

Tværgående rapport

Fødevarenetværk i Region Midtjylland



Udarbejdet af IFAU og Pythea for koordinationsgruppen for de fire fødevarenetværk "Madlandet i vest", "Smagen i Centrum" "Smag på Landskabet" og "Østjyllands Spisekammer"

December 2014

Indhold:

1. INTRODUKTION	3
METODE OG DATAGRUNDLAG	4
2. SAMMENFATNING	6
3. NETVÆRKETS KARAKTERISTIKA.....	7
DE FIRE FØDEVARENETVÆRK	7
NETVÆRKSTYPEN.....	10
NETVÆRKETS FORMÅL, OPRINDELSE, USP OG IDENTITET	13
OPSUMMERING PÅ LÆRING – NETVÆRKETS KARAKTERISTIKA.....	16
4. VIRKSOMHEDER.....	17
NETVÆRKETS MÅLGRUPPE OG REKRUTTERING	17
MÅLGRUPPENS INVOLVERING	19
MÅLGRUPPENS TILKNYTNING TIL NETVÆRKET	20
MOTIVATION FOR DELTAGELSE I NETVÆRK	22
AKTIVITETER.....	23
AKTIVITETER OG EFFEKT	25
LÆRING PÅ VIRKSOMHEDSNIVEAU	29
5. OPERATØREN	31
FACILITERING AF NETVÆRK OG OPERATØRS KOMPETENCER.....	31
NETVÆRKSKULTUR.....	32
KOMMUNIKATION	34
ORGANISERING OG STYREGRUPPE	35
FORANKRING	36
LÆRING PÅ OPERATØRNIVEAU	38
6. RAMMER FOR NETVÆRKSPROJEKTERNE.....	39
ANSØGNINGSPROCES OG BEVILLINGER	39
PROJEKTERNES GEOGRAFI.....	40
EFFEKTIVURDERING OG PROJEKTPERIODE	41
SYNERGI OG LÆRING MELLEM NETVÆRKSPROJEKTERNE	42
LÆRING VEDR. PROJEKTETS RAMMER.....	43
7. NETVÆRKSPROJEKTER I EN ERHVERVSSTRATEGI	44
NETVÆRKSPROJEKTER OG VEJEN TIL VÆKST	44
HVIS EFFEKTEN SKAL VÆRE VÆKST	46
NETVÆRKSPROJEKTER OG TURISME	48
NETVÆRKSPROJEKTER OG FØDEVAREINDSATSEN I REGION MIDTJYLLAND	49
DE 10 VIGTIGSTE LÆRINGSPUNKTER	51
BILAG.....	52
BILAG 1. INTERVIEWS OG EVALUERINGSDESIGN	52
BILAG 2. LITTERATURLISTE	53

1. Introduktion

I starten af 2012 åbnede Region Midtjylland for ansøgningsmuligheder for tværkommunale fødevarenetværks-, udviklings- og demonstrationsprojekter med udgangspunkt i det midtjyske Grøn Vækst Program. Programmet er for regionens og de 19 kommuners landdistriktsprojekter. Fire regionale fødevarenetværk er blevet dannet i denne proces: Madlandet i vest, Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer. De fire netværks samlede projektsum udgør 26,8 mio. kroner inklusiv EU-midler samt regional og kommunal medfinansiering, fondsmidler og en mindre privat medfinansiering.

Fødevareindsatsen under dette program havde til formål at støtte erhvervsudvikling og vækst, herunder udvikling og styrkelse af større regionale afsætningsnetværk for især mindre fødevarevirksomheder, -producenter og andre aktører inden for fødevareområdet.

Netværk i fødevaresektoren er ikke kun et dansk fænomen, men er derimod meget aktuelle i EU. Der er gennemført flere undersøgelser i Danmark og på tværs af EU-lande om fødevarenetværk og de faktorer, der har størst indflydelse på netværkets succes og virksomhedernes tilknytning til og udbytte af netværket. De væsentligste konklusioner fra disse undersøgelser vil være referencerammen for de konklusioner, som fremsættes for de fire fødevarenetværk i Region Midtjylland.

Fra start har det været en del af det løbende arbejde i de fire netværk, at der skulle tilknyttes en facilitator. Denne funktion blev tilknyttet i juli 2014 og har arbejdet fra juli til og med november 2014 og er udført af Karen Hamann (IFAU ApS) og Lone Kalstrup (Pythea ApS). Begge har udarbejdet denne rapport.

Formålet med rapporten har været at identificere og vurdere læringen fra netværket på virksomheds- og netværksniveau, samt identificere de faktorer, der er væsentlige for en videreførelse af netværkets resultater. Endvidere skal rapporten fremkomme med anbefalinger til, hvordan netværkets resultater og læring kan forankres og videreføres med størst mulig effekt for virksomheder.

Rapporten bygger på interviews med projektledere, netværkskoordinatorerne og deltagere i netværkets aktiviteter samt en dataindsamling. Bilag 1 viser datagrundlaget og respondenter fra interviews. Alle interviews har været baseret på en spørgeramme med fokus på netværkets succeshistorier og barrierer for dets udvikling, netværkets organisatoriske udvikling, læringen fra netværket og endelig perspektiver for videreførelse af resultaterne fra netværket.

Denne tværgående rapport er udarbejdet på baggrund af fire delrapporter, der er udarbejdet for hvert af de fire netværk. I denne rapport er læringen fra arbejdet i alle fire fødevarenetværk således opsamlet og de samlede anbefalinger til bl.a. justeringer og fremadrettet forankring dokumenteres og beskrives samlet her.

Rapportens opbygning

Rapporten er opdelt i hovedafsnit, hvori forskellige temaer belyses: Netværkskarakteristika, Virksomheder, Operatør og Rammer. For hvert tema er læringen om forskellige elementer uddraget og sammenfattet i en "læringsboks". I afslutningen af hvert tema er der en opsummering af disse læringsbokse. Rapporten afsluttes med en diskussion af, hvordan netværksprojekter kan indgå i en erhvervsstrategi og der sammenfattes de ti vigtigste læringspunkter, der kan uddrages på tværs af de fire regionale fødevareprojekter.

2. SAMMENFATNING

Læs om, hvilken læring der i hovedtræk er kortlagt i de fire fødevarenetværk.

3. KARAKTERISTIKA

Læs om de fire fødevarenetværks karakteristika og om, hvilken læring der kan udledes i forbindelse hermed.

4. VIRKSOMHEDER

Læs om målgruppe, aktiviteter og effekt samt om læringen forbundet med dette.

5. OPERATØR

Læs om operatørernes rolle og fokus.

6. RAMME

Læs om rammen omkring netværkene og dennes betydning for udvikling og effekt.

7. ERHVERVS-STRATEGI

Læs om, hvordan netværksprojekter kan indgå i en erhvervsstrategi på fødevareområdet

Metode og datagrundlag

Som grundlag for den tværgående rapport er der udarbejdet fire netværksrapporter – en for hvert af fødevarenetværkene Madlandet i vest, Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer. På baggrund heraf, er der uddraget tendenser, resultater og fællestræk på tværs med fokus på **læringen**. Det er valgt at fremstille rapporten på et overordnet niveau og kun bringe enkelte eksempler fra netværksprojekterne for at gøre rapporten operationel i forhold til justeringsmuligheder i nuværende projekter som i fremtidige netværksprojekter.

Netværkene er på forskellige stadier i deres udvikling. Østjyllands Spisekammer er omkring halvvejs i projektet, mens Madlandet i vest er afsluttet, forankret og har vur-

deret resultater. For Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer vil den resterende del af projektperioden byde på resultater og effekter, som ikke er medtaget i denne rapport. Men de har mulighed for at justere deres organisering og aktiviteter i den sidste del af deres projektperiode på baggrund af læringen på tværs af de fire netværksprojekter.

Rapporterne for de fire fødevarenetværk er baseret på interviews med deltagere, koordinatorer samt interessenter. Der henvises til bilag 1 for en samlet oversigt over respondenterne. Der er som led i analysearbejdet afholdt to valideringsmøder, som både har haft til formål at præsentere delresultater og få disse valideret, samt at få skabt tværgående drøftelser, inspiration og flere input om den fælles læring fra de fire netværksprojekter. Målgruppen for valideringsmøderne har været netværksoperatørerne, Region Midtjylland, kommuner samt deltagere i netværkene. Det vurderes, at de afholdte valideringsmøder har bekræftet analysens resultater på tværs af deltagerkredsen.

Konklusionerne i den tværgående rapport er bl.a. baseret på det teoretiske fundament, der er udviklet i Netgrow-projektet (www.netgrow.eu). Netgrow-projektet (et EU-finansieret forskningsprojekt fra 2010 til 2014) havde til formål at identificere og analysere den læring, som finder sted på virksomheds-, operatør-, og netværksniveau for netværk målrettet små og mellemstore virksomheder i EU's fødevaresektor.

For yderligere at styrke rapportens fundament er analyser af andre fødevarerelaterede satsninger inddraget som baggrundsmateriale for denne rapport, eksempelvis vedr. Future Food Innovation. Det er valgt ikke at anføre referencer gennem teksten, idet denne tværgående rapport uddrager læringen fra de fire netværksrapporter. Det tilgrundliggende materiale for denne rapport er specificeret i bilag 2.

I rapporten anvendes nogle gennemgående definitioner:

- USP: Unique Selling Point, som er dét, der gør et projekt/produkt/netværk til noget særligt/unikt, og som derved differentierer det i markedet. Dermed er USP med til at definere berettigelsen for et produkt/projekt/netværk.
- Commitment: Den involvering, loyalitet og opbakning som ydes af operatør og deltagere i forhold til netværket
- Operatør: Netværksoperatøren – eller blot operatøren – er defineret som den aktør, der er ansvarlig for netværket ift. bevillingsgivere m.v. Operatøren er i de fleste tilfælde også den, der driver netværket i praksis (facilitatoren).

2. Sammenfatning

Denne analyse er udarbejdet på baggrund af delrapporterne for de fire netværksprojekter i Region Midtjylland. Analysen omfatter projekterne Madlandet i vest, Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer. Analysens formål er at uddrage læringen på tværs af de fire projekter hvad angår Netværket, Virksomhederne samt Operatør og Organisation. De vigtigste læringspunkter er sammenfattet i denne rapport.

Netværkene er etableret for at styrke afsætning, udvikle nye forretningsmodeller, og øge professionaliseringen af aktørerne (netværksdeltagerne). Analysen har vist, at de fire netværk HAR bidraget til dette formål – hver på sin vis. Analysen har også vist, at det er meget svært at skabe en målbar effekt i en (lille) virksomhed i form af øget omsætning, eksport eller beskæftigelse på baggrund af et 2-årigt projektforløb. Endvidere har analysen dokumenteret, at *vækst* og *netværk* er forhold, der bør defineres nærmere, før en egentlig vurdering af projekterne kan gennemføres. Det står også klart fra analysen, at netværksprojekter er udfordret på rekruttering af deltagere, projekternes strategiske udvikling og forankring. På den positive side tæller det stærkt, at de virksomheder som har involveret sig meget i projekternes aktiviteter og netværket til de øvrige deltagere, har fået et positivt og realiserbart udbytte.

Samlet taler det for, at netværksprojekter kan medvirke til en udvikling i fødevareerhvervet både på kort sigt og på lang sigt. Analysen har vist, at virksomhederne ikke foretager et strategisk valg i forbindelse med involvering i et netværk. Videre er det tydeligt, at de virksomheder, som involverer sig aktivt og engageret, opnår de bedste resultater forretningsmæssigt og får opbygget gode relationer til de øvrige deltagere. Netværksprojekter bør fremover arbejde betydelig mere strategisk med at få opbygget en særegen identitet, der gør det nemmere for virksomhederne at vurdere det udbytte, der kan forventes fra deltagelse i det pågældende netværk. Her bør især forhold som netværkets formål, fokus og målgruppe fremstå tydeligt.

Netværk bygger på personlige kontakter, og især de kontakter og kompetencer, som netværksoperatøren bringer ind i projektet, har stor betydning. Operatørens opgaver spænder vidt fra organisatoriske forhold til opbygning og drift af et dynamisk netværk, hvor deltagere trods deres forskelligheder, opnår en positiv effekt. Operatøren er således et omdrejningspunkt for et netværks succes, og operatørens rolle og kompetencebehov kan ikke undervurderes.

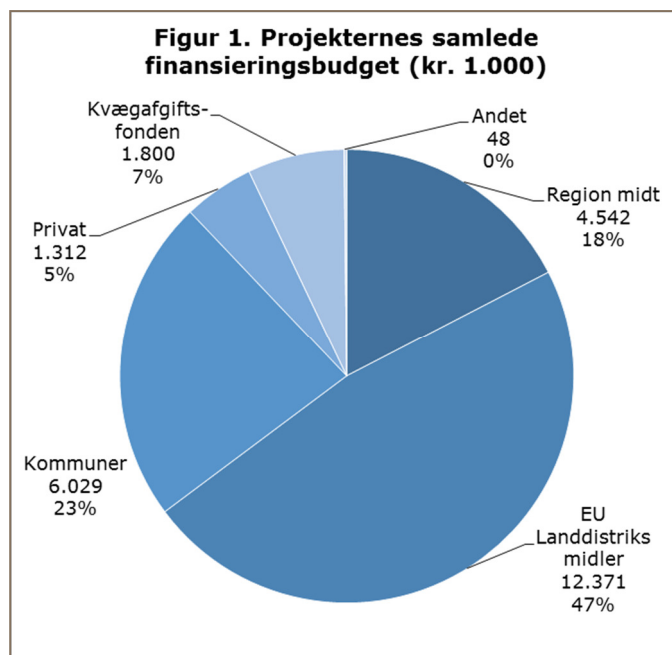
Det er håbet, at de ti læringspunkter, der er sammenfattet i rapportens afslutning, kan tages i betragtning i det resterende projektforløb i de netværk, der endnu ikke er afsluttet og derfor har mulighed for at justere. Desuden kan de ti læringspunkter tages i betragtning ved etablering af fremtidige netværksprojekter. Derved skulle projekterne i endnu højere grad kunne gavne virksomheder og erhvervet, samt blive mere operationelle for de personer, som påtager sig det store arbejde med at drive netværksprojekterne.

3. Netværkets karakteristika

De fire fødevarenetværk

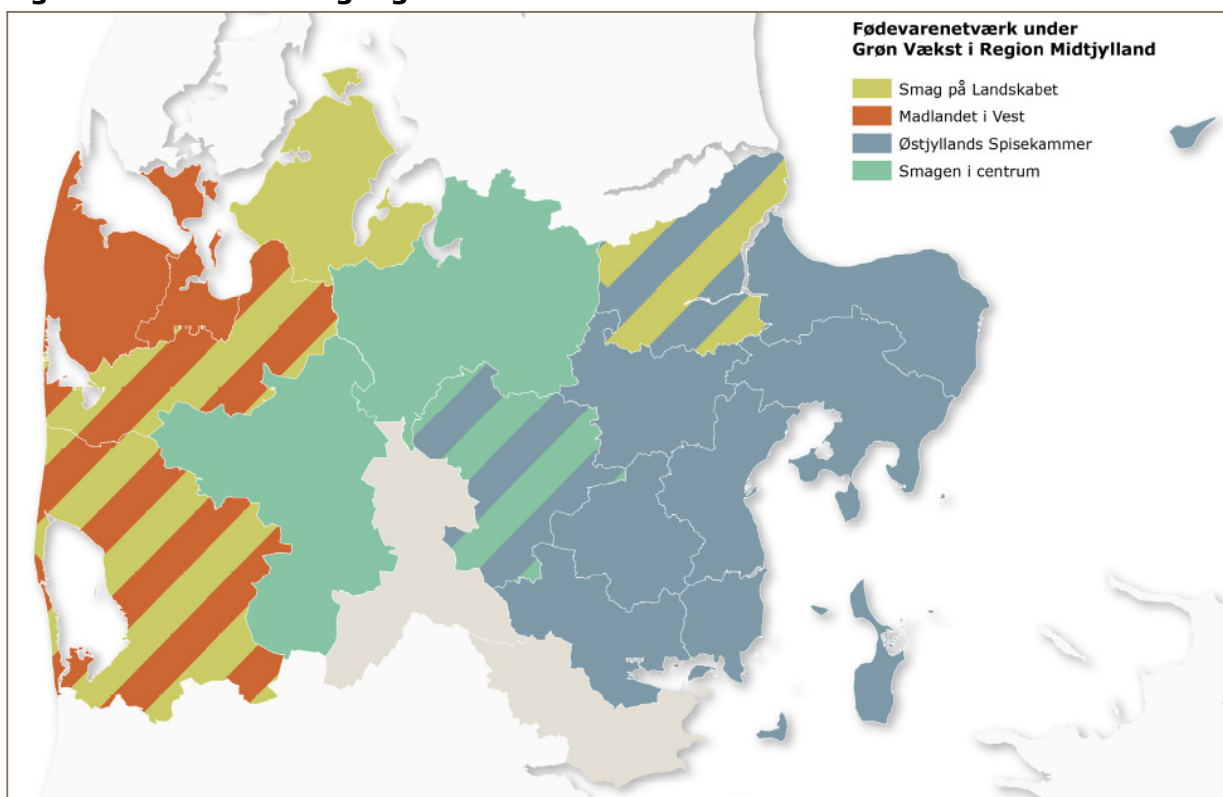
De fire fødevarenetværk er en del af fødevareindsatsen under det midtjyske Grøn Vækst Program. Projekternes samlede økonomi er illustreret i figur 1. Projekternes samlede budget er på 26,1 mio. kr.

