



Frost Forretningsutvikling AS

### Prosjektbeskrivelse – hovedprosjekt

En analyse og beskrivelse av prosess og arbeidsmetodikk i "vellykkede cases på kollektive arbeidsformer", der offentlig virkemiddelapparat, kompetansemiljøer og næringsaktører har gått sammen om, og lykkes med, næringsutvikling og verdiskapning.

Hovedprosjektet som beskrives i dette dokumentet er en følge av et vellykket forprosjekt der vi søkte frem gode eksempler på vellykkede næringsutviklingsprosjekter internasjonalt.

22.12.03

Thomas Brustad, partner

Tlf. 982 42 250

thomas@frostforretningsutvikling.no

Gorm Pedersen, partner

Tlf. 905 66 038

gorm@frostforretningsutvikling.no

Caroline Grønvold, seniorkonsulent

Tlf. 952 15 435

caroline@frostforretningsutvikling.no



markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



# Innhold

## ■ Innledning

### ■ Om klusterbasert næringsutvikling

- 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?
- 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?
- 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt?
- 2.4 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?

### ■ Arbeidsmetodikk

- 3.1 Hvordan jobbes det?
- 3.2 Roller myndigheter
- 3.3 Suksessfaktorer og fallgruver

### ■ Klusterutvikling i praksis

- 4.1 Læringspunkter

### ■ Anvendelse

- 5.1 Etablering av klustere – hvordan foregår prosessen?
- 5.2 Anbefalinger for FHF's videre fremdrift  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



## Sammendrag og viktigste funn

- Basert på søk etter og analyse av gode næringsutviklingsprosesser i en rekke land, der myndigheter har inntatt viktige roller, har vi funnet at klusterutvikling er metoden/teorien som preger dette arbeidet på alle kontinenter. Vår undersøkelse er å regne som stikkprøver, men resultatene gir uansett en indikasjon så sterk, at en mer vitenskapelig korrekt utført analyse sannsynligvis ville vist samme resultat.
- Klusterbasert næringsutvikling satser på (understøtter) etablert konkurransekraft innenfor et geografisk definert område. Innenfor det geografisk avgrensede området etableres forretningsbaserte samarbeidsarenaer mellom bedrifter innenfor samme bransje. Samarbeidet skal gi effekter/synergier på utvalgte funksjoner som bedriftene hver for seg ikke kunne skape alene/isolert. Effektene forsterker konkurransekraften til det regionale bransjeklusteret, som gir muligheter til ny vekst og lønnsomhet i eksisterende bedrifter, samt nyetableringer innenfor bransjens verdikjede, eller i bransjens randsone.
- Klustertenkning som næringsutviklingsmetodikk er godt dokumentert av blant annet OECD og Harvard University v/Michael Porter. Regionale bransjeklustere som arbeider koordinert med forretningsmessig samarbeid, viser utslag på viktige økonomiske parametere langt over næringslivets gjennomsnitt.
- Myndighetene har viktige roller i det å identifisere slike muligheter, og i å få slike prosesser på skinner. I tillegg er det avgjørende at myndighetene understøtte utviklingen over tid, gjennom koordinering og målretting av de politiske og makroøkonomiske innsatsfaktorene.
- Norge har unike geografisk baserte naturgitte fortrinn innenfor en rekke områder. Fisk er ett av de viktigste. I dag er ikke fiskeri og havbruksektoren preget av forretningsmessig og markedsmessig koordinering og samarbeid, slik en ser at de vellykkede klusterutviklingsprosessene preges av. Grunnene til dette er mange, og beskrives delvis gjennom dette dokumentet. Viktigst her, er det å peke på de mulighetene til rasjonalisering, vekst og margin som ligger i en slik retning/prosess. Mulighetene er spesielt gode innenfor bransjer med fragmentert småbedriftsstruktur, men hvor bedriftsmodellene er forholdsvis homogene. Nettopp slik ser norsk fiskeri- og havbruk ut.
- I Norge spiller regional politikk en viktig rolle i myndighetenes tilnærming til fiskerisektoren. Slik vil det fortsatt være. Klusterbasert næringsutvikling vektlegger viktigheten av å satse på de sterke – de som viser evne til lønnsomhet og vekst. Samtidig er det liten medlidenhet med virksomheter som ikke lykkes. Hvis norske myndigheter skulle ta inn over seg de gode resultatene klusterbasert næringsutvikling har i andre land, ville det bety fokus på (understøttelse av) virksomheter/grupper av virksomheter med motivasjon og forståelse for at samarbeid kan gi økt rasjonalitet og mulighet for vekst. På den andre siden ville det bety aksept for at virksomheter som ikke har fundamentale forutsetninger for lønnsomhet, må få gå ned uten myndighetsinnblanding. Eventuelle myndighetsbidrag gir avkastning der forretningene allerede drives godt, men hvor det finnes ytterligere stort potensial gjennom formalisert bedriftssamarbeid og markedsorientering.

## Sammendrag og viktigste funn

- Vi har undersøkt flere cases på et generelt, overfladisk nivå. Vi har dukket dypere ned i to cases av spesiell relevans for norsk fiskeri- og havbruk. Vi har sett på svineproduksjonen i Danmark og vi har sett på ”mat og drikke klusteret i Skottland”.
- Dansk svineproduksjon er et ekte ”industrieventyr”. Canadisk svineproduksjon, som er en av Danmarks viktigste konkurrentland på svin, har analysert årsakene til at Danmark er så sterke. De fant at dette hadde Danmark lykkes med – på tross av – ikke på grunn av – naturgitte fortrinn. Det er med andre ord ganske imponerende at Danmark er verdens største eksportør av svinekjøtt i verden. Vi har forsøkt å etter-rasjonalisere hvilken prosess som har skjedd innenfor næringen/klusteret.
- Mat og vin klusteret i Skottland, er et myndighetsinitiert klusterutviklingsprosjekt tilrettelagt for alle aktører innenfor sektoren. Prosjektet er svært godt dokumentert, og har gitt gode resultater på få år. For norsk fiskeri og havbruk, er det interessant fordi utgangspunktet for prosessen er svært likt det en finner i Norge. En fragmentert småbedriftsstruktur i et land der kostnadsfortrinnene er få. Enkeltbedriftene blir for små til å arbeide effektivt mot mat- og drikkevarekanalene og sliter med å etablere god nok kompetanse på forbrukermarkedene hvor produktene til slutt ender opp.
- Med bakgrunn i case-studiene har vi etablert en generell, men tilpasningsdyktig, modell for hvordan klusterutviklingsprosessen kan/bør se ut. Vi har fokus på suksesskriterier og fallgruver.
- Totalt sett håper vi dokumentet kan være en inspirasjon til ny/justert tenkning/innsats rundt næringsutvikling innenfor fiskeri og havbruk.
- Fremover vil vi benytte resultatene til målrettet kompetansetilførsel til utvalgte målgrupper innenfor myndighetsorganer og næring.

## Kort om prosjektet

### ▪ **Forprosjektets resultater**

- Forprosjektet avdekket flere cases internasjonalt, på meget vellykket næringsutvikling – regionalt så vel som nasjonalt, der kollektive arbeidsformer er benyttet/benytted. De kollektive arbeidsformene kjennetegnes av at myndigheter/offentlig virkemiddelapparat, kompetansemiljø og næringsaktørene samarbeider nært i et langsiktig perspektiv for å løse en nærings utfordringer, gripe en nærings markedsmuligheter eller forbedre en nærings konkurransekraft.

### ▪ **Fokus i hovedprosjektet**

- Hovedprosjektet skal bidra til at FHF får nødvendig detaljkunnskap om arbeidsmetodikken som preger kollektive arbeidsformer. Hensikten er å gjøre FHF bedre i stand til å vurdere og/eller påvirke de prosjekter det bevilges midler til, slik at prosjektene i større grad enn det som er tilfelle i dag gir de resultater det er forventinger om. I hovedprosjektet er det primært fokusert på:
  - Hvilke prosesser de beste casene har fulgt, fra problem/utfordringsbeskrivelse og helt ut til prosessen har gitt konkrete resultater ute på markedsplassen. Beskrivelsene tar utgangspunkt i de eksemplene som er avdekket i forprosjektet samt erfaringer andre har gjort seg.
  - Kunnskapen og erfaringene som etableres kobles mot kjente utfordringer/muligheter innenfor deler av norsk fiskeri- og havbruk. Vi har i prosjektet utarbeidet forslag til konkret bruk av suksessreseptene fra utlandet inn i valgte problemstillinger i norsk fiskeri- og havbruk.

# Innhold

- **Innledning**

- **Om klusterbasert næringsutvikling**

- 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?
- 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?
- 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt?
- 2.4 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?

- **Arbeidsmetodikk**

- 3.1 Hvordan jobbes det?
- 3.2 Roller myndigheter
- 3.3 Suksessfaktorer og fallgruver

- **Klusterutvikling i praksis**

- 4.1 Læringspunkter

- **Anvendelse**

- 5.1 Etablering av klustere – hvordan foregår prosessen?
- 5.2 Anbefalinger for FHF's videre fremdrift  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



## 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?

- **Vår definisjon..**

- Klusterbasert næringsutvikling skjer når næringsaktører går sammen med myndigheter/virkemiddelapparat og eksternt kompetansemiljø for å løse utfordringer, gripe markedsmuligheter og / eller gjennomføre næringsmessige løft i en felles målrettet prosess.

- **Med andre ord..**

- Klusterbasert næringsutvikling er en prosessorientert arbeidsmetodikk. Verktøyet tydeliggjør roller og arbeidsfordeling i et utviklingsarbeid som har til hensikt å skal skape merverdi på nivå over bransjenivå.
- Kluster erstatter delvis det gamle begrepet sektor (f.eks tjenestesektor) og bransje (geografisk industri). Sektor er for bredt og bransje er for smalt.

## 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?

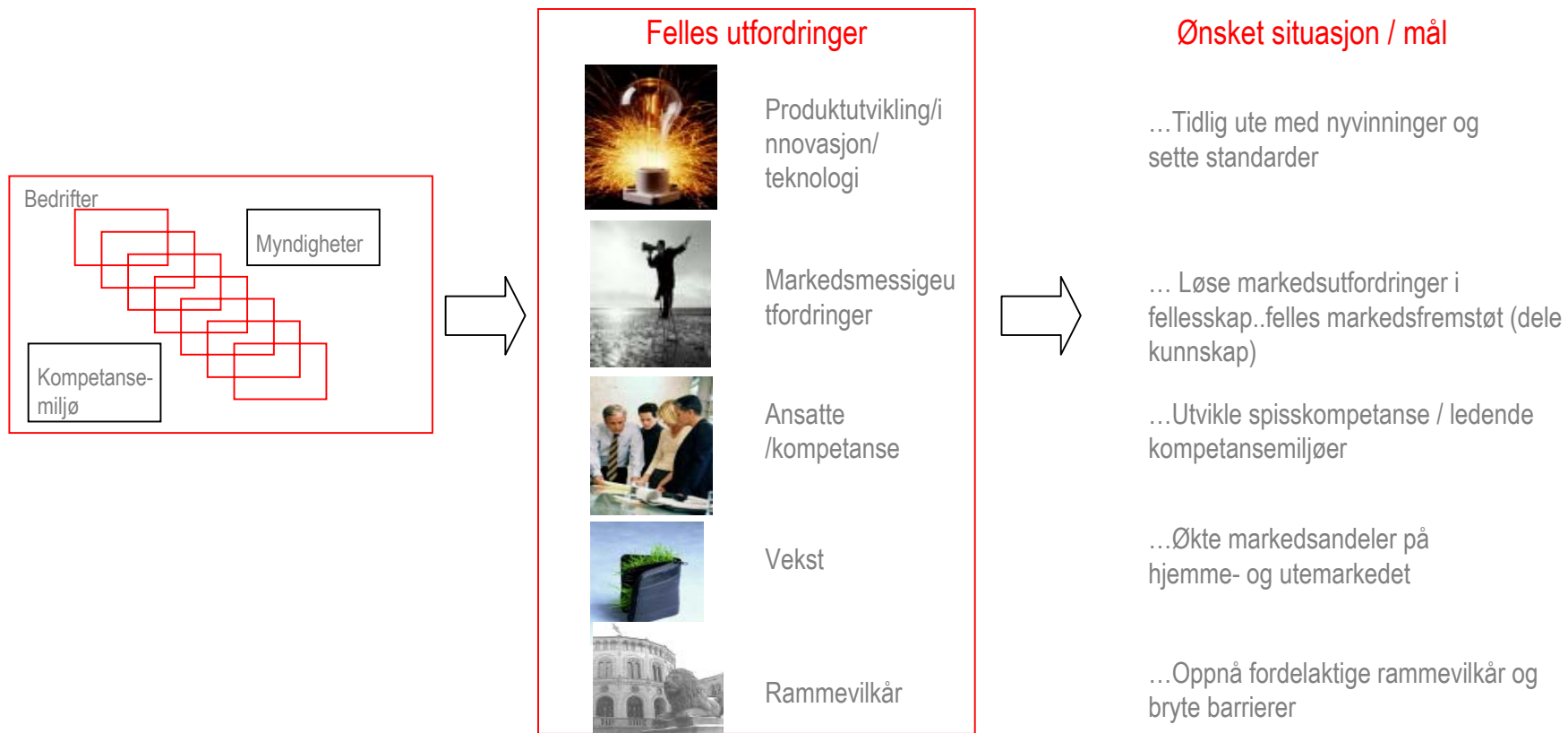
### Hvorfor klusterutvikling eller samarbeid på tvers av bedrifter?

- Basisen for klusterbasert næringsutvikling er at to samarbeidende selskaper kan skape mer og gi høyere vekst i samarbeid enn hver for seg. Den enkelte bedrift er ofte for liten til å arbeide effektivt mot markeder som krever stadig mer. En forutsetning er at det foreligger synergiområder mellom bedriftene og at virkemiddelapparat og kompetansemiljø jobber med bransjen mot felles definerte mål.
- I et kluster som fungerer godt, vil det være en vinn-vinn situasjon for partene i stedet for rivalisering om knappe ressurser. Det handler om å utnytte relasjoner effektivt for å oppnå sterk posisjon i markedet. Det er helt avgjørende å få til et dynamisk samspill mellom partene for å få ut effekter i form av for eksempel:
  - Samarbeidende konkurrenter legger press på hverandres innovasjonstakt og produktivitetsevne.
  - Leverandørene og krevende kunder vil stille "state of the art" krav slik at man tvinges til å bli bedre
  - FoU-institusjoner, konsulent/rådgivningsselskaper, utdanningsleverandører og virkemiddelapparatet inngår som støttespillere og/eller initiativtakere og vil i mange tilfeller spille en meget viktig rolle som bidragsyter i klusteret
  - Relaterte næringer er viktige for å skape grobunn for erfaringsoverføring og styrking av regionen. Dette kan være bransjer som er direkte involvert i markedsproduktet eller opplevelsen (for eksempel varehandel for turistnæringen og fiskerinæringen) eller bransjer som for eksempel ligger langt fremme på bruk av teknologi (for eksempel e-handel) eller produktutvikling (for eksempel industri), samt har likheter i kompetanseprofiler som muliggjør samarbeid om rekruttering, opplæring og sambruk av personalressurser.
- **Figuren på neste side oppsummerer de viktigste utfordringene som vil kunne være utgangspunktet for en klusterutviklingsprosess – og hvilke overordnede mål som klusteretableringen kan ha.**



## 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?

### Felles utfordringer som løses bedre i klustersamarbeid...



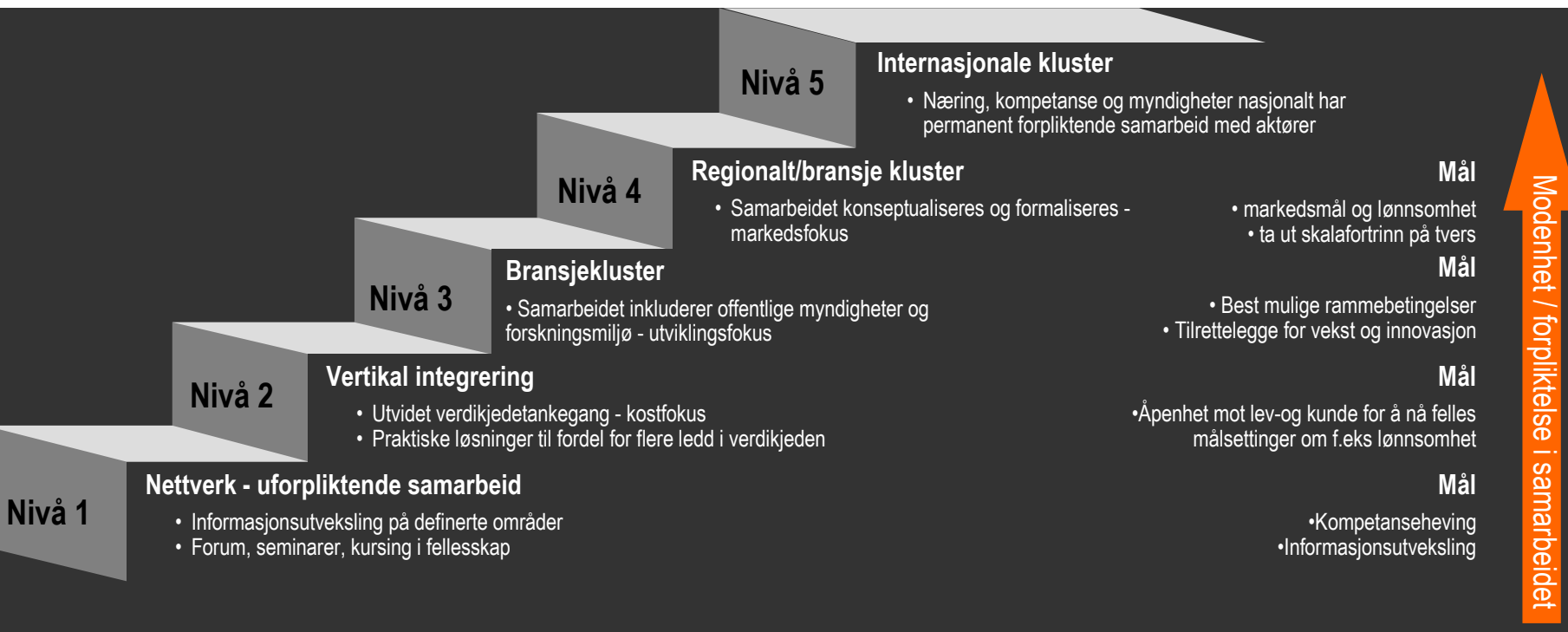
## 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?

### Klusterutvikling er en modningsprosess..

- Klusterutvikling benyttes for å løse felles utfordringer for derigjennom å nå definerte felles mål. Hvorvidt nærings, kompetanse og myndighetssiden lykkes i klusterprosesser avhenger mye av målsettinger for samarbeidet, men også grad av forpliktelse og modenhet i næringen og fastheten i samarbeidet.
- Figuren på neste side viser ulike nivåer av samarbeid og hva som kan realiseres på de ulike nivåene. Det er først på nivå 3 at samarbeidet har en forpliktelse i seg som tilsvarer en klusteretablering – hvor det bransjeovergrepene samarbeidet er forpliktende for de involverte parter.
- Det er viktig å presisere at det ikke er nødvendig å gå gjennom alle fasene – struktur, rammevilkår, modenhet /tillitt og målsettinger i klusteret vil blant annet være styrende.
  - Forum i regi av FHF (rekeforum, tørrfiskforum osv. ) er eksempler på samarbeid på nivå 1: samarbeidet har til hensikt å samle en næring for å utveksle informasjon og bygge spisskompetanse samt sette fokus på områder hvor næringen har felles utfordringer. Disse forumene har hatt ”spin off” effekter i form av at bedriftene har sett på muligheter for mer forpliktende samarbeid .
  - Det er igangsatt prosesser basert på forumene, der enkelte bedrifter finner sammen rundt felles utfordringer/muligheter, og setter felles mål. Dette er forretningsmessig forpliktende prosesser, der aktørene bringer den mulige avkastningen opp på et helt annet nivå. Disse prosessene er typisk plassert på nivå 4 i figuren på neste side.

## 2.2 Hva realiseres gjennom vellykket samarbeid? Ulike effekter på ulike nivåer – ”trappetrinnsmodellen”

Det finnes flere eksempler på kluster-modeller og hva som realiseres på de ulike nivåene. Struktur og ”fasthet” i samarbeidet modnes gjerne over tid, og dernest også målsettingene for samarbeidet.



## 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt ?

Klusterutvikling er ikke nytt. På 1990 – tallet ble klusterperspektivet svært aktuelt som arbeidsmetodikk for nasjonal og regional utvikling. Harvard professor Michael E. Porters arbeid og derpå involvering fra OECD, UNIDO, UNCTAD og Verdenbanken, har ført markeder over hele verden til fundamentalt nye retninger innenfor næringsutvikling. Den kanskje viktigste årsaken til at klusterutvikling er et populært tema er at næringsutviklingsarbeidet preges av av anti-subsidieringsholdninger. Dette begrenser hvilke virkemidler som anses som stuerene for ulike virkemiddelinstusjoner. Klusterarbeid anses politisk sett som en vellykket modell. Det er etablert felles møteplasser for klustere og gjennomført flere større evalueringer av hvordan klusteretableringer forbedrer konkurransekraft og får enkeltbedrifter eller næringer til å prestere bedre. Viktigste årsak at metoden nå benyttes på alle kontinenter er de beviste gode resultatene av slike prosesser, som analyser har dokumentert.

Det snakkes ikke lenger om hvorfor, men hvordan.

Michael Porters "Cluster Mapping Project" og Cluster profiles\* illustrerer fokuset på klusterutvikling." I 2003 ble det gjennomført omfattende analyser og målinger av klustere over hele verden. Klustrene ble identifisert og analysert basert på geografi og bransje... Fiskeri og fiskeriprodukter var en av bransjene..



The screenshot shows the website of the Institute for Strategy and Competitiveness. The main heading is "Cluster Profiles". A sidebar on the left lists various cluster categories, with "Fishing and Fishing Products (7 profiles)" expanded to show profiles for Ecuador (1), France (2), Kenya (1), Morocco (1), New Zealand (1), and United Kingdom (1). The main content area displays "All Fishing and Fishing Products clusters." with a table listing specific clusters. A note indicates that a dagger symbol (†) indicates profiles with minimal descriptive content.

