



rapport

2006-03-27 INSATSOMRÅDE 3

Kontaktperson: Eva-Marie Thyberg tel 0611-34 90 06, e-post eva-marie.thyberg@y.lst.se

Uppföljning av insatsområde 3

Prioriterade kluster och innovationssystem

Författare:

Eva-Marie Thyberg

Edith Andréén

Tommy Roxenhall

INNEHÅLL

Sammanfattning	2		
1 Inledning och bakgrund	5	5 Iakttagelser och reflektioner	29
1.1 Västernorrlands läns regionala tillväxtprogram och insatsområde 3	5	5.1 Några specifika iakttagelser kring tidsperspektivet, resurser och hur nätverken har organiserats	29
1.2 Syfte med uppföljningen	6	5.2 Några specifika iakttagelser kring nätverksaktörernas relationer	30
2 Teoretiska utgångspunkter och mätindikatorer	7	5.3 Några specifika iakttagelser kring nätverksaktörernas kompetensutveckling	31
2.1 Kluster och strategiska nätverk	7	5.4 Några specifika iakttagelser kring etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk	32
2.2 Analys av strategiska nätverk	8	5.5 Några avslutande iakttagelser och reflektioner	33
2.3 Mätindikatorerna	10		
3 Datainsamling och analys	12	6 Källförteckning	37
3.1 Inför datainsamlingen	12		
3.2 Datainsamlingen	12		
3.3 Analys av data	12		
4 Resultat av uppföljningen	14		
4.1 Safety and Rescue Region (f.d. Kris- och konflikthantering samt räddning)	14		
4.1.1 NBC-nätverket	15		
4.2 Kvalificerade informationssystem och företagservice	16		
4.2.1 SI - Samhällets Informationssystem	17		
4.2.2 Kvalificerad, kundinriktad företagservice	18		
4.2.3 Arkivlänet Västernorrland020			
4.3 Cellulosa och energirelaterad industri	20		
4.3.1 Åkroken Fibre Network	20		
4.3.2 Processum	22		
4.3.3 Ywood	23		
4.3.4 Hållbar energi	24		
4.3.5 BioFuel Region	24		
4.3.6 Miljöteknik	26		
4.4 Besöksnäringen	27		
4.4.1 Konferensstaden Sundsvall	27		

Sammanfattning

Huvudsyftet med den föreliggande uppföljning är se hur utvecklingen i klusterområdena och dess nätverk varit mellan den 1 januari 2004 och den 31 december 2005. Klusterområdena och nätverken har i kvantitativ mening utvecklats positivt. Det har bland annat skapats 39 nya produkter och tjänster, 308¹ nya sysselsatta, 18 nya avknoppningar från befintliga nätverk, 63 nya produktutvecklingsprocesser och 199 nya samarbetsaktiviteter. Dessa siffror förklarar och fångar inte utvecklingen i kvalitativa termer. Kvantitativa såväl som kvalitativa resultat av nätverkens aktiviteter och organisering påverkas av hur och hur länge man drivit nätverken. Generellt sätt tar det lång tid att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna som leder till konkreta samarbeten. De undersökta nätverken är inga undantag – deras verksamheter har pågått olika länge och det förklarar, åtminstone till en viss del, varför vissa har utvecklats bättre än andra. Nätverken och klusterområdena ser olika ut, de har skilda historier, mål storlekar, teknologier, organisationer, kulturer och arbetsätt.

Varje nätverk består sedan av ett antal nätverksaktörer med olika erfarenheter och mål. Det finns med andra ord flera dimensioner som sammantaget påvisar komplexiteten i kluster- och nätverksrelaterade verksamhetsmiljöer. De mätindikatorer som använts här har i grunden konstruerats utifrån att alla kluster och nätverk är lika i sin konstruktion och att det tillämpas likartade aktiviteter och processer, vilket inte är fallet. Föreliggande mätindikatorer behöver därför utvecklas så att de speglar verkligheten på ett mer ändamålsenligt och möjligen nätverksanpassat sätt. De olikheter som skapar nätverk och klusters komplexitet kan sammanfattas i sex punkter:

- Vissa nätverk har haft betydande projektrelaterade *resurser* för att utveckla processer och samarbetsaktiviteter som reglerar, strukturerar och förutsätter tillgång till projektledare, handlingsplan för aktiviteter, tydliga mål och organisationsbeskrivning av nätverkssamarbetet. Detta ökar förutsättningarna att lyckas. Nätverksaktörernas tillgång till egna finansiella resurser påverkar nätverkens resultat i det att stora och resursstarka aktörer i regel har finansiella möjligheter att delta i olika nätverksaktiviteter. Deras utvecklade relationer och samarbeten med andra aktörer motverkar ett engagemang i nya nätverk. En liten och mindre resursstark aktör har inte motsvarande finansiell situation men väl större motivation till deltagande i regionala nätverkssamarbeten. Kluster/nätverksnaven arbetar efter skilda strategier i syfte att utveckla sitt nätverks samarbetsprocesser. Valet av metod beror sannolikt på kompetens inom området. Finansieringsform och projekttid påverkar också hur navet valt att rekrytera sina nätverksaktörer, hur processen utvecklas och hur de når de uppsatta målen.
- I de fall nätverket har en stor aktör - en *drake* drar denna till sig andra mindre aktörer. Förklaring till detta är dels, att den stora aktören legitimerar nätverkets idé och verksamhet och dels att de mindre aktörerna förväntar sig få leverera produkter och tjänster till draken. *Draken* tar ofta ett stort ansvar och fungerar som en motor i nätverkets utveckling.
- Nätverkets *sammansättning* och struktur har stor betydelse för dess resultat. I ett homogent sammansatta nätverk, där nätverksaktörerna är konkurrenter, finns det en risk att öppenhet mellan aktörerna kraftigt hämmas. Samarbete försvåras såvida inte aktörerna hittar ett gemensamt projekt som är konkurrensneutralt. I heterogent sammansatta nätverk sätts som oftast olika mål för var och en av samarbetsgrupperna inom nätverket.

¹Enligt uppgift kan ytterligare 200 nyanställningar ha gjorts men de kan inte härledas direkt till aktuella nätverksaktiviteter.

- Det kan noteras att i vissa nätverk hade aktörerna en gemensam historia och sedan länge etablerade *relationer* medan andra kände varandra ytligt eller var okända för varandra. Man kan därför urskilja tre dimensioner på hur relationerna mellan nätverksaktörerna var beskaffade innan klusterarbetet påbörjades. Vissa nätverk arbetat mycket systematiskt med att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna medan andra har använt sina grundläggande strukturer som på sikt gynnar förtroende- och relationsskapandet. Tillgången till naturliga mötesplatser har visat sig ha stor betydelse för nätverkets utveckling.
- Vissa av nätverken har arrangerat ett flertal *aktiviteter* för styrelse- och referensgrupper, medan andra har fokuserat återkommande och frekventa medlemsmöten utifrån syftet att skapa relationer. En del möten har arrangerats i syfte att organisera och rekrytera nya aktörer till nätverket. Många har valt att fokusera och mobilisera internt i klustren/nätverken. Detta har också fungerat som en utåtriktad marknadsföring som legitimerat medverkan för medlemmarna. Engagemangsnivån har varit relativt lik i nätverken/klustren, trots stora skillnaderna i organisation, sammansättning och förekomst av nära relationerna mellan aktörerna.
- I vissa av nätverken finns det resurser avsatta och strategier för att driva *utbildnings- och utvecklingsprogram* för nätverksaktörerna. De specifika affärsutvecklingsprogram (krAft) som påbörjats, och i vissa fall också avslutats, har påskyndat processen med att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna. Detta har i sin tur lett till att konkreta samarbetsprojekt kommit igång betydligt tidigare än i andra fall. Nätverksaktörernas strategier och avsatta resurser till kompetensutveckling av den egna personalen, påverkar nätverksresultatet då aktörer som skapar en lärande kultur inom sin organisation har lättare att ta in ny information ökar mottagarkapaciteten och med den förmågan att anpassa sig till nya situationer. Samtliga nätverk har som målsättning att utveckla nätverksaktörernas produkter, lönsamhet och sysselsättning genom affärsutveckling. Valet av strategier för att uppnå denna målsättning varierar från att bedriva konkreta affärsutvecklingsprogram till indirekt påverkan genom att tillhandhålla resurser för konkreta samarbetsprojekt. Strategier som konkretiserats i gemensamma och behovsstyrda affärsutvecklingsprogram eller i samarbetsprojekt, effektiviserar utvecklingsprocesserna.

Nätverk/kluster med nav som har *goda kunskaper* i hur samarbetsprocesser fungerar, där nätverksaktörerna har etablerat relationer och lång erfarenhet av samarbete, starka incitament, gemensamma mål och naturliga mötesplatser – kan också uppnå bra resultat.

Det finns flera fall som pekar på att sysselsättningen har ökat som en direkt följd av kluster- och nätverksarbetet. Den ökade sysselsättningen bör också betraktas mot bakgrund av huruvida det har skett någon utveckling av nätverksaktörernas kundunderlag eller om deras lönsamhet har ökat.

Det är utifrån perspektivet att det tar lång tid att utveckla nya samarbetsrelationer som resultatet av etableringar av nya företag och avknoppningar bör betraktas. En slutsats är att nyetableringar och avknoppningar uppstår som följd av att nya produkter och tjänster har utvecklats i samarbete mellan nätverksaktörer. Dessa har ofta tillkommit som ett resultat av att det avsatts resurser för ändamålet.

Det är viktigt att företag känner en gemensam målsättning kring nätverksarbetet, vilket också är starkt förknippat med aktörens förväntningar i samband med nätverksinträdet och upplevda fördelar av medlemskapet. De fördelar som en nätverksaktör känner är mycket viktigt för dess engagemang. Deras upplevda fördelar är starkt relaterat till de förväntningar som man hade innan inträdet i nätverket.

Nätverksnaven är ofta upphov till nätverkets målsättningar vars innehåll förankras hos nätverksaktörerna och som mottas utifrån dess tydlighet och hur väl de motsvarar föreliggande förväntningar. Är nätverksnavets huvudmål att det ska skapas nya affärer mellan företagen i nätverket är det viktigt detta delas av samtliga företag. I annat fall har man inte gemensamma målsättningar. Det samma gäller vid värderingar kring beteende, målsättning och policyfrågor vilka direkt inverkar på nätverksen-gagemanget.

En annan viktig reflektion är att det är mycket svårt att organisera, leda och styra kluster och nätverk. Viktiga förklarande faktorer till detta är uppgiftens komplexitet och navet eller processledarnas brist på både teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskaper på området, samt att ledarskap försvåras i de fall där det inte finns vare sig befogenheter eller maktmedel. Processledning av kluster och nätverk handlar om förmågan att kunna integrera och koordinera många skilda aktiviteter inom ramen för nätverket. Uppföljningen visar att navet, processledaren eller processledningen har behov av någon form av processtöd (t ex nätverk, coachning, utbildning och processutvärderingar) och mycket av detta stöd handlar om hur man skall kommunicera sitt budskap för att skapa uppslutning kring en vision.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är viktigt att förstå och acceptera att klusterområdena och nätverken är olika. Inget nätverk eller nätverksprocess är den andra likt eftersom de startades utifrån skilda förutsättningar, syfte, kompetens och resurser, varför de måste hanteras därefter. Naven har arbetat olika med prioriteringar, rekrytering och urval av aktörer. De har också valt skilda strategier för hur relationer mellan nätverksaktörerna skall etableras. Monetära och mänskliga resurser i form av engagemang och legitimitet har stor inverkan på nätverkens utveckling. Vidare har vi sett att utvecklingsprocesserna styrs i stor utsträckning av navens kunskaper, kompetens, handlingsförmåga och utrymme i form av resurser och stöd. Många i navet har goda kunskaper i projektledning men är oftast mindre beivrade i processledning.

En förutsättning för positiv utveckling är etablering av och nära samarbeten mellan nätverksaktörerna som behöver stimuleras så att det skapas förtroende, nära relationer och engagemang. Processtöd av detta slag kräver att nätverksnaven förstår hur processerna fungerar och hur man kan skapa ändamålsenliga miljöer. Denna uppföljning visar att nätverksnaven inte har tillräckliga erfarenheter och kunskaper på området. De behöver med andra ord utvecklas, få hjälp och stöd.

1 Inledning och bakgrund

1.1 Västernorrlands läns regionala tillväxtprogram och insatsområde 3

Den nya regionala utvecklingspolitiken utgår från att nationell tillväxt är summan av den tillväxt som skapas lokalt och regionalt. Politikens mål är att utveckla väl fungerande, hållbara och serviceorienterade arbetsmarknadsregioner. Länen får ett allt större ansvar såväl för tillväxtarbetet som för mobiliseringen av resurser. De regionala tillväxtprogrammen fungerar både som regionalt instrument i tillväxtarbetet och som styrning och allokering av statliga resurser till länens prioriterade insatsområden. De länsvisa tillväxtprogrammen bygger på ett riksdagsbeslut kring "En politik för tillväxt och livskraft i hela landet", samt "Lissabonstrategin", vars mål är att "EU skall 2010 bli världens mest konkurrenskraftiga ekonomi med en hållbar tillväxt och social sammanhållning." (Västernorrlands läns RTP, s.4)

Länsstyrelsen i Västernorrland har tillsammans med landstinget, kommuner, näringsliv, statliga myndigheter och intresseorganisationer arbetat fram RTP:n. Det övergripande målet för länets RTP "ökad konkurrenskraft och förnyelse i en global och kunskapsorienterad ekonomi - för fler jobb, fler företag och högre inkomster" (ibid). Programmet innehåller tre insatsområden: 1) Ökad dynamik i länets näringsliv, 2) Västernorrland - attraktivt och funktionellt och 3) Prioriterade kluster och innovationssystem

Insatsområdena har handlingsplaner med syfte att sporra utveckling och tillväxt. I dessa finns ett antal urvalskriterier som stimulerar projekt och initiativ i en riktning anpassad till programmålen. Exempel på sådana kriterier är: "samfinansiering, utveckling av lokala, arbetsmarknadsregioner och strategiska nätverk, skapande av arbetstillfällen och nya företag."(ibid). Föreliggande uppföljning omfattar det tredje insatsområdet - prioriterade kluster och innovationssystem. Det övergripande målet är att utveckla "länets befintliga och potentiella tillväxtbranscher till framtidens spjutspetsar och dynamiska kluster." (ibid. s.5)

Det tredje insatsområdet innehåller de strategiska klusterområden i länet, vilka bedöms ha bäst förutsättningar att utvecklas till dynamiska kluster och innovationssystem. Dessa är: 1) Safety and Rescue Region (tidigare Kris- och konflikthantering samt räddning), 2) kvalificerade informationssystem och företagservice och arkiv, 3) cellulosa- och energirelaterad industri och 4) besöksnäringen.