Netværkene har en geografisk tilknytning som vist i figur 2, hvor projekterne på hver sin vis vil udvikle fødevarenetværk på tværs af kommunerne i perioden 2012-15. Fælles for projekterne er, at de alle har involveret mere end én kommune, hvilket beror på et krav fra Region Midtjylland.



Anm. Andet vedr. scrapværdi på procesvogn for Madlandet i vest

Figur 2. Netværkenes geografi



Kilde: Region Midtjylland. De fire fødevarenetværk under det midtjyske Grøn Vækst Program

Netværkenes oprindelse og karakteristika er forskellige. I figur 3 er der en kortfattet præsentation af netværkene vedr. oprindelse, formål, deltagere, aktiviteter og organisering. For en uddybende beskrivelse af netværkene henvises til Region Midtjyllands omtale¹ eller til de enkelte fødevarenetværk:

- Madlandet i vest: <http://www.madlandet.dk/>
- Smagen i Centrum: [http://smagenicentrum.dk/smagen i centrum 31/](http://smagenicentrum.dk/smagen_i_centrum_31/)
- Smag på Landskabet: <http://www.smagpaalandskabet.dk/Forside.htm> eller Facebook <https://www.facebook.com/smagpaalandskabet?fref=ts>
- Østjyllands Spisekammer: <http://www.gl-estrup.dk/dk/forside/oestjyllands-spisekammer.aspx> eller Facebook <https://www.facebook.com/pages/%C3%98stjyllands-Spisekammer/323304927814364?fref=ts>

¹ Se beskrivelse af fødevarenetværkene <http://www.rm.dk/files/Regional%20udvikling/Nyheder/2013/Februar/Netvaerk.pdf>

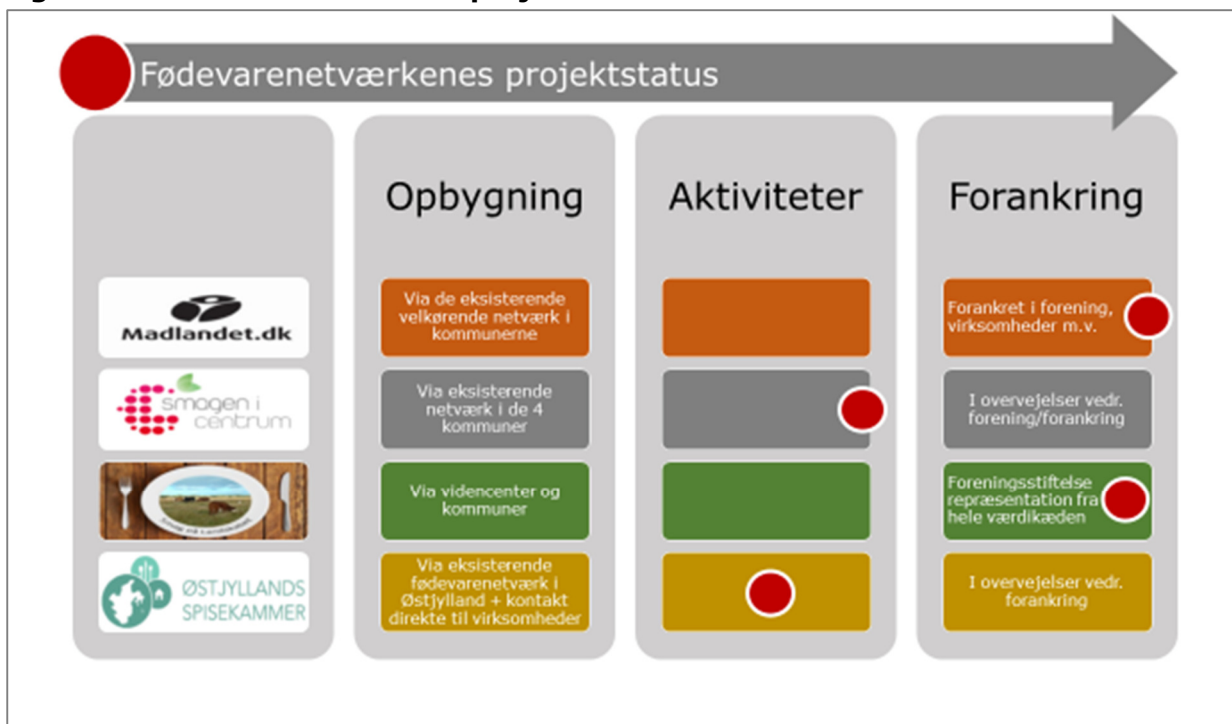
Figur 3. Profiler af de fire fødevarenetværk

	Oprindelse	Formål	Deltagere	Aktiviteter	Organisation
	Regional Madkultur Vestjylland	Professionalisere mindre fødevarevirksomheder	Fødevareproducenter, gårdbutikker, catering og andre	Kurser, markeder, events, produktudvikling	VIFU projektejer. Bred styregruppe og professionel projektleder. Netværket er efter endt projektperiode igen forankret i foreningen Regional Madkultur Vestjylland
	Netværk i Viborg og Silkeborg, virksomheder i Silkeborg, Viborg og Herning kommuner	Højne kompetencer og fremme markedsrettede aktiviteter	Fødevarevirksomheder, gårdbutikker, catering og andre	Kurser, virksomhedsbesøg, markeder, events	Projektleder fra Viborgegnens Erhvervsråd og 3 lokale tovholdere
	Projektidé fra VFL, VIFU og AgroTech	Udvikling, netværk og demonstration af koncept for naturpleje og naturkød	Landmænd, fødevarevirksomheder, kommuner, rådgivere m.fl.	Videnopbygning, demonstration, workshops, seminarer, formidling	Involvering af VFL, AgroTech og VIFU. Styregruppe med repr. fra interessenter. Forankres i ny forening
	Udviklet af FOOD og Dansk Landbrugsmuseum Gl. Estrup	Paraply for fødevarenetværk i Østjylland. Rummer netværk, udvikling og demonstration med udgangspunkt i bl.a. gamle sorter	Fødevarevirksomheder: producenter forarbejdning og afsætning	Kurser og fælles deltagelse i større event, nye målgrupper og nye markeder	Styregruppe med repræsentation fra FOOD og Gl. Estrup

Beskrivelserne af de fire fødevarenetværk udgør et øjebliksbillede, idet projekterne fortsat er i proces, dog med undtagelse af Madlandet i vest. Dette netværk er forankret og afsluttet og effekten af initiativet er vurderet.

Figur 4 nedenfor illustrerer fødevarenetværkenes status pt. med opbygning, aktiviteter og forankring, hvor de to yderpunkter er Østjyllands Spisekammer, som kun er halvvejs i projektperioden, mens Madlandet i vest er afsluttet og forankret.

Figur 4. Fødevarenetværkenes projektstatus



Netværkstypen

Før der drages konklusioner om et netværk, er det nødvendigt at forholde sig til spørgsmålet "Hvad er et netværk?". Interviews med virksomheder og operatører i de fire netværksprojekter giver følgende bud på "netværk":

- Det organiserede netværk med medlemmer, bestyrelse og netværksledelse;
- Selve projektet;
- Pop-up netværk, som er opstået mellem deltagerne i løbet af netværksprojektet;
- Det uformelle forum og dialogen, der eksisterer mellem deltagerne i projektet;
- De kontakter, der skabes som led i projektet.

Ovenstående peger på, at der ikke er en entydig opfattelse af, hvilket netværk der er tale om i projekterne. Virksomhederne opfatter typisk "netværk" som kontakterne og relationerne, der opbygges som led i projektet. Omvendt opfatter operatørerne selve projektet som "netværket"; en opfattelse som enkelte deltagere også har givet udtryk for. Det essentielle her er, om der er tale om formelle (organiserede netværk) eller uformelle netværk (personlige kontakter), idet det har betydning for netværkets organisation og forankring efter projektperiodens udløb samt for vurderingen af effekter.

Det formelle netværk har eksempelvis en organisation (eller fundamentet til en organisation), der kan føre projektets resultater videre, f.eks. i form af en forening.

Det uformelle netværk er betydelig mere udfordret, når det gælder udvikling og videreføring af projektet efter periodens udløb. Det uformelle netværk, der tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds kontakter, vil i sagens natur være knyttet til virksomheden selv. For de netværksprojekter, hvor projektet opfattes som netværket, og hvor virksomhederne deltager ad hoc (se kapitel 4), vil opbygning af relationer mellem deltagerne være mere perifere. Her vil det være operatørens opgave at stimulere til opbygning af relationer for at flytte projektet fra uformelle kontakter til et tættere netværk. Der er således en række udfordringer forbundet med at føre uformelle netværk videre efter endt projektperiode, ligesom der er udfordringer med at få etableret selve kernen i netværket (figur 7).

- ▶ **Det formelle netværk** er en organisation, hvor deltagerne på en eller anden vis er *formelt tilknyttede* et netværk, der har en defineret struktur mht. formål, ledelse, bestyrelse mv.
- ▶ **Det uformelle netværk** har ikke deltagere, men må snarere betragtes som en projektorienteret struktur med en projektledelse og ad hoc tilknytning af virksomheder. Personlige kontakter mellem aktører er et uformelt netværk, der eksisterer i projektet.

Fødevarerindsatsen i det midtjyske program for Grøn Vækst prioriterede dannelse eller videreudvikling af fødevarer-netværk på tværs af flere kommuner. Samtidigt prioriterede programmet midler til udvikling- og demonstrationsprojekter, hvis de blev søgt af et netværk. Begrundelsen herfor var, at en blivende netværksorganisering ville skabe de bedste muligheder for forankring af projektresultaterne og videreførelsen af erfaringer og aktiviteter efter projektperioden til gavn for virksomhederne.

Grundlæggende har det været et krav fra Region Midtjylland for at opnå medfinansiering af de fire projekter, at der blev etableret et *netværk*. Da projekterne er forskellige, har det medført, at hvert projekt har deres egen tilgang til "netværk", jf. figur 5.

Figur 5: De fire projekters netværk og formål for netværkene

	Madlandet i vest	Smagen i Centrum	Smag på Landskabet	Østjyllands Spisekammer
Formelt / uformelt netværk	Bygger på et formelt netværk via Regional Madkultur. Forankret i både formelle og uformelle netværk	Baseret på eksisterende formelle netværk, hvor virksomhederne har deltaget uformelt	Formaliseret i projektbeskrivelse med uformel deltagelse. Forankret formelt	Omfatter formelle netværk i kommunerne, hvor der har været uformel deltagelse
Formål	Klart defineret	Klart defineret, men svært eksekverbart	Klart defineret og visionært	Visionært men svært eksekverbart
"Den fælles sag"	Defineret	Ikke klar	Defineret, men mange forskellige interesser	Defineret
Formulering af "den fælles sag"	Øget afsætning af regionale fødevarer gennem kompetenceopbygning og afsætningsfremme. Mærkningen "Culinary Heritage"	Kompetence – og forretningsudvikling	Etablering af en ny og rentabel driftsgren: Produktion af naturkød	Paraply – historiske sorter/arter. På baggrund af kompetenceudvikling og nye historiske sorter og demonstrationsaktiviteter skabes nye markeder og forretningsudvikling

Eksempler fra netværkene

- Smag på Landskabet har i løbet af projektperioden opbygget en stor kontaktflade til over 100 interesser. Interessenterne følte sig som udgangspunkt ikke som medlemmer af et *netværk*, men snarere som deltagere i et udviklingsprojekt. Dette peger i retning af et *uformelt netværk* med ad hoc tilknytning af virksomheder. Samtidig har Smag på Landskabet i 2012 på ansøgningstidspunktet etableret et netværk med 5 kødrelaterede virksomheder, dels for at imødekomme Grøn Vækst Programmet's prioritering af netværk, dels for at skabe et fundament for projektet. Da projektet i sensommeren 2014 tager initiativ til forankring i en forening, er der stort fremmøde og aktiv involvering fra alle led i værdikæden. Dette illustrerer en proces, hvor der er sket en bevægelse fra et uformelt netværk til et formelt netværk via foreningsdannelsen.

- ▶ I Madlandet i vest er der eksempler på, at der blandt deltagerne i projektperioden er opstået nye brancherelaterede netværk samt afsætningsnetværk med forholdsvis få deltagere. Netværkene (pop-up netværk) er opstået, fordi deltagerne har haft fælles udfordringer og et behov for at kunne sparre med hinanden om faglige og afsætningsmæssige forhold. I takt med øget kendskab og tilknytning mellem virksomhederne, stiger formaliteten i netværket f.eks. omkring aftale af betingelser ved udvikling og/eller salg af hinandens produkter.
- ▶ Smagen i Centrum og Østjyllands Spisekammer er begge projekter, som favner på tværs af flere kommuner, og hvori der indgår eksisterende fødevarenetværk. Dermed bliver begge projekter en slags "paraplyorganisationer" for eksisterende netværk og skal dermed "kæmpe" for en berettigelse i markedet. Begge netværk har ikke haft medlemmer, men har derimod inviteret bredt blandt virksomheder til projekternes arrangementer. Denne tilknytning til virksomhederne peger på, at begge projekter har arbejdet med *uformelle og åbne* netværk.

Endelig har netværkstypen betydning for den effekt, der kan forventes efter projektets udløb. Det skyldes, at det kan være uklart, hvilket netværk, der har bidraget til den pågældende effekt. Eksempelvis kan en virksomhed der er involveret i et pop-up netværk om marmelade i Madlandet i vest have svært ved at vurdere, om en effekt skal tilskrives pop-up netværket eller selve hovedprojektet Madlandet i vest. Tilsvarende kan det være svært for en deltager i Smag på Landskabet (f.eks. en kvægproducent) at definere, om en aftale om salg af oksekød skyldes projektet eller de personer (kontakter), som blev knyttet på en workshop. Sammenfattende betyder ovenstående, at en uklar definition af "netværk" fører til uklare vurderinger af effekter af et netværksprojekt.

Læring – Netværkstypen bør afklares

Afklaring af netværkstypen er nødvendig. Netværkstypen har betydning for projektets succes og dermed effektmåling, ligesom netværkstypen er af central betydning for netværkets muligheder for opbygning, udvikling og forankring. Formelle og uformelle netværk kan godt eksistere i samme projekt.

Netværkets formål, oprindelse, USP og identitet

Opbygning og udvikling af et netværk hænger tæt sammen med netværkets formål. Jo mere klart et netværks formål er defineret, jo lettere er det at identificere de interesser, der bør være med i netværket for dels at skabe dynamik i netværket, dels for at netværket når sit mål. En klar definition af formålet er dermed en vigtig forudsætning for at rekruttere deltagere til netværket, men også for at netværket kan udvikle sig i et langsigtet perspektiv, jf. figur 5. Det skyldes, at når deltagerne oplever et fælleskab samt fælles værdier og målsætning, så øges basis for at udvikle samarbejde

og relationer, og det er helt centralt for netværkets opbygning, sammenhængskraft og dynamik.