Country	Region	Locality	Cluster Profile
United Kingdom	Scotland		<a href="#">Agriculture/ Food/</a>
New Zealand		Nelson	<a href="#">Deep Sea Product</a>
Kenya	Lake Victoria	Kisumu and Uhanya Beach	<a href="#">Fish</a>
France	Nord - Pas-de-Calais (North-France)	Boulogne	<a href="#">Fisheries</a>
Morocco			<a href="#">Sea Products</a> †
France	Pays de la Loire (West-France)	Vendée	<a href="#">Seafood</a>
Ecuador	Coastal Provinces		<a href="#">Shrimp</a>

†: indicates Cluster Profiles with minimal descriptive co

## 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?

- Forskningsprosjektet "Et verdiskapende Norge" ble ferdigstilt i 2000. SND, forskningsmiljø og en rekke bedrifter var involvert i prosjektet. Prosjektet la stor vekt på nasjonale klustere (noe som kan ha redusert effektene).
- I løpet av de siste årene er det igangsatt flere klynge/nettverks-initiativer innenfor spesielt innovasjonskrevende bransjer i Norge. Felles for de fleste initiativene er at de er finansiert av SND midler (stort sett ARENA midler) og synes å ha fokus på innovasjon og verdiskapning – med noe varierende grad av kommersielt fokus og delvis manglende forretningsmessig forpliktelse.
- Et annet fremtredende moment er at prosjektene dessverre er noe lite kjent utad. Dette kan selvsagt forklares med at mange av prosjektene er i en oppstartsfasen, men noe av forklaringen kan også ligge i manglende markedsfokus.
- Det er flere eksempler på gode initiativ av ulik modenhet; Inno-Tech i Kongsberg et etablert samarbeide rundt Kongsberg-gruppen og høyskolemiljø Buskerud/Vestfold innenfor området IKT/Elektronikk. Inno – Tech er i dag et av få modne klusterene i Norge med egen daglig leder og med målsetting om egenfinansiert virksomhet i 2007.
- Det finnes også enkelte eksempler på at det innenfor turistnæringen tenkes klusterbasert. "Innovativ fjellturisme" er et samarbeide mellom turisme og næringsliv på tvers av fjellregioner. Målet for prosjektet er utvikling i seks fjellbaserte reiselivsdestinasjoner i Buskerud, Telemark og Agder.
- Innenfor Fiskeri og Havbruksnæringen er heller ikke tema ukjent; pr. okt 2003 var det igangsatt sjømatklyngeprosjekt i Finnmark og Nord-Troms, Bioklynge Nord (oppdrett av nye arter i Troms, Innovasjon Møre (utvikling av marine og maritime næringer i Møre og Romsdal, Marin Vest (utvikling av sjømat- og havbrukssektoren i Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland samt Marin Innovasjon Nordland (utvikling av havbruksnæringa i Nordland).
- Vi har funnet svært få eksempler på formaliserte klusterutviklingsprosesser med klart kommersielt forretningsfokus. Prosjektene som har oppnådd offentlig støtte bærer preg av liten grad av forpliktende samarbeid.
- I og med at de fleste av initiativene er i oppstartsfasen, er det lite materiale som sier noe om resultatene av etableringene.

## 2. 4 Hvorfor er vi ikke kommet lenger i Norge\* ?

- Norge er et isolert land; politisk, geografisk og kulturelt
- Det er ikke etablert kultur i Norge for åpenhet. Nordmenn har vært og er opptatt av å holde mest mulig hemmelig for hverandre. Som følge av dette kommer bedriftene selv sent på banen – noe som er pekt på som en av de viktigste suksessfaktorene ved klusteretableringer.
- Det er gjort mye i forhold til å stimulere til aktivitet innenfor ulike regioner i Norge. Her har SND og ulike forskningsfond spilt en sentral rolle. Vi tror allikevel at mangelen på gode eksempler i Norge kan skyldes at Norge, og det offentlige næringsutviklingsarbeidet, har en tradisjon for regional subsidiering innrettet mot fysiske investeringer og drift, mens marked, anvendt FoU, ikke står like sterkt historisk.
- Lokale og regionale myndigheter er lite villige til å samarbeide over administrative grenser og det savnes samarbeidsorganisasjoner som binder bedrifter sammen.
- Norge er et rikt land som har naturgitte konkurransefortrinn. Norge har lite historikk med å utvikle konkurransefortrinn som ikke er naturgitte dvs. Norge har ikke hatt kriser som har gjort det nødvendig å utvikle enkelt-regioner eller næringer.
- Mangel på strukturerte prosesser og målrettet arbeid som vedvarer over tid og hvor partene sammen har laget en visjon for fremtidig satsning er også en viktig forklaring for hvorfor Norge ligger etter.

*\*basert på samtaler med forskningsmiljøer (BI/NHH), SND og bedrifter*

# Innhold

- **Innledning**
- **Om klusterbasert næringsutvikling**
  - 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?
  - 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?
  - 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt?
  - 2.4 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?
- **Arbeidsmetodikk**
  - 3.1 Hvordan jobbes det?
  - 3.2 Roller myndigheter
  - 3.3 Suksessfaktorer og fallgruver
- **Klusterutvikling i praksis**
  - 4.1 Læringspunkter
- **Anvendelse**
  - 5.1 Etablering av klustere – hvordan foregår prosessen?
  - 5.2 Anbefalinger for FHF's videre fremdrift  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



## 3.1 Hvordan jobbes det?

### – En forsmak på 3 trinnsmodellen

Det er ikke fastsatt beste praksis for hvordan det skal jobbes med klusterutvikling, men av de prosessene og casene vi har vært igjennom synes det å være klare fellestrekk:

- De igangsettes basert på strategisk beslutning. Gjerne på bakgrunn av at de har identifisert utfordringer som krever felles løft. Ofte har offentlige organer fungert som starthjelp – eller enda bedre at bransjen selv har tatt initiativ og ser behovet.
- De går gjennom en mobiliseringsfase som omfatter klargjøring av hva klusteret skal løse, hvordan og med hvem
- I formaliserings- og utviklingsfasen etableres planer og prosjekter med tidsplaner
- Tilslutt går klusteret over i en driftsfase – hvor koordinering, måling, dynamikk (og forhåpentligvis nye initiativer) er fokus.



I det Skotske Mat og Drikke klusteret, var det myndighetene som var "starthjelpen" og pekte ut mat og drikke som et satsningsområde. Basert på en grundig nåsituasjonsanalyse ble bransjeaktørene selv enige om hvilke områder som det skulle samarbeides på (1). Den grundige nåsituasjonsanalysen har skapt grobunn for en formalisering og utvikling (2) i regi av bransjen selv – koordinert av Scottish Enterprise. De er nå i fase 3.



## 3.1 Hvordan jobbes det?

Klusterutvikling som en løpende prosess – å skape en dynamikk som fører clusteret til nye nivåer...

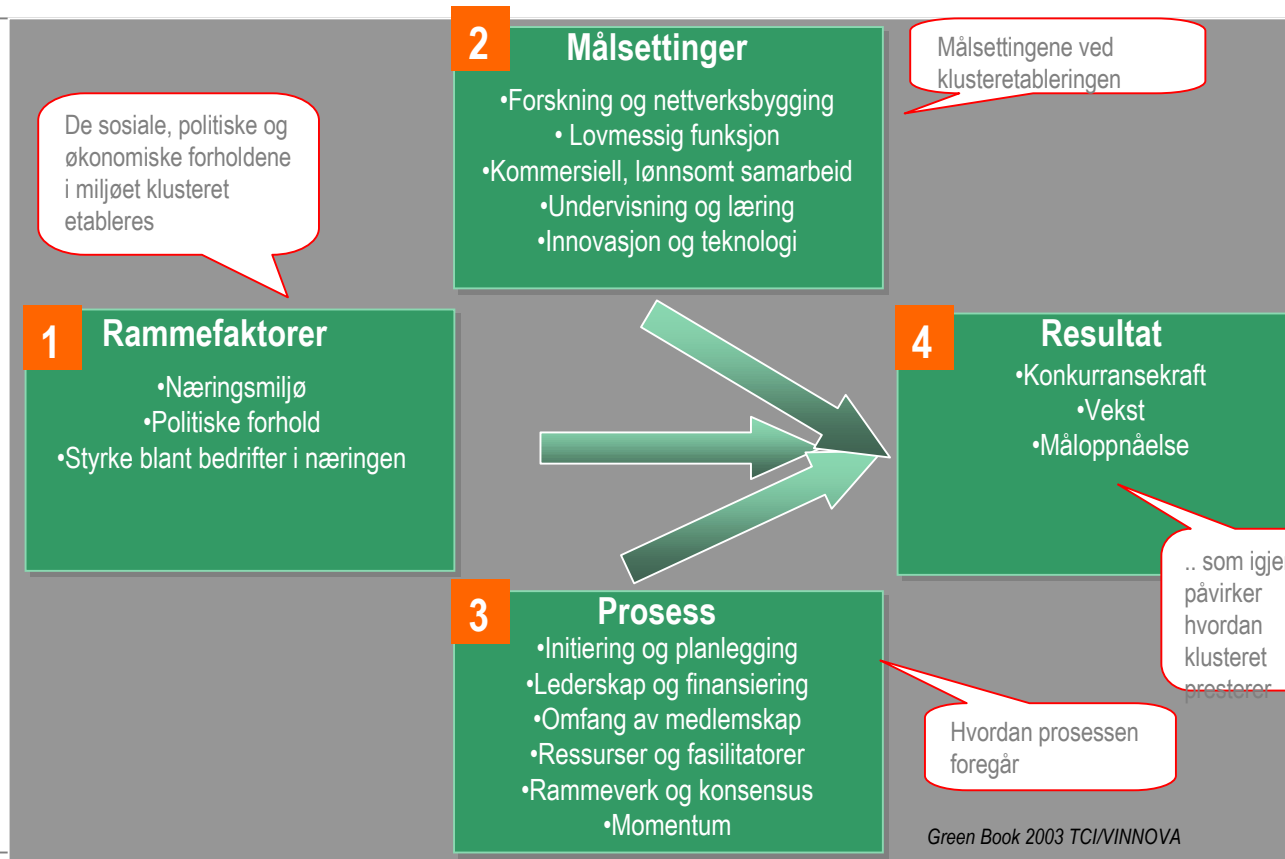
- Vellykkede klusterutviklingsprosesser evner å skape en dynamisk prosess – en vedvarende prosess som innebærer en kontinuerlig revurdering og forsterkning av strategien

Det danske svinekjøttclusteret er kommet vesentlig lenger i klusterbasert tankesett og har i dag klart å etablere en felles struktur og dynamikk som gir næring til stadig nye utviklingsprosjekter og markedstiltak.



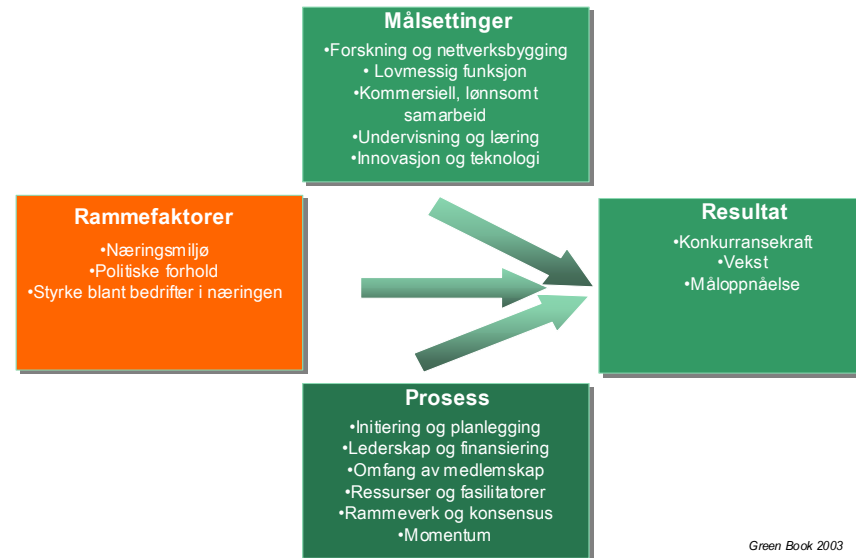
## 3.1 Hvordan jobber man med klusterbasert næringsutvikling ? Erfaringer fra klusteretableringer

- For å forstå hvordan det jobbes med klusterdannelser og for å lære av hvilke erfaringer andre har gjort seg, har vi hentet informasjon fra "The Cluster initiative Green book" presentert på et seminar i Gøteborg i September. Analysen omfatter 233 klustere.
- Modellen som erfaringene er samlet i består av tre drivere- 1)de sosiale, politiske og økonomiske forholdene i en region/nasjon hvor klustere vanligvis igangsettes; 2)målsettingene ved klusteretableringen; 3)prosessen for etableringen – som igjen påvirker hvordan klusteret presterer 4).



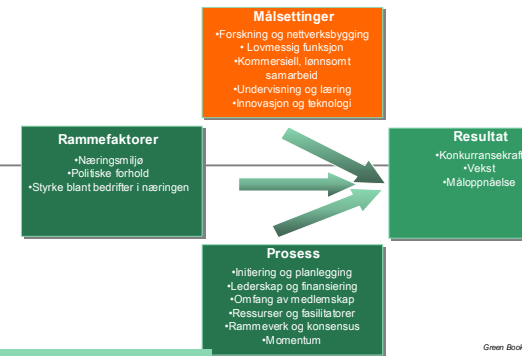
## 3.1 Hvordan jobber man med klusterbasert næringsutvikling ? Hva kjennetegner rammefaktorene?

- Klusterinitiativ oppstår ofte i næringer eller bransjer av nasjonal viktighet og som nesten alltid har en vesentlig regional betydning.
- Ofte fremstår klusterdannelser i IT intensive bransjer. De fleste finnes innenfor IT, medisin, produksjon teknologi, kommunikasjons utstyr, biofarmasi og bilindustri. De fleste som var aktive i 2003 ble startet opp i 1999 eller senere (72%).
- De fleste klustere blir etablert i miljøer der hvor forskning og innovasjon er en viktig del av myndigheters satsning og hvor myndighetene spiller en viktig og sentral rolle.
- Klustere tenderer til å operere på begrensede geografiske områder. 50% opererer med medlemmer innenfor 1 times avstand. Det er derimot vanlig med bredt medlemskap, herunder utenlandskeide selskaper, konkurrenter eller små selskaper.
- 95% har 10 aktive medlemmer eller flere.



## 3.1 Målsettinger for klusterbasert næringsutvikling – rangert etter viktighet

- Motiv for og målsettingen for et klusterinitiativ er ofte sammensatt av flere faktorer. Allikevel er det enkelte områder som er felles. Den svenske undersøkelsen av klusterinitiativ, peker på de mest vanlige målsettinger for igangsettelse av klusterinitiativ;

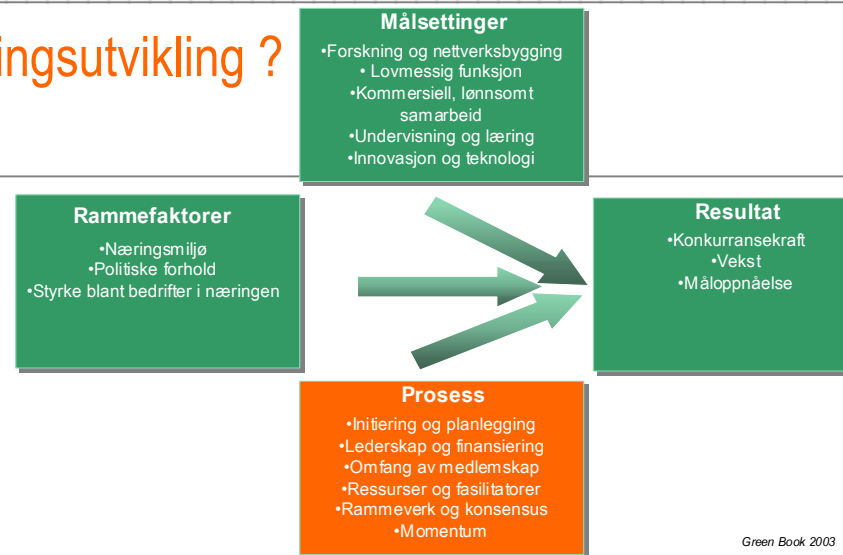


Green Book 2003

# 3.1 Hvordan jobber man med klusterbasert næringsutvikling ?

## Hva kjennetegner prosessen?

- Klustere igangsettes i 32% av tilfellene av myndigheter, i 27% av tilfellene av industrien og i 35% av tilfellene av begge.
- Finansieringen skjer primært fra myndighetene (54%), fra industrien (27%), eller delt mellom de to (25%).
- Bedrifter er parten med størst innflytelse mht styringen av klustere.
- Det er sjelden at det er myndighetene selv som tar initiativet og velger ut "medlemmer" av ulike klusterinitiativer.
- Nesten alle klustere (89%) har en dedikert fasilitator og mange har en eller annen form for kontor. Kluster fasilitatorer har spisskompetanse knyttet til utviklingen klusteret skal gjennom – forbedringsområdet.
- Mange (78%) bruker tid og ressurser til å bygge et rammeverk av felles visjoner og ideer for hvorfor en klusterdannelse er viktig og fordelsmessig og hvordan den er ment å fungere. Dette rammeverket er i 87% av tilfellene basert på en evaluering av klusterets styrker, kapasiteter og mulighetene dette gir. Det er sjelden "blueprint". De fleste klustere er fundert på en felles visjon (84%), men færre har kvantifiserbare målsettinger (68%). 83% oppnår en felles forståelse og enighet om hvilke aktiviteter de skal drive med.



Green Book 2003

- Klustere som er sterke nok til å gjennomføre prosjekter på egne belegg (uten separat finansiering), gjør det bedre enn andre.
- Å samarbeide med andre og etablere arenaer for utveksling av erfaringer er fordelaktig.
- Den viktigste suksessfaktor mht. fasilitatoren er at hun/han har et bredt nettverk av kontakter. Fasilitatorens kvaliteter er viktigst for konkurransekraft og forbedring av konkurransesituasjon mer enn for vekst.
- Klusterinitiativ som bygger en klar, eksplisitt struktur basert på klusterets egne styrker og som bruker tid på å dele dette med alle parter, er klart mer suksessfulle enn andre.

\*Beste praksis blant 233 klusterinitiativ. Green Book 2003

## 3.2 Myndighetenes og virkemiddelapparatet sine roller

- **Det offentlige rolle innenfor fiskeri og havbruksnæringen kan vise seg spesielt viktig og virkningsfull. Spesielt har dette sammenheng med at næringen er i en tidlig utviklingsfase hvor aktørene er små og uten finansielle muskler. Næringen vil derfor trolig være både lydhør og villige til å forene krefter dersom det offentlige tar en aktiv rolle. De viktigste rollene for myndigheter/virkemiddelapparat er å:**
  - Arbeide strategisk og analytisk med bransjens utfordringer og muligheter
  - Være en katalysator for igangsettelse
  - Motivere til samarbeid på tvers av tradisjonelle virksomhetsgrenseganger
  - Fokuserer på konstruktiv dialog på tvers av myndighetsorgan
  - Forretningsorientere : sørge for kommersielt fokus og markedsfokus på de initiativene som igangsettes
  - Kompetansebygging
  - Forsøke å være i forkant - og posisjonere seg deretter
- **De rollene det offentlige bør innta er beskrevet på flere steder i dokumentet og integrert i den generelle prosessen for klusterutvikling.**

## 3.3 Suksessfaktorer

- En analyse av svenske vinnerklustere har konkludert med at det er flere krav som bør være tilstede for å lykkes med å skape vinnerklustere. På bakgrunn av disse faktorene kombinert med vår erfaring med slike prosesser, har vi valgt å peke ut følgende suksessfaktorer som det er viktig for FHF å hensynta i sine prosesser:
  - De som lykkes bygger klusteret ut i fra en betydelig utfordring eller mulighet -og er bevisst viktigheten av at det er noen som klarer å kommunisere den troverdig
  - Det må etableres tillitt og åpenhet mellom aktørene
  - Klusterprosjektet må ha en prosjektleder som evner å være en motor – en som medlemsbedrifter av ulik art tror på og lytter til. Effektiv prosjektledelse er svært vesentlig for suksess
  - En nøytral og profesjonell part inkluderes i klusteret
  - Aktørene i klustersamarbeidet er villige til og proaktive i kompetanse og erfaringsdeling.
  - Det må etableres "møteplasser" for å styrke samarbeidsevnen, øke erfaringsutveksling, utvikle kompetanseoverføring osv.
  - Arbeidsdeling må baseres på sterke og svake sider blant aktørene.
  - Det må etableres en merkevare og en merkevarestrategi.
  - Det må etableres en klustervisjon som aktørene identifiserer seg med og som samtidig vil underbygge selskapsvisjonene.
  - "Nedenfra og opp" perspektiv.
  - "Veien til målet er i fokus, ikke målet i seg selv" .
- På de neste sidene vil vi diskutere de viktigste suksessfaktorene mer i detalj



## 3.3 Mer om suksessfaktorer

- **Betydelig utfordring eller mulighet - og noen som klarer å kommunisere den troverdig.**

- **Hvorfor er dette en utfordring?**

- Å identifisere en utfordring eller mulighet er selve fundamentet for i det hele tatt å etablere et forpliktende klustersamarbeid. Det forutsetter vilje til å åpne opp for dialog om kjerneprosesser i egen verdikjede. For at det skal jobbes i et kluster, må aktørene føle at det er verdt å investere tid og ressurser for å gripe muligheten og utfordringen i samarbeid med andre.

- **Hvordan kan det løses?**

- Erfaringsmessig er etableringer av løse nettverk og såkalte forum en egnet arena for å identifisere utfordringer som kan løses gjennom et klusterbasert samarbeid. Mange av de initiativene som vi har identifisert kommer som følge av at en bransjeforening har sett en bransjefelles utfordringer eller muligheter og satt den/de på agendaen.
- En nøytral part med bred kompetanse fra bransjen – gjerne med suksesshistorier fra hvordan andre har tatt tak i utfordringen har større sjanse for å se utfordringene og å oppnå nødvendig troverdighet..
- Myndighetene kan og bør spille en katalysator rolle i det de representerer troverdighet og har det nødvendige "fugleperspektivet". Bedriften er som sagt parten med størst innflytelse mht. styringen av klusteret, men offentlig sektor sin rolle er i mange tilfeller uunnværlig i en etableringsfase – hvor mye de involveres styres av hvorvidt etableringen av klusteret skal fremme næringspolitiske målsetninger i en region eller i et område. Dersom dette ikke er tilfelle, er det anbefalt at de spiller en mindre synlig rolle i operasjonaliseringen av klusteret.
  - Skotske myndigheter var en troverdig part i det skotske mat og drikke klusteret og klarte å formidle utfordringen og mulighetene bransjen

stod ovenfor med troverdighet og tyngde  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling

- **Klusterprosjektet må ha en prosjektleder som evner å være en motor – en som medlemsbedrifter av ulik art tror på og lytter til**

- **Hvorfor er dette en utfordring?**

- Det er en vesentlig utfordring å få bedrifter og næringsaktører til å forplikte seg til å levere resultater til et samarbeid på nivå over bedriftsnivå. Prosjektleder eller "motoren" (enten det er en person eller organisasjon) må søke å oppnå balanse mellom ulike interessenter og skal operere som en konfliktløser

- **Hvordan kan det løses?**

- Det er ikke uvanlig at personen/organisasjonen er nøytral slik at konkurrenter i ett og samme kluster ikke kommer i konflikt mht felles mål/egne mål. Prosjektleder skal bygge videre på og styrke felles interesser og må ha tillitt og troverdighet. Det er viktig at denne personen kan fungere i samspill med en ledergruppe. En ledelse eller "styringsgruppe" som setter av tid og ressurser for å støtte det løpende klusterarbeidet
- Prosjektleder eller motoren bør etter hvert som klusteret modnes og utvikles ha en fulltids rolle. SND i Vestfold var initiativtaker til Inno-Tech i Vestfold, men utnevnte senere en person som leder for klusteret. Denne personen hadde høy grad av tillitt i bransjen og var i tillegg en brobygger mellom kompetansemiljø og næring.
- Vi tror FHF med fordel kan være motoren i en initieringsfase, men at det er kritisk at representanter fra næringen senere innehar denne rollen. Klusteretableringer stiller strenge krav til effektiv prosjektledelse – FHF bør derfor være svært bevisste sitt valg av prosjektledelse. Koordinering, rapportering, lønnsomhetsvurderinger står veldig sentralt.



