som konkurrenter. I slike situasjoner tar det tid å bygge tillitt mellom partene som gjør at samarbeidet materialiseres i konkrete handlinger. For noen av nettverkene kan treårige bedriftsnettverksprosjekter være for kort tid for å etablere tilstrekkelig tillitt og samarbeidserfaring som gjør at prosjektets formål innfris.

1.5 anbefalinger for videreutvikling

1.5.1 Endrede seleksjonskriterier og søknadsprosess

Gjennom de foregående analysene er det tydelig at noe nettverk er mer vellykkede og bidra til høyere måloppnåelse enn andre. Dette er forhold som bør gi innspill både til seleksjon av fremtidige nettverk, men også at det er sentralt å arbeide med sammensetning og innholdsutvikling i en tidlig fase.

Oxford Research anbefaler å øke antall søknadsrunder fra dagens to til fire per år. Det vil da balansere behovet for å sammenligne søknader og selektene de beste med behovet for kort ventetid mellom søknad og beslutning.

Vi finner ingen effekt av forstudier og forprosjekt i forkant av hovedprosjekt på lønnsomhetsutviklingen i nettverkene. Oxford Research anbefaler derfor at en kritisk vurderer hva som kommer ut av denne type aktivitet. I tråd med de identifiserte suksesskriteriene, bør det legges vekt på å jobbe med bedriftssammensetning og innholdsutvikling i nettverkene. I tillegg må bruken vurderes med hensyn til grad av utløsende effekt og sett opp mot samlet ressursbruk.

1.5.2 Behov for helhetlig policyutvikling og implementering

Det er behov for klarere retningslinjer og tydeligere oppfølging av retningslinjer og derigjennom harmonisering av praksis med hensyn til kriterier for innvilgelse av forstudie/forprosjekt samt bruk av regionale midler for økte rammer i hovedprosjekt. Dette behovet må samtidig ta hensyn til behovet for fleksibilitet ved distriktskontorene.

En helhetlig policy burde også tydeliggjøre hvordan man best kan unytte muligheter i skjæringspunktet mellom landbruk og reiseliv, samtidig som man forholder seg til signalene fra jordbruksforhandlingene.

1.5.3 Administrative støttesystemer

Evalueringen har vist at Innovasjon Norge mangler tilpassede støttesystemer for programoppfølging. Det har store administrative konsekvenser med hensyn til oversikt, kontroll og resultatvurderinger. Etablering av et slikt system vil kunne frigjøre ressurser til strategisk oppfølging av kundedialog og nettverk og derigjennom sikre bedre resultater.

Konkret bør det innføres unike identifikatorer for hvert enkelt nettverk, og frigjøre seg fra det enkelte tilsagn som enhet. Man burde videre utvikle interne system for erfaringsutvikling, gjerne etter inspirasjon fra Vekstgruppen, hvor man avholder jevnlige møter hvor også kundekontakten og ansvarlige på distriktskontorene kan være observatører.

1.5.4 Utvikle kundedialog og digitalisering

Oxford Research anbefaler å optimalisere forholdet mellom kundedialog og digitalisering. Porteføljen viser stor variasjon mellom nettverkene, men rapportering mv. burde kunne gjøres via en enkel digital plattform og således effektiviseres. En digitalisering av oppfølgingen kan med letthet tilpasses ulike behov knyttet til de ulike nettverkskategoriene, særlig landbruk og reiseliv.

Ressursene burde brukes mer aktivt på en systematisk oppfølging av nettverkene, hvor det i dag er personavhengig og til dels tilfeldig om hvilken oppfølging som gis. De generelle bedriftsnettverkene oppnår noe dårligere resultater på en del områder. Samtidig er det slik at de generelle bedriftsnettverkene ikke har egne dedikerte personer på oppfølging av nettverkene, slik som landbruk og reiseliv, noe som kan indikere at oppfølging og kundedialog har en vesentlig betydning for resultatene.

1.5.5 Strammere styring

Som en oppfølging av forrige punkt er det vår vurdering at en videreutviklet kundedialog gir kunnskapsgrunnlag for strammere styring av nettverkens ressurstilgang. I dag er det kun unntaksvis at ikke nettverkene får tilsagn alle tre år, og tilsagnsbeløpene varierer mindre enn variasjonen i kompleksitet og tidsbehov skulle tilsi.

- Det bør utarbeides tidlige exit strategier i ethvert nettverk, samt fokus på milepæler for å vurdere videreføring eller ikke.
- Nettverksprosjekter burde kunne planlegges med kortere tidshorisonnt enn 3 år.
- Kriterier for støtteintensitet burde utarbeides og økt variasjon av i tilsagnstørrelse burde være mulig.

Tilnærmingen vil trolig frigjøre midler slik at en større andel av søkerne får tilsagn og at effektiviteten i ressursbruken øker.

1.5.6 Kommersialiseringsnettverk – en tydeligere tematisk begrunnelse

Oxford Research ser at interessen for de landbruksorienterte og reiselivsorienterte nettverkene som større enn for Bedriftsnettverk generelt. Sistnevnte ender derfor ofte opp med å være et generelt og fleksibelt virkemiddel, men uten et særlig påtrykk og tydelige forkjempere.

Oxford Research anbefaler derfor at Bedriftsnettverk tydeliggjør ytterligere hvilke bransjemessige og næringsmessige bidrag nettverkene gir. Dette kan om ønskelig også sees nærmer i sammenheng med

de øvrige kjerneområdene for Innovasjon Norge (jmf Drømmeløftet). En økt tydelighet på hva man vil oppnå og nedtoning av hvordan dette skal oppnås hadde vært fornuftig

2. Formål og hovedproblemstillinger

Bedriftsnettverkstjenesten er evaluert en gang tidligere (2013/2014). Evalueringen tok utgangspunkt i de første årene av tjenesten (2009 til 2013), og hadde fokus på rasjonale for tjenesten og indikasjoner på foreløpige resultater. Innovasjon Norge har nå ønsket en ny evaluering av tjenesten som skal dekke hele perioden fra 2009 til 2017. I utlysningen er det spesifisert ett sett av problemstillinger som evalueringen skal belyse:

Evalueringens problemstillinger

1. Vurdere bakgrunn og rasjonale for tjenesten. Er det behov for tjenesten, er den basert på en markeds- eller systemsvikt (sett også i forhold til evalueringen fra 2013/ 14).
2. Gjennomgang av teorigrunnlaget som tjenesten hviler på – sett i forhold til teorigrunnlaget for andre tilgrensende programmer og tjenester i IN. Vurdere overlap og mulige synergier med andre offentlige tjenester.
3. Vurdere tjenestens utforming og innretning i forhold til behov, herunder vurdere seleksjonen i forbindelse med utvelgelse av prosjekt. Treffer man ønsket målgruppe? I hvilken grad utløses aktivitet som ikke ellers vill blitt igangsatt?
4. Dokumentere resultatene og effektene av tjenesten
 - Bidrag til kompetanse, samarbeid, innovasjon og andre ikke-økonomiske effekter (myke indikatorer)
 - Bidrar bedriftsnettverkstjenesten til omstilling og økt internasjonalisering?
 - Bidrar bedriftsnettverkstjenesten til omstilling og økt internasjonalisering og eksport?
 - Økonomiske resultater av tjenesten: Hvilke økonomiske effekter har tjenesten gitt for deltakende bedrifter på kort og lang sikt?
 - Vurdere å utføre en samfunnsøkonomisk lønnsomhetsanalyse av tjenesten
5. Vurdere organiseringen og leveransen av tjenesten, herunder forholdet mellom finansiell og faglig rådgivende støtte samt potensial for økt effektivitet og økt bruker/ kundevennlighet gjennom økt digitalisering.
6. Vurdere INs samarbeid internt (distriktskontorer i Norge, utekontorene, og relevante enheter på hovedkontoret) og mellom IN og eksterne aktører.
7. Vurdering av samhandling mellom andre tjenester. I dette ligger en vurdering av samspillet mellom bedriftsnettverk og nettverksaktiviteten i andre av INs tjenester bl.a. reiselivssatsingen, Norwegian Innovation Cluster, Global Growth (tidligere FRAM Marked), utviklingsprogrammet – landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskapning, Bioøkonomiordningen, satsningen på kreative næringer, samarbeidsgrupperinger/ konsortier/bedriftsnettverk under innovasjonskontrakter (tidligere IFU/ OFU) og Miljøteknologiordningen. Er det samspill muligheter, unødvendig overlap og mulighet for forenkling?
8. Vurdere organisering og administrasjon av tjenesten totalt sett, herunder effektiviteten av dette arbeidet. Er det geografiske og bransjemessige forskjeller i måten tjenesten leveres på?
9. Vurdere kritisk masse (ressursbruken og omfanget av aktiviteten) for vellykketheten av aktiviteten.
10. Hva slags ambisjonsnivå bør en slik tjeneste ha i forhold til etterspørsel, antatt behov og potensial?
11. Vurdere hvordan en slik tjeneste med relativt begrensede midler bør markedsføres? Mer eller mindre.
12. Hva kjennetegner vellykkede prosjekter, hva har de vektlagt å gjennomføre? Suksesskriterier inkludert kompetanse og andre ressursmessige forutsetninger for å delta i og gjøre nytte av strategisk samarbeid med andre bedrifter. Hvor mye planlegging, hvor mye det å gå rett på prosjektet?
13. Basert på nevnte punkter – gi forslag og anbefalinger til forbedringer og tiltak for en eventuell videreføring og utvikling,

2.1 Hovedkategorier av problemstillinger

For å være i stand til å se de ulike problemstillingene i forhold til hverandre og gjennomføre en helhetlig analyse, har vi valgt å gruppere problemstillingene i fire dimensjoner/kategorier:

- Relevans og rasjonale.

I hvilken grad er målsetningene til bedriftsnettverk fortsatt relevante? Er aktivitetene og tiltakene konsistente med hva en ønsker å oppnå av resultater og effekter? (Problemstilling 1,2 og siste del av 4).

- Innretning, organisering og effektivitet.
I hvilken grad er bedriftsnettverk innrettet på en hensiktsmessig måte sett i forhold til bedriftens behov. Kunne en ha oppnådd bedre resultater gjennom å ha jobbet på en annen måte eller anvendt ressursene annerledes? I hvilken grad er bedriftsnettverk organisert på en hensiktsmessig måte sett i forhold til mulige alternativer? (Problemstilling 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)
- Resultater og effekt.
I hvilken grad nås bedriftsnettverkstjenestens målsetninger og hvilke hovedfaktorer påvirker måloppnåelsen? I hvor stor grad skyldes de oppnådde resultatene bedriftsnettverk og ville ikke ha blitt oppnådd uten programmet (effekt). Er tiltaket samfunnsøkonomisk lønnsomt? (Problemstilling 3,4)
- Nytteverdi og bærekraft – veien videre.
Hvilke resultater vil oppnås som følge av Bedriftsnettverk på et overordnet nivå. Hva er de viktigste faktorene som må være til stede for å få dette til og hvordan kan tjenesten videreutvikles for å nå sine målsetninger i enda større grad? (Problemstilling 12, 13)

Dekningen av disse dimensjonene/kategoriene vil gi oss et velfundert grunnlag for å kunne gi innspill til strategiske og administrative grep som kan tas for å skape en enda bedre måloppnåelse knyttet til Bedriftsnettverkstjenesten.

3. Nærmere om Bedriftsnettverkstjenesten og deltakerne

3.1 Kort om Bedriftsnettverkstjenesten

Bedriftsnettverkstjenesten skal bidra til etablering av strategisk og kommersielt samarbeid mellom bedrifter. Samarbeidet skal være basert på sterke og forpliktende samarbeidsrelasjoner og konkrete prosjekter, og skal ha fokus på utvikling av nye markedsmuligheter og forretningsområder i Norge og i utlandet. Tjenesten Bedriftsnettverk ble etablert i 2009. Hovedmålet er å bidra til at bedriftene gjennom samarbeid med andre får økt tilgang til ressurser, styrket innovasjons- og omstillingsevne og konkurransekraft samt realisert markedsmuligheter som bidrar til økt verdiskaping og lønnsomhet.

Målgruppen for tjenesten er veletablerte og vekst-orienterte små og mellomstore bedrifter i alle bransjer, sektorer og landsdeler, som ønsker å etablere forpliktende strategisk, markedsrettet og kommersielt samarbeid med andre bedrifter. Bedriftsnettverk støtter utvikling av bedriftssamarbeid ved å tilby finansiering og faglig veiledning til etablering av forpliktende samarbeidsprosjekter med langsiktige perspektiv. Tjenesten støtter utvikling av samarbeidsprosjekter i fasene:

- Forstudie, maksimal finansiering kr 100 000,-
- Forprosjekt, maksimal finansiering kr. 300 000,-
- Hovedprosjekt, maksimal finansiering kr. 750 000 per år,- i inntil 3 år².

Den faglige veiledningen omfatter blant annet informasjon og veiledning knyttet til bruk av den fase-inndelte prosjektutviklingsmodellen, krav til prosjekter og prosjektsøknader, oppstartsprosess, bruk av eksterne konsulenter og prosjektoppfølgning. Det foreligger en håndbok i vurdering og gjennomføring av nettverksprosjekter. Distriktskontorene informerer om og kobler prosjektene opp mot andre kompetanse- og rådgivningstjenester der dette er relevant.

Rekrutteringsprosessen ble i 2016 endret fra løpende mottak og behandling av prosjektsøknader, til utlysningbasert rekruttering med søknadsfrist to ganger i året, med konkurranse mellom prosjektsøknadene. Det sendes elektroniske prosjektsøknader via Innovasjon Norges søknadsportal. Basert på fastsatte nasjonale utvelgelseskriterier, regionale hensyn og prioriteringer foretar distriktskontorene en første vurdering, seleksjon og prioritering av prosjektsøknader fra sitt distrikt. De prioriterte prosjektsøknadene behandles så av et internt og bredt sammensatt sentralt vurderingspanel. Disse foretar den endelige utvelgelsen og allokering av midler. Deretter foretas en formell beslutning ved distriktskontorene i henhold til vanlige beslutningsfullmakter.

Et bedriftsnettverk kan bestå av tre eller flere SMB, registrert i Foretaksregisteret. Det må utpekes én administratorbedrift til å ta rollen som søker og administrator. Bedriftssamarbeidet kan foregå langs

² I 2016 var det en beløpsgrense på 500 000 kroner, men i 2017 er den tilbake på 750 000 kroner.

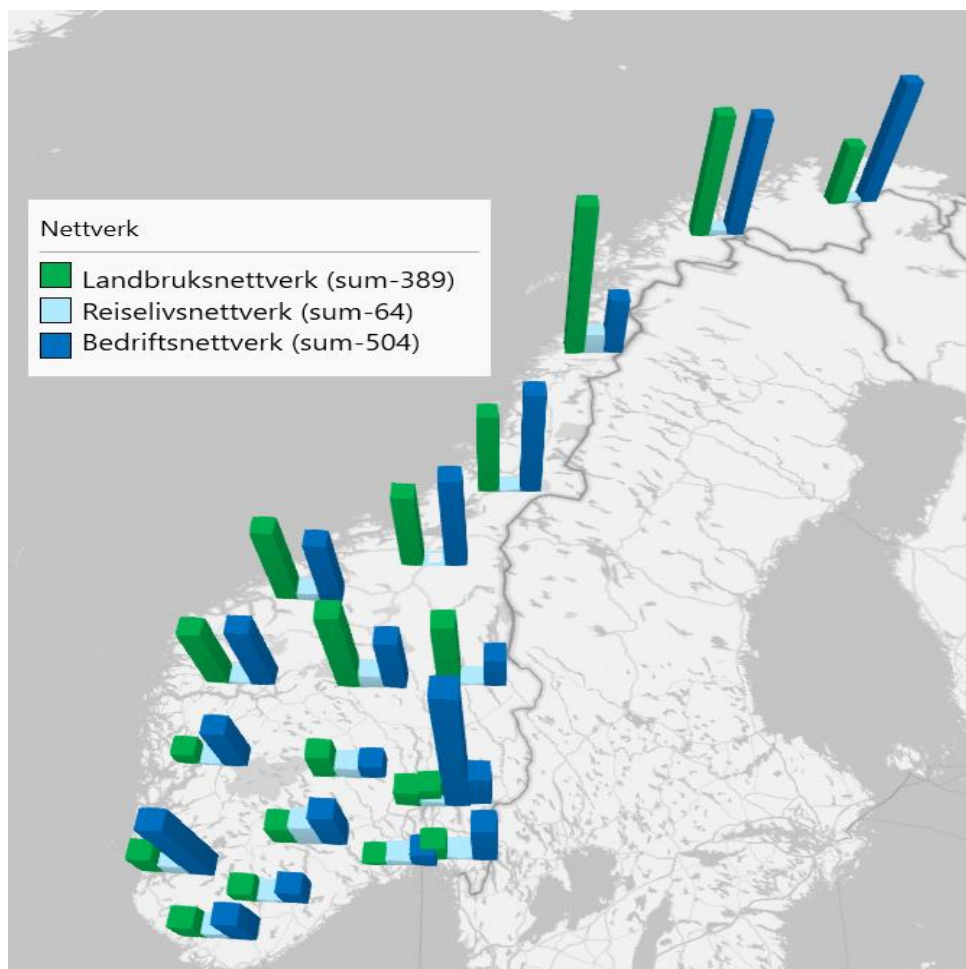
en verdikjede eller på tvers av bransjer og sektorer. Det er ikke krav om at bedriftene skal være lokalisert i samme region. Store bedrifter og utenlandske bedrifter kan i tillegg inngå i nettverket, men ikke være dominerende.

3.2 Profilen på bedriftsnettverkene

3.2.1 Nettverkene i ordningen

Dette kapitlet presenterer en beskrivelse av bedriftsnettverkene som er etablert i perioden 2009-2017. Totalt har vi identifisert 1008 ulike nettverk i registermaterialet fra Innovasjon Norge, og totalt har disse fått 1 392 ulike tilsagn. Geografisk fordeling av nettverkene og type nettverk er illustrert i figuren under. Grafene i figuren viser at der er flest bedriftsnettverk. Disse er lokalisert ut over hele Norge, men med markant færre nettverk langs kyststripen Rogaland – Vest-fold og Buskerud. Der er også mange landbruksnettverk. Disse er lokalisert fra Sogn- og Fjordane, Oppland og Hedmark og nordover. Der er absolutt færrest reiselivsnettverk i Innovasjon Norges registermateriale. Disse er lokalisert i hele landet, men med en tettere representasjon i Telemark og Nordland.

Figur 1 Fordelingen av nettverk som er registrert i registermaterialet fra Innovasjon Norge



Fra registermaterialet vi har fått overlevert kan vi ikke med 100 prosent sikkerhet si hvilke nettverk som er forprosjekter, og hvilke som er hovedprosjekter. For å gi en indikasjon på hvor mange forprosjekter og hovedprosjekter det har vært i perioden har vi derfor brukt innvilgningsbeløpet som en indikator for kategoriseringen. Alle tilsagn som er over kr 300 000 NOK er definert som et hovedprosjekt, og alle tilsagn som er under kr eller lik 300 000 NOK er definert som forprosjekt. Ved å bruke disse definisjonene har vi identifisert 126 prosjekter som har hatt både forprosjekt og hovedprosjekt, 660 som bare har hatt forprosjekt/forstudie og 215 nettverk som bare har registrert hovedprosjekt (Tabell 1).

Tabell 1 Antall nettverk som har fått tilsagn om forprosjekt, hovedprosjekt eller både for- og hovedprosjekt.

	Forprosjekt	Hovedprosjekt	Både for- og hovedprosjekt
Landbruksnettverk	260 (65%)	85 (21%)	52 (13%)
Bedriftsnettverk	358 (67%)	112 (21%)	64 (12%)
Reiselivsnettverk	42 (60%)	18 (26%)	10 (14%)
Kilde: Registerdata fra Innovasjon Norge, analysert av Oxford Research			

Sannsynligvis er det flere som har både for- og hovedprosjekt, hvor vi har ikke klart å identifisere de som det samme nettverket. Tabellen under viser antall tilsagn per nettverk. Det er altså 773 nettverk som har mottatt ett tilsagn, og 4 nettverk som har mottatt 6 tilsagn totalt. Totalt er det 235 nettverk som har mottatt mer enn ett tilsagn.

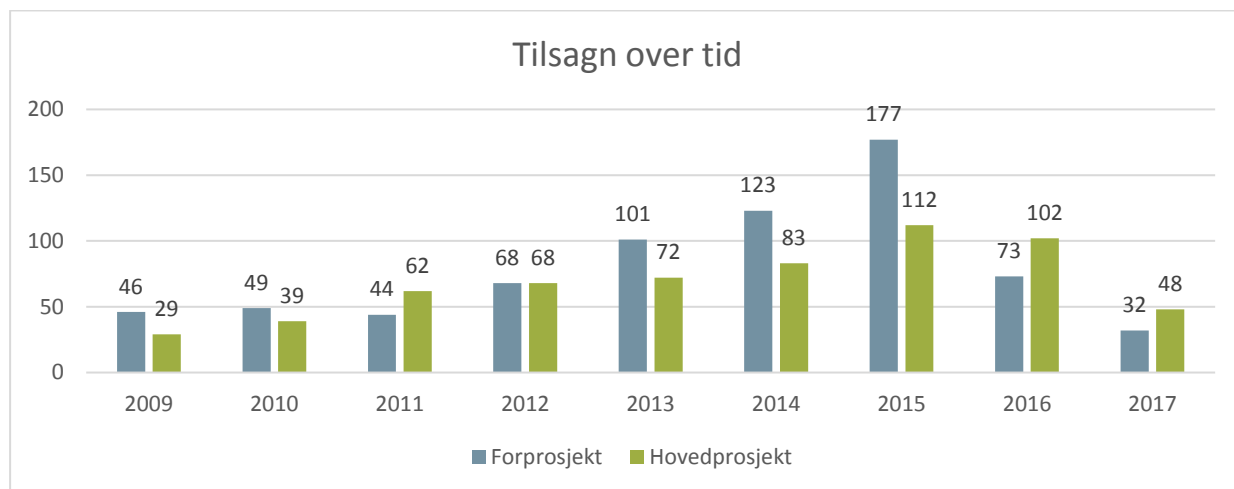
Tabell 2 Antall nettverk med flere tilsagn

Antall tilsagn	Antall nettverk
1	773
2	140
3	56
4	28
5	7
6	4

3.3 Tilsagn over tid

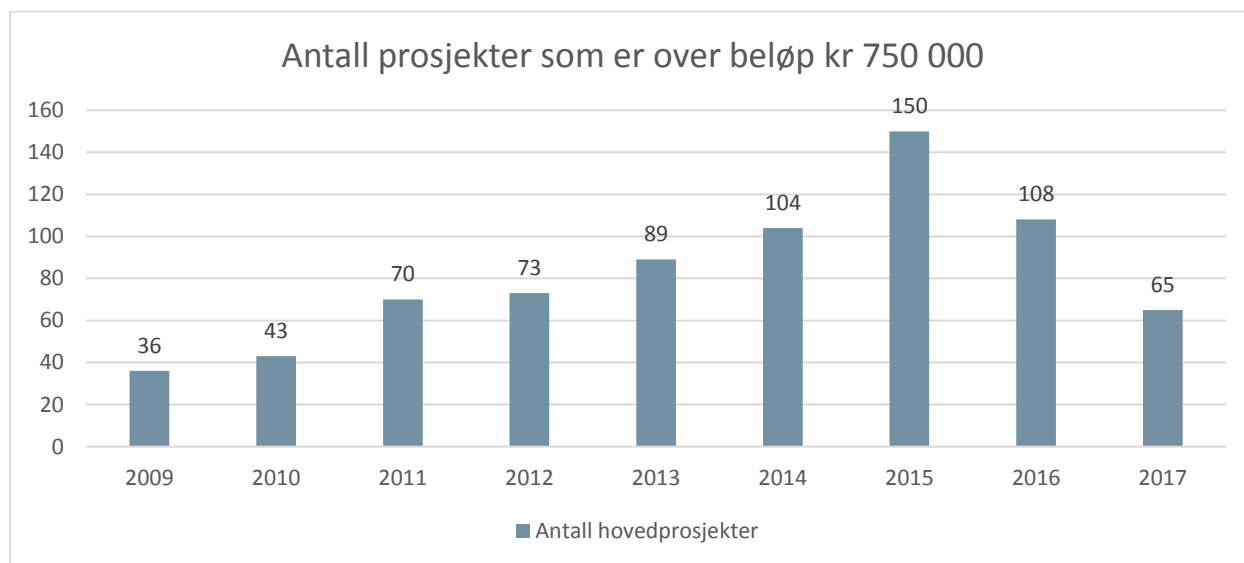
Det er totalt 1 392 ulike tilsagn, fordelt på 1008 nettverk i perioden 2005 - 2017. 7 tilsagn mangler informasjon om år. Figuren under viser at der var en jevn økning i både tilsagn om forprosjekt og hovedprosjekt fra 2007 til 2015. etter 2015 faller antallet tilslag både for forprosjekt og hovedprosjekt. Som forventet er det også flere forprosjekter enn hovedprosjekter stort sett gjennom hele perioden.

