



Høgskulen  
på Vestlandet

**VESTLANDSFORSKING**

[www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)

## Betre bedriftsnettverk

VRI –programmet i Forskingsrådet. Prosjektresultat  
frå nettverksamanlikningar – litt om strategisk arbeid  
med innovative nettverk- verktøykasse og ny bok

- Eit innspel til strategidiskusjonen

---

Jon Gunnar Nesse og Øyvind Heimset Larsen

[jon.nesse@hvl.no](mailto:jon.nesse@hvl.no) / [ohl@vestforsk.no](mailto:ohl@vestforsk.no)

Førde, 7. des 2017



# Tema

---

- › 1. Det regionale innovasjonsprogrammet til Forskingsrådet – VRI3-Recin
- › 2. Bakgrunn: Boka Innovasjonsøkosystem- VRI2.
- › 3. Prosjektresultat
- › 4. Verktøykassen. Vert testa internasjonalt no. Høver den og for Maritim Forening SFj?
- › 5. A4-forslag til bruk i strategiarbeidet i dag henta frå boka Immateriell kapital



# VRI FoU-prosjekt i tre periodar

- › 2007-2010 var Edit INC FoU-prosjektet. Det gjekk på medverknad i utviklingsprosessane i bedrifter og i nettverk av bedrifter. Hovudfokuset er korleis brei medverknad utviklar seg i bedrifter som er kjenneteikna med profesjonelle leiarar, relativt svake fagforeiningar og aktive lokale eigarar. Makt og utøving av makt er viktige stikkord.
- › 2011-2013: Prosjektet «Innovation in rural places – conditions and barriers» har undersøkt dynamikken i dei innovative miljøa i Sogn og Fjordane, ein region karakterisert av spreidd busetnad, ingen store byar, men mange små tettstader. Prosjektet undersøkte 5 nettverk i ulike fasar av utvikling.
- › 2014-2016: I RECIN “Regional Challenges and possibilities – Innovation and value creation in business networks” såg vi på korleis deltaking i nettverk og klynger bidreg til kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping for bedriftene. Nettverk og klynger i dei fire regionane Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, Rogaland og Østfold vart studert. Vårt case er Maritim sektor i Sogn og Fjordane

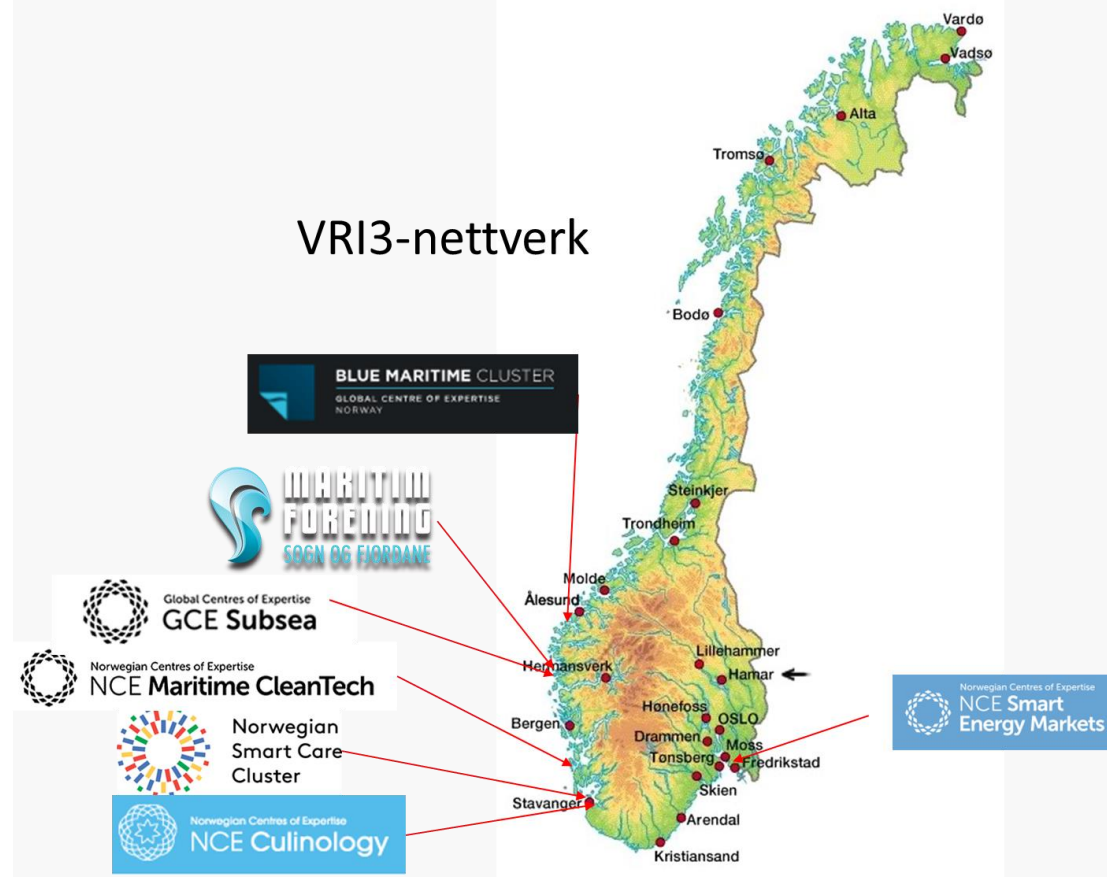




# VRI3-RECIN (Regional Challenges and possibilities - Innovation and value creation in business networks)

- › Regionale utfordringar og mulegheiter - Innovasjon og verdiskaping i forretningsnettverk
  - › undersøke og skaffe kunnskap om korleis samhandling i ulike typar nettverk kan bidra til kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping for bedriftene.
  - › undersøke og auke kunnskapen om korleis offentleg finansierte nettverk/konstruksjonsprogram kan stimulere og legge til rette for nettverksbasert innovasjon.
- › Undersøking av 5 nettverk i ulike delar av landet- 3 innan maritim sektor
  - › Kort presenter på nettverkssamling i Kalvåg i 2015
- › Prosjektleveransar vi vil nemne:
  - › Kort sluttrapport
  - › Verktøykasse på norsk og engelsk
  - › Bidrag i to bøker
    - › Innovasjonsøkosystem
    - › Immateriell kapital. Forslag frå kapittel 19, Larsen & Nesse. «Den immaterielle sida av nettverkssamarbeid.»