Videre gælder det, at når et netværk kan tilbyde noget konkret, giver det også deltagerne en klar indikation af, hvad der kan forventes af det pågældende netværk. Det klart definerede formål er således med til at skabe netværkets identitet og differentiere netværket fra andre initiativer i markedet. Omvendt betyder en uklar formulering af netværkets formål, at virksomhederne har svært ved at relatere sig til netværket.

Eksempler fra netværkene:

- ▶ Østjyllands Spisekammer kan f.eks. basere dele af sit virke på de unikke kulturhistoriske forhold og viden om gamle sorter og arter, som Gl. Estrup Landbrugsmuseum tilbyder.
- ▶ Madlandet i vest har med mærkningen "Culinary Heritage", som findes i foreningen Regional Madkultur Vestjylland, grundlag for differentiering i forhold til andre lokale netværk.
- ▶ Smagen i Centrum har fokuseret på kompetenceopbygning og afsætningsfremmende aktiviteter. På dette område er der også andre udbydere, hvilket har medført konkurrence om virksomhederne og dermed meget arbejde for at skabe virksomhedstilknytning.

Det, der definerer et netværk og dets identitet, kan have sine rødder blandt aktører i markedet (f.eks. virksomheder, der er gået sammen om en fælles sag). Herudfra er der så udviklet et fællesskab, der har videreudviklet sig til et netværk. Denne tilgang til netværksdannelse kendes også som "*bottom-up*", og denne type netværk er generelt mere langsigtede og levedygtige, idet de typer af netværk drives af ildsjæle, og baserer sig på virksomhedernes reelle problemstillinger. Den omvendte tilgang "*top-down*" ses typisk i de tilfælde, hvor en ekstern aktør beslutter, at der skal dannes et netværk – eksempelvis via projektaktivitet, hvor denne type netværk har en begrænset driftsmæssig understøttelse og dermed også sandsynlighed for en kortere levetid.

Problemstillingen med "*top-down*"-netværk vil blive underbygget i kapitel 4.

Eksempler fra netværkene:

- ▶ Smag på Landskabet har ramt det rigtige emne, den rette timing og det rette faglige fokus til at imødegå et reelt behov hos interessenterne. Projektet er skabt "*top-down*", men har alligevel formået at udvikle sig baseret på interessenternes behov og ønsker "*bottom-up*". Denne tilgang til at forme et netværk fører typisk til netværk med større levedygtighed end netværk, der udelukkende etableres "*top-down*".
- ▶ Madlandet i vest bygger videre på det fundament, der er skabt i Regional Madkultur Vestjylland (RMV); altså en "*bottom-up*" tilgang til netværksprojektet. Deltagerne i RMV har udviklet en fælles tænkning og et fælles værdisæt (fokus på regionale fødevarer), der kunne bygges videre på i projektet Madlandet i

vest. Det vurderes som en væsentlig faktor for, at Madlandet i vest har opnået flotte resultater i projektperioden samt at ressourceforbruget med rekruttering af deltagere er forholdsvis mindre end i de øvrige tre netværksprojekter.

- Østjyllands Spisekammer er etableret som et "*top-down*" netværk, som har et fundament at bygge videre på som "*paraply*" for de mindre fødevarenetværk i området. Der arbejdes pt. med en forankring, hvor opbakning og tilgang fra de mindre fødevarenetværk og kommunerne vil være med til at sætte retning på netværkets fremtidige rolle.

Læring – Netværkets afsæt

Et behov. Netværk, der tager udgangspunkt i deltagernes behov (*bottom-up*) har som regel bedre muligheder for udvikling og er ofte mere levedygtige, end netværk, der er skabt af en ekstern aktør (*top-down*). Et skisma er dog, at *bottom-up* netværk kan mangle den fornødne og væsentlige koordinerende funktion, hvilket kan være med til at forkorte netværkets levetid og kvalitet.

Afsæt skaber grobund for udvikling af netværk. I de netværk, hvor der er et fundament at bygge videre på (fra andre netværk m.v.), anvendes der forholdsmæssigt færre ressourcer på rekruttering og motivering af deltagelse.

Jo mere klart den "*fælles sag*", som netværket står for, er defineret, jo mere dynamisk og målrettet kan et netværk udvikle sig, jf. Figur 5. Videre er det også klart, at der er en tæt sammenhæng mellem formål, fælles sag, sammenhængskraft, rekruttering og strategisk udvikling af netværket. De nævnte faktorer er en forudsætning for, at et netværk kan udvikle sig og arbejde med en langsigtet strategi, og grundlaget herfor er, at netværket har noget unikt at tilbyde. Det vil styrke netværket i konkurrencen med andre netværk om virksomhederne og være retningsgivende for netværkets udviklingsstrategi. Dette vil understøtte målrettede og strategiske fra- og tilvalg fra både operatører, interessenter og virksomheder. Det unikke kan sammenfattes til **netværkets Unique Selling Points (USP)**.

Læring – Netværkets Unique Selling Points (USP) er dets fundament og identitet

Det unikke i netværket er det, der definerer netværkets identitet. Det unikke skaber sammenhængskraft og er grundlag for netværkets strategiske udvikling, ligesom det unikke i netværket differentierer netværket fra andre tiltag i markedet.

Definitionen af det unikke kan være initieret af virksomhederne (bottom-up) eller af en udefrakommende aktør (top-down).

I de netværk, hvor der er et fundament at bygge videre på, anvendes der forholds- mæssigt færre ressourcer på rekruttering. Succes med rekruttering afhænger bl.a. af hvor klart netværkets formål og USP fremstår.

Opsummering på læring – Netværkets karakteristika

I afsnittet er der en opsummering af de forskellige "læringsbokse" relateret til afsnit- tet om netværkets karakteristika.

Netværkstypen bør afklares

- *Afklaring af netværkstypen er nødvendig.* Netværkstypen har betydning for pro- jektets succes og effektmåling, ligesom netværkstypen er af central betydning for netværkets muligheder for opbygning, udvikling og forankring. Formelle og uformelle netværk kan godt eksistere i samme projekt.

Netværkets Unique Selling Points USP er dets fundament og identitet

- *Det unikke i netværket er det, der definerer netværkets identitet. Det unikke skaber sammenhængskraft og er grundlag for netværkets strategiske udvikling, ligesom det unikke differentierer netværket fra andre tiltag i markedet. Succes med rekruttering afhænger bl.a. af, hvor klart netværkets formål og USP frem- står for virksomhederne.*

Afsæt for netværket

- *Et behov.* Netværk, der tager udgangspunkt i deltagernes behov (*bottom-up*), har som regel bedre muligheder for udvikling, og er som regel mere levedygtige end netværk, der er defineret af udefrakommende aktører (*top-down*).
- *Et afsæt skaber grobund for netværksudviklingen.* I de netværk, hvor der er et fundament at bygge videre på (fra andre netværk eller fra tidligere års succe- ser), anvendes der forholdsvis færre ressourcer på rekruttering og motivering af deltagelse.

4. Virksomheder

Netværkets målgruppe og rekruttering

Netværkets fundament er den virksomhedspopulation, som netværket forestiller sig at servicere og derfor definerer som målgruppen. Her viser analyserne af de fire netværksprojekter, at netop definitionen af målgruppen volder udfordringer for operatører (og bevillingsgivere). De væsentligste udfordringer er på tværs af projekterne:

- Der tages udgangspunkt i en meget bred målgruppe identificeret ud fra lister (f.eks. branchelister og andre netværk).
- Målgruppen segmenteres ikke i forhold til behov, kompetenceniveau eller virksomhedskategori (top-down-udfordringen).
- De partnere, som virksomhederne gerne vil møde (eller ville have gavn af at møde), indgår ikke altid i netværket (top-down-udfordringen).
- Der stiles efter en stor målgruppe (højt deltagerantal) – men det er ikke altid ensbetydende med et stærkt engagement og/eller højt udbytte for deltagerne.
- Den målgruppe, der er nødvendig for at projektet når sit mål, bliver først identificeret i løbet af projektet (top-down-udfordringen).

Særligt i forhold til den brede målgruppe er udfordringen, at det bliver svært for netværksdeltagerne at samles om "en fælles sag". Derved bliver det mere besværligt for operatøren at få skabt sammenhængskraft i netværket. Et andet problem er, at når netværket appellerer til en bred målgruppe (hvad der kan være relevant for nogle netværk), så bliver det svært for den enkelte virksomhed at kunne se, hvad deltagelse i netværket konkret kan føre med sig. Dermed bliver netværket ikke tilstrækkelig konkret for virksomhederne, og de vælger typisk at bruge deres tid på andre gøremål. Denne relation er bekræftet i interviews med virksomheder og operatører på tværs af de fire netværksprojekter.

Et eksempel, der illustrerer flere af ovenstående udfordringer, er Smagen i Centrum. Til det projekt er der rekrutteret bredt blandt de mindre fødevarevirksomheder i det geografiske område, som projektet er defineret til, inkl. virksomheder, der allerede var med i Smag Silkeborg og Smag på Viborgeggen. De identificerede virksomheder er efterfølgende kontaktet af den lokale tovholder og inviteret til projektets forskellige arrangementer. Interviews med virksomheder og operatør viser, at der tidligt i projektet kun blev skabt få relationer mellem deltagerne, samt at projektets oprindelige aktiviteter ikke var tilpasset målgruppens behov. Den situation har voldt projektet problemer, men operatøren har taget konsekvensen og ændret projektets aktiviteter, så de nu imødekommer deltagerne behov, og det igen har bidraget til, at deltagerne nu føler, at de får et anvendeligt og godt udbytte af at være med i netværksprojektet. Det har også ført til, at der er skabt flere relationer mellem deltagerne, og at de relationer har ført til forretningsaftaler mellem deltagerne.

Smag på Landskabets erfaringer med workshops er et eksempel på et netværksprojekt, hvor der har været stilet efter måske 20-30 deltagere ved workshops. I praksis

mødte kun 5-10 virksomheder op ved nogen af arrangementerne. Interviews med koordinatorene viser, at der ikke nødvendigvis er en proportional sammenhæng mellem deltagerantal og udbytte af aktiviteten. Det essentielle er her, at netop de relativt få virksomheder, der deltog i udvalgte workshops, fik et rigtigt godt udbytte af de pågældende arrangementer, og at virksomhederne fik knyttet nogle forbindelser til de øvrige deltagere. Det peger på, at vurderingen af udbyttet / effekten af et arrangement skal ses i forhold til, hvad deltagerne konkret får ud at være med, fremfor kun at fokusere på at opnå et højt deltagerantal. Netværket har efterfølgende taget konsekvensen af deltagerens opbakning, og har udvidet målgruppen fra kødrelaterede virksomheder og slagtere til også at omfatte gårdbutikker og restauranter. Derved opnås større volumen og potentiale for relationer i netværket.

De fire netværksprojekter er geografisk afgrænset i projektperioden, og nogle af projekterne dækker desuden over de samme kommuner. Eksempelvis dækker Østjyllands Spisekammer og Smagen i Centrum begge Silkeborg Kommune, og Smagen i Centrum og Madlandet i vest har begge Herning Kommune med i deres respektive projekter. Fødevarenetværkene i Region Midtjylland er delvis skabt med udgangspunkt i, at der fra andre aktørers (læs *ikke virksomhedernes*) side er identificeret et udviklingspotentiale. Dette kan påvirke motivation for deltagelse fra virksomhedernes side, hvor alle operatørerne også peger på, at der anvendes betydelige ressourcer til kontakt med virksomheder for at få dem til at deltage i netværket og dets aktiviteter.

Rekrutteringen til fødevarenetværkene er fortrinsvis initieret af, at operatørerne kontakter virksomhederne. I dialogen sandsynliggør operatøren effekter ved deltagelse og valg af netværk, men deltagelse er ikke initieret af virksomhederne selv.

Af interviews med virksomhederne anføres det:

"Der modtages mange forskellige invitationer, så det er umuligt at holde rede på, hvem der udbyder hvad".

"Der er mange udbydere – det er svært at skaffe sig et overblik over de forskellige tilbud".

"Der er nok tilbud at bruge sin tid på".

"Det kan være svært at få tid til det hele i en lille virksomhed, så den daglige forretning prioriteres frem for netværksaktiviteter og andre projekter".

For de små og mellemstore virksomheder, der er tilknyttet fødevarenetværkene i Region Midtjylland, vil det være et fåtal, som har det strategiske fokus på formål med at deltage i netværk og valg af netværk. Operatører, generel og specialiseret erhvervs-service samt andre med kendskab til netværksmuligheder for virksomhederne (herunder også kommunerne og Region Midtjylland) har derfor en rolle og en opgave i at formidle de forskellige muligheder til virksomhederne. En forudsætning for, at dette kan gennemføres optimalt, er, at der er et opdateret overblik over netværksmuligheder og formål.

Læring – Differentiering og strategi

Differentiering – synlighed og strategiske valg. Et netværks USP skaber mulighed for at differentiere sig fra øvrige netværkstilbud. En tydelig USP gør det lettere for operatørerne at screene og rekruttere relevante virksomheder – og for virksomhederne bliver det lettere at gennemskue, hvilke potentielle effekter, der kan være ved deltagelse.

Strategisk valg af netværk. For at få et større udbytte af deltagelse i et netværk bør virksomhedens valg af netværk foretages mere strategisk, hvilket kun få virksomheder er opmærksomme på. Dette kræver dog et opdateret overblik over netværksmulighederne, hvor operatører og andre aktører (herunder kommunerne og Region Midtjylland) har en rolle i at formidle mulighederne og understøtte valget.

Strategisk udvælgelse af målgruppe/rekruttering. Operatøren skal overveje, hvilke parter (f.eks. virksomheder, restauranter, GTS institutter m.fl.) der er relevante, dels for at projektet når sit mål, dels for at virksomhederne kan få udbytte af at deltage. I overvejelserne bør inddrages effekten af f.eks. branchenetværk, netværk på tværs af værdikæden eller netværk med bredere erhvervsrettet formål.

Målgruppens involvering

Målgruppens faglige og professionelle kompetenceniveau er udgangspunkt for tilrettelæggelse af netværkets aktiviteter. Operatørens kendskab til målgruppens behov forud for igangsætning af netværksprojekter er med til at få projektet godt fra start, og gør det nemmere at kommunikere konkret overfor virksomhederne, hvad netværket tilbyder, og hvad det står for.

Jo klarere netværkets USP/mål/formål er, desto tydeligere vil det være for virksomheden at se værdien i deltagelse. Fra et virksomhedsperspektiv er "værdi" f.eks. mere viden, samarbejde, konkrete udviklingsforløb (f.eks. nye produkter eller nye processer), større omsætning og/eller en bedre indtjening samt mulighed for afsætning. Samarbejdsrelationer kan således være fokuseret på udviklingsforløb (f.eks. afprøvnings af nye råvarer) eller afsætning (f.eks. at produkterne nu kommer ud i en ny distributionskanal eller eksponeres på en ny måde). Dermed kan "værdi" fra netværksdeltagelse både omfatte målbare effekter som omsætning og ikke-målbare effekter som mere viden.

Virksomhederne har i interviews og på første valideringsmøde givet udtryk for, at det er en fordel, hvis virksomhederne involveres i planlægningen af aktiviteterne allerede, når projektansøgningen er under udarbejdelse. Dette kan være med til at skabe større relevans i aktiviteterne set fra et virksomhedsperspektiv, og dermed også skabe mulighed for større effekt. Timing og omfanget af involvering bliver dog vigtig, idet

virksomhederne ikke nødvendigvis skal involveres i alle de teknikaliteter, der skal arbejdes med i projektansøgningsprocessen. Her kan f.eks. afholdelse af innovationsworkshops eller konkrete interviews med udvalgte virksomhedsrepræsentanter være en mulighed for at få virksomhedernes input til netværksaktiviteter. Et eksempel på involvering fra virksomhederne kan findes i Madlandet i vest, hvor ideer til en del af de gennemførte aktiviteter var initieret af et behov blandt virksomhederne, hvor disse input blev indhentet fra virksomheder i det eksisterende lokale fødevarenetværk.

Læring – Tidlig involvering af virksomhederne

Målgruppeinitiering. Et netværk – og netværksdeltagelse – som er initieret af virksomhederne på baggrund af et konkret ønske, der skabes ud fra et strategisk valg, skaber de bedste forudsætninger for et bæredygtigt netværk. Inddrag virksomheder allerede når netværksprojektet er under udarbejdelse.