Figur 2 Tilsagn over tid³



Andelen hovedprosjekter som ble tildelt beløp over 750 000 NOK økte jevnt i perioden 2009 til 2015. I 2016 og 2017 går andelen hovedprosjekter med tilsagn over 750 000 NOK ned.

Figur 3 Antall prosjekter som har fått tilsagn om beløp over 750 000 NOK (hovedprosjekter).

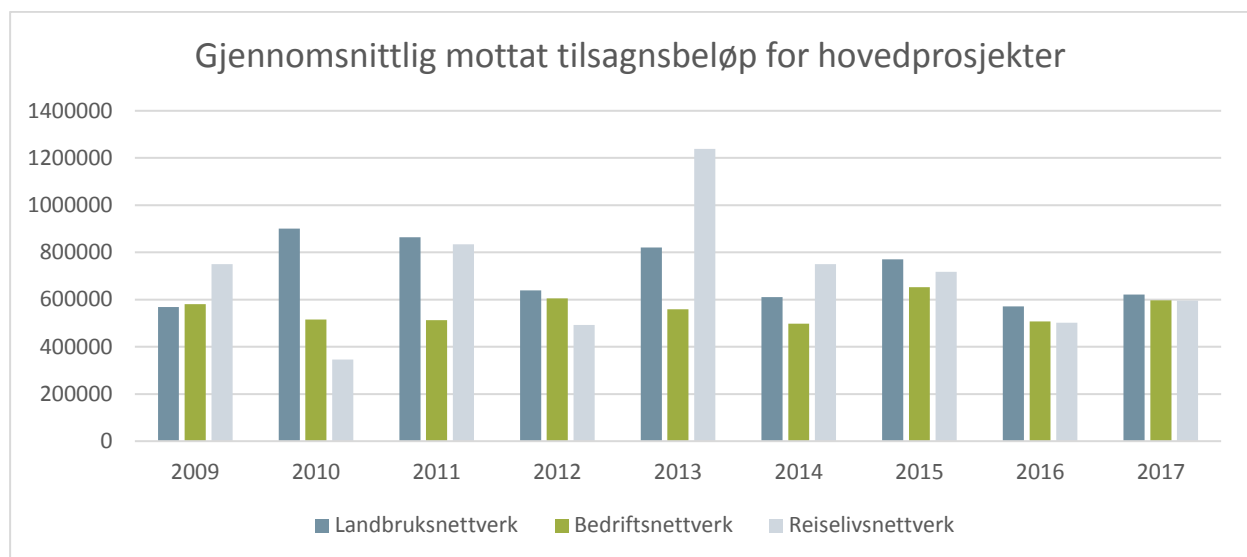


Det er registrert totalt 341 hovedprosjekter. Av disse har 140 mottatt tildeling på over kr 750 000 NOK. Prosjektet med den største tildelingen er på rett over 2,6 millioner NOK og er et Landbruksnettverk som har mottatt penger gjennom distriktsutviklingsmidler (703 D-BU). 2015 var det året flest prosjekter mottok store beløp, da fikk 28 prosjekter mer enn kr 750 000 NOK. Figur

³ I datamaterialet er det noen avvik i forhold til tilsagnsår. Noen nettverk har mottatt midler til nettverket før Bedriftsnettverksordningen startet, men disse har også senere mottatt midler gjennom ordningen. Disse nettverkene har derfor oppstartsår for Bedriftsnettverkordningen startet. I figurene har vi bare inkludert nettverk som har oppstart etter 2009. Dette gjelder figur 2, 3 og 4.

4 viser en fordeling av gjennomsnittlig mottatt tilsagnsbrev for hovedprosjekter fordelt på landbruksnettverk, bedriftsnettverk og reiselivsnettverk. Figuren viser at gjennomsnittlig tilsagn har variert noe over årene, og at det kan være noen variasjoner knyttet til hvilke typer nettverk som har de største tilsagnene år for år.

Figur 4 Gjennomsnittlig mottatt tilsagnsbeløp for hovedprosjekter



3.4 Antall medlemmer i nettverkene

Medlemsmassen i nettverkene, det vil si antall bedrifter i nettverkene, er like for landbruksnettverk, reiselivsnettverk og bedriftsnettverk, men med noen færre medlemmer i bedriftsnettverk både når det gjelder forprosjekt og hovedprosjekt (Tabell 3)⁴. Her er det viktig å understreke at nettverkene varierer mye knyttet til minimum og maksimum antall medlemmer. Forprosjektene har, som forventet færrest medlemmer, mens hovedprosjektene har i gjennomsnitt mellom 8 og 10 medlemmer. Årsaken til denne fordelingen kan være at nettverkene i gjennomføringen av forprosjekt knytter til seg flere medlemmer for å søke hovedprosjekt.

⁴ I datamaterialet har vi som nevnt identifisert 1008 ulike nettverk. Av disse er det 382 som ikke har registrert noen partnere. Disse er tatt ut av analysen når vi ser på antall medlemmer i nettverkene.

Tabell 3 Antall medlemmer i de tre typene nettverk (gjennomsnitt)

Hovedprosjekt, og for- og hovedprosjekt	Antall medlemmer i nettverket				
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median	Min	Max
Landbruksnettverk	10,2	6,7	9	2	33
Bedriftsnettverk	8,4	5,2	7	2	26
Reiselivsnettverk	10,7	8,2	9,5	3	39
Forprosjekt					
Landbruksnettverk	6,1	3,7	5	2	20
Bedriftsnettverk	5,3	2,9	4	2	18
Reiselivsnettverk	6,6	4,4	5	2	21
Kilde: Registerdata fra Innovasjon Norge, analysert av Oxford Research					

Tabellen under viser antall store aktører i nettverkene. En stor aktør er definert som en virksomhet med flere enn 100 ansatte. Uavhengig av hvilke nettverkstype vi ser på, er det få store bedrifter i dem. I hovedprosjektene ligger det gjennomsnittlige antallet på 0,67 til 0,87 bedrifter.

Tabell 4 Antall virksomheter med flere enn 100 ansatte i ordningen

	Gjennomsnitt	standardavvik	median	min	max	N
Antall store aktører i hovedprosjekt						
Landbruksnettverk	0,67	0,98	0	0	4	96
Bedriftsnettverk	0,87	1,26	0	0	6	135
Reiselivsnettverk	0,83	1,10	1	0	4	18
Antall store aktører i forprosjekt						
Landbruksnettverk	0,31	0,69	0	0	4	139
Bedriftsnettverk	0,28	0,64	0	0	3	202
Reiselivsnettverk	0,54	0,93	0	0	4	24
Kilde: Registerdata fra Innovasjon Norge og Enhetsregisteret, analysert av Oxford Research						

Ved å se på konkursregisteret fra Brønnøysund finner vi at av de 2418 virksomhetene som inngår i ulike hovedprosjekt er det 179 virksomheter som i perioden er blitt slettet på grunn av fusjoner. Vi vet ikke hvem de fusjoner med, men det ville vært interessant å undersøke om de fusjoneres med andre bedrifter i nettverket. 60 prosent av disse tilhører kategorien generelle bedriftsnettverk, og 30 prosent er i kategorien landbruk. Dersom vi også inkluderer forprosjektene finner vi 311 virksomheter som er slettet på grunn av en fusjon.

4. Rasjonale og relevans

Det er mye litteratur som påpeker at samarbeid gjennom bedriftsnettverk har stor betydning for bedrifters verdiskaping, konkurranseevne, omstillingsevne, innovasjonskapasitet og utviklingsmuligheter på ulike markeder (Hauge m. fl 2017⁵). I dette kapitlet belyser vi relevansen og rasjonale for Bedriftsnettverk ved hjelp av både teori og empiri. Vi ser først på hva nettverk kan bidra med overfor bedrifter når det gjelder å utløse sentrale ressurser og i hvilken grad det er behov for offentlig støtte for å realisere bedriftsnettverk. Avslutningsvis gjør vi noen samfunnsøkonomiske vurderinger av nytten av Bedriftsnettverkstjenesten. Grunnlaget for dette er empiri samlet inn gjennom spørreundersøkelsen til deltakerne.

4.1 Nettverk som virkemiddel for å tilføre ressurser

En grunntanke bak Bedriftsnettverk er at særlig småbedrifter har knapphet på sentrale ressurser. Disse ressursene er nødvendig for å utvikle seg og vokse. Dette er i tråd med den ressursbaserte tilnærmingen innen bedriftsstrategi-feltet (Barney, 1991). Innen denne påpekes det at bedriftene er avhengige av å utvikle sin samlede ressursbase for å bli konkurransedyktige. Det er om å gjøre å utnytte, komplettere og endre ressurs sammensetningen på en slik måte at en oppnår langvarige konkurransefortrinn.

I utgangspunktet er det snakk om at en bedrift disponerer tre ressurskategorier; basisressurser, styringsressurser og dynamiske ressurser (Borch, 2004). Basisressursene, som bygninger, maskiner, kapital, og arbeidskraft er nødvendige, men ikke tilstrekkelige for å sikre verdiskapingsprosessen. De er relativt lette å få tak i et åpent marked og kan kopieres eller substitueres. Styringsressursene betyr mye for å sikre at virksomhetene er lønnsomme og for å gi kundene «valuta for pengene». De har således avgjørende betydning for å skape verdier, men har bare moderat betydning for å skape langvarige konkurransefortrinn. De dynamiske ressursene er ressurser som bidrar til at innovasjon blir en kontinuerlig prosess i bedriften. Dette dreier seg om flere forhold:

- Rutiner og handlingsmåter som gjør at ny kompetanse bringes inn hele tiden og stiller etablerte løsninger i nytt lys.
- Å skape nye organisatoriske mønstre spesielt gjennom samarbeid. Dette «låser» viktige kunder og innsatsfaktorer til bedriften samt får fram forretningsideer som kan løfte bedriften inn i nye markedssegmenter og gi innpass i nye markeder.

De dynamiske ressursene er i stor grad knyttet til enkeltpersoners talent, til samarbeidsprosesser som for eksempel bedriftsnettverk og til erfaringsbaserte rutiner.

Samlet sett er det en tretrinnsrakett av ressurstyper som bidrar til innovasjon og verdiskaping i bedriftene. De tre ressurstypene bidrar sammen til utvikling av produkter og tjenester som er unike og vanskelige å kopiere og substituere. Hvis alle elementene er til stede, vil innovasjonsarbeidet skyte fart og en vil oppnå langvarige konkurransefortrinn og høy verdiskaping.

⁵ Elisabet S. Hauge, Nina Kyllingstad, Natalia Maehle & Ann Camilla Schulze-Krogh, 2017. Developing cross-industry innovation capability: regional drivers and indicators within firms. *Regional studies*, p388-405.

Slik Oxford Research vurderer det, er Bedriftsnettverk innrettet på en slik måte at tjenesten nettopp bidrar til å gi bedriftene tilgang på eller påfyll av de mest sentrale ressursene for å oppnå verdiskaping på sikt. Dette er knyttet til flere forhold:

- Bedriftsnettverk vil gi muligheter for å utvikle stordriftsfordeler (economies of scale) og utvikle samdriftsfordeler (economies of scope)⁶
- Bedriftsnettverk er med på å gi de mindre bedriftene større løfteevne for å kunne investere i kunnskap og innovasjonsprosesser. Gjennom felles investeringer og utviklingsjobb blir risikoen mindre for hver enkelt bedrift.
- Gjennom bedriftsnettverkene vil en kunne tilby mer helhetlige og integrerte produkter og tjenester. Dette vil gi muligheter for å dekke større leveranser/kontrakter, å komme inn på nye markeder eller dekke markeder som har en større geografisk utstrekning.
- Gjennom å være flere vil samarbeidet bidra til å gi større grad av legitimitet og leveringssikkerhet for kjøperne. Et element i dette kunne være utvikling av felles distribusjons- og logistikk-løsninger. Dette vil være avgjørende for å få markedsinnpass i en del tilfeller.
- Mer tilgang til markedsinformasjon samt erfaringsutveksling som kan bidra til at en får nye impulser som kan bidra til videreutvikling. Dette hinder at en blir låst fast i de etablerte måtene å gjøre ting på. En studie av innovasjonsprosesser i små og kunnskapsintensive bedrifter viser blant annet at det er viktig for innovasjonsprosessen at toppledelsen har mye kontakt med andre bedrifter og mye kontakt med forskningsmiljøer⁷.

For at bedriftene skal være i stand til å realisere disse gevinstene og målsetningene for Bedriftsnettverk, og for at bedriftene skal nå målene som Bedriftsnettverk, er det spesielt to fallgruver som bør vies oppmerksomhet. På den ene siden er det en risiko for såkalte «lock-in» effekter⁸. Lock-in effekten kommer når entreprenører selv bidrar til å stimulere selvforsterkende spesialisering av produksjon som enten skyver eller trekker en teknologi, en industri eller en økonomi i en spesifikk retning. Selve «lock-in» situasjonen kan ha en positiv virkning på bedriftens økonomiske utvikling og vekst^{9, 10}, spesielt i situasjoner der bedriftene har monopol i markedet. Dersom nettverkssamarbeidet gjør at bedriftene konserverer egen produksjon og reduserer deres innovasjonsevne og bidrar til at bedriftene mister konkurransefordeler, er lock-in effekten negativ. Risikoen for dette er spesielt høy i nettverk med få koblinger til eksterne aktører¹¹. Deltakelse i klynger og innovasjonssystemer kan bidra til å redusere faren for negativ «lock-in» gjennom tilførsel av nødvendig input som kunnskap og kompetanse. Kognitive «lock-in»-prosesser er alltid risikofylt: det er ikke alltid at nettverk fremmer kollektive regler for innovasjonsprosesser. Nettverk kan også bidra til å kontinuerliggjøre tidligere utviklingsbaner og å gjøre en blind for nye utfordringer og forretningsmuligheter.

⁶ Tom Johnstad (2008). Bedriftsnettverk, regional utvikling og aksjonsforskning. Østlandsforskning. Regionale trender.

⁷ Jensen, 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.

⁸ Cooke, Heidenreich and Braczyk (2004). *Regional innovation Systems. The role of governance in a globalized world*. 2nd edition. Routledge

⁹ Narula, R. (2002). "Innovation systems and 'inertia' in R&D location: Norwegian firms and the role of systemic lock-in." *Research Policy* 31(2002): 795-816.

¹⁰ Martin, R. and P. Sunley (2014). "Towards a Developmental Turn in Evolutionary Economic Geography." *Regional Studies* 49(5): 712-732.

¹¹ Kyllingstad and Hauge (2016). Knowledge transfer in different regional contexts. In Garman Johnsen, Hauge, Magnussen og Annels (2016). *Applied social science research in a regional knowledge system*. Routledge.

Den andre fallgruben for Bedriftsnettverk vil være for sterke individuelle forretningsstrategier¹² som hindrer at bedriftene i nettverket trekker i samme retning. I bedriftsnettverk bør derfor maktbalansen mellom de ulike bedriftene som deltar være slik at den gir alle bedriftene fordeler av deltakelsen, selv om resultatene og utkommet fra samarbeidet vil være forskjellig for de ulike bedriftene. Målet for hvert enkelt bedriftsnettverk bør være tydelig og det bør være avklart hva som forventes av innsats fra de ulike medlemsbedriftene.

4.2 Rasjonale for Bedriftsnettverk

Offentlig virkemiddelbruk på et område har ofte sin begrunnelse i markedssvikt eller andre former for systemsvikt. Effektiv virkemiddelbruk dreier seg da om å fjerne eller redusere denne markeds- eller systemsvikten, og skal i prinsippet bidra til bedret ressursallokering samlet sett. I henhold til «kriterier for god virkemiddelbruk» (Heum, 2012) må det foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst, markedssviktens konsekvenser må være tilstrekkelig store, og virkemiddelet som benyttes må være egnet til å korrigere markedssvikten på en måte som overstiger styringssvikten som kan være knyttet til offentlige inngrep i markedet.

Rasjonalet til Bedriftsnettverk ble grundig belyst i den forrige evalueringen av tjenesten. Damvad (2014)¹³ påpeker at det primært er tre typer av markedssvikt som fører til at bedrifter ikke samarbeider på egenhånd:

- **Asymmetrisk informasjon.** Det er ressurskrevende for små- og mellomstore bedrifter å skaffe seg informasjon om potensielle samarbeidspartnere. Bedriftene kjenner ikke til hverandre, og de har ikke oversikt over hva de andre kan. Det gjør at de blir usikre på hvilke gevinster samarbeid kan gi, og de investerer da mindre i aktiviteten enn hva som er ønskelig fra et samfunns-perspektiv.
- **Eksterne effekter.** I samarbeidsprosjekter 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. De innebærer at de vil samarbeide mindre enn det som er optimalt sett fra samfunnets side (eksterne effekter). Særlig er faren stor for at bedriftene opplever at de hjelper konkurrentene mer enn seg selv når bedriftene er på samme markeder, og kjernekompetansen er relativt lik. I de tilfellene der kjernekompetansen er svært ulik, er faren for dette mindre. De samarbeidene bedriftene vil da ha utfordringer med å nyttiggjøre seg kunnskapen som erverves.
- **Transaksjonskostnader/koordineringskostnader.** Samarbeid mellom bedrifter vil kunne innebære en kostnad i form av informasjons- og samarbeidsproblemer. Forskjellige bedrifter har ulike rutiner, begrepsapparater og kulturer for samarbeid, informasjonsdeling og beslutning. Tilsvarende problemene eksisterer også internt i en bedrift eller organisasjon, men omfanget er vanligvis være mindre enn mellom bedrifter. Offentlig støtte til å føre potensielle samarbeidspartnere sammen vil bidra til at bedriftene lærer hverandre å kjenne. I ettertid vil de så kunne videreutvikle samarbeidet og nettverket på egen hånd.

¹² Cooke, Heidenreich and Braczyk (2004). Regional innovation Systems. The role of governance in a globalized world. 2nd edition. Routledge

¹³ Damvad (2014). Evaluering av Innovasjon Norges arbeid med bedriftsnettverkstjenester

Oxford Research finner at de samme formene for markedssvikt fortsatt gjør seg gjeldende. I tråd med argumentasjonen til Heum (2012) er dette imidlertid kun en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å legitimere Bedriftsnettverkstjenesten. Det kan også være styringssvikt til stede, og den er knyttet til følgende forhold:

- Samfunnsøkonomiske kostander ved å kreve inn skatt. Skattefinansiering innebærer vridninger i ressursbruken fordi skatten utgjør en kile mellom prisen til tilbyder og prisen til den som etterspør. Skattekostnaden er i hovedsak et uttrykk for det effektivitetstapet som oppstår på grunn av vridninger i ressursbruken. Denne kostnaden må en ta hensyn til ved vurderinger av ordningens samfunnsøkonomiske lønnsomhet (se DFØs veileder for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser fra 2014).
- Det er ikke sikkert at Innovasjon Norge plukker ut de riktige prosjektene. Det kan også bli gitt støtte til prosjekter som ville blitt realisert uten den eller at en velger ut prosjekter som ikke har den høyeste effekten. Hvis dette er tilfelle, blir den samfunnsøkonomiske avkastningen lavere enn det den kunne ha vært.
- Støtten kan føre til «rent seeking». «Rent seeking» innebærer at bedriftene posisjoner seg og bruker ressurser på å skaffe seg offentlig støtte. Den tiden og de ressursene som de bruker på dette kunne heller ha blitt brukt på utvikling av bedriften.
- Støtten kan bidra til at andre lønnsomme bedrifter blir utkonkurrert eller at lønnsomheten i dem blir redusert. Det må både vurderes i hvilken grad dette kan ha betydning for konkurranse situasjonen til både nære konkurrenter og produsenter av aktuelle substitutter.

Gjennom å sammenholde konsekvensene av markedssvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener vi at markedssvikten er større enn styringssvikten for Bedriftsnettverkstjenesten. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å dekke deler av bedriftenes kostnader til samarbeid. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Bedriftsnettverkstjenesten velfundert.

Vi vil understreke at hvilke typer markedssvikt som gjør seg gjeldende varierer ut fra i hvilken grad bedriftene har samarbeidet før eller ikke, samt innholdet i samarbeidsprosjektene. I de tilfellene hvor bedriftene ikke har samarbeidet før, er det slik at alle de skisserte formene for markedssvikt gjør seg gjeldende i relativt stor utstrekning. For de bedriftene som har samarbeidet før (både utenfor Bedriftsnettverkstjenesten og innenfor den) er det først og fremst eksterne effekter som gjør seg gjeldende, men det kan også være asymmetrisk informasjon knyttet til hva som vil oppnås gjennom kompetanseutviklings- og innovasjonsprosjekter. Jo mer bedriftene har samarbeidet før, jo strengere krav til kompetanseinnhold og innovasjonshøyde i prosjektene vil det være grunn til å stille. De kravene som stilles må imidlertid relateres til de tre hovedgruppene av nettverk. Gitt næringenes karakter, er det rimelig at en legger kravet til innovasjonshøyde noe lavere for nettverk innenfor reiseliv og landbruk. Disse har i mindre grad muligheter for å utvikle nye som er helt nytt på internasjonalt nivå sammenlignet med for eksempel teknologibedrifter.

4.3 Vurdering av rasjonale ut fra det empiriske materialet

Offentlig finansiering av ulike tiltak kan bli en erstatning for midler som bedriftene uansett ville ha brukt, i stedet for å utløse aktivitet som ellers ikke ville bli utløst. I så fall brukes midlene til å finansiere tiltak som uansett ville være bedriftsøkonomisk lønnsomme. Hensikten med et slikt virkemiddel blir da borte, noe som innebærer at det er nødvendig med en nærmere vurdering av addisjonaliteten til Bedriftsnettverkstjenesten. Den meste avgjørende testen for om deltakerne i nettverkene får et høyt utbytte av deltakelsen er imidlertid om de fortsetter å samarbeide også etter at samarbeidsprosjektet er avsluttet. Dette viser at de er villige til å investere tid og/eller penger, noe som er tydelig indikator på opplevd nytte.