Utmaningen för insatsområdet är bildandet av framgångsrika dynamiska kluster och innovationssystem, vilket kräver en förekomst av starka relationer, samarbeten och engagemang mellan berörda företag och organisationer. Erfarenheter visar att utveckling och lärande i samarbete mellan företag är långt mer effektivt än att det sker i företag. Kraftfullt samarbete och effektiv utveckling kan ske genom att strategiska nätverk skapas inom varje prioriterat klusterområde. Strategiska nätverkssamarbeten i trepartssamverkan (triple-helix) bedöms också öka konkurrenskraften och förnyelsen i en global och kunskapsorienterad ekonomi.

En förutsättning för att företag ska kunna öka sin konkurrenskraft är i sin tur att de förmår skapa ett större mervärde till sina kunder jämfört med konkurrerande företag. Mervärdet ifråga kan beskrivas som företagets förmåga att lösa sina kunders och kundernas kunders problem, samt förstå deras behov. En konsekvens av detta är att klusterföretagen behöver förbättra sin produkt - och tjänsteutvecklingsförmåga, samt att anpassa dessa till de egna kunderna såväl som deras kunders behov. Insatsområdets ambition är att dess tillhörande företag ska utveckla sina kunder och den egna konkurrenskraften.

Då Västernorrland ligger perifert i förhållande till de stora exportmarknaderna ökar betydelsen av starka lokala kluster och strategiska nätverk. Styrkan i lokala system är närhet mellan aktörer som snabbt och flexibelt kan anpassa sig till omvärlden, marknadernas krav och behov. Den så kallade tysta kunskapen som växer fram genom nära samarbete, en gemensam kultur och språk ökar i betydelse i takt med globaliseringen. Mångfald i form av differentiering och specialisering utgör grunden för företagets förnyelse- och innovationsprocesser. Dessa processer kräver uthållighet och aktörer som samarbetar för att nå gemensamma mål.

En viktig del i det regionala tillväxarbetet är att göra uppföljningar kontinuerligt. Man behöver snabbt få svar om utvecklingen sker i den takt som planerat och i de fall där det finns negativa avvikelser är det viktigt att förstå orsaken till dem. Den här uppföljningen är den första inom det tredje insatsområdet.

1.2 Syfte med uppföljningen

Det finns tre primära syften med denna uppföljning. Ett viktigt syfte är utvecklingen av Västernorrlands läns regionala tillväxtprogram utpekade klusterprocesser skall följas upp genom djupintervjuer med samtliga klusternav. Som hjälpmedel för insamlandet av data användes den indikator eller basvärdeslista som framtagits av med styrgruppen för det tredje insatsområdet.

Ett annat viktigt syfte med uppföljningen och intervjuerna är att betona den lärandeprocessen i dialog med respondenterna och inte tynga dem med insamling av kvantitativa data utan snarare att få igång ett processtänkande.

Ett tredje syfte med uppföljningen är att kartlägga och inventera de behov av processtöd som naven anser sig ha.

2 Teoretiska utgångspunkter och mätindikatorer

2.1 Kluster och strategiska nätverk

Tidigare ansågs konkurrens mellan företag som nyckeln till effektivitet, men också till att skapa dynamik och tillväxt. Både konkurrenter, kunder och leverantörer skulle hållas på armlängds avstånd. Den här synen har numera drastiskt förändrats. Studier har visat att företag inte bara utvecklar förbindelser med varandra utan att det också finns omständigheter när dessa är mer effektiva och produktiva än de traditionella kontakterna mellan företag. Samarbete, partnerskap, arbeta tillsammans, relationer, nätverk, allianser och strategiska nätverk är några av de begrepp som används flitigt idag.

Samtidigt har platsens och regionens roll betydelse betonats och även där kom nya begrepp att utvecklas. Kluster, innovationssystem och industriella distrikt är några av de mest kända begreppen. Även de här ansatserna har ofta en dynamisk och processuell prägel och lyfter fram teknologisk utveckling och tillväxt, men ofta på en regional nivå.

Det existerar med andra ord flera termer för samarbete mellan företag och organisationer. Samarbete, partnerskap, arbeta tillsammans, relationer och nätverk är ett samarbete som utvecklas organiskt och gradvist och utan att någon inledande ambition att den ska växa och bli omfattande. Allianser² och strategiska nätverk är däremot designade samarbete där det existerar nära relationer mellan deltagarna och där de har gemensamma avsikter om vart man vill komma och varför man gör något.

Det existerar också flera definitioner på klusterbegreppet. En är att kluster är en plats där det finns ett stort antal företag verksamma inom samma bransch. Många gånger har man relationer med varandra men det är också vanligt att det inte existerar förbindelser mellan dem. Silicon Valley är ett typiskt exempel på ett sådant avgränsat geografiskt område där större delen av den amerikanska högteknologiska industrin samlats. Det är med andra ord en plats där många förbindelser knyter ihop företag, universitet och andra viktiga aktörer men området kännetecknas också av att många företag och andra organisationer inte har några affärsrelationer alls. En annan definition på begreppet är att kluster är etablerat nätverk av företag som utgår ifrån en kärnprodukt eller en marknad och vad som krävs för att producera denna produkt eller för denna marknad. Det är inte bara kärnföretagen och deras underleverantörer som är föremål för analysen utan också de andra aktörer som på olika sätt stödjer dem. Sådana stödjande aktörer är universitet, forskningsinstitut, branschorgan och lokala, regionala offentliga aktörer. Närhet mellan företag, gemensamma värderingar och en gemensam vision är strategiska byggstenar som kan leda till positiva synergieffekter (Sölvell et al, 1993; Porter, 1990). Oavsett definition är kluster ett samlingsbegrepp på ett område där många företag har genom historiska betingelser lokaliserats och i förekommande fall gradvist utvecklat relationer med varandra.

² Forskning kring strategiska allianser är omfattande men få artiklar innehåller definitioner på begreppet. Bland dem som försökt sig på att definiera begreppet tycks de samla sig kring att strategiska allianser handlar om frivilliga samarbeten mellan två eller flera oberoende företag med syfte att sina egna strategiska mål. Några forskare går lite längre och menar att sådana samarbeten sker mellan företag inom samma bransch. Joint venture, FoU-samarbete, teknologiska utbyten, direktinvesteringar, licensering, långvariga affärsrelationer är några exempel som anges. En joint venture bildas genom att två eller flera företag startar en ny verksamhet – t ex Airbusindustrierna (Aero Spatial, Mercedes Benz, British Aerospace och Casa). En annan typ av allians är samarbete (t ex forskningsprojekt) utan ett nytt företag eller ny organisation skapas och utan att man köper in sig i partnern. En tredje form förekommer då två företag samarbetar men då en partner köper in sig i det andra företaget (t ex Mazda och Ford). Strategiska allianser är med andra ord inte en egen samarbetsform utan ett samlingsnamn för olika typer av samarbete i nätverk (Bengtsson et al, 1998).

I de fall man har affärsmässiga relationer med varandra påminner klustret om en annan samarbetsform, nämligen de organiskt framväxta nätverken. Man skulle kunna säga att nätverk beskriver relationer mellan företag på micronivå medan kluster beskriver samma fenomen fast på makronivå.

2.2 Analys av strategiska nätverk

Nätverk består av ett antal aktörer som binds samman och leds av en eller flera betydelsefulla aktörer. Forskningen kallar dem ibland för strategiskt centrum och Nutek kallar dem för promotor (Hallén & Johanson, 2006). I vår analys använder vi här begreppet nav. Det är dels ett vedertaget begrepp i forskningssammanhang och på engelska används ofta begreppet "hub" (se t.ex. Jarillo, 1988). Navet är en viktig och kritisk aktör i nätverket. Oftast är det navet som designar nätverket och ser till att nätverket utvecklas enligt de mål som har satts upp. Oftast handlar navets primära uppgift att se till att nätverksaktörerna träffas och att de interagera med varandra.

En grundläggande utgångspunkt vid beskrivningar och analyser av strategiska nätverk är att kartlägga de aktiviteter som sker i nätverket och hur de är länkade till varandra. Det är vidare viktigt att analysera de kritiska resurser som används och som knyts till dessa aktiviteter. Dessutom är det elementärt att identifiera vilka aktörer som kontrollerar dessa resurser och hur dessa aktörer är relaterade till varandra (Håkansson & Snehota, 1995).

Ett strategiskt nätverk består sålunda av ett antal aktörer som har skilda roller. Ett strategiskt nätverk kännetecknas också av att det existerar relationer mellan aktörerna i nätverket. Vissa relationer är starkare än andra och vissa relationer har ett visst innehåll medan andra ser helt olika ut. Detta beror förstås på hur länge och på vilket sätt som aktörerna har utvecklat sina utbyten och interaktioner med varandra. Forskning visar på att aktörsrelationerna består av sex olika bindningstyper (tekniska, ekonomiska, kunskapsmässiga, administrativa, juridiska och sociala bindningar) (Axelsson & Agndal, 2005). Varje enskild aktörsrelation består av en unik kombination av bindningar. De sociala bindningarna har i detta en säregen roll. Det är svårt att tänka sig relationer utan att de inblandade parterna träffas och umgås och utbyter information osv. Det är de sociala utbyten som gör att aktörerna får förtroende för varandra och det är nödvändigt för att de ska kunna gå vidare och utveckla relationen (Morgan & Hunt, 1994). Oftast inleds relationsbyggandet med starka sociala bindningar och när aktörerna skapat ett gott förtroende för varandra kan det successivt ske en förskjutning mot de mer tekniska och administrativa bindningarna. Detta är ju ett tecken på att relationen har utvecklats positivt. Bindningsstrukturen är också beroende av vilken typ av aktörsrelation det är fråga om. I relationer där en fysisk produkt levereras "just-in-time" krävs mycket sofistikerade tekniska- och administrativa anpassningar, medan i de fall där ett konsultföretag levererar en tjänst består relationen mer av sociala bindningar. Sammanfattningsvis kan man säga att aktörsrelationer kan analyseras i termer av bindningar och ju starkare de är, desto starkare, komplexare och nära är de specifika aktörsrelationerna.

Resurser är de medel aktörer använder när de genomför aktiviteter. De är heterogena, materiella (finansiella, fysiska etc.) eller immateriella (kunskap, kompetens etc.).

De kontrolleras av nätverkets aktörer och är nödvändiga för att utföra aktiviteter. Resurser är kopplade på ett sätt som också kräver resurser. Kunskap och erfarenhet är viktiga resurser.

När heterogena resurser koordineras uppstår ny kunskap, som i sin tur genererar förutsättningar för nya och utvecklade kombinationer. Insikt i hur resurser rekryteras och fungerar kan bryta existerande aktivitetslänkar och utgör således en viktig faktor för förändring och utveckling i industriella nätverk. En förstärkning av konkurrenskraft omfattar interna och externa resurser eller relationer. Personalens utbildning, attityder, företagets finansiella styrka och lönsamhet räknas som interna resurser medan företagets ställning, efterfrågan på dess produkter, konkurrensförhållandet och dess position på marknaden är som externa resurser (Håkansson & Johanson, 1992).

En aktivitet äger rum när en eller flera aktörer genom samarbete, utveckling eller produktion av resurser påverkar mobiliseringen av andra resurser. En komplett kedja av aktiviteter är aldrig kontrollerade av en enskild aktör. Aktörer som medverkar i aktiviteter lär sig hur dessa fungerar tack vare utformningen av en aktivitetskedja. Ett sådant lärande skapar rutiner och informella regler som på lång sikt kan växa till vedertagen norm (ibid).

Den grundläggande idén bakom strategiska nätverk är att deltagarna gemensamt kan uppnå något mer än de kan var och en för sig. Men en förutsättning för att strategiska nätverk ska utvecklas och uppnå något mer än vad de olika deltagarna kan uppnå var och en för sig är att ett tillräckligt antal deltagare engagerat sig i nätverket. Det är emellertid inget speciellt för just strategiska nätverk. Det gäller alla verksamheter där man är ute efter att uppnå något på lite sikt. Studier har exempelvis visat att organisationer som bygger på medarbetarnas engagemang är särskilt framgångsrika. Likaså har forskningen om samarbete mellan företag pekat på att det är viktigt att parterna engagerar sig i samarbetet. Mot den bakgrunden har vi anledning att anta att nätverksdeltagarnas engagemang är viktigt för att få ett strategiskt nätverk att fungera och utvecklas (Roxenhall & Johansson, 2006).

Att skapa strategiska nätverk är ofta relativt enkelt. Att få strategiska nätverk att fungera i praktiken är betydligt svårare. Och framför allt är det svårt att få dem att utvecklas. Att få igång strategiska nätverk underlättas om aktörerna själva inte behöver satsa pengar utan enbart behöver satsa sin egen tid. Många gånger startas nätverk trots att företagen själva är tveksamma till att delta. De ställer upp för att vara vänliga mot den som tillfrågar dem. I en del fall lyckas sådana nätverk medan de misslyckas i andra. I de fall det inte blir någon större succé tar det vanligen inte lång tid innan företagen lämnar nätverket (ibid.).

Därför är det viktigt för nätverket att engagera deltagarna så att de stannar kvar i nätverket och bidrar till dess utveckling. Ett stort problem är att få och behålla nätverksdeltagarna engagerade. Aktörerna har fullt upp hela dagarna med sina egna verksamheter. De producerar och säljer sina tjänster och produkter, de köper insatsvaror och andra förnödenheter och de leder sin personal i det dagliga arbetet. Allt detta är till skillnad från deltagande i strategiska nätverk nödvändigt för företagen. I vanliga fall finns inte så mycket tid över till andra aktiviteter. Därför är det också svårt att få tid över till andra engagemang såsom att delta i olika nätverkskonstellationer (ibid.).

2.3 Mätindikatorerna

Syftet med insatsområdet är att skapa framgångsrika kluster och innovationssystem. Detta skall ske genom att effektiva strategiska nätverk skapas med syfte att stödja utvecklingen i kluster- och innovationsprocesserna. På så vis kan tillväxtprogrammets övergripande mål att skapa fler jobb, fler företag och ökade inkomster nås.

Insatsområdets övergripande målsättning för perioden 1 januari 2004 – 31 december 2007 består av nio delmål. Dessa mål och de operationella begreppen eller mätindikatorerna har sina rötter i de teoretiska begreppen aktörer, aktiviteter, resurser och engagemang och den forskning och erfarenheter som finns på området (se föregående avsnitt).