## VRI3-nettverk



# Bakgrunn: Boka «Innovasjonsøkosystem»

- › Korleis kan eit distriktsområde utnytte ressursar og mulegheiter til å skape verdier som gir grunnlag for å bu og arbeide der?
- › Det kan vere mange ulike svar på dette spørsmålet, men vårt svar i denne boka er *innovasjonsøkosystem*. Med det meiner vi eit samarbeid i nettverk mellom tre hovudgrupper av aktørar, nemleg forskings- og utdanningsmiljø, offentlege styresmakter og bedrifter

JON GUNNAR NESSE (RED.)



## INNOVA- SJONS- ØKO- SYSTEM

  
FAGBOKFORLAGET

# BOLKANE

## Forord ved NHO-president Tore Ulstein

## Innovasjonsøkosystem: Teori og metode

- Innovasjonsøkosystem – ei teoretisk overbygning
- Datagrunnlaget for boka

## Samhandling og mobilisering

- Mot-nettverk som ei kraft i perifere innovasjonsøkosystem
- Institusjonell kapasitet og regionale nettverk
- Fra innovasjon til ny bransje. Et evolusjonært perspektiv på produktutvikling innenfor aktivitetsbasert reiseliv

## Strategiar for regional verdiskaping

- Verdiskaping i bedrifter og regioner
- Forbruksmønster hjå deltakarar på Førde internasjonale folkemusikkfestival
- Smått, skrint og slagkraftig: Legitimitetsbygging i innovative rurale nettverk
- Drivarar og hindringar for innovasjon og entreprenørskap innanfor fornybar energi. Analyse av fire prosjekt i Sogn og Fjordane

## Tilgang på arbeidskraft

- Rekruttering av arbeidskraft til utkantane
- Påverkar personlegdomstrekk og demografiske faktorar entreprenørlyst i distrikta? Eksempel frå Sunnmøre og Sogn og Fjordane
- Kva skaper eldsjeler i rurale strøk? Ein studie av vidaregåande elevar i to rurale regionar: Sogn og Fjordane og Sunnmøre
- Yrkespreferansar og entreprenørlyst blant unge jenter og gutar frå Hydroland og Sunnmøre: Stabilitet eller endring over tid?

## Innovasjonsøkosystem – Kva så?

- Konklusjonar og tilrådingar

# VRI3-Recin: Intervju og behandling av data i dei ulike nettverka

	Maritim Forening, Sogn og Fjordane	GCE Blue Maritime	NCE Maritim CleanTech	NCE Smart Energy Markets	Norwegian Smart Care Cluster
Bedrifter	9	5	9	5	6
Nettverksleiing	2	1	2	1	3
Fylkeskommunen	1	1	1	2	1
Verkemiddelapparat (Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, etc.)	1	2	1	5	3
Partner ansvarleg for intervju, transkribering/ notat og koding	Vestlandsforskning, Høgskulen i Sogn og Fjordane	Møreforskning	Polytec	Østfoldforskning, Høgskolen i Østfold	Handelshøyskolen BI, Polytec
Behandling av data	Alle intervju unntatt eitt transkriberte frå opptak. Notat i eitt tilfelle pga. opptakarfeil. Koding/ sortering etter hovudtema som vist i tabell 1.	8 av 9 intervju tatt opp. Separate notat frå to intervjuarar. Koding/ sortering etter hovudtema som vist i tabell 1.	Alle intervju transkriberte frå opptakar. Koding/ sortering etter hovudtema som vist i tabell 1.	4 av 13 intervju tatt opp. Notat frå øvrige. Koding/ sortering etter hovudtema som vist i tabell 1.	2 av 13 intervju tatt opp. Notat frå øvrige. Koding/ sortering etter hovudtema som vist i tabell 1.

Cluster/ network project VRI3 RECIN	Member/ membership alliances (2015/16)	Coincide with a physical value chain (RECIN WP1)	Main activities in addition to: Seminar/Conferences Arenas for networking	Reason why important (according to companies) in addition to: Innovation Relationship building Create/share/collect/use knowledge
NCE Smart Energy Markets	37	No	Lobbying Competence broking/facilitate R & D Stage arenas for idea/project development	Develop relations, ideas and research for business dev. Collaborative experimenting with disruptive tech. Branding + build/lend credibility Lobbying
GCE Blue Maritime Cluster	157 of 220 in the valuechain	Yes	Representation (market and policymakers) Facilities funding oppurtunities	Branding Representation Networking arena Conferences
NCE Culinology	8	Yes	Facilitate R &D Analyze and communicate new trends	Identifiying long term trends and challenges
Arena Norwegian Smart Care Cluster	100 +	No	Stage arenas for idea/project development	Network/learning seminars (bringing private and public actors together)
NCE Martime CleanTech	55	Springs from one, but only relevant for part	Facilitate R&D Apply for public grants Lobbying	Branding/reputation, Mobilize R&D projects Networking Lobbying
Maritime Association S & F	64	Yes	GAP-analyses Supplier-database	Meeting place business-policy makers Meet new/important customers