I det videre ser vi nærmere på hva den gjennomførte surveyen blant bedriftene forteller om de to forholdene.

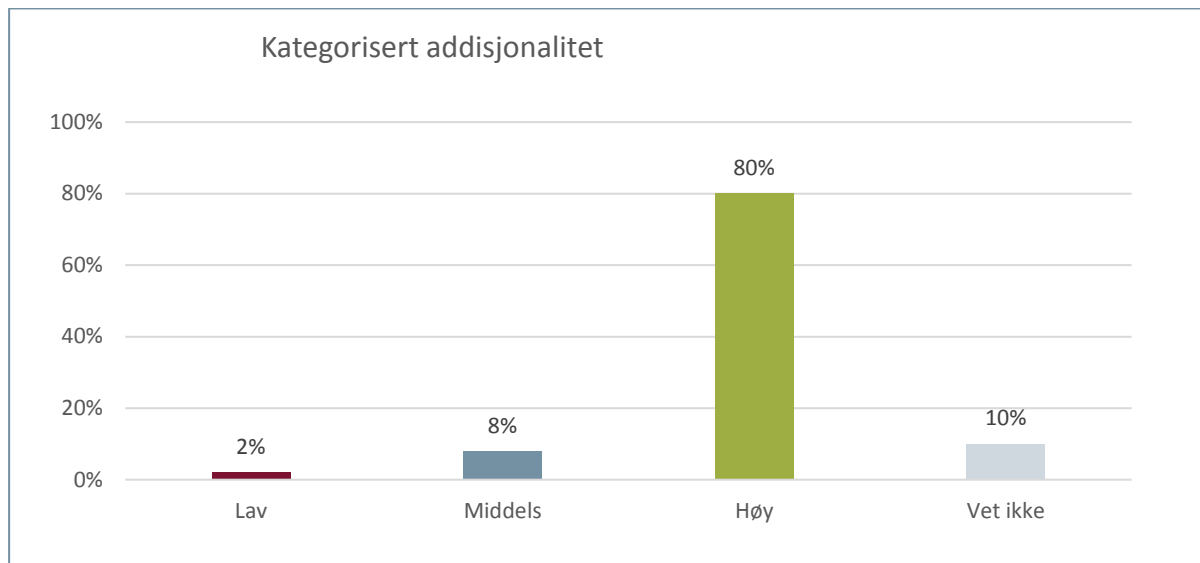
4.3.1 Addisjonalitet

Addisjonalitetsbegrepet sier noe om hvor nødvendig bruken av offentlige virkemidler er, det vil si hvilken forskjell midlene har gjort. Det sentrale spørsmålet blir dermed i hvilken grad aktivitet utløses av virkemiddelet som ikke ellers ville blitt igangsatt uten støtte?

For å kartlegge addisjonaliteten har respondentene blitt bedt om å vurdere hva de tror ville skjedd med prosjektet/utviklingsprosessen dersom Innovasjon Norge ikke hadde gitt støtte. Indikatoren baserer seg på en skår fra 1-5, hvor lav addisjonalitet (skår 1) innebærer at prosjektet vil blitt gjennomført i samme skala og med samme tidsskjema, middels addisjonalitet (skår 2 og 3) at prosjektet ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt eller i mindre skala, men med samme tidsskjema og høy addisjonalitet (skår 4 og 5) at prosjektet ville blitt gjennomført i samme skala og på et senere tidspunkt eller ikke ville blitt gjennomført i det hele tatt.

I figuren nedenfor fremstilles addisjonalitet i virksomhetene som har deltatt i de tre hovedkategoriene av bedriftsnettverk. Resultatene viser at 80 prosent av virksomhetene oppgir høy addisjonalitet. Gjennom Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser påvises høy addisjonalitet normalt sett i 60-65 prosent av bedriftene, det vil si at addisjonalitetstallene for Bedriftsnettverkstjenesten er svært høye. Det er kun to prosent av bedriftene som oppgir lav addisjonalitet, mens åtte prosent oppgir middels. Mer detaljerte analyser av addisjonalitetstallene viser at det er svært lik skår mellom alle de tre nettverkskategoriene; bedriftsnettverk generelt, landbruk og reiseliv.

Figur 5 Kategorisert addisjonalitet (n=366)

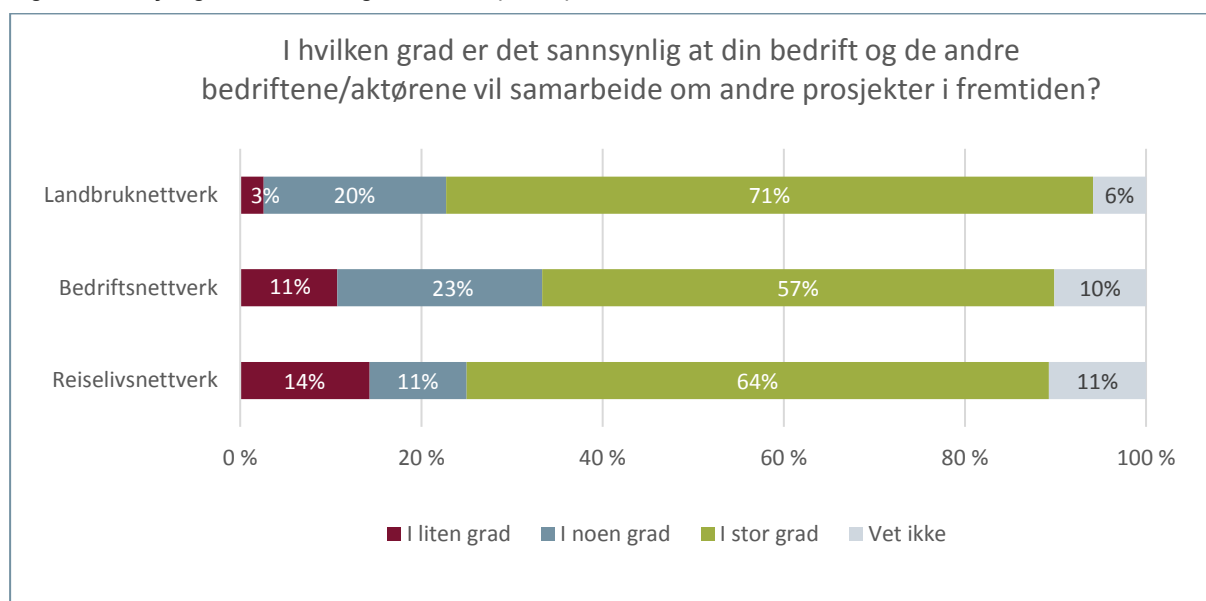


4.3.2 Fortsatt samarbeid?

Selve «syretesten» på om deltakerne i nettverkene får et høyt utbytte av deltakelsen, er om de har tydelige intensjoner om å fortsette samarbeidet og om de fortsetter å samarbeide også etter at samarbeidsprosjektet er avsluttet. Dersom de skårer høyt her, innebærer det at samarbeidet oppleves som nyttig. Dette gjelder i aller sterkest grad dersom en fortsetter samarbeidet uten offentlig støtte. Bedriftene må da investere både tid og penger, noe som indikerer at de også forventer å få noe igjen for samarbeidet i form av vekst og bedre bunnlinje.

I evalueringen har vi kartlagt videre samarbeid ut fra to dimensjoner. Vi har først spurt deltakerne i nettverkene om det er sannsynlig at de vil fortsette å samarbeide om andre prosjekter i framtiden. Avhengig av hvilken nettverkskategori det er snakk om, viser figuren under at fra 57 til 71 prosent svarer bekreftende på dette. I tillegg er det svært få (3-14 prosent) som sier at samarbeid er lite aktuelt.

Figur 6 Sannsynlighet for framtidig samarbeid (n=350)



Den andre dimensjonen vi har sett på, er i hvilken grad bedriftene faktisk har videreført samarbeidet med en eller flere av samarbeidspartnerne etter at prosjektet er avsluttet. Av det samlede antall bedrifter er det slik at rundt en tredjedel av dem har videreført samarbeidet. Av disse igjen er det rundt to tredjedeler som vil samarbeide videre også uten offentlig støtte. Dette er en tydelig indikasjon på at bedriftene opplever nettverkene som nyttige, og etter hvert som flere nettverksprosjekter ferdigstilles er det grunnlag for å tro at andelen samarbeid som videreføres vil øke. Med utgangspunkt i de nettverkene som vi har sluttstatus på i dag, er det slik at i underkant av to tredjedeler av bedriftene fortsetter samarbeidet med en eller flere av samarbeidspartnerne.

Et annet interessant spørsmål når det gjelder videreføringen av samarbeidet er om det er noen sammenhenger med den samarbeidserfaringen som bedriftene hadde før de etablerte nettverksprosjektet. Vi finner i liten grad at det er noen erfaringsforskjeller her. Andelen prosjekter som videreføres er like stor for de som ikke hadde samarbeidet før som den er for de som hadde gjort det. Dette gjelder både for videreføring med og uten offentlig støtte. Dette funnet indikerer at de nye samarbeidskonstellasjonene har fungert like godt som de etablerte når det gjelder å gi bedriftene et relevant utbytte. Det indikerer igjen at Innovasjon Norge har gjort en god seleksjonsjobb.

4.4 Oppsummering

Basert på en samlet vurdering av de teoretiske argumentene og det empiriske materialet, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Bedriftsnettverkstjenesten til stede. Argumentasjonen for dette er knyttet til tre hovedforhold:

- Tjenesten har et solid teorifundament. Det er gjennomført mye forskning som påpeker at samarbeid gjennom bedriftsnettverk har stor betydning for bedrifters konkurranseevne, omstillingsevne, innovasjonskapasitet og utviklingsmuligheter (Hauge m. fl 2017). Bedriftsnettverk er innrettet på en slik måte at tjenesten bidrar til å gi bedriftene tilgang på eller påfyll av de mest sentrale ressursene for å oppnå verdiskaping på sikt.
- Det er ulike former for markedssvikt til stede som hindrer bedrifter i å gjennomføre samarbeidsaktiviteter. Dette er i seg selv ikke nok til å legitimere et offentlig inngrep. Det finnes også styringssvikt. Gjennom å sammenholde konsekvensene av markedssvikten med konsekvensene av styringssvikten, er det vår vurdering at markedssvikten er større enn styringssvikten. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å dekke deler av bedriftenes kostnader til samarbeid.
- Det er også flere empiriske funn som taler for å ha Bedriftsnettverkstjenesten. For det første er addisjonaliteten høy, det vil si at samarbeidet ikke ville blitt gjennomført uten offentlig finansiering. For det andre er det svært få som påpeker at det er usannsynlig at de vil fortsette å samarbeide om andre prosjekter i framtiden, og av de som er ferdige med prosjektene er det i underkant av to tredjedeler som har videreført samarbeidet med en eller flere. Dette er en tydelig indikasjon på bedriftene opplever bedriftsnettverkene som nyttige.

5. Tjenestens organisering og arbeidsform

Dette kapittelet tar for seg Bedriftsnettverkstjenestens organisering og arbeidsform, inkludert forhold knyttet til prosjektenes vei frem mot deltakelse i tjenesten, oppfølgingen fra Innovasjon Norge og den interne styringen og utviklingen av virkemiddelet i Innovasjon Norge.

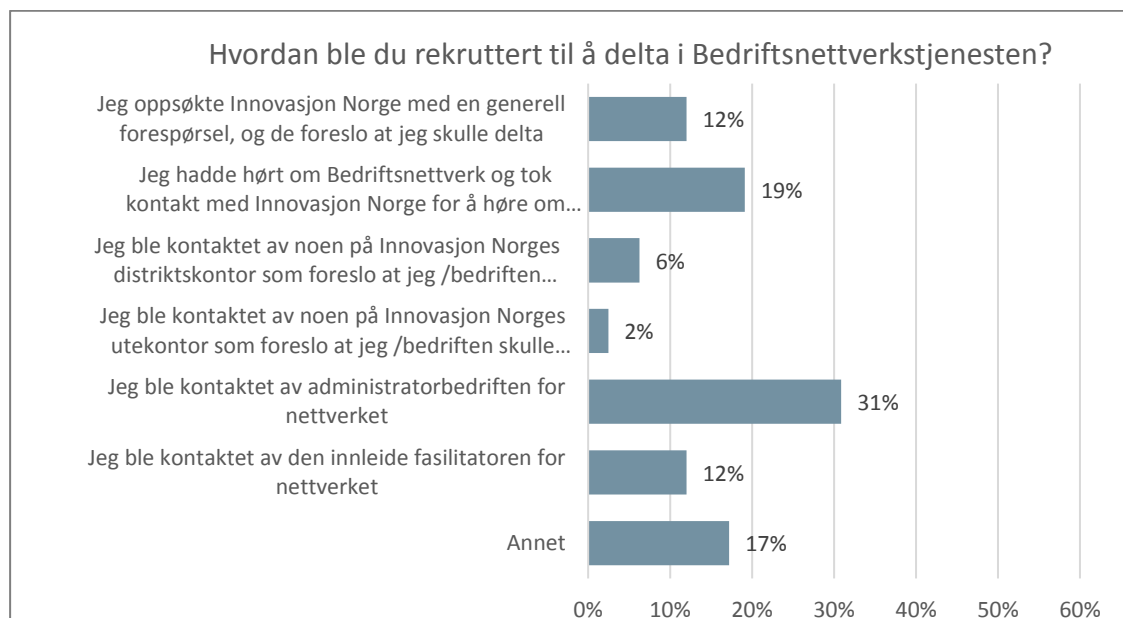
5.1 Kjennskap til tjenesten, rekruttering og motivasjon for å delta

Analysen avdekker at de fleste bedriftene fikk høre om Bedriftsnettverkstjenesten gjennom Innovasjon Norges distriktskontorer (37 prosent) og gjennom administratorbedriften i nettverket (17 prosent). 10 prosent opplyser at de hørte om tjenesten via tilknytning til inkubator, forskningspark eller næringshage, og 9 prosent kom i kontakt med tjenesten gjennom tips fra annen bedrift, den innleide fasiliteter for nettverket eller deltakelse i næringsklynge (Arena, NCE, GCE). Kun få bedrifter rapporterer at de fikk høre om tjenesten gjennom Innovasjon Norges utekontorer (3 prosent) og sosiale medier (1 prosent).

5.1.1 Rekruttering

Figuren under viser at den største andelen av bedriftene ble rekruttert ved å bli kontaktet av administratorbedriften for nettverket (31 prosent). 19 prosent ble rekruttert ved å kontakte Innovasjon Norge for å høre om de kunne delta, mens 17 prosent ble rekruttert på andre måter. Den minste andelen av bedriftene (2 prosent) ble rekruttert av Innovasjon Norges utekontor. Dersom vi ser på rekruttering ut fra de tre hovedkategoriene av nettverk, finner vi ingen særlige forskjeller mellom dem.

Figur 7 Rekruttering til Bedriftsnettverkstjenesten (n=366)



5.1.2 Motivasjon for å delta

Bedriftene ble videre spurt om sin motivasjon for å delta i Bedriftsnettverkstjenesten. Utvikling av samarbeidsrelasjoner og nettverk lå bak motivasjonen for 36 prosent av bedriftene, etterfulgt av et ønske om å få hjelp til utvikling av bedriften (29 prosent). 17 prosent av respondentene opplyste at kompetanseutvikling var en viktig motivasjonsfaktor og 16 prosent rapporterte salg, markedsføring og distribusjon som beveggrunn for å delta i tjenesten. De laveste motivasjonsfaktorene var utvikling eller forbedring av produksjonsprosess (2 prosent) og organisasjons- og ledelsesutvikling (1 prosent).

Figur 8 Bedriftenes motivasjon for å delta (n=366)



5.2 Seleksjon av prosjekter

Bedriftsnettverk selekteres på ulike måter, av ulike aktører og uten en felles standard for kvalitetsvurdering. De økonomiske ressursene som benyttes til å finansiere nettverkene hentes fra fire ulike departementers tildelinger til Innovasjon Norge, og innebærer ulike føringer for hvilke nettverk som kan støttes og ulike prosedyrer frem mot tilsagn. Midlene tildeles fra Landbruks- og matdepartementet (landbruksnettverk), Kulturdepartementet (kreativ næring), Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. Midlene Nærings- og fiskeridepartementet tildeles nettverk gjennom en nasjonal konkurranse med to årlige søknadsfrister og beslutninger i et vurderingspanel. LMD-midlene tildeles også etter vurderinger i en nasjonal gruppe, men med løpende opptak (møter annenhver uke). Det er også løpende tildeling til forprosjekter innen reiseliv. Midlene

fra de øvrige departementene er tildelt distriktskontorene, som råder over disse midlene og kan velge å benytte dem til å finansiere bedriftsnettverk.

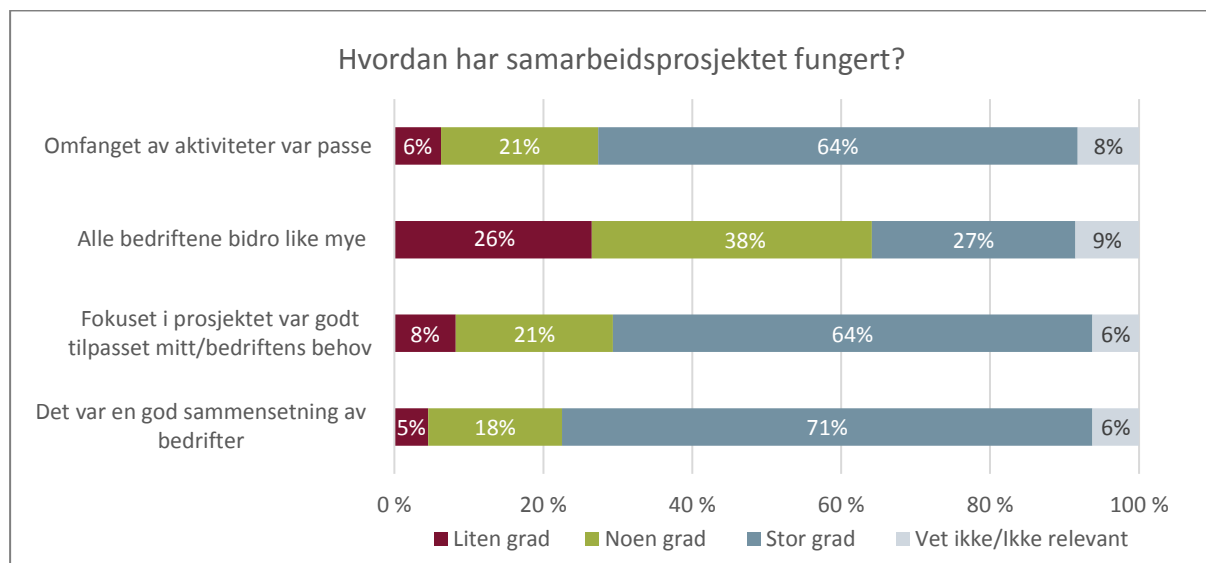
Flere informanter gir uttrykk for at dette ikke er en fullt ut tilfredsstillende ordning, og at samspillet mellom det nasjonale og det regionale nivået ikke fungerer optimalt. Ordningen med nasjonal vurdering og beslutning gir mulighet til å selektene de beste søknadene på tvers av regionene, og tilrettelegger således for kvalitet blant nettverkene som innvilges støtte. Imidlertid har distriktskontorene mulighet til selv å støtte bedriftsnettverk, uavhengig av den nasjonale konkurransen og vurderingene som foretas av ekspertpanelet. For distriktskontorene vil et tilsagn til et nettverk fra egen region innebære at regionen og regionens næringsliv tilføres midler fra en nasjonal pott, og dermed supplerer distriktskontorets budsjett. Dette motiverer til å spille inn søknader. Samtidig er det barrierer mot å delta i en slik prosess. Dette er i fremste rekke knyttet til det som oppfattes som et trangt nåløye for å nå frem med en søknad. Distriktskontoret kan, dersom det velger det, prioritere å tildele midler fra egne budsjetter til et nettverk som vurderes som interessant, men der man vurderer at sjansen for å nå frem i den nasjonale konkurransen er liten. Man unngår da en potensielt kronglete prosess frem mot tilsagn, der en søknad deltar i den nasjonale konkurransen, får avslag og senere får et regionalt tilsagn. En slik prosess kan bli langvarig, blant annet som følge av at det kan være en venteperiode frem mot de halvårlige fristene i den nasjonale ordningen.

Distriktskontorene synes ikke å ha en systematisk rekruttering av nettverk. Tjenesten anvendes der det er hensiktsmessig, og gjerne som følge av en løpende dialog med kunder. Bedriftene vil ofte finne sammen selv, men en utviklingsaktivitet kan også pakkes av Innovasjon Norge som bedriftsnettverk når det er hensiktsmessig at flere bedrifter samarbeider. Innsatsaddisjonaliteten i tjenesten er betydelig, ved at støtten fra Innovasjon Norge i de aller fleste tilfeller er avgjørende for å realisere nettverkene.

5.3 Hvordan har samarbeidsprosjektet fungert?

Dersom en ser på hvordan samarbeidsprosjektet har fungert, viser figuren under at 71 prosent av bedriftene mener at prosjektet hadde en god sammensetning av bedrifter. 64 prosent responderer at omfanget av aktiviteter var passe og samme prosenttall mener at fokuset i prosjektet var godt tilpasset bedriftens behov. Videre viser analysen at 62 prosent rapporterer at alle bedriftene i prosjektet har bidratt like mye i noen eller stor grad, mens 26 prosent av respondentene opplever i liten grad at bedriftene har bidratt likt.

Figur 9 Hvordan har samarbeidsprosjektet fungert (n=351)

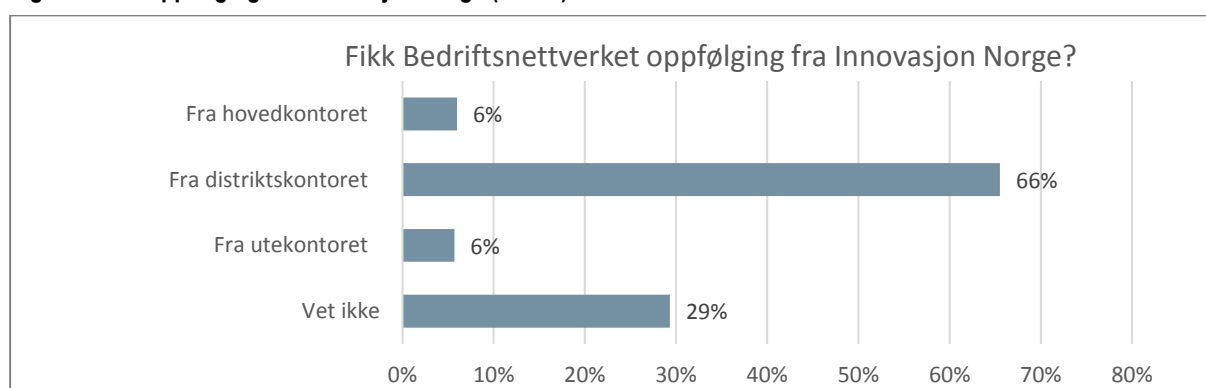


Ser vi på svarene etter hovedkategori av nettverk, er de nokså like. Unntaket her er bedriftenes vurdering av hvorvidt bedriftene bidro like mye. 43 prosent av respondentene i reiselivsnettverkene opplever at bedriftene i stor grad bidro like mye til prosjektet, mens 28 prosent av bedriftene i landbruksnettverkene og 24 prosent av de i bedriftsnettverk generelt gjorde det samme.