Det första målet handlar om att 1) öka antal FoU-aktiviteter som leder till nya affärsutvecklingsprocesser, produkter och tjänster som på sikt ska leda till ökad konkurrenskraft och ökad sysselsättning i regionen. Nya produkter och tjänster kan utvecklas om företagen ökar sin förståelse för sina kunder och deras marknadsproblem och behov.

Det andra målet fokuseras på att 2) Skapa grogrunder för nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk som genererar ökad sysselsättning. För att främja ett gynnsamt näringslivsklimat och uppnå ett mer diversifierat näringsliv behövs effektiva stödsystem och mötesplatser.

Det tredje målet handlar om att 3) insatser ska stärka relationer mellan företag, människor, institutioner och stödjande aktörer. Intresset är stort mellan företag och övriga aktörer att samarbete, existerande nätverk är en god grund att bygga vidare på. Vidare är det fjärde målet att 4) synliggöra nationellt- och världsledande industri och branscher, utveckla och profilera.

Det femte målet är att 5) öka inkomster för företag och anställda. Det regionala ägandet och ledarskapet bör utvecklas för att öka konkurrensförmågan. Anställdas inkomster som idag är lägre än riksgenomsnittet bör synbart närma sig rikets nivå.

Det sjätte målet är att 6) identifiera och anlita designers/processledare, drivare och deltagare till de strategiska nätverken. Designern/processledaren är en mycket viktig aktör som tar på sig uppgiften att designa och skapa nätverket. Drivaren är eldsjälén – det vill säga någon som brinner för idén och driver nätverket. Deltagarna är de övriga aktörerna i de strategiska nätverken.

Vidare är det sjunde målet att 7) Skapa effektiva strategiska nätverk. Det existerar fem aspekter som präglar framgångsrika strategiska nätverk som bidrar till att lärande i nätverksstrukturer blir effektivare än i andra strukturer. Lärande och samarbete blir framgångsrikt när de fem aspekterna heterogenitet, stabilitet, dynamik, förtroende och engagemang kombineras med varandra. Det åttonde målet är att 8) identifiera olika kompetensbehov hos företagen i de strategiska nätverken. En mycket viktig del i detta sammanhang är att skapa olika kompetensutvecklingsprogram (t ex affärsutveckling) som syftar till att förse företagen med nya idéer om hur de kan utveckla sin förståelse för sina kunder och deras kunders behov och problem.

Och slutligen det nionde delmålet är att 9) etablera ett internationellt utvecklingscentrum för studie av kluster/strategiska nätverk. En viktig del i utvecklingen av kluster och strategiska nätverk är att studera och dokumentera de processer som har att göra med byggandet av kluster och strategiska nätverk. På så vis fås snabb information om hur byggandet fortskrider och avvikelser från planeringen kan i god tid rättas till. Lärdomen om hur sådana här byggen bör bedrivas kommer också länet tillgodo som i sin tur bidrar till ökad konkurrenskraft och därmed fler kvalificerade jobb, fler kvalificerade företag och ökade inkomster.

Samtliga delmål utom det tredje (insatser skall stärka relationer mellan företag, människor[...], femte (öka inkomster för företag och anställda) och det nionde (etablera ett internationellt utvecklingscentrum[...]) har beaktats i uppföljningen. För att öka läsbarheten i resultatdelen har de sex undersökta delmålen satts samman i fyra teman:

Det första temat är relationerna mellan aktörerna i nätverket. Mätindikatorer i detta tema är:

- antalet starkt engagerade individer,
- antal djupa samarbetsrelationer mellan nätverksaktörerna och
- antal nätverksaktiviteter som syftar till samarbete.

Det andra temat är kompetensutveckling hos nätverksaktörerna. Detta tema innehåller följande variabler:

- Antal affärsutvecklingsprogram och
- antal övriga aktiviteter som syftar till kompetensutveckling.

Det tredje temat är utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna. Detta tema har följande indikatorer:

- Antal säregna och unika kundanpassade produkter och tjänster,
- antal nya produktutvecklingsprocesser,
- antal utvecklingsprojekt som ligger i utvecklingens framkant och
- antal nätverksaktörer som har kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare.

Det fjärde temat är etablering av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk.

- Antal aktiviteter som utvecklar företagens medarbetare

3 Datainsamling och analys

3.1 Inför datainsamlingen

Länsstyrelsen skickade brev till respondenterna och berättade att det skulle genomföras en undersökning och uppföljning av länets samtliga klusterområden och strategiska nätverk. Syftet med uppföljningen var primärt att samla in mätvärden genom indikatorerna per den 1/1 2004 och den 31/12 2005. Sekundärt syfte var att stämma av indikatorerna med kluster- och nätverksnaven och på detta vis få hjälp med insamlingen av data. Detta upplevdes som nödvändigt då nav- eller projektledare i nätverk med offentlig finansiering belastas av omfattande rapporteringsskyldighet. Avsikten med uppföljningen var också att skapa basvärden för vidare mätningar av arbetet med det regionala tillväxtprogrammet. Förändringar från den ena mättpunkten till den andra skulle indikera hur klusterområdet eller det strategiska nätverket hade utvecklats under perioden.

I brevet bifogades indikatorerna. Där framgick också vilka som skulle göra uppföljningen, vilka som förväntades vara respondenter och hur den skulle genomföras. Syftet med brevet var att, mentalt såväl som praktiskt, ge navet möjlighet att förbereda sig inför intervjun.

Den föreliggande rapporten visar inte kluster- och nätverksutvecklingen i samtliga av de prioriterade klusterområdena eftersom flera inte har organiserats ännu och därför inte är relevanta för denna mätning. Vi har dock gjort korta beskrivningar av dem. Det är fråga om Arkivlänet, Hållbar energi, Besöksnäringen Inland och Höga kusten och delar av Safety and Rescue Region.

3.2 Datainsamlingen

Tio intervjuer genomfördes under oktober 2005 – januari 2006. Intervjuerna pågick mellan tre och fyra timmar och delades upp i tre avsnitt. I det första fick respondenterna fritt redogöra för klustret och nätverkets bakgrund och historik samt utveckling. Därefter ombads respondenterna reflektera kring relationerna mellan aktörerna, engagemang och kommunikation mellan nätverksaktörerna och navet. Under detta avsnitt ställdes också en del direkta frågor (se enkätbilaga). Den andra delen ägnades åt att ställa fasta frågor ur mätinstrumentet. Vissa respondenter hade förberett sig noga och andra inte alls. Den tredje delen handlade om vilka behov av stöd navet upplevde sig ha för att driva och utveckla nätverket. Alla intervjuer, förutom en, bandades och skrevs ut i intervjuprotokoll.

3.3 Analys av data

Intervjuerna och indikatorerna har analyserats på ett kvalitativt sätt. Detta beror dels på att det var mycket svårt att få exakta värden av respondenterna och dels att det var bestämt i förväg att inom insatsområdet skall kvalitet snarare än kvantitet eftersträvas i mätning av indikatorer och utfall. Indikatorerna sorterades, grupperades och analyserades i enlighet med de fyra teman (se avsnittet mätindikatorer): Relationerna mellan aktörerna i nätverket, kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna, utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna och etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk.

En reflektion ifråga om indikatorerna är att vi under intervjuerna blev varse att exempelvis indikatorn för samarbetsaktiviteter behövde konkretiseras ytterligare med syfte att på ett mer nyanserat sett visa vilken typ av aktiviteter som skulle mätas. Hög frekvens i samarbetsaktiviteter kan handla om att man har haft många styrgruppsmöten för den "lilla och initierade kretsen" men också att man anordnat en hel rad träffar för nätverksaktörerna.

I denna rapports resultatdel anges hur de olika nätverken är organiserade och vilka personer som ingår i dess nav osv. Dessa beskrivningar avser den 31 december 2005 vilket innebär att förändringar kan ha skett sedan dess utan att det har beaktats i denna rapport.

4 Resultat av uppföljningen

4.1 Safety and Rescue Region (f.d. Kris- och konflikthantering samt räddning)

Safety and Rescue Regionklustret består av 50-talet aktörer från myndigheter, organisationer och företag som utifrån olika perspektiv och branscher arbetar inom verksamhetsområdena kopplade till kris- och konflikthantering samt räddning. Ambitionen är att regionen inom en nära framtid skall vara excellent inom området sett ur ett nationellt såväl som internationellt perspektiv. Klusterområdet uppstod som ett resultat av och en studie kring effekter av försvarsnedläggningen i Y-län och strategi för tillvaratagande av regional kompetens inom området. Landshövding Gerhard Larsson var initiativtagare och aktiv i etableringsprocessen, vilket stöttades av RTP:s partnerskap. Under 2004 startades en process med syfte att identifiera aktörer, organisera klusterområdet, utveckla samverkansaktiviteter och söka lämpliga finansörer. Samtliga inblandade betraktade verksamhetsområdet som nytt och spännande ifråga om produkt-, tjänste- och sysselsättningsutveckling. Länsstyrelsen har varit huvudman och projektägare (processledare Charlotta Ellmin) och med ett operativt resursteam bestående av konsulter (Göran Tesfai Skoglund och P.O. Näsström) och Almi Företagspartner (Roland Zetterberg). Under våren 2004 fattades beslut om att fokusera förstudien kring tre identifierade klusteröar eller nätverk som analyserades mer i detalj inför ett huvudprojekt. Under hösten designades, etablerades och utvecklades en pilot kring den första mest tydliga klusteröen NBC med hjälp av affärsutvecklingsprogrammet KrAft. Länsstyrelsen, KrAft och nätverksaktörerna finansierade denna första pilotgrupp.

Under 2005 slutfördes designen av huvudprojektet med Länsstyrelsen som ansvarig. Den nuvarande projektledaren anställdes av länsstyrelsen under hösten 2005. Räddningsverket vid Sandö är en av nyckelaktörerna i klusterområdet. De har varit ett mycket starkt stöd för projektledare och navet under klusterområdets olika utvecklingsfaser. Övriga aktörer har en mer passiv roll. Dessa är både större organisationer och mindre företag jämte några projektorganisationer. Klusterområdesprojektet ska bedrivas i två år med start hösten 2005. I syfte att rekrytera medlemsföretag har två större möten hållits.

Klusterområdets består av tre klusteröar eller nätverk:

a) Ambulansakademin som har fokus på utbildning, tjänste- och produktutveckling samt koordination och samverkan kring ambulanssjukvård och dess tillhörande materiel. Ambulansakademin drivs som ett projekt med Landstinget i Västernorrland som ägare.

b) NBC (nukleära, biologiska och kemiska ämnen), skydd och sanering är inriktade på utbildning, tjänste-, produkt- och marknadsutveckling samt logistik inom NBC området. Nätverket består av fyra aktörer, varav två myndigheter (FOI Umeå och Räddningsverket Sandö), samt två företag (Jämtteknik och Järven/Sedab) och etablerades under 2005.

c) Safe arbetar med utveckling av produkter och utbildningar kopplade till test och simulering av katastrofscenarion. Safe är ett projekt finansierat av Länsstyrelsen i Västernorrland och kopplat till Länstekniskt centrum i Kramfors.

Beskrivningen nedan avser endast NBC-nätverket eftersom de två andra nätverken Ambulansakademien och Safe inte hade etablerats under mätperioden (Både Ambulansakademien och Safe bedrivs som projekt, men anses inte ur nätverksperspektiv vara etablerade nog för att räknas in i jämförelsen nedan).

4.1.1 NBC-nätverket

4.1.1.1 Relationerna mellan aktörerna i nätverket

Det fanns sedan tidigare vissa relationer mellan nätverksaktörerna då de har samverkat i olika aktiviteter och projekt. Förstudien, två stormöten och en minimässa stärkte dessa relationer ytterligare. Nätverkets aktörer upplever stor nytta av deltagande eftersom vissa har intressanta produktidéer, marknads- och säljkanaler medan andra har stor internationell tyngd, kunskap och legitimitet. I affärsutvecklingsprogrammet KrAft och i arbetet med att skapa konkreta samarbetsprojekt har relationerna såväl som förståelsen för aktörernas skilda kulturer och synsätt, kommunikationsmönster och arbetsmetoder utvecklats positivt. Myndighetsaktörernas mer långsamma, hierarkiska och mer komplexa beslutsprocesser konfronterades med de mer snabba, mycket handlingsorienterade och otåliga företagen. Under 2005 deltog åtta mycket aktiva och engagerade individer i nätverkets aktiviteter. Nätverksnavet har under hela verksamhetsperioden arbetat hårt för att rekrytera fler aktörer till nätverket. Särskilt intresse har visats för aktörer från exempelvis miljöteknikområdet i syfte att bredda, stärka och fördjupa den gemensamma kompetensen och samarbetsmöjligheterna. Nätverksaktiviteterna har till stor del skett inom affärsutvecklingsprogrammet.

4.1.1.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Nätverket har uteslutande satsat på att kompetensutveckla aktörerna genom affärsutvecklingsprogrammet. Under mätperioden har aktörerna genomgått större delen av programmet (fyra träffar). Nätverksaktörerna har hittat ett gemensamt utvecklingskoncept som håller på att utvecklas. Varje enskild aktör kommer att bidra med sin del i det totala konceptet. Antingen i form av fysiska produkter eller antingen tjänster. Aktörerna har genom programmet utvecklat och stärkt sin kompetens i strategiska affärsutveckling.

4.1.1.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Samtliga aktörer inom nätverket hade kund- och lönsamhetsutveckling som mål för samarbetet i affärsutvecklingsprogrammet. I affärsutvecklingsprogrammet förenades de skilda aktörernas kompetens och befintliga produkter med syfte att skapa nya produkter och tjänster på internationella marknader. En ny produkt har utvecklats och sju nya produktutvecklingsprocesser har initierats. Nätverksaktörerna kommer under våren 2006 att påbörja ett nytt affärsutvecklingsprogram tillsammans med aktörer från Ambulansakademien och Safe.

4.1.1.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Under perioden har det inte avknoppats några verksamheter, ej heller har det startats några nya företag inom nätverket.

4.2 Kvalificerade informationssystem och företagservice

Klustret består av aktörer från myndigheter, statliga verk, organisationer och företag som har gemensamt intresse, ur ett tekniskt-, marknadsrelaterat- och användarvänligt perspektiv, av att utveckla innovationssystem kring stora informationssystem och E-förvaltning. Ett annat fokus är kopplat till utveckling av tjänster, utbildning och forskning inom branscherna bank, försäkring och pensioner. Klustrets huvudmål är att, genom hög kompetensutveckling, nå en ledande position i Europa. Ett annat viktigt mål är att skapa så pass effektiva och användarvänliga system så att det leder till framgångsrika produkt- och tjänsteexporter.