## 3.3 Mer om suksessfaktorer

- **En nøytral og profesjonell part**
- **Hvorfor er dette en utfordring?**
  - En faktor som alle suksessfulle klusterdannelser hadde felles var en nøytral og profesjonell part – som regel konsulenter. Disse kan arbeide mot klusterets målsettinger uten interessekonflikter og være en nøytral pådriver blant aktørene
  - En profesjonell og nøytral 3. Part har to primærfunksjoner: 1) å skape tillitt – dette krever spisskompetanse og 2) kvalitetssikre arbeidet slik at de mulighetene og utfordringene som det tas tak i er de riktige og at tiltakene som igangsettes gir best uttelling.
- **Hvordan kan det løses?**
  - Konsulenter, prosjektledere, kompetansemiljøer ved høyskoler osv. kan fungere som en nøytral 3. Part. Det er viktig at de inkluderes på et tidlig tidspunkt – allerede i initierende fase når utfordringer diskuteres.
  - I Skottland ble konsulenter leid inn for å gjøre en grundig nåsituasjonsanalyse. Analysen skapte nødvendig troverdighet og samlet en hel bransje om felles strategi og mål.

- **Det må ligge til grunn at aktørene i klusteret er villige til og proaktive i kompetanse- og erfaringsdeling**
- **Hvorfor er dette en utfordring?**
  - Åpenhet er selve fundamentet i klusterbygging. Det må ligge til grunn at aktørene i klustersamarbeidet er villige til og proaktive i kompetanse og erfaringsdeling. Det handler ikke bare om spisskompetanse på produkt eller produksjonsprosess, men i stor grad om bedriftsutvikling, markedsføring, kunnskaper om kundebehov og krav etc.
- **Hvordan kan det løses?**
  - Det bør etableres en ”konsern holdning” mellom bedriftene. Utfordring og målsettinger som er felles må settes i fokus – for så å løses i samarbeid gjennom effektiv kompetanse- og erfaringsdeling. .
  - Forskningsmiljøet i Danmark fungerer som en katalysator for kompetansedeling . De har blant annet utekonsulenter som har som formål å benchmarke produsentene opp mot hverandre.

## 3.3 Mer om suksessfaktorer

- **Det må etableres ”møteplasser” for klusteret - som bygger samhold og samarbeid**
- **Hvorfor er dette en utfordring?**
  - Det må etableres ”møteplasser” for å styrke samarbeidsevnen, øke erfaringsutveksling, utvikle kompetanseoverføring osv. Det er viktig at møteplassene gir deltagerne merverdi og at det skapes kontaktflater og linker mot lignende internasjonale miljøer.
- **Hvordan kan det løses?**
  - Ved utarbeidelse av årsplaner og strategier kan miljøene samles for å diskutere utfordringer og nye muligheter. Det bør i tillegg være faste runder med revidering og evaluering.
  - Det danske svineklusteret har årlige samlinger for produsentene – hvor produsentene selv velger temaer de er opptatt av og inviterer foredragsholdere. I tillegg er styringsgruppemøter, ledergruppemøter etc. forum hvor det bygges samhold og samarbeid.
  - Uformelle møteplasser er også viktig for samholdet i klusteret. Sosiale arrangementer, middager etc. er viktige elementer i det å føle samhørighet som i et selskap.

- **Det må etableres en merkevare og en merkevarestrategi**
- **Hvorfor er dette en utfordring?**
  - Det må etableres en merkevare og en merkevarestrategi. Varemerket skal ha tre funksjoner; 1) styrke attraksjonskraften for nye investeringer, spisskompetanse og risikovillig kapital 2) fungere som en samlende kraft mellom aktørene i klusteret og 3) fungere som en komplimenterende faktor til allerede etablerte markedsføringsinnsatser blant aktørene.
- **Hvordan kan det løses?**
  - Merkevare og merkevarestrategi for klusteret må bygges med utgangspunkt i klusterets visjon og strategi.
  - Aktørenes svake og sterke sider må legges til grunn.
  - Det bør etter hvert vurderes om merkevaren skal beskyttes og benyttes ut i markedet.

## 3.3 Mer om suksessfaktorer

- Det må etableres en klustervisjon som aktørene identifiserer seg med og som samtidig vil underbygge selskapsvisjonen.

### Hvorfor er dette en utfordring?

- Et gjennomgående trekk ved vellykkede klusteretableringer, er at en tydelig visjon er etablert. Det er viktig at visjonen er tillitsvekkende-internt og eksternt. At den er fokusert, men på samme tidspunkt fleksibel.
- Visjonen skal legge opp til en retning og angi strategiske valg, men være dynamisk nok til å fange opp endringer i markedet.
- Visjonen skal ikke bare etableres, men kommuniseres! Bred forankring om en regions fremtid - fremkommet gjennom en konsensusbasert prosess- har erfaringsmessig vist seg å være en meget viktig plattform for en fremgangsrik klusterstrategi.

### Hvordan kan det løses?

- Visjon og strategi for klusteret etableres i initierende fase i arbeidsmøter / "workshops" med aktørene. Den bør baseres på en grundig nåsituasjonsanalyse (med markedsanalyse og vurdering av aktørenes styrker og svakheter)

- **Nedenfra og opp perspektiv**

- **Hvorfor er dette en utfordring?**

- Klusterspesifikke forutsetninger er i fokus – man jobber hele tiden med å finne og styrke de regionale konkurransefordelene. Dette stiller krav til at offentlige aktører samarbeider fokusert for at de ressurser som er tilgjengelige blir stimulert og forsterket. Det er i denne sammenheng kritisk at de offentlige aktørene opererer ut i fra bedriftenes og entreprenørenes faktiske vilkår. Det vil si, at man hele tiden forsøker å arbeide ut i fra et "nedenfra og opp" perspektiv.

- **Hvordan kan det løses?**

- Ideelt sett kommer initiativet til klusteretablering fra bedriftene selv. I så tilfelle faller "nedenfra og opp" perspektivet på plass av seg selv. I motsatt tilfelle, i de tilfeller hvor myndighetene tar initiativ, er det viktig at bransjen involveres i kartleggingsarbeid etc. Det bør tidlig etableres styringsgrupper og fokusgrupper bestående av bedrifter, kompetansemiljøer og representanter fra myndigheter.

## 3.3 Fallgruver

### Hvilke problemer kan oppstå i prosessen med klusterbyggingen?

- I følge den svenske undersøkelsen av 233 klustere, oppnås det generelt dårlige resultater dersom det i klusteret er:
  - Liten grad av enighet
  - Svak struktur
  - Fasilitatorer mangler sterkt nettverk
  - Mangel på fasiliteter (kontorer) og tilstrekkelig budsjetter
  - Å bygge "brand" forsømmes
- "The regional Institute" i Australia fant ved å avholde klustersamlinger med deltagere fra Brasil, UK, Italia, Guatemala, Chile, NZ og Australia at problemene som gjerne oppstår i klusterprosesser er like: dvs. uavhengig av ulikheter i markedsforhold eller hvor langt de var kommet i prosessen. De viktigste problemstillingene som ble diskutert, samt deltagerens egne forslag til løsninger er gjengitt på de neste sidene:

Problemstillinger	Mulige løsninger
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Urealistiske forventninger</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bygge opp forventninger som ikke kan fylles på kort sikt</li><li>▪ Tendens til å etablere ønskeliste som andre skal levere etter</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fasilitatorer må dempe forventninger tidlig i prosessen</li><li>▪ Noen små "tidlige suksesser" må etableres.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Mangler metodikk eller hjelpemidler</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Det er lite metodikk tilgjengelig. Alle gjør det "på sin måte"</li><li>▪ For mye fokus har vært på kluster-analyse</li><li>▪ Manglende evne til å styre enkeltprosjekter og koordinere mellom prosjekter</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Det bør etableres felles metodikk og internasjonalt beste praksis for klusteretableringer</li><li>▪ Spisskompetanse på prosjektledelse og styring må leies inn – dette er spesielt pga kompleksiteten i samarbeidet</li></ul>

The regional institute; <http://www.regional.org.au/articles/development>

## 3.3 Fallgruver

### Hvilke problemer kan oppstå i prosessen med klusterbyggingen (2)?

Problemstillinger	Mulige løsninger
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Det tar lang tid å etablere trygghet og tillitt</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aktørene mangler ofte erfaring i å samarbeide på klusternivå</li><li>▪ Det tar tid å bygge tillitt og en åpen dialog på et strategisk nivå</li><li>▪ Det kan være tungtliggende fiendskap/uvilje mellom interessentene (kjent bare mellom dem)</li><li>▪ Interessenter har ofte forskjellige agendaer og perspektiv, beveger seg i forskjellig tempo og har et veldig ulikt reaksjonsmønster.</li><li>▪ Personlige konflikter og skjulte agendaer mellom interessenter (stakeholders)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Generer tidlig suksesshistorier</li><li>▪ Bring sammen små grupper i f.eks middager eller andre uformelle arenaer</li><li>▪ Benytt media som kommunikasjonsverktøy</li><li>▪ Benytt en nøytral part som fasilitator av prosessen</li><li>▪ Etabler en felles forståelse for nåsituasjonen og ønsket fremtid for klusteret.</li><li>▪ Legg til rette for frihet...og skap læringsmuligheter</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Finne den utløsende faktorer eller trigger som setter i gang arbeidet</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bli enige om aktivitetsplan er vanskelig mht alle personlige agendaer og ulike perspektiver. Selv når triggeren er funnet, vil den anses av noen som skremmende, vag eller uopnåelig.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fokuser på tillitt og fortrolighet mellom interessenter. Legg opp til "belønning" for de flinke</li><li>▪ I stigende grad vinn tillitten til de som sitter på kritiske ressurser/aktører</li></ul>

The regional institute; <http://www.regional.org.au/articles/development>

## 3.3 Fallgruver

### Hvilke problemer kan oppstå i prosessen med klusterbyggingen (3)?

Problemstillinger	Mulige løsninger
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Mangel på krisesituasjon</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ En krise setter fart på prosessen</li><li>▪ Må unngå å lage kunstige kriser, men de kan være i horisonten</li><li>▪ Interessenter kjenner ikke igjen krisen, eller føler seg maktesløse ift å håndtere den eller unngå den</li><li>▪ Politikere liker ikke å vedkjenne seg krisesituasjoner</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Skaff sammenlignbare data eg. benchmarking</li><li>▪ Hvis det er krise, si ifra</li><li>▪ Tilby eksempler på vellykkede klusterdannelser andre steder – helst innenfor samme industri.</li><li>▪ Vis energi og fantasi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Går for fort frem</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kan miste perspektiv og "jage skygger"</li><li>▪ Noen interessenter faller av</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nyttiggjøre seg av erfarne fasilitatorer og andre suksesser for å etablere riktig fart i prosessen.</li><li>▪ Må unngå å gå for sakte.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Akademikere og teoretikere dominerer</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Privat sektor ser ikke relevansen eller så mister de fort interessen</li><li>▪ Blir en "talkshop" med lite utbytte</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Benytt akademikere for å bygge opp under argumentasjon eller godkjenne argumentasjon, ikke i frontlinjen</li><li>▪ Vær pragmatisk</li><li>▪ Koble praktikere med akademikere</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ikke tilknyttet spisskompetanse</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kjernen i klusteretableringer er tillitt – denne må bygges opp av nøytral part</li><li>▪ Strategiske valg tas og mål fastsettes på basis av "egen vinning" – uten reell kvalitetssikring eller koordinering</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innhent spisskompetanse på de områder som skal løses (strategikompetanse, markedskompetanse, prosjektledelse osv) for å sikre riktig fokus tidlig.</li><li>▪ Vær bevisst på at nøytral part må til for å skape tillitt mellom aktører</li></ul>

The regional institute, <http://www.regional.org.au/articles/development>

# Innhold

- **Innledning**
- **Om klusterbasert næringsutvikling**
  - 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?
  - 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?
  - 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt?
  - 2.4 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?
- **Arbeidsmetodikk**
  - 3.1 Hvordan jobbes det?
  - 3.2 Roller myndigheter
  - 3.3 Suksessfaktorer og fallgruver
- **Klusterutvikling i praksis**
  - 4.1 Læringspunkter
- **Anvendelse**
  - 5.1 Etablering av klustere – hvordan foregår prosessen?
  - 5.2 Anbefalinger for FHF's videre fremdrift  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



## 4. Innledning

- I forprosjektet kom vi frem til flere interessante klustere. På bakgrunn av en evaluering og gjennomgang, ble vi enige om at to case var spesielt nyttige for FHF's anvendelse. Disse har vi analysert og undersøkt i dybden med tanke på at læring herfra skal kunne benyttes direkte eller indirekte mot de utfordringer FHF og norsk fiskeri og havbruk står overfor. De viktigste læringspunktene er beskrevet på de påfølgende sidene.
- Vi vil gjennomgå svinekjøttbransjen i Danmark og mat og drikkeindustrien i Skottland. De to klusterene er ulike i struktur og modenhet. Hensikten med å se nærmere på disse to casene er i korte trekk:
  - Danmark representerer et velfungerende og modent kluster som er godt dokumentert. Det omtales av mange som "best i klassen". Spesielt markeds – og forskningsarbeidet er interessant for fiskeri og havbruk.
  - Skottland har hatt fokus på å samle en bransje bestående av mange små enheter om en felles visjon og felles definerte målsettinger - ikke ulikt utfordringen for Norsk fiskeri og havbruksnæring. Det skotske caset er i tillegg et godt eksempel på en klusterutviklingsprosess som har hatt fokus på tydeliggjøring av små bedrifters nisjeverdi - i motsetning til danskene som har satset på volum og langsiktige relasjoner i utvikling av næringen.
- Innholdet er basert på samtaler med sentrale personer – på et strategisk så vel som et operativt nivå (operativt nivå gjelder spesielt for svinekjøttbransjen). Beskrivelsen er også basert på det skriftlige materiale vi har eller har fått tilgang til gjennom kontakt med klusterene. Beskrivelsene av casene i sin helhet er lagt i vedlegg.





Case 1  
Det danske svinekjøttklusteret  
- et modent kluster

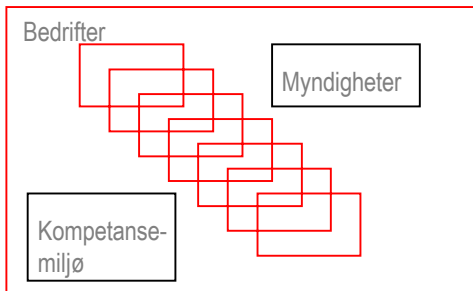


## 4.1 Dansk svinekjøttnering – hvorfor caset passer for Norge



- **I forprosjektet ble det konkludert med at den danske svinekjøttneringen skulle analyseres nærmere fordi:**
  - Dansk Svinekjøttnering representerer arbeide med næringsmidler mot internasjonale markeder
  - Danmark har flere av de samme geografiske betingelser som Norge, selv om noen også er svært anderledes
  - Streng regulering og kompleksiteten i en verdikjede ; kompleksitet og utfordringer knyttet til dyrehelse, behandling/bearbeiding, trygg mat osv. i internasjonale markeder.
  - Danmark sliter i en global sammenheng med samme kostulemper som Norge.
  - Samme frihandelsprinsipper som vi i Norge har for fisk – slik sett er bransjen sammenlignbar med fiskeri og havbruk i Norge
  - Bransjen har lange tradisjoner for å være internasjonal/eksportrettet
  - Lagsiktig og strukturert kollektivt løft i regi av bransje, myndigheter og forskningsmiljøer over 30 år har gitt resultater
- **I den videre analysen av det danske svinekjøttklusteret har vi fokusert på den strategiske prosessen som det danske svinekjøttklusteret tilsynelatende har gjennomført – fra utfordringer bransjen hadde for 30 år siden til gjennomføring og drift. Det historiske perspektivet har vi bevisst valgt for å tilpasse materialet til FHF's anvendelse.**
- **I vedlegget er caset utdypet med spesiell fokus på læringspunkter fra markeds - og forskningsarbeidet:**
  - Hvordan de jobber med markedsarbeidet og hvordan arbeidet er organisert
  - Hvordan de har lyktes med å utvikle et brukerstyrt forskningsmiljø som jobber prosjektrettet og klarer å kombinere forskningen for bransjen med kommersiell drift.

## 4.1 Hvilke utfordringer hadde dansk svinekjøttnering?



### Karakteristika ved bransjen

- Mange små svineprodusenter med lav inntjening
- Mange av de samme geografiske forutsetningene som Norge
- Streng regulering og kompleksitet i verdikjeden
- Kostulemper: Aktørene i bransjen innså at de ikke kunne konkurrere kun på pris, men at de også måtte differensiere produktene med utgangspunkt i ulike markedsbehov – samt utvikle en kvalitetsimage i konkurranse med produkter fra land med kostfordeler

### Felles utfordringer



Innovasjon – liten grad av samkjørt og kommersiell forskning



Marked – Standarder (for kvalitet, service/matvaresikkerhet) fraværende. Svake på utnyttning av verdikjeden (spes. Foredling). Lite markedskunnskap i produsentledet/slakteri



Ansatte /kompetanse – lite fokus på kompetansebygging innenfor marked samt avl, dyrehelse og trygg mat



Vekst på eksportmarkedet –slet med kostulemper som Norge



Rammevilkår som støtter opp om en langsiktig strategi

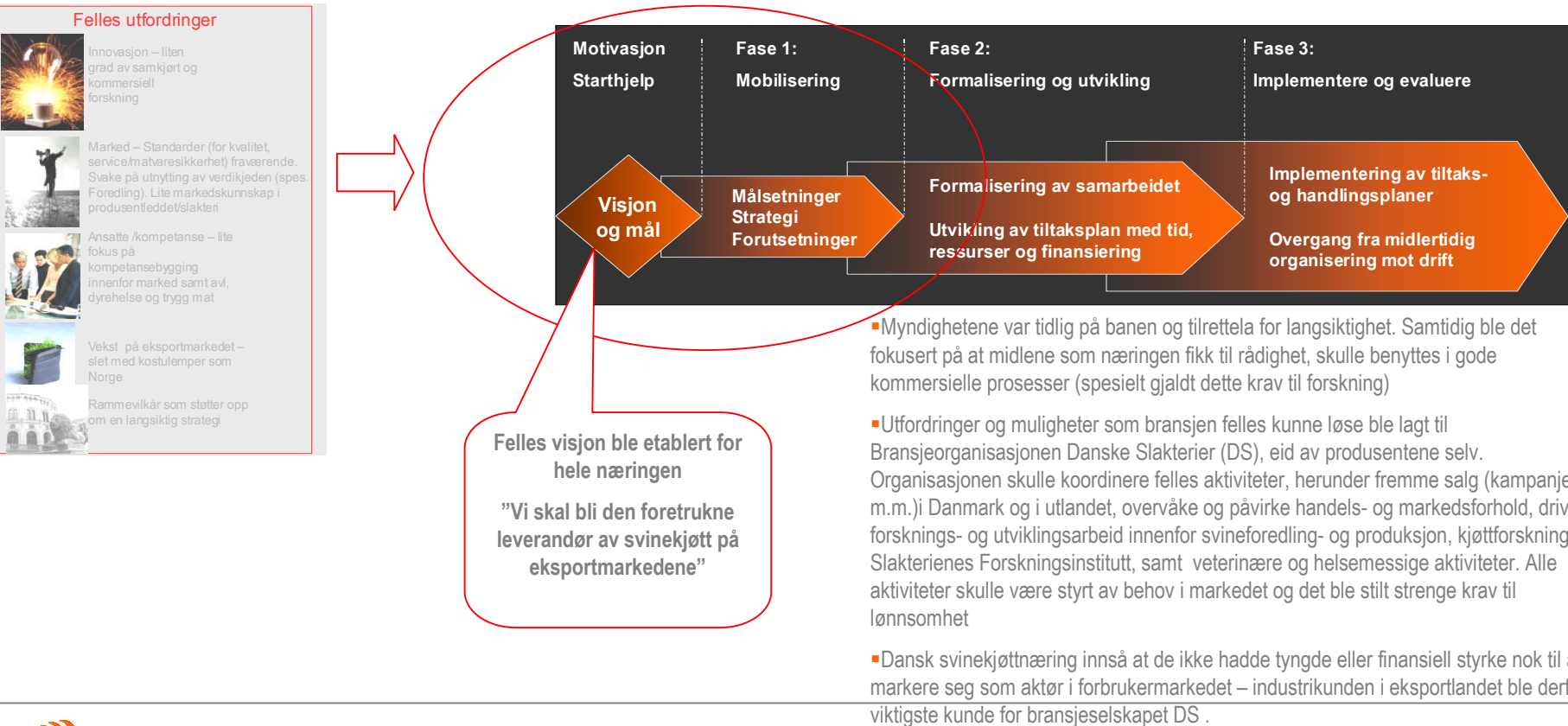
### Ønsket situasjon / mål

...Posisjonering av svinekjøttneringen til Danmarks stor eksportnæring– målsetting; være den foretrukne leverandør.