Målgruppens tilknytning til netværket

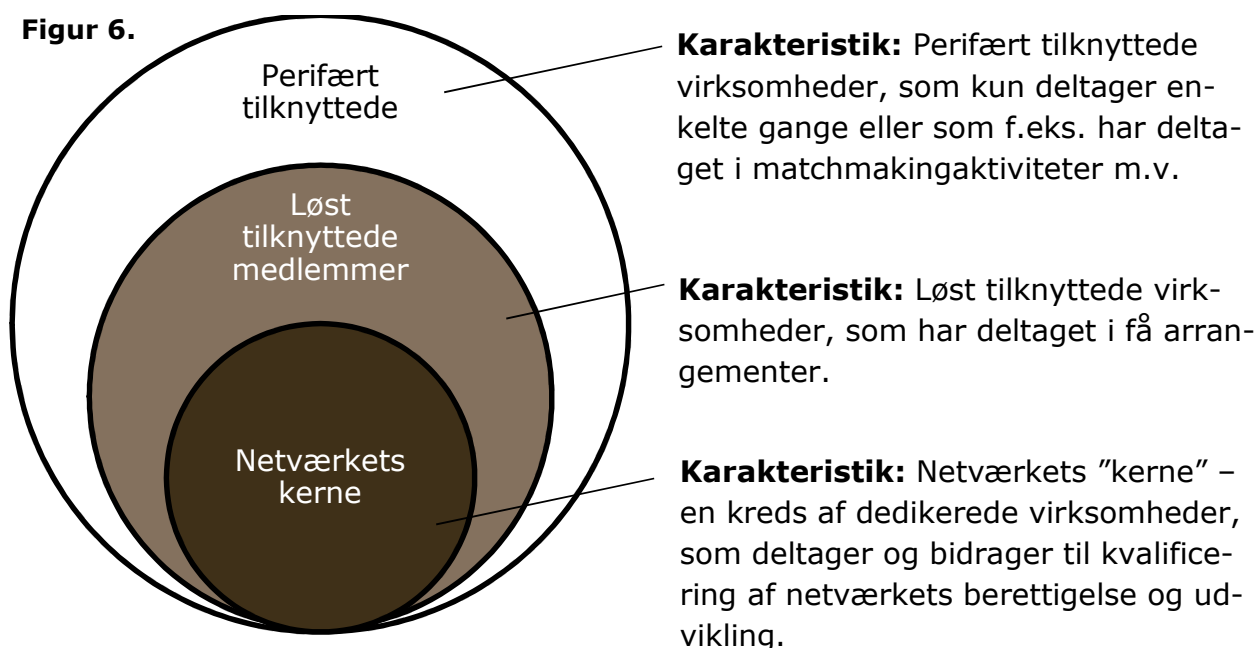
Som et led i at vurdere læringen fra netværksprojekterne er der afholdt interviews med virksomheder i fødevarenetværkene (med undtagelse af Madlandet i vest, som har gennemført egen effektivvurdering med virksomhedsinvolvering). Interviewkredsen af virksomheder er valgt af operatøren ud fra kriterier om, at der skulle være repræsentation fra dedikerede netværksdeltagere, nogle som havde været mindre involveret og endeligt nogle, som havde fravalgt at deltage. Da alle netværkene (Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer) opererede med en virksomhedstilknytning på ad hoc basis (dvs. at virksomhederne tilmeldte sig arrangementerne fra gang til gang) gav det ikke mening at interviewe virksomheder i kategorien "havde fravalgt at deltage".

I alt er 23 virksomheder interviewet, hvoraf 18 har deltaget i aktiviteterne. Heraf oplever størstedelen sig (ca. 80 %) som dedikerede deltagere. De har således bakket op om projektet, holdt sig orienteret om netværkets aktiviteter og tiltag, og har deltaget ved hovedparten af aktiviteterne. Ved interviews med virksomhederne fremgår det også, at de virksomheder, som engagerer sig stærkest i netværket, også er de virksomheder, der opnår de bedste resultater i form af nye relationer og nye muligheder for udvikling, afsætning og eksponering.

Sammenhængen mellem involvering og effekt for virksomhederne fremgår også af erfaringerne fra Madlandet i vest. Her viser effektivvurderingen, at 78 % af virksomhederne har oplevet vækst de seneste to år, og hvoraf 37 % svarer, at den øgede vækst skyldes deltagelse i aktiviteterne i Madlandet i vest og Regional Madkultur Vestjylland. Dermed har netværket bidraget positivt og væsentligt til virksomhedernes vækst både i form af omsætning og øget antal medarbejdere. Selve netværket udgør således en

af forudsætningerne for væksten for en del af virksomhederne, hvor graden af deltagelse i netværksaktiviteterne har en positiv sammenhæng med det oplevede udbytte. Således er der 54 % af de virksomheder, som har deltaget i én aktivitet, der har fået styrket deres netværk, mens 84 % af de virksomheder, der har deltaget i 4 eller flere aktiviteter, har fået styrket deres netværk.

I figur 7 er princippet i samtlige virksomheders tilknytning til netværkene illustreret. Fælles for alle netværkene er en dedikeret kreds af deltagere. Dertil er der en række virksomheder, som har en mere løs tilknytning. Endelig er der aktører omkring netværket, som i forhold til det enkelte arrangement ser en interesse i at deltage (kan f.eks. være afsætningskanal til en specifik virksomhed eller samarbejdspartnere fra andre geografiske områder, forskning og udvikling m.v.). Denne gruppe er i princippet meget omfattende. For et netværks sammenhængskraft er det af stor betydning, at der i løbet af projektperioden opbygges en stærk kerne af dedikerede virksomheder, som kan være med til at styrke netværkets identitet og udviklingsmuligheder. Endvidere er kernen udgangspunkt for netværkets videreføring efter projektperioden – såvel indholdsmæssigt som organisatorisk.



Læring – Netværkstilknytning

Identificer den kerne, som skal være netværkets omdrejningspunkt. Netværkets kerne er den gruppe af deltagere, som er mest motiveret for at involvere sig i netværket, som får det største udbytte, og som arbejder aktivt for netværkets udvikling.

Deltagernes netværkstilknytning har betydning for et netværks sammenhængskraft. En stærk kerne skaber sammenhængskraft i centrum af netværket. Operatøren må arbejde aktivt med at få nye deltagere til kernen for at holde dynamikken i netværket. Nye deltagere findes blandt de perifere og løst tilknyttede emner.

Motivation for deltagelse i netværk

Analysen af de fire netværksprojekter viser, at virksomhedernes motivation for at deltage i et netværk f.eks. er ønsket om at få en større forretning, en bedre virksomhed, eller bare blive bedre i det hele taget. Med andre ord er det en motivation præget af et ønske om en forbedring af en tilstand. For nogle virksomheder er en forbedring ensbetydende med stor vækst i omsætningen eller nye eksportaftaler, mens det for andre virksomheder er et bedre grundlag for virksomheden (f.eks. i form af sortimentsudvidelse i gårdbutikken). Det viser, at der er stor forskel i motivationen for vækst blandt de virksomheder, som har været rekrutteret til de fire netværksprojekter. Dette på trods af, at udgangspunktet for netværksprojekterne er målgruppen "små og mellemstore virksomheder i fødevareerhvervet i Region Midtjylland".

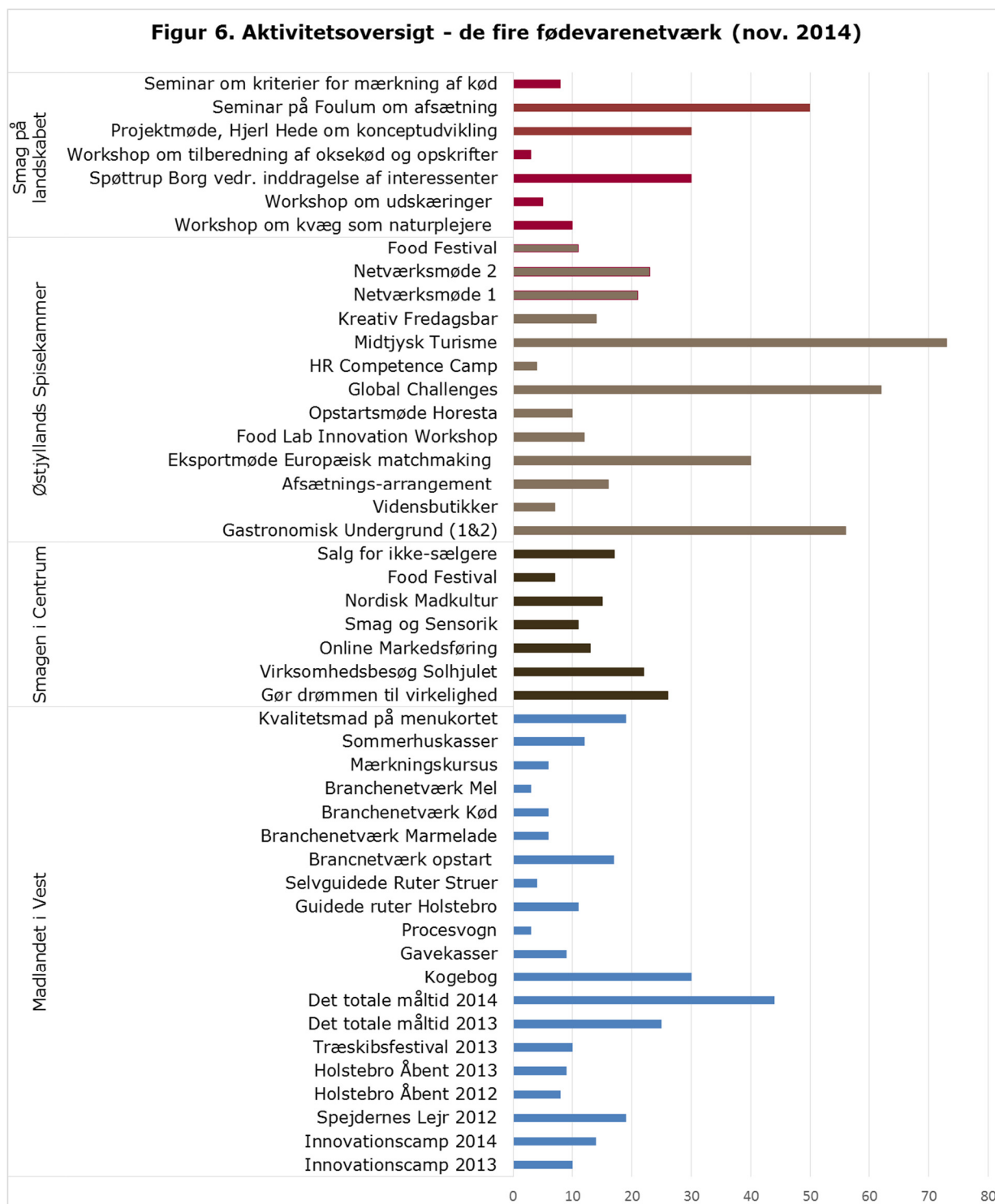
Forskellen i virksomhedernes motivation og vilje til vækst er væsentlig i relation til projekternes overordnede målsætning om at bidrage til at skabe vækst, beskæftigelse og kompetenceløft. Hvis virksomhedernes definition og opfattelse af vækst ikke er omsætning, eksport og arbejdspladser, men derimod inspiration, ny viden og kontakter, så medfører det naturligvis et behov for at segmentere målgruppen netop i forhold til holdningen til vækst.

Læring – Definér vækst

Definér vækst. Projektet/operatøren skal definere den vækst, som netværket skal stimulere (omsætning og arbejdspladser eller inspiration og ny viden) i forhold til målgruppen for netværket og herudfra foretage rekruttering.

Aktiviteter

Alle projekterne har gennemført en række aktiviteter. Aktiviteterne har alle haft elementer af netværk, udvikling og demonstrationsindhold, og har haft karakter af inspirationsarrangementer, events, kompetenceløft og udviklingsforløb. I figur 6 er der en oversigt over netværkenes aktiviteter og antal deltagere.



Anm. Baseret på aktivitetslister fra operatørerne indhentet august-november 2014

Af interview med virksomheder samt fra dialog på første valideringsmøde fremgår det, at de aktiviteter, som tager udgangspunkt i noget konkret, og som samtidigt har et fokus på flere elementer samtidigt (netværksdannelse, produktudvikling og demonstration) vurderes som mest interessante at deltage i.

Antallet af deltagere i aktiviteterne varierer fra under 10 deltagere til over 70. Operatørernes fokus har været, at der skulle være så stor deltagelse som muligt, og har som følge deraf arbejdet intenst med at skabe opmærksomhed og indhente tilmeldinger via mail/telefon. Fokus på at få en vis kritisk masse til at deltage, er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at arrangementet bliver godt samt at deltagerne opnår et udbytte, og at netværkets mål bliver understøttet. Eksempelvis har der været arrangementer med under 10 deltagere, som er blevet rigtigt positivt evalueret af deltagere og operatører, idet det har været den "rigtige" kreds af deltagere, og de har fået udbytte af hinanden via gensidig inspiration, sparring (og forretningskontakter). Dette mønster ses f.eks. ved Smag på Landskabets workshop om udvikling af opskrifter. Her deltog kun en håndfuld virksomheder, en kok og operatøren. Interviews med deltagende virksomheder har dokumenteret, at netop denne workshop var spændende, førte til nye afsætningsaftaler, og de nye opskrifter er taget i brug ved en af de deltagende virksomheder. Det er et eksempel på, at kritisk masse ikke nødvendigvis er ensbetydende med volumen. Tilsvarende kan siges om "branchenetværkene" i Midlandet i vest, som har skabt nye produkter, samarbejdsrelationer og afsætningsmuligheder.

Kredsen af deltagere i arrangementerne er således et vigtigt element fra et virksomhedsperspektiv. I interview og dialog med virksomhederne er det bekræftet, at de aktiviteter, hvor der er deltagelse fra hele værdikæden – både produktion, fremstilling og afsætning, vurderes som meget relevante og skaber et potentiale for værditilvækst. Dermed er typen af arrangementer centrale for at give virksomhederne "værdi" af deres netværksdeltagelse. Operatørerne har ikke ved alle arrangementerne registreret de konkrete deltagere på f.eks. brancheniveau. I de tilfælde, hvor registrering er foretaget, så har arrangementer med udgangspunkt i en konkret og handlingsorienteret aktivitet, den største søgning af virksomheder. Det gælder f.eks. Food Festival, som en række af de interviewede virksomheder og operatørerne fremhæver som et arrangement, der er med til at skabe dynamik i netværket, styrke relationerne mellem deltagerne, og der kommer konkrete forretningsaftaler og ny inspiration ud af deltagelsen.

Læring – Deltagerkredsen og effekt

Det rigtige match mellem aktivitet og deltagere. Den "rigtige" deltagerkreds har betydning for aktivitetens effekt.

Repræsentation fra hele værdikæden. Virksomheder finder arrangementer med deltagelse fra hele værdikæden værdiskabende – f.eks. muligheder for at mødes med potentielle kunder og leverandører.

Virksomheder, som involverer sig, oplever størst effekt. De virksomheder, der engagerer sig stærkest i netværket er også de virksomheder, som opnår de bedste resultater.

Virksomhederne som medudviklere. Det er en fordel, hvis virksomhederne kan være med til at udvikle indhold og niveau i aktiviteterne. I den nuværende projektstruktur tilrettelægges aktiviteterne til en vis grad fra starten af, og af operatøren.