# Konklusjoner fra sluttrapport i RECIN (Diverre bokmål...)

- › **Arbeidspakke 1 Hva er likheter, særegenheter og sammenhenger mellom ulike typer bedriftsnettverk**
- › Å få oversikt over og dokumentert de ulike case-nettverkene i prosjektet.
  - › Det metodiske opplegg for kartlegging/mapping, dokumentering og analyse av næringsklyngene, er utviklet fra CIM ved Cambridge University.
- › Mappingen avdekket store forskjeller mellom nettverkene/klyngeprosjektene i RECIN.
  - › Eksempelvis gikk dette på om klyngeprosjektet er fundert i en fysisk verdikjede eller ikke. De som ikke er det (Smartklyngene) var ikke mulig å kartlegge slik som tiltenkt etter metodikken. Det ble også avdekket andre utfordringer knyttet til kartleggingsmetodikken

- › **Arbeidspakke 2 Hvordan påvirker globale og internasjonale interaksjoner (spesielt globalt spredt organisasjonsstruktur og/eller en flerkulturell stab) innovasjoner i den enkelte bedrift og deres interaksjon med det regionale nettverket**
- › Vi viser betydningen av i hvilken grad nettverkstiltaket er forankret i en fysisk verdikjede for hvordan aktørene jobber med innovasjonsimpulser.
  - › I case med sterk sammenheng, er det langt større fokus på en erfaringsbasert innovasjonsmodell. Her er det å hente globale impulser et spørsmål om å sikre at den lokale problemdefinisjonen er oppdatert på hva som foregår der ute.
  - › Der hvor nettverkstiltaket representerer en nyvinning fra eksisterende verdikjeder er det å hente impulser i større grad et spørsmål om å bygge kompetanse, og bygge et miljø. Problemdefinisjonen skjer da i større grad i nettverkstiltaket fremfor i verdikjeden.
  - › De ulike dimensjonene av nærhet viser implikasjonene av dette, og synliggjør et spenn i hvordan disse nettverkene jobber med impulser som tilsier at også policyene for å støtte opp om slike tiltak bør differensieres i større grad.

# Konklusjonar frå sluttrapport

- › **Arbeidspakke 3: Hva er de regionale forutsetninger, samt drivere og barrierer i og rundt nettverk og driften av dette**
- › I denne arbeidspakken har vi mellom anna sett etter verdien av bedrifters nettverksdeltaking ut over det reinte opplagde og materielle, som er å tene meir pengar. Vi har kartlagt grunnar til å vere med i nettverk, og drøftar kva implikasjonar dette har for leiinga av nettverket.
  - › Vi byggjer på teori om sentrale funksjonar i velfungerande nettverk.
  - › Resultata viser at det kan vere mange ulike grunnar til å vere med i nettverk. Men nokre fellesnemnarar er legitimitetsbygging og mobilisering av sosial og kulturell kapital. Aktørane tillegg slike immaterielle verdiar stor vekt, men har også behov for at verdiane skal materialisere seg i form av økonomisk verdiskaping.
  - › Variasjonen i årsakene til medlemskap, og den finurlege balansen mellom immaterielle og materielle verdiar, gjer nettverksleiing til ei øving for personar med engasjement og fingerspisskjensle
- › Vi har i arbeidspakken i samarbeid med parallelle og tidlegare VRI2 -satsing og sett på korleis innovative nettverk kan vekse fram i rurale strøk. Vi har så utvikla eit praktisk og lett tilgjengeleg verktøy for nettverksleiing og verkemiddelapparat. Rettleiaren inneheld det vi har funne er gode råd for strategisk drift og utvikling av nettverk.

- › **Arbeidspakke 4 Hvordan utvikler og utnytter den enkelt bedrift kunnskap og læring fra deltakelse i både nye og modne (internasjonale, nasjonale og regionale) bedriftsnettverk**
- › For å få dette til å skje – og bli en innovasjon som ikke er en konsekvens av de allerede eksisterende samspillene til bedriften- er det et behov for å forstyrre det som allerede foregår, og samtidig mobilisere støtte til det "nye" initiativet fra de eksisterende aktørene. Det krever mye arbeid!
- › Klyngeprosjektene kan imidlertid bidra til å bygge broer til nye muligheter eller nye arenaer som tidligere ikke var kjent for bedriften eller innenfor bedriftens forretningsområde. De deltagende bedriftene i slike tiltak kan dermed bli utfordret og få hjelp og gripe muligheten til å se utover deres kjernevirksomhet.
- › Der hvor nettverkstiltaket er forankret i en eksisterende, fysisk verdikjede er det stort fokus på å skape møteplasser, drive omdømme- og merkevarebygging og lobbyvirksomhet. I de nettverkstiltakene hvor man prøver å skape noe nytt er det større fokus på møteplasser med ulike tema med mål om felles idé- og prosjektgenerering. Slike aktiviteter indikerer også at det legges ned mye innsats for å bygge hva som kan bli fremtidige verdikjeder.
- › De små, nye bedriftene forteller at de bruker sitt medlemskap i klyngeprosjektene og den tilknyttingen dette gir dem til de store bedriftene i klyngene for å bygge sin egen kredibilitet.
- › Klyngeprosjektene og aktivitetene i disse blir definert ut fra hva de er basert på. Om det er fundert i en allerede eksisterende verdikjede synes å utgjøre en forskjell.