5.4 Oppfølging fra Innovasjon Norge

Figuren under viser at 66 prosent av bedriftene fikk oppfølging fra Innovasjon Norges distriktskontorer. Hovedkontoret og utekontorene ga hver oppfølging til 6 prosent av bedriftene. Disse resultatene samsvarer også med resultatene fordelt etter de tre hovedkategoriene.

Figur 10 Fått oppfølging fra Innovasjon Norge (n=351)

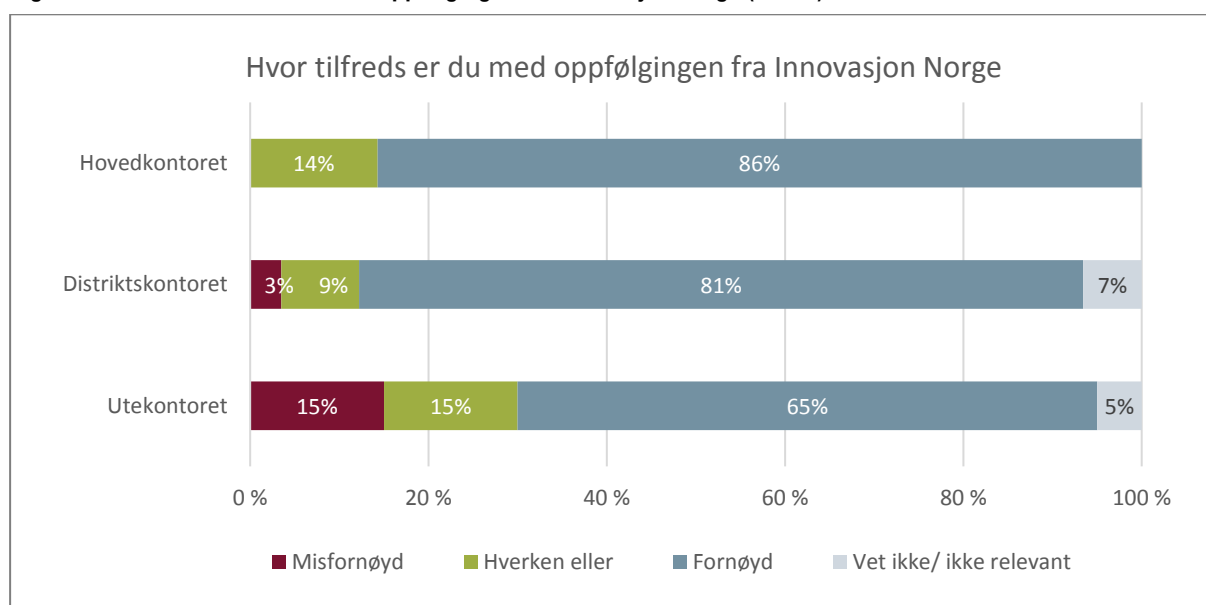


De gjennomførte intervjuene, både med bedrifter og Innovasjon Norge, gir uttrykk for at kundedialog og sparring bidrar til god retning og fremdrift i nettverkene, og er en verdiøkende aktivitet. Innovasjon Norge er i mange tilfeller en pådriver og støttespiller for å etablere et bedriftsnettverk, og vil i større eller mindre grad følge opp nettverket gjennom hele perioden. Omfanget av oppfølgingen vil avgjøres

av blant annet kapasitet i Innovasjon Norge og antatt behov for oppfølging. I noen tilfeller vil Innovasjon Norge delta regelmessig på samlinger i nettverkene, mens oppfølgingen i andre tilfeller skjer primært gjennom telefonisk kontakt. Til grunn for oppfølgingen av nettverkene ligger ønsket om å bidra til gode resultater for nettverket og å være pragmatisk og løsningsorientert i håndteringen av utfordringer som måtte oppstå underveis. Flere informanter fra Innovasjon Norge fremholder imidlertid at det ikke eksisterer gode rutiner for oppfølging av nettverk etter at bedriftsnettverksprosjektene er ferdigstilt. Vi kommer nærmere inn på dette litt senere i kapitlet.

Bedriftene ble også spurt om hvor tilfreds de var med oppfølgingen fra de forskjellige kontorene til Innovasjon Norge. Analysen viser at de fleste bedrifter er godt fornøyd med oppfølgingen de fikk, slik det fremgår av figuren under. Dersom vi ser på svarene etter hovedkategoriene av nettverk, registrerer vi ingen signifikante forskjeller.

Figur 11 Bedriftens tilfredshet med oppfølgingen fra Innovasjon Norge (n=249)



5.5 Arbeidet med tjenesten på hovedkontornivå

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på noen aspekter som er sentrale for hovedkontorets arbeid med Bedriftsnettverkstjenesten og videreutvikling av den.

5.5.1 Oversikt over bedriftsnettverkene og medlemmene

For å kunne følge opp bedriftsnettverkene på en god måte, undersøke hvilke resultater de oppnår og kunne rapportere på hva som skjer i Bedriftsnettverkstjenesten, er det behov for at Innovasjon Norge har en god oversikt over hvilke bedriftsnettverk som er støttet, samt hvilke bedrifter som deltar i dem. Arbeidet med evalueringen avdekker at det er mye å gå på her. Dette er knyttet til følgende utfordringer:

- Hovedutfordringen er å sikre at en får matchet riktig bedrift, både administratorbedrift og deltakerbedrift, med korrekt bedriftsnettverk over tid. Med dagens saksbehandlingssystemer er dette svært utfordrende og tidkrevende.
- Mange av bedriftsnettverkene er registrert med generiske navn - «Hovedprosjekt - bedriftsnettverk – år 1». Det gjør det vanskelig å identifisere de riktige medlemsbedriftene.
- Administratorbedriftene kan lede flere bedriftsnettverk, noe som gjør at det blir utfordrende å finne de riktige medlemsbedriftene.

Konsekvensen av dette er at det går med mye tid i Innovasjon Norge til å rapportere og holde oversikt. Det er en tidkrevende og manuell jobb å lage en oversikt over de ulike bedriftsnettverkene og medlemmene i dem. Det innebærer at det etableres flere ad-hoc systemer blant de som jobber mye med tjenesten, noe som både er ressurskrevende og oppleves som frustrerende. Mangelen på registerdata av høy kvalitet gjør det også utfordrende å gjennomføre evalueringer av tjenesten, og særlig å gjennomføre mer avanserte analyser. Per i dag eksisterer det ikke noen helt entydig oversikt over populasjonen.

Det er mulig å løse datautfordringen på en relativt enkelt måte. Det er mulig å innføre et unikt ID-nummer som gjør at en entydig vil være i stand til å identifisere hvert enkelt nettverk. Dette vil på sikt være svært ressursbesparende og gi mye høyere datakvalitet.

5.5.2 Oppfølging av prosjektene

Det er ingen systematiske rutiner for oppfølging av prosjektene hverken underveis eller etter at prosjektene er avsluttet. Omfang og form på oppfølging er opp til saksbehandlerne på distriktskontorene å avgjøre, og det er dermed stor variasjon i oppfølgingen mellom distriktskontorene. For å utvikle programmet videre, vil det være hensiktsmessig at en etablerer rutiner for oppfølging av prosjektene på systemnivå. Særlig vil det være behov for oppfølgingen i en tidlig fase. Gjennom å ha en systematisk tilnærming, for eksempel ved bruk Osterwalder-metodikken som utgangspunkt, vil en i større grad være i stand til å identifisere hva som er de mest kritiske forholdene å gjøre noe med for å styrke verdiskapingen og øke lønnsomheten til deltakerbedriftene.

På landbruks- og reiselivssiden finnes det personer på distriktskontorene med sektoransvar, mens dette ikke er tilfelle for bedriftsnettverk generelt. Det gjør at en blir utsatt for mer variasjon i oppfølgingen av disse. Det kan være grunn for å jobbe ekstra med å utvikle rutiner for oppfølging av de prosjektene som befinner seg innen bedriftsnettverk generelt.

5.5.3 Internt samarbeid

På hovedkontoret til Innovasjon Norge er de tre personer som har et særskilt ansvar for Bedriftsnettverkstjenesten; tjenesteansvarlig, ansvarlig for Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping og en person knyttet til reiseliv. Disse personene har mye med hverandre å gjøre og samarbeider godt, men det mangler en arena der de systematisk diskuterer tjenesteutvikling. Det vil være positivt å få en slik plass.

I tilknytning til Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping eksisterer det en egen Vekstgruppe. I denne sitter blant annet den ansvarlige i Innovasjon Norge for både Utviklingsprogrammet og Bedriftsnettverkstjenesten samt representanter fra utvalgte distriktskontorer. I tillegg kan også representanter fra de andre distriktskontorene delta hvis de ønsker det. Møtene til Vekstgruppen holdes hver andre uke på Skype. På møtene diskuterer en aktuelle saker på feltet, behandling av konkrete søknader og hvordan en kan gjøre ting bedre på utviklingsprogrammets område. Gjennom å ha en slik arena sikrer en både likebehandling og erfaringsutveksling på tvers. I tillegg skaper en også en faglig plattform som personene rundt om på distriktskontorene kan bruke i sitt arbeid. Vekstgruppen oppleves som svært nyttig av de som deltar.

I tilknytning til reiselivsnettverkene er det ikke etablert spesifikke erfaringsutvekslingsarenaer, men en har regelmessige møter der personer som jobber med reiseliv på hovedkontoret og distriktskontoret deltar. For bedriftsnettverk generelt er det ikke egne møter der personer på hovedkontoret og distriktskontoret diskuterer spørsmål rundt søknadsbehandlingen og utveksler erfaringer. Både for reiselivsnettverkene og bedriftsnettverkene generelt vil det være ønskelig om en tar i bruk tilnærmingen som anvendes på landbrukssiden. En trenger ikke å ha møtene like ofte, men det vil heve kvaliteten på tjenesten om en får til en slik fellesarena.

5.5.4 Bedriftsnettverkstjenestens plassering i Innovasjon Norges portefølje

Bedriftsnettverkstjenesten er en tjeneste som tar utgangspunkt i en bestemt tilnærming/metode, og som kan brukes i alle næringer. Det gjør at tjenesten er svært anvendelig, men i og med at den ikke er spisset inn mot bestemte næringer eller utfordringer kan den få en noe utydelig posisjon i Innovasjon Norges portefølje av virkemidler. Flere av de mer spissede tjenestene til Innovasjon Norge har et klarere interessentbilde og sine dedikerte talspersoner. Det gjør at det blir utfordrende for Bedriftsnettverkstjenesten å nå fram i konkurransen.

Oxford Research mener det er mulig for Innovasjon Norge å oppnå mer som organisasjonen gjennom en systematisk kobling av Bedriftsnettverkstjenesten og de øvrige virkemidlene i porteføljen. Særlig kan bedriftsnettverkene bidra til å forsterke innsatsen gjennom de mer spissede tjenestene. Det er også mulig å framheve Bedriftsnettverkstjenesten som et nyttig verktøy for å realisere de seks mulighetsområdene som Innovasjon Norge gjennom Drømmeløftet har fremhevet som innsatsområder. På den måten vil det være lettere å selge inn tjenestens betydning for å realisere Innovasjon Norges mer overordnede målsetninger.

5.6 Utekontorenes rolle

Utekontorene til Innovasjon Norge har en relativt beskjeden rolle innen bedriftsnettverkstjenesten. Dette gjelder for alle landbruksnettverkene, og i reiselivsnettverkene har utekontorene i de fleste tilfeller ingen eller kun en marginal rolle.

Gjennom tjenesten legges det vekt utvikling av samarbeid mellom bedrifter og vekst og verdiskaping uavhengig av marked. Dersom projektene kan bidra til internasjonalisering, er imidlertid det et pluss. I de tilfellene der utekontorer har en rolle i bedriftsnettverk har deltakelse i et Global growth-program noen ganger vært inngangen. I dette konseptet samles om lag ti bedrifter med felles interesser for å

utforske et marked internasjonalt. Deltakelsen kan være spiren til et samarbeid, der bedriftsnettverk kan fremstå som et relevant verktøy å benytte. I slike situasjoner kan utekontorer spiller inn bedriftsnettverk som en hensiktsmessig organisasjons- og arbeidsform for fremstøt mot et bestemt marked. I andre sammenhenger kan utekontorer ha en funksjon når det gjelder å validere utviklings-/forretningsidéer som ligger til grunn for et bedriftsnettverk.

5.7 Oppsummering

Deltakerbedriftene har i fremste rekke fått kjennskap til tjenesten og/eller det spesifikke nettverket de er eller var en del av gjennom kontakt med Innovasjon Norges distriktskontorer eller administratorbedriften for det aktuelle nettverket. Bedriftenes motivasjon for å delta er i sterkest grad knyttet til ønske om utvikling av samarbeidsrelasjoner og nettverk og bistand til utvikling av egen bedrift.

Bedriftsnettverk selekteres på ulike måter, av ulike aktører og uten en felles standard for kvalitetssikring. Delvis selekteres nettverk gjennom en nasjonal ordning, og delvis gir distriktskontorer tilsagn om bedriftsnettverk ut fra egne prioriteringer og vurderinger. Evalueringen avdekker at dette internt i Innovasjon Norge ikke anses for å være en tilfredsstillende ordning, og at samspillet mellom det nasjonale og regionale nivået ikke fungerer optimalt.

De enkelte bedriftsnettverk synes å fungere godt. Om lag brorparten av respondentene svarer bekrefte på at sammensetningen av bedrifter i nettverket var god, at omfanget av aktivitet var på passelig nivå og at fokuset i prosjektet var godt tilpasset bedriftens behov.

De fleste bedriftene gir uttrykk for tilfredshet med oppfølgingen fra Innovasjon Norge, som i større eller mindre grad følger opp det enkelte nettverk gjennom prosjektperioden. Evalueringen avdekker at kundedialogen betraktes som en verdiøkende aktivitet, og at dialogen og sparringen bidrar til god retning og fremdrift i nettverkene.

Når det gjelder styringen av virkemiddelet så er det en betydelig utfordring at det per i dag ikke foreligger en enhetlig og komplett oversikt over prosjektpopulasjonen. Det finnes individuelle registre ved distriktskontorene, med varierende form og datainnhold. Mangelen på registerdata av høy kvalitet gjør det utfordrende å gjennomføre analyser på tjenestenivå.

Bedriftsnettverkstjenesten som sådan har ikke faste arenaer der hovedkontoret og distriktskontorer kan møtes for meningsutveksling, læring og systematisk tjenesteutvikling. En modell som kan vurderes adoptert finnes i Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping. Programmet har en arena for beslutning om tilsagn, inkludert til landbruksnettverk innen bedriftsnettverkstjenesten. Møter avholdes hver fjortende dag, og er åpne for personell i Innovasjon Norge. Arenaen bidrar både til læring og likebehandling på tvers av distriktskontorer.

Utekontorene til Innovasjon Norge har en relativt beskjeden rolle innen bedriftsnettverkstjenesten.

6. Resultater og effekter av tjenesten

Hovedmålet med Bedriftsnettverkstjenesten er å bidra til at deltakerbedriftene gjennom samarbeid med andre bedrifter får økt tilgang til ressurser, styrket innovasjons- og omstillingsevne og konkurransekraft samt realisert markedsmuligheter som bidrar til økt verdiskaping og lønnsomhet. I dette kapittelet ser vi nærmere på i hvilken grad Innovasjon Norge lykkes å få dette til samt hva som kjennetegner de bedriftsnettverkene som i størst grad har lyktes.

Oxford Research finner at både landbruksnettverkene og reiselivsnettverkene generelt oppgir større bidrag til utvikling og resultater enn bedriftsnettverkene generelt. Resultatene fra undersøkelsen viser også jevnt over høye bidrag på mange indikatorer sammenlignet med kundeeffektundersøkelsen for 2016. Vi finner også at Innovasjon Norges oppfølging av nettverkene har en betydelig rolle for nettverkets suksess. Bedriftene som oppgir størst bidrag til økonomiske indikatorer er også de nettverkene som har opplevd tett oppfølging fra Innovasjon Norge. Det er vanskelig å si noe konsekvent om den faktiske økonomiske utviklingen til nettverkene, fordi det er såpass stor variasjon mellom bedriftene og variasjon i utviklingen over tid.

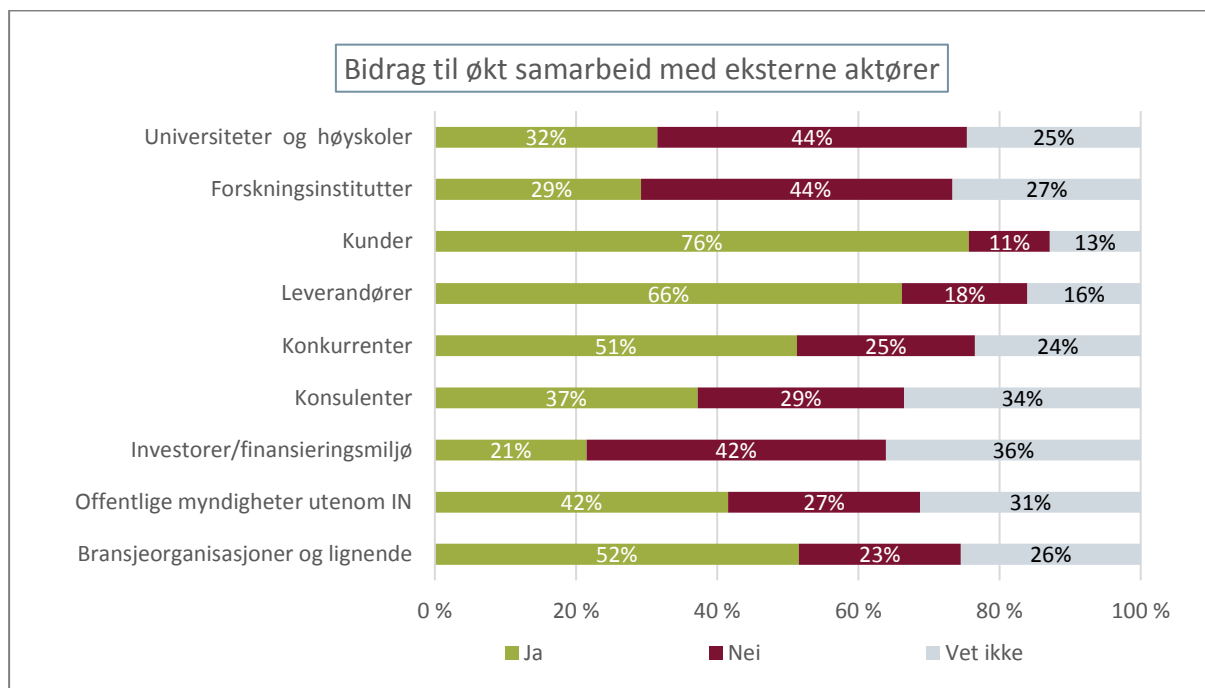
6.1 Bidrag til samarbeid og kompetanseutvikling

Deltakelsen i bedriftsnettverkene kan både være med på å styrke deltakernes ressursfundament, gjennom at det fører til at bedriftene får et sterkere samarbeid med aktører ut over nettverket, samt styrket sin kompetanse på områder som på sikt er sentrale for å legge til rette for økt verdiskaping og lønnsomhet.

6.1.1 Bidrag til økt samarbeid

I spørreundersøkelsen har bedriftene blitt spurt om samarbeidsprosjektet også har bidratt til at bedriftene har fått et sterkere samarbeid med aktører utenfor nettverket. Som det illustreres i figuren under har prosjektene i stor grad bidratt til økt samarbeid med kunder (76 prosent) og leverandører (66 prosent). Dette er stemmer overens med hva en kan forvente fra formålet med Bedriftsnettverk og sett forhold til det vi vet om hva som er de viktigste kildene til innovasjon.

Figur 12 Samarbeidsprosjektets bidrag til økt samarbeid med andre aktører (n=349)



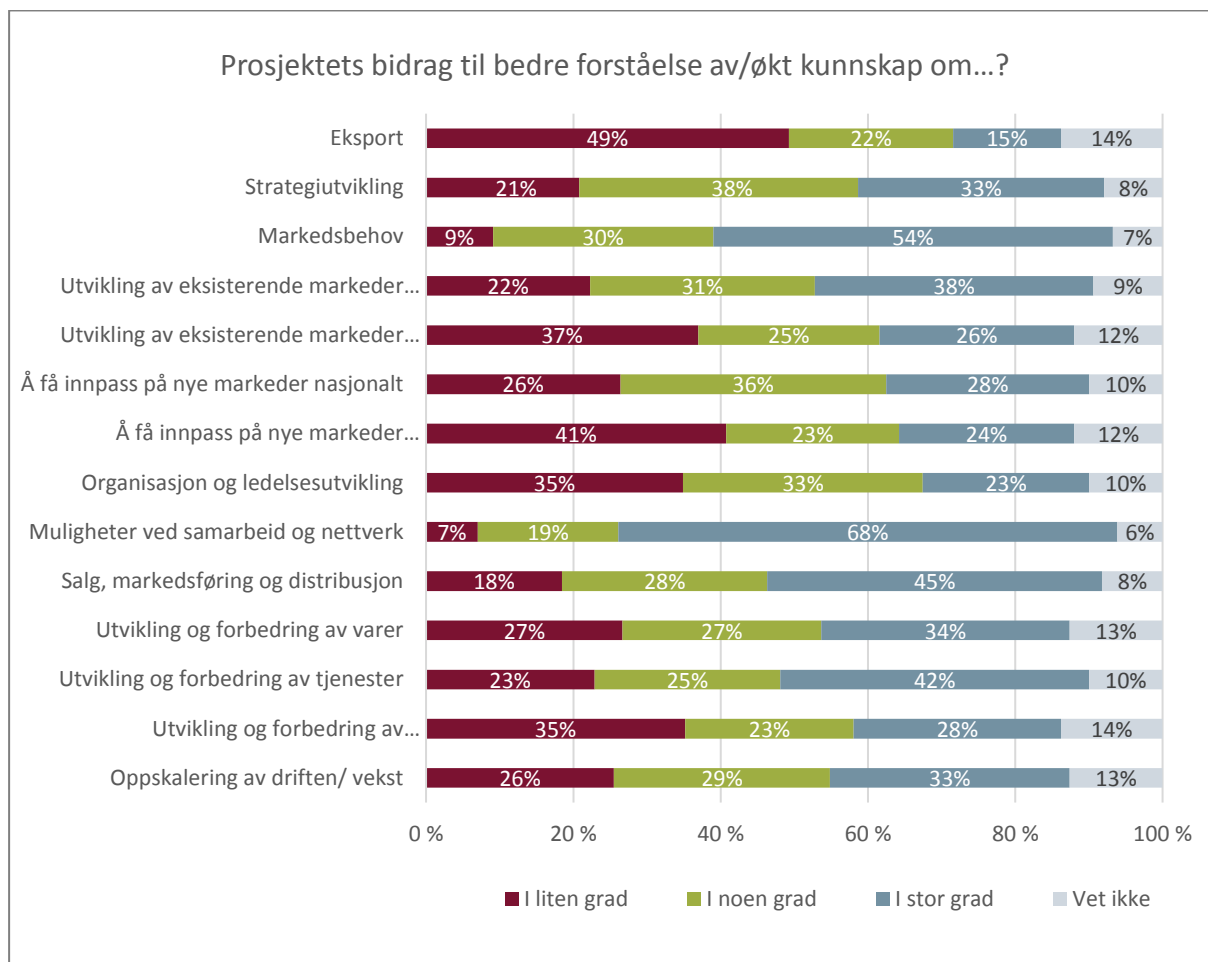
Det er også interessant å legge merke til at omtrent halvparten oppgir et økt samarbeid med konkurrenter. Dette er en høyere andel enn i Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelse for 2016-årgangen (31 prosent). En mulig forklaring på dette kan være at deltakerne i bedriftsnettverkene gjennom prosjektet ser behov for større grad av horisontalt samarbeid om en skal være i stand til å få innpass på nye markeder og være i stand til å dekke større leveranser.