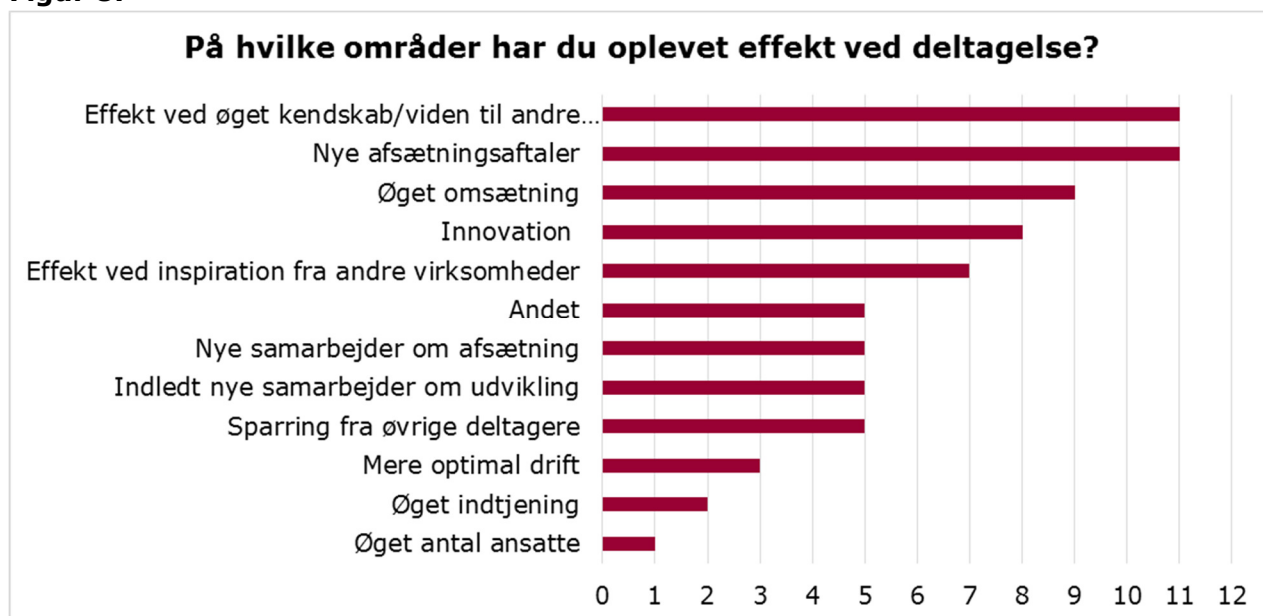
Aktiviteter og effekt

I forhold til aktiviteterne og disses indhold fremgår det af interviewene med virksomhederne, at

- ▶ Aktiviteterne er spændende og relevante.
- ▶ Konkrete "*hands-on*" aktiviteter opleves som mest relevante (fremfor en mere teoretisk eller strategisk tilgang til aktiviteterne) – idet denne type umiddelbart kan omsættes i virksomhedernes drift.
- ▶ Netværket giver virksomhederne mulighed for at mødes med potentielle handelspartnere.
- ▶ Aktiviteter med et afsætningsfokus (eller hvor dette fokus er indarbejdet i øvrige aktiviteter) foretrækkes og har effekt – f.eks. møde med nye afsætningskanaler (restauranter, kantiner, grossister, detailkæder m.v.), fælles markedsføring m.v.
- ▶ En aktivitet som f.eks. deltagelse i events og markeder er med til at styrke netværket, idet initiativet er konkret, men skaber grobund for samarbejde, læring og netværk på tværs, herunder også løsning af fælles praktiske udfordringer.
- ▶ Det at mødes i netværket er med til at give værdi, uden at det konkret kan specificeres hvordan.

De interviewede virksomheder er spurgt ind til, på hvilke områder de har oplevet effekt ved deltagelse, og hvilket kompetenceløft der er opnået. Dette fremgår af figur 8 og 9. De to figurer må betragtes som indikative for de fire netværksprojekter, idet besvarelsene er relateret til de 18 virksomheder, som har deltaget i interviews i forbindelse med udarbejdelse af rapporten. Virksomhederne repræsenterer deltagere fra Smagen i Centrum, Smag på Landskabet og Østjyllands Spisekammer.

Figur 8.



Anm. Figuren er baseret på interviews med 18 virksomheder

Som det fremgår af figur 8, vurderer 11 (svarende til 61 %) af de adspurgte virksomheder, at de har oplevet en effekt som "øget kendskab/viden om de øvrige deltagere i netværket". Samme antal svarer, at de har oplevet effekt ved etablering af nye afsætningsaftaler. 9 virksomheder (50 %) svarer, at de allerede har øget omsætningen, eller at afsætningsaftalerne medfører en omsætningsforøgelse. Færrest har svaret, at netværksdeltagelse har medført mere optimal drift, øget indtjening og øget antal ansatte, hvilket kan have en sammenhæng med, at disse elementer tager længere tid at få etableret end virksomhederne er bevidste om, eller projektperioden giver mulighed for.

På spørgsmålet om, hvilket kompetenceløft virksomhederne har opnået, svarer 7 virksomheder (39 %), at det er viden om marketing. 33 % har opnået ny viden om salg/afsætning, og 28 % ny viden om produktudvikling, faglig viden eller viden om generel virksomhedsdrift (figur 9). Virksomhedernes fokus er fortrinsvis rettet mod salg i Danmark (primært lokalt salg), hvorfor eksport kun har interesse for en mindre del af målgruppen.

Figur 9.



Anm. Figuren er baseret på interviews med 18 virksomheder

Til trods for, at virksomhederne HAR oplevet effekt ved deltagelse i aktiviteter, er der også forbedringsmuligheder for netværksprojekterne. En tredjedel af de adspurgte virksomheder anfører, at et ændret indhold vil kunne medføre stærkere involvering fra deres side. Dette kan skyldes, at projekternes hovedindhold og aktiviteter defineres allerede i projektets forberedelsesfase og dermed ligger fast fra projektstart. Virksomhederne deltager sjældent i den forberedende fase, og der kan derfor opstå et misforhold i forhold til, hvad projektet udbyder, og hvad virksomheden har behov for. Ved den konkrete tilrettelæggelse skal arrangementet matche det faglige niveau virksomhederne repræsenterer. Flere interviews med netværksdeltagere indikerer, at der kan være et misforhold mellem det (høje) faglige niveau, som netværksarrangementerne tager udgangspunkt i. Det kan skyldes, at tilrettelæggelsen af arrangementerne sjældent foretages af nogen med faglig indsigt, men i stedet af generalister/operatøren. Misforholdet kan yderligere forstærkes ved, at der kan gå lang tid fra et projekts forberedelse til bevilling og dermed aktive udførelse. I den mellemliggende tid kan være pågået en udvikling, som gør aktivitetens indhold mindre relevant.

Læring – Aktiviteter

Læring – Flere fokusområder

Fokus på flere elementer i aktiviteterne. Arrangementer, som har fokus på flere dele samtidigt, f.eks. både produktudvikling, netværk og afsætning/ formidling/demonstration er mest interessante for virksomhederne. Denne type arrangementer stimulerer opbygning af relationer og overførsel af viden mellem deltagerne. At kombinere elementer af afsætning og salg i alle aktiviteterne appellerer til virksomhederne og viser sig også at have stor effekt.

Læring – Kritisk masse

Antal. Operatøren forsøger at tilrettelægge arrangementer, som appellerer til en bred gruppe af deltagere med henblik på at få skabt så stor deltagelse som muligt. Dette kan være medvirkende til, at arrangementet ikke bliver så konkret – og dermed fra et virksomhedsperspektiv ikke så værdiskabende, idet det skal ramme en bred målgruppe. Der har været positive erfaringer med arrangementer med forholdsvis få deltagere (under 10), hvor disse har vist sig at være udbytterige. Der skal dog være en opmærksomhed på, at det ikke er generelt, at arrangementer med få deltagere giver værdi, idet man kan bevæge sig under niveauet for en kritisk masse, hvilket påvirker dynamik og effekt negativt.

Læring – Det konkrete er forudsætning for udbytte

Aktiviteten skal tilbyde noget konkret, som virksomhederne kan forholde sig til. Afgrænsning og formål skal være logisk og hensigtsmæssig i forhold til det udbytte og mål, som aktiviteten forventes at medføre for virksomheden.

Opsummering på læring – Virksomhedsniveau

I afsnittet er der en opsummering af de forskellige "læringsbokse" relateret til afsnittet om virksomhederne.

Differentiering og strategi

- ▶ *Differentiering – synlighed og strategiske valg.* Et netværks USP skaber mulighed for at differentiere sig fra øvrige netværkstilbud. En tydelig USP gør det lettere for operatørerne at screene og rekruttere relevante virksomheder – og for virksomhederne bliver det lettere at gennemskue, hvilke potentielle effekter, der kan være ved deltagelse.
- ▶ *Strategisk valg af netværk.* For at få et større udbytte af deltagelse i et netværk bør virksomhedens valg af netværk foretages mere strategisk, hvilket kun få virksomheder er opmærksomme på. Dette kræver dog et opdateret overblik over netværksmulighederne, hvor operatører og andre aktører (herunder kommunerne og Region Midtjylland) har en rolle i at formidle mulighederne og understøtte valget.
- ▶ *Strategisk udvælgelse af målgruppe/rekruttering.* Operatøren skal overveje hvilke parter (f.eks. virksomheder, restauranter, GTS institutter m.fl.), der er relevante, dels for at projektet når sit mål, dels for at virksomhederne kan få udbytte af at deltage. I overvejelserne bør inddrages effekten af f.eks. branchenetværk, netværk på tværs af værdikæden eller netværk med bredere erhvervsrettet formål.

Tidlig involvering af virksomhederne

- ▶ *Målgruppeinitiering.* Et netværk – og netværksdeltagelse – som er initieret af virksomhederne på baggrund af et konkret ønske, der skabes ud fra et strategisk valg, skaber de bedste forudsætninger for et bæredygtigt netværk. Inddrag virksomheder allerede, når netværksprojektet er under udarbejdelse.

Læring – Netværkstilknytning

- ▶ *Identificér den kerne, som skal være netværkets omdrejningspunkt.* Netværkets kerne er den gruppe af deltagere, som er mest motiveret for at involvere sig i netværket, som får det største udbytte, og som arbejder aktivt for netværkets udvikling.
- ▶ *Deltagernes netværkstilknytning har betydning for et netværks sammenhængskraft.* En stærk kerne skaber sammenhængskraft i centrum af netværket. Operatøren må arbejde aktivt med at få nye deltagere til kernen for at holde dynamikken i netværket. Nye deltagere findes blandt de perifere og løst tilknyttede emner.

Læring – Definér vækst

- ▶ *Definér vækst.* Projektet/operatøren skal definere den vækst, som netværket skal stimulere (omsætning og arbejdspladser eller inspiration og ny viden) i forhold til målgruppen for netværket og herudfra foretage rekruttering.

Læring – Deltagerkredsen og effekt

- ▶ *Det rigtige match mellem aktivitet og deltagere.* Den "rigtige" deltagerkreds har betydning for aktivitetens effekt.
- ▶ *Repræsentation fra hele værdikæden.* Virksomheder finder arrangementer med deltagelse fra hele værdikæden værdiskabende – f.eks. muligheder for at mødes med potentielle kunder og leverandører.
- ▶ *Virksomheder, som involverer sig oplever størst effekt.* De virksomheder, der engagerer sig stærkest i netværket er også de virksomheder, som opnår de bedste resultater.
- ▶ *Virksomhederne som medudviklere.* Det er en fordel, hvis virksomhederne kan være med til at udvikle indhold og niveau i aktiviteterne. I den nuværende projektstruktur tilrettelægges aktiviteterne til en vis grad fra starten af og af operatøren.

Læring – Aktiviteter

- ▶ *Fokus på flere elementer i aktiviteterne.* Arrangementer, som har fokus på flere dele samtidigt, f.eks. både produktudvikling, netværk og afsætning/ formidling/demonstration, er mest interessante for virksomhederne. Denne type arrangementer stimulerer opbygning af relationer og overførsel af viden mellem deltagerne. At kombinere elementer af afsætning og salg i alle aktiviteterne appellerer til virksomhederne og viser sig også at have stor effekt.
- ▶ *Kritisk masse.* Operatøren forsøger at tilrettelægge arrangementer, som appellerer til en bred gruppe af deltagere med henblik på at få skabt så stor deltagelse som muligt. Dette kan være medvirkende til, at arrangementet ikke bliver så konkret – og dermed fra et virksomhedsperspektiv så værdiskabende, idet det skal ramme en bred målgruppe. Der har været positive erfaringer med arrangementer med forholdsvis få deltagere (under 10), hvor disse har vist sig at være udbytterige. Der skal dog være en opmærksomhed på, at det ikke er generelt, at arrangementer med få deltagere giver værdi, idet man kan bevæge sig under niveauet for en kritisk masse, hvilket påvirker dynamik og effekt negativt.
- ▶ *Aktiviteten skal tilbyde noget konkret,* som virksomhederne kan forholde sig til. Afgrænsning og formål skal være logisk og hensigtsmæssig i forhold til det udbytte og mål, som aktiviteten forventes at medføre for virksomheden.

5. Operatøren

Netværksoperatøren anvendes som benævnelse for den aktør, som er ansvarlig for netværket i relation til bevillingsgivere samt i forhold til netværkets aktiviteter, drift og udvikling. Operatøren varetager flere funktioner: projekterskab, projektledelse og tovholder/koordinering af den daglige drift af netværket. De fire projekter har haft følgende organisering:

- Smag på Landskabet har haft en projekter/projektleder, mens to andre har fungeret som tovholdere/koordinatorer for netværkets drift og udvikling.
- Østjyllands Spisekammer har haft et team af projekter/projektledere, hvor to andre har forestået den daglige drift og udvikling af netværket og aktiviteterne.
- Madlandet i vest har haft en projekter og har udliciteret projektledelse og facilitator/koordinatorfunktionen.
- Smagen i Centrum har haft et overordnet projekterskab og projektledelse, hvor der har været tre lokale tovholdere/koordinatorer.

Operatørs kompetencer – projektledelse, tovholder og koordinator

På tværs af projekterne er der en anerkendelse af, at en professionel tovholder/koordinator er afgørende for, at netværket kan etableres og udvikles. Koordinatoren har til opgave at koble virksomheden med kunder og samarbejdspartnere i (og udenfor) netværket. Operatørens – dvs. projekter/projektlederen/koordinatoren – eget netværk, indsigt og adgang til kompetencer har en stor betydning, idet der derved kan bringes ny værdi ind i netværket. Der er flere eksempler blandt netværksprojekterne på, at netop koordinatorens egne kontakter og egen erhvervserfaring har hjulpet virksomheder med f.eks. forretningskontakter eller adgang til viden eller teknologi. Denne form for koordinering/facilitering er en efterspurgt løsning, som hjælper virksomheden videre. Netop det at skabe rammerne for at hjælpe virksomheden videre er et essentielt tema i et netværk, og til det formål kræves det, at koordinatoren har den fornødne indsigt, kontakter og adgang til kompetencer.

Det giver værdi for virksomhederne i netværksprojekter, at koordinatoren har en forståelse for virksomhedens forretningsmodel. Koordinatoren skal have en evne til at lytte, til at give feedback samt at skabe kvalitet f.eks. i form af relevant rådgivning, matchning (internt og eksternt i netværket) samt kunne vurdere om virksomheden kunne have gavn af at samarbejde med andre netværk eller f.eks. vidensinstitutioner. Det er også koordinatorens opgave at sørge for, at de "nødvendige" virksomheder eller kompetencer er til stede i netværket. Det kan f.eks. være ved at invitere en detailkæde til et arrangement, men hvor kæden ikke er en relevant deltager i netværket til daglig. Derved bliver koordinatoren omdrejningspunktet for et netværk, som evner at udvikle sig dynamisk i takt med virksomhedernes behov, og denne proces er med til at løfte virksomhedernes kompetencer og forretningsudvikling.

Operatøropgaven rummer ud over facilitator/koordinatoropgaver også projektledelse, projektkoordinering, samt kontakt og dokumentation i forhold til samarbejdspartnere og bevillingsgivere. Disse kompetencer kan ikke nødvendigvis rummes i én person, men i stedet i teams, hvilket også er afspejlet i projekternes organisering.

Læring – Operatøropgaver

Et team med flere kompetencer – facilitering og projektledelse – kan ikke nødvendigvis rummes i én/få personer afhængigt af netværkets størrelse og projektets kompleksitet. Facilitering er overordentligt vigtigt. Facilitator skal forstå markedet, deltagerne forretning samt deltagerne ønsker og behov. Endvidere skal facilitator have et godt netværk og indsigt. Projektledelse er også overordentlig vigtig – der stilles store krav fra bevillingsgivere til projektstyring og dokumentation.