# Konklusjonskapittel 5 - tilrådingar

- > Hovedformålet med prosjektet var todelt:
  - > 1. Undersøke hvordan en bedrifts interaksjon med ulike type nettverk bidrar til kunnskapsproduksjon, innovasjon og verdiskaping
  - > 2. Øke kunnskapen om hvordan formaliserte nettverkstiltak stimulerer og fasiliterer nettverksbasert innovasjon.
- > Kommentert samlet:
- > Våre data og analyser viser at innovasjonsarbeidet i stor grad foregår i verdikjedede relasjoner. Interaksjon med kunder og leverandører står i de fleste tilfeller svært sentralt, mens betydning av interaksjon med eksterne FoU-miljøer varierer mellom og innen bedriftsnettverkene. I modne bransjer (i vårt tilfelle maritim industri og matindustri) er disse samarbeidsstrukturene tydelige og fasttømrede. Dette har også konsekvenser for de respektive klyngeprosjektet. NCE Culinology har i stor grad fulgt «malen» til klyngeprogrammet, og responsen har vært lunken. GCE Blue Maritime har i noen grad avvirket fra programmets fokus på innovasjonsprosjekter og konsentrert seg mer om generell nettverksbygging, omdømmebygging, lobbying og markedsføring for sine medlemmer. Snarere enn å vurdere dette som et avvik, viser funnene våre at variasjonen forteller noe viktig om hvordan man jobber med innovasjon i de ulike klyngene. Det er stor forskjell på en moden klynge, som heter impulser ute for å sikre at den lokale problemdefinisjonen er oppdatert, og miljøene som aktivt henter forskningsimpulser ute for å bygge miljøer hjemme.
- > Det er stor variasjon innen nettverkene og på tvers av nettverkene med hensyn til åpen innovasjon i regi av klyngeprosjektet. Det rapporteres om mange tilfeller av konkurranse der bedrifter foretrekker å holde deler av innovasjonsarbeidet skjult for konkurrenter og konkurrenters samarbeidspartnere.
- > Det er også stor variasjon når det gjelder betydning av vitenskapsbasert innovasjon. For noen bedrifter er forskningsbaserte bidrag viktig, for andre har det liten betydning. Her er det både bransjemessige, bedriftsspesifikke og prosjektspesifikke variasjoner. Den vektleggingen av forskningsbasert innovasjon som ligger i klyngeprogrammet har eksempelvis vært problematisk i NCE Culinology. Evalueringene til Forskningsrådet har her ved to anledninger vært i motfase med vurderingene til en vesentlig del av industrimedlemmene. Et viktig fellestrekk i alle våre seks cases er at generell nettverksbygging, lobbying, omdømmebygging (for bedrift, bransje, region) framheves som viktig – og kanskje viktigere over tid enn det vi antok ved oppstart av RECIN. Det er også et gjennomgående trekk at nettverksprosjektene vurderes å ha stor verdi blant medlemmene.
- > En sentral del av datainnsamlingen gikk ut på å kartlegge bedriftenes egne strategier og innovasjonsfokus, og å undersøke om det var strategiske koplinger til nettverkstiltakene. Det viser seg at hvordan nettverksprosjektene er strategisk viktige er varierende. Mange av de viktigste bedriftene, som har en sterk posisjon (redere, store matprodusenter) opplever at den strategiske betydningen av egen deltakelse er begrenset.

## Innleiing:

Vi har dokumentert at stort sett alle respondenter på tvers av klyngeprosjektene og aktørgrupper vurderer klyngeprosjektene som verdifulle. Et sentralt funn fra vår studie er variasjon.

## Vi har avdekket:

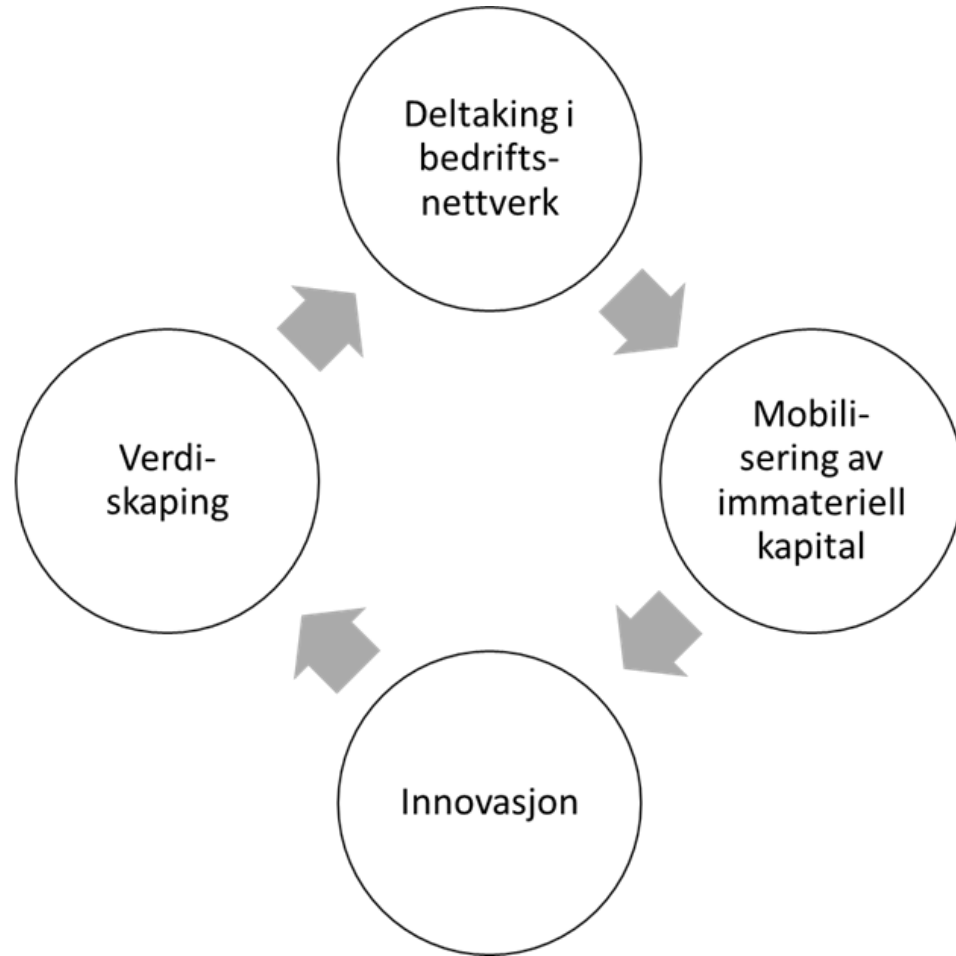
- > En forskjell – og forvirring - i bruk terminologi, når det snakkes om klynge, klyngeprosjekt, nettverk osv. Den samme utfordringen gjelder i den akademiske litteraturen.
- > Offentlig sektors involvering er nærmest et triple helix-samarbeid i de klyngene hvor temaet er interessant for denne sektoren (smart energy, smart care).
- > En forskjell i klyngeprosjektets aktiviteter og rolle. De som er forankret i en fysisk verdikjede, og et allerede modent forretningsnettverk, er mer opptatt av aktiviteter som ikke er konkurransevridende: konferanser, møteplasser, omdømme- og merkevarebygging. De klyngeprosjektene som forsøker å bygge en fremtidig verdikjede er mer opptatt av idégenerering og FoU-aktiviteter.