Dersom en sammenligner resultatene for de tre hovedkategoriene av bedriftsnettverk, er det stort sett marginale resultatforskjeller. Unntaket her er for økt samarbeid med konkurrenter. Her er bidraget høyere for landbruks- og reiselivsnettverkene, noe som trolig skyldes at disse bedriftene i større grad har behov for bredere markeds- og distribusjonssamarbeid for å ta et steg videre. Relatert til resultatene i Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelse for 2016-årgangen er bidraget til samarbeid med kunder og konkurrenter lavere. Det er særlig grunnlag for å se på hvorfor bidraget til økt samarbeid med kunder er 14 prosentpoeng lavere. Her ligger det et visst forbedringspotensial gitt at tjenesten har som mål å styrke innovasjons- og omstillingsevnen samt realisere markedsmuligheter.

6.1.2 Bidrag til kompetanseutvikling

Samarbeidsprosjektene har størst betydning når det gjelder å skape økt forståelse av/ økt kunnskap om områdene som handler om innovasjonsarbeidet og det markedsrettede arbeidet. Med unntak av muligheter ved samarbeid og nettverk, er de områdene hvor bidraget er høyest forståelse av/økt kunnskap om markedsbehov (54 prosent i stor grad) og salg, markedsføring og distribusjon (45 prosent). Dette er begge områder som er sentrale for å nå målene for tjenesten.

Figur 13 Samarbeidsprosjektets bidrag til bedre forståelse av/økt kunnskap om... (n=349)



På de fleste av områdene er det kun små forskjeller i resultatene mellom de tre bedriftsnettverkskategoriene av, men på noen områder er det interessante forskjeller. Disse henger først og fremst sammen med hva som er særlig viktig for å skape utvikling og/eller hva som er sentrale ressursmangler. I tråd med dette har reiselivsnettverkene i større grad enn de andre bidratt til bedre forståelse av/økt kunnskap om utvikling og forbedring og tjenester, mens både reiselivs- og landbruksnettverkene får et større utbytte knyttet til markedsbehov og salg, markedsføring og distribusjon enn de ordinære bedriftsnettverkene.

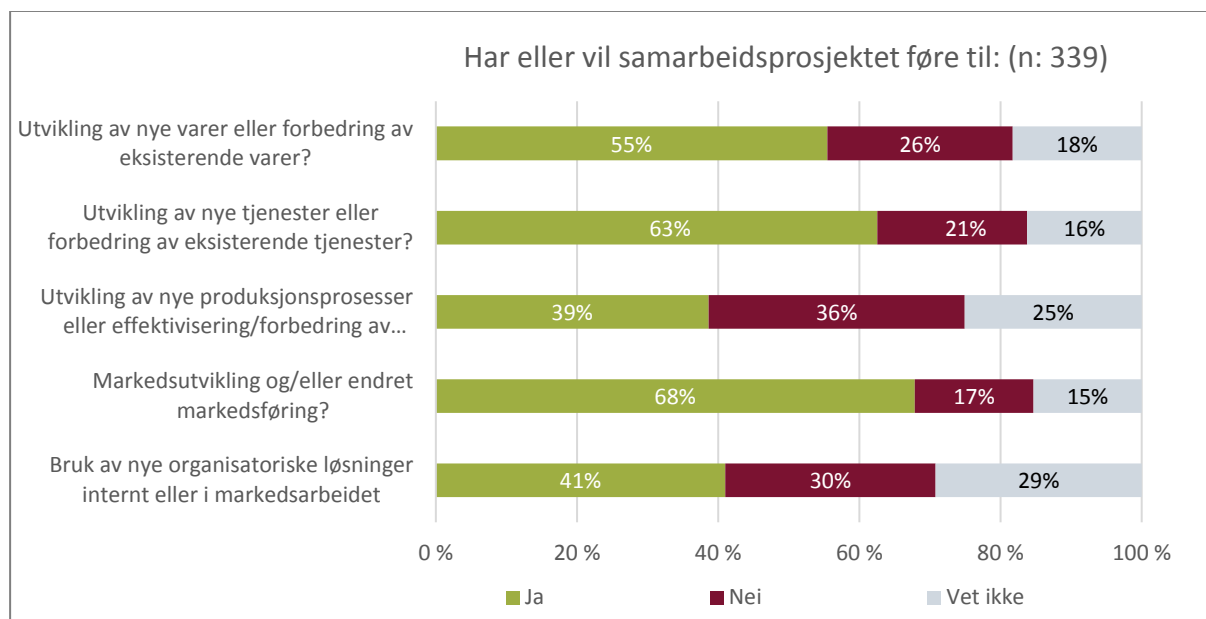
Hva kan så disse forskjellene skyldes? Her kan en tenke seg tre mulige alternativer. For det første kan den tenkes at nettverkene innen reiseliv og landbruk er mer homogene og har et mer spisset behov enn bedriftsnettverkene generelt. Det kan også være slik at en jobber mer aktivt opp mot reiselivs- og landbruksnettverkene og faktisk lykkes bedre i å tilføre kunnskap til dem. På den andre siden kan det være slik at listen ligger høyere for de generelle nettverkene, og at det som en følge av det og stor grad av heterogenitet blir vanskeligere å tilføre dem noe. Trolig er det en kombinasjon av alle disse forholdene som spiller inn, men det er ikke mulig å være kategorisk på hvordan det nøyaktige bildet ser ut.

6.2 Bidrag til innovasjon

En av målsetningene ved Bedriftsnettverkstjenesten er å bidra til styrket innovasjons- og omstillings-evne. I figuren under viser vi i hvilken grad samarbeidsprosjektene har bidratt til innovasjon knyttet til fem hovedkategorier. Som det framgår har prosjektene i størst grad bidratt til innovasjon når det gjelder markedsutvikling og/eller endret markedsføring (68 prosent), men de har også i stor grad bidratt til utvikling av nye tjenester og/eller forbedring av eksisterende tjenester (63 prosent) samt utvikling av nye varer eller forbedring av varer (55 prosent). Sammenlignet med Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelse for 2016-kullet skårer Bedriftsnettverkstjenesten like høyt eller bedre når det gjelder markedsutvikling og/eller endret markedsføring utvikling av nye tjenester og/eller forbedring av eksisterende tjenester samt bruk av nye organisatoriske løsninger internt eller i markedsarbeidet. Gitt hvor mye økonomiske ressurser som brukes per bedrift, vurderer Oxford Research resultatene her som gode.

På alle de fem innovasjonsområdene er det slik at reiselivs- og landbruksnettverkene gjennomgående skårer noe høyere enn bedriftsnettverk generelt. Forskjellen er aller størst når det gjelder utvikling av nye varer eller forbedring av varer. På dette området ligger skåren for bedriftsnettverk generelt rundt 20 prosentpoeng lavere. Det er grunnlag for å ha en diskusjon med de ulike distriktskontorene for å diskutere nærmere hvorfor det er slik. Basert på våre data klarer vi ikke å påvise at det er noen spesifikke karakteristika ved bedriftene som slår ut.

Figur 14 Samarbeidsprosjektets bidrag til innovasjon



I spørreundersøkelsen til bedriftene har vi også spurt de bedriftene som forventer eller har oppnådd innovasjoner på de ulike områdene en del mer detaljerte spørsmål. Det er små forskjeller mellom de tre nettverksgruppene når det gjelder bidraget til vare- og tjenesteinnovasjon, men landbruksnettverkene har stort sett fått et noe større bidrag når det gjelder ulike dimensjoner knyttet til markedsutvikling og markedsføring samt organisasjonsutvikling. Dette er noe som Oxford Research i sin evaluering

av Vekstsatsingen innenfor Utviklingsprogrammet viste er en generell utfordring for mange bedrifter i landbruket¹⁴. Det er derfor positivt for utviklingsevnen at de får noe høyere bidrag nettopp her.

6.3 Bidrag til atferdsendringer

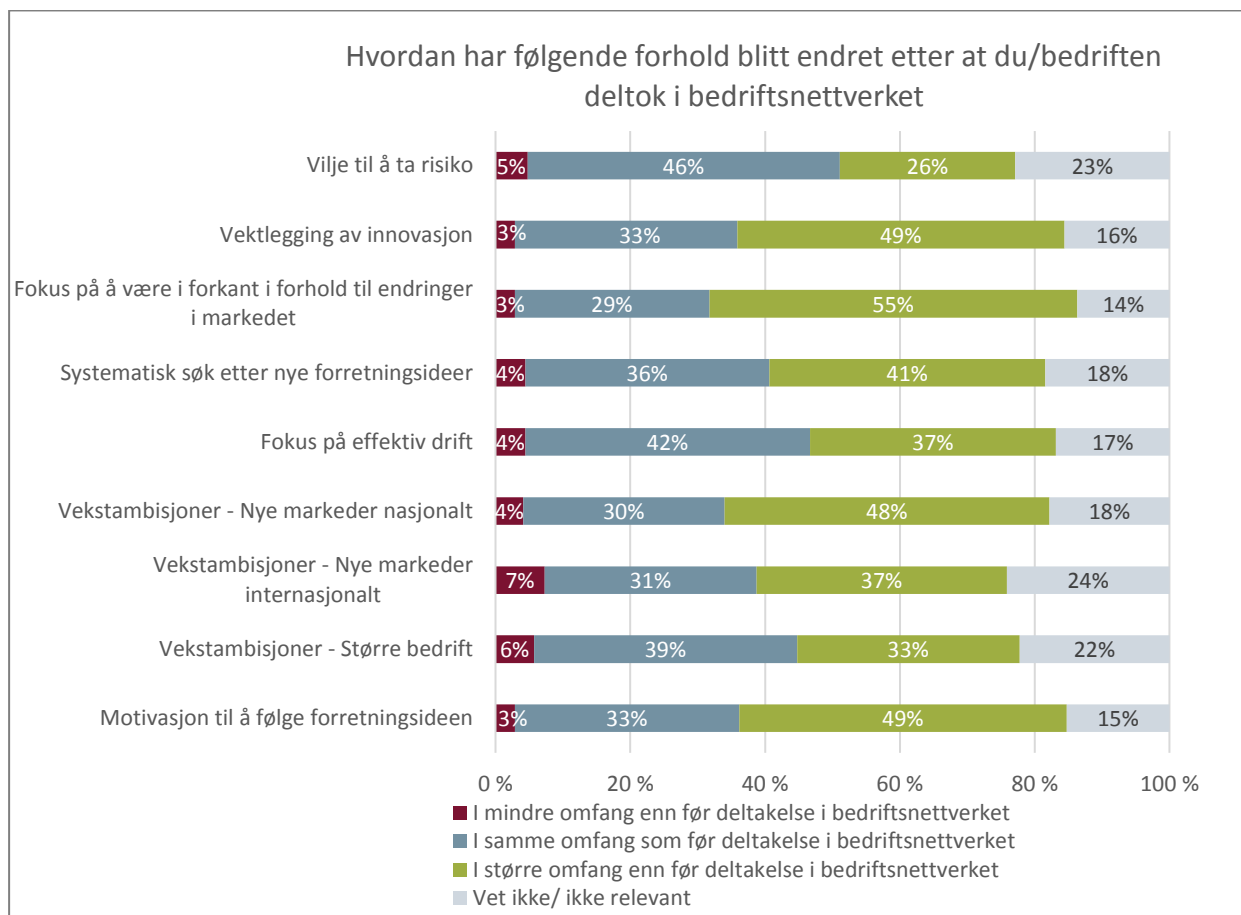
For å styrke bedriftenes innovasjons- og omstillingsevne er et sentralt element komplementering av den eksisterende ressursbasen og økt tilgang til ressurser. Som påpekt tidligere er de dynamiske ressursene særskilt viktige. Disse bidrar til at innovasjon blir en kontinuerlig prosess i bedriften, og er blant annet knyttet til å skape nye organisatoriske mønstre samt rutiner og handlingsmåter som gjør at ny kompetanse bringes inn hele tiden og stiller etablerte løsninger i nytt lys. I det videre belyser vi dette gjennom å gå inn på to viktige dimensjoner; bidraget til entreprenøriell orientering og bidraget til markedsorientering.

6.3.1 Entreprenøriell orientering

I entreprenørskaps- og strategiforskningen finner man en positiv sammenheng mellom bedriftenes entreprenørielle orientering og deres resultater. I undersøkelsen til bedriftene har vi kartlagt i hvilken grad samarbeidsprosjektene påvirker ulike aspekter ved den entreprenørielle orienteringen. Som det illustreres i figuren under har prosjektene ført til at bedriftene har endret seg i positiv retning. Om lag halvparten av virksomhetene har i større omfang enn før nettverksdeltakelsen fokus på å være i forkant av endringer i markedet. De legger også mer vekt på innovasjon, har en sterkere motivasjon for å forfølge forretningsideen og større vekstambisjoner på nasjonale markeder. Dette er positivt med tanke på å realisere tjenestens målsetninger.

¹⁴ Oxford Research, 2016. Veldig bra, men litt dyrt. Evaluering av finansieringstiltaket Vekstsatsingen. Oxford Research, Kristiansand.

Figur 15 Samarbeidsprosjektene påvirkning av bedriftenes entreprenørielle orientering (n=315)



Selv om halvparten av bedriftene utvikler seg i positiv retning på en del sentrale indikatorer, er det et potensial for forbedringer her. Særlig gjelder dette på de indikatorene som er knyttet til innovasjon og proaktivitet på markedssiden. Dette er forhold som kan påvirkes, og det kan være mulig å få til mer både gjennom en bevisstgjøring av prosjektlederne for nettverkene og gjennom oppfølging fra Innovasjon Norges distriktskontorer.

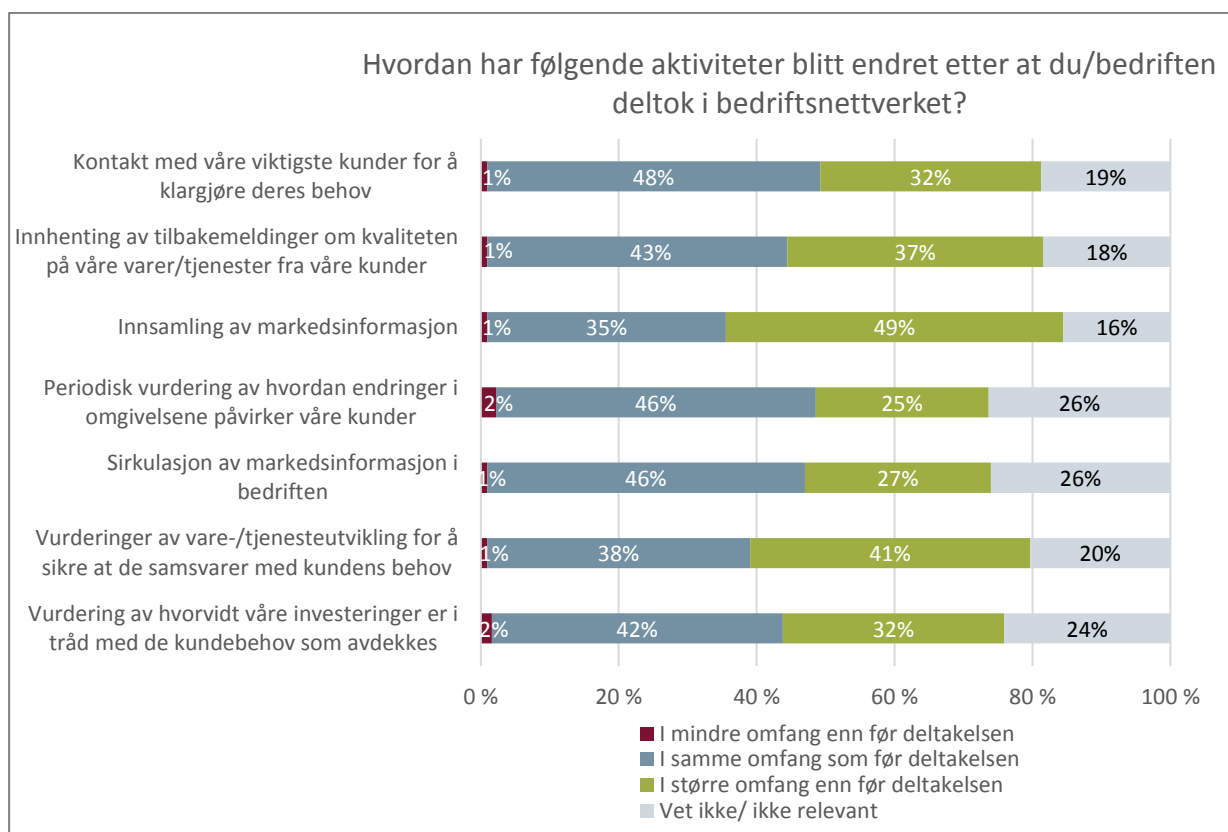
Når vi fordeler resultatene på de tre hovedtypene av nettverk, er det særlig fire indikatorer hvor det er resultatforskjeller. Både reiselivs- og landbruksnettverkene har fått en mer positiv utvikling når det gjelder fokus på å være i forkant av endringer i markedet og å legge mer vekt på innovasjon. Landbruksnettverkene har i større grad enn de øvrige fått større vekstambisjoner på nasjonale markeder, mens reiselivsnettverkene har fått sterkere motivasjon til å forfølge forretningsideen.

6.3.2 Markedsorientering

Innovasjon Norge har et sterkt fokus på markedsorientering i sine tjenester og i sin kundedialog. Det finnes mange måter å definere markedsorientering på, men i spørreundersøkelsen har vi spurt bedriftene om hvordan deltakelsen i bedriftsnettverket har påvirket deres kontakt med kunder, innhenting, spredning og bruk av markedsinformasjon i bedriften. Deltakelsen i bedriftsnettverkene har i størst

grad ført til at bedriftene i større grad enn før samler inn markedsinformasjon (49 prosent) og gjør vurderinger av vare-/tjenesteutviklingen for å sikre at de samsvarer med kundens behov (41 prosent). I videreutviklingen av Bedriftsnettverkstjenesten er det grunn for å jobbe videre med hvordan en kan styrke dimensjonene knyttet til markedsorientering ytterligere. Analyser som Oxford Research gjorde i forbindelse med evalueringen av Innovasjon Norge sin IFU/OFU-tjeneste viste at det var en klar sammenheng mellom bedriftenes markedsorientering og de oppnådde resultatene gjennom prosjektene.

Figur 16 Samarbeidsprosjektenes bidrag til markedsorientering (n=315)



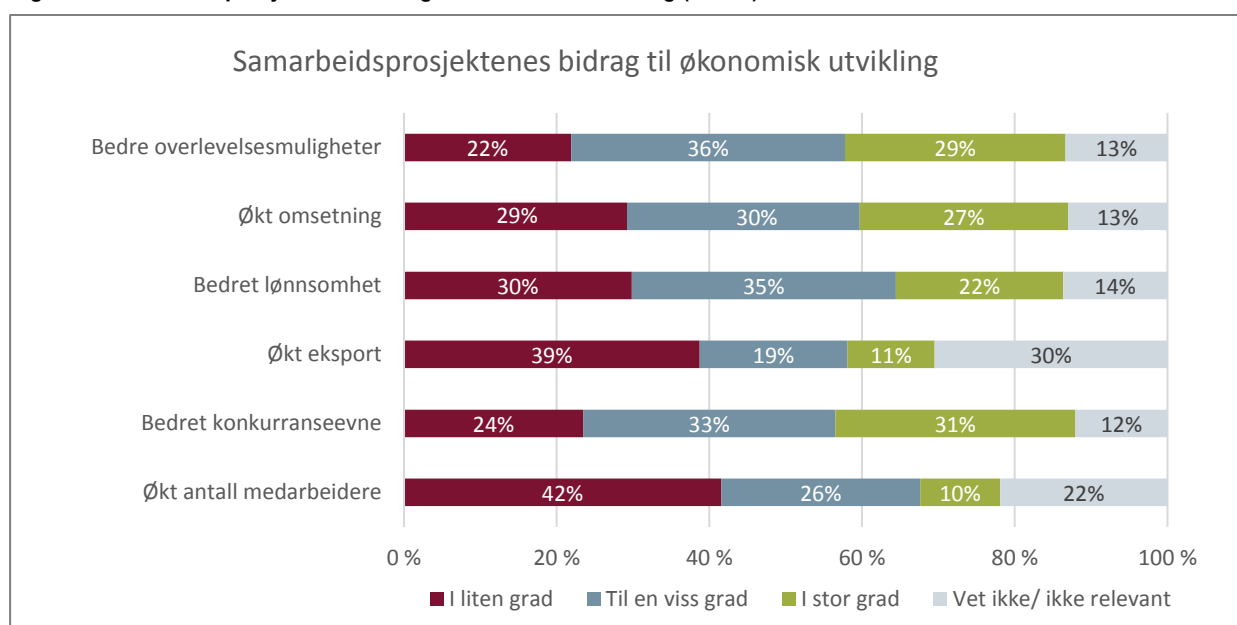
Når vi fordeler resultatene på de tre hovedtypene av nettverk, er det slik at det er relativt små forskjeller på de fleste av indikatorene. Det er imidlertid to områder hvor både reiselivs- og landbruksnettverkene har fått en mer positiv utvikling; de skårer høyere på å samle inn markedsinformasjon og å gjøre vurderinger av vare-/tjenesteutviklingen for å sikre at de samsvarer med kundens behov.

6.4 Bidrag til økonomisk utvikling

I siste instans skal Bedriftsnettverkstjenesten bidra til økt verdiskaping og lønnsomhet. Figuren under viser hvordan samarbeidsprosjektene har påvirket den økonomiske utviklingen i bedriftene. Prosjektene har hatt størst betydning for bedret konkurranseevne (31 prosent i stor grad), mens bedre overlevelsesmuligheter (29 prosent), økt omsetning (27 prosent) og bedret lønnsomhet (22 prosent) følger deretter.

For å vurdere hvor gode disse resultatene er, har vi sammenlignet resultatene med Innovasjon Norges etterundersøkelse for årgangene 2010-2013. Bedriftsnettverkstjenesten kommer dårligere ut på alle indikatorene, men særlig når det gjelder bidraget til bedret konkurranseevne er ikke forskjellen så stor (4-8 prosentpoeng). Gitt at det er snakk om relativt lav økonomisk støtte per bedrift for nettverksdeltakerne, er dette ut fra Oxford Research sin vurdering et godt resultat. Når det gjelder bidraget til bedret lønnsomhet, er det større forskjeller mellom resultatene i etterundersøkelsene og Bedriftsnettverkstjenesten (12-14 prosentpoeng). Dette er som en kunne forvente ut fra forskjellene i støtteløp. Samtidig er det grunnlag for å jobbe videre med hvordan en kan heve lønnsomhetsbidraget gjennom tjenesten. 30 prosent av bedriftene får i liten grad et lønnsomhetsbidrag. En mulighet for å heve denne andelen kan være å sparre med bedriftene i en innledende fase i større grad (for eksempel gjennom bruk av Osterwalders Business Canvas Model) og gjennom det sørge for at nettverkene prioritere de aktivitetene som er mest avgjørende for å styrke lønnsomheten.