- Kontroll på flere ledd i verdikjeden – integrert verdikjede
- Kommersiell drift og markedsfokus – med Eksportmarkedet som driver
- Felles merkevarestrategi for bransjen – brand som forteller en historie
- Høyt veterinært nivå
- Strategisk salg og langsiktige relasjoner
- Søke høyere verdiskapning og høy margin til leverandørland over tid
- Oppnå størrelse og makt nok til å kunne påvirke bransjens rammevilkår. Oppnå rammevilkår som muliggjør langsiktig tilpasning av etterspørsel og tilbud

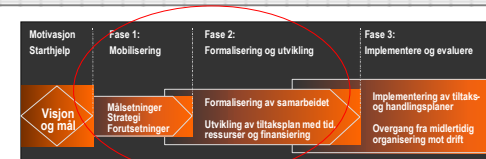
## 4.1 Om prosessen i Danmark

### Hvordan ble det tatt tak i utfordringen?



## 4.1 Fase 1 og 2

### Hvilke valg som ble tatt - Strategi for dansk svinekjøttnering

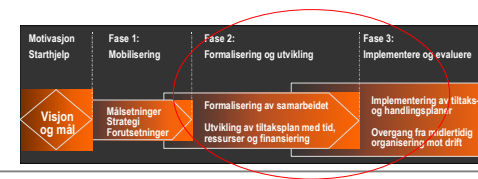


#### Dansk svinekjøttnering strategiske valg som har bidratt til deres posisjon i dag:

- Danskene tok et klart valg: dersom de skulle oppnå høyere verdiskapning, måtte de satse på at de beste ble sterkere og satse på å være en volumleverandør – men med kvalitet og kundefokus som gjør de til den foretrukne leverandør
- De etablerte forpliktende samarbeid i alle ledd – alle bygger verdier som alle nyter godt av
- For å lykkes, innså danskene at det var nødvendig med jobbing på tvers av verdikjedeleddene med betydelig konkurranse i råvareleddet – fordi de visste de måtte være konkurransedyktige i alle ledd. Herunder har de vært fokusert på:
  - Integrasjon mot leverandør og kunde, samt andre bransjer, kompetanse. FoU miljøer
  - Integrasjon vertikalt inn i foredling gjennom oppkjøp/eierskap i foredlingsindustri i markedet
- Fokus på kvalitet
  - Bransjen og myndighetene innså at kommersiell forskning (spesielt på trygg mat på høyt veterinært nivå) var viktig for å opprettholde løfte til forbruker.
  - Slakteriselskapene skulle sette standard for kvalitetsmål. Integreringen i dansk svinekjøttproduksjon som den er i dag innebærer at en sammenhengende innsats gjøres i alle ledd fra avl til oppdeling. Dermed garanteres det at effekten av de kvalitetsegenskaper og verdiene som er oppnådd i ett produksjonsledd ikke forverres i de etterfølgende leddene og kvalitetskravene til forbruker opprettholdes (sporbarhet i alle ledd).
  - Det skulle legges vekt på bearbeidingsindustrienes ønsker og krav når det fastsettes kvalitetsmål
- Fokus på marked
  - Markedsbehovet skulle være utgangspunktet for all aktivitet fra produsentleddet til foredling. I tillegg så bransjen og myndighetene behovet for at hele bransjen tilegnet seg markedskompetanse

## 4.1 Fase 2 og 3

### Operasjonalisering av tiltak igangsatt innenfor marked og forskning\*



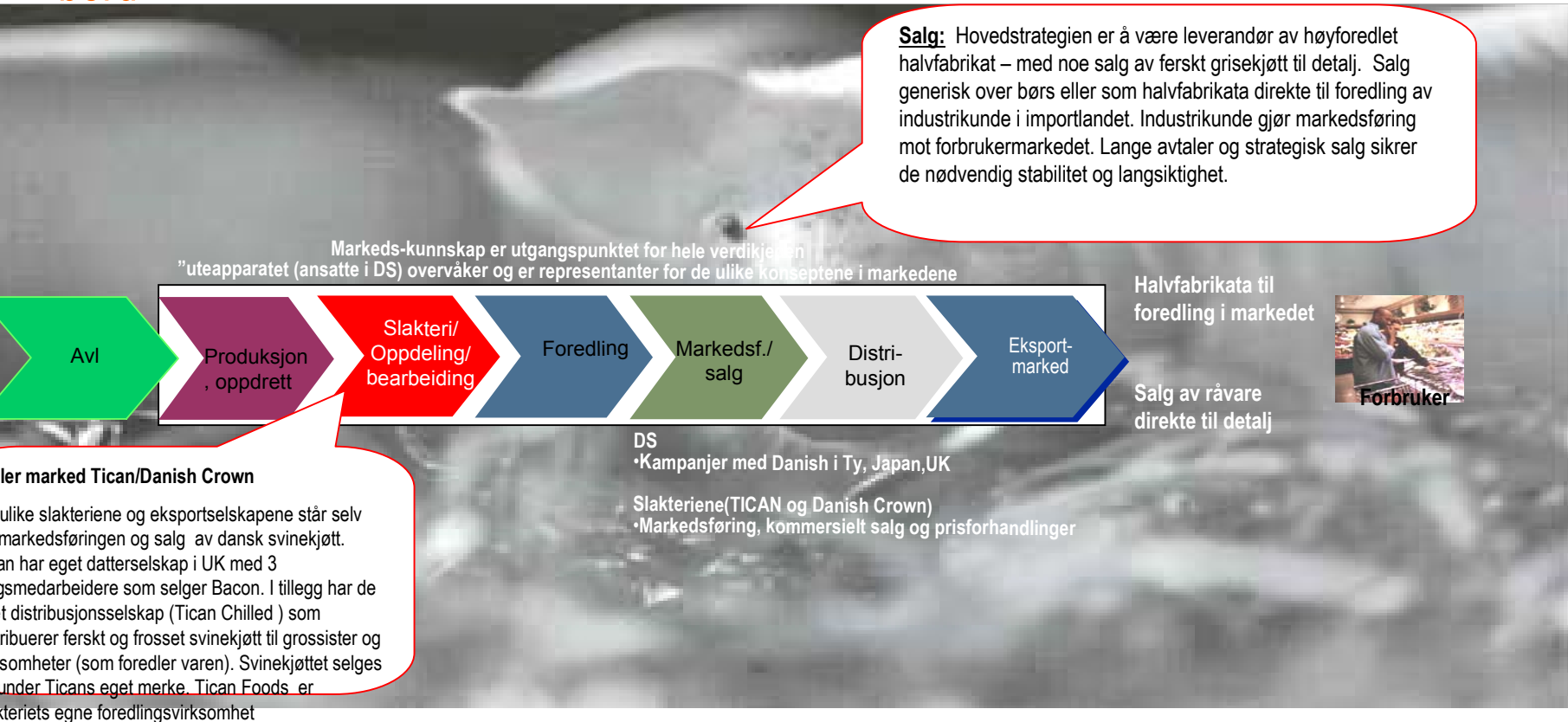
#### MARKED

- De bygger brandet sitt ved å etablere gode relasjoner til industriledet som er tillitsfulle "tjenere" ut til sluttkunde.
- Preferansene i de ulike markedene (hjemme-og eksportmarkeder) er utgangspunktet for all markedsføring. Disse preferansene endres fortløpende – og bransjen tilpasser produktene deretter. Markedsføringen tar derfor utgangspunkt i vidt forskjellige konsepter og målsettinger. Kunde- og markedsfokus gjennomsyrrer alle ledd i verdikjeden. Det legges det stor vekt på bearbeidingsindustriens ønskemål og krav, når man fastsetter kvalitetsmål.
- De starter relasjonsbygging på tidlig stadium og er gode på å jobbe langsiktig mot sine kundekontakter
- Bygger viktige kvalitetskriterier (dyrehelse, trygg mat osv. )

#### FORSKNING

- Forskningsmiljøet har skjont at de er en støtte for næringen.
- I dansk svinekjøtt-næring drives det kommersiell , allmenn forskning.
- SF fungerer som en moderne kompetansebedrift – de plasserer ut egne medarbeidere blant produsentene, lev.industri og internasjonale markeder og "server" eierne med kompetanse på effektiv drift. I tillegg fungerer de som en kompetansebase for industrien – i det de danner en rekrutteringsarena (fra næring og til næring).

## 4.1 Forenklet verdikjede for dansk svinekjøtt nærings – integrering i alle ledd ”fra jord til bord”



## 4.1 Klusteretableringen i Dansk svinekjøttnæring har med målbevisst og strukturert arbeid oppnådd stor suksess....

### Hvilke resultater har de oppnådd ?

- 23 mill svin produseres årlig, 85% eksporteres. Det gjør svinekjøttnæringen til viktigste eksportvare for Danmark
- Danmark er verdens største eksportør av svinekjøtt – uten naturgitte fortrinn
- Produksjonen har doblet seg, mens antallet produsenter er redusert kraftig (30% står for 80% av produksjonen)
- Fra 70 slakterier for 30 år siden til 2





## 4.1 Læringspunkter for Fiskeri og Havbruk – hvorfor har de lyktes?

### I følge Claus Fertin, adm. Dir. i Slakterienes Forskningsinstitutt (SF), er det en rekke faktorer som er medvirkende årsak til at de har hatt suksess:

- Danske myndigheter har vært fokusert på viktigheten av langsiktig forskning og bevilget midler til dette. I tillegg har bransjen selv tidlig vært en pådriver for å tenke langsiktig og gå sammen om felles forskning.
- Samarbeidet og samhandlingen mellom forskning og aktører er avgjørende for suksessen.
- Marked er alltid fokus – dette har hjulpet de å være tilpasningsdyktige og til å treffe behov i markedet til riktig tid
- Alt de gjør er prosjektstyrt. Det settes aldri i gang prosjekter dersom ikke svineprodusentene har behov for det og det er kommet forespørsel direkte fra dem. Alle prosjekter styres etter klare forretningsmessige kriterier.
- Eierstruktur og vertikal integrering gjør at de tvinges til å ta beslutninger som er best for alle (det er ingen eksterne interesser. "Produsentenes lommebok" – sikrer at produsentene får beholde kontrollen.
- SF er veldig bevisste grensegangen mellom grunnforskning, anvendt forskning og utvikling
  - SF er bindeleddet ut mot markedet og følger prosjektene helt ut i markedet til de ser at det fungerer. De måles løpende på oppnådd målsettinger og kostnad/lønnsomhet.
    - Grunnforskning løser 10% av kost til marked. Egentlig koster 98% av forskningen 50%, den sisten tilpasningen til et velfungerende markedskonsept (de siste 2%) koster siste 50%.
- De er en del av et internasjonalt forskningsmiljø: har eget kontor i Brussel og internasjonale rådgivningsmiljøer (rådgivning er eget forretningsområde).
- De evner å tenke kommersialisering på tvers av landegrenser og bransjer:
  - De har nylig tatt over forskning for Svensk Kjøtt. Det svenske kjøttsamvirke har lagt ned egen FoU virksomhet og inngått avtale med Slakterienes forskningsinstitutt.
  - Jobber også for store selskaper

markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling

## 4.1 Spesielle forhold i Norge – som bakgrunn for diskusjon om anvendelse

- Det danske svinekjøttklusteret er basert på 30 års historikk og langsiktig satsning på effektivisering og posisjonering av en næring. I Norge er fiskeri fortsatt fragmentert og fiskeri er fremdeles i stor grad preget av distriktspolitikk..
- Eierstrukturen i dansk svinekjøtt næring er integrert og danske slakterier med omkringliggende selskaper fungerer mer eller mindre som et konsern gjennom hele verdikjeden ”fra jord til bord” - noe som avviker vesentlig fra den fragmenterte fiskerinæringen. Struktur i dansk svinekjøtt næring har derimot ikke alltid vært slik. 30 års strategisk langsiktighet og strukturert arbeid har fått de dit de er i dag.
- Oppdretter-strukturen i Danmark er mer industriell enn i noe annet land. Gjennomsnitt størrelsen på svineprodusentene er større enn hos noen av konkurrentene. Dette gir stordriftsfordeler industrielt. Den norske fiskeri og havbruksnæring består av mange små..
- Et forskningsinstitutt som er eid og finansiert av bransjen gir et helt annet utgangspunkt enn forskningsmiljøer i Norge. Det kommersielle fokus kommer mer eller mindre som en følge av dette. Norge har et forskningsmiljø som p.t ikke er samstemt eller som kan karakteriseres som brukerdefinert - FHF representerer i så måte noe nytt som kan danne en annerledes støtte.
- I Norge er det kultur for å beskytte det svakeste leddet – i Danmark er det ingen medlidenhet til det svakeste leddet som er produsentene. Det satses på vekst for de sterkeste. De svakeste faller bort uansett dvs. de sterke skal bli enda sterkere. Proteksjonismetanken settet vil kunne være en klart begrensende faktor for vellykkede klusteretableringer og samarbeid.
- Er Norske eksportører villige til å jobbe for best mulig kvalitet ?
  - I Norge har vi vært og er fremdeles opptatt av volum – som kompensasjon for sviktende pris. Å skifte til markeds- og kvalitetsfokus vil være kritisk.

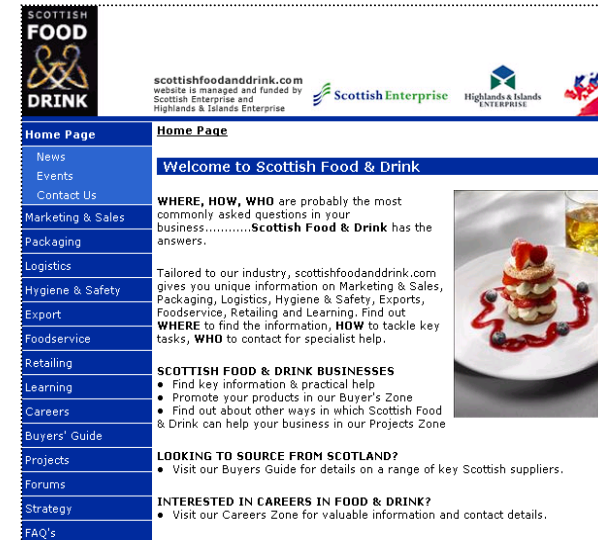
Case 2  
Mat og drikke i Skottland  
- et nyetablert kluster



## 4.1 Mat og drikke i Skottland

### Hvorfor passer dette caset til FHF's utfordringer?

- I forprosjektet konkluderte vi med at Skottland sitt arbeide med å etablere mat og drikke klusteret vil være nyttig læring for Fiskeri og Havbruksnæringen på en rekke områder. Spesielt gjelder dette læringen av det arbeidet som er lagt til grunn i initieringsfasen. Skottland er også en svært viktig konkurrent på fisk og havbruk. Caset er derfor næringsrelevant. I tillegg har Skottland som land generelle likhetsstrekk med Norge og norske forhold;
  - Langstrakt/avstander
  - Mange små "konger"
  - Lite land med fokus på primærnæring
- Myndighetenes rolle er viktig og er godt synlig i det skotske klusteret. "Scottish Enterprise" (tilsvarende SND i Norge) jobber med å fremme skotsk mat og drikkes konkurranseevne nasjonalt og internasjonalt. Scottish Enterprise har knyttet til seg forskningsmiljøer, konsulenter og bedrifter for å fremme sine målsetninger. I tillegg til selve caset, vil måten de jobber på være god læring for FHF. Myndighetene har tatt et betydelig ansvar for å utvikle en strategi for og støtte til utviklingen av skotsk mat og drikke industri og bransjenes egen evne til internasjonal konkurranse og eksportvekst. Skotske myndigheter går derfor langt i å stille underliggende krav til alle produsenter eller nettverk av produsenter som får bidrag/støtte i sin utviklingsstreben.
- Informasjonen om det skotske caset er hentet fra samtaler med Jennifer Bryson, Scottish Enterprise, samt fra mottatt skriftlig materiale og tilgjengelig informasjon på klusterets hjemmesider.



SCOTTISH FOOD & DRINK

scottishfoodanddrink.com  
website is managed and funded by  
Scottish Enterprise and  
Highlands & Islands Enterprise

Scottish Enterprise Highlands & Islands ENTERPRISE

Home Page Home Page

News Events Contact Us

Marketing & Sales

Packaging

Logistics

Hygiene & Safety

Export

Foodservice

Retailing

Learning

Careers

Buyers' Guide

Projects

Forums

Strategy

FAQ's

Welcome to Scottish Food & Drink

WHERE, HOW, WHO are probably the most commonly asked questions in your business.....**Scottish Food & Drink** has the answers.

Tailored to our industry, scottishfoodanddrink.com gives you unique information on Marketing & Sales, Packaging, Logistics, Hygiene & Safety, Exports, Foodservice, Retailing and Learning. Find out **WHERE** to find the information, **HOW** to tackle key tasks, **WHO** to contact for specialist help.

**SCOTTISH FOOD & DRINK BUSINESSES**

- Find key information & practical help
- Promote your products in our Buyer's Zone
- Find out about other ways in which Scottish Food & Drink can help your business in our Projects Zone

**LOOKING TO SOURCE FROM SCOTLAND?**

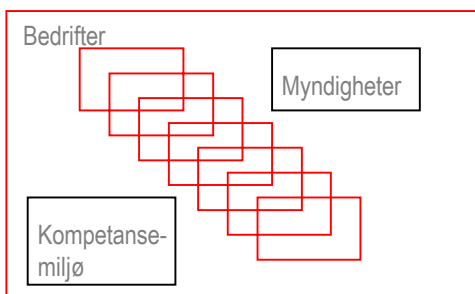
- Visit our Buyers Guide for details on a range of key Scottish suppliers.

**INTERESTED IN CAREERS IN FOOD & DRINK?**

- Visit our Careers Zone for valuable information and contact details.

Via klusterets egen hjemmeside tilbys markedsstøtte, produksjons-og logistikk assistanse, generell kompetansebygging med mer til klusterets ca. 700 medlemmer

## 4.1 Hvilke utfordringer hadde Skotsk mat og drikke industri?



### Utgangspunktet for klusteretableringen

- Mange små mat og drikke bedrifter var hver for seg for små til å utgjøre en faktor i de internasjonale markedene, og evnet derfor ikke å ta interessante posisjoner.
- Mange små enkeltaktører var uten tilstrekkelig volum, evne til samarbeid og nødvendige ressurser til forskning og utvikling. I likhet med Norge har man på mange områder heller ikke evnet å utnytte de fordeler som foredling kan gi.
- Logistikk og distribusjon stod sentralt. Derneft et tettere samarbeide mellom ulike aktører for å øke innovasjonstakten og derigjennom Skottlands muligheter til å tilfredsstille markeder med ulike behov de produkter som etterspørres.

### Felles utfordringer



Innovasjon – Evne til å utvikle fortrinn gjennom innovasjon



Marked - Standarder knyttet til kvalitet, service og matvaresikkerhet. Svake på utnyttning av verdikjeden (spes. Foredling)



Ansatte /kompetanse – videreutvikle og utnytte



Vekst - noen aktører er for små til å ta interessante posisjoner



Rammevilkår som støtter opp om en langsiktig strategi

### Ønsket situasjon / mål



...Det må utvikles ledende leverandører og produsenter av mat og drikke som er tydelige og synlige i sine markeder

- Skottland skal innarbeide en posisjon som leverandør av høykvalitetsprodukter i Europa
- Fortrinn skal etableres gjennom innovasjon og koordinert posisjonering
- Standarder knyttet til kvalitet, service og matsikkerhet skal gi forbruker merverdiassosiasjoner
- Verdikjeden må raskt oppfatte og tilpasse seg markedets ulike behov
- Videreutdanning og etablering av et nettverk som tiltrekker seg dyktige mennesker
- Myndighetene skal vise vei og oppmuntre/understøtte den langsiktige strategien

# 4.1 Om prosessen i Skottland

## Hvordan ble det tatt tak i utfordringene?



### ▪ Hvordan ble det tatt tak i utfordringen?

- Initiativ ble igangsatt av myndighetene ved at de pekte ut mat og drikke som et viktig satsningsområde for Skottland. De var altså en viktig starthjelp til det arbeidet som ble igangsatt.
- For å sette fokus på bransjen, innså Scottish Enterprise behovet for å skifte fra "sub-sector" tankegang til en klusterbasert tankegang. Klusterbasert tankegang har gjort Scottish Enterprise bedre i stand til å se på industrien i et bredere perspektiv for så å bedre forstå dynamikken og behovene fra industrien og derpå hvordan de best skal agere som en støtteorganisasjon.
- Scottish Enterprise engasjerte konsulenter til å foreta en nåsituasjonsanalyse – med utgangspunkt i klustertankegang
- Nåsituasjonsanalysen ga grunnlag for utarbeidelse av et felles strategidokument (se vedlegg)

#### Felles utfordringer



Innovasjon – Evne til å utvikle fortrinn gjennom innovasjon



Marked - Standarder knyttet til kvalitet, service og matvaresikkerhet. Svake på utnyttning av verdikjeden (spes. Foredling)



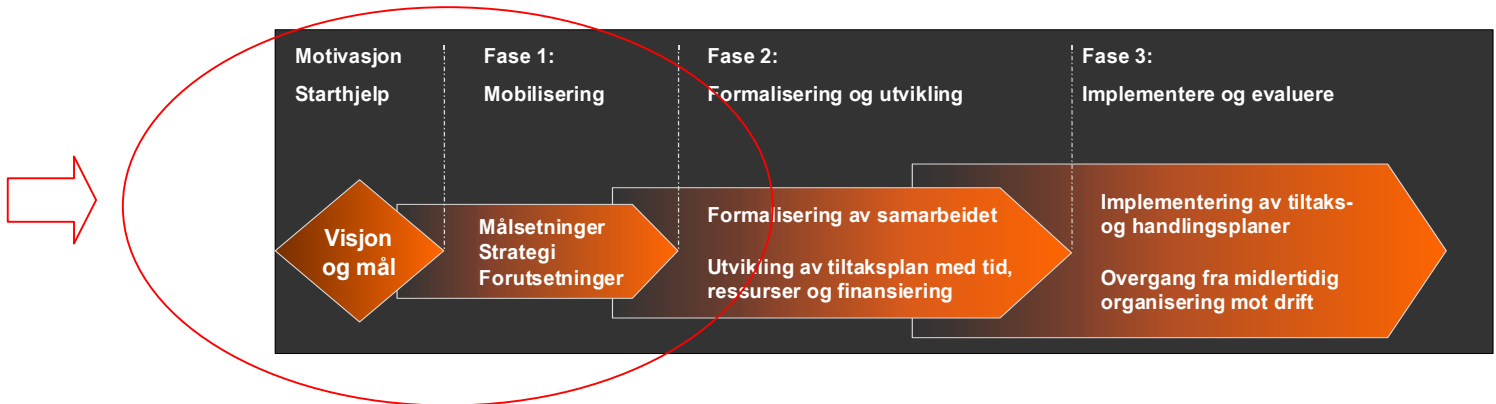
Ansatte /kompetanse – videreutvikle og utnytte



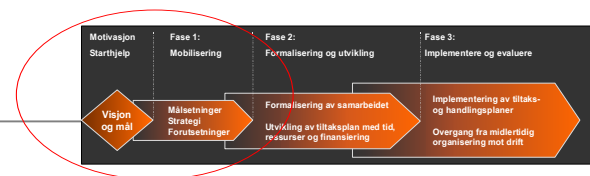
Vekst - noen aktører er for små til å ta interessante posisjoner



Rammevilkår som støtter opp om en langsiktig strategi



## 4.1 Fase 1 Nåsituasjonsanalysen – oppsummert



### LOOKING TO THE FUTURE

#### Future Success For Scotland's Food Industry A Cluster Based Approach

SCOTTISH ENTERPRISE

Foundation Document for Developing the Way Forward

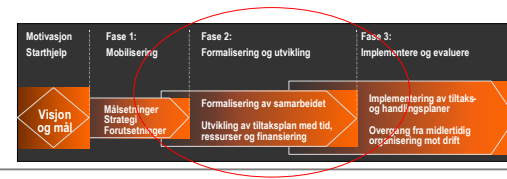


### Oppsummert

- Dokumentet dannet grunnlaget for klusteretableringen og felles strategi for hele bransjen. Budskapet i korthet:
  - Matkonsumenten forandrer seg – som igjen presser industrien til å endre seg. Det resulterende presset på aktørene er komplekst og dynamikken skaper en "ny verden" hvor aktørene må konkurrere.
  - Analysen omfatter fremtidige utviklingstrekk, dynamikken og karakteristika ved det skotske matindustriklusteret, bevis for hvordan andre land har etablert vellykkede matklustere, hvordan Skottland kan nyttiggjøre seg av læringspunktene samt kommentarer fra næringen på momentene som er fremkommet i analysen.
  - Nåsituasjonsanalysen er utarbeidet av eksternt kompetansemiljø i samarbeid med bransjerepresentanter og Scottish Enterprise.

## 4.1 Fase 2

### Utarbeidelse av felles strategi og overgangen til drift....



- Formalisering av arbeidet med fokus på å bedre løse utfordringene sammen
- SE fungerer som en støttespiller og tilrettelegger ved å holde kurs, samt utarbeide standarder for bransjen (bl. annet "Scottish Quality Salmon; "Label Rouge").
- Bransjen ved "Scottish Industry Group" er motoren. Gruppen treffes 4 ganger i året.
- "Skottish Food and Drink" er navnet på samarbeidet, og benyttes kun på hjemmeside og internt i SE og utad i industrigruppen.
- Scottish Enterprise ønsker på sikt at klusteret skal være selvdrevet og at de selv skal ta over eierskapet med støtte fra SE. De er i likhet med Danmark opptatt av å etablere en selvgående gruppe av initiativtakere.