Klustret består av tre klusterområden nämligen Samhällets informationssystem (SI), Kvalificerad, kundinriktad företagservice, som i sin tur innehåller nätverken CRM (customer relationship management) och BFP (bank, försäkring och pension), och Arkivlänet Västernorrland.

a) *Samhällets informationssystem (SI)* är nätverket i klustret som fokuserar på forskning och utveckling av stora informationssystem, produkter och tjänster. Nätverket bör i klustret betraktas som en paraplyorganisation som sedan den 1 januari 2003 och tom den 31 december 2005 bedrivits som Mål 1-projekt. Nätverksaktörerna är huvudsakligen IT-konsultföretag och stora offentliga aktörer såsom CSN, PRV Bolagsbyrån, SPV och RFV m.fl. Under perioden har antalet nätverksaktörer reducerats från 70 till 58. Ett trettiotal aktörer är aktiva och engagerade i nätverkets aktiviteter. Nätverksnavet består av två personer (Lennart Bergström vid Mittuniversitetet och Åke Sällvin vid Åkroken Science Park AB). Den förstnämnda ansvarar för FoU-frågor medan den andras uppgift är att stödja kommersialisering av produkter och tjänster. Inom nätverksnavets organisation finns också en programgrupp och en styrgrupp med personer som representerar nätverksaktörerna.

b) *Kvalificerad, kundinriktad företagservice*

CRM-nätverket har under perioden genomgått en kraftig expansion. Inledningsvis hade nätverket sju aktörer och vid mätperiodens slut var de 26 aktörer. Nätverket har bara tidvis varit projektfinansierat vilket har lett till att många aktiviteter inte har kunnat genomföras som planerat. Antalet aktiva personer har under perioden ökat från 35 till 37. Nätverkets inriktning är att genom forskning, utbildning, i samverkan med företag och myndigheter utveckla metoder, system och kunskaper på CRM-området. Nätverket har två konkreta mål. Det första är att regionens företag inom telekom, bank, försäkring och pensioner ska bli ledande på kundrelationsområdet i Europa. Det andra målet är att Mittuniversitetet ska bli det ledande universitetet i Sverige inom CRM-forskningen. Nätverksnavet bestod inledningsvis av tre personer (Christer Strandberg vid Mittuniversitetet, Göran Ledell och Hans Sellvin vid MIC) men under 2004 förstärktes det med ytterligare en person (Hans Tegeback) och en person ersattes (Åke Sällvin vid Åkroken Science Park AB ersatte Göran Ledell).

BFP-nätverket har under perioden ökat från 13 till 15 aktörer. Tio av dem har varit aktiva och engagerade i nätverkets verksamheter. Under perioden har ungefär 100 nya arbetstillfällen skapats i Sundsvall genom nätverkets aktiviteter. Nätverkets inriktning är att utveckla bank-, försäkrings- och pensionsbranscherna i Sundsvallsregionen. Nätverket har en klart uttalad vision nämligen att skapa en miljö som gör Sundsvallsregionen till Nordens mest betydelsefulla kompetenscentrum på området. För att nå denna vision har nätverket arbetat med några betydelsefulla frågor. Nätverket har under perioden tillsammans med Mittuniversitetet utvecklat och givit branschriktade universitetsutbildningar.

Det har också arbetat med att försöka intressera och uppmärksamma nätverksaktörernas koncernledningar på Sundsvalls fördelar i syfte att påverka en omlokalisering av verksamheter till Sundsvallsregionen. Nätverket har dessutom tillsammans med Mittuniversitetet påbörjat planeringen av ett nytt branschforskningsinstitut med placering i Sundsvall. Slutligen har man arbetat med frågor kring skapandet av engagemang hos nätverksaktörernas medarbetare. Nätverket och dess programråd organiseras av Åkroken Science Park AB. Programrådet består fem personer (Carina Bergquist Palm Nordea, Mikael Lindberg Åkroken Science Park AB, Owe Berglund KPA och Tommy Roxenhall, Mittuniversitetet. Mikael Lindberg kommer inom kort att ersättas av Sara Andersson).

c) *Arkivlänet Västernorrland*

Arkivlänet Västernorrland är en aktörsgruppering vars syfte är att arbeta med att locka nya etableringar och att i samverkan med forskning och utbildning vid Mittuniversitetet utveckla arkivrelaterad verksamhet. Mittuniversitetet har under perioden startat utbildningar och forskning pågår inom området arkivvetenskap. Aktörsgrupperingen är under utveckling och vid mätperiodens slut hade man inte påbörjat något organiserat samarbete i form av nätverk eller liknande.

4.2.1 SI – Samhällets informationssystem

4.2.1.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

SI har sin bas i det tidigare MIC-nätverket. Flera av nätverksaktörerna har således tidigare erfarenheter av nätverksarbete och många av dem kände varandra när SI-nätverket startade. Ett antal av nätverksaktörerna är konkurrenter tycks trots viss rivalitet ha kommit överens om hur nätverksarbetet ska bedrivas. Nätverksnavet satsade inledningsvis på att skapa, utveckla och förstärka relationerna mellan aktörerna och att få dem att arbeta mot samma mål. Detta skedde genom informella träffar på E.On-Arena i samband med ishockeymatcher. Man skapade en god miljö så att utvecklande diskussioner kunde föras mellan nätverksaktörerna. Inledningsvis var det företag som kom till dessa möten. Syftet var, förutom att skapa goda relationer, att få företag att delta i utveckling av forskning på området. Under 2004 hade programrådet möten varje vecka i syfte att planera för att skapa ett engagemang hos de offentliga aktörerna. Bland annat utvecklade nätverket tillsammans med Mittuniversitetet en självstudiekurs i kaos som gavs ute på företagen. Antalet samarbetsaktiviteter har ökat från 21 till 53 under perioden och omfattar allt ifrån nätverksmöten till konferenser, vilket tyder på att en omfattande dialog har förts mellan nätverksaktörerna. Detta antagande styrks ytterligare av att antalet interna marknadsföringsaktiviteter dubblerades från 32 till 67. De utåtriktade nationella/internationella aktiviteterna tredubblades från 2 till 6 vilket indikerar att nätverket är på väg att uppfylla sin målsättning.

4.2.1.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Ungefär 39 organisationer eller närmare bestämt 80 % av medlemsföretagen arbetar med kompetensutveckling av de egna anställda. Detta är en mycket hög siffra men logisk med tanke på att nätverket består av många stora organisationer och att konsultfirmorna är beroende av att ha en ständigt uppdaterad kompetens för att vara konkurrensmässiga. Eftersom kompetensutveckling är viktigt för nätverksaktörerna var det naturligt att fokusera sig på sådana aktiviteter i nätverket. Under 2005 utvecklades fyra nya utbildningar/kurser för medlemsföretagens anställda.

4.2.1.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Arbetet inom nätverket har resulterat i Mittuniversitetets första internationella vetenskapliga tidskrift (International Journal of Public Information Systems) och att man i maj 2006 arrangerar den nationella konferensen Offentlig@rummet. Utöver detta har två nya produkter inom offentlig förvaltning utvecklats och testats. Någonstans mellan 50-250 nya tjänster har skapats i nätverksaktörernas organisationer. Detta kan tyda på att nätverkaktörernas kundunderlag har ökat. Konjunkturedgången inom IT-branschen hade inte så stor påverkan på eftersom många av dem hade uppdrag av de stora statliga verken som oförtrutt arbetat vidare med utvecklingen av verksamheter, produkter och tjänster. Under perioden startades tre produktutvecklingsprocesser i nätverket. Det pågår även ett arbete med att etablera ett nationellt kompetenscentrum inom E-förvaltning.

4.2.1.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Inga verksamheter har avknoppats från nätverksaktörerna.

4.2.2 Kvalificerad, kundinriktad företagservice

CRM – Customer Relationship Managementnätverket

Flera av nätverksaktörerna har samarbetat tidigare eller ingått i MIC-nätverket, så vissa relationer mellan nätverksaktörerna fanns redan när CRM-nätverket startade. Under perioden har nätverket inte arbetat med relationsbyggande eller nätverksinterna informationsfrågor. Relationer mellan nätverksaktörerna har utvecklats endast genom att de samarbetat i konkreta utvecklingsprojekt. Nätverksaktiviteterna har till största del bestått av referensgrupps-, och styrgruppsmöten, men också enstaka föreläsningar och workshops har förekommit. Konkreta samarbetsaktiviteter mellan företagen har under perioden kraftigt minskats (från 14 till fyra). Den kraftiga minskningen beror till stor del på att man har minskat antalet styrgruppsmöten. Nätverket har inte heller gjort några större satsningar på interna marknadsföringsaktiviteter (två aktiviteter vid mätperiodens början och en vid dess slut). Nätverket har dock haft vissa marknadsföringsaktiviteter tillsammans med SI-nätverket.

4.2.2.1 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Inga kompetensutvecklingsprogram har genomförts hos nätverksaktörerna

4.2.2.2 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Nätverket har inte under perioden påbörjat några affärsutvecklingsprogram eller utbildningsinsatser. Två produkter har utvecklats och en produktutvecklingsprocess har påbörjats. Tre nätverksaktörer har ökat sitt kundunderlag och två av dem sin lönsamhet.

4.2.2.3 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Under perioden har två nya företag skapats genom att verksamheter avknoppats från nätverksaktörer. Nätverket ingår sedan länge i två andra internationella och nationella nätverkskonstellationer och under perioden har nätverket skapat ytterligare ett nytt nätverkssamarbete.

BFP – Bank, försäkring- och pensionsnätverket

4.2.2.4 Relationerna mellan nätverksaktörerna

Flera av nätverksaktörerna kände varandra sedan tidigare. Några av dem var vid nätverksstart nyinflyttade till Sundsvall och var därför intresserade av att skaffa nya kontakter. Många av nätverksaktörerna är konkurrenter vilket försvårade en öppen dialog mellan dem. Detta bidrog till att det blev svårt för aktörerna att utveckla egna och gemensamma tjänster. Det de hade gemensamt var att nära nog samtliga av medlemsföretagen styrdes och kontrollerades av ledningar sittande på annan ort än Sundsvall. Detta skapade en drivkraft och incitament i nätverket att tillsammans medverka till utveckling på den lokala marknaden. Detta till trots så invercade konkurrensförhållandet mellan aktörerna tidvis på engagemanget i nätverket då aktörerna hade svårt att se den egna kortsiktiga nyttan i nätverkssamarbetet. Engagemangsproblematiken uppmärksammades tidigt och hanterades löpande genom att nätverksnavet och programrådet kontinuerligt arbetade med att undersöka och följa upp aktörernas egna förväntningar på nätverkssamarbetet. Detta systematiska arbete underlättade både för planeringen och för genomförandet av aktiviteterna.

Efter ett års nätverksarbete allokerades resurser och aktiviteter i ett affärsutvecklingsprogram. Ett viktigt mål med programmet kom att handla om att utveckla förtroendeskapande aktiviteter och att skapa goda relationer mellan aktörerna. Ett annat viktigt mål var att nätverksaktörerna skulle jobba enbart med konkurrensneutrala utvecklingsområden och produkter, vilket kunde skapa ytterligare engagemang bland nätverksaktörerna. Nätverkssamarbetet har lett till nya branschspecifika universitetsutbildningar, marknadsföring av branscherna, kommunikation med nätverksaktörernas medarbetare och utveckling av ett nytt branschforskningsinstitut. Antalet nätverksaktiviteter mer än tredubblades under perioden (6 – 21). De nätverksinterna marknadsföringsaktiviteterna har ökat från 8 till 33 under perioden och de utåtriktade har ökat från 2 till 5.

4.2.2.5 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Nätverksföretagen genomför löpande, omfattande och kostnadskrävande intern kompetensutveckling av sina medarbetare. Utveckling av gemensamma universitetsmässiga utbildningar var och är därför av största intresse utifrån kostnadsbesparings-, – konkurrens-, - och kompetensutvecklings perspektiv. Under 2005 genomfördes två nya universitetsutbildningar inom CRM 5p och affärsrelationer 10p. Till kompetensutveckling hör också affärsutvecklingsprogrammet KrAft som genomfördes för nätverkets medlemsföretag under 2005.

4.2.2.6 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Ett resultat av nätverkssamarbetet är, som tidigare nämnts, planering och utveckling av ett branschforskningsinstitut (NBIPS - Network of Banking, Insurance and Pension Science). Under perioden har fyra produktutvecklingsprocesser påbörjats och sju tjänsteprodukter utvecklats. Nätverksnavet har ingen uppgift på huruvida nätverksföretagen ökat sitt kundunderlag på grund av nätverkssamarbetet, men konstaterade att det både ur kund – och lönsamhetssynpunkt finns en dokumenterad positiv utveckling i branschen. Antalet sysselsatta ökade regionalt med 100 vilket inte direkt kan härledas till nätverket men väl indirekt eftersom artiklar i nationell press har skapat positiv uppmärksamhet kring nätverkets aktörer och aktiviteter. Nätverksaktörernas ledningar har blivit varse att det pågår en omfattande och kvalitativ satsning på av branscherna i Sundsvallsregionen som de vill vara en del av. En ny verksamhet har startats på grund av nätverksaktiviteterna.

4.2.2.7 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Nätverkets strategi är att skapa ett kompetenscentra på området i Sundsvallsregionen eftersom det upplevs vara en möjlighet att utveckla och expandera branscherna regionalt då specifik individbaserad kunskap inte är så lätt att flytta till storstäderna. Ett nytt företag har startats och ett antal av nätverkets aktörer har flyttat delar av sin verksamhet till Sundsvall från Stockholm.

4.2.3 Arkivlänet Västernorrland

Eftersom nätverket är under uppbyggnad finns ingen tillgänglig information eller data som kan analyseras i denna uppföljning.

4.3 Cellulosa och energirelaterad industri

Inom klustrets finns det såväl mycket stora och globala som små aktörer. Klustret utgör en stor del av Västernorrlands basindustri och betraktas av många som länets "flaggskepp". Många av klustrets aktörer är framgångsrika på de internationella marknaderna och världsledande forskning bedrivs, bland annat i fiberteknologi och mekanisk massa, vid Mittuniversitetet i Sundsvall och FSCN (Fibre Science and Communication Network).

Klustret brukar vanligtvis delas in i fem delar nämligen massa- och pappersindustri, träförädlingsindustri, hållbar energi, BioFuel Region och miljöteknik. Beskrivningen nedan utgår dock utifrån de sex nätverk som organiserats inom klustret. Nätverken är Åkroken Fibre Network, Processum Technology Park, Ywood, Hållbar energi, BioFuel Region och Miljöteknik.