Netværkskultur

Et velfungerende netværk er afhængig af, at der er udviklet en sammenhængskraft blandt deltagerne og mellem deltagerne og operatøren. Det betyder, at der skal ofres ressourcer på at opbygge tillid og åbenhed mellem deltagerne, og operatøren skal kende netværkets deltagere. Figur 11 illustrerer udviklingen i relationer indenfor netværket. Deltagerne begynder med at lære hinanden at kende, hvorefter der opstår sympatier og tillid og først derefter kan der forventes udbytte i form af konkrete initiativer, samarbejde og forretning. Det er således en forudsætning for at bevæge sig fra "projekt" til "netværk", at der ofres de nødvendige ressourcer på at skabe relationer og kendskab til hinanden. Det gælder både for operatør, facilitator/koordinator og deltagere.

Netværket skal finde sit naturlige leje, hvad angår fortrolighed, involvering og "commitment". Det betyder, at et netværk (uanset struktur og organisation) har behov for at få opbygget en specifik netværkskultur, som kendetegner den adfærd, som udvises i netop det netværk.

Figur 11 Kilde: Netværks Akademiet, <http://www.netværksakademiet.dk/>



Operatøren spiller en meget vigtig rolle for opbygning af relationer og udvikling af en netværkskultur. Interviews med operatører bekræfter, at netop deres rolle, engagement og tidsforbrug i forhold til at skabe "*commitment*" og til at få virksomhederne til at involvere sig, har været undervurderet i alle projekterne.

Videre fremgår det af interviews med operatører, at de "i bakspejlet" gerne ville have haft mulighed for at få videreuddannelse/kompetenceløft i forhold til at designe, drive og udvikle et netværk.

Læring – Udvikling af netværkskultur

Netværkskoordinering er væsentlig. Koordinatorens drift af netværket er afgørende for, at der kan opbygges sammenhængskraft og en god netværkskultur med fortrolighed og "*commitment*". Dette indebærer, at operatøren skal skabe det rette forum for den tillidsfulde kontaktskabelse og være bevidst om at støtte medlemmerne i at finde fællesskaber. Det fordres samtidigt, at operatøren er proaktiv i forhold til løbende at finde nye netværksmedlemmer for at fastholde dynamikken i netværket.

Tid til kendskab og tillidsskabelse. Det tager tid at rekruttere deltagere og opbygge relationer. I alle netværkene er tidsforbrug til rekruttering og den nødvendige periode til opbygning af relationer, "*commitment*" og tillid undervurderet i både projektudarbejds- og udførelsesfasen.

Kommunikation

Operatørens kommunikation internt i projektet og eksternt har en stor betydning for netværket og dets deltagere. Den interne kommunikation (nyhedsbreve, opfølgning fra arrangementer, cases m.v.) er med til at styrke sammenhængskraften i netværket. Eksempelvis anføres det i interviews med virksomheder, at:

”Når vi modtager slides fra gårsdagens arrangement er det af stor værdi, da denne service er med til at sikre, at vi får et større udbytte af arrangementet”. (Citat fra Smagen i Centrum)

”De fakta-ark, der er udarbejdet som led i projektet, giver os faglig viden på et højt niveau”. (Citat fra Smag på Landskabet)

Det er også tydeligt fra interviews, at virksomheder i alle netværksprojekterne sætter stor pris på at modtage orientering via nyhedsmails om projekterne og deres tilbud. Virksomhederne anfører en interesse for at følge med, og mange anfører også, at de gerne deltog i mere, såfremt der var mere tid til rådighed i dagligdagen. Det peger på, at det er vigtigt for netværksprojekterne, at operatør/facilitator holder deltagerne orienteret om projektets udvikling og tilbud, men også formår at tilføre deltagerne faglig viden som en del af udbyttet ved at være med i projektet.

Den eksterne kommunikation er relevant for profilering af projektet og deltagerne, men også i forhold til eksterne samarbejdspartnere, styregrupper og bevillingsgivere. På tværs af de fire netværksprojekter er der gjort en aktiv indsats med at formidle netværksprojektets eksistens og tilbud til en bred kreds, f.eks. via hjemmesider, Facebook, omtaler i lokale aviser samt ved brochurer, plakater mv. Virksomhederne anfører, at især omtale i lokale medier har været af stor værdi, idet virksomhederne ser dette som en mulighed for at komme i kontakt med kunderne. Det har Smagen i Centrum og Madlandet i vest dokumenteret.

Den kommunikationsstrategi, som Smag på Landskabet har benyttet sig af, har vist sig at føre til konkrete resultater. Projektet har benyttet en meget bred kommunikationsplatform og søgt at inddrage mange forskellige målgrupper. Nedenstående eksempler illustrerer nogle af projektets tiltag:

- ▶ Ved at inddrage landbrugsblade og magasiner for kvægavlsforeninger i netværkets kommunikation, førte det til en betydelig større tilslutning til projektets arrangementer. Målgruppen for arrangementerne benyttede netop de medier.
- ▶ Projektet har frembraget ny viden om produktionsforhold for naturkvæg. Denne faglige viden er via Faktaark kommunikeret til landbruget. Faktaark har været tilgængelige fra projektets hjemmeside.
- ▶ Da projektet arbejder med et nyt og visionært produktionskoncept, er det nødvendigt at udbrede kendskabet til projektet til erhvervet og myndighederne. Derfor er der afholdt præsentationer på Kvægkongres og Plantekongres.

- ▶ Kontakt til forbrugerne er sikret ved at være til stede på Landsskuet i Herning og ved Food Festival i Århus, hvor der er skabt dialog med projektets målgruppe og forbrugere; en dialog om projektets indhold og resultater samt et øget kendskab til projektets eksistens.
- ▶ Kommunikationen har ført til, at antallet af *likes* på projektets Facebookside er øget kraftigt, og at siden har været anvendt aktivt i dialogen med forbrugerne.

Ovenstående viser, at det er nødvendigt at netværksprojekterne formår at arbejde med ekstern kommunikation og afsætter tid/ressourcer til denne del, idet både projektet og dets formål samt deltagerne får gavn af indsatsen.

I kommunikationen skal netværkene også være opmærksomme på at have et generelt højt informationsniveau til samarbejdspartnere (f.eks. GTS-institutter og kommuner) for at give et indblik i aktiviteter, fremdrift og resultater.

Læring – Kommunikation

Kommunikation på alle fronter er væsentlig. Internt i forhold til opbygning af sammenhængskraft og formidling blandt virksomhederne. Eksternt for at profilere netværket og dets deltagere, samt som information til samarbejdspartnere f.eks. kommuner for at sikre indblik i fremdrift og resultater.

Målgruppe og medievalg er en del af en aktiv kommunikationsstrategi. Netværksprojekter bør arbejde aktivt med definition af målgrupper og identificere de optimale medier. Kun derved kan kommunikation anvendes aktivt til at understøtte netværksprojektets udvikling og formidling.

Organisering og styregruppe

Styregruppens opgave er som udgangspunkt at rådgive og yde sparring til strategiske valg i netværkenes udvikling set fra de forskellige vinkler, som parterne i projektet repræsenterer. Optimalt skal både netværkenes sigte samt aktørkredsen afspejles i styregruppen. De fire fødevarenetværk har organiseret sig forskelligt – herunder også med styregruppeinvolvering. Østjyllands Spisekammer har eksempelvis en snæver styregruppe med repræsentation fra Gl. Estrup og FOOD, og Madlandet i vest har en bred styregruppe med repræsentation fra kommuner, LAG'er, turismeorganisationer, virksomheder og operatør. Smag på Landskabet har repræsentation af kommuner, fødevarevirksomhed, en landmand (naturplejer) og en fra Videntcenter for Kvæg. Smag på Centrum har ikke etableret en styregruppe.

De fire netværk har alle haft et erhvervsfremme og et turisme/naturoplevelses formål, men det er kun Madlandet i vest, der har haft repræsentation for turismeområdet i styregruppen. Turisme-repræsentationen kan således have været medvirkende til, at Madlandet i vest har opnået en stor gennemslagskraft på de aktiviteter, der har været målrettet turister.

Med en stigende kompleksitet i netværket bør styregruppens sammensætning (repræsentation og kompetencer) afspejle denne udvikling. Det betyder, at styregruppens sammensætning allerede ved projektets igangsætning skal afspejle de nødvendige kompetencer, for at projektet kan modtage sparring/rådgivning om strategiske valg, således at projektet kan nå sit mål. Styregruppen har også en funktion i forhold til forankring af projektets resultater, idet styregruppen skal medvirke ved projektets strategiske udvikling. I Smag på Landskabet har projektets styregruppe i samarbejde med koordinatorene arbejdet aktivt på, at projektet kunne videreføres i en forening, som er stiftet inden projektets udløb. Der var stiftende generalforsamling den 16. september 2014, hvor mere end 100 deltagere var mødt frem. Foreningen er landsdækkende med en repræsentation, der går på tværs af værdikæden.

Læring – Organisering

Strategisk styregruppe. Sammensætningen af styregruppen bør afspejle netværkets mål og kompleksitet. Alle netværkene har både et erhvervsfremme og oplevelses- /turismefokus, og alle fokusområder bør repræsenteres i styregruppen. Endvidere bør der i styregruppen være kompetencer, som kan være med til at understøtte netværkets strategiske udvikling og på længere sigt forankringen.

Forankring

Netværkenes rette forankring skal udvikles i løbet af projektet, og der skal skabes det fornødne "commitment" og ejerskab for en videreføring. Madlandet i vest havde fra starten tanker om, at projektet kunne forankres i foreningen Regional Madkultur Vestjylland, og efter projektperioden er alle aktiviteter overdraget til foreningen. Det er en forankring, der sikrer både en fortsat sammenhængskraft mellem deltagerne, men også at aktiviteter og kontakter til eksterne partnere kan anvendes fremover.

Forankringen af Smag på Landskabet er sikret ved den nye forening jf. ovenstående afsnit. For Smagen i Centrum og Østjyllands Spisekammer arbejdes der i skrivende stund med at afsøge muligheder for at forankre projektet, hvorfor situationen for de to projekter er uafklaret. For de to sidstnævnte projekter har interviews med operatørerne vist, at projekterne har været et godt stykke inde i perioden, før arbejdet med forankring har været tilstrækkeligt modnet til at kunne igangsættes.

Hvis arbejdet med forankring sker for sent i projektet, kan etablering af en god base for videreføring af netværket, resultaterne og effekterne vanskeliggøres. Den basis, som en videreføring skal baseres på, skal tage højde for netværkets mål, aktørkreds, ressourcer, eksterne samarbejdspartnere og styregruppen. Afsøgningen af basis skal også omfatte en rollefordeling mellem styregruppemedlemmer, deltagere i netværket, operatør og facilitator. Ved tidligt i projektet (allerede i ansøgningsfasen) at overveje mulighederne for forankring, kan der arbejdes betydelig mere strategisk med opbygning af netværket. Det vil gøre processen fra projekt til andet regi mere dynamisk, visionær og alt andet lige være med til at gøre fundamentet stærkere.

Interviews med virksomheder, operatør og facilitatorer viser tydeligt, at virksomhederne ikke tager ejerskab på at videreføre netværket (men mange ønsker netværket videreført). Blandt operatører og virksomheder i alle netværkene bekræftes det også, at kontinuiteten ikke alene kan motiveres og løftes af virksomhederne og frivillige ildsjæle. Der er derfor et behov for, at netværkene i et eller andet omfang understøttes for at der kan fastholdes momentum, herunder at fødekæden af nye deltagere oprettholdes for at sikre netværkets dynamik. Dette indebærer, at en form for finansiering til en tovholderfunktion bliver nødvendig for at fastholde momentum i netværkenes og virksomhedernes udvikling efter projektperioden.

For de 3 endnu uafsluttede netværksprojekter skal der også tænkes i forankring af aktiviteter. Fra kapitlet om aktiviteter er det klart, at hovedparten af aktiviteterne har haft karakter af at være enkeltstående begivenheder, men der er også eksempler på gentagne aktiviteter. Her er det relevant at overveje, om det er de gentagne aktiviteter, der bør bevares fremover. Erfaringerne fra Madlandet i vest viser, at aktiviteter, der gennemføres f.eks. årligt, kan opnå en stigende tilslutning og en egen identitet (jf. figur 6). Det kunne også gælde f.eks. Gastronomisk Undergrund i Østjyllands Spi-sekammer og kursuskonceptet udviklet i Smagen i Centrum samt netværkenes deltagelse i Food Festival. For begge de nævnte aktiviteter gælder det, at de har en defineret karakter, der vil kunne videreføres i et andet regi end netværksprojektet.

Læring – Forankring

Løbende fokus på forankring. Operatøren skal i løbet af hele projektperioden have fokus på at afsøge og arbejde for den bedste forankring af projektets effektfulde elementer.

Understøttet/finansieret tovholderfunktion. Der er en erkendelse af (blandt operatører og virksomheder), at tovholderfunktionen kan være vanskelig at løfte af virksomhederne selv. Der er behov for eksterne ressourcer til tovholderfunktionen.

Opsummering på læring – Operatørniveau

I afsnittet er der en opsummering af de forskellige "læringsbokse" relateret til afsnittet om operatør.

Operatøropgaver

- ▶ *Operatøropgaverne* er komplekse og omfatter både facilitering og projektlejelse, hvor begge dele er vigtige for at netværkets mål kan indfries. Operatør er ikke nødvendigvis facilitator.

Netværkskultur

- ▶ *Netværksfacilitering* er væsentlig, og afgørende for, at der kan opbygges sammenhængskraft og en god netværkskultur blandt deltagerne med fortrolighed, "commitment" og dynamik.
- ▶ *Opbygning af netværkskultur tager tid*. Det tager tid at rekruttere og opbygge relationer. I alle netværkene er tidsforbrug til rekruttering og den nødvendige periode til opbygning af relationer, "commitment" og tillid undervurderet i både projektudarbejds- og udførelsesfasen.

Kommunikation

- ▶ *Kommunikation på alle fronter* er væsentlig; internt blandt virksomhederne til at opbygge sammenhængskraft; åben ekstern formidling til at skabe profilering af netværk og virksomheder, samt kommunikation til samarbejdspartnere f.eks. kommuner til at skabe indsigt i fremdrift og resultater.
- ▶ *Målgruppe og medievalg* er en del af en aktiv kommunikationsstrategi. Netværksprojekter bør arbejde aktivt med definition af målgrupper og valg af medier.

Organisering

- ▶ *Strategisk styregruppe*. Sammensætningen af styregruppen bør afspejle netværkets mål og kompleksitet. Således har alle netværkene både et erhvervsfremme og turisme/oplevelsesfokus, hvor også repræsentation fra turismeorganisationen i styregruppen er væsentlig.

Forankring

- ▶ *Løbende fokus på forankring*. Operatøren skal i løbet af hele projektperioden have fokus på at afsøge og arbejde for den bedste forankring af projektets effektfulde elementer.
- ▶ *Understøttet/finansieret tovholderfunktion*. Der er en erkendelse af (blandt operatører og virksomheder), at tovholderfunktionen kan være vanskelig at løfte af virksomhederne selv. Der er behov for en ekstern tovholder.

6. Rammer for netværksprojekterne

Ansøgningsproces og bevillinger

Projekterne havde en svær bevillingsperiode, hvor der blev investeret meget tid, og hvor oplevelsen var, at projekterne blev forsinket i forhold til operatørernes planlægning som følge af et stort detaljefokus hos direktoratet for FødevarerErhverv (nu NaturErhvervstyrelsen). Operatørerne forventer ikke, at administrationen af EU-projekter bliver lettere fremadrettet, fremgår det af interviews. Forventningen er derfor, at der vil være behov for en yderligere professionalisering af operatørfunktionen i netop ansøgningsfasen, idet kompetencekravet i forbindelse med udarbejdelse af projektbeskrivelser er stigende.

Projektansøgningsforløbet kan skabe en afstand til virksomhederne, som ikke kender bevillingsstruktur og sammenhænge. Involvering af virksomheder tidligt i projektfasen vil kræve en del ressourcer af ansøger og formodentlig skabe en yderligere distance for virksomhederne i forståelse af offentligt finansierede projekter på området. Analysen af netværksprojekterne påviser, at virksomhederne reelt efterspørger mulighed for at blive involveret i udvikling af netværket og dets aktiviteter, og gerne i allerede i ansøgningsfasen. Få virksomheder deltager i dag i denne fase, og der vil være behov for en ny form for ansøgningsproces, såfremt dette ønske skal realiseres. En øget medbestemmelse og involvering fra virksomhedernes side vil skabe større relevans og forventelig større effekt af projekterne samt en grobund for et mere dynamisk og levedygtigt netværk. Samtidigt vil dette dog kræve ressourcer og engagement fra virksomheden, hvilket kan være vanskeligt at få indfriet i praksis.