#### Resultater

- Det skotske mat og drikke klusteret er nå 6-700 medlemmer (av 1500 aktører).
- Industrien har økt fra 17% av arbeidsstyrken innenfor produksjonsrelatert virksomhet til 21%
- I disse dager jobbes det med en evaluering av arbeidet. Klusteret evalueres kvalitativt og kvantitativt. Førstnevnte er en reell utfordring. Sentralt her er om nettverksjobbingen ville vært igangsatt uten at SE tok et initiativ osv.

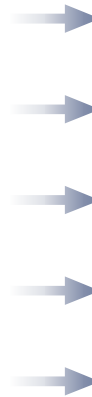


## 4.1 Skotsk mat og drikke kluster

### Fra 1999 til 2010...

#### ▪ Karakteristika av klusteret 1999

- Fragmentering og mangel på skalafordeler .
- Mange svake linker mellom leddene i verdikjeden og bedriftene seg imellom
- Landbruk og annen primærproduksjon fjernt fra klustere og marked
- "Primary processing bias" – sterkt Scottish image, men må utvikles videre
- Lite styrke i merverdi foredling
- Whisky er en sikker vinner, men er i liten grad integrert
- Sterk forskningsbase, men ingen direkte link til næring eller marked
- Ubenyttede relasjoner kjeder
- Liten grad av koordinering og samarbeid
- Veldig fragmentert (48,000 ansatte innenfor matindustrien / 80,000 landbruk)
  - mat - 1,800 enheter
  - "primary" 34,000 enheter
  - 33,000 landbruk
  - 1,100 båters
  - 320 fiskefarmer
- 70% av selskapene sysselsetter mindre enn 50
- Bare 6 av topp 150 UK matindustrielskaper er skotsk kontrollert.



#### ▪ Hvordan skal klusteret se ut i 2010?

- Klare integrerte roller for hele næringen. Klusteret har entreprenør/ kommersiell fokus – massiv endring
- Innovative og oppgraderte institusjoner er signifikant involvert og fungerer som driver for teknologi og innovasjon gjennom hele klusteret
- Effektivt distribusjons-og logistikk apparat for hele klusteret
- Bedrifter i klusteret vokser og skaper verdi ved å få kontroll på flere ledd i verdikjeden
- Nye og betydningsfulle relasjoner til eksisterende og nye kunder, i UK og på eksportmarkedene.
- Nettverk, samarbeidsrelasjoner og kommunikasjon fungerer mellom alle ledd.

## 4.1 Læringspunkter det skotske mat og drikkeklusteret

### Om utgangspunktet

- Skottland var ikke i en krise situasjon, men etter problemer kjøttindustrien opplevde på slutten av 90 tallet og den økte konkurransen, innså de at de måtte sette i gang tiltak på et nivå over bedriftsnivå.
- Scottish Enterprise identifiserte satsningsområder – Skottlands mat og drikkeindustri var en av de. Det skulle jobbes klusterbasert med de identifiserte områdene
- "THE BIG OPPORTUNITY" ble igangsatt i 1999 av bransjegruppe (se under)
- Det ble identifisert et uutnyttet potensial – gjennom nåsituasjonsanalyse. Her ble Danmark, New Zeeland og USA trukket frem som gode eksempler på land som har fått til klusterbasert næringsutvikling.
- Skottland innså at de ikke kan konkurrere på pris, men at de må posisjonere brandet med merverdi-assosiasjoner. De prøver å kapitalisere på assosiasjonene Skottland gir i markedet og lykkes bra i det.

### Hvordan bransjen ble involvert

- **Industry Strategy Group ble startet i overgangen til 1999 . 18 av Skottlands selskaper innenfor mat og drikke industrien er representert. Bransjen selv valgte representanter. I gruppen sitter også representanter fra:**
  - Scottish Executive
  - Highlands and Irlands
  - National Farmers Union
  - Fiskeforedlingselskaper
  - Representanter fra kjøttindustrien
- **Gruppen har vært selve motoren i klusteretableringen og har markedssamlinger 4 ganger i året.**

## 4.1 Hva har vært vanskelig?

- **I følge Jennifer Bryson, Scottish Enterprise har følgende vært vanskelig i prosessen:**
- **”Cut across”**
  - Den største utfordring ihht Jennifer Bryson i SE, er å få bedriftene til å snakke sammen. Det skotske mat og drikke industrien er preget (som i Norge) av fragmenterte næringer og mange små aktører som alltid har vært i en konkurransesituasjon mot hverandre. I tillegg er det ofte familie-eide virksomheter som kan ha noe annen fokus mht. ønske om vekst.
  - ☞ For å løse dette involverte SE representanter fra industrien på nøytral arena – hvor SE som institusjon er fasilitator. Den felles plattformen fikk et nøytralt navn - som benyttes i all markedsføring til deltagerne. SE har egen gruppe for mat og drikke industrien som jobber under felles paraply. De er i tillegg ansvarlig for hvert sitt fagområde for denne gruppen.
  - ☞ De har igangsatt ”Support Succession Planning” som skal støtte familiebedrifter særskilt.
- **Skape tillitt mellom deltagerne fra industrien og mellom SE og deltagerne.**
  - Tillit er kritisk for i det hele tatt å få noe verdi ut av klusterbasert samarbeide.
  - ☞ Industrien selv har vært motoren for arbeidet og virkemiddelapparatet en fasilitator og tilrettelegger.

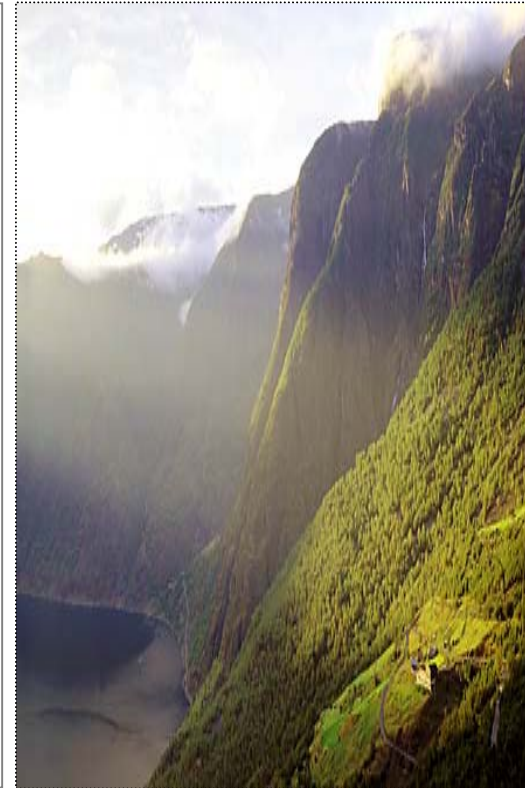
## 4.1 Oppsummering

### ▪ Paralleller til norsk fisk og havbruksnæring

- Den skotske mat- og drikkeindustrien er på mange områder underlagt de samme rammevilkår og forutsetninger som norsk fiskeri og havbruksnæring. Også de muligheter og de utfordringer som er definert har i stor stor grad gyldighet. Slik vi ser det handler dette i hovedsak om tre grunnleggende problemstillinger – effektivitet, produktutvikling og merkevarebygging.
- Produktutvikling blir også for norsk fiskeri og havbruksnæring avgjørende når fremtidige regnskaper skal gjøres opp. Dette fordrer imidlertid betydelige ressurser til forskning og utvikling i to dimensjoner (hvilke produkter etterspør ulike markeder og hvordan kan disse effektivt produseres). Igjen en oppgave som egner seg bedre for et nasjonalt eller regionalt kluster enn enkelte aktører. Et av skottenes fokusområder er etablering av senter for markedsanalyser. En studie av innovasjonssystemer for marine innsattsvarer (utført av STEP Group i 2002 på oppdrag fra SND) påker også betydningen av dette. Eller som de hevder *at den norske foredlingsindustrien er presset inn i en rolle som råvareleverandør. En forklaring på dette er at systemene for kunnskaps- og teknologioverføring fra den europeiske matvareindustrien inn i norske foredlingsbedrifter er for svake. En orientering mot mer sofistikerte og bedre betalende marked for norske produkter med høyere foredlingsgrad må også omfatte et tettere inngrep med internasjonal matvareteknologi og baseres på "dypere forbrukerinnsikt"..*
- De fleste vil si seg enig at man har større mulighet til å lykkes gjennom et samarbeid. Hovedutfordringen blir som Jennifer Bryson i Scottish Enterprise også nevner å etablere et samarbeid på tvers av ulike interessegrupper (både i og utenfor næringen) til dette arbeidet kreves en klustermotor med visjoner og tillitt på tvers av ulike miljøer og særinteresser. Selv dette er ofte ikke tilstrekkelig med mindre man raskt kan synliggjøre og realisere gevinster som ytterligere bidrar til å øke lojaliteten og troen på at et kluster kan være et effektivt verktøy.

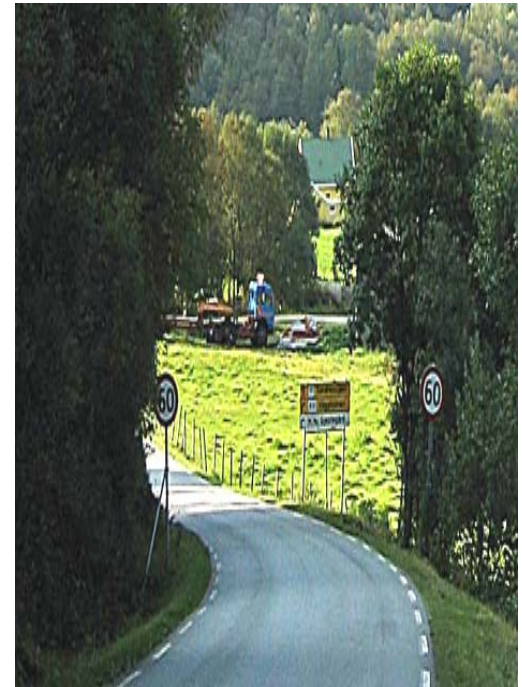
# Innhold

- **Innledning**
- **Om klusterbasert næringsutvikling**
  - 2.1 Hva er klusterbasert næringsutvikling?
  - 2.2 Hva løses gjennom klusterutvikling?
  - 2.3 Hvor står klusterbasert næringsutvikling globalt?
  - 2.4 Hvor står klusterbasert næringsutvikling i Norge?
- **Arbeidsmetodikk**
  - 3.1 Hvordan jobbes det?
  - 3.2 Roller myndigheter
  - 3.3 Suksessfaktorer og fallgruver
- **Klusterutvikling i praksis**
  - 4.1 Læringspunkter
- **Anvendelse**
  - 5.1 Etablering av klustere – hvordan foregår prosessen?
  - 5.2 Anbefalinger for FHF's videre fremdrift  
markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling



## 5. Innledning

- Kapitlet gir en beskrivelse av hvordan kollektive arbeidsformer kan tilpasses norske forhold.
- Vi har utarbeidet praktiske verktøy og retningslinjer for hvordan FHF best kan sikre at de prosjekter man bevilger midler til gir de resultater de er tiltenkt – gjennom etablering av et generisk metodeverk og ”sjekklister” – Del 1
- Videre har vi forsøkt å identifisere og beskrive mulige prosjekter hvor metodikk for kollektive arbeidsformer kan være hensiktsmessig å benytte og som det for FHF kan være aktuelt å gi støtte til – Del 2



## Del 1 Klusterbygging – praktisk verktøy og retningslinjer

- I de fleste tilfeller er det å sette opp et kluster og drifte det en komplisert prosess. Prosessen kan variere mye avhengig av følgende elementer:
  - Deltagerne – og tilliten deltagerne har til hverandre
  - Målsettingene
  - Rammevilkår
  - Ledelse / styring av klusteret
  - Grad av forpliktelse i samarbeidet
- Basert på erfaringer i Europa og USA har vi etablert en mal som er tett opptil beste praksis for klusteretableringer. Arbeidsmetodikken er ment som en verktøykasse til hjelp for at klusterutviklingsprosessene som igangsettes i regi av FHF skal bli vellykket.



## Kjennetegnende ved en klusterutviklingsprosess..

*"klusterprosjekter starter ikke fra ingenting. Viktige komponenter må finnes på plass, komponenter som ofte utvikles over lengre tid...Det må også finnes noen som ser de nye mulighetene, ildsjeler i bedrifter og organisasjoner.....ofte kreves det noen som kan agere over grenser og som ikke påvirkes av behov fra egen organisasjon. Alle som deltar aktivt må få et resultat som støtter deres egen virksomhet*

*PL for VD TEK Sverige*

*"There are some constraints - insufficient knowledge of how to get the process started, a lack of capable facilitators, a lack of case studies and advice, and confusion as to the difference between clusters, networks and value chains"*

*fra ANZAC (Organisasjon for klusterdannelse i Australia og NZ)*



# Prosesen mot målet er viktig – bygge sten på sten...



Måling og evaluering  
Kommunikasjon/felles arena  
Prosjektgjennomføring

**Implementere og evaluere**



Tiltaksplaner

Samhandlingsmodell

Roller

**Formalisering og utvikling**

Hvordan skal vi posisjonere oss?

Hva gjør andre?

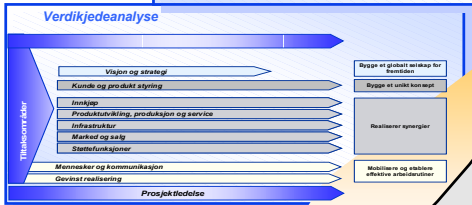
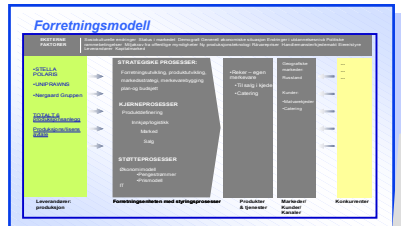
Trender og utviklingstrekk

Nåsituasjonsanalyse

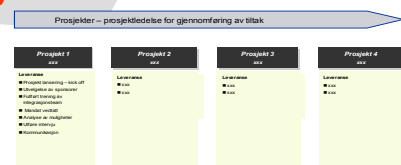
**Mobilisering/klargjøring av hva klusteret skal løse**

Visjon og mål for samarbeidet

**Felles utfordringer?**



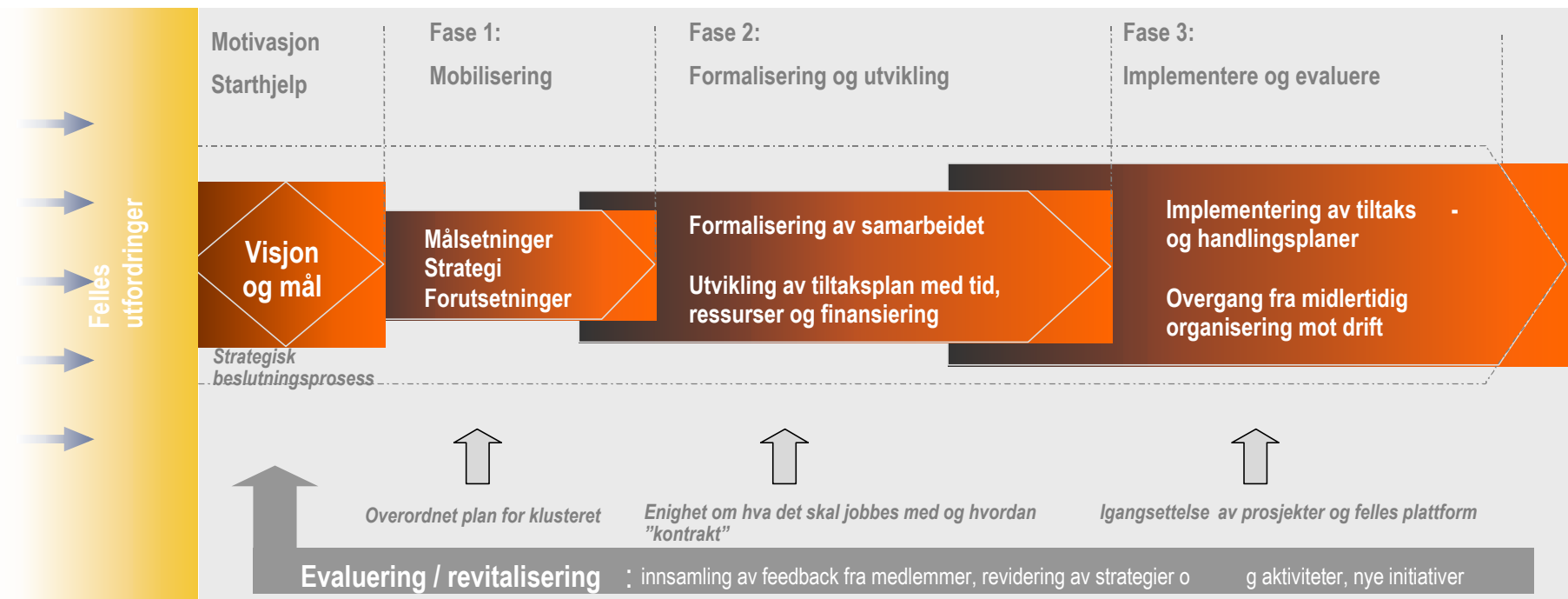
Forkanking



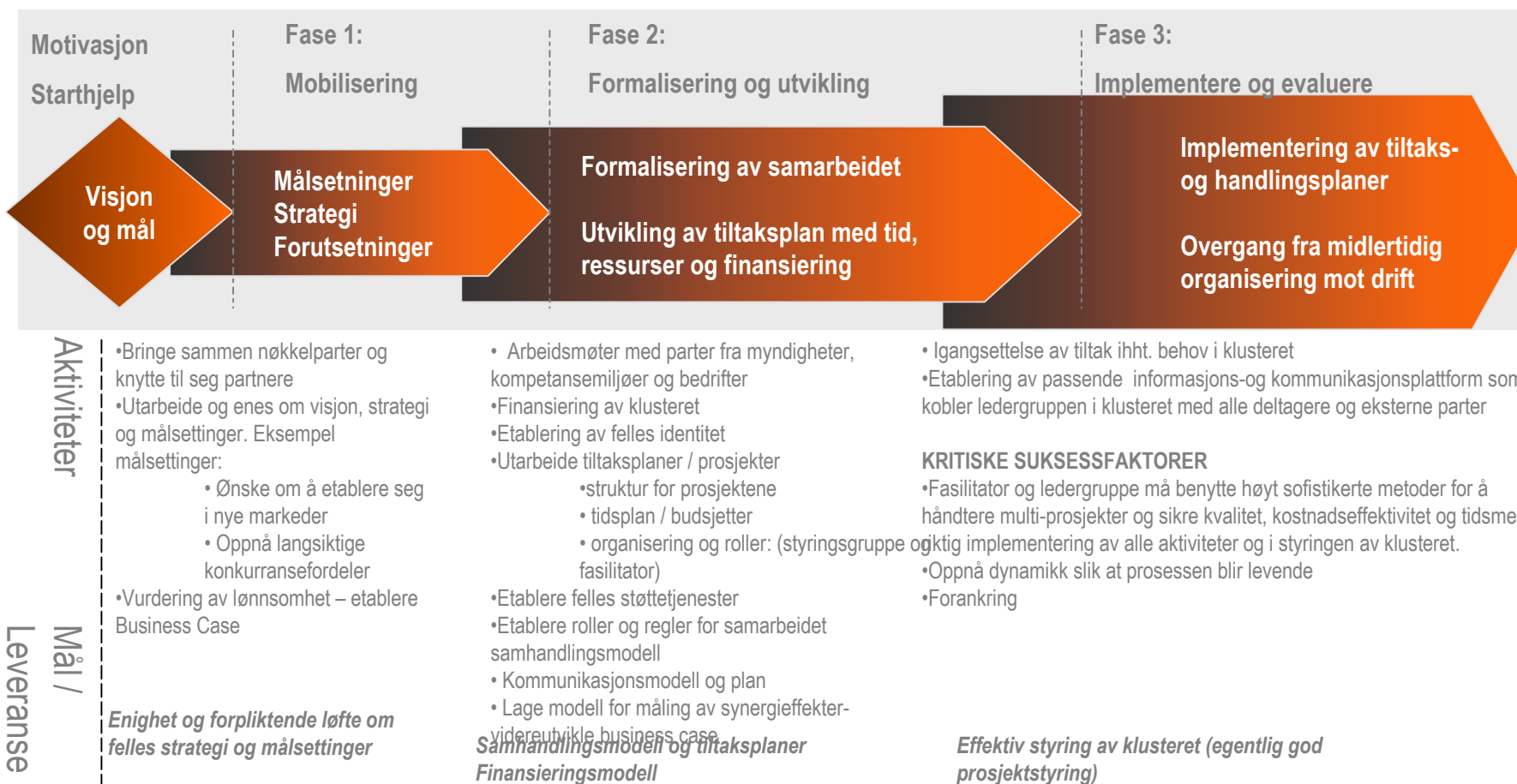
Navn	Beskrivelse	Ansvar	Start	Slutt	MILEPÅLØP
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...



# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling



# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling



# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling – spesifisering av oppstart – fase 1



Spørsmål som skal besvares:  
Hvorfor skal vi gjøre det og med hvem?