4.3.1 Åkroken Fibre Network

I nätverket finns 53 aktörer som samarbetar och utvecklar nya tjänster, produkter och marknader ämnat för skogsindustrin. Det är främst ett 30-tal aktiva och engagerade personer som driver på nätverksarbetet. Nätverket har ett gott samarbete med FSCN i FoU-frågor. Nätverket har formulerat tre tydliga mål för sin verksamhet. För det första ska man locka spetskompetens till regionen och att främja kunskapsutbyte mellan regionens aktörer. För det andra vill nätverket utveckla samarbetsformer för lärande och kunskapsutveckling samt metoder för hur sådan kunskap ska kunna tillgängliggöras. För det tredje ska utveckla nya produkter, tjänster, aktörsrelationer och marknader. Nätverket påminner om BFP-nätverket i sin konstruktion genom att man har organiserat ett programråd bestående av representanter från nätverksaktörernas organisationer. I nätverksnavet finns tre personer (Paul Sjölander och Lars Nelding Åkroken SciencePark AB samt Erik Häggström).

Nätverkssamarbetet är föremål för en av Vinnova initierad följeforskning inriktad på att studera nätverkets samarbete med FSCN och hur detta samarbete leder till affärsmässig utveckling. Följeforskningen bedrivs av forskare vid Mittuniversitetet.

4.3.1.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

Nätverket har fokuserat på att etablera goda relationer och samarbete mellan nätverksaktörerna. Utgångspunkten för detta arbete har varit att skapa en känsla av meningsfullhet, delaktighet och begriplighet för aktörerna. Nätverksnavet ser detta som en avgörande faktor för utveckling av samarbete i nätverket. Vid varje nätverksträff har man arbetat med olika frågor och teman. Exempel på sådana är; forma uppdraget för samverkan, lära känna varandra, presentationsblad/kontaktmässa, studiebesök och teambuilding. Det har också arrangerats nätverksträffar där aktörerna har fått gjort kortare presentationer av sig själva. Under det första året arrangerades tolv nätverksträffar och samtliga 53 aktörer deltog åtminstone vid ett av tillfällena. Tio konkreta samlingsaktiviteter har under 2005 utförts i nätverket och där 31 aktörer och 240 individer deltog. Antalet nätverksmöten minskade dock under 2005 eftersom nätverket fokuserade allt mer på utbildning och kompetensutveckling för att skapa större förutsättningar för framtida konkreta samarbeten. Under perioden ökade emellertid antalet deltagande individer vilket tyder på att det engagerats flera individer från varje nätverksaktör. Sex större externa marknadsföringsaktiviteter har genomförts under perioden, varav fyra på nationell/internationell nivå.

4.3.1.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Nätverket startade två nya affärsutvecklingsprogram 2005. De båda programmen består av elva nätverksaktörer med 20 individer och de har under året haft tre programträffar. De två programmen finansieras av KrAft, Länsstyrelsen (konsultcheckar) och nätverksaktörerna. Syftet med programmet är att aktörerna skall, enskilt eller gemensamt, utveckla nya produkter, tjänster eller idéer. Ett mindre omfattande affärsutvecklingsprogram (SPETS), med ett 30-tal aktörer, startades strax innan årsskiftet.

4.3.1.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

I syftet att stödja utvecklingen av nya produkter, tjänster, marknader och aktörsrelationer har, som sagts, två affärsutvecklingsprogram (KrAft) och ett mindre program (SPETS) startats. Det sistnämnda programmet har anpassats för nätverkets mindre resursstarka aktörer. De tre programmen fokuseras på nätverksaktörerna ska lära och utvecklas tillsammans. I de två förstnämnda programmen (KrAft) har det genererats elva produktutvecklingsprocesser under 2005.

Under mätperioden har ett sjuttiofem nya medarbetare anställts i nätverksaktörernas organisationer. Fem aktörer har ökat sina kundunderlag.

4.3.1.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Som ett resultat av nätverkssamarbetet har en forskarutbildningsskola med bl.a. tolv industridoktorer startats. Den har finansierats (närmare 34 miljoner kronor) av Mittuniversitetet, KK-stiftelsen och skogindustrin (SCA, Metso, EK, M-Real och Holmen). Ett syfte med forskarutbildningsskolan är att samarbetet mellan forskare och skogindustrin ska leda till nya skogsrelaterade produkter.

Under perioden har ett nytt företag skapats på grund av avknoppning i en nätverksaktörs befintliga verksamhet.

4.3.2 Processum

Nätverket etablerades redan 2003 och består av 14 aktörer. Nätverkets aktörer samarbetar kring konkreta frågor inom främst processkemi, processteknik och processtyrning. Nätverkets vision är att skapa ett framtidens bioraffinaderi, där skogsråvaran utnyttjas mer effektivt än idag. Nätverket har satt upp fyra specifika mål. Det första målet handlar om att nätverkets samlade kompetens ska marknadsföras så att de enskilda nätverksaktörerna i sin tur utvecklas. Det andra målet innebär att nätverket ska stödja utvecklingen av nya affärsidéer som genereras av nätverksaktörerna eller andra aktörer utanför nätverket. Det tredje målet är bidra till utveckling av utbildning och forskning inom prioriterade områden. Ett fjärde mål eller snarare kriterium är att utvecklingsarbetet ska grunda sig på förnybara råvaror. Nätverkets VD (Peter Blomqvist) är också nätverkets nav. Som stöd har han en styrelse med personer från nätverksaktörerna.

4.3.2.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

Processum har inte konkret arbetat med att skapa relationer mellan nätverkets aktörer eftersom de kände varandra väl innan nätverket skapades. Nätverksaktörerna är dessutom lokaliserade nära varandra och många av dem äter lunch tillsammans eller på annat sätt träffas nästan dagligen. Nätverket har arrangerat medlems-, styrelse- och arbetsutskottsmöten, kontaktdagar och skickat nyhetsbrev m.m. Navet har arbetat för en utveckling av s.k. "goda cirklar," nya jobb, positiv framtidstro, industriell utveckling med syfte att "mota problemen i grinden". För att uppnå detta använde navet sig av marknadsföring, aktörernas behov av att synas, att urskilja det som är spännande och unikt, att aktörerna skulle känna att de är viktiga spelare och att de inte är bland dem som befinner sig i periferin. Antalet konkreta samarbetsaktiviteter mellan företagen ökade markant under perioden (15-50). De nätverksinterna aktiviteterna ökade från noll till 49 medan de utåtriktade aktiviteterna ökade från sex till 18.

4.3.2.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Under perioden arrangerade nätverket en jämställdhetskonferens.

4.3.2.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Nätverksaktörerna har utvecklat en gemensam strategi- och handlingsplan vilket indikerar att nätverket har väl fungerande samarbetsformer. Trots att stora rationaliseringar har genomförts inom processindustrin har nätverkssamarbetet lett till att 77 nya arbetstillfällen har skapats bland nätverksaktörerna. Bildandet av Ecoindustries Development in Europe AB har lagt grunden för fortsatt drift och utveckling av nätverksaktörerna Sekab och Etek Etanolteknik. Detta resulterade i att aktörernas administration och utvecklingsresurser finns kvar i Örnsköldsvik, vilket i sin tur leder till att det fortsatta arbetet med en regional plattform för industriell biodrivmedelsutveckling säkras. Det finns inga exakta siffror huruvida kundunderlaget och lönsamheten har ökat för nätverksaktörerna, men nätverksnavet har en känsla av att det är fråga om en positiv utveckling.

Tre nya produkter har utvecklats och 21 nya produktutvecklingsprocesser har påbörjats under perioden.

4.3.2.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Ytterligare tre strategiska nätverk och samarbetsprojekt har etablerats och hela sju nya företag har avknoppats från befintliga aktörers verksamheter. Avknoppningarna härrör från bland annat etanolpiloten och Eurocon som i detta fall har fungerat som en företagskuvös. Stora investeringar är planerade inom nätverksaktörernas organisationer och ett flertal internationella forskningssamarbeten har påbörjats. Ett institut (Etanolpiloten) etablerades under perioden. Nätverkets goda resultat beror förmodligen på nätverksnavets kraft att driva nätverket, förmågan att skapa ett engagemang, nätverksaktörernas närhet till varandra, deras ständiga dialog och deras tydliga gemensamma mål.

4.3.3 Ywood

Nätverket består av ungefär 100 aktörer och det har under många år bedrivits som Mål-1-projekt (den tredje projektperioden inleds januari 2006). Engagemangsgraden har sjunkit något mellan mätperioderna – från 97 till 75 aktörer. Det är ca 75 som på olika sätt aktivt tar del av nätverkets aktiviteter, i det ingår bland annat seminarier, mässor och studiebesök. Och det är ungefär 45 aktörer som ingår i samarbetsgrupper. De senare har som regel fått ta del av utvecklingspengar inom projektet för att göra gemensamma aktiviteter. Under en period var antalet aktörer nere i 97, men nu är de över 100 till antalet. Nätverkets arbetar med att öka förädlingsgraden hos träråvaran. Målet är att, på tre år, fördubbla vidareförädlingen av träfiberbaserade produkter. Detta skall ske genom attitydförändringar och utökat nätverkssamarbete mellan nätverksaktörerna. Nätverksnavet består av fem personer (processledare Ingeli Gagner, projektledare Aleksandra Holmlund, Eva-Marie Thyberg vid Länsstyrelsen, Gunnar Bäck och Hans Sehlin projektkoordinatorer).

4.3.3.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

När nätverket startade fanns det få relationer mellan nätverksaktörerna men de hade viss kunskap om varandra. Inledningsvis påverkades nätverkssamarbetet av att flera av de mindre aktörerna är konkurrenter med varandra. Nätverket hade därför som strategi att pressa fram ett nära samarbete mellan dem. Nätverkssamarbetet och relationsbyggandet har stimulerats strukturellt genom att det funnits betydande och lättillgängliga resurser avsatta för detta ändamål. Nätverksaktörerna uppmanades att bilda samarbetsgrupper om minst tre aktörer i varje med syfte att genomföra produkt- och marknadsutvecklingsaktiviteter vilket medförde att aktörerna testade varandras tillit och lärde känna varandra. Nätverket bidrog i sådana fall med max 60 % av aktörernas utvecklingskostnader.

Nätverkets antal konkreta samarbetsprojekt ökade från nio till tolv under perioden. Antalet interna marknadsföringsaktiviteter ökade från 26 till 30 medan de externa ökade från fyra till sju.

4.3.3.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Nätverket har inte valt att satsa på vanliga utbildningsprogram utan den grundläggande tanken är i stället att aktörerna skall lära med varandra i gemensamma och konkreta samarbetsprojekt. Dock har enstaka seminarier hållits (t.ex. lean-production). I övrigt har nätverket arrangerat några tematräffar.

4.3.3.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

De gemensamma samarbetsaktiviteterna har haft som syfte att öka nätverksaktörernas förmåga att utvecklas och att få bättre konkurrenskraft. Den valda samarbetsstrategin och betydande resurser har resulterat i 18 nya produkter och tjänster utvecklats. Dessutom har under perioden ett antal nätverksaktörer ökat sitt kundunderlag (5-6). Nätverksarbetet har också lett till att aktörerna har producerat en gemensam produktkatalog vilket i sin tur skapar en nätverksidentitet och bäddar för nya affärer för nätverksaktörerna. Ett exempel är nätverksaktören X-House som sålt 25 hus. Ett annat exempel är nätverksaktörerna SCA, Nordingrå Trä, Nylands Träförädling och Träteam som har utvecklat ett projekt (Deck in a box) som riktar sig till köpare på den engelska marknaden.

4.3.3.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Under perioden har det skapats fem nya företag genom nätverket.

4.3.4 Hållbar energi

Aktörsgrupperingen inriktar sig på att öka aktörernas kunskaper om hållbar energi och förmågan att tillämpa nya system, tekniker och tjänster på området. De har formulerat två mål. Det ena är att skapa förutsättningar för ekologisk hållbarhet i länet och att etablera regionalt innovationssystem för hållbar energi. Det andra målet är att aktörerna ska tillägna sig ökade kunskaper på energiområdet och därmed bli bättre på sina marknader. Nätverksnavet består av Gun Larsson, Energikontoret i Sollefteå med i huvudsak kommunernas energirådgivare, Energikontorets styrgrupp och Energimyndigheten som samarbetspartners.

Eftersom nätverket är under organisering finns ingen tillgänglig information eller data som kan analyseras i denna uppföljning.

4.3.5 BioFuel Region

BioFuel Region (BioFuel) initierades i samband med Vinnovas programsatsning och utlysning av utvecklingsbidrag inom Vinnväxt 2002. Initiativtagare var en handläggare på länsstyrelsen (Eva-Marie Thyberg), en förre detta miljöchef vid länsstyrelsen och konsult (Bengt Taflin), planeringsdirektören vid länsstyrelsen (Lars Gunnar Rönnqvist) samt två entreprenörer från företaget FramTidsbränslen AB (Thomas Larsson och Bengt Aldén) som ville utveckla och satsa regionalt på syntetisk diesel (Fischer Tropsch-diesel). Man formade en arbetsgrupp och inbjöd företrädare (Jan Lindstedt och Per Carstedt) från BAFF (BioAlcohol Fuel Foundation). Uppdraget var att sammanställa en ansökan till Vinnväxt som integrerade relaterade aktörer från regionen (Christensen, 2005). Nätverket har fokuserat sig på utveckling av biodrivmedel utvunnen från biomassa. Nätverksaktörerna Etek och Etanolpiloten är motorer i den etanolrelaterade delen av nätverket medan företaget FramTidsbränslen AB driver utvecklingsarbetet inom syntetisk diesel.