Figur 17 Samarbeidsprosjektenes bidrag til økonomisk utvikling (n=315)



Det er relativt små forskjeller i prosjektenes bidrag til økonomisk utvikling for de tre hovedtypene av bedriftsnettverk. Noen forskjeller gjør seg imidlertid gjeldende. Landbruks- og reiselivsnettverkene har i større grad bidratt til bedre lønnsomhet enn hva som er tilfelle for bedriftsnettverk generelt. Når det gjelder bidraget til overlevelse er det mindre for reiselivsnettverkene, mens landbruksnetterkene i større grad bidrar til økt omsetning enn de to øvrige.

Vi har også undersøkt om det er forskjeller i samarbeidsprosjektene bidrag på de ulike indikatorene ut fra hvilken erfaring bedriftene hadde med samarbeid før de startet opp projektet og størrelsen på nettverkene. Ut fra begge disse to forholdene finner vi ingen forskjeller i resultatbidrag. Dette indikerer at det er viktigere å finne en bedriftssammensetning som utfyller og bidrar til å løfte hverandre snarere enn å skape store nettverk i seg selv. Dette er igjen koblet til hva en velger å fokusere på i prosjektene innholdsmessig. Det er om å gjøre å ha en nettverksstørrelse der det innholdsmessige fokuset ligger i

kjernen av hva bedriftene er opptatt av få til. Dette krever at jobber aktivt med prosjektinnholdet i en tidlig fase. En må både bli enige om hovedmålene og de viktigste strategiene/tiltakene for å nå dem.

6.5 Den faktiske økonomiske utviklingen til bedriftsnettverkene

For å få et bilde av den faktiske økonomiske utviklingen til nettverkene ser vi på regnskapsinformasjonen til virksomheter som er medlem i nettverkene. Det er veldig stor variasjon mellom nettverkene, både i størrelse, antall medlemmer, og hvilke typer virksomheter som inngår.

Den neste tabellen viser den økonomiske størrelsen på de ulike nettverkene. I denne tabellen har vi bare inkludert hovedprosjekter, og har tatt bort alle nettverk uten registrerte partnere. Vi har også tatt ut virksomhetene med konsernregnskap (n=40). Dette er fordi disse selskapene da har flere regnskap, og størrelsene i virksomhetsregnskapet alene forteller ikke hele historien. Alle nettverk som er nye i 2017 går også ut fordi vi ikke har regnskapsinformasjon for dette året. Totalt gjenstår da 1 789 virksomheter som er fordelt mellom 228 ulike nettverk.

Tabellen viser den samlede inntekten til virksomhetene som inngår i de ulike nettverkene i det året de mottok tilsagnet til hovedprosjektet. Som vi ser, er det stor variasjon mellom nettverkene. For å få et bilde av størrelsen på det typiske nettverk anbefaler vi derfor å se på medianverdien. Et typisk landbruksnettverk har altså en total omsetning på 74 millioner kroner, et reiselivsnettverk har en omsetning på 43 millioner kroner og et generelt bedriftsnettverk har en samlet omsetning på 117 millioner kroner.

Tabell 5 Totale inntekter i nettverket ved tilsagn (kr mill), hovedprosjekter

	Gj.snitt	Standardavvik	Median	Min	Max	Antall
Landbruksnettverk	688	3 239	74	0,1	24 961	60
Bedriftsnettverk	658	2 535	117	1,2	26 934	135
Reiselivsnettverk	190	316	43	0,1	1 316	33

Vi har også lagt inn en oversikt over verdiskapingen i de ulike nettverkene. Verdiskaping er her definert som summen av lønnskostnader og driftsresultat. Et typisk landbruksnettverk har en verdiskaping på 14 millioner, et generelt bedriftsnettverk har en verdiskaping på 38 millioner og et reiselivsnettverk har en verdiskaping på 20 millioner.

Tabell 6 Verdiskaping i nettverket ved tilsagn (kr mill), hovedprosjekter

	Gj.snitt	Standardavvik	Median	Min	Max	Antall
Landbruksnettverk	225	1 305	14	-99	10 134	60
Bedriftsnettverk	187	565	38	-17	4 485	135
Reiselivsnettverk	73	143	20	-0	729	33

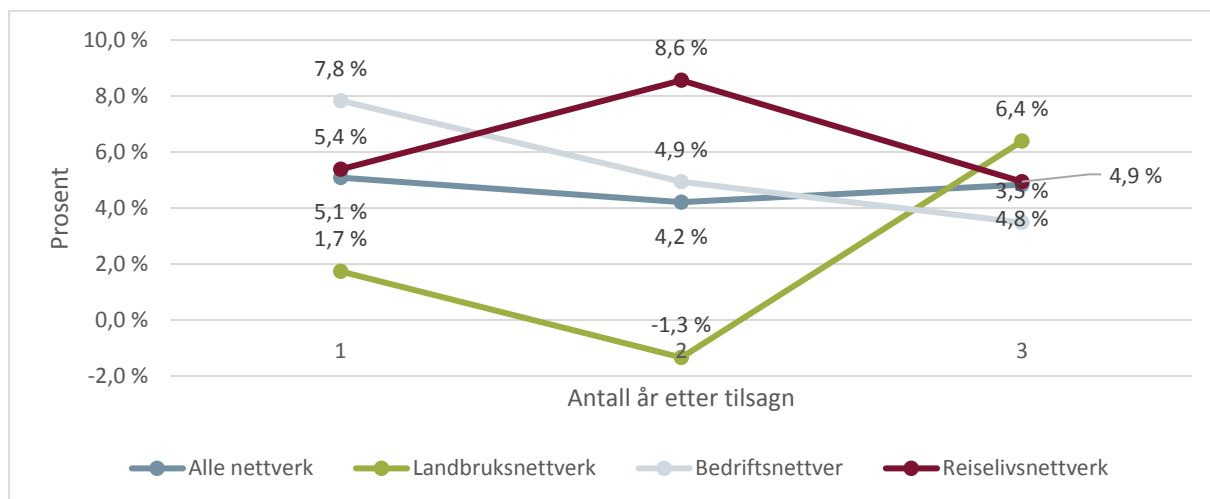
Det er også stor variasjon mellom nettverkene i endringen i omsetning og verdiskaping etter at de starter hovedprosjektet. Den neste tabellen viser den årlige veksten i nettverket i de tre første årene etter at de har mottatt tilsagnet. For nettverk som mottok tilsagnet i 2015 vil det bare være ett observasjonsår å måle vekst ut fra, mens andre nettverk kan ha opptil tre observasjonsår for målt vekst. Analysen viser at et typisk landbruksnettverk har en vekst i totale inntekter på 4 prosent i året, et generelt bedriftsnettverk har en vekst på 5 prosent i året og reiselivsnettverk har en vekst på 6 prosent i året. Men vi understreker her at det er svært stor variasjon mellom nettverkene.

Tabell 7 Årlig vekst i totale inntekter, 1-3 år etter tilsagn, hovedprosjekt

	Gj.snitt	Standardavvik	Median	Min	Max	Antall
Landbruksnettverk	19 %	86 %	4 %	-100 %	472 %	111
Bedriftsnettverk	49 %	385 %	5 %	-100 %	5079 %	265
Reiselivsnettverk	274 %	2165 %	6 %	-100 %	18633 %	74

Dersom vi deler opp vekst over tid ser vi igjen at median årlig vekst varierer veldig. For landbruksnettverkene tar det lenger tid før de oppnår den samme veksten i totale inntekter som de øvrige nettverkene. De generelle bedriftsnettverkene har en svakt nedadgående kurve, men virksomhetene i disse nettverkene bærer også større preg av konjunkturendringene i den senere perioden. De siste årene har vært lavere vekst for store deler av bedriftspopulasjonen totalt.

Figur 18 Prosentvis vekst i totale inntekter for nettverket (medianverdi) i de tre påfølgende årene etter mottatt tilsagn



Den neste tabellen viser årlig vekst i verdiskaping for nettverkene ett til tre år etter at de har mottatt tilsagn om hovedprosjekt. Igjen ser vi en svært stor variasjon mellom de ulike nettverkene. Et median landbruksnettverk har en årlig vekst i verdiskaping på 2 prosent, et median generelt bedriftsnettverk en årlig vekst på 4 prosent og et median reiselivsnettverk en årlig vekst på 8 prosent.

Tabell 8 Årlig vekst i verdiskaping 1-3 år etter tilsagn, hovedprosjekt

	Gj.snitt	Standardavvik	Median	Min	Max	Antall
Landbruksnettverk	47 %	670 %	2 %	-1101 %	6889 %	111
Bedriftsnettverk	30 %	1110 %	4 %	-12123 %	12850 %	266
Reiselivsnettverk	379 %	3000 %	8 %	-675 %	25989 %	75

Vi vet fra resultatene fra spørreundersøkelsen at landbruksnettverkene og reiselivsnettverkene begge oppgir at programmet har gitt større bidrag til lønnsomhet og omsetning enn de generelle bedriftsnettverkene. Som vi ser av tallene i de to tabellen over, betyr ikke det nødvendigvis at de samlet har en høyere absolutt vekst i omsetning og verdiskaping - bare at bidraget fra programmet har vært høyere.

6.6 Oppsummering av suksesskriterier

Med tanke på å gi innspill til videreutvikling av Bedriftsnettverkstjenesten er det særlig interessant å se nærmere på hva som kjennetegner de nettverkene som har gitt bedriftene et høyt bidrag (skår 4 og 5 på en femdelt skala) til økonomisk utvikling. I vår indikator for økonomisk utvikling inngår tre variabler; økt omsetning, bedre konkurranseevne og økt lønnsomhet. Alle bedriftene som har det som i tabellen under er definert som «høyt bidrag til økonomisk utvikling» skårer høyt på alle de tre variablene samtidig, det vil si de får vesentlige bidrag til det som i siste instans er målsetningen for tjenesten.

For de bedriftene som befinner seg i gruppen «høyt bidrag til økonomisk utvikling» er det en sterk samvariasjon med prosjektrresultatene på de andre områdene også. Bedriftene i gruppen oppnår også signifikant sterkere bidrag enn de øvrige på alle dimensjoner når det gjelder samarbeid med andre aktører, bedre forståelse/økt kunnskap på alle områder og større innovasjonsbidrag på alle hovedområder. I tillegg har de også i vesentlig større grad gått inn på nye markeder, fått sterkere bidrag til å bli mer entreprenørielt orienterte og mer markedsorienterte. Samlet sett innebærer at de rett og slett får større utbytte av deltakelsen på alle de områdene som tjenesten har som målsetning å styrke.

Tabell 9 Hva kjennetegner bedriftene med lavt og høyt bidrag til økonomisk utvikling. Prosent.

Indikator	Lavt bidrag til økonomisk utvikling	Høyt bidrag til økonomisk utvikling
Fikk høre om tjenesten gjennom distriktskontor hos IN	33 %	55 %
Hadde hørt om tjenesten og tok kontakt med IN	15 %	32 %
Ønsket hjelp til utvikling av bedriften	26 %	43 %
Hovedansvarlig bedrift	30 %	45 %
Omfanget av aktiviteter i prosjektet var passe	59 %	88 %
Alle bedriftene bidro like mye	24 %	42 %
Fokuset i prosjektet var godt tilpasset bedriftens behov	60 %	91 %
Det var en god sammensetning av bedrifter	69 %	91 %
Fikk oppfølging fra distriktskontor hos IN	61 %	86 %
Svært fornøyd oppfølgingen fra distriktskontor hos IN	34 %	59 %
Distriktskontoret bidro til oppkobling mot andre kompetanse- og rådgivningstjenester	32 %	65 %
Bedre forståelse/økt kunnskap om strategi	25 %	68 %
Bedre forståelse/økt kunnskap om markedsbehov	47 %	83 %
Bedre forståelse/økt kunnskap om utvikling av eksisterende nasjonale markeder	32 %	59 %
Bedre forståelse/økt kunnskap om oppskalering av drift/vekst	21 %	81 %
Kompetanse om hvordan raskere komme inn på nye nasjonale markeder	39 %	78 %
Sterkere fokus på være i forkant av markedet	46 %	86 %
Sterkere fokus på effektiv bedrift	28 %	67 %
Sterkere motivasjon til å følge forretningsideen	38 %	86 %
Større grad av innhenting av tilbakemeldinger fra kundene om vare- og tjenestekvalitet	29 %	67 %
Større grad av innsamling av markedsinformasjon	40 %	80 %

Det naturlige spørsmålet å stille seg blir dermed hva som kjennetegner de bedriftene som befinner seg i den gruppen som gjør det best sammenlignet med de øvrige. Dersom en summerer opp de ulike funnene i tabellen over, er det følgende sentrale karakteristika ved bedriftene som befinner seg i gruppen som får «høyt bidrag til økonomisk utvikling»:

- De er «på» og er selv mer aktive og ønsker utvikling.
- De treffer godt med prosjektinnretningen og innholdet i prosjektet. Både omfanget av aktiviteter er passe, fokuset i prosjektet er godt tilpasset deres behov og sammensetningen av bedrifter er god. Det innebærer at det er viktig å bruke litt tid i den tidlige fasen på å finne bedrifter som ønsker det samme og som bruker tid på å skape et prosjektfokus som alle brenner for. Innovasjon Norges medarbeidere ute på distriktskontorene kan spille en støttende rolle for å få dette til.

- Bedriftene har fått et sterkere bidrag fra distriktskontorene når det gjelder oppkobling mot andre kompetanse- og rådgivningstjenester. De har også fått mer oppfølging fra distriktskontorene og er svært fornøyde med den. Det taler for å systematisere og styrke oppfølgingsarbeidet av nettverkene ved distriktskontorene.
- Bedriftene får et sterkere grad av kompetansepåfyll på områder som er koblet opp mot strategi, marked og vekst. De får også styrket sitt fokus på entreprenøriell orientering og markedsorientering. Dette innebærer blant annet at de får et sterkere fokus på være i forkant av markedet, sterkere fokus på effektiv bedrift, sterkere motivasjon til å førfølge forretningsideen, i større grad innhenter tilbakemeldinger fra kundene om vare- og tjenestekvalitet samt samler inn mer markedsinformasjon. Dette er alle forhold som Innovasjon Norge kan være med på å påvirke gjennom å ha en dialog med bedriftene og følge dem opp. Her kan en trekke på de verktøyene for kundedialog som Innovasjon Norge sitter på, blant annet «Osterwalders business canvas model».

For de bedriftene som lykkes best er det ingen forskjell fra de resterende knyttet til om de samarbeidet før eller ikke. Det er heller ingen forskjeller når det gjelder nettverksstørrelse, det vil si at matchen mellom bedriftene og innholdet i samarbeidet er viktigere.

7. Resultater i fem utvalgte prosjekter

For å få en dypere innsikt i hva hvordan noen bedriftsnettverk fungerer og hva som oppnås gjennom dem, har vi gjennomført casestudier i fem nettverksprosjekter. I dette kapitlet beskriver vi hvert case og trekker ut noen sentrale lærdommer fra dem som kan brukes til videreutvikling av Bedriftsnettverkstjenesten.

7.1 Wild Norway

Bedriftsnettverket Wild Norway ble gjennomført i perioden 2014-17, og hadde som formål å bidra til å utvikle naturbasert opplevelsesnæring i den nordlige delen av Trøndelag. Dette området hadde ikke en sterk posisjon som destinasjon for opplevelsesturisme, sammenlignet med for eksempel Vestlandet og Lofoten, og hadde derfor behov for å utvikle og markedsføre opplevelsestilbudet. Nettverkets syv medlemmer var Børge Ousland AS, Norsk Havørnsenter AS, Lierne Nasjonalparksenter IKS, Ravnfilm Bye. Folla Aktiv, Røyrvik Auto AS og Norway Husky Adventure AS.

7.1.1 Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter

Naturbaserte opplevelsestilbud tilbys generelt sett av en bransje som er lite profesjonalisert og organisert, samtidig som potensielle kunder, internasjonale turoperatører og medieaktører etterspør felles kontaktpunkter i næringen. Bedriftsnettverket bygde på tidligere satsinger for å utvikle det naturbaserte reiselivet i regionen. Erfaringen fra disse var imidlertid at de mangler næringsrelevans, og at de ikke bidro til å styrke næringsaktørene innen denne nisjen. Det ble derfor oppfattet at det var behov for et prosjekt som adresserte bedriftenes konkrete utfordringer, og bedriftsnettverkstjenesten fremsto som et relevant rammeverk for dette. Prosjektdeltakerne besto av virksomheter som utvikler og tilbyr naturbaserte reiselivsopplevelser for utenlandske og norske gjester. De syv deltakerne er alle små bedrifter med få ansatte og marginal fortjeneste. Slike bedrifter kan ha en særlig stor nytte av å delta i bedriftsnettverk, da dette innebærer tilflyt av kompetanse som vanskelig kan erverves av bedriftene hver for seg. Nettverkets geografiske kjerneområde var det nordlige Trøndelag, samtidig som nettverket inkluderte enkelte bedrifter lokalisert utenfor dette området.

Nettverkets aktiviteter omfattet både design av opplevelsesprodukter og etablering av en effektiv salgskanal for medlemmene, med særlig vekt på markedsutvikling internasjonalt. Et sentralt resultat av bedriftsnettverksprosjektet er etableringen av selskapet Wild Norway AS, som fungerer som turoperatør for medlemsbedriftene. Wild Norway AS ivaretar en profesjonelt utformet nettside for medlemsbedriftene, der bedriftenes produkter presenteres som en felles portefølje. Wild Norway AS har også etablert samarbeid med en lang rekke utenlandske turoperatører. Denne type samarbeid utgjør en viktig markedskanal innenfor naturbasert reiseliv. Etablering av slike samarbeidsavtaler vil ofte være en omfattende og tidkrevende prosess. Deltakelse på internasjonale reiselivsmesser har vært en viktig arena for å etablere og følge opp dialog med potensielle samarbeidspartnere. Avtaler med utenlandske turoperatører krever et visst omfang av opplevelsestilbud, i tillegg til kvalitet, hvilket innebærer at opplevelsesprodusentene må samarbeide for å være en interessant partner for utenlandske turoperatører. I dette arbeidet har bedriftsnettverkstjenesten utgjort en formålstjenlig metodikk.

Bedriftene i nettverket tilbyr opplevelsesbaserte reiselivsprodukter innen høy prisklasse. Både kundene og turoperatørene er viktige kilder for produktinnovasjon. Kundene gir feedback om sine vurderinger av produktene, mens turoperatørene har spisskompetanse og strenge krav til designet av produktene de formidler.

Betydningen av Wild Norway AS som salgskanal varierer blant bedriftene. For enkelte skjer tilnærmet alt salg gjennom Wild Norway AS, mens andre har etablerte kundeforhold og andre viktige markedskanaler. Flertallet av bedriftene har imidlertid ingen mulighet til å forholde seg til et internasjonalt marked på egenhånd, og er avhengig av Wild Norway AS for å komme i inngripen med dette markedet. Av salget som skjer gjennom Wild Norway AS er om lag 30-40 prosent generert av nettsiden, mens det resterende salget skjer gjennom de om lag 15 utenlandske turoperatørene som Wild Norway AS per tid har et aktivt samarbeid med. Det har vært essensielt for prosjektet å ha en profesjonell nettside, da dette i seg selv gjør Wild Norway og hver enkelt leverandør attraktive for turister og turoperatører.

7.1.2 Samarbeid med Innovasjon Norge

Merverdien av støtten til bedriftsnettverket er stor. Nettverket ville ikke blitt etablert uten tilsagnet fra Innovasjon Norge, og markedskanalene, selskapet Wild Norway AS og bedriftenes økte kompetanse og profesjonalitet ville ikke blitt realisert uten bedriftsnettverket. Innovasjon Norge ble opplevd som en aktiv støttespiller og sparringspartner gjennom hele prosjektperioden. Det tar tid å etablere levedyktige reiselivsbedrifter. Det er derfor viktig å ha en samarbeidspartner som Innovasjon Norge, som har en lang tidshorisont og tilrettelegger for langsiktige prosjekter.

7.1.3 Resultater og lærdommer

Nettverket har bidratt til betydelig kompetanseheving og økt omsetning for de deltagende bedriftene. Tilstedeværelse på reiselivskonferanser og inngripenen med de øvrige bedriftene har både fremskyndet utviklingen av opplevelsesprodukter og styrket bedriftenes selvtillit og ambisjoner.

Nettverket blir ofte referert til av andre i samme bransje som svært spennende og interessant, og det har klart å sette regionen på kartet innenfor naturbaserte opplevelser. Også av Innovasjon Norge betraktes prosjektet som vellykket, fordi det har vært gjennomført og medført resultater i samsvar med prosjektplanen. De deltagende bedriftene har fått et tydelig løft som resultat av deltakelsen. Dette gjenspeiler seg i bedriftenes profesjonalitet, kvaliteten på produktene og omsetningen. Wild Norway har registrert et totalt salg generert gjennom selskapet på mer enn 2,5 millioner kroner, i løpet av perioden som bedriftsnettverket var aktivt. Wild Norway er etablert som merkevare og det er utviklet et omfattende internasjonalt nettverk av turoperatører, individuelle kunder og media.

En erfaring fra arbeidet i bedriftsnettverket er at nytten for den enkelte bedrift er avhengig av innsatsen den legger ned. Flere av bedriftene drives som tilleggsnæring, hvilket gir periodemessige svingninger i engasjement, deltakelse og kontinuitet. En mer utviklet og mer homogen bedriftsgruppering i prosjektet, og sterkere forpliktelse fra den enkelte medlemsbedrift, kunne potensielt gitt enda bedre resultater, men prosjektet måtte da ha hatt et større geografisk nedslagsfelt enn det nordlige Trøndelag.

Wild Norway AS er etablert som ressurs for de syv bedriftene, og står igjen som et resultat fra bedriftsnettverket. Inntekts- og eierskapsstrukturen i selskapet kan imidlertid medføre potensielle utfordringer for å opprettholde Wild Norway AS som markedskanal og kompetanseressurs for bedriftene på lengre sikt. Det var ikke interesse blant medlemsbedriftene for å gå inn på eiersiden i Wild Norway AS. Selskapet eies per i dag fullt ut av den tidligere prosjektlederen for Wild Norway, mens bedriftene i nettverksprosjektet dermed ikke har mulighet til å bestemme over selskapets strategiske prioriteringer. I tillegg opplever selskapet at bedriftene i varierende grad benytter Wild Norway AS som salgskanal, og at inntektene fra turoperatorvirksomheten utgjør en liten del av selskapets samlede inntekter. Selskapet kan ta provisjon av salg fra bedriftene, men en slik forretningsmodell er best tilpasset salg av standardiserte, kostbare produkter. For formidling av skreddersydde og/eller mindre kostbare produkter vil det ikke være økonomi i transaksjonen til å dekke utgifter i form av tidsbruk. Wild Norway AS kan som konsekvens av dette potensielt sett velge å orientere seg i sterkere grad mot andre deler av sin virksomhet, som for eksempel utvikling og salg av egne opplevelsesprodukter, inkludert guiding som del av leveransen av produktene. I tillegg kan Wild Norway AS måtte rette sitt samarbeid mot etablerte reiselivsbedrifter som selger attraktive og dyre opplevelsesprodukter, da dette gir større provisjonsinntekter og krever mindre fokus på utviklingsarbeid. I så fall må Wild Norway AS søke samarbeid ut over Trøndelags grenser og kanskje ta en større nasjonal rolle. Dette kan i så fall sies å innebære en svekkelse av resultatene av bedriftsnettverksprosjektet som helhet. Kompetanseheving for medlemsbedriftene og etableringen av selskapet Wild Norway AS, som leverandør av opplevelsesprodukter, vil stå igjen som resultater av prosjektet, mens markedskanalen for bedrifts-grupperingen da vil ha vært et midlertidig resultat.