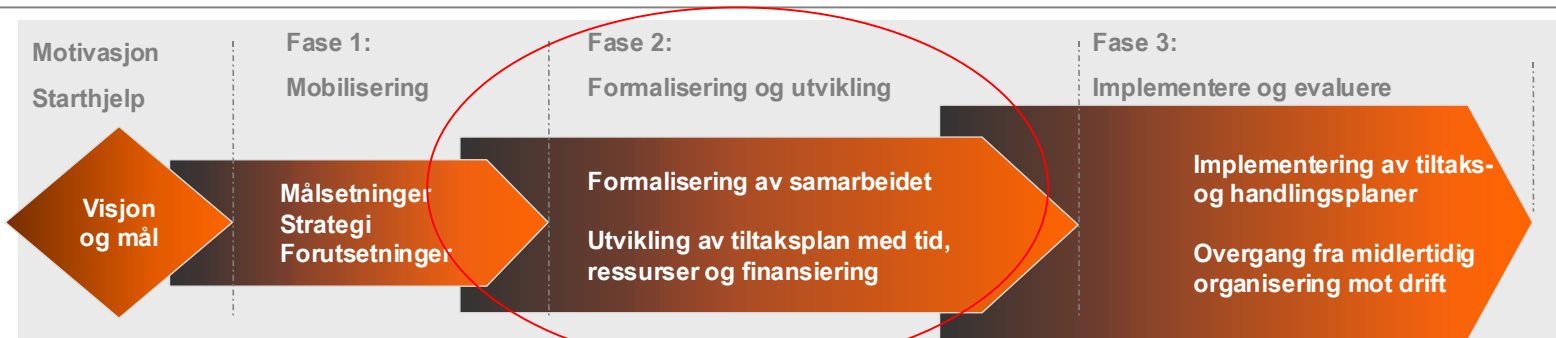
- "Sette scenen"
- Drivere og dynamikk i bransjen – kortfattet bransjeanalyse. Karakteristika og utviklingstrekk
- Innhente informasjon om hva andre gjør (benchmark)
- Ta tak i utfordringer og barrierer:
  - Beskrivelse av utfordringene og barrierer
  - Hvordan kan vi løse de og med hvem?
- Partnerspøk og utvelgelse
  - Hvilke ledd i verdikjeden er det viktig å knytte til seg
  - Hvilke aktører fra myndighets-siden kan bidra?
  - Hvilke kompetansemiljøer har kompetanse som er kritisk for oss og som vi kan nyttiggjøre oss av mot 1)marked eller 2)PU/FoU
- Synliggjøre gevinster

- Bringe sammen nøkkelparter og knytte til seg partnere
  - Utarbeide og enes om visjon, strategi og målsettinger.
- Eksempel målsettinger:
- Ønske om å etablere seg i nye markeder
  - Oppnå langsiktige konkurransefordeler
- Vurdering av lønnsomhet – etablere Business Case

## KRITISKE SUKSESSFATORER

- Tillitt mellom aktørene
- Åpenhet
- Forankring
- Kvalitetssikring
- Avstemme forventninger og legge opp til "tidlige suksesser"
- Felles forståelse av nåsituasjon og fremtidig ønsket situasjon

# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling – spesifisering av formalisering og utvikling - fase 2



- Arbeidsmøter med parter fra myndigheter, kompetansemiljøer og bedrifter
- Finansiering av klusteret
- Etablering av felles identitet
- Utarbeide tiltaksplaner / prosjekter
  - struktur for prosjektene
  - tidsplan / budsjetter
  - organisering og roller: (styringsgruppe og fasilitator)
- Etablere felles støttetjenester
- Etablere roller og regler for samarbeidet samhandlingsmodell
- Kommunikasjonsmodell og plan
- Lage modell for måling av synergieffekter- videreutvikle business case

## KRITISKE SUKSESSFATORER

- Tillitt og trygghet
- Finansiering
- Forankring
- Felles identitet

# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling – spesifisering av implementering og evaluering - fase 3

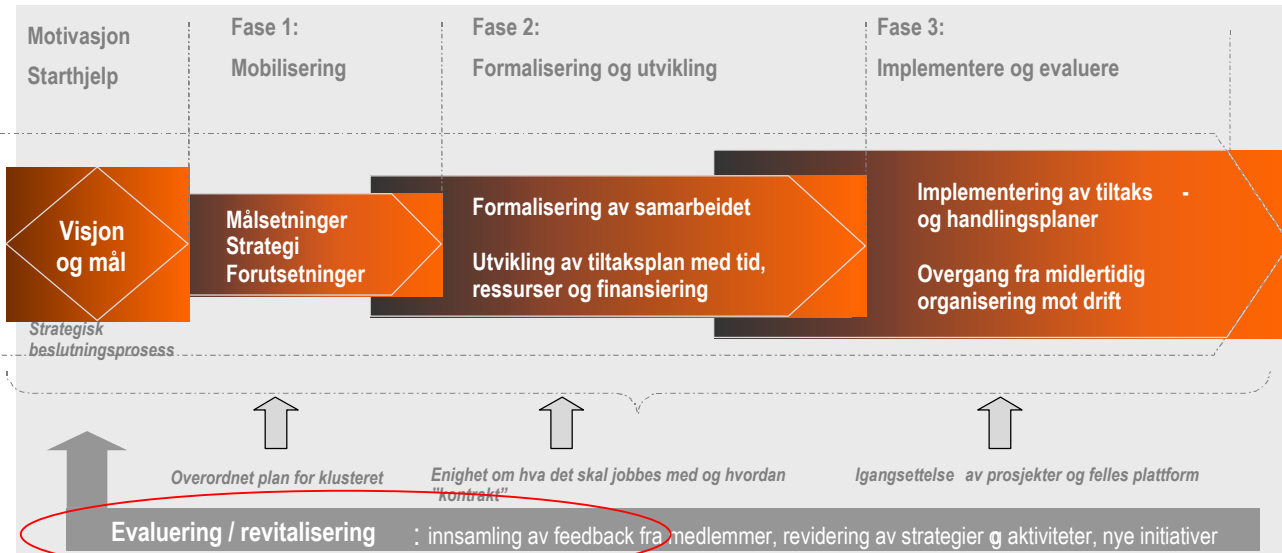


- Igangsettelse av tiltak iht. behov i klusteret
- Etablering av passende informasjons- og kommunikasjonsplattform som kobler ledergruppen i klusteret med alle deltagere og eksterne parter

## KRITISKE SUKSESSFaktorER

- Fasilitator og ledergruppe må benytte høyt sofistikerte metoder for å håndtere multi-prosjekter og sikre kvalitet, kostnadseffektivitet og tidsmessig riktig implementering av alle aktiviteter og i styringen av klusteret.
- Oppnå dynamikk slik at prosessen blir levende
- Forankring

# Metodikk for etablering av klusterbasert næringsutvikling – videreføring av klustersamarbeidet og igangsettelse av nye initiativer



• Vellykkede klusterutviklingsprosesser evner å skape en dynamisk prosess – en vedvarende prosess som innebærer en kontinuerlig revidering og forsterkning av strategien. Målsettingen bør være at klustersamarbeidet blir en kilde til nye initiativer. Evaluerings – og revitaliseringsfasen er derfor viktig og vil typisk inneholde:

- innsamling av feedback fra medlemmer
- revidering av strategier, målsettinger og aktiviteter
- forsterking, forbedring / endring
- igangsettelse av nye initiativer

## KRITISKE SUKSESSFaktorER

- Evaluering av klusteret kvalitativt og kvantitativt
- Holde klustersamarbeidet "varmt" ved å motivere til nye initiativ
- Klare å se nye utfordringer og muligheter og skape forankring om disse
- Skape troverdighet og kvalitetssikre initiativene
- Forankring hos eksisterende aktører og evt. nye

## Suksessfaktorer organisering

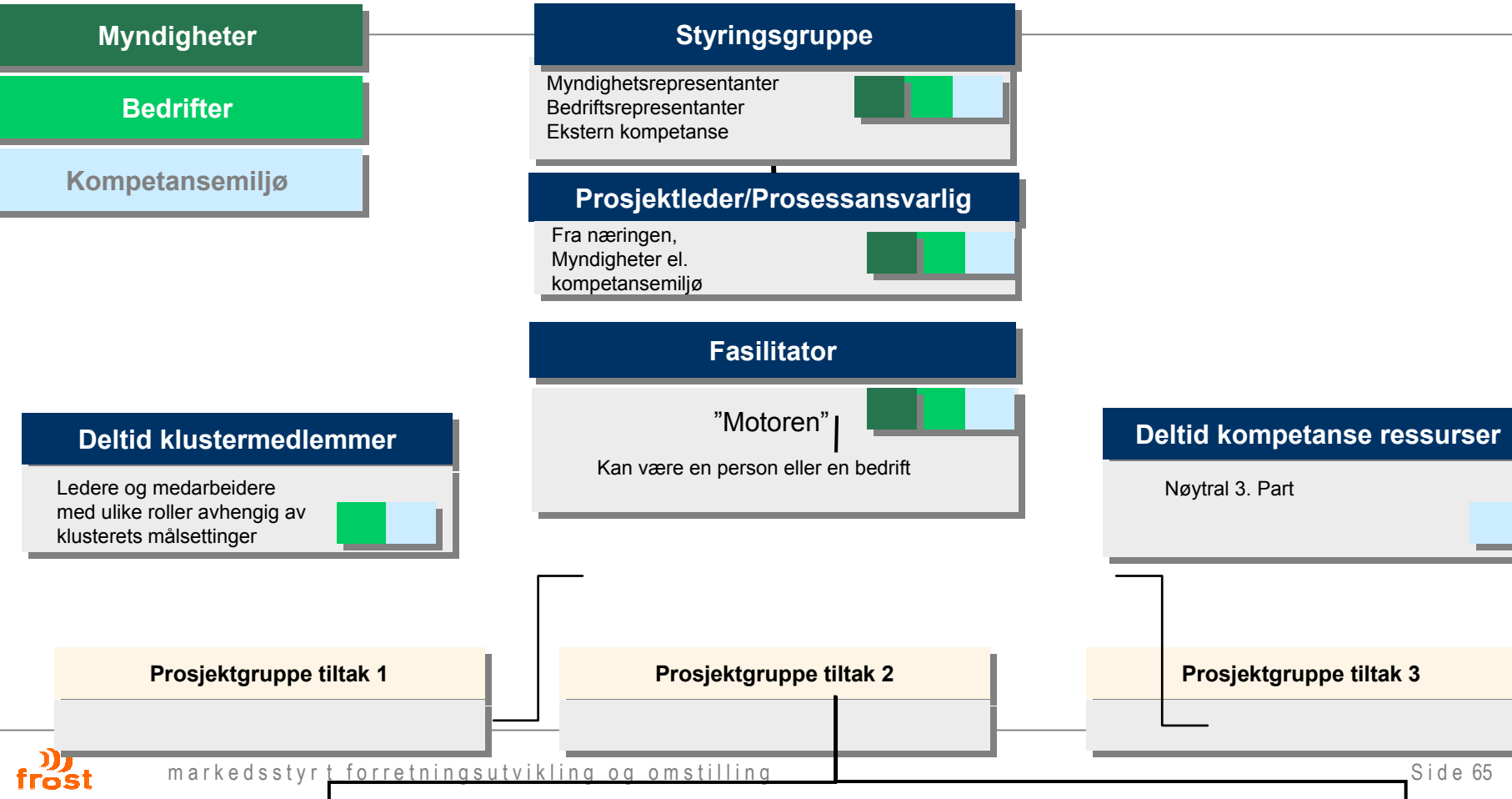
*”Klusterprosjektet må ha en prosjektleder som evner å være en motor – en som medlemsbedrifter av ulik art tror på og lytter til. Klustermotoren kan også være en organisasjon. Det er viktig at denne personen kan fungere i samspill med en ledergruppe. En ledelse eller ”styringsgruppe” som setter av tid og ressurser for å støtte det løpende klusterarbeidet”*

*”En faktor som alle suksessfulle klusterdannelser hadde felles var en nøytral og profesjonell part – som regel konsulenter. Disse kan arbeide mot klusterets målsettinger uten interessekonflikter og være en nøytral pådriver blant aktørene”*

\* fra analyse av svenske vinnerklustere



# Organisasjonsmodell for klusteretablering – eksempel



# Organisering – forslag til roller

## Myndigheter

- Se næringens utfordringer
- Arbeide strategisk og analytisk med bransjens utfordringer og muligheter
- Være en katalysator for igangsettelse
- Motivere til samarbeid på tvers av tradisjonelle virksomhetsgrenseganger
- Fokusere på konstruktiv dialog på tvers av myndighetsorgan
- Forretningsorientere : sørge for kommersielt fokus og markedsfokus på de initiativene som igangsettes
- Kompetansebygging
- Forsøke å være i forkant - og posisjonere seg deretter

## Deltagere prosjekter / deltid medlemmer

- Tillitsfulle
- God kunnskap om bransjen, markedet og aktørene og medlemmene av klusteret
- Lagspiller
- Kreative og åpne for nye løsninger
- Fremtidige ledere
- Entusiastiske og "vil få det til" holdninger

## Styringsgruppe

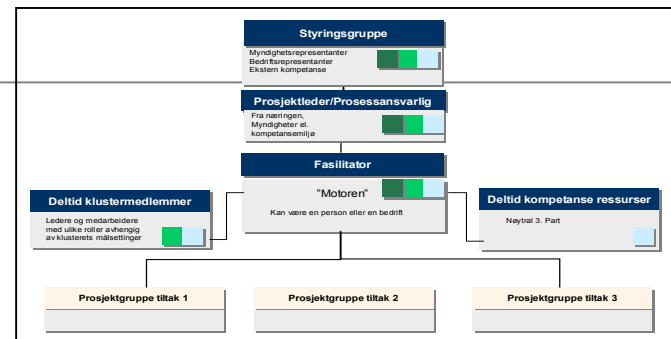
- Eie visjon og langsiktige mål
- Ansvar for å ta beslutninger
- Løse kritiske problemstillinger
- Ansvar for å sikre tilstrekkelige ressurser
- Intern/Ekstern kommunikasjon
- Sikre objektivitet og riktig fokus
- Være en støttespiller

## Prosjektleder / prosessansvarlig

- Prosessdrivere – ansvarlig for fremdrift og koordinering (kan være samme som fasilitatoren)

## Fasilitator

- En "motor" en som medlemmene tror på og lytter til
- Oppnår balanse mellom ulike interesser og er en konfliktløser
- Arbeider fulltid Ansvarlig for leveranser og anbefalinger til styringsgruppen. Forberede beslutninger som skal tas
- Bygge videre på og styrke felles interesser
- Det er ikke uvanlig at fasilitatoren er nøytral slik at konkurrenter i ett og samme kluster ikke kommer i konflikt mht felles mål/egne mål.
- Kan være en organisasjon eller sammenfalle med prosjekteier-rolle



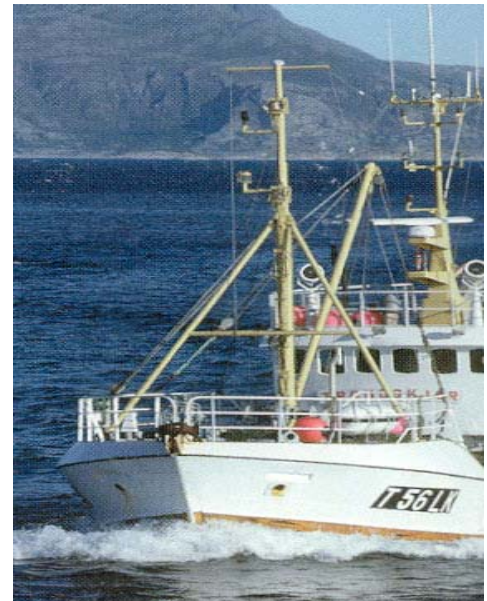
## Nøytral 3. part

- En nøytral og profesjonell part som skal arbeide mot klusterets målsettinger uten interessekonflikter og være en nøytral pådriver
- Bygge tillitt mellom aktørene
- Kvalitetssikre og spisse arbeidet
- Utveksle informasjon og kommunikasjon
- Kompetansebidrag – bransje og prosess

## Del 2

### Anbefalinger for FHF's videre fremdrift

- Dette avsnittet omhandler konkretisering av hvordan erfaringene med klusterbasert næringsutvikling kan benyttes inn i FHF, herunder anbefalinger for hvordan arbeidsmetodikk kan spres internt og eksterne og benyttes i konkret prosjekt.

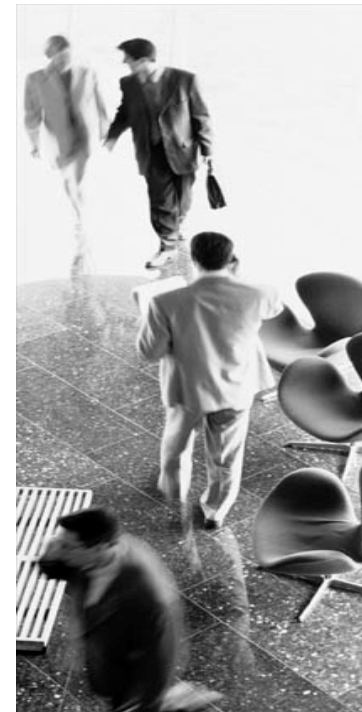


## A. Hvordan gjøre klustermetodikken kjent?

Vi anser det som viktig at resultatene av prosjektet formidles bredt, innenfor FHF-strukturen, men også mot andre interessenter innenfor det offentlige virkemiddelapparat og mot næringsorganisasjonene innenfor norsk fiskeri og havbruk.

- **INTERNT**
- **Ta utgangspunkt i allerede vedtatte handlingsplaner og sørg for kvalitetssikring av gjennomføringen av disse**
- **Hvordan: Felles gjennomgang med prosjektledere**
  - Det arrangeres gjennomgang med prosjektledere for de arbeidsprosessene som pågår og som er i startfasen.
- **Mål:**
  - Sørg for at klustermetodikk og tankesett blir godt kjent og at handlingsplan FHF med tilhørende prosjekter kvalitetssikres i forhold til de prosesser vi har hentet læringspunkter fra.
  - Diskutere utfordringer og muligheter som metodikken egner seg til – i prosjektene og utenfor

- **EKSTERNT**
- **Invitere forskningsmiljøer og andre næringer til felles seminarer**
- **Mål:**
  - Sørg for å finne samarbeidsformer som sikrer høyest mulig verdiskapning på tvers av næringer, myndigheter og kompetansmiljøer. Gjøre arbeidet som FHF har gjort kjent.



# Konkrete prosessmuligheter

## – der klusterprosessen kan/bør integreres eller initieres

### ▪ **Laks/ørret**

- Deler av produksjonsvolumet av laks/ørret må posisjoneres og merkevarebygges på en måte som gir kvalitetsbasert preferanse i markedet.
- Basert på modell av "Scottish Quality Salmon", bør det initieres en prosess – et prosjekt – med formål om å bygge en koordinert kvalitetsretning/merkevare for de av bransjens aktører som ønsker dette og som er villig til å underlegge seg et sett av kvalitetsparametere og et kontrollsystem som sikrer disse parametrene.
- Et klusterbasert initiativ som næringsaktørene ikke vil lykkes med hver for seg, men som kan gi betydelige merverdier til deltagerne over tid. I Skottland startet prosjektet med en del deltagere – deltagerantallet har økt betydelig etter hvert som de har sett at løsningen gir effekter i markedet.

### ▪ **Filetindustrien i Nord Norge**

- Det ligger betydelige synergier/rasjonaliseringsgevinster i et forretningsbasert samarbeid på en rekke funksjoner/oppgaver.
- Marked, råstoffkvalitet, stabilitet i råvareforsyning, produktutvikling, fersksatsing – utfordringene/mulighetene er mange og felles.

### ▪ **Skjell/nye arter**

- Det er godt samarbeid på nye arter i oppbyggingen/kommersialiseringen av produksjonen av disse. Dessverre stopper samarbeidet/utviklingsarbeidet ofte i det produksjonsvolumet begynner å øke og virksomhetene må vende seg mot markedet. Fordi samarbeidet stopper der, og bedriftene ikke styrer posisjonen mot markedet felles, går en glipp av betydelige markedsmuligheter og verdier.
- Aktørene må koordinere sin virksomhet helt ut mot markedet – ta opp konkurransen med andre land isteden for å utkonkurrere hverandre.

- **Dette er kun et utvalg av en rekke kluserutviklingsmuligheter innenfor norsk fiskeri og havbruk. Disse og flere initiativ vil diskuteres og konkretiseres videre i året som kommer.**

---

## Vedlegg

På sidene som følger ligger en del av analysearbeidet dokumentert mer i detalj.

- Case Danmark
- Case Skottland



---

Case 1  
Det danske svinekjøttklusteret



# Om den danske svinekjøttbransjen- Karakteristika



- Dansk landbruk produserer årlig ca. 23 millioner svin. 80-85 prosent av produksjonen eksporteres, noe som gjør Danmark til en av verdens største leverandører av grisekjøtt. Samtidig gjør det grisekjøtt til Danmarks viktigste eksportvare (8% av den samlede eksporten). Den danske produksjonen utgjør ca. 2% av verdens produksjon av svinekjøtt. Eksport i tall:
  - I 2002 : 1,6 millioner tonn til Tyskland (21%), 19 % til Storbritannia og 15 % til Japan.
  - I 2002 eksporterte Danmark svinekjøtt for en verdi av ca. 26 mrd. kr. Hjemmemarkedet var på 4 mrd.
- En viktig forutsetning for den store danske eksporten er det høye veterinære nivået. Svinesektoren legger ned store ressurser på å opprettholde en høy helsestatus, og som resultat av dette er Danmark blitt skånet fra en rekke svinesykdommer, som ellers skulle utestenge landet fra store deler av verdensmarkedet.
- Dansk landbruk karakteriseres av selvveide og familiebruk. Til sammen omfatter svinekjøttbransjen cirka 13.000 produsenter.
- På tross av at antall svineprodusenter suksessivt har minket, har produksjonen nesten doblet seg siden 1970. Denne utviklingen har resultert i at antallet store svinebesetninger har økt og i dag står 30 % av svineprodusentene for mer enn 80 % av en samlede produksjonen. Miljøkrav, som f.eks krav på balanse mellom produksjonens størrelse og virksomhetens areal, begrenser imidlertid svinebesetningenes størrelse.
- En tilsvarende utvikling med færre og større enheter har skjedd innenfor slakteriene. For 30 år siden fantes det over 70 slakterier - i dag finnes det bare 2.
- Dansk landbruk kjennetegnes av høy grad av andelseiere. 95% av all slakt, bearbeiding og avsetning skjer av andelsselskap, som eies og styres av svineprodusentene. Til og med en stor del av de bedrifter som leverer til eller kjøper produkter av svineprodusentene og slakteriene, er andelseide.



# Karakteristika ved det danske svinekjøttklusteret

## Analyse basert på Porter's diamant..



Danmark gikk inn i svinekjøttnæringen som en reaksjon på nedgang innefor andre næringer (bl annet kornproduksjon). Svineproduksjon kunne drives på små landområder. At det et et høykostland har presset de til å posisjonere seg som kostnadseffektive og produkt differensierende

### Bedrifts strategi, struktur og konkurranse

- Kjennetegnet av andelseiere og vertikal integrasjon
- Slakterier er eiet av produsentene som kontrollerer markedskanalene (eg. Handelshus og foredling)
- Vertikal integrasjon danner basis for beste pris til kundeledet og lønnsomhet
- Satses på at de beste skal bli sterkere

Produsentene sitter som eiere i alle ledd og sørger for kontinuitet og felles retning i alle deler av verdikjeden. Slakteriene kontrollerer markedskanalene med et komplekst nettverk av direkte kanaler, heleide foredlingsforetak og handelshus som ofte er Joint Ventures.

### Faktorforhold

BASIS	FORSTERKEDE
■ Lite land med fokus på eksport av landbruksartikler	■ Stor mobilitet i arbeidskraft
■ Svarte på ugunstige konk. forhold ved å fokusere på industriens effektivitet	■ Kompetansekrevende aktiviteter frikobles fra produksjon / FoU er fokusert og velutviklet
■ Dårlig fortjeneste for produsentleddet	■ Bredder i selskapsstruktur

### Oppnådd suksess

- Danmark er en av verdens største lev av svin
- Eksporterer 85% av produksjon
- Eksporten utgjør 20% av verdens eksport av svin (mot 3% andel av råvareeksport)
- Dansk svin oppnår en pris som er 50% over nærmeste konkurrent

### Markedsforhold

- Eksport har drevet markedsutviklingen
- Langsiktig og stringent reguleringsregime som muliggjør langsiktighet i tilpasning av tilbud og etterspørsel

Underleverandører kan sikte til imponerende produktivitetstall. Innovative leverandører er aktive i interaksjon med svineindustrien.

### Konkurrensekraft ift. tilknyttet industri (koblinger)

- Industriens konkurrensekraft er støttet av:
  - Avl i verdensklasse
  - Innovative leverandører
- Men nasjonale maskinlev har ikke tatt del i suksessen på eksportmarkedet..
- Kunde er tro "ljone" og markedsfører konseptet ut mot forbrukermarkedet

Eksportmarkedet er driveren. Ulike prioriteringer i internasjonale markeder har historisk drevet industrien til å imøtekomme ulike behov, som f.eks krav til velferd i UK vs. Krav til høyt veterinært innhold i Japan. Stringent reguleringsregime setter standarder internasjonalt.

# Kjøttindustrien i Danmark "Dansk svineproduksjon"

## Struktur – Roller innenfor bransjen



Bransjeorganisasjonen, andelsslakteriene og andre øvrige andelsselskap innenfor grisekjøttbransjen eies av landbrugerne.