Nätverket består av 32 aktörer från Västerbottens och Västernorrlands län. Den ena hälften av aktörerna är offentliga (15 kommuner, två länsstyrelser, ett landsting och tre universitet) och den andra

hälften är privata företag. Det finns ungefär 2135 sysselsatta i nätverksaktörernas organisationer. I nätverket finns omkring 200 aktörer varav 100 var aktiva under 2004 och 150 under 2005. Nätverkets vision är att bli en världsledande region och global förebild i omställningsprocessen till ett nytt transportsystem baserat på cellulosebaserade biodrivmedel. Man vill medverka till industriell och regional utveckling och att bli kunskapsledande på området senast år 2020. Förutsättningarna för att lyckas med uppgiften är att nätverket lyckas få ett gott internationellt rykte och status inom området, att verksamheten får en god tillväxt samt att man lyckas få en ledande ställning inom kunskapsutveckling. Nätverkets strategi är att leda utveckling genom att mobilisera, engagera och aktivera så många individer och företag som möjligt i regionen. Därför har ett antal arbetsgrupper etablerats med uppgift att arbeta med offentlig upphandling, koordinera och engagera offentlig sektor, påskynda utbyggnaden av tankställen, engagera och aktivera skolssystemet, utveckla informations- och utbildningsmaterial samt forskning och utveckling av råvara och produkter. Den sistnämnda arbetsgruppen har delats in i tre mindre grupper, där den ena arbetar med attityder och konsumtionsmönster, den andra med etanol via hydrolys och den tredje med förgasning och FT-syntes. De tre mindre grupperna skall arbeta strategiskt och långsiktigt med forskning och frågor relaterat till respektive område.

Nätverksnavet består av två personer (Jan Lindstedt, Eco Development och Thomas Larsson, Fram-Tidsbränslen). De är en del av en större arbetsgrupp och ledningsgrupp. Det kan också i sammanhanget nämnas att Processum är nära kopplat till nätverket genom etanolkiloten.

Tidpunkten för när BioFuel Region skall nå sitt övergripande mål har under perioden reviderats från 2030 till 2020. Detta beror på den minskade tillgången på billig olja och den allt snabbare utvecklingstakten inom biodrivmedelssektorn. Bildandet av det regionala konsortiet Biofuel Industries AB och deras köp av etanolproducenten Sekab har säkrat fortsatt utveckling av den regionala och industriella plattformen för etanol ur cellulosa. Etanol baserad på träråvara produceras för närvarande i Örnsköldsvik. Ett liknande konsortium för utveckling och kommersialisering av tekniken kring syntetisk diesel är under bildande. En följeforskningsrapport från Visanu (Formering för samhandling - framväxten av BioFuel Region) har under perioden publicerats.

4.3.5.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

De aktörer som haft anknytning till BAFF och Sekab hade redan etablerade relationer och umgicks i samma matsal som aktörerna i Processum. Eftersom nätverket fått specifika resurser, för att organisera sig, från både Länsstyrelsen i Västernorrland och Vinnovas VinnVäxtprogram satsades det också på att genomföra relationsskapande aktiviteter. Man engagerade och knöt till sig intressenter genom att erbjuda medlemskap i nätverket. Det har arrangerats stora möten ett par gånger per år. Navets strategi har varit att inte trötta ut nätverksaktörerna med många möten, utan tanken har varit att nätverksaktörerna direkt skall bli engagerade i aktuella frågor och grupper vars arbete sedan leder till resultat. Under perioden har antalet konkreta samarbetsaktiviteter mellan nätverksaktörerna ökat kraftigt (20-41). Vidare kan man notera att såväl de interna som de externa marknadsföringsaktiviteterna också fördubblats i omfattning (20-40) respektive (21-42). Denna utveckling tyder på att det råder god initiativkraft och driv i utvecklingen av nätverket, samt gott om resurser för att skapa och genomföra aktiviteter. Nätverksaktörerna är engagerade och man har utvecklat en effektiv och ändamålsenlig struktur för nätverkets verksamhet. Under perioden ökade också antalet nationella- och internationella aktiviteter från två till fyra.

4.3.5.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Antalet genomförda kompetensutvecklingsprogram, i form av studiecirklar och triple-helix relaterade program, ökade något under perioden (1-2).

Två av nätverksaktörerna erbjuder den egna personalen regelbunden kompetensutveckling.

4.3.5.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

Nätverket har inte genomfört något affärsutvecklingsprogram eller andra liknande program. Nätverket har tillsammans med Vuxenskolan utvecklat ett utbildningsmaterial och ett antal studiecirklar har påbörjats. Det har utvecklats två nya produkter under perioden och antalet nya produktutvecklingsprocesser har ökat något under perioden (1-3). Tre av nätverksaktörer har ökat sitt kundunderlag och två andra sin lönsamhet. Det stora och växande intresset för biodrivmedel och biodrivmedelsproduktion har bland annat resulterat i många studiebesök med lokala, regionala, nationella och internationella förtecken hos Etanolpiloten. Detta visar att BioFuel är på väg att få ett gott internationellt rykte.

4.3.5.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Nätverket och BioFuel erhöll 30 av 250 miljoner kronor i EU-projektet BEST (BioEthanol For Sustainable Transport) för att arbeta med omställning av transportsektorn. En avknoppning från en nätverksaktör har lett till att ett nytt företag har startats.

4.3.6 Miljöteknik

Nätverkets inriktning är att samla alla miljöteknikaktörer som finns i Västernorrland som har förbindelse till processindustrin. Nätverksaktörerna skall samarbeta om systemleveranser till stora kunder på nationella som internationella marknader. Nätverket är inte färdigt organiserat ännu. Vissa konkreta samarbetsaktiviteter är under planering och en del har redan påbörjats. Ett sådant exempel är ett exportsamarbete där Almi företagspartner har rollen som koordinator. Nätverket finansieras av länsstyrelseprojektet Miljölänet (Mål1-projekt). Nätverksnavet består av representanter från Miljölänet (Lars-Erik Eriksson) och Almi företagspartner (Bengt Bergqvist).

Eftersom nätverket är under uppbyggnad finns ingen tillgänglig information eller data som kan analyseras i denna uppföljning.

4.4 Besöksnäringen

Inom klustret finns tre utpekade fokusområden. De är Konferensstaden Sundsvall med handel, Höga kusten turism och Inland. De innehåller små som stora aktörer inom olika branscher som samverkar för att öka lönsamheten bland länets företag inom besöksnäringen. Det är endast Konferensstaden Sundsvall som beskrivs här och detta beror på att det än så länge saknas uppgifter om de två andra områdena.

4.4.1 Konferensstaden Sundsvall

Nätverket organiserades redan 1985 med mål att utveckla Sundsvall som konferensdestination. Under 2001-2003 drevs nätverket som ett Måll-projekt med fokus på marknadsföring och försäljning. Projektet finansierades av Sundsvalls kommun, Landstinget i Västernorrland, Turismdelegationen och nätverksaktörerna. I samband med att projektet startade omorganiserades nätverket och man bildade en ekonomisk förening. Tanken var att öka närheten mellan aktörerna. Ett nytt Måll-projekt startades 2004. Nätverket består av 19 nätverksaktörer från olika branscher såsom hotell, restaurang, event, transport och resebranschen. Nätverksaktörerna sysselsätter ungefär 700 personer. Nätverket har under den senaste tiden fokuserat sig på att effektivisera, utveckla och kvalitetssäkra konferensservice i Sundsvall. Detta arbete betraktas som en viktig förutsättning för att få bra konferensarrangemang till Sundsvall. En ny nätverksaktör har tillkommit i nätverket under perioden. Nätverksnavet består av två personer Malin Björk och Björn Wigge, Resesäljarna. Navets arbete planeras och styrs av en styrelse och en styrgrupp.

4.4.1.1 Relationerna mellan nätverksaktörerna

Eftersom nätverket har varit verksamt under många år finns det nära relationer mellan de flesta nätverksaktörerna. Trots att många av dem är konkurrenter har man insett vikten av att samarbeta för att på så vis kunna utveckla den lokala marknaden och därigenom trygga det egna företagets framtida existens. Förtroendet och relationerna mellan nätverksaktörerna har kontinuerligt stärkts genom regelbundna interaktiva nätverksträffar. Nätverksnavet har också arbetat systematiskt för att stimulera och engagera nätverksaktörerna. Antalet aktiva och engagerade aktörer har ökat under perioden (8-12). Nätverksaktörernas engagemangsnivå upplevs ha ökat markant under det senaste året och det upplevs som varande ett relativt fast strukturerat nätverk. Nätverket arrangerar årligen fem till sex nätverksträffar och andra aktiviteter. Vid nätverksträffarna rapporteras nätverkets resultat, det sker erfarenhetsutbyten och samarbeten mobiliseras. Antalet konkreta samarbetsaktiviteter mellan nätverksaktörerna ökade något under perioden (5-6).

4.4.1.2 Kompetensutvecklingen hos nätverksaktörerna

Nätverket har inte under perioden bedrivit några kompetenshöjande aktiviteter eller utbildningar för nätverksaktörerna. Dock har en av nätverksaktörerna anordnat regelbunden kompetensutveckling av sina anställda. Nätverkets externa "ambassadörer" i Stockholm har också kompetensutvecklats.

4.4.1.3 Utvecklingsprocesser hos nätverksaktörerna

De nätverksaktörer som bedriver hotellanläggningar uppges ha en god beläggning på sina hotell. Under det senaste året ökade man med 700 gästnätter. För att öka beläggningen ytterligare har ett samarbete påbörjats med Svensk Handel i syfte att utveckla Birstaområdet. Nätverket har också utvecklat en ny strategi där man överger det traditionella säljförfarandet eller kundbesök. Nätverket har istället värvat 250 Sundsvallsambassadörer. Det är personer som är bördiga i länet men arbetar och bor i Stockholm. De arbetar på oftast på större företag som ofta arrangerar stora konferenser och deras roll är att se till att sådana konferenser arrangeras av nätverket och att vistelsen förläggs till Sundsvall. Nätverksaktörerna har utvecklat fyra nya produkter, en produktutvecklingsprocess har påbörjats och två företag har ökat sin lönsamhet under perioden.

4.4.1.4 Etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Ett nytt företag har, på grund av nätverkssamarbetet, bildats.

5 Iakttagelser och reflektioner

Huvudsyftet med den föreliggande uppföljningen är att se hur utvecklingen i klusterområdena och dess nätverk är mellan den 1 januari 2004 och den 31 december 2005. De har i kvantitativ mening utvecklats positivt. Det har skapats 39 nya produkter, 308³ nya sysselsatta, 18 nya avknoppningar från befintliga nätverk, 63 nya produktutvecklingsprocesser och 199 nya samarbetsaktiviteter osv. Dessa siffror förklarar emellertid inte denna utveckling och de fångar ej heller framstegen i kvalitativa termer. Detta kapitel har därför som syfte att visa på tillväxten i klusterområdena och nätverken i ett mer kvalitativt och resonerande perspektiv. Vi tror nämligen att det är viktigare att få insyn och en känsla för hur läget egentligen är i klusterområdena och nätverken och vad man kan göra för att öka utvecklingstakten.

Det sista avsnittet innehåller iakttagelser och reflektioner på uppföljningens resultat. Iakttagelserna har kategoriserats i två skilda delar. Den första delen (5.1, 5.2, 5.3 och 5.4) innehåller de mer direkta och konkreta iakttagelserna som genererats från fallbeskrivningarna, medan den andra delen (5.5) handlar om reflektioner och resonemang på ett mer abstrakt plan.

5.1 Några specifika iakttagelser kring tidsperspektivet, resurser och hur nätverken har organiserats

Resultaten av nätverkens aktiviteter och organisering påverkas självklart av hur länge man drivit dem. Rent generellt kan man säga att det tar rätt lång tid att skapa förtroende mellan nätverksaktörerna och skapa relationer mellan dem som leder till konkreta samarbeten. De undersökta nätverken är inga undantag – deras verksamheter har pågått olika länge och det förklarar, åtminstone till en viss del, varför vissa har utvecklats bättre än andra.

Vissa nätverk har haft betydande resurser för att utveckla processer och samarbetsaktiviteter. Exempelvis har BFP-nätverket, BioFuel Region, Ywood och Konferensstaden Sundsvall drivits i projektform med betydande finansiering från EU och andra offentliga aktörer. Ett sådant verksamhetsstöd är oftast reglerat i den mening att det förutsätts att man har en projektledare, handlingsplan för aktiviteter, tydliga mål och beskrivningar av hur man tänkt organisera nätverkssamarbetet. Detta leder förmodligen till att sådana nätverk är betydligt mer strukturerade som i sin tur leder till att det finns bättre förutsättningar för att lyckas än annars.

Sådana offentligt finansierade nätverk tycks också ha uttryckliga strategier för hur aktörerna skall bli delaktiga i nätverkssamarbetet. I vissa fall valde man att locka med en stor aktör – en drake – och i andra fall arbetade man med att tydliggöra vinningen med att delta i nätverkssamarbetet.

³Enligt uppgift kan ytterligare 200 nyanställningar ha gjorts men de kan inte härledas direkt till aktuella nätverksaktiviteter.

Nätverksaktörernas tillgång till egna finansiella resurser påverkar sannolikt nätverkens resultat. Stora och resursstarka aktörer har oftast finansiella möjligheter att delta i olika nätverksaktiviteter men eftersom de oftast har utvecklade relationer och samarbeten med andra aktörer kan det vara svårt att få dem att engagera sig i nya nätverk. En liten och mindre resursstark aktör har däremot mindre finansiella möjligheter men desto större anledning att delta och engagera sig i regionala nätverkssamarbeten.

Vidare kan man se att naven arbetar på skilda vis för att utveckla sitt nätverks samarbetsprocesser. Exempelvis har man i BFP, Processum och Åkroken Fibre Network arbetat mycket fokuserat och medvetet med att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna. Medan i andra fall, såsom SI- och CRM-nätverken, har dessa frågor hanterats på ett mer otydligt och indirekt sätt. Huruvida navet väljer den ena eller den andra metoden beror sannolikt på den kompetens som denne har på området.

Finansieringsform och projekttid påverkar också hur naven valt att rekrytera sina nätverksaktörer, hur processen utvecklas och hur de når de uppsatta målen. Medan Ywood satsade på att kunna ge snabba bidrag till nätverksaktörer som ville samarbeta i konkreta och praktiska projekt, satsade Åkroken Fibre Network på att skaffa resurser till att driva den initiala klusterprocessen på en mer övergripande nivå.

5.2 Några specifika iakttagelser kring nätverksaktörernas relationer

I de fall nätverket har en stor aktör - en drake - (såsom SCA och Metso i Åkroken Fibre Network, Räddningsverket i NBC-nätverket samt Sekab i BioFuel-nätverket) fungerar denne som en magnet. Draken drar till sig andra mindre aktörer. Detta beror dels på att den stora aktören legitimerar nätverkets idé och verksamhet och dels förväntar sig de mindre nyligen indragna aktörerna att de skall få leverera produkter och tjänster till draken. Ofta tar den stora aktören ett stort ansvar och fungerar som en motor i nätverkets utveckling.