## Innspill til policy:

- > Lag plass til innovasjon i selve modellen for klyngeprosjekter! Å utføre en klyngekartlegging i et tidlig stadium i klyngeprosjektet kan avsløre mulighetene for aktiviteter og landskapet der klyngeprosjektet må manøvrere.
- > Innovasjonsprosesser er ulike avhengig av klyngens modenhet/forankring i verdikjede, og kriteriene bør derfor justeres for å imøtekomme at innovasjon ikke er en ting, men situasjonsbetinget.
- > Tatt i betraktning at det geografiske ikke var evaluert som mest relevant i forhold til innovasjonsimpulser, ville det være nyttig å åpne opp for annen type «nærhet» i kriteriene for evalueringer av klyngeprosjekter.

**Generelt så bør klyngeprogrammet bli mer fleksibelt og mer lydhørt i forhold til de spesifikke behov som kommer opp i det enkelte nettverksprosjekt. Aktiviteter som nettverksbygging, opplæring og konkrete innovasjonsprosjekter bør tilpasses bedre til medlemmenes strategiske behov og prioriteringer. Satsingen på åpen innovasjon, på forskningsbasert innovasjon og innovasjonsprosjekter generelt i nettverkstiltaket bør avstemmes bedre i forhold til bransjestrukturelle føringer, bedriftenes strategier og hva som foregår på andre arenaer.**