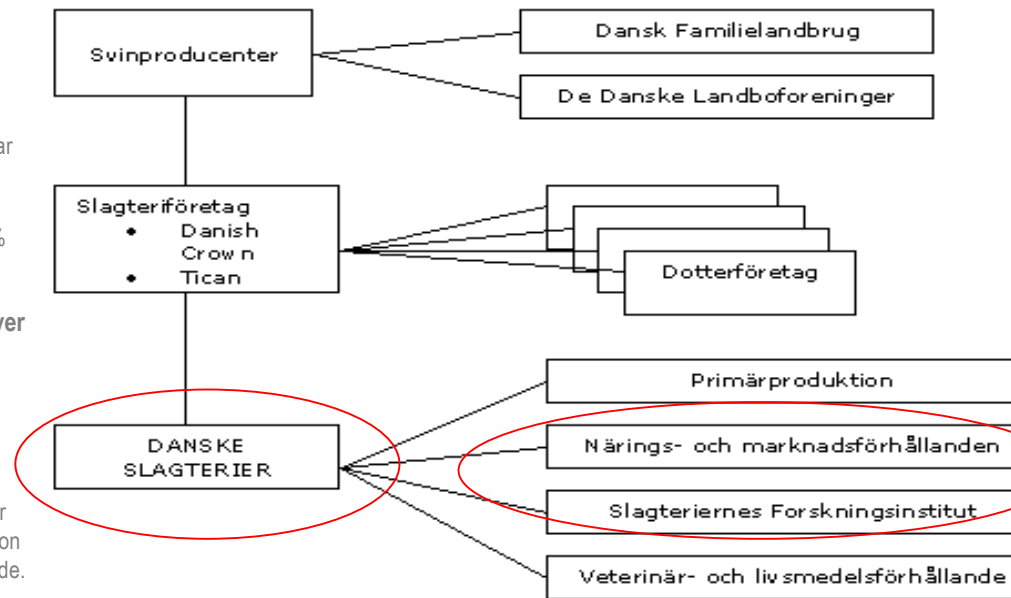
Der er to andelsslakteriselskap i Danmark:

- DANISH CROWN er Danmarks største slakteriselskap med 20 mill. slaktninger i året – tilsvarende 90 % av danske slaktesvin. Selskapet har ca. 22.000 ansatte på sine 20 slakterier og tilknyttede forarbeidingsvirksomheter.
- TICAN har en årlig slaktning på ca. 1,4 mill. slaktninger, tilsvarende 6 % av de danske slaktesvin. Selskapet sysselsetter ca. 600

I tillegg til de 2 store, er det 11 private slakterier med slaktninger på over 10.000 stk. pr. år som ikke er medlemmer av bransjeorganisasjonen **DANSKE SLAKTERIER**

Aktørene er organisert i felles bransjeorganisasjon "DANSKE SLAGTERIER" (DS). DS har 360 ansatte

- DS har til hensikt å lede, koordinere og gjennomføre felles aktiviteter for bransjen. Oppdragene dekker alle områder innenfor svinekjøttproduksjon og fordeles på en rad underavdelinger som tar hånd om hvert sitt område. Ledelsen i DS består av svineprodusenter. Dette innebærer en optimal utvnyttelse av ressursene, som anvendes til forskning og utvikling. DS er altså en del av den spesielle andelsstruktur som karakteriserer dansk svinekjøttbransje.
- Ledelsen består av 10 medlemmer som utnevnes av de 2 andelsslakteriene.



# Kjøttindustrien i Danmark "Dansk svineproduksjon"

## Mål og aktiviteter Danske Slakterier



### DS overordnede mål er i korthet:

- DS skal arbeide for at svinekjøttsektoren får best mulig resultat
- DS er bransjens talerør og ivaretar deres interesser
- DS utformer svinekjøttbransjens overordnede politikk i samarbeid med kompetansemiljøer og ledelsen/styret.
- DS skal skape og utvikle nye ideer, når det gjelder service og produkter, som er til nytte for svineprodusentene.
- DS skal støtte og utnytte det nære samarbeidet mellom svineproduksjon, slakt, foredling og salg.
- Som bransjeorganisasjon har DS et veldig bredt spekter av oppgaver. En viktig funksjon er å samle inn og formidle informasjon, både internt og eksternt.
- DS aktiviteter dekker både den primære svineproduksjonen og den følgende slaktning, bearbeidingen og avsetningen. Dvs. HELE verdikjeden.



### Aktivitete ligger innenfor følgende hovedområder:

- Fremme salg (kampanjer m.m.) i Danmark og i utlandet
- Overvåking og påvirkning av handels- og markedsforhold
- Forsknings- og utviklingsarbeid innenfor svineforedling- og produksjon
- Kjøttforskning på Slakterienes Forskningsinstitutt
- Veterinære og helsemessige aktiviteter
- Informasjon og konsumentopplysning



### Finansieringen av DS virksomhet skjer hovedsaklig gjennom:

- Produksjonsavgifter fra slakt (Svinavgiftsfondet). Tilsvarende FHF's avgift til forskning og utvikling
- Noe tilbakeføring av eiendomskatter (fastighetskatter..)
- Årsavgifter fra medlemsbedriftene



# Kjøttindustrien i Danmark "Dansk svineproduksjon"

## Myndigheters rolle



- **Hvordan er relasjonen med myndighetene / hva har vært drivkraften for utviklingen?**
  - Langsiktigheten i rammevilkår og åpenhet har vært drivkraften for utviklingen. I den forbindelse har størrelsen på næringen og derpå viktigheten av bransjen for Danmark hatt stor betydning. Danish Crown står for 6% av valutainntjeningen
  - Myndigheter legger press på etikk og miljø og har fokus på at forskningsmidler skal støtte opp om etiske rammer og miljøhensyn. Forskningsmiljø jobber kontinuerlig med å informere om ønskede rammevilkår og hvilke følger det motsatte har.
- **Myndigheters rolle og regulatoriske forhold (EU)**
  - Den danske stat gir ikke tilskudd til svineproduksjonen. EU yter heller ikke direkte, fast tilskudd, men såkalte restitusjoner - eksporttilskudd - på enkelte produkter som eksporteres ut av EU. Disse restitusjoner har som formål å utligne forskjellen mellom markedsprisen på korn i EU og verden utenfor, hvor kornprisene er lavere enn i EU.
  - Restitusjonenes størrelse er kraftig på vei ned, dels som følge av WTO-avtalene, hvor det er avtalt at støtten skal reduseres (og på lang sikt helt fjernes) og dels som følge at en klart forbedret markedssituasjon for svinekjøtt i år.
  - Endelig gir EU fra tid til anden støtte til såkalte privat opplagring.

# Hvordan fastsettes kvalitetsstandarden og hvordan kontrolleres det?



- Prinsipielt er det markedskrav som legger føringer for kvalitetskravene (gjelder for industri og detalj). Kvalitetsfastsettelsen er en stor utfordring – som følge av at det ikke er stor kjøpsvillighet for økt kvalitet. DS søker allikevel å ha et høyt ensartet nivå og fastsetter dette i en kvalitetsmanual.
- Det er slakteriselskapene som setter standard for kvalitetsmålene. Kvalitetsstyring i alle produksjonsledd garanterer at de ferdige oppdelingsdetaljene er overensstemmende med produktspesifikasjonen. Systemet innebærer dessuten en fortløpende forbedring av kvaliteten gjennom hele produksjonen.
- Integreringen i dansk svinekjøttproduksjon innebærer at en sammenhengende innsats gjøres i alle ledd fra avl til oppdeling. Dermed garanteres det at effekten av de kvalitetsegenskaper som er oppnådd i ett produksjonsledd ikke forverres i de etterfølgende leddene frem til kunden, være seg industri, detaljhandel eller catering.
- Den integrerte danske kvalitetssikringen garanterer ikke bare kundefordeler, men dokumenterer også kontrollsystem og analyseresultat. På den måten sikres:
  - Like produkter
  - Høy mikrobiologisk standard
  - Høyt sunnheitsnivå
  - Sporbarhet
  - Omfattende kontrollsystem
  - Anvendning av den nyeste teknologien
- Systemet har vært i bruk i mange år og kontrolleres og dokumenteres løpende. Dessuten er systemet tilgjengelig for alle – gjennom en åpen informasjon. Kundene har åpen linje inn og kan ringe Danske Slakterier direkte dersom kvalitet ikke holder mål.

## Kjøttindustrien i Danmark "Dansk Bacon" Markedsarbeidet

- **Hvordan er markedsarbeidet organisert?**
  - Hvilken markedsstrategi har aktørene som inngår i klusteret ?
  - Hva består det kollektive markedsarbeidet av ?
  - Hvordan organiseres det kollektive markedsarbeidet ?
  - Hvilke resultater har det kollektive markedsarbeidet gitt ?
- **Basert på besøk hos og samtale med Klaus Toft Nørgaard, markedsleder i Danske Slakterier, samt tilgjengelig materiale**



## Markedsarbeidet



- **Ambisjon: VÆRE FORETRUKNE LEVERANDØR**
- **Budskap: FRESH CLEAN AND TASTY**
- **Hvordan differensierer de?**
  - Lydhør ovenfor kundene
  - Legger opp til det i praksis
  - Tilpasser seg markedsbehov i HELE verdikjeden

(f.eks prioriteres fødevarerikkerhet som gir langsiktig troverdighet og tillitt (som bl annet betyr mye i Japan))

# Kjøttindustrien i Danmark "Dansk svineproduksjon"

## Markedsføring



### Overordnet markedsstrategi

- Dansk grisekjøtt og danske kjøttprodukter eksporteres over hela verden, men hovedmarkedene er EU-land, spesielt Tyskland, UK, Frankrike og Italia samt Japan, Øst Europa og USA.
- Preferansene i de ulike markedene (hjemme- og eksportmarkeder) er utgangspunktet for all markedsføring. Disse preferansene endres fortløpende – og bransjen tilpasser produktene deretter. Markedsføringen tar derfor utgangspunkt i vidt forskjellige konsepter og målsettinger. Kunde- og markedsfokus gjennomsyrrer alle ledd i verdikjeden.
  - Eksempelvis har britene etterspurt magre utskjæringer til bacon, mens mørbrader er eksportert til Japan. Franskmennene har etterspurt kjøttfulle skinker, og tyskerne tungere utskjæringer av f.eks forender og bove.
- Hovedstrategien er å fortsette å være leverandør av høyfodret halvfabrikat, men i løpet av de siste årene har bransjen økt salget av ferskt grisekjøtt til den sterkt konkurransepregede europeiske detaljhandelen. Det meste eksporteres som kjøle- eller fryst vare i ulike former. Mesteparten består av råvarer for videre bearbeiding i importlandene. Derfor legges det stor vekt på bearbeidingsindustriens ønskemål og krav, når man fastsetter kvalitetsmål for dansk svineproduksjon.

### Roller i markedsarbeidet

- De ulike slakteriene og eksportselskapene står selv for markedsføringen av dansk svinekjøtt. Tican har for eksempel eget datterselskap i UK med 3 salgsmedarbeidere som selger Bacon. I tillegg har de eget distribusjonsselskap (Tican Chilled) som distribuerer ferskt og frosset svinekjøtt til grossister og virksomheter (som foredler varen). Svinekjøttet selges da under Ticans eget merke. Tican Foods as har for øvrig foredling av marinert kylling, pølser, salt/kokt/røkt kjøtt.
- Bransjen ved Danske Slakterier gjennomfører allikevel felles kampanjer og salgsfremmende aktiviteter. Det gjelder spesielt hovedmarkedene Tyskland, UK og Japan. Spesielt i UK og Japan anvendes den velkjente DANISH-logotypen i markedsføringen av dansk grisekjøtt.

### Finansiering av markedsarbeidet

- I år bruker bransjen 80 mill på markedsføring som utgjør 4 kr pr gris – ca. 25% av svineprodusentenes omsetning.

### Segmentering av markedet

- Industri
- Catering
- Markedsstyrt forretningsutvikling og omstilling
- Detalj



## Markedsarbeidet

### Hvordan få kundene i tale og sikre lojalitet?



Hvordan få kundene i tale?  
Hvordan sikres kundelojalitet?

Hvordan påvirker man kundene effektivt?

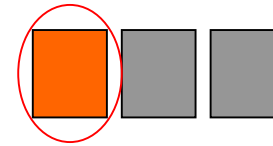
Hva er fundamentet?



Gjennom samarbeid med kundene oppnår vi å bli den foretrukne leverandør av råvarer

# Markedsarbeidet

## Hvordan få kundene i tale og sikre lojalitet?



### ▪ Indirekte markedsføring - KUNDENE MARKEDSFØRER DANISH

- Det knyttes kontakter til industrikundene som igjen har markedsrett og posisjon sterk nok til å skape forbrukerkunnskap om produktet Danish. Produktene tilpasses spesifikasjonene fra kunde. Bakgrunnen for denne fordelingen er at DS verken har budsjett eller styrke til å markere seg som aktør i forbrukermarkedet.
- DS oppnår sikkerhet helt ut i siste ledd av verdikjeden
- De klarer å styre bransjen ovenfra og velger å være en volum leverandør over tid. Det jobbes hele tiden med å være preferert leverandør mot markedet
- De vurderer verdien av kunderelasjonene som sterkere enn branding.



Forbrukermarkedsføring



DS

Industrikunder

Markedsføring DS:

- felles markedsføringsaktiviteter av Danish mot viktige markeder

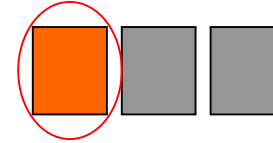
Detalj  
Catering

TICAN og Danish Crown:

- markedsføring, kommersielt salg og prisforhandlinger

# Markedsarbeidet

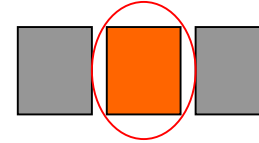
## Hvordan få kundene i tale og sikre lojalitet?



### ▪ Kundemarkedsføring – få kunden i tale

- Danish kampanjen
- Medieaktiviteter
- Seminar i Tokyo (hvert 2.år) ”Consumers & industry in Harmony”
- Pork Academy
  - 14 dagers kurs i råvareteknologi a kr. 15 000. Ca 16 utplukkede deltagere (av 30 betydelige kunder) hver gang. Formål: knytte kontakter på lang sikt. Disse etableres som ”sponsorer”. Det er mye mobilitet i bransjen og disse vil være strategisk viktige støttespillere og ambassadører for Dansk svinekjøtt og Danish.
- Golf turnering
- Foodex utstilling- møteplass for å fastholde relasjonene
- Danish benyttes i menykortene til store kjeder

## Markedsarbeidet – Hvordan påvirker man kundene effektivt?



Gjennom samarbeid med kundene oppnår vi å bli den foretrukne leverandør av råvarer

Hvordan påvirker man kundene effektivt?

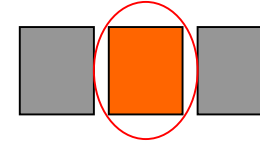
Hva er fundamentet?



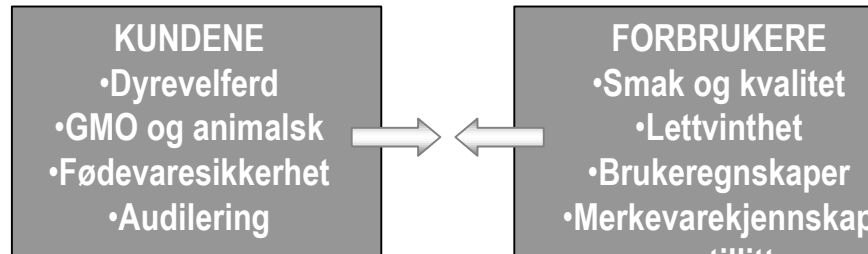
Med tilpasning til markedet og samarbeid med kundene kan forbrukerne påvirkes effektivt med mange medier og få midler

# Hvordan påvirker man kundene effektivt?

## Motivene for forbrukermarkedsføring er mange



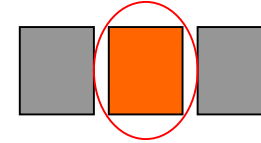
Emnene for vår kommunikasjon er forskjellig for målgruppene



Forbrukerne konsentrerer seg om produktene

# Markedsarbeidet

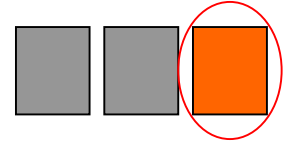
## Om ulike markeder og preferanser



- **Japan – etterspør mørbrad og generelt opptatt av høy veterinært kvalitet**
  - Trekker opprinnelse inn i produkt og forteller en god historie – HC Andersen er godt kjent og benyttes helt bevisst i kampanjer i det Japanske markedet.
  - Noe felles EU promotering
- **Resultater**
  - *Største voksende marked for dansk svinekjøtt næring. Utgjør ca. 15% av eksport.*
- **UK - etterspør magre utskjæringer til bacon**
  - Langsiktig satsning med eget salgs- og markedsføringskontor for Danish i London med personer dedikert til markedsføring av dansk svin og Danish Bacon
  - Tidligere TV reklamer er avløst av radio og magasinreklame – engelskmenn spiser bacon til frokost. Reklamen sendes bevisst på denne tiden av døgnet.
- **Resultater**
  - *Danish er rangert blant de best kjente merker i UK – på linje med blant annet Coca Cola. Utgjør ca. 19% av eksport*
  - *1/3 av forbrukerne nevner Danish Bacon som prefererte bacon og over 90 % er kjent med kampanjen "Good bacon has Danish written all over it".*

## Markedsarbeidet-

### Hva er fundamentet for markedsarbeidet ?



Gjennom samarbeid med kundene oppnår vi å bli den foretrukne leverandør av råvarer

Hvordan påvirker man kundene effektivt?

Hva er fundamentet?



Korrekt kundeinformasjon og effektiv krisehåndtering er fundamentet for markedsarbeidet

# Samarbeidsarenaen

## Roller og struktur for samarbeid mellom aktørene

### ▪ **Produsenter vs. Marked og forskning**

- Markeds- og forskningsmiljøet har flere arenaer hvor de samles. Det viktigste er at det gjennomføres felles prosjekter og at det utveksles erfaringer i en produkt-og kvalitetsgruppe som sitter på tvers av hele verdikjeden.
- Markedsavdelingen i DS definerer hvilke felles markedsaktiviteter som skal igangsettes basert på innspill fra svineprodusentene. Et utvalg representanter fra slakteriene og produsentene samles jevnlig og gir innspill.
- Produsentene er representert ved direkte valg. Dvs. beslutningstakerne har god innsikt .
- Av 4000 produsenter, møter 1200 på årsmøte.
- Rådgivningsmiljøet tilknyttet forskning arbeider ute hos produsentleddet og er derfor "toveis talerør".
- Miljøene involvert i årlig strategiarbeid.



## Kjøttindustrien i Danmark : Forskning og utvikling

- **Hvordan fungerer forskningsmiljøet?**
  - Karakteristika ved forskningsmiljøet
  - Hva er nøkkelen til suksess?
- Basert på besøk hos og samtale med Claus Fertin, administrerende direktør Slakterienes Forskningsinstitutt, samt tilgjengelig materiale



# Kjøttindustrien i Danmark "Dansk svineproduksjon"

## Forskningsmiljø – F&U i samhandling med bransjen



"Vi er det førende vidententer inden for kød- og slagteriteknologi - et attraktivt bindeled mellem forskning og virksomheder"

Claus Fertin, Direktør

- "Slagterienes Forskningsinstitutt" (SF) er underlagt Danske Slakterier og eies av svineprodusentene. Styret i fondet består av representanter fra svineprodusentene. Forskningsinstituttet jobber veldig tett mot industrien med bl. annet eksternt miljø, automatisering, produksikkerhet og produktkvalitet.
- **Formål**
  - Å fremme den danske svin og oksekjøttneringen konkurranseevne gjennom:
    - Anvendt FoU
    - Teknologiformidling
    - Konsulentvirksomhet

FoU miljøet tar sterkt ansvar for nyttiggjøring av kompetansen og for kommersialiseringen av forskningen.
- **Kjerneområder for FoU : Gris og storfe**
  - Produksikkerhet
  - Produktkvalitet
  - Automatisering og arbeidsmiljø
- **FoU vs. Produktutvikling**
  - Ansvar for produktutvikling ligger ute, men SF kan bidra med rådgivning i forhold til prosessen. F. Eks i Tullip er det 15 personer som holder på med produktutvikling.

## Finansiering av forskningsmiljø

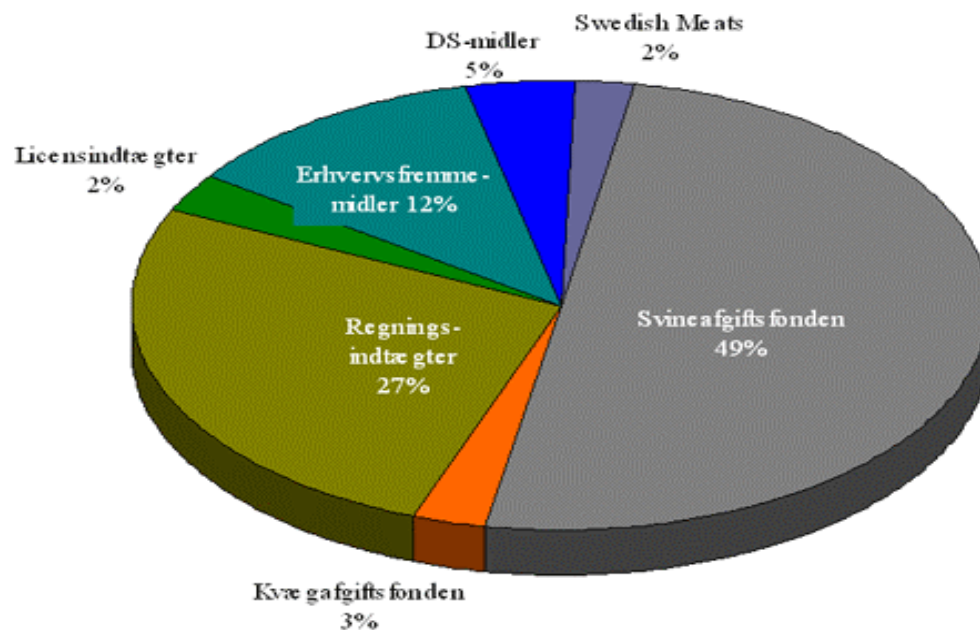


Finansiering - 250 mill brukes alene på utvikling. Forskningsinstituttets samlede omsetning var i 2001-2002 på 150 mill kr. Hovedfinansieringskilden er slakteriprodusentene selv.