7.2 Rørosmat

Rørosmat har en historie tilbake til 90-tallet, da seks lokalmatprodusenter etablerte samarbeid innen prosjektet «Lokal mat til lokalt forbruk» og etter hvert «Mat fra fjellregionen». Rørosmat SA er et andelslag med 28 matprodusenter som andelseiere. Antall medlemmer var tidligere høyere, men det er strammet inn på kravene for medlemskap. Blant annet kreves det at medlemmer har minst ett produkt som er lansert i markedet, eller er tilnærmet klart for å introduseres i markedet.

7.2.1 Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter

En økonomisk bærekraftig lokalmatproduksjon krever ulike typer kompetanse. Blant annet må produsentene ha matfaglig, forretningsmessig og markedsmessig kompetanse. Erfaringen er at lokalmatprodusenter ofte er mest opptatt av det matfaglige aspektet, mens markedskompetansen får mindre oppmerksomhet. Man ønsker i nettverket å bruke ressurser på å løfte bedrifter som har nådd et visst kommersielt nivå, og i mindre grad prioritere umodne bedrifter med betydelig behov for kompetansetilførsel.

Rørosmat har som sin fremste oppgave å bistå medlemsbedriftene i salgsleddet, ved å forhandle og inngå avtaler med dagligvarekjeder og andre, på vegne av samvirket som helhet. Lokalmatprodusentene møter sterk konkurranse fra store aktører i markedet, og er avhengige av å samarbeide for å oppnå markedsadgang og sikre en effektiv logistikk. Avtalene med butikkjedene kan innebære at produkter fra Rørosmat inngår som del av butikkenes pliktige sortiment, eller det kan være en tillatelse for butikker i kjeden til å føre bestemte produkter.

Med ett kontaktpunkt, én ordre og én levering betjener selskapet det norske dagligvare- og storhusholdningsmarkedet og formidler det mangfoldet av varer som medlemmene produserer. Et slikt felles kontaktpunkt er praktisk for kjøpere å forholde seg til, hvilket gjør produktene i porteføljen mer attraktive for kjøperne. Rørosmat har sterkest posisjon i markedet i Trøndelag, og har også lyktes godt på Østlandet og til dels i andre deler av landet.

I tillegg forvalter Rørosmat den felles merkevaren «Røros – mat fra Røros-traktene», som er en godkjenningsordning for produkter. Dette merket tildeles av Rørosmat basert på fastsatte kriterier. Ambisjonen er at selskapet Rørosmat SA og merket skal være Norges tydeligste merkevare innen lokalmat, og bidra til verdiskaping for medlemmene. Merkevaren profileres gjennom deltakelse på matmesser, gjennom nettsiden og gjennom omtale i media. Rørosmat utgjør i tillegg et nettverk og fellesskap for deltakerne, og bidrar til kompetansespredning i næringsmiljøet.

7.2.2 Samarbeid med Innovasjon Norge

Innovasjon Norge har støttet utviklingen av Rørosmat helt siden oppstarten. Utviklingen har foregått som en gradvis prosess gjennom over 20 år, der et bedriftsnettverksprosjekt bare er ett av mange prosjekter i utviklingen. Bedriftsnettverksprosjektet ble gjennomført i perioden 2008-11. Betegnelsen «bedriftsnettverk» ble da ikke benyttet, men i stedet ble samarbeidsprosjektet betegnet som «forpliktende produsentsammenslutning». Dette virkemiddelet var forbeholdt landbruksnæringen, og ble senere lagt inn under bedriftsnettverkstjenesten. Støtten til Rørosmat er et eksempel på en vedvarende kundedialog fra Innovasjon Norges side, med tilsagn både før og etter bedriftsnettverksprosjektet. Innovasjon Norge har fungert som veileder og sparringspartner, og støtten fra Innovasjon Norge har vært avgjørende for at Rørosmat eksisterer og har utviklet seg til en svært viktig ressurs for lokalmatprodusentene som deltar. Innovasjon Norge har også stilt krav til Rørosmat og andelshaverne i forbindelse med tilsagn, hvilket vurderes som viktig for de gode resultatene som er oppnådd.

7.2.3 Resultater og lærdommer

Medlemmene benytter Rørosmat som salgskanal i varierende grad, og salgskanalens relative viktighet varierer mellom produsentene. Denne salgskanalen er relativt sett viktigst for de minste produsentene, mens de største aktørene også benytter andre salgskanaler. Arbeidet for å sikre selskapets soliditet og bærekraft har pågått helt siden etableringen. Selskapet er etablert med organisasjonsformen «samvirkeforetak», og er ikke tiltenkt å generere vesentlige overskudd fra virksomheten. Samtidig må det ha en inntektsmodell som sikrer selskapets overlevelse som ressurs for andelshaverne. Dette innebærer en prising av tjenestene som dekker kostnadene, samt å sikre et volum på produktene som formidles gjennom selskapet. Avtalene mellom Rørosmat og medlemmene er revidert ved flere anledninger, med siktemål å utvide produsentenes forpliktelser overfor selskapet. Forpliktelsene er blant annet knyttet til produsentenes finansiering av salgskanalen, i form av grunnfinansiering og prising av tjenester, og produsentenes handlingsrom når det gjelder bruk av alternative salgskanaler. For den enkelte produsent kan det være lønnsomt å benytte avtaler direkte med kjøper, dersom eget volum er tilstrekkelig til å kunne oppnå slike avtaler, eller andre typer avtaler utenfor Rørosmat. For å opprettholde Rørosmat som redskap for produsentene, vil det imidlertid være ønskelig at dette benyttes solidarisk av medlemmene, slik at et tilstrekkelig volum oppnås. Det må søkes en balanse der selskapet får dekket sine utgifter, samtidig som produsentene ikke belastes unødig gjennom prisingen.

Rørosmat har fortsatt å utvikle seg etter bedriftsnettverksprosjektet i 2011. I 2013 ble det etablert felles lokaler for flere av produsentene i nettverket. Lokalene fungerer både som produksjonslokaler og som transport-hub. Rørosmat deltar også i et nytt bedriftsnettverk, som har avsluttet forstudiefasen våren 2018. Prosjektet omfatter både matprodusenter og reiselivsaktører, og har som målsetting å løfte Rørosregionen som destinasjon.

Rørosmat omtales som en suksess. Det var det første produsentnettverket av denne slag som ble etablert, og det har fortsatt å utvikle seg. Nettverket har medvirket til en oppblomstring av lokalmatprodusenter i Rørosregionen, og til kommersialiseringen av en rekke produkter. Selskapet har de seneste årene hatt en omsetning på om lag 35-40 millioner kroner. Blant suksesskriterier trekkes det frem at nettverket er solid forankret blant ildsjeler i bedriftene som inngår. Bedriftene som etablerte nettverket bidro med finansiering, hvilket sikret eierskap og styring. Rørosmat har vært opptatt av å opprettholde en tydelig profil, og har avvist aktører som har ønsket medlemskap, men som ikke har møtt formulerte kriterier for medlemskap.

7.3 InnovasjonsTre

Nordmøre har i flere generasjoner hatt en stor treindustri. Bedriftene selger trevarer både regionalt og nasjonalt. En utfordring er at en stor del av trevarene selges ubehandlet ut av regionen. Det betyr at regionen mister en stor del av verdiskapningen. Det ble i 2014 derfor satt i gang et arbeid for å se på hvordan bedriftene sammen kunne utvikle nye produkter. Resultatet ble prosjektet InnovasjonsTre. Prosjektleder for nettverket er lagt til administratorbedriften Innovasjonstre AS. Med i nettverket deltar også bedriftene ledet av Talgø Møretre, Rindalshytter, Kvatro, Bøfjorden sag, Tømmervåg Tre, Solem sag, Bergmoen snekkerverksted, Vibo Entreprenør, Consto Surnadal.

7.3.1 Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter

Det overordnede målet for prosjektet er å videreutvikle treindustrien på Nordmøre gjennom aktiviteter som; kunnskapsoverføring mellom bedrifter, videreutvikling av eksisterende og nye framtidsrettede produkter i tre som er industriellbare og repeterbare, økt foredling og verdiskaping av lokal produsert trevirke, å utvikle deltakende bedrifter for å imøtekomme framtidig konkurranse, ta større markedsandeler, å starte og gjennomføre prosesser for automatisering og effektivisering av produksjon i bedriftene, styrke treindustriene i Møre og Romsdal generelt og i de deltagende bedriftene spesielt.

Før nettverket ble etablert var det svært lite samarbeid mellom bedriftene. Det til tross for at de befinner seg innenfor samme region og at de er komplementære i verdikjeden. Fylkesmannen tok tak i dette og initierte et forprosjekt for å se nærmere på om det var mulig å etablere et bedriftsnettverk. Forprosjektet bestod blant annet av en rekrutteringsprosess. Her jobbet prosjektleder sammen med Innovasjon Norge og Fylkesmannen. I rekrutteringen var prosjekteier opptatt av at bedriftene måtte passe sammen og være komplementære. Bedriftene hadde ikke samarbeidet tidligere. De møttes heller i konkurransesituasjoner der de skulte på hverandre. Forprosjektet var nødvendig for å etablere en samarbeidsplattform der medlemmenes forpliktelser og roller i nettverket ble konkretisert. Krysspunktene der bedriftene har gjensidig nytte av hverandre ble identifisert slik at bedriftene sammen kan levere sluttprodukter av tre. Etter et vellykket forprosjekt ble nettverket etablert i begynnelsen av 2015.

Et av produktene som er utviklet i nettverket er tradisjonelle kysthus i digital utførelse. Et sluttprodukt er for eksempel ei rorbu basert på tradisjonshåndverk med digital utføring. Slik masseprodusert skredersøm er industrisatsning som bedriftene hadde behov for. Samtidig var kysthuset viktig fordi det knyttet bedriftene sammen i fagkunnskap, tradisjon og ny digital kompetanse. Nå jobbes det på med å utvikle et modulbasert fjøs i tre som er en «Ikea utgave». Her skal det lages moduler som kan settes sammen i ulike varianter og som er et rimeligere alternativ for fjøsbygg. Fjøset konstrueres med tanke på gjenbruk og kan settes opp i en ny utførelse, som for eksempel garasje, for annen type virksomhet.

I gjennomføringen av bedriftsnettverket ble det gjort mye innsats på å finne krysspunktene der bedriftene utfyller hverandre i verdikjeden. Utfordringen er å få konkurrenter og bedrifter som i utgangspunktet ser på hverandre som konkurrenter til å drive samarbeid. I tillegg er bedriftene både store og små bedrifter med ulike økonomiske premisser. Det betyr at aktivitetsplanene må tilpasses bedriftsstørrelse for å være interessant for alle deltakerne. Det kan by på utfordringer når deltakelse er knyttet til samlinger og felles arrangement. Det å finne tid og ressurser til dette kan være utfordrende for de små bedriftene.

I prosjektet deltar bedriftene i utviklingsprosjekter sammen med NTNU. Nettverket har fått studenter på besøk der man samarbeider om små og store utviklingsprosjekt. Bedriftene i nettverket har også vært flere ganger på studietur til NTNU. En utfordring i arbeidet er å ufarliggjøre samarbeid med professorer og kompetanseinstitusjoner. Det er ofte en stor eller innbilt avstand mellom små foretak og det store som foregår på de store universitetene. Det har imidlertid vist seg at håndverk og erfaring sammen med teoretisk kompetanse bidrar til innovasjon og at begge parter finner interesse av samarbeidet. Det at aktørene har funnet sammen på denne måten, gjør at nettverket er planlagt å fortsette fortsatt etter at bedriftsnettverksstøtten er slutt i juni 2018. Det er ikke klart enda hvordan dette skal finansieres.

7.3.2 Samarbeid med Innovasjon Norge

I arbeidet med å få opp bedriftsnettverket var det tett dialog mellom prosjektleder og Innovasjon Norge. Søknaden ble drøftet med Innovasjon Norges rådgiver. I utviklingen av bedriftsnettverk har bedriftene hatt et spesielt behov for at noen tar tak i og forstår utfordringene som de har. En avgjørende faktor er at prosjektleder har kunnskap om aktiviteten i bedriftene. Med denne måten å jobbe på tar man vekk rapporteringsoppgaver fra de små bedriftene som har små ressurser til slike oppgaver. De fleste av bedriftene hadde vært i kontakt med Innovasjon Norge før de ble en del av prosjektet. Dialogen med Innovasjon Norge og deltakerbedriftene er tettere og bedre etter at prosjektet ble igangsatt. Det virker positivt å bli kjent med hverandre. Noen av bedriftene hadde benyttet seg av Innovasjon Norges tjenester tidligere til for eksempel finansiering av utbygningsaktiviteter. Hovedkonklusjonen blant bedriftsaktørene er at uten Innovasjon Norge hadde ikke dette nettverket blitt en suksesshistorie.

7.3.3 Resultater og lærdommer

Etter at samarbeidet kom i gang har internhandelen mellom bedriftene økt. Med å ufarliggjøre konkurrenter kjøper man varer og tjenester fra hverandre istedenfor å gå ut av regionen. Bedriftene har fremdeles liten eller ingen eksport, men ambisjonene for eksport har vokst. Holdningene har forandret

seg fra å ikke tenkte bare nasjonale og regionale markeder, men også internasjonale markeder. Totaliteten av samarbeidet er markedsvekst. Informantene vurderer derfor prosjektet som svært vellykket. Prosjektleder forteller at det har vært en omsetningsvekst fra 2014-2016 på over 50%. Det er også skapt flere arbeidsplasser i bedriftene, omtrent 27 nye arbeidsplasser totalt. Vekst i sysselsetting og omsetning kan ikke tilskrives bedriftsnettverk alene. Den største bedriften i nettverket melder om høy vekst i omsetningen og mener at denne ville ha kommet også uten bedriftsnettverk. I tillegg bearbeider enkeltbedriftene nye markedssegmenter nasjonalt. Blant annet samarbeides det med et oppdrettsfirma som har klart å produsere protein av cellulose og fått det godkjent som dyrefor. Det er viktig å understreke at den generelle utviklingen i sektoren har vært bra og at etterspørselen i markedet for treverk har økt. En av informantene hevder at nettverket kunne ha kommet enda lengre om det hadde buttet mere mot for dem. Da ville de kanskje vært motiverte for å satse enda mer.

En viktig læring fra prosjektet er at der ligger et stort potensial for innovasjon i SMBer som ikke blir realisert dersom ikke bedriftene får hjelp utenfra. Resultatene fra nettverksarbeidet er så gode at prosjektleder mener at det er snakk om en omstilling for noen av bedriftene. Innovasjonene er ikke nødvendigvis revolusjonerende eller radikale. For SMBer er det ofte så mange utfordringer i det daglige at bedriftene ofte ikke har tid til å drive med FoU, eller å etablere samarbeide med andre. Aktørene som ble intervjuet forteller at de ikke er sentralt lokalisert og at da er det viktig å kunne utnytte hverandres fordeler. Samtidig er det en utfordring for bedriftene å åpne seg nok opp for å gi nyttig informasjon til de andre i nettverket.

I følge prosjektleder er en erfaring at ordningen burde ha blitt utvidet til å gå over flere år og kanskje også inkludere noen utviklingstrinn der deltakerne bør kunne vise til resultater for å komme videre. I følge prosjektleder er det lite fokus fra Innovasjon Norges side på resultatene fra arbeidet. En erfaring fra prosjektet er at det tar lengre tid enn antatt å komme i gang med utviklingsorientert samarbeid og som gir målbare resultater for partnerne både på kort og lang sikt.

7.4 Oil Waste Remediation Consortium (OWRC)

Innovasjon Norge har de siste årene fokusert på bærekraft som konkurransefortrinn for å styrke norsk industri og næringsliv. Alle søkere må gjøre rede for miljøeffekten og samfunnseffekten av prosjektet i søknaden, i tillegg til økonomiske opplysninger. Bedriftsnettverket Oil Waste Remediation Consortium i Sandefjord har utspring i satsning på miljøteknologi og det grønne skiftet. Bedriftene i nettverket passer inn i Innovasjon Norges prioritering av bærekraft, og leverer ny teknologi og løsninger for å rense oljeforurensset grunn og avfall. Støtteperioden for hovedprosjekt var fra 2014 til 2017. Administratorbedriften i prosjektet var Ennox Technology AS (tidligere Ennox Oil Solutions AS). I prosjektet inngikk også Allum Industrier, Allum Marine, Accell Hydro (nå Stauper) og NLI som medlemsbedrifter.

7.4.1 Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter

Formålet med prosjektet var å koble tilstøtende bedrifter i samme verdikjede for å levere mer komplekse løsninger i et marked utenfor Norge. Ennox tilbyr kostnadseffektiv teknologi for rensing av sand, mens én medlemsbedrift bygger tanker for rensing og en annen tester og analyserer oljeinnholdet før og etter rensing. Målet for markedsutvidelsen var i første omgang Kasakhstan, hvor rensing av

oljeholdig sand er et voksende marked. Etter hvert kom også Kuwait opp som et potensielt marked. Innfiltreringen i nye markeder skulle skje gjennom å bygge en ressursbase bestående av forskjellige kunnskaper gjennom samarbeid på tvers i verdikjeden. Samarbeid blir dermed realisert gjennom at bedriftene går sammen om å koble flere produkter og tjenester i verdikjeden til en løsning der alle er leverer spesialiserte komponenter i felles kontrakter.

Ordningen bedriftsnettverk ble introdusert gjennom Green Business Norway (GBN) som holder til i samme lokale som Innovasjon Norge i Skien. GBN har i mange år har vært støttet av Innovasjon Norge. Det var GBN som tok det første møtet med Innovasjon Norge. GBN gjennomførte et forprosjekt og brukte tid på bedriftene og hjalp dem med samarbeidsavtaler og rollefordeling. De aktuelle bedriftene er små i internasjonale markeder og klarer ikke alene å løse kunders komplekse utfordring og etterspørsel etter helhetlige og mer komplekse løsninger. Bedriftsnettverk ble utviklet som en metodikk for å få bedriftene til å samarbeide og å sette sammen sine produkter og tjenester til større og mer komplekse kundeleveranser. Kravet for deltakelse i prosjektet var at alle skulle få markedsføre seg, men at Ennox satte kursen for hvordan nettverket tilnærmet seg kundene.

På tidspunktet nå bedriftsnettverket ble etablert var Ennox og Accell Hydro i en tidlig fase i selskapenes etablering og utvikling. Etter hvert ble Ennox lokomotivet i utviklingen av prosjektaktivitetene. Ennox hadde allerede diskusjoner og samarbeid med alle de involverte bedriftene som alle hadde tilhørighet i samme offshoreklynge i Vestfold. Ennox hadde kunnskap, kjennskap og erfaringer om disse bedriftene fra tidligere. Den videre sammensetningen av bedrifter i nettverket ble styrt av Ennox og partnerne var underleverandører til Ennox.

Som administratorbedrift var Ennox ikke komfortabel med å gå rundt til medlemmene å be de om å spytte inn penger som egeninnsats. Med nettverksledelsen fulgte derfor også den finansielle kostnaden. Dermed fikk Ennox også bestemme prioriteringene for postene i prosjektbudsjettet. Tanken var at Ennox skulle gå ut i markedet, markedsføre Ennox først og fremst, og vise til samarbeid med andre partnere gjennom felles tilbud og salg av løsninger som skulle få markedsføre seg. Det var dermed ikke styremøter i nettverket som arena der noen kunne motsette seg Ennox planer og markedsstrategier.

I prosjektperioden utviklet bedriftene seg i litt ulike retninger. Ennox ble flyttet til Sola i Rogaland. Prosjektlederen hos Ennox ble igjen i Sandefjord og gikk over til en av medlemmene i nettverket, Accell Hydro, som etter hvert skiftet navn til Stauper Offshore. Med flyttingen av Ennox mistet nettverket motoren i prosjektet. Nettverket søkte derfor ikke om støtte til å fullføre år 3 i ordningen. Nettverket er likevel videreført etter prosjektslutt, men da som mer uformelle relasjoner og samarbeid. Samarbeid foregår i dag på kryss og tvers av bedriftene.

7.4.2 Samarbeid med Innovasjon Norge

Da prosjektet ble etablert hadde prosjektlederen fra Ennox god kjennskap til tjenester som Innovasjon Norge tilbyr. Prosjektlederen hadde tidligere selv jobbet på Innovasjon Norges utekontor i Toronto, Canada. Han hadde i denne perioden imidlertid ikke vært involvert i bedriftsnettverksordningen. Ennox fikk i 2014 IFU-tilskudd og har fått et miljøteknologitilskudd på 3,5 mill. i 2017. Ennox reiste også en gang på studietur med Innovasjon Norge til Boston for et Global Entrepreneurship program.

I møte med Innovasjon Norge opplevde Ennox en fin balanse mellom personlig oppfølging som ble mest vektet og brukt. Spesielt tilgang til mentorer fra Innovasjon Norge blir trukket frem som viktig; «fem timer med kunnskapsdeling og overføring om et spesifikt marked er vel så viktig som finansiering». Informanten tror at prosjektet hadde blitt enda bedre dersom de hadde fått tilgang til enda mer fagkompetanse og erfaring.

Alt i alt var bedriftene fornøyd med oppfølgingen de fikk fra Innovasjon Norge. Prosjektlederen fra Ennox mener selv at kjennskapen til Innovasjon Norge var viktig for bedriftsnettverkets suksess. Det å stadig få informasjonsbrev og være i kontakt med Innovasjon Norge bidro til å utvide bedriftens markedshorisont og å ha fokus på innovasjonsaktiviteter. Likevel, hevder prosjektlederen, «prosjektet hadde blitt en realitet uten støtte fra Innovasjon Norge, men det hadde vært en tyngre vei å gå. Det er viktig med smøremidler slik som denne ordningen». For SMBer handler samarbeid ofte om mangel (eller god nok) tid og nok ressurser til å jobbe med oppgaver sammen med andre bedrifter. Prosjektlederens erfaring fra prosjektet er at dersom alle har god nok tid og nok innsats blir slike prosjekter ofte bra, selv om det ikke er de store midlene som investeres.

7.4.3 Resultater og lærdommer

Prosjektet har medført at bedriftene nå har større ambisjoner når det gjelder internasjonalisering enn tidligere. Nettverket har i fellesskap gjort et betydelig innsalg på internasjonale markeder, men teknologiutfordringer har holdt salget tilbake. Ennox tror at alle medlemmene i nettverket har økt realisert salg og tid ut til markedet gjennom prosjektet. Accell Hydro har via bedriftsnettverket fått en avtale med Statoil, en test er utført og en ny test skal utføres offshore på Grane. Videre skal selskapet teste utstyr i Vietnam og Kina. Allum Marine har jobbet for Accell og Ennox i perioden. Dette er prosjekter som har bidratt med betydelig antall årsverk hos selskapet, ca. 90 % av inntektene for selskapet i 2016. NLI har slitt på grunn av nedgangen i oljeindustrien, og deres bidrag har blitt mindre enn forventet. Basert på erfaringene fra bedriftsnettverk og IFU vil sannsynligvis Ennox endre sin forretningsmodell fra utstyrsleveranser, til leveranse av tjenester, dvs. hver enkelt maskin tilpasses den enkelte applikasjon og problem som skal løses. Ennox står som eier av anlegget, og kunde-leaser-rensetjenesten.