# Betydninga av immateriell kapital i bedriftsnettverk

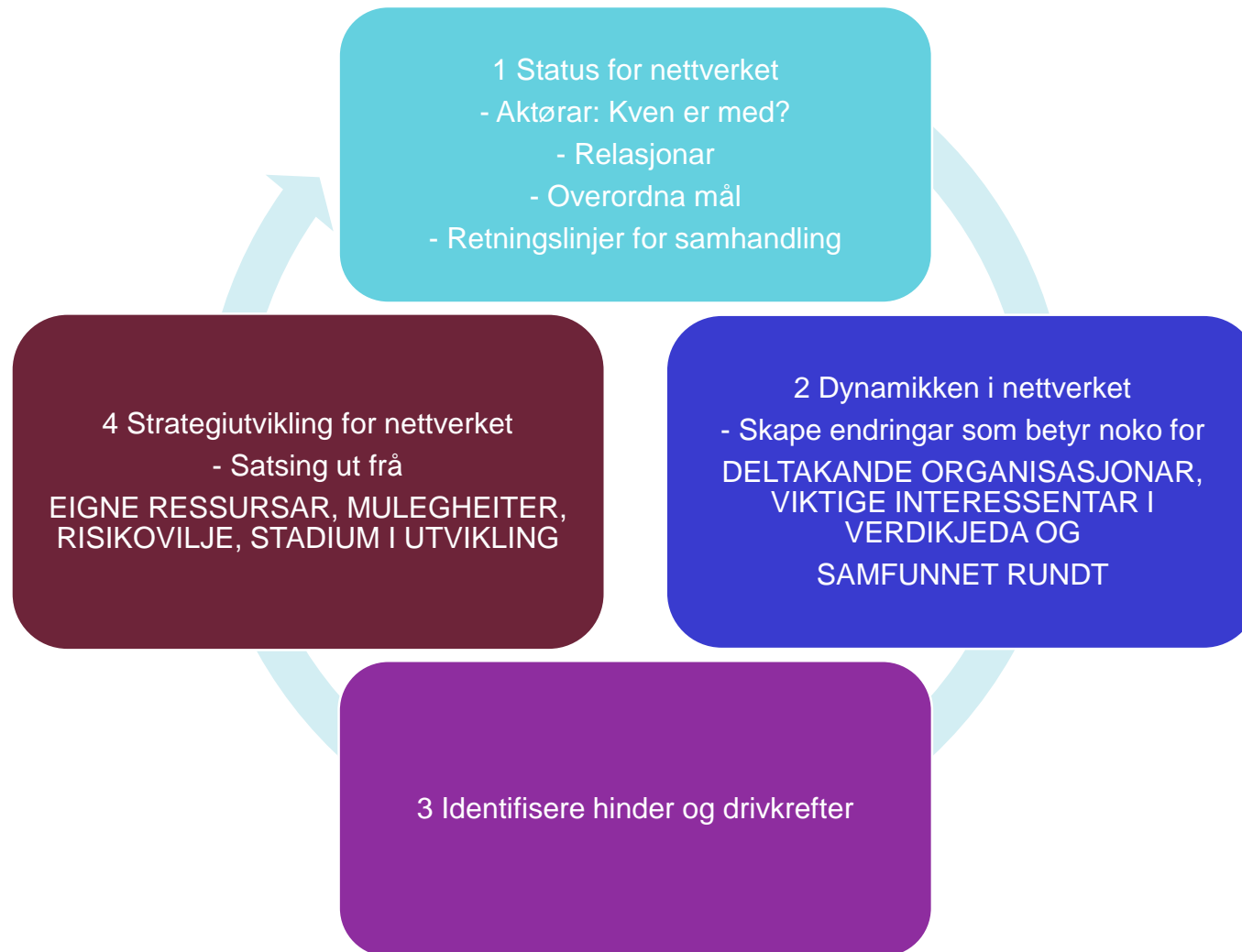


# Konklusjonar frå innovasjonsøkosystem + studiar av MF

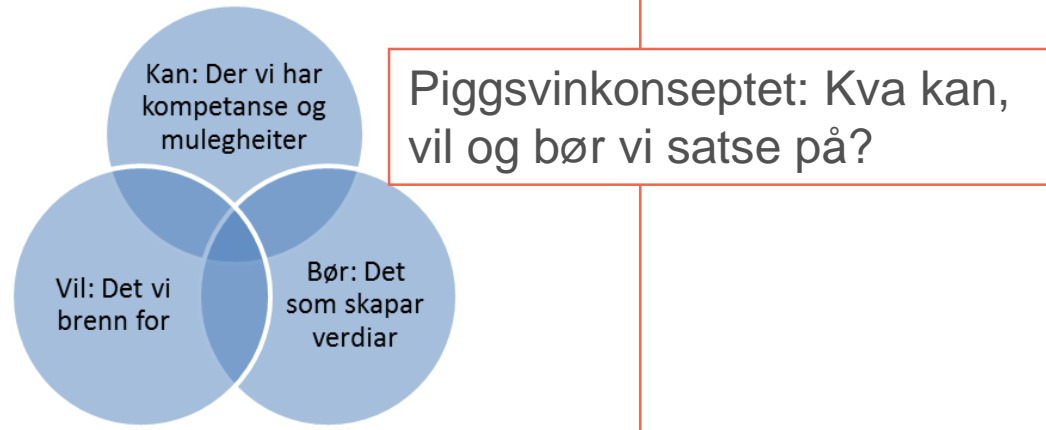
- › Gjennom samarbeid mellom ulike aktørar som dreg i same retning blir det umulege muleg
  - › Seks krav til velfungerande nettverk
    - › Skape medlemsfordelar
    - › Utvikle og dele kunnskap
    - › Bygge legitimitet (omdømme)
    - › Skape innovasjon
    - › Mobilisere ressursar
    - › Skape ekstern nytte



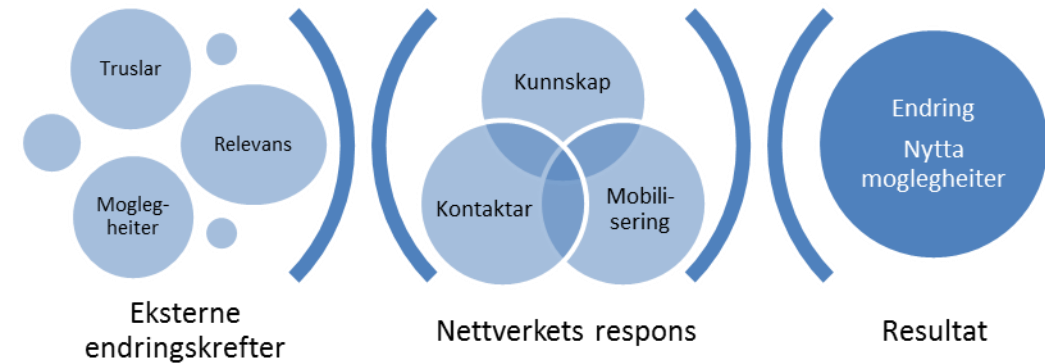
# «Arbeidsbok»: Verktøykasse for strategisk arbeid med innovative nettverk



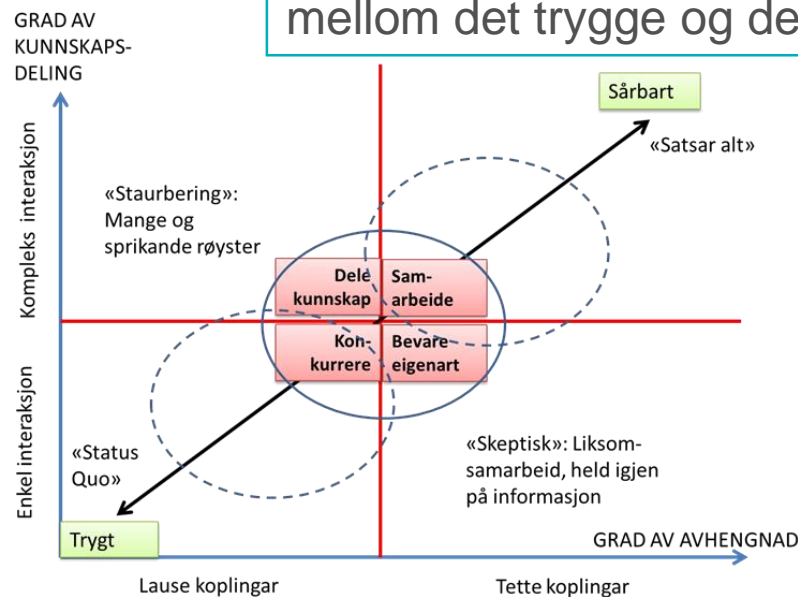
# Innspel til strategiutvikling for bedriftsnettverk