Vidare har nätverkets sammansättning och struktur stor betydelse för dess resultat. I homogent sammansatta nätverk, t ex där nätverksaktörerna är konkurrenter, finns det stor risk att öppenhet mellan aktörerna kraftigt hämmas. Vidare är det svårt att få till samarbete såvida inte aktörerna hittar ett gemensamt projekt som är konkurrensneutralt. Ett bra exempel på en sådan utveckling finns i BFP-nätverket. I heterogent sammansatta nätverk är det oftast högt till tak och en god öppenhet råder mellan aktörerna. De får snabbt förtroende för varandra och därför kan företasspecifika produkter och tjänster utvecklas kvickare i samarbete med varandra än i mer homogent sammansatta nätverk (se t.ex. Åkroken Fibre Network). I det homogent sammansatta nätverket utvecklar man ofta ett gemensamt mål för hela nätverket medan i det heterogena fallet brukar olika mål sättas upp för var och en av samarbetsgrupperna inom nätverket.

Det kan noteras att i vissa nätverk hade aktörerna en gemensam historia och sedan länge etablerade relationer med varandra (se t.ex. Processum, Konferensstaden Sundsvall och SI). Medan i andra nätverk kände aktörerna varandra ytligt eller hade arbetat ihop under en viss kortare tid (t.ex. BFP-nätverket och Åkroken Fibre Network). Det finns ytterligare en variant, nämligen att nätverksaktörerna näst intill var helt okända för varandra (t.ex. Ywood). Med andra ord kan man urskilja tre olika dimensioner på hur relationerna mellan nätverksaktörerna var beskaffade innan klusterarbetet påbörjades.

Som tidigare nämnts har vissa nätverk arbetat mycket systematiskt med att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna (t.ex. BFP-nätverket, Åkroken Fibre Network och Processum). Vissa andra nätverk har i stället använt sina grundläggande strukturer som på sikt gynnar förtroende och relationsskapandet. (t.ex. Ywood). Detta avspeglar sig i det stora antalet samarbetsaktiviteter som Ywood haft medan i de övriga nätverken är de betydligt färre.

Förekomsten av arenor eller naturliga mötesplatser (t.ex. gemensam matsal) där aktörerna möts dagligen (se Processum) har stor betydelse för utvecklingen av relationer mellan nätverksaktörerna.

Vissa av nätverken har arrangerat många aktiviteter för deras styrelser och referensgrupper etc. (t.ex. BioFuel- och SI-nätverken). Medan andra har fokuserat sig på återkommande och frekventa medlemsmöten med syfte att lära känna varandra (t.ex. Åkroken Fiber Network). En del möten har arrangerats i syfte att organisera och rekrytera nya aktörer till nätverket. Stort fokus har gått till att mobilisera internt i klustren/nätverken, vilket samtidigt fungerat som en utåtriktad marknadsföring som legitimerat medverkan för medlemmarna.

I de fall det finns resurser för att genomföra samarbetsaktiviteter ökar möjligheten för samarbete mellan nätverksaktörerna (t.ex. BFP-nätverket och Ywood). Denna iakttagelse överensstämmer väl med forskning på området som menar att om aktörerna interagerar med varandra under en längre tid så ökar möjligheten för att man skapar förtroende för varandra vilket är en förutsättning för att ett samarbete skall bli framgångsrikt (se t.ex. Morgan & Hunt, 1994 och Håkansson et al, 1982)

Intervjuerna visar vidare på att det inte råder några större variationer på hur engagerade nätverksaktörernas är i de olika nätverken. Detta trots att det finns stora skillnader på hur de olika nätverken organiserar sig, hur de är sammansatta och hur nära relationerna är mellan aktörerna.

5.3 Några specifika iakttagelser kring nätverksaktörernas kompetens utveckling

I vissa av nätverken finns det resurser avsatta och strategier för att driva utbildnings- och utvecklingsprogram för nätverksaktörerna (t.ex. BFP, Åkroken Fibre Network och SI). Medan i andra nätverk har inte sådana resurser allokerats alls (t.ex. CRM och Processum). De specifika affärsutvecklingsprogram (krAft) som påbörjats, och i vissa fall också avslutats, (i t.ex. BFP-, SRR-nätverken och Åkroken Fibre Network) har påskyndat processen med att skapa förtroende och relationer mellan nätverksaktörerna.

Detta har i sin tur lett till att konkreta samarbetsprojekt kommit igång betydligt tidigare än i andra fall.

Nätverksaktörernas strategier och hur mycket resurser som satsas på att kompetensutveckla den egna personalen påverkar nätverksresultatet. Detta hänger samman med att aktörer som skapar en lärande kultur har lättare att ta in ny information och därmed ökar mottagarkapaciteten och med den förmågan att anpassa sig till nya situationer.

Samtliga nätverk har som målsättning att utveckla nätverksaktörernas produkter, lönsamhet och sysselsättning genom affärsutveckling. Valet av strategier för att uppnå denna målsättning varierar från att bedriva konkreta affärsutvecklingsprogram (t.ex. BFP- och NBC-nätverken och Åkroken Fibre Network) till indirekt påverkan genom att tillhandhålla resurser för konkreta samarbetsprojekt (t.ex. Ywood). Nätverken visar på att allokerade resurser och tydliga strategier, som konkretiserats i gemensamma och behovsstyrda affärsutvecklingsprogram eller i samarbetsprojekt, effektiviserar utvecklingsprocesserna och aktörerna lär känna varandra snabbare. De får också nya verktyg och stöd i utvecklingsprocessen vilket är särskilt viktigt i de fall där aktörerna inte har samarbetat tidigare. Det ska dock noteras att i nätverk med nav som har goda kunskaper i hur samarbetsprocesser fungerar, och där nätverksaktörerna har etablerade relationer och lång erfarenhet av samarbete, starka incitament, gemensamma mål och naturliga mötesplatser, kan också uppnå goda resultat (se Processum).

Det finns flera fall som pekar på att sysselsättningen har ökat som en direkt följd av kluster- och nätverksarbetet (se t.ex. BFP-nätverket, Processum och SI). BFP-nätverket har skapat ett nationellt intresse för de aktiviteter som man genomfört eller planera att genomföra. Nätverksarbetet har skapat ett stort nationellt intresse genom att man har spänt bågen ordentligt genom visionen att bli Nordens ledande kompetenscenter. Visionen tyder på att det redan finns unik kompetens och att man satsar hårt på att utveckla länet till ett centrum för den samlade kompetensen på området. Denna typ av centrumbildningar brukar föra med sig att det är smidigare och lättare att rekrytera duktiga personer än eljest.

Den ökade sysselsättningen bör också betraktas mot bakgrund av huruvida det har skett någon utveckling av nätverksaktörernas kundunderlag eller om deras lönsamhet har ökat. Det är svårt att dra några slutsatser inom BFP-nätverket och SI eftersom deras branscher har en rätt stark tillväxt just nu. Däremot i BioFuel-nätverket finns en tydlig koppling mellan nätverksarbetet och utvecklingen av Etanolpiloten – som både bidrar med sysselsättning och ökat kundunderlag och Ywoods ansträngningar har lett till ökat kundunderlag och högre lönsamhet för nätverksaktörerna.

5.4 Några specifika iakttagelser kring etableringar av nya företag och avknoppningar från befintliga nätverk

Det tar mycket lång tid att skapa nya samarbetsrelationer. Det är ur detta perspektiv man bör betrakta resultatet av etableringar av nya företag och avknoppningar. En slutsats är att nyetableringar och avknoppningar uppstår som följd av att nya produkter och tjänster har utvecklats i samarbete med nätverksaktörerna (t.ex. BFP- och CRM-nätverken, BioFuel, Ywood, Konferensstaden Sundsvall

och SI). Dessa utvecklade produkter och tjänster har ofta kommit till i de fall där det har funnits för ändamålet avsatta resurser. Processum har flest avknoppningar och i Ywood har flest nya företag etablerats. Avknoppningarna i Processum kan möjligen förklaras av förekomsten av draken, dvs. en stor aktör som hjälpt dem som vill avknoppa. Den stora andelen nyetableringar i Ywood hänger sannolikt samman med deras strategi att framtvinga samarbete mellan nätverksaktörerna.

5.5 Några avslutande iakttagelser och reflektioner

Det kan konstateras att klusterområdena och nätverken ser väldigt mycket olika ut. De har skilda historier, mål, storlekar, teknologier, organisationer och arbetsätt samt kulturer mm. Varje nätverk består av ett antal nätverksaktörer som i sin tur har skilda historier, mål, storlekar, teknologier, organisationer och arbetsätt samt kulturer. Varje nätverksaktör har dessutom individer med olika bakgrunder, erfarenheter och mål mm. Det finns med andra ord flera dimensioner som är olika och vilket skapar mycket komplexa miljöer att verka i. Kluster- och nätverk är mycket specifika och invecklade miljöer. Det finns inte ett kluster eller ett nätverk som är det andra likt. Detta är i och för sig ingen uppseendeväckande nyhet. Marknadsforskningen på industriella marknader och nätverk har under trettio år visat på att det råder stora olikheter mellan olika företag (se t.ex. Ford et al, 2003; Håkansson & Snehota, 1995; Möller & Wilson, 1995). Man brukar säga att två köpare inte söker samma produkter från deras leverantörer, även om produkten tycks vara densamma. Och två köpare beställer inte samma volymer och de har inte samma skicklighet i att använda produkten eller ha samma access till slutkunderna. Och ingen leverantör erbjuder samma kombination av produkter, tjänster, produktionsskicklighet och teknisk kunskap – även om de försöker härma varandra. Detta innebär att köpare och leverantörer måste förstå hur deras kunder och leverantörer fungerar – för de fungerar olika och därmed måste deras relationer hanteras på olika vis. I forskningssammanhang brukar man i dessa fall säga att det råder heterogenitet på industriella marknader. Detta är heller inget nytt och det är inget konstigt i och för sig. Men det är viktigt att komma ihåg att klusterområdena och nätverken är också heterogena och måste hanteras därefter. Detta innebär att alla som försöker förstå sig på varje specifik kluster och nätverk – för de är ju olika och de fungerar på olika sätt. Detta får förstås stor betydelse för dem som vill stödja, finansiera och på annat sätt hjälpa dem med utvecklingen. Och det får betydelse för dem som är mitt i processen, dvs. nätverksaktörerna och naven själva. Det får också betydelse för dem som ska göra uppföljningar och utvärdera deras utveckling och det får betydelse för dem som läser sådana här rapporter. I annat medför det avsevärda problem.

Ett sådant problem har visat sig arbetet med denna uppföljning. De mätindikatorer som använts här har i grunden konstruerats utifrån att alla kluster och nätverk är lika i sin konstruktion och att de använder ungefär samma aktiviteter och processer för att utvecklas. Så är inte fallet. De är som sagt mycket olika och därför bör man se över mätindikatorerna. De måste spegla verkligheten på ett bättre sätt. Förmodligen bör de på ett eller annat sätt anpassas till varje enskilt kluster och nätverk.

En annan reflektion är att utvecklande samarbete mellan nätverksaktörer kräver att de har tillit och förtroende för varandra och att de är engagerade i nätverket. Vad är det då som gör att förtroende och engagemang kan frodas och vilka faktorer kan hämma en sådan utveckling? Om aktörer och nätverksnav har gemensamma värderingar kring beteende, mål och policys för nätverket ökar deras nätverksengagemang betydligt.

Övergripande gemensamma värderingar kan gälla att skapa livskraft i en gemensam bygd eller region. Det kan också handla om en gemensam teknologi som alla kan ha glädje av långsiktigt. Det kan också vara fråga om inriktning på en grupp av gemensamma kunder som man vill bearbeta tillsammans (Johanson & Roxenhall, 2006).

Det är också viktigt att företag känner att de har gemensamma målsättningar kring nätverksarbetet. Detta är starkt förknippat med de förväntningar som aktören hade i samband med inträdet i nätverket och de fördelar som man upplevt av nätverksmedlemskapet. Det är förmodligen nätverksnavet som är upphovsman för nätverkets målsättningar och vars innehåll förankras hos nätverksaktörerna. Huruvida dessa målsättningar mottas av aktörerna beror dels på hur klara de är och hur väl de rimerar med de förväntningar man har. Om ett nätverksnav menar att nya affärer mellan företagen i nätverket är huvudmålet gäller det ju att samtliga företag också har detta som sina egna målsättningar med nätverksarbetet. I annat fall har man inte gemensamma målsättningar (ibid.).

På samma vis kan aktörerna i nätverket och nätverksnavet ha gemensamma värderingar kring de policys som utvecklas i nätverket. Om nätverksaktörerna och nätverksnavet har gemensamma värderingar kring beteende, målsättningar och policys ökar var och ens nätverksengagemang. Kommunikation är också en viktig faktor. För att ett förtroende skall kunna uppstå krävs att kommunikationen är relevant, pålitlig och att den sker vid rätt tidpunkt. Kommunikationen måste med andra ord ha en viss kvalitet och ske i viss frekvens. Det räcker inte med digital kommunikation utan det krävs också personlig kommunikation om det ska växa fram förtroende. Det är mycket möjligt att nätverksträffar och arbetsgrupper betyder mer för förtroendet mellan deltagare och nätverksnavet liksom mellan deltagare sinsemellan. Det finns mycket forskning som pekar på att de erfarenheter man bygger på personliga kontakter är mycket viktigare än allmän skriftlig information (ibid.).

De fördelar som en nätverksaktör känner är mycket viktigt för dess engagemang. Deras upplevda fördelar är starkt relaterat till de förväntningar som man hade innan inträdet i nätverket. Om en aktör förväntade sig att göra goda affärer med andra aktörer i nätverket och får man inte sådana är besvikelsen inte långt borta och engagemanget avtar – varför skall man satsa både tid och pengar om man inte får något tillbaka? Olika aktörer har också skilda förväntningar. Vissa vill få fler affärer och marknadsföra sina tjänster och produkter via nätverket medan andra vill lära sig av andra för att utveckla sin egen produktion och konstruktion. En del kanske nöjer sig med att träffa andra för att byta erfarenheter och en kombination av de olika syftena är förstås också möjlig. Dessa olikheter hänger samman med att aktörerna är olika (se resonemanget kring heterogenitet här ovan). Det finns med andra ord inte två aktörer i ett nätverk som har exakt samma förväntningar eller känner samma upplevda fördelar. De fördelar som aktören upplever har alltså en mycket stor roll på aktörens engagemang i nätverket. Om de upplevda fördelarna är större än de förväntningar man hade kommer aktören engagera sig i högre grad än om de upplevda fördelarna är mindre (ibid.).