Læring – Bevillingsproces

Projekterne har oplevet en vanskelig bevillingsproces som følge af mange og detaljerede krav til projektansøgningen. Der er en forventning om, at kravene skærpes fremover, hvorfor yderligere professionalisering i projektansøgningsfasen bliver påkrævet. Dette kan afholde virksomhederne fra at indgå tidligt i et projektforsløb. Dog giver virksomheder udtryk for, at de gerne vil involveres.

Projekternes geografi

Motivationen bag netværksprojekterne har været at styrke fødevareerhvervets udvikling i Region Midtjylland. Via interviews med deltagerne og operatører i netværksprojekterne fremgår det, at virksomhederne som udgangspunkt foretrækker brede geografiske netværk. Årsagen er, at virksomhedernes samarbejde og handel går på tværs af administrativt opstillede grænser.

Smag på Landskabet og Madlandet i vest omfatter begge 4 kommuner, Smagen i Centrum 3 kommuner, og Østjyllands Spisekammer 10 kommuner. Erfaringer fra Smagen i Centrum viser, at virksomhederne har haft gavn af, at projektet gik ud over kommunegrænsen, idet virksomhederne har fået nye forretningskontakter i de øvrige kommuner, der var med i netværksprojektet. Samme mønster genfindes for Madlandet i vest. Dette tyder på, at netværksprojekter for at styrke virksomhedernes udvikling ikke bør være begrænsede af for snævre geografiske rammer.

I modsat retning trækker det forhold, at netværksprojekterne har modtaget finansiering fra lokale kilder (kommuner og LAG'er), som naturligt har en forventning om, at deres midler fortrinsvis bruges i det pågældende lokalområde. Dette stiller krav til operatøren om, at aktiviteter uden for området direkte kan henføres til effekt for virksomheder i det pågældende netværk og lokalområde. Operatørerne har i nogle tilfælde har måttet afslå involvering fra virksomheder og interessenter uden for det geografisk definerede område.

Læring – Geografisk perspektiv

Det er en fordel med et bredt geografisk perspektiv. Virksomhederne foretrækker brede geografiske netværk, idet deres marked og handel ikke er begrænset af snævre geografiske bindinger.

Geografi i projekter er en balancegang. For netværksprojekterne kan det være en udfordring, at medfinansieringen fra kommunerne og evt. LAG gerne ser et stærkt fokus på udvikling og effekt i netop deres kommune/område med mindre, at der er en direkte henført effekt for virksomhederne/lokalområdet.

Effektvurdering og projektperiode

Ved projektformulering skitseres virksomhedernes forventede udbytte. Med henvisning til figur 8 og 9 kan virksomheden godt opnå effekt, men denne vil med stor sandsynlighed ikke kunne ses på konkrete økonomiske parametre inden for den korte tids-horisont på kun 2 år.

I Madlandet i vest har de virksomheder, som har deltaget i evalueringen anført en tydelig effekt og ret betydelig effekt på både omsætning, medarbejdere og indtjening. Hertil kommer effekten for de virksomheder, der ikke har deltaget i evalueringen samt den effekt, som forventes at slå igennem inden for de kommende år. De gode erfaringer fra Madlandet i vest relaterer sig også til de foregående års arbejde og samarbejde, som er etableret via "Vestjyske Fødevareoplevelser".

Ingen af de øvrige netværk er på nuværende tidspunkt så langt i indeværende projektforløb, at en sådan evaluering kan gennemføres. Udfordringen ved at opgøre resultaterne konkret genkendes også i evalueringen af FFI's differentieringspulje².

I denne sammenhæng udgør en projektperiode på 2 år en meget stor udfordring, idet der inden for projektperioden skal være tid til rekruttering, opbygning af netværkets "commitment" og kultur, til arrangementer og til forankring. Operatørerne og virksomhederne foreslår en projektperiode på f.eks. 4 år, hvor der indgår forskellige målrettede faser, så virksomheder, operatører og bevillingsgivere oplever fremdrift i takt med fasernes mål. Dette ønske ligger dog uden for de projektrammer, som er afsat fra f.eks. Grøn Vækst Programmet og fra NaturErhvervstyrelsen.

Læring – Effektvurdering og projektperiode

Konkret og målbar effekt er vanskelig. Inden for et projekts definerede tidsramme på 2 år, kan det være vanskeligt at opnå konkrete og målbare resultater på omsætning, vækst og medarbejdere. Endvidere kan det være svært at afgøre om effekten er opstået netop som følge af projektet.

En projektperiode på 2 år er kort. Inden for en projektperiode på 2 år, skal der både ske netværksrekruttering, opbygning af netværkskultur, gennemførelse af aktiviteter og forankring.

² Evaluering af FFI's differentieringspulje, LB Analyse, juli 2014.

Synergi og læring mellem netværksprojekterne

En grundlæggende idé bag etablering af de fire netværksprojekter i Region Midtjylland var, at der skulle skabes sammenhæng, synergi og læring mellem projekterne understøttet af en ekstern facilitator. Der er en udbredt erkendelse blandt operatørerne af, at det store fokus i projektarbejdet ligger inden for eget netværk. Det kan derfor være nødvendigt i et fremadrettet perspektiv, at tilknytte en ekstern facilitator til at skabe synergi og læring på tværs af kommende netværksprojekter. For at lette erfaringsudveksling på tværs af netværkene kan det endvidere være en fordel, hvis der fastsættes helt konkrete, ensartede rammer vedr. dokumentation og netværksevaluering, således at benchmarking, løbende dialog og effektiv vurdering mellem netværkene kan understøttes.

Netværkene er på forskellige udviklingstrin (stadier i projektet) og har forskellige formål og målgrupper, hvilket medfører, at der ikke på alle parametre har været mulighed for udnyttelse af synergi og fælles aktiviteter på tværs af projekterne. Dog anfører operatørerne, at de gerne afsøger mulighed for samarbejde.

Facilitatorfunktionen er etableret forholdsvis sent i forløbet i de fire netværksprojekter. Dog er mulighederne for samspil i andet halvår af 2014 bragt i spil på virksomheds- og operatørniveau f.eks. ved at netværkenes operatører, interessentgrupper og virksomheder har indgået aktivt og positivt i drøftelser og erfaringsudveksling på de afholdte valideringsmøder. Facilitatortilknytningen har bevirket, at der er blevet udvekslet erfaringer og ideer mellem netværkene (på operatør-niveau), og der er skabt et fælles lærings- og refleksionsrum. Operatørerne vil arbejde videre med ideer/input fra valideringsmøderne, så vidt det er muligt inden for projektperioden og projekternes rammer.

Det viser, at der er en interesse blandt operatørerne for at lære af hinandens erfaringer. Det er også klart fra valideringsmøderne, at operatørerne gerne samarbejder om fælles arrangementer, der kan tiltrække en tilpas stor kritisk masse af virksomheder. Det er f.eks. arrangementer, der kan være med til at sætte en dagsorden. Derfor bør der også ved fremtidige netværksprojekter indføres et element af samarbejde og erfaringsudveksling mellem projekterne, således at tværgående input og læring kan give mulighed for, at der sker en justering af aktiviteter, organisering m.v. i projektperioden.

Læring – Læring på tværs af fødevarenetværkene

En ekstern facilitator er en forudsætning for læring på tværs af projekterne. Netværksoperatører har været fokuseret på aktiviteter inden for eget projekt frem for at indhente viden fra og forsøge at skabe sammenhæng med de øvrige netværk i regionen. Der er en erkendelse af, at der skal være en ekstern facilitator, som besidder viden og netværkskompetencer, og som muliggør, at der kan sættes en ramme for tværgående læring og vidensdeling mellem netværksprojekterne.

Opsummering på læring – Projektets rammer

I dette afsnit findes en opsummering af "læringsbokse" fra kapitlet Rammer for netværksprojekter.

Ansøgning og bevillingsproces

- *Projekterne har oplevet en vanskelig bevillingsproces* som følge af mange og detaljerede krav til projektansøgningen. Der er en forventning om, at kravene skærpes fremover, hvorfor yderligere professionalisering i projektansøgningsfasen bliver påkrævet. Dette kan afholde virksomhederne fra at indgå tidligt i et projektforsløb. Dog giver virksomheder udtryk for, at de gerne vil involveres.

Geografisk perspektiv

- *Det er en fordel med et bredt geografisk perspektiv.* Virksomhederne foretrækker brede geografiske netværk, idet deres marked og handel ikke er begrænset af snævre geografiske bindinger.
- *Geografi i projekter er en balancegang.* For netværksprojekterne kan det være en udfordring, at medfinansieringen fra kommunerne og evt. LAG gerne ser et stærkt fokus på udvikling og effekt i netop deres kommune/område med mindre, at der er en direkte henført effekt for virksomhederne/lokalområdet.

Effektvurdering og projektperiode

- *Konkret og målbar effekt er vanskelig.* Inden for et projekts definerede tidsramme på 2 år kan det være vanskeligt at opnå konkrete og målbare resultater på omsætning, vækst og medarbejdere.
- *En projektperiode på 2 år er kort.* Inden for en projektperiode på 2 år skal der både ske netværksrekruttering, opbygning af netværkskultur, gennemførelse af aktiviteter og forankring.

Synergi og læring mellem netværksprojekterne

- *En ekstern facilitator.* Netværksoperatører og virksomheder har været fokuseret på aktiviteter inden for eget projektområde frem for at indhente viden og forsøge at skabe sammenhæng med de øvrige netværk i regionen. Der er en erkendelse af, at der skal være en ekstern facilitator, som besidder viden og netværkskompetencer, og som muliggør, at der kan sættes en ramme for tværgående læring og vidensdeling.

7. Netværksprojekter i en erhvervsstrategi

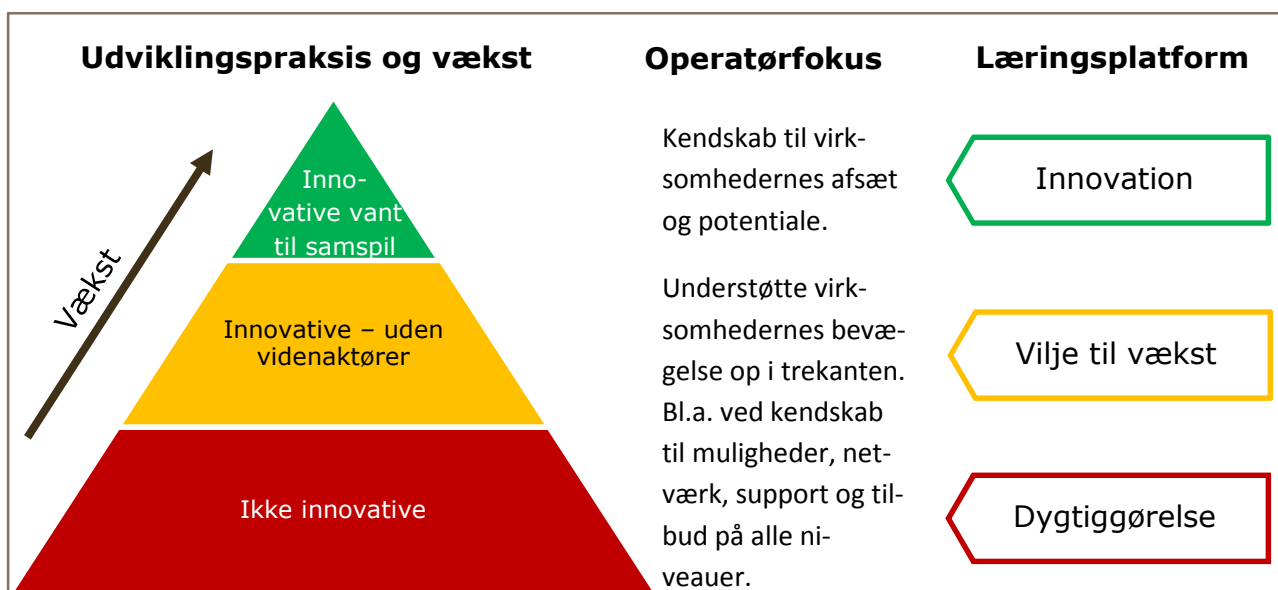
Netværksprojekter og vejen til vækst

De fire netværksprojekter har alle haft "vækst" som et af deres delmål, således at de virksomheder, der deltog i projektet skulle opnå en eller anden form for vækst. Interviews med virksomheder i netværksprojekterne og af evalueringen for Madlandet i vest fremgår det, at netværksprojekterne HAR bidraget til vækst (jf. figur 8). Der fremgår f.eks. følgende udsagn fra virksomheder, når de bliver spurgt om konkret effekt af projekterne i relation til vækst:

- ▶ På den workshop fik jeg en aftale om afsætning af oksekød til 2 restauranter;
- ▶ Jeg forventer at de nye kontakter fra Food Festival vil føre til nye kunder og dermed mere salg;
- ▶ Vi har indgået en aftale om at vores produkter nu også distribueres i gårdbutikker;
- ▶ Vi har fundet en virksomhed, der kan forarbejde oksekødet, så nu kan vi også sælge pølser i vores gårdbutik
- ▶ Vi har fået oprettet en ny og bedre hjemmeside til vores netbutik som følge af deltagelsen på Online-markedsføringskursus.

Virksomhedernes ressourcer, tid og kapacitet til at omsætte inspiration og ny viden fra netværksaktiviteterne til forretning har stor betydning for, om der opnås en effekt fra deltagelse i en aktivitet eller netværket. For at et netværk skal kunne tilføre en virksomhed værdi eller stimulere til en effekt, skal der være en sammenhæng mellem deltagernes motivation og kompetenceniveau, og de tilbud, som netværk har. Figur 10 illustrerer denne sammenhæng.

Figur 10. Udviklingstrekanten



Kilde: Figur vedr. Udviklingspraksis og vækst (trekanten): Analyse blandt fødevarer virksomheder i Region Sjælland gengivet i evalueringen af FFI's differentieringspulje, LB Analyse, juli 2014.

Idet virksomhederne er på forskellige niveauer i Udviklingstrekanten får operatørens kendskab til de enkelte deltagere en stor betydning for at kunne understøtte virksomhederne vækstpotentiale bedst muligt. Dette kræver, at operatøren ikke blot har kendskab til virksomhedernes muligheder, udfordringer og vækstmotivation, men også at operatøren har kendskab til, hvilke muligheder, tilbud og netværk, der kan være relevante for virksomheden at frekventere – også ud over det netværk, som operatøren selv driver. Dermed gælder det for operatøren om at kunne hjælpe (evt. puffe) virksomhederne op ad i Udviklingstrekanten.

Ved netværksprojekter betyder det, at operatøren er en nøgleperson i forhold til virksomhedernes vækst. Det betyder endvidere, at netværksprojektet skal tilrettelægges med henblik på den motivation til vækst, som deltagerkredsen formodes at udvise (se nedenstående afsnit om effektkæde). I denne sammenhæng kan vækst forstås bredt. En måde at tænke en mere aktiv brug af Udviklingstrekanten ind i forhold til netværksprojekter fremover er, at segmenteringskriterierne for målgruppe til fremtidige netværksprojekter ændres til:

- ▶ *Trin 3 Innovation: Virksomheder, der ønsker samarbejde med vidensinstitutioner, eller som har et stærkt fokus på innovation, der har mod, ressourcer og kapacitet, og som ønsker at bringe noget helt nyt til markedet.*
- ▶ *Trin 2 Vilje til vækst: Virksomheder, der har vilje til vækst, lyst til forandring, har de nødvendige ressourcer, og som ønsker at udvikle forretningen mod konkrete af virksomheden fastsatte vækst mål.*
- ▶ *Trin 1 Dygtiggørelse: Virksomheder, som ønsker eller erkender et behov for at udvikle sig, men hvor de nødvendige kompetencer ikke er til stede.*

Derved kan Udviklingstrekanten være fundamentet for de kategorier af netværksprojekter, der udbydes fremover, ligesom Udviklingstrekanten kan være udgangspunkt for segmentering af virksomhederne. På den måde kan virksomhederne lettere og mere strategisk foretage et valg omkring det netværk, der kan gavne virksomheden. Tilsvarende vil operatøren i højere grad kunne tilrettelægge aktiviteter, der passer til deltagernes behov, og foretage en mere målrettet matchmaking i netværket f.eks. i forbindelse med aktiviteterne. En yderligere positiv effekt af denne tilgang vil være, at virksomheder på samme trin i Udviklingstrekanten vil have en højere grad af fællesskab end det ses for de fire netværksprojekter i denne analyse.