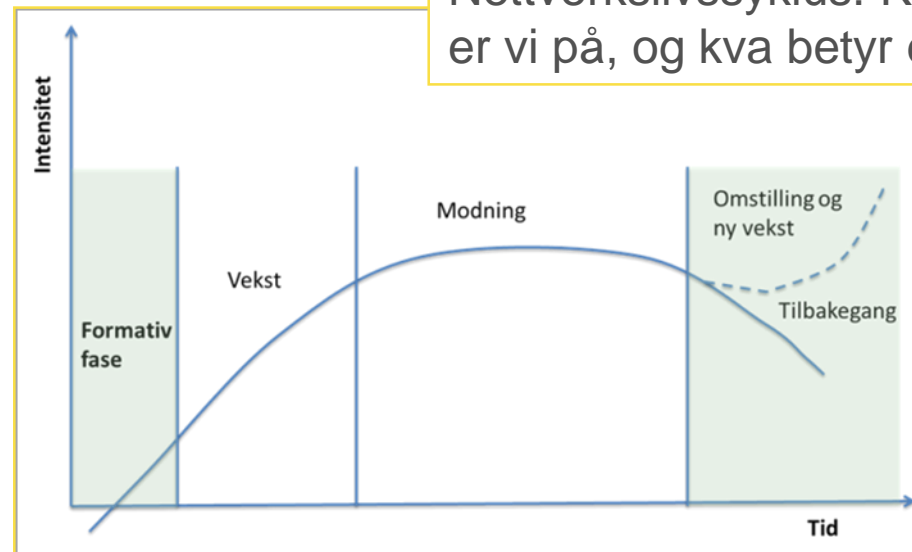
Institusjonell kapasitet: Korleis handtere eksterne endringskrefter?



Risikoanalyse: Korleis finne balansen mellom det trygge og det sårbare?

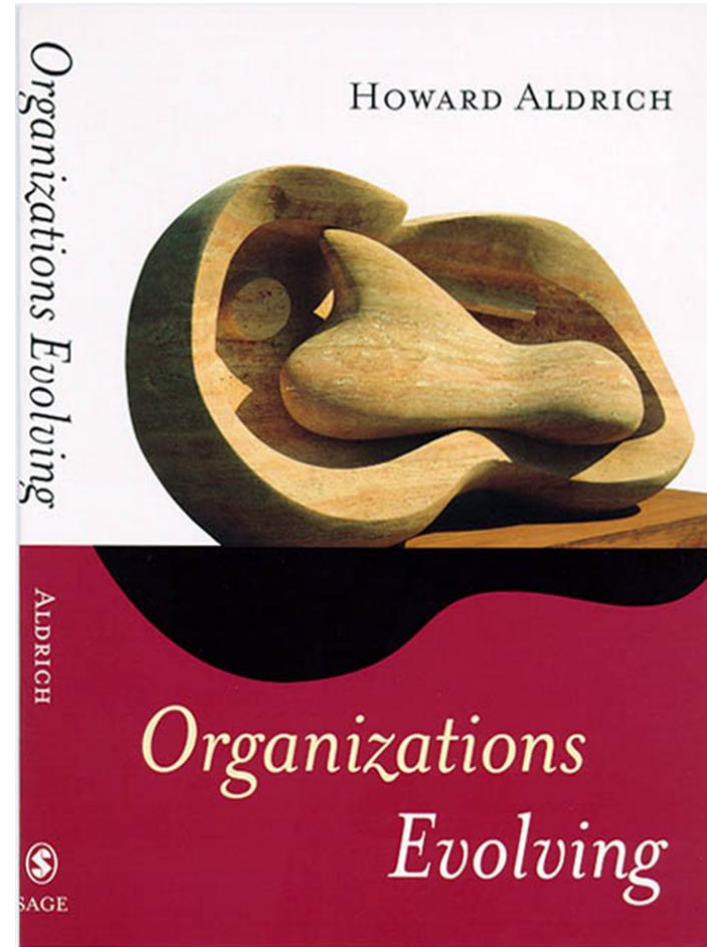


Nettverkslivssyklus: Kva stadium er vi på, og kva betyr det?



# Kap 6. Bygge legitimitet

- › Legitimitet: At ein aktør (person, organisasjon eller nettverk) har legitimitet betyr at andre har tillit til at aktøren handlar i tråd med akseptable verdier og normer
- › Banebrytande innovasjonar får legitimitetsproblem av to grunnar
  - › Mangel på kunnskapar om det nye
  - › Det nye kan bryte med innarbeidd praksis
- › For innovative nettverk er det å ha legitimitet ein kritisk faktor
  - › for rekruttering, støtte, finansiering, gjennomføring...



Howard E. Aldrich:  
Professor i sosiologi,  
University of North Carolina,  
USA



# Korleis vurdere og betre nettverkets legitimitet ?

Nivå	Kartlegge og påverke tankar og kjensler i og rundt nettverket	Arbeide politisk for å styrke nettverket
Bedrift (organisasjon)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er nettverkets mål i samsvar med bedriftas mål?</li><li>• Har dei som står bak nettverket legitimitet?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Historiske tradisjonar.</li><li>• Vidareutvikle eksisterande samarbeid.</li></ul>
Leiing og drift av nettverket,  (indre læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbeidsrelasjonar og samarbeid i nettverket.</li><li>• Tilgang til ekstern kompetanse.</li><li>• Har leiar av nettverket tilstrekkelig kjennskap til sektoren og legitimitet i nettverket?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er «viktige» aktørar med i nettverket?</li><li>• Intern begeistring gjennom ekstern nytte (Positive eksternalitetar)</li></ul>
Regionalt (eksterne læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spreie kunnskap via alliansar, avtalar og samarbeid på tvers av nettverk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrering i planarbeid etc.</li><li>• (Positive eksternalitetar)</li></ul>
Nasjonalt (eksterne læreprosessar)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bygge omdømme med å delta i samarbeid med nasjonale utdannings- og FoU-institusjonar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felles marknadsføring og lobbyverksemd mot nasjonalt politisk nivå</li></ul>