Allerede i etableringen av nettverket ble det tydelig at bedrifter har behov for mentor og fagkunnskap i utviklingsprosesser. Deling av kunnskap og erfaringer er alltid nyttig i bedriftsutviklingsprosesser. En viktig erfaring er at det er viktig å sjekke ut i forkant av prosjektet at bedriftene passer sammen, har vekstambisjoner og at de har felles nytte av å bli med i prosjektet. Da må det gjøres et godt forarbeid der formål og forpliktelser diskuteres og konkretiseres for å lykkes i nettverket. Nettverk kan styrkes ved at en bedrift fungerer som en motor i arbeidet, men arbeidet må forankres i ledelsen i samtlige deltakende bedrifter. De involverte i OWRC er enige i at bedriftsnettverk er en viktig løsning som er god for bedrifter og som bør blitt brukt mer. Investeringene bidrar til langsiktig verdiskapning for bedriftene. Store deler av resultatene og effektene fra bedriftsnettverket vil med andre ord materialiseres først etter at det har gått en tid etter at nettverksprosjektet formelt er avsluttet.

7.5 Gråskip India

I perioden rundt 2014 seilte India opp som et aktuelt marked for norsk maritim sektor innenfor gråskip. Gråskip omfatter kystvakt og militære skip. India var på denne tiden på en militær bølge der

gråskipflåten ble utvidet og oppgradert, og det skulle investeres flere milliarder i den militære kystflåten. Innovasjon Norge Hordaland initierte en prosess for bedrifter på Vestlandet for å få i gang et bedriftsnettverk blant ikke-konkurrerende, men komplementære bedrifter. Bedriftene som deltok i nettverket var Sohime AS (administratorbedrift) og Vestdavit AS, Vestnes Ocean AS, samt IMS GROUP AS som etter etableringen av nettverket trakk seg ut av prosjektet. I 2015 gikk markedet for gråskip ned, og det ble en brå stopp for skipsbygging internasjonalt. Også India ble rammet og flere selskaper innenfor gråskipsegmentet mistet kontrakter.

7.5.1 Bedriftsnettverkets formål og aktiviteter

Formålet med prosjektet Gråskip India var å forene kreftene hos maritime bedrifter for å komme inn på det indiske markedet for gråskip. Dette markedet er stort og komplekst. Målet var derfor videre at bedriftene skulle dele kostnader og lære av hverandre i markedsutviklingen. Bedriftene hadde derfor behov for en strukturert og felles markedsstrategi. Et koordinert samarbeid skulle om mulig også bidra til at bedriftene sammen kunne selge mer komplementære løsninger, og ikke bare enkeltprodukter, til spesifikke markedssegmenter. To av bedriftene hadde tanker om å kunne levere mer komplekse løsninger i felles kontrakter. I følge prosjektleder visste alle bedriftene på forhånd om at produktene var forskjellige og at målet ikke var at produktene skulle inngå i felles løsninger.

Åtte bedrifter ble invitert til et første møte med Innovasjon Norge. Av disse åtte ble fire relativt små bedrifter med inn i nettverket. Nettverket ble etablert høsten 2014. Selv om nettverksaktivitetene var ferdig høsten 2017 avsluttes prosjektet formelt i juni 2018. Alle bedriftene hadde nasjonal og internasjonal erfaring som leverandørbedrifter til gråskipsegmentet. De inviterte bedriftene hadde tidligere vært i kontakt med Innovasjon Norge om blant annet eksport, og hadde fått hjelp av Innovasjon Norges utekontorer. Deltakerne hadde vært med i et FRAM-markedsprosjekt og hadde derfor samarbeidet i rundt ett år med mål om å innfiltrere det indiske markedet. Fordi at bedriftene ble godt kjent med hverandre gjennom et Framt prosjekt fant en ikke det ikke nødvendig med et forprosjekt, men gikk rett på et hovedprosjekt. Administrator og prosjektleder er i felleskap enig om at prosjektet er vellykket, men uten bistand fra prosjektleder hadde dette etter all sannsynlighet blitt en vanskelig oppgave for administrator å gjennomføre sammen med de andre aktørene i Fram gruppen. I etableringen av prosjektet ble det opprettet en web basert prosjektportal hvor alle deltakerne kunne legge inn i, dele, laste opp og lese hverandres dokumenter relatert til prosjektdeltakelsen. Her kunne deltakerne finne dokumenter, handlingsplaner, læringssløyfer, budsjetter, rapporter og liknende. I følge prosjektleder var bedriftenes disiplin knyttet til å dele sine erfaringer på webportalen variabel.

Det ble etablert en intensjonsavtale med påfølgende samarbeidsavtaler som beskrev bedriftsnettverkets mål og rolleavklaring. I følge prosjektleder har imidlertid ikke disiplinen til å etterleve avtale og intensjoner vært variabel, noe som har skapt utfordringer for realiseringen av prosjektmålet. I følge bedriftene som er intervjuet var prosjektets mål og rolleavklaring basert på et samhandlingskart, men likevel ikke tydeliggjort godt nok i riggingen av bedriftsprosjektet. Da arbeidet i bedriftsnettverket kom i gang hadde den ene av bedriftene allerede en agentavtale med et indisk selskap. En annen bedrift hadde sporadiske erfaringer med markedet. Istedenfor at dette ble en styrke, ble det etter hvert tydelig at bedriftene var på ulike stadier i markedsutviklingen. Bedriftene opplevde også at de ikke er så komplementære som ønskelig for å kunne gjøre felles læring om hvordan dette

komplekse markedet fungerer. Det gjorde det utfordrende å dele erfaringer, bruke felles nettverk, snakke frem hverandre, og om mulig samarbeide om løsninger i felles kontrakter. For informantene som ble intervjuet er opplevelsen at bedriftene gikk dermed inn i nettverket med ulik agenda. Bedriftene gikk ikke inn i det indiske markedet som en felles gruppe, men heller som en gruppe aktører der hver og en skulle selge sine produkter og felles læring om markedet uteble.

I 2015, 2016 og delvis 2017 var vanskelige år med total stopp inne gråskip markedet både i Norge og India. Framgruppen medlemmer slet internt med sterk nedgang i ordrer fra både inn og utland, og bedriftene måtte derfor se på de kostnader som de ville bruke i India. I prosjektperioden tok bedriftene ulike veivalg i markedsstrategien, og pengene fra Innovasjon Norge ble ulikt brukt av de enkelte bedriftene. For Sohoms del var både 2015 og 2016 to år hvor bedriften gikk med underskudd, så bedriften hadde lite ressurser til rådighet for bruk i India. For året 2017 hadde Sohome ikke råd til å investere i noen aktiviteter i India. Når aktivitetene i bedriftsprosjektet var slutt, var også det formaliserte samarbeidet mellom bedriftene slutt. Bedriftene har per i dag ikke planer om å fortsette prosjektet med formalisert nettverksarbeid.

7.5.2 Samarbeid med Innovasjon Norge

Bedriftene som deltok i prosjektet var kjente med Innovasjon Norges virkemidler gjennom blant annet deres deltakelse i FRAM Markeds prosjekt. Bedriftene forteller at de fikk god hjelp fra Innovasjon Norges utekontor i India. Her arbeidet det en rådgiver, en inder, med stort nettverk og mye kunnskap om det indiske markedet. Det ble gjort forsøk på å få opp kontrakter der flere av medlemsbedriftene skulle delta, men uten suksess. To av bedriftene fikk likevel kontrakter med indiske selskaper, og en tredje bedrift er i gang med leveranser til den Indiske marine gjennom en partner fra Norge. Informantene er enige om at samarbeidet og prosjektet ikke ville ha blitt initiert uten Innovasjon Norges støtte.

Det er fra bedriftenes side etterlyst mer engasjement fra Innovasjon Norge og retningslinjer for programmet, spesielt om hvordan gruppen skal fungere. Selv om prosjektet er satt i gang og initiert av Innovasjon Norge selv, er det overaskende for bedriftene at det etterspørres lite dokumentasjon om resultater og om hvordan det jobbes i nettverket. Her er det viktig å understreke at når casebeskrivelsen skrives er ikke prosjektet Gråskip India formelt avsluttet. Resultater og effekter av bedriftsnettverkprosjekt blir blant annet rapportert i sluttrapporten til Innovasjon Norge, som i dette tilfellet skal leveres når prosjekt er formelt avsluttet i juni 2018.

7.5.3 Resultater og lærdommer

Til tross for at bedriftene i nettverket ikke fikk den posisjonen på det indiske markedet som de hadde planlagt, mener bedriftene at de hadde mye igjen for å delta i prosjektet. Bedriftene ble gjort kjente i hele Asia og deltakelse på messer hadde stor effekt. Bedriftene fikk økt kompetanse, markedsinnovasjon og kunnskap om India som et potensielt marked. Bedriftene ble kjent på de store militære skipsverftene, og har fått profilerte seg i India. De har lagt grunnlaget for å etablere en enda tettere markedsrelasjon til dette store, komplekse markedet. Bedriftene reiste også fem ganger til India for å delta på messer og møte potensielle og eksisterende forretningsforbindelser. De opplevde et komplisert marked med mye byråkrati.

En viktig erfaring fra Gråskip India er at før bedriftsnettverk settes i gang bør man ha en kritisk gjennomgang av potensielle nettverksmedlemmer. Det er viktig at bedriftene oppfattes som komplementære slik at de kan dra felles nytte av bedriftsdeltakelse. Det må utformes et tydelig formål som konkretiserer bedriftenes forpliktelser. For å dra felles nytte og læring av bedriftsnettverksprosjekter må bedriftene være villige til å dele informasjon og kunnskap med sine nettverkspartnere. Formål og forpliktelser må andre ord forankres i bedriftenes ledelse så vel som ansatte. Det kan tydeliggjøres gjennom forpliktende bedriftsavtaler. Prosjektets formål må også forankres internt i bedriftene for å unngå at nettverk bryter sammen om den ansvarlige i bedriften slutter i jobben. Det betyr at gjennomføring av forprosjekt kan øke sjansen for å lykkes. Bedriftene savnet også mer kunnskap om markedet som skulle innfiltreres. For bedriftene som hadde en første erfaring om det indiske gråskipmarkedet gjennom FRAM Markeds prosjekt var det likevel overaskende at bedriftskulturen og forretningsfilosofien er så annerledes i India. De har en kultur der «penger under bordet» kan være en del av avtalen – det er en kultur som norske bedrifter ikke er vant til å håndtere.

7.6 Hva forteller casestudiene oss?

7.6.1 Bedriftenes erfaringer fra deltakelsen i bedriftsnettverk

De åtte studerte bedriftsnettverkene viser at bedriftenes deltakererfaringer om effekter og resultater varierer noe. Samtidig er der noen fellesnevnerer knyttet til bedriftenes erfaringer. For de aller fleste deltakerbedriftene har prosjektdeltakelsen gjort at bedriftene ble involvert og aktivert i nye samarbeidsrelasjoner som ikke hadde kommet i stand uten støtten fra Innovasjon Norge. Samarbeidet går gjerne vertikalt i bedriftenes verdikjeder og bidrar til at bedriftene i større bedriftsfellesskaper kan levere mer komplekse produkt- og tjenesteløsninger til spesifikke kundegrupper. Mer komplimenterende løsninger gjør at bedrifter når ut til markeder som de tidligere ikke har erfaringer med. I bedriftsnettverket får bedriftene tilgang til kunnskap og informasjon om potensielle markeder, samtidig som at bedriftene kan dele på kostnadene relatert til markedsutvikling. Å levere felles tilbud gir økonomisk gevinst både for bedriftene og kundene gjennom lavere transaksjonskostnader. Det bidrar til økt markedstilgang. Funnene fra de åtte casestudiene støtter altså argumenter om at bedriftsnettverksordningen fremmer markedsinnovasjon, så vel som produktinnovasjon.

For de av bedriftene som har benyttet seg av Innovasjon Norges tjenester, har etableringen av bedriftsnettverk gjerne vært et resultat av at Innovasjon Norge har invitert bedriftene med i utviklingsprosessen. Bedriftene har da gjerne et lengre og nært forhold til Innovasjon Norge som implementerer at Innovasjon Norge har kjennskap til om bedriften passer i det initierte prosjektet, eller ikke. For de av bedriftene som ikke har vært i inngripen med Innovasjon Norge før de ble deltakere i et bedriftsnettverk, har deltakelsen gjort at de har blitt mer observante på tjenestetilbudet og har, som et resultat av økt kunnskap om mulighetene for støtte, kanskje også søkt Innovasjon Norge om støtte gjennom spesifikke tjenester.

Flere av bedriftene i de åtte casene har gjennom økt markedstilgang opplevd omsetningsvekst som en konsekvens av de nye samarbeidsrelasjonene. Det er likevel ikke mulig å tallfeste hvor mye av omsetningsveksten som er et direkte resultat av deltakelsen i bedriftsnettverk. For flere av bedriftene har

nytt av samarbeidet vert så verdifull at samarbeid har fortsatt etter at bedriftsnettverksprosjektet var avsluttet.

7.6.2 Viktige læringspunkter fra casene:

Både bedriftene og prosjektlederne i bedriftsnettverksordningen er enige om at for å lykkes med bedriftsnettverk må formålet med prosjektet være tydelig definert og gunstig for alle involverte parter. For at formålet skal tjene alle involverte parter, må det tidlig i søknadsutviklingen avklares og testes ut om bedriftene passer sammen. Dersom bedriftene ikke har felles mål og agenda vil nettverket stå i fare for å falle sammen. Formålet må videre være forankret mellom deltakerbedriftene og internt i bedriftene blant ansatte. Avklaring av formål må også inneholde en rollebeskrivelse og definering av bidrag og aktiviteter som bedriftene har ansvar for, og skal delta i. I avklaringen bør det ligge til grunn en forpliktelseserklæring fra bedriftene for at de i det hele tatt skal ha rett til å motta støtte gjennom ordningen. Et suksesskriterium er at forpliktelseserklæringen er forankret i ledelse, så vel som blant ansatte i bedriftene.

Selv om alle bedriftene skal være aktive i bedriftsnettverksprosjektet, har administratorbedriften en sentral rolle. For å øke sjansen for suksess, både når det gjelder produktinnovasjon og markedsinnovasjon, er administratorbedriftens innsats i nettverket ofte avgjørende. Dersom prosjektdeltakerne ikke ser at administratorbedriften evner å være en motor i kunnskapsdeling og markedsutvikling, er sjansen stor for at de øvrige bedriftene etter hvert blir mindre lojale og innsatsvillige i nettverket. Samtidig er også prosjektleders rolle i bedriftsnettverk sentral. Det er prosjektleder som skal sørge for koordinering av de samarbeidende bedriftene, holde kontakten med Innovasjon Norge og drive samarbeidsaktivitetene fremover. Dersom prosjektleder ikke kjenner deltakerbedriftenes produksjonsbetingelser og kontekst, eller har mangelfull forståelse for bedriftenes kompetansebehov, produksjon og kundegrupper, er det fare for at nettverksarbeidet faller sammen.

Selv om bedrifter er hverandres nærmeste naboer kan det å bygge samarbeid på tvers av bedrifter ofte ta lang tid. Bedriftene kan gjerne i begynnelsen av samarbeidet ha lite forståelse av hva samarbeidet skal inneholde, hva samarbeid betyr i praksis og hvilke oppturer samarbeid kan ha for deres bedrift. Spesielt kan det være utfordrende dersom bedriftene anser seg som konkurrenter. I slike situasjoner tar det tid å bygge tillitt mellom partene som gjør at samarbeidet materialiseres i konkrete handlinger. For noen av nettverkene kan treårige bedriftsnettverksprosjekter være for kort tid for å etablere tilstrekkelig tillitt og samarbeidserfaring som gjør at prosjektets formål innfris.

I gjennomføringen av bedriftsnettverk er det flere av deltakerbedriftene som nevner at de savner mer involvering i bedriftsnettverket fra Innovasjon Norges side. Hva involveringen bør konkret bestå av er mer uklart. Generelt er flere av informantene i casestudiene misfornøyd med at Innovasjon Norge er lite opptatte av tilbakemelding om hvilke aktiviteter som aktualiseres i nettverkene og hvilke resultater nettverkene genererer og hvilke effekter bedriftene oppnår.

8. Videreutvikling av Bedriftsnettverkstjenesten

Basert på de foregående funn er det åpenbart at Bedriftsnettverkstjenesten både har en solid teoretisk og praktisk begrunnelse for videreføring. I det videre følger Oxford Research sine anbefalinger til videreutvikling av Bedriftsnettverkstjenesten.

8.1 Endrede seleksjonskriterier og søknadsprosess

Gjennom de foregående analysene er det tydelig at noe nettverk er mer vellykkede og bidrar til høyere måloppnåelse enn andre. Det som kjennetegner disse er for eksempel;

- De er selv mer aktive og ønsker utvikling.
- De treffer godt med prosjektinnretningen og innholdet i prosjektet.
- De har fått mer oppfølging fra distriktskontone og er svært fornøyde med den.
- Bedriftene får et sterkere grad av kompetansepåfyll på områder som er koblet opp mot strategi, marked og vekst. De får også styrket sitt fokus på entreprenøriell orientering og markedsorientering.
- Det er innholdet i nettverkssamarbeidet i seg selv som er viktig, ikke antall medlemmer og erfaringen medlemmene har fra før.

Dette er forhold som gir innspill til seleksjon av fremtidige nettverk, men det viser også at det er sentralt å arbeide med sammensetning og innholdsutvikling i en tidlig fase.

Oxford Research anbefaler å øke antall søknadsrunder fra dagens to til fire per år. Det vil da balansere behovet for å sammenligne søknader og selektene de beste med behovet for kort ventetid mellom søknad og beslutning.

Gjennom evalueringen finner vi ingen effekt av forstudier og forprosjekt i forkant av hovedprosjekt på lønnsomhetsutviklingen i nettverkene. Oxford Research anbefaler derfor at en kritisk vurderer hva som kommer ut av denne type aktivitet. I tråd med de identifiserte suksesskriteriene, bør det legges vekt på å jobbe med bedriftssammensetning og innholdsutvikling i nettverkene. I tillegg må bruken vurderes med hensyn til grad av utløsende effekt og sett opp mot samlet ressursbruk.

8.2 Behov for helhetlig policyutvikling og implementering

Det er behov for klarere retningslinjer og tydeligere oppfølging av retningslinjer og derigjennom harmonisering av praksis med hensyn til kriterier for innvilgelse av forstudie/forprosjekt samt bruk av regionale midler for økte rammer i hovedprosjekt. Dette behovet må samtidig ta hensyn til behovet for fleksibilitet ved distriktskontorene.

En helhetlig policy burde også tydeliggjøre hvordan man best kan utnytte muligheter i skjæringspunktet mellom landbruk og reiseliv, samtidig som man forholder seg til signalene fra jordbruksforhandlingene.

8.3 Administrative støttesystemer

Evalueringen har vist at Innovasjon Norge mangler tilpassede støttesystem for programoppfølging. Det har store administrative konsekvenser med hensyn til oversikt, kontroll og resultatvurderinger. Etablering av et slikt system vil kunne frigjøre ressurser til strategisk oppfølging av kundedialog og nettverk og derigjennom sikre bedre resultater.

Konkret bør det innføres unike identifikatorer for hvert enkelt nettverk, og frigjøre seg fra det enkelte tilsagn som enhet. Man burde videre utvikle interne system for erfaringsutvikling, gjerne etter inspirasjon fra Vekstgruppen, hvor man avholder jevnlig møter hvor også kundekontakten og ansvarlige på distriktskontorene kan være observatører.

8.4 Utvikle kundedialog og digitalisering

Oxford Research anbefaler å optimalisere forholdet mellom kundedialog og digitalisering. Porteføljen viser stor variasjon mellom nettverkene, men rapportering mv. burde kunne gjøres via en enkel digital plattform og således effektiviseres. En digitalisering av oppfølgingen kan med letthet tilpasses ulike behov knyttet til de ulike nettverkskategoriene, særlig landbruk og reiseliv.

Ressursene burde brukes mer aktivt på en systematisk oppfølging av nettverkene, hvor det i dag er personavhengig og til dels tilfeldig om hvilken oppfølging som gis. De generelle bedriftsnettverkene oppnår noe dårligere resultater på en del områder. Samtidig er det slik at de generelle bedriftsnettverkene ikke har egne dedikerte personer på oppfølging av nettverkene, slik som landbruk og reiseliv, noe som kan indikere at oppfølging og kundedialog har en vesentlig betydning for resultatene. Etter Oxford Research sin vurdering er følgende forhold sentrale i en slik oppfølging/kundedialog;

- Tidlig fokus på sammensetning av nettverk jfr. tidligere punkt.
- Bidra til (ytterligere) fokus på markedsorientering, gjerne ved bruk av Business canvas modell (Osterwalder). Dette vil trolig gi bedre resultater, da vi finner at de som skårer høyt på lønnsomhet også skårer svært høyt på markedsorientering.
- Drøftelser knyttet til øvrige tjenester som nettverket kan ha behov for, som øker måloppnåelsen. Her er internasjonalisering og utekontorenes bidrag åpenbart ikke optimalt utnyttet i dagens ordning.

8.5 Strammere styring

Som en oppfølging av forrige punkt er det vår vurdering at en videreutviklet kundedialog gir kunnskapsgrunnlag for strammere styring av nettverkens ressurstilgang. I dag er det kun unntaksvis at ikke nettverkene får tilsagn alle tre år, og tilsagnsbeløpene varierer mindre enn variasjonen i kompleksitet og tidsbehov skulle tilsi.

- Det bør utarbeides tidlige exit strategier i ethvert nettverk, samt fokus på milepæler for å vurdere videreføring eller ikke.
- Nettverksprosjekter burde kunne planlegges med kortere tidshorisont enn 3 år.

- Kriterier for støtteintensitet burde utarbeides og økt variasjon av i tilsagnstørrelse burde være mulig.

Tilnærmingen vil trolig frigjøre midler slik at en større andel av søkerne får tilsagn og at effektiviteten i ressursbruken øker.

8.6 Kommersialiseringsnettverk – en tydeligere tematisk begrunnelse

Det oppleves å være en forskjell i påtrykk og posisjon mellom tjenester som primært har en metodisk begrunnelse (nettverk/klynger/mentorering mv) og mer tematiske virkemidler hvor formålet tydeliggjøres (f.eks Miljøteknologiordningen). Når det gjelder Bedriftsnettverk vurderer Oxford Research interessen for de landbruksorienterte og reiselivsorienterte nettverkene som større enn for Bedriftsnettverk generelt. Sistnevnte ender derfor ofte opp med å være et generelt og fleksibelt virkemiddel, men uten et særlig påtrykk og tydelige forkjempere både på Innovasjon Norges hovedkontor og ute på distriktskontorene.

Oxford Research anbefaler derfor at Bedriftsnettverk tydeliggjør ytterligere hvilke bransjemessige og næringsmessige bidrag nettverkene gir. Dette kan om ønskelig også sees nærmere i sammenheng med de øvrige kjerneområdene for Innovasjon Norge (jmf Drømmeløftet). En økt tydelighet på hva man vil oppnå og nedtoning av hvordan dette skal oppnås hadde vært fornuftig

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Oxford Research SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67142503
<http://oxfordresearch.lv>
info@oxfordresearch.lv