Med udgangspunkt i Udviklingstrekanten og de foreslåede segmenteringskriterier vil det være nemmere for virksomhederne at bevæge sig opad i Udviklingstrekanten. I dag er netværkenes virksomheder henvist til at forlade sig på operatørens/facilitators overblik over relevante erhvervsfremmetilbud (hvilket kan være tilstrækkeligt i mange situationer). Det fremgår af analysen af netværksprojekterne, at samarbejdet mellem netværkene og erhvervsfremmeaktører generelt er meget ad hoc og ikke systematisere-

ret. Der er dog flere eksempler på, at f.eks. Agrotech har skaffet virksomheder en Vi-deskupon (det hed ordningen på det pågældende tidspunkt), eller at Østjyllands Spi-sekammer har sendt virksomheder videre til FFI. Fra Smagen i Centrum er der flere eksempler på, at nabokommunens erhvervsservice har hjulpet netværkets virksomheder.

Operatørens fokus på både egen netværksudvikling og drift samt på andre tilbud i markedet kræver et stort og bredt kendskab til andre netværk, aktører og tiltag samt et godt overblik. Det er her et forslag, at dette overblik kunne knyttes til en allerede eksisterende enhed indenfor fødevarerindsatsningen.

Dette vil give en klarhed over arbejdsdelingen samt en "fødekæde" mellem fødevarerindsatsningen, erhvervsserviceenheder, operatører og andre erhvervsfremmeaktører, idet det bliver mere klart for virksomhederne hvilke fordele, tilbud og udbytte, der kan forventes på de forskellige trin. Ligeledes kan virksomhederne blive mere bevidste om, hvilke erhvervsfremme aktører der findes og deres relevans.

Anbefaling – Netværksprojekter og sammenhæng med andre tilbud

Netværksprojekter bør indgå i en større helhed omkring en Fødevarerindsatsning. Netværksprojekter skal hjælpe virksomheder på vej i deres udvikling. Her er et overblik og tilknytning til det øvrige erhvervsfremme system og tilbud nødvendig. Et samlet overblik og formidling mellem de forskellige aktører kan med fordel samles ét sted.

Netværksprojekter og vækst har en klar sammenhæng. Det bliver tydeligere for virksomhederne, hvilke(t) netværk der er relevant at henvende sig til, hvis netværkene eller dele af netværkenes aktiviteter er segmenteret efter Dygtiggørelse, Vilje til vækst og Innovation.

Hvis effekten skal være vækst

Fra interviews med virksomheder i netværksprojekterne fremgår det, at virksomhederne anser vækst for at være:

- ▶ En bredere distribution.
- ▶ Kontakter til nye kunder.
- ▶ Et bredere sortiment.
- ▶ Øgede personlige kompetencer.
- ▶ Forbedringer i virksomhedens drift og forretningsgrundlag.

I forhold til netværksprojekterne betyder det, at netop projekternes fokus på at styrke kompetencer og afsætning samt skabe kontakter blandt de små og mellemstore virksomheder ER med til at skabe vækst hos deltagerne.

Helt grundlæggende, kan vækst ikke realiseres, hvis ikke de nødvendige kompetencer og ressourcer findes i virksomheden. Så den første forudsætning for, at en virksomhed bevæger sig mod vækst, er en motivation, og her spiller netværkene en stor rolle. Det fremgår f.eks. af Smagen i Centrum, hvor erkendelsen af netop virksomhedernes motivation for vækst var en vigtig succesfaktor i forhold til projektet. Når virksomhederne har en spirende motivation for vækst, afføder det et behov for at dygtiggøre sig f.eks. ved at deltage i kompetenceopbyggende aktiviteter. Her viser analysen af netværksprojekterne, at såfremt de aktiviteter, som tilbyder virksomhederne uddannelse og viden på et niveau og en form, der passer til virksomhederne, så giver det virksomhederne et meget højt udbytte. Med andre ord kan netværket styrke virksomhedens kompetenceopbygning, og det er med til at gøre virksomheden mere rustet til vækst.

Væksten kan først indtræffe, når der sker forandringer i den måde, som virksomheden drives på. Her kan der f.eks. være forandringer i lederens mentalitet og motivation, nye måder at drive forretning på, introduktion af nye produkter, eller der kan implementeres ny teknologi eller nye processer. Den forandringsparate virksomhed er også relevant for netværksprojekter, men virksomhedens behov for støtte er anderledes end for de virksomheder, der primært søger (personlig) dygtiggørelse. De forandringsparate virksomheder søger i højere grad ny viden indenfor forretningsudvikling, teknologi og samarbejdspartnere (også i forhold til vidensinstitutioner). For at denne gruppe virksomheder kan få et udbytte af et netværksprojekt, er det nødvendigt, at operatøren besidder en forretningsmæssig forståelse for det at drive virksomhed og de udfordringer, der følger med, men også at operatøren er i stand til at matche virksomheden med de nødvendige kompetencer, ressourcer og kontakter i og udenfor netværket.

For hovedparten af de virksomheder, der igangsætter forandringer som følge af netværksaktiviteterne vil den forretningsmæssige effekt sandsynligvis først vise sig efter længere tid (evt. flere år). Endvidere kan det være vanskeligt at påvise, at netop den kontakt eller den aktivitet i det netværk var årsag til den positive effekt. Figur 12 sammenfatter ovenstående proces. Det centrale er, at netværksprojekter KAN bidrage til forretningsudvikling, hvilket KAN føre til vækst. Men forudsætningen for forretningsudvikling er motivation, ressourcer og kompetencer, hvilket er væsentlige temaer for netværksprojekter.

Figur 12 Effektkæden



Kilde: LB Analyse 2012. Indgår i Midtvejsevaluering af Klog hverdagsmad, Den Midtjyske fødevareresatsning.

Det betyder sammenfattende, at et netværksprojekt ikke kan dække hele kæden fra kompetenceopbygning til økonomisk effekt, men bør tilrettelægges, så det er målrettet et element i effektkæden (eksempelvis netværksprojekter for små virksomheder med meget konkret (hands-on) kompetenceopbygning og afsætningsfremmende aktiviteter). Det beror på forskel på målgruppens behov og kompetenceniveau, virksomhedskategorierne, kompleksiteten i samarbejdsstrukturer, valg af aktiviteter, men også på forhold som effekt på kort eller lang sigt.

Anbefaling – Netværket og effektkæden

Netværket skal målrettes et eller flere elementer i effektkæden. Ved at målrette et netværksprojekt i forhold til et eller flere elementer i effektkæden vil der være stærkere sammenhæng mellem deltagere, motivation, mål, aktiviteter og forventet udbytte og effekt, end hvis et netværk favner hele effektkæden.

Netværksprojekter for især små virksomheder. Denne målgruppe søger meget konkret (hands-on) kompetenceopbygning og afsætningsfremmende aktiviteter. Der skal tænkes professionelt og visionært, men i småskala-størrelse.

Netværksprojekter og turisme

Turisme- og oplevelsesaspektet er indeholdt i alle fire netværksprojekter. Det falder i god tråd med virksomhedernes tankegang, idet der anføres i interviews:

- ▶ Vi har et stort salg til turisterne om sommeren. Det er med til at øge kendskabet til vores produkter, og det har betydet, at vi nu også har salg i København.
- ▶ Vi får besøg af en del "fag-turister", der gerne vil se produktionen.
- ▶ Vi ser et stort potentiale i at samarbejde med sommerhusudlejere.
- ▶ Vi har udviklet "sommerhuskasser", så turisterne introduceres til lokale produkter, når de kommer til sommerhuset.
- ▶ Vi kan mærke en stigende interesse for oksekødet, når folk har været ude i naturen og har set dyrene.

Der er blandt virksomhederne en opmærksomhed omkring betydning af turister, dels som kunder og dels som "ambassadører" for produktionen. Analysen af netværksprojekterne viser, at kun for Madlandet i vest har der været et strategisk fokus på turisme, og det har været afspejlet i projektets styregruppe. For de øvrige projekter er

det ikke lykkedes i samme grad at sætte en aktiv og samlet indsats ind på turismeområdet via netværket. Det kan bero på manglende koordinering, få ressourcer og et andet strategisk fokus hos styregruppe, operatør og virksomheder.

Region Midtjylland har igangsat en turismeindsats gennem operatøren Midtjysk Turisme, og den omfatter også fødevareområdet. For at øge gennemslagskraften af netværksprojekterne i forhold til turister vil det være nødvendigt, at netværkene inddrages i større satsninger på området. Netværkene er kortvarige projekter og har ikke ressourcer til at løfte en turismeindsats, men derimod kan netværkene være med til at understøtte en større kommunal og regional turismesatsning. Det fordrer en tættere dialog mellem netværksoperatørerne og turismeinitiativet, hvor netværkenes virksomheder vil indgå som en del af tilbuddet om fødevarerrelaterede oplevelser i kommunerne og regionen.

Anbefaling – Netværk og turisme

Netværksprojekter kan gavne en turismeindsats og omvendt. Netværksprojekter kan ikke løfte en turismeindsats, men skal ses som et aktiv i en større regional satsning på turisme. Netværkenes deltagere har kontakt med turister, og det er med til at eksponere virksomhederne udenfor kommuner og regionen. En tættere dialog og samarbejdsstrukturer bør udvikles på området.

Netværksprojekter og Fødevareindsatsen i Region Midtjylland

Denne analyse er udarbejdet på baggrund af netværksprojekter i Region Midtjylland. Netværkene er etableret for at styrke afsætning, udvikle nye forretningsmodeller, og øge professionaliseringen af aktørerne (netværksdeltagerne). Analysen har vist, at de fire netværk HAR bidraget til dette formål – hver på sin vis. Analysen har også vist, at det er meget svært at skabe en målbar effekt i en (lille) virksomhed i form af øget omsætning, eksport eller beskæftigelse på baggrund af et 2-årigt projektforsøg. Endvidere har analysen dokumenteret, at *vækst* og *netværk* er forhold, der bør defineres nærmere, før en egentlig vurdering af projekterne kan gennemføres. Det står også klart fra analysen, at netværksprojekter er udfordret på rekruttering af deltagere, projekternes strategiske udvikling og forankring. På den positive side tæller det stærkt, at de virksomheder, som har involveret sig meget i projekternes aktiviteter og netværket til de øvrige deltagere, har fået et positivt og realiserbart udbytte.

Samlet taler det for, at netværksprojekter kan medvirke til en udvikling i fødevareerhvervet både på kort sigt og på lang sigt.

Denne rapport er udarbejdet med det formål at uddrage den vigtigste læring fra de fire netværksprojekter hvad angår Netværket, Virksomhederne samt Operatør og organisation. De vigtigste læringspunkter er sammenfattet herunder og er gennemgået i

den foranstående rapport. Det er håbet, at nedenstående punkter kan tages i betragtning ved justering af fødevarenetværkenes aktiviteter, organisering m.v. i den resterende del af projektperioden samt ved etablering af fremtidige netværksprojekter, så projekterne i endnu højere grad kan gavne virksomheder, erhvervet og blive mere operationelle for de personer, som påtager sig det store arbejde med at drive netværksprojekterne.

De 10 vigtigste læringspunkter

► **Netværket**

1. Skab klarhed over, hvad der menes med *netværk og vækst* – både for operatør, deltager og bevillingsgiver;
2. Tag udgangspunkt i deltagernes behov og ønsker, skab involvering, "*commitment*" og involver de rette samarbejdspartnere. Så følger *sammenhængskraften og dynamikken* i netværket.
3. Find det unikke, der skaber grundlaget for at samles i netværket, for netværkets strategiske udvikling og for rekruttering og forankring – netværkets *Unique Selling Points*.

► **Virksomhederne**

4. Skab aktiviteter, der imødekommer deltagernes forventninger til udbyttet af netværket. Det kan være øget afsætning, bedre kompetencer, eller andet – bare deltagerne opnår et *konkret udbytte, de kan forholde sig til*.
5. Volumen (højt deltagerantal) er ikke altid ensbetydende med et godt arrangement. Den *kritiske masse* skal ses i forhold til arrangementet, dets rammer og formål.
6. Aktiviteter, der fremmer samarbejde og relationer, giver effekt på både kort og lang sigt, og er med til at sikre *involvering af deltagerne* i netværket.
7. Læringen skal være på *deltagernes professionelle niveau* – de kommer for at få et udbytte og ikke underholdning.

► **Operatør og organisation**

8. *En visionær, socialt begavet og fagligt dygtig operatør med godt personligt netværk* er en vigtig faktor for, at et netværk kan udvikle sig dynamisk.
9. En dygtig *projektleder* er ikke nødvendigvis en dygtig *netværksfacilitator*.
10. Netværkets *styregruppe* spiller en vigtig rolle for netværkets strategiske udvikling, gennemslagskraft og forankring. Styregruppen skal afspejle aktørkredsen, og sammensætningen af styregruppen skal følge udviklingen i netværkets kompleksitet.

Bilag

Bilag 1. Interviews og evalueringsdesign

Kilder:

- ☒ Interviews med projektere, projektledere og koordinatore af de 4 netværksprojekter.
- ☒ Interviews ud fra spørgeskema med deltagere i hvert netværk => 23 dybdeinterviews, hvoraf 18 har deltaget i netværksaktiviteter.
- ☒ Statusrapporter, hjemmesider, slutrapporter og andet materiale.

Profiler af deltagerne:

- ☒ Gårdbutikker, små fødevarerproducenter, landmænd, cateringvirksomheder.
- ☒ Lokal afsætning, lokal råvarerforsyning.
- ☒ Aktiv involvering i netværket.

Indhold i spørgeskema til virksomhederne:

- ☒ Profil af virksomheden.
- ☒ Involvering – og i hvilke aktiviteter.
- ☒ Relationer og netværk.
- ☒ Effekt – på hvilken måde og hvad har været årsagen til effekt.
- ☒ Kompetenceløft – for hvilke emner.
- ☒ Forpligtelse overfor netværket.
- ☒ Mest positive og største udfordring ved at deltage.
- ☒ Samarbejde med erhvervsfremme.
- ☒ Forslag til forankring af netværket og dets aktiviteter.

Bilag 2. Litteraturliste

LB Analyse (2014): Evaluering af FFI's Differentieringspulje for Region Midtjylland

LB Analyse (2012): Midtvejsevaluering af Klog Hverdagsmad, Den Midtjyske Fødevarsatsning, for Region Midtjylland

Hamann K. et al (2014): A toolbox for improving food sector networks' performance. Prepared in the Netgrow project, FP7 project

Hamann K (2012): Food sector networks in Canada and New Zealand – Benefits and barriers to innovation. Presentation for the WiCaNem conference, Wageningen, 2012 (Based on research conducted in the Netgrow FP7 project)

Hamann K. et al (2012): Applicable tool and data gathering template for network performance measurement. Prepared in the Netgrow project, FP7 project

Schiefer G. og Hamann K. (2011): Networks in the Danish food sector. Profiles, innovation and SMEs. Prepared in the Netgrow project, FP7 project

Hamann K. et al (2011): Food sector networks in New Zealand, Brazil, USA and Canada – Research on best practices, innovation and knowledge transfer. Prepared in the Netgrow project, FP7 project

Hamann K. og Kalstrup L. (2014): Rapport om fødevarenetværket Smagen i Centrum

Hamann K. og Kalstrup L. (2014): Rapport om fødevarenetværket Smag på Landskabet

Hamann K. og Kalstrup L. (2014): Rapport om fødevarenetværket Østjyllands Spisekammer

Hamann K. og Kalstrup L. (2014): Rapport om fødevarenetværket Madlandet i vest

Netværksakademiet.dk

Region Midtjylland (2013): Beskrivelse af de fire fødevarenetværk under det midtjyske Grøn Vækst Program. Februar 2013