## Konklusjonar frå vårt bidrag i boka immateriell kapital

---

Vårt A4-innspel i strategidiskusjonen er:

**John Roger Andersen, Eli Bjørhusdal,  
Jon Gunnar Nesse, Torbjørn Årethun (red.)**

# IMMATERIELL KAPITAL

– Fjordantologien 2017

Funksjonar i velfungerande nettverk	Immaterielle element	Døme
Fortrinn/incentiv til å bli med i nettverket	<p>Nettverket som</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Møteplass</li> <li>Døropnar</li> <li>Arnestad for innovasjon</li> <li>Institusjon med høg status</li> </ol> <p><i>Merknad: Kan ha overlapp med punkta nedanfor</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konferansar gir høve til å møte viktige aktørar i og rundt verdikjeda og til gjensidig informasjonsutveksling</li> <li>Kontaktformidling, speed-dating, leverandørdatabase.</li> <li>Utviklings- og pilotprosjekt, danning av nye selskap, finne nye produkt og forretningsområde.</li> <li>Medlemskap har verdi i seg sjølv, det blir ein del av omdømebygginga</li> </ol>
Kunnskap: Skaping og deling	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rutinar og praksisar for kunnskapsinnhenting</li> <li>Rutinar og praksisar for kunnskapsspreiing</li> <li>Legge til rette for skaping av kunnskap</li> <li>Ta ny kunnskap i bruk</li> </ol> <p><i>Merknad: Litt varierende og forbausande lite bruk av internasjonale impulsar</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tilgang på kompetanse gjennom nettverket, eventuelt opplysning om kvar denne kompetansen er å finne</li> <li>Medlemsmøte med fagleg program og informasjon frå medlemsbedrifter, nyheitsbrev, workshops, speed-dating, leverandørdatabase</li> <li>Informasjon om behov i marknaden som grunnlag for innovasjon, kontakt med FoU-miljø, formaliserte FoU-samarbeid.</li> <li>Prosjektgjennomføring med felles risiko for ny produktutvikling, driftsfase med tilbakemelding om erfaringar</li> </ol>
Innovasjon	<ol style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid har ført til nye produkt</li> <li>Samarbeid har ført til etablering av nye bedrifter</li> <li>Utviklingsprosjekt har kome i stand, men i varierende grad</li> </ol> <p><i>Merknad: Litt varierende og forbausande lite bruk av internasjonale impulsar</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konkrete nye produkt som følgje av samarbeid: Batteri-installasjon på skip (MCT), industristøvsugar (MF)</li> <li>Nye bedrifter etablert gjennom SEM og MF</li> <li>Særleg i MCT er det blanda tilbakemeldingar frå bedriftene, men også her finn vi døme på utviklingsprosjekt der nettverket har spelt ei kritisk rolle. NSCC er eit ferskt nettverk, men likevel med mange oppstarta prosjekt. I SEM er FoU-prosjekt kjerneverksemd. MF er ungt og døma få.</li> </ol>
Legitimitet	Stort sett har alle nettverka bygt seg opp ein god legitimitet, både a. internt og b. eksternt	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motiverte og engasjerte leiararar skapar høg intern legitimitet.</li> <li>NCE-/GCE status gir legitimitet i samfunnet rundt nettverka. Suksess som døropnar, som er nemnt i alle nettverka, er ein indikator på ekstern legitimitet.</li> </ol>
Ressursmobilisering	<p>Utover direkte pengestøtte finn vi at nettverka blir brukt til mobilisering av ressursar i form av</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>kulturell kapital – kunnskapar og informasjon</li> <li>sosial kapital – relasjonar til aktørar med utfyllande ressursar (som kan vere kunnskapar eller pengar)</li> </ol> <p><i>Merknad: a. og b. kan gå over i kvarandre (jf. døme)</i></p>	I MF fortel ei bedrift at dei viktigaste ressursane dei får gjennom nettverket er kunnskap og informasjon, og hjelp frå andre aktørar til å løyse konkrete problem for kundane. I GCE Blue er impulsane og samarbeidet på tvers av bedriftsgrenser innanfor same verdikjede den viktigaste ressursmobiliseringa. I MCT kan aktørane vere avhengig av enkeltpersonars entusiasme. I SEM, blir dette framheva: Idégenerering, prosjekt, mobilisering gjennom å skrive klyngesøknader, og nærleik til verkemiddelapparatet.
Ekstern nytte	«Tilleggsverknader» og skaping av godt omdøme for heile regionen	Det å bidra til berekraftig verdiskaping er ein viktig del av dette. Posisjonering innan miljøteknologi vil ha verknader i heile regionen (MCT, SEM). Mulege infrastrukturiltak (MF) og betre kommunale tenester (NSCC) kan også nemnast.

## Lenkjer:

- › ["Innovasjonsøkosystem", redaktør Jon Gunnar Nesse \(Ikkje til nedlasting\)](#)
- › [Oppsummeringsrapport fra VRI 3 forskerprosjekt RECIN](#)
- › [Verktøykasse for utvikling av innovative nettverk / Tools for development of innovative networks](#)
- › [Den immaterielle sida av nettverkssamarbeid](#)

## Prosjektnettsida:

- › [Regionale utfordringar og mulegheiter - Innovasjon og verdiskaping i forretningsnettverk - VRI 3](#)