- Av 150-160 mill i forskningsbudsjett benyttes 50 mill til finansiering av andre
  - (25 av de 50 går til grunnforskning, resterende 25 mill går til automatisering (samarbeid med leverandører))
- Resterende 100 mill går til rene prosjekter / tiltak

### Finansiering – spesifisering av utviklingsmidlene

- 25 mill svin
- Kr. 5,5 pr. svin
- + kr. 5,65 pr. gris direkte fra Tican og Danish Crown



## Hvordan FoU fungerer i praksis; Samarbeide med leverandører

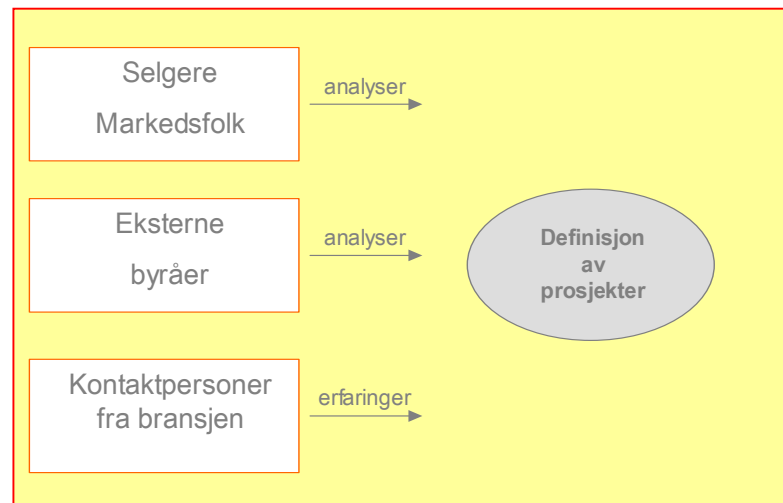


- **SF samarbeider med leverandørbransjen om effektivisering av produksjonsprosessen**
  - SF står for utviklingen sammen med leverandører og sikrer seg rettighetene. SF finner de beste samarbeidspartnerne (p.t 5 interessante på verdensbasis) og forsikrer at krav til spesifiserte løsninger innfris. Leverandøren selv står for markedsføringen av konseptet eller produktet. SF mottar lisenspenger.
  - SF kjører anbudsprosessen på vegne av bransjen og kjører prosessen som et prosjekt fra A-Å.

## Prosjektgjennomføring: fra initiering helt ut i markedet...



- **Prosjektinitiering kommer alltid fra produsentene selv. SF eies av griseprodusentene, og gjennomfører prosjekter på initiering fra eierne selv. De påtar seg prosjekter på spesifikke kompetanseområder i tillegg, men de går ikke aktivt ut og markedsfører dette.**
  - De kan for eksempel foreta forskningsprosjekt på "slaktning av fisk", men vil vurdere nøye om dette vil være kompetansebyggende og om det er lønnsomhet i gjennomføring.
- **Effektiv prosjektledelse er kritisk. Kravene til effektivitet synliggjøres gjennom hele prosessen.**
- **SF måles på effektivitet i gjennomføring av sine prosjekter. Det stilles strenge krav til profesjonell gjennomføring. I cost/benefit analysen benyttes alltid produsentenes tall og tallmaterialet evalueres løpende. Krav:**
  - Investeringen skal gi lønnsomhet innen 3 år
  - Produksjonsprosessen skal gå raskere og være renere



### Timingene ut i markedet er kritisk

- Den største feilen som kan gjøres er å være for tidlig ute med nyvinninger til produsentene.

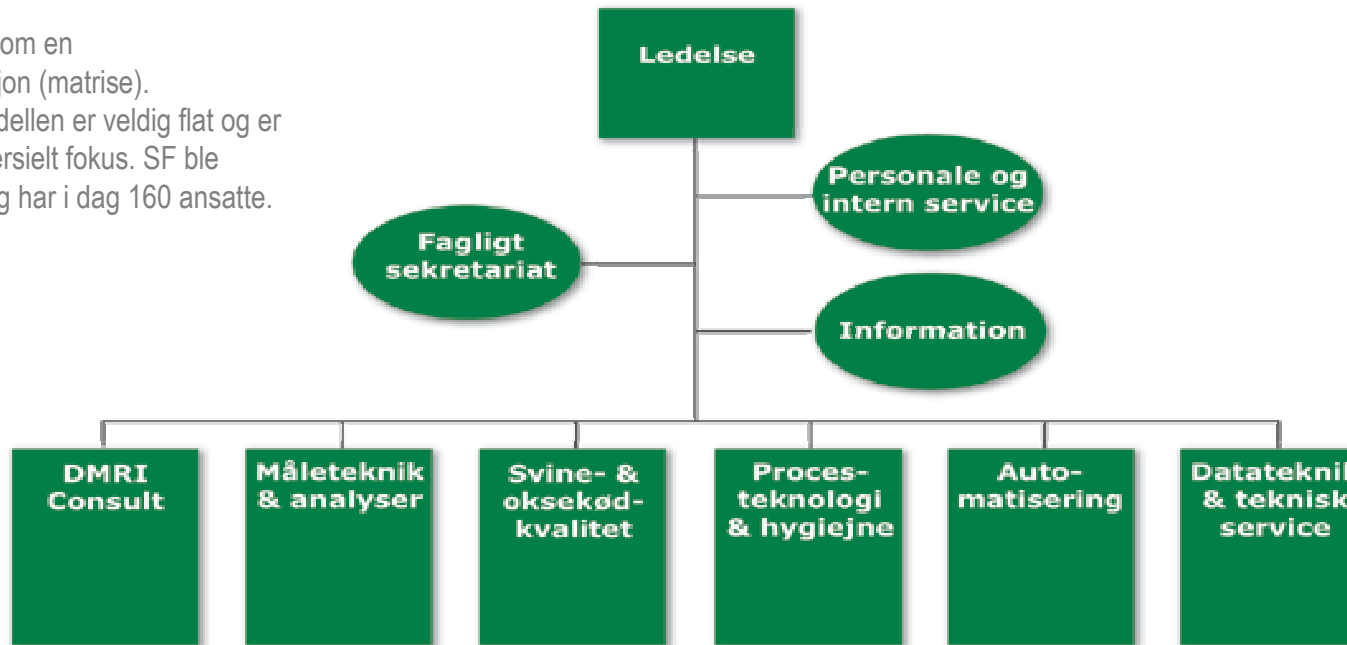
SF selger seg til kostpris for sine medlemmer, Dersom de gjør en jobb for andre interessenter (f.eks utlandet), tar de høyere pris og oppnår dermed en fortjeneste

# Organisering av forskningsmiljøet



## Organisasjonsmodell

- SF er organisert som en prosjektorganisasjon (matrise). Organisasjonsmodellen er veldig flat og er fundert på kommersielt fokus. SF ble opprettet i 1954 og har i dag 160 ansatte.



Case 2  
Skotsk mat og drikke



## Visjon og strategi og Klustering innenfor mat og drikke - industrien



- Myndighetene har tatt et betydelig ansvar for å utvikle en strategi for og støtte til utviklingen av skottlands mat og drikke industri og bransjenes evne til internasjonal konkurranse og eksportvekst.
- Myndighetene tar utgangspunkt i nettverkstenkning og støtte til formaliserte samarbeid – klustere.
- Utgangspunktet er at bedriftene som regel er for små til å utgjøre en faktor i de internasjonale markedene, og derfor ikke evner å ta interessante posisjoner.
- Skotske myndigheter går derfor langt i å stille underliggende krav til alle produsenter eller nettverk av produsenter som får bidrag/støtte i sin utviklingsstreben.
- Prosjektet er svært interessant og næringsrelevant mtp fisk/oppdrett, men har virket for kort til å ha gitt betydelige målbare resultater så langt.



# Bakgrunn



## ■ Innledning

- Den skotske mat- og drikke industrien er i dag, med en omsetning på nær 7,5 milliarder pund, en betydelig næring som sysselsetter om lag 17% av arbeidsstyrken innenfor produksjonsrelatert virksomhet. Skottene har klare ambisjoner om å utvikle denne næringen videre.
- Ut i fra det materiale vi har hatt tilgang til synes det som om troen på at dette klustersamarbeidet skal gi resultater er stor. Det synes også som om initiativtakerne har betydelig innsikt i så vel klusterteori som resultater fra prosjekter i andre land.
- Mat- og drikkeindustrien har dessuten et annet klart fortrinn – whisky. Dette skyldes dels den skotske whiskyens suksess internasjonalt og dels at skottene har erfart at utstrakt samarbeid på områder som teknologi, effektivitetsfremmende tiltak, markedsføring og merkevarebygging gir resultater. Resultater som for den enkelte produsent trolig ville være umulig å oppnå.

## ■ Problemstilling

- Skottene er av den oppfatning at konkurransen nasjonalt som internasjonalt vil øke betydelig i årene som kommer. En konkurranse som oppleves som omfattende i det man anser at konkurransekraften i hele verdikjeden må styrkes (kvaliteten på råvarer, effektiv produksjon, logistikk, utvikling av nye produkter, forpakning, markedsføring, branding osv).
- Med dette som utgangspunkt tok Scottish Enterprise (mange likhetstrekk med SND) på slutten av 90 tallet initiativet til en studie som gikk over 18 måneder. Hensikten var å fremskaffe tilstrekkelige data som grunnlag for en klusterbasert strategi, dels basert på næringens egne synspunkter og på dels studier av markeder i inn- og utland.

## Muligheter og utfordringer

### ▪ Muligheter

- De markedsanalyser skottenes strategi bygger på viser at landets mulighet til å etablere en konkurransedyktig posisjon primært er knyttet til differensierte, *high-value primarily and secondary products, to be sold at premium prices in key markets in England og Europe*. I tillegg til dette finnes enkelte nisjemarkeder som for røkt laks. Skottene vil derfor prioritere å utvikle førsteklasses råvarer i tillegg til hva de benevner som *Value added meal components*.
- Skottland forbindes av mange ulike forbrukergrupper med natur, renhet og historie. En videreutvikling av denne posisjonen representerer en betydelig mulighet. Å videreutvikle samt befestet denne posisjonen betinger imidlertid at man fremstår homogent og innenfor definerte kvalitetsstandarder.

### ▪ Utfordringer

- I likhet med mange andre land preges Skottland i dag av mange små enkeltaktører uten tilstrekkelig volum, evne til samarbeid og nødvendige ressurser til forskning og utvikling. I likhet med Norge har man på mange områder heller ikke evnet å utnytte de fordeler som foredling kan gi.
- En forutsetning for å kunne utnytte det potensial som eksisterer fordrer at konkurransekraften bedres. Her står områder som logistikk og distribusjon sentralt. Dermed et tettere samarbeide mellom ulike aktører for å øke innovasjonstakten og derigjennom Skottlands muligheter til å tilfredsstillende markeder med ulike behov de produkter som etterspørres.

**“Scotland has a world-class food science base but take-up by the domestic food industry is low**

**“The most important need is to create an atmosphere where collaboration and competition can co-exist in order to drive innovation”**

**“Scale is very important, but there will be an increasing number of significant niche opportunities for small players**

## Fokusområder



### For å kunne utvikle en bærekraftig klusterbasert strategi har man valgt å fokusere på følgende:

- Det må utvikles ledende leverandører og produsenter av mat og drikke
- Skottland må innarbeide en posisjon som leverandør av høykvalitetsprodukter i Europa
- Fortrinn må etableres gjennom innovasjon
- Videreutvikle standarder knyttet til kvalitet, service og matsikkerhet
- Verdikjeden må raskt oppfatte og tilpasse seg markedets ulike behov
- Videreutdanning og etablering av et nettverk som tiltrekker seg dyktige mennesker

### Kommentarer til definerte fokusområder

- De fokusområder som er definert spenner over et bredt spekter av problemstillinger og kompetanseområder. Uten å ta stilling til i hvilken grad dette er påkrevd eller avgjørende for at målsettingen skal nås viser dette at et kluster bestående av personer og organisasjoner med bred kompetanse og tilstrekkelige ressurser kan være et velegnet verktøy. Ser vi på noen av de underliggende tiltakene som er tenkt gjennomført blir dette enda tydeligere. Nedenfor følger noen eksempler på tiltak som er planlagt gjennomført.
  - Etablering av et forbrukerrelatert markedsanalyse senter for mat og drikke
  - Formalisere et samarbeid med eksisterende sentra for forskning og utvikling. Særlig vekt ønskes lagt på områder som bioteknologi, e-commerce, teknologi for innpakking og økt holdbarhet
  - Etablere et senter for Supply Chain Management

# Visjon, mål og strategi for den skotske mat- og drikkeindustrien

## Visjon

- Det er etablert en visjon som angir hvilken posisjon mat og drikke industrien skal ha i 2010. Deler av denne visjonen er gjengitt til høyre. Visjon synes å ha bred oppslutning i det både myndigheter, næringsliv og ulike private og offentlige organ stiller seg bak denne.

## Mål

- Det er definert tydelige mål for hva næringen skal oppnå i perioden. Blant annet:
  - Omsetningen av mat og alkoholfrie drikker skal økes fra 4,2 til 7,4 milliarder pund
  - Årlig vekst i målperioden er på 15%. Herav 6% organisk vekst. Resterende som følge av produkter med høyre pris
  - Eksporten skal tredobles til 1,5 milliarder pund
  - Det skal skapes 6.000 nye arbeidsplasser i næringen
  - Antall ansatte i næringen skal øke fra 48.000 til 54.000,-

## Strategi

- Deler av strategien som skal realisere målene er i korte trekk omtalt på foregående side. I dette klusteret som i mange av de øvrige vi har kjennskap til fremheves også betydningen av samarbeid, innovasjon og kunnskapsdeling. Eller som The Scottish Enterprise uttaler *In a global market, it is essential for individual companies to cooperate and share ideas if they are to achieve sufficient scale to compete effectively. Ironically, it is by surrendering some small part of their independence that companies can best preserve it!*

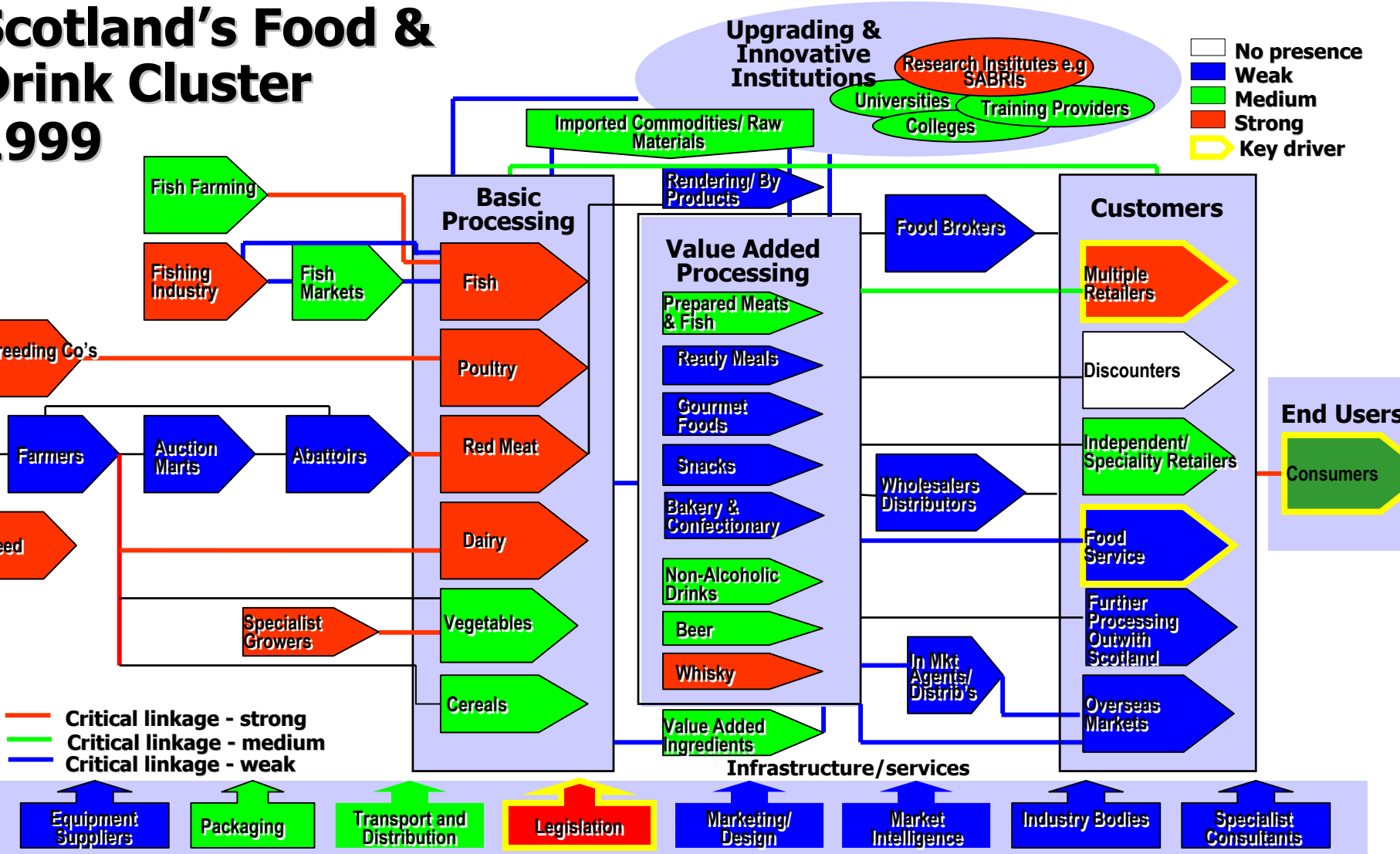
***"In 2010 Food and Drink from Scotland is now thriving internationally.***

***The country has built an unrivalled reputation in food, drinks and in related products and services.***

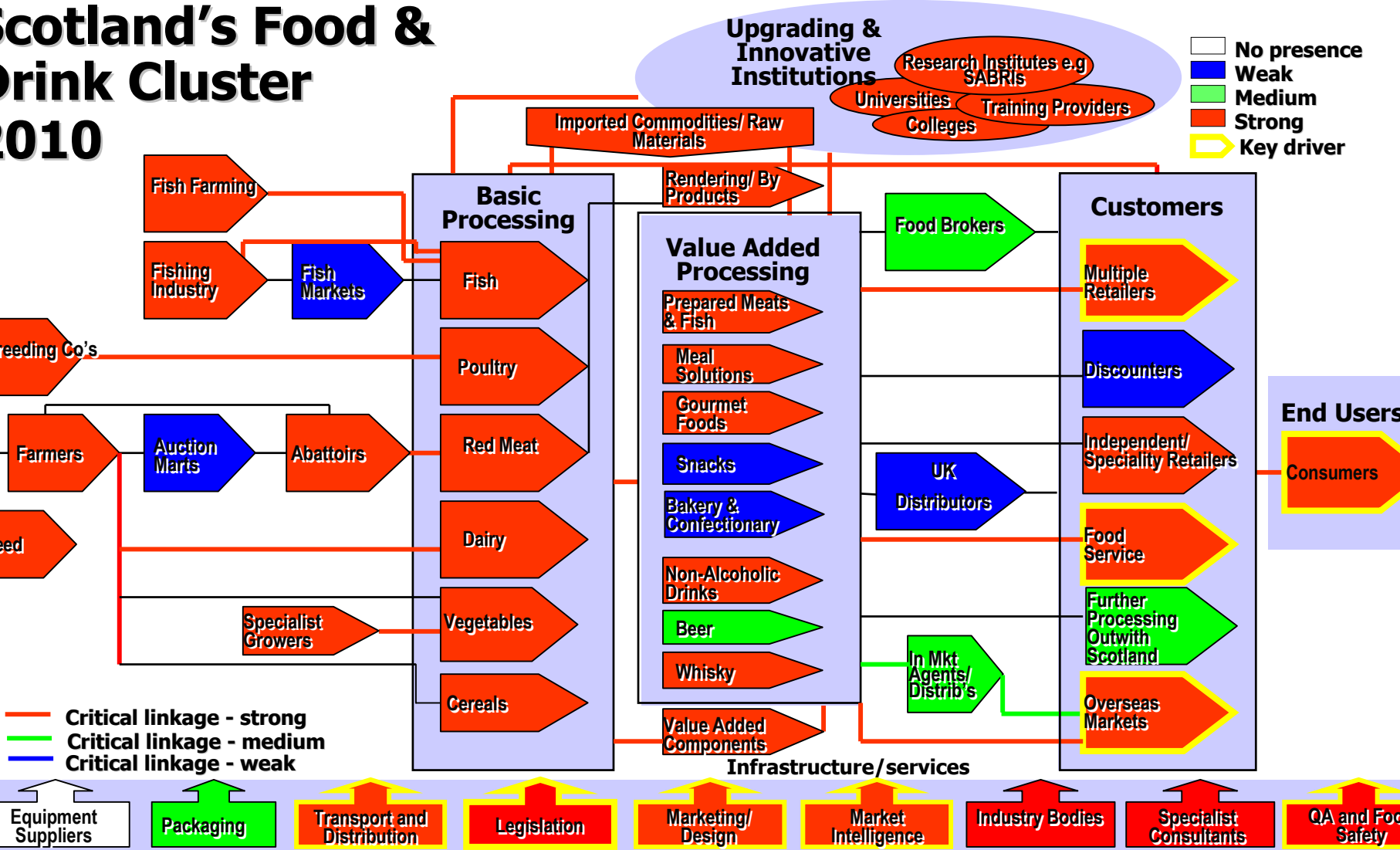
***They are perceived as natural, high quality, and completely in tune with today's world and consumer!***

# Scotland's Food & Drink Cluster

## 1999



# Scotland's Food & Drink Cluster 2010



## Mat og drikke i Skottland – roller



### ▪ Organisasjonen Scottish Enterprise

- Scottish Enterprise (SE) er Skottland sitt svar på SND, men de har langt flere oppgaver enn det som SND har pr. september 2003.
- SE sitt område dekker 93% av Skottland sin befolkning fra Grampian (Aberdeen-området) til grensa mot England.
- Det nordlige og vestlige av Skottland er dekket av søsterorganisasjonen Highlands and Islands Enterprise <http://www.hie.co.uk/contactinfo.htm>.
- Scottish Enterprise består av et hovedkontor i Glasgow og 12 lokale selskap.
- Scottish Enterprise er grunnlagt av Scottish Executive. SE har også kontor i Nord-Amerika, Tyskland, Frankrike, Italia, Japan, Taiwan, Sør-Korea og Singapore som jobber med å promotere Skottland utenlands.
- De arbeider i partnerskap med privat og offentlig sektor med langsiktig målsetting om å sikre den skotske økonomien gjennom å gjøre industrien og næringslivet mer konkurransedyktig.

# Scottish Enterprise sine arbeidsområder



## ▪ Etablering av nye bedrifter og videreutvikle eksisterende bedrifter

### Dette inkluderer:

- hjelp og rådgiving til oppstartsprosessen
- rådgiving om finansiering og kurser rekneskap m.v.
- spørsmål knyttet til lover og forskrifter
- hjelp til å finne de riktige medarbeiderne
- hjelp til å finne egnede næringslokaler
- hjelp til utvikling av e-handel for egen bedrift
- hjelp til utvikling av markedsarbeid og salg
- hjelpe bedriftene til å bli mer innovative og utvikle sitt potensial

## ▪ Promotere og oppmuntre til eksport og investeringer i Skottland

- Scottish Development International (SDE) ivaretar eksportdelen av næringsarbeidet. Dette er en organisasjon som drives av Scottish Executive og Scottish Enterprise.
- SDE bidrar med rådgiving om eksport, internasjonalt markedsarbeid og hvordan komme i gang med internasjonal handel. Dette inkluderer guiding gjennom EU, som er Skottland sin største internasjonale marked.

## ▪ Viktig er også utvikling og overføring av kompetanse og ideer. Største delen av rådgivingen og første kontakt er gratis, og det er tilgang til økonomisk støtte for deler av denne sektoren.

- Det er valgt ut 14 spesifikke satsningsområder, der Skottland har særlige vekstmuligheter og fordeler. Dette inkluderer kommersialisering og utvikling av FoU-baserte ideer, luftfart, bioteknologi, kreativ industri, kjemisk industri, elektronikk, energi, finansiering, mat og drikke, treindustri, mikroelektronikk, optoelektronikk, software og e-handel, og turisme.

Mye av dette arbeidet skjer gjennom Business Gateway (BG), som er en organisasjon som SE kjøper tjenester gjennom. BG består av private rådgivere.