En annan viktig reflektion är att det är mycket svårt att organisera, leda och styra kluster och nätverk. Viktiga förklarande faktorer till detta är uppgiftens komplexitet och naven eller processledarnas brist på både teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskaper på området, samt att ledarskap försvåras i de fall där det inte finns vare sig befogenheter eller maktmedel. Processledning av kluster och nätverk handlar om förmågan att kunna integrera och koordinera många skilda aktiviteter inom ramen för nätverket.

Uppföljningen visar att navet, processledaren eller processledningen har behov av någon form av processtöd (t ex nätverk, coachning, utbildning och processutvärderingar) och mycket av detta stöd handlar om hur man skall kommunicera sitt budskap för att skapa uppslutning kring en vision.

De behöver kunskaper i att skapa ett gott samarbetsklimat i nätverk såsom:

- hur engagemang och förtroende i nätverk skapas,
- hur goda relationer, samarbete och närhet mellan de deltagande företagen skapas, bibehålls och utvecklas
- hur relevant, pålitlig och timad kommunikation skapas,
- hur gemensamma arbetsmetoder och värderingar skapas,
- hur nätverksdeltagarnas förväntningar infrias så att de känner upplevda fördelar av att delta i nätverket,
- hur nätverk kan styras och organiseras.

De behöver också goda kunskaper om nätverksdeltagarnas marknader, produkter, tjänster, organisationer, kunder och omvärld såsom:

- hur nätverksdeltagarnas kunder och deras kunders marknader och behov ser ut och fungerar,
- hur nätverksdeltagarnas relationer till leverantörer och andra viktiga aktörer utanför nätverket ser ut och fungerar,
- hur innovations- och produktutvecklingsprocesser skapas och genomförs i och mellan företag,
- hur företag och företag i nätverk kompetensutvecklas och hur lärande sker i organisationer.

De behöver också goda kunskaper i hur förankringsprocesser bör gå till på både nätverks- och regionala nivåer. Andra viktiga egenskaper är att kunna driva projekt med allt det innebär såsom administration, ekonomi mm.

Ett syfte med uppdraget var att göra en uppföljning av de prioriterade klusterområdena. Med uppföljning menas detsamma som att följa hur de olika klusterområdena och dess nätverk utvecklats mellan den 1 januari 2004 och den 31 december 2005. Ett annat viktigt syfte med intervjuerna var att betona den lärandeprocessen i dialogen med respondenterna och inte tynga dem med insamling av kvantitativa data utan snarare att få igång ett processtänkande. Ett tredje syfte med uppföljningen var att inventera de behov av processtöd som naven anser sig sakna.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är viktigt att klusterområdena och nätverken är olika. Inget nätverk eller nätverksprocess är den andra lik eftersom de startades utifrån skilda förutsättningar, syfte, kompetens och resurser. Därför måste de behandlas på skilda vis. Naven har arbetat olika med prioriteringar, rekrytering och urval av aktörer. De har också valt skilda strategier för hur relationer mellan nätverksaktörerna skall skapas. Monetära och mänskliga resurser i form av engagemang och legitimitet har stor inverkan på nätverkens utveckling.

Vidare har vi sett att utvecklingsprocesserna styrs i stor utsträckning av navens kunskaper, kompetens, handlingsförmåga och utrymme i form av resurser och stöd. Många i naven har goda kunskaper i projektledning men är oftast mindre bevandrade i processledning.

För att en god utveckling skall kunna ske måste det ske många och nära samarbeten mellan nätverksaktörerna. De måste stimuleras så att de skapar förtroende, har nära relationer med varandra och att de är engagerade. För att de skall kunna stimuleras krävs att nätverksnaven förstår hur sådana processer fungerar och hur man kan bädda för sådana miljöer. Den här uppföljningen visar att nätverksnaven inte har tillräckliga erfarenheter och kunskaper på området. De behöver med andra ord utvecklas, få hjälp och stöd.

6 KÄLLFÖRTECKNING

- Axelsson, B., Agndal, H., (2005) Professionell marknadsföring. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, L., Holmqvist, M., Larsson, R., (1998) Strategiska allianser. Malmö: Liber
- Ford, D., Gadde, L-E, Håkansson, H., Snehota, I. (2003) Managing Business Relationships. Chichester: Wiley.
- Hallén, L., Johanson, M., (2006) Några tankar kring regionala strategiska nätverk. I Hallén, L., Johanson, M. & Roxenhall, T. (red.) Regionala strategiska nätverk. Lund: Studentlitteratur (forthcomming).
- Håkansson, H., Johanson, (1992) A Model of Industrial Networks, I Axelsson, B.& Easton, G.(red.), 1992, Industrial Networks. A New View of Reality. London: Routledge, s. 28-34.
- Håkanson, H., Snehota, I. (1995), Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge.
- Jarillo, J.C., (1988) On Strategic Networks. Strategic Managment Journal, vol. 9, no 1, s. 31-41.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, vol. 58, s. 20-38.
- Möller, K., Wilson, D. (red.), (1995) Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Porter, M.E., (1990) The Competetive Advantage of Nations. Worcester: Billing & Sons Ltd.
- Roxenhall, T., Johanson, J. (2006) Nätverksengagemang. I Hallén, L., Johanson, M. & Roxenhall, T. (red.) Regionala strategiska nätverk. Lund: Studentlitteratur (forthcomming).
- Sölvell, Ö., Zander, I., Porter, M.E., (1993) Advantage Sweden. Stockholm: Norstedts Juridik.



bilaga

2006-03-27 INSATSOMRÅDE 3 Kontaktperson: Eva-Marie Thyberg tel 0611-34 90 06, e-post eva-marie.thyberg@y.lst.se

Uppföljning av insatsområde 3

Bilaga med indikatorer

Författare:
Eva-Marie Thyberg
Edith Andrézen
Tommy Roxenhall

INNEHÅLL

Safety & Rescue Region (fd Kris- och konflikthantering)	2
SI - Samhällets Informationssystem	3
Bank, försäkring och pensions NV	4
CRM	5
Åkroken Fibre Network	6
Processum	7
Ywood	8
BioFuel Region	9
Miljöteknik - ej igång som NV	10
Konferensstaden Sundsvall	11

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Safety & Rescue Region (fd Kris- & konflikthante- ring samt räddning)	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	0	4	4
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	0	0
Antal anställda i nätverksföretagen	0	1416	1416
Antalet män anställda i nätverksföretagen	0	(113)	(113)
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	0	(31)	(31)
Antal män som startat nytt företag	0	0	0
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	0	0
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	n.a.	n.a.	
Antal etablerade strategiska nätverk	0	3	3
Antal individer i strategiska nätverk	0	8 (24)	8 (24)
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	0	8 (21)	8 (21)
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	0	11+26+50	87
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/ processledare/drivare och deltagare	1	5	4
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätver- ket	0	4+2	6
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	0	13+2+20	35
Antal nationella/internationella aktiviteter	0	2	2
Antal affärsutvecklingsprogram	0	1	1
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	0	0
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveck- ling för sina medarbetare	n.a.	n.a.	
Antal nya produkter och tjänster	0	1	1
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	7	7
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunder- lag	n.a.	n.a.	
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	n.a.	n.a.	
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	0	0	0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: SI - Samhällets Informationssystem	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	70	58	-12
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	0	0
Antal anställda i nätverksföretagen	1000	1050	50
Antalet män anställda i nätverksföretagen			
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen			
Antal män som startat nytt företag	0	0	0
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	0	0
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	50-250	50-250
Antal etablerade strategiska nätverk		0	3
Antal individer i strategiska nätverk			
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	0	30	30
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	21	53	32
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare		0	0
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	32	67	35
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	2	6	4
Antal nationella/internationella aktiviteter	2	6	4
Antal affärsutvecklingsprogram	0	0	0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	4	4
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	0	ca 39	ca 39
Antal nya produkter och tjänster	0	2	2
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	3	3
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	0	0
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	0	0	0
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	0	0	0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Bank, försäkring och pensions NV	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	13	15	2
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	1	1
Antal anställda i nätverksföretagen	1680	1780	100
Antalet män anställda i nätverksföretagen	672	712	40
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	1008	1068	60
Antal män som startat nytt företag	n.a.	n.a.	
Antal kvinnor som startat nytt företag	n.a.	n.a.	
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	100	100
Antal etablerade strategiska nätverk	1	1	1
Antal individer i strategiska nätverk	13	15	2
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	10	10	0
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	6	21	15
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare	3	4	1
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	8	33	25
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	2	5	3
Antal nationella/internationella aktiviteter	0	2	2
Antal affärsutvecklingsprogram	0	1	1
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	2	2
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	0	13	13
Antal nya produkter och tjänster	0	7	7
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	4	4
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	n.a.	2	2
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	n.a.	n.a.	
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	0	0	0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: CRM	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	7	26	19
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	2	2
Antal anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antalet män anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antal män som startat nytt företag	0	5	5
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	1	1
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	n.a.	n.a.	
Antal etablerade strategiska nätverk	2	3	1
Antal individer i strategiska nätverk	35	37	2
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	35	37	2
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	14	4	-10
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare			
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	2	1	-1
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	0	0	0
Antal nationella/internationella aktiviteter	1	1	0
Antal affärsutvecklingsprogram	0	0	0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	0	0
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	0	0	0
Antal nya produkter och tjänster	0	2	2
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	1	1
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	3	3
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	0	2	2
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut			

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Åkroken Fibre Network	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	0	53	53
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	1	1
Antal anställda i nätverksföretagen			
Antalet män anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antal män som startat nytt företag	0	6	6
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	0	0
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	70	70
Antal etablerade strategiska nätverk	0	0	1
Antal individer i strategiska nätverk	0	53	53
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	0	30	30
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	12	10	
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare		2	2
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	0	13+05	
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	0	6	6
Antal nationella/internationella aktiviteter	0	4	4
Antal affärsutvecklingsprogram	0	3	3
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program		3	3
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	n.a.	n.a.	
Antal nya produkter och tjänster	n.a.	n.a.	
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	11	11
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	5	5
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	n.a.	n.a.	
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	1	1	0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Processum	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	14	14	0
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	7	7
Antal anställda i nätverksföretagen	2230	2196	-34
Antalet män anställda i nätverksföretagen	1858	1819	-39
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	372	377	5
Antal män som startat nytt företag	n.a.	n.a.	
Antal kvinnor som startat nytt företag	n.a.	n.a.	
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	77	77
Antal etablerade strategiska nätverk	0	3	3
Antal individer i strategiska nätverk	0	25+	25
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	0	25+	25
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	n.a.	50	50
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare	n.a.	5	5
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	0	49	49
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	6	18	18
Antal nationella/internationella aktiviteter	0	3	3
Antal affärsutvecklingsprogram	0	2	2
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	3	3
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	n.a.	n.a.	
Antal nya produkter och tjänster	0	3	3
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	6+15	6+15
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	n.a.	n.a.	
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	n.a.	n.a.	
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	0	1	1

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Ywood	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	100	100	0
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	5	5
Antal anställda i nätverksföretagen	1300	1350	50
Antalet män anställda i nätverksföretagen	1170	1170	0
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	130	135	5
Antal män som startat nytt företag	0	2	2
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	3	3
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	11	11
Antal etablerade strategiska nätverk	0	2	2
Antal individer i strategiska nätverk			0
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	97	75	-22
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	9	12	3
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare			0
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	26	30	4
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	4	7	3
Antal nationella/internationella aktiviteter			4
Antal affärsutvecklingsprogram			0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program			0
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare			0
Antal nya produkter och tjänster	0	18	18
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	13	13
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	13	13
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	n.a.	n.a.	
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut			0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: BioFuel Region	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	32	32	0
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:		1	1
Antal anställda i nätverksföretagen	2135	2135	0
Antalet män anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antal män som startat nytt företag	n.a.	n.a.	
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	0	0
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	n.a.	n.a.	
Antal etablerade strategiska nätverk	1	2	1
Antal individer i strategiska nätverk	0	200	200
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	100	150	50
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	20	41	21
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare	0	0	0
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	20	40	20
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	21	42	21
Antal nationella/internationella aktiviteter	2	4	2
Antal affärsutvecklingsprogram	0	0	0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	1	2	1
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	2	2	0
Antal nya produkter och tjänster	0	2	2
Antal nya produktutvecklingsprocesser	1	3	2
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	3	3
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	0	2	2
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut	0	0	0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Miljöteknik - ej igång som NV	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	0	0	0
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	0	0
Antal anställda i nätverksföretagen	0	0	0
Antalet män anställda i nätverksföretagen	0	0	0
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	0	0	0
Antal män som startat nytt företag	0	0	0
Antal kvinnor som startat nytt företag	0	0	0
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	0	0	0
Antal etablerade strategiska nätverk		0	0
Antal individer i strategiska nätverk	0	0	0
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	0	0	0
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	0	0	0
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare		0	0
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket	0	0	0
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket	0	0	0
Antal nationella/internationella aktiviteter	0	0	0
Antal affärsutvecklingsprogram	0	0	0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program		0	0
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	0		
Antal nya produkter och tjänster	0	0	0
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	0	0
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	0	0
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet	0	0	0
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut			0

Indikatorer Västernorrland läns RTP: Konferensstaden	2004-01-01	2005-12-31	Differens
Antal deltagande företag vid nätverksstart:	18	19	1
Antal företag som avknoppats eller etablerats som följd av nätverkets aktiviteter:	0	1	1
Antal anställda i nätverksföretagen	700	700	0
Antalet män anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antalet kvinnor anställda i nätverksföretagen	n.a.	n.a.	
Antal män som startat nytt företag			
Antal kvinnor som startat nytt företag			
Förändring i antal anställda i nätverksföretagen sedan nätverksstarten:	n.a.	n.a.	
Antal etablerade strategiska nätverk	0	1	1
Antal individer i strategiska nätverk	0	250	250
Antal engagerade individer i strategiska nätverk	8	12	4
Antal konkreta samarbetsaktiviteter med företag ur nätverket	5	6	1
Antal aktiviteter med syfte att rekrytera designers/processledare/drivare och deltagare	2	9	7
Antal interna marknadsföringsaktiviteter i nätverket			
Antal utåtriktade marknadsföringsaktiviteter om nätverket			
Antal nationella/internationella aktiviteter			
Antal affärsutvecklingsprogram	0	0	0
Antal konkreta utbildningsaktiviteter eller program	0	0	0
Antal företag med kontinuerlig kompetensutveckling för sina medarbetare	0	1	1
Antal nya produkter och tjänster	0	4	4
Antal nya produktutvecklingsprocesser	0	1	1
Antal företag i nätverket som ökat sitt kundunderlag	0	2	2
Antal företag i nätverket som ökat sin lönsamhet			7000
Antal etablerade kompetensutvecklingscentra eller institut			0