Funded by the Nordic Council of Ministers

Cooperation in Competition Project
Book of Business

Innhold

1. Innledning
2. Klyngearbeid for små og mellomstore bedrifter
3. Book of Business som verktøy i klyngearbeidet
4. Generell digital praksis
5. Digital praksis for entreprenører
6. Casestudier/beste praksis
   6.1 I Litauen
   6.2. I Latvia
   6.3. I Estland
   6.4. På Grønland
   6.5. I Norge
   6.6. På Island
   6.7. I Danmark
7. Ressurser
8. Verktøy for instruktører: bærekraftige og overførbare praksiser

Innledning

Om prosjektet

Prosjektet "Cooperation in Competition" (Co-in-Co) har som mål å øke bedriftenes konkurranseevne ved å øke den digitale kompetansen og skape løsninger på felles utfordringer sammen med nabobedrifter gjennom klyngenettverk. Prosjektet er medfinansiert av Nordplus-programmet til Nordisk ministerråd.
Mellom november 2021 og januar 2023 la dedikerte "Cooperation in Competition"-partnere fra sju land ut på en reise for å:

- Utvikle omfattende opplæringsmateriell som dekker "Entreprenørskap i klyngenettverk", "Generelle digitale ferdigheter" og "Digitale ferdigheter for entreprenører".
- Styrke partnerorganisasjonene gjennom "train-the-trainer"-aktiviteter.
- Gjennomføre pilotprogrammer i Latvia, Litauen, Estland og Grønland.
- Lage Co-in-Co e-kurs og ressurser for selvstudium basert på forsknings- og opplæringsmateriellet.
- Lag Book of Business - et kompendium med overførbar beste praksis om disse viktige temaene.

Vår oppgave er å styrke næringer som er sterkt påvirket av pandemien, spesielt i distriktene - turisme, landbruk, transport og detaljhandel - ved å utstyre bedrifter med de verktøyene de trenger for å blomstre og fremme partnerskap.

Partnere

WE ARE ENTREPRENEURS	**We Are Entrepreneurs** (Danmark) tilbyr opplæringsprogrammer for voksne innen entreprenørskap, digitalisering og økonomikunnskap for å hjelpe sårbare grupper i samfunnet som ønsker å tilegne seg etterspurte ferdigheter gratis og i et ikke-formelt miljø som kan tilpasses deres situasjon.
Sfs Adult Education Iceland	Step by step (Island) etablert i 1987, er et innovativt opplæringsfirma med fokus på internasjonale prosjekter, entreprenørskap og bærekraft. Som pioner innen voksenopplæring støtter selskapet aktivt sosial inkludering, deltar i globale prosjekter og bidrar til strategier for voksnes læring. Fremtidsvisjonen er å forbli en ettertraktet leverandør av internasjonal kunnskap innen voksenopplæring og livslang læring.
Prios	I alle sine aktiviteter har Prios Kompetanse et sterkt fokus på individet og dets behov. Dette innebærer å gi støtte til individuell opplæring på arbeidsplassen, individuelle læringsprosesser, markedsadgang og livsplanlegging generelt. De tilbyr workshops og kurs som varer fra noen

	få skoletimer til et helt semester.
Avannaata Kommunia	Nord-Grønland kommune, Avannaata Kommunia, har 4 byer og 23 bygder, ca. 10.907 innbyggere. Avdelingen for industri og næringsliv administrerer og leverer tjenester til næringsdrivende og kompetanseutviklingsenheter i regionen. Som reiselivskonsulenter er de i daglig dialog med reiselivsaktørene i regionen.
EDUKACINIAI PROJEKTAI	EDUPRO gjennomfører opplæringskurs, seminarer, konferanser, møter og andre arrangementer, og tilbyr informasjon, rådgivning, mekling og utdanning til fagpersoner og vanskeligstilte grupper i samfunnet for å sikre deres sosiale og arbeidsmessige integrering.
PEOPLE TO PEOPLE Estonia	People to People International (PTPI) har som mål å fremme internasjonal forståelse og vennskap gjennom pedagogiske, kulturelle og humanitære aktiviteter som innebærer utveksling av ideer og erfaringer direkte mellom mennesker fra ulike land og kulturer.
RISEBA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Business • Arts • Technology	RISEBAs formål er å utvikle samfunnsansvarlige entreprenører, ledere og fagpersoner for latvisk og internasjonalt næringsliv og samfunn ved å tilby tverrfaglig, studentsentrert, interaktiv, forsknings- og innovasjonsdrevet grunnutdanning, høyere utdanning, lederutdanning og livslang læring av høy kvalitet.

Definisjon av begreper

Klyngearbeid

Klyngearbeid er en type samarbeid mellom bedrifter der de jobber sammen om et felles mål eller prosjekt. Dette kan innebære deling av ressurser, kompetanse og kunnskap.

Klyngearbeid kan være fordelaktig for alle involverte selskaper. Det kan hjelpe dem til å:

Redusere kostnader: Ved å dele ressurser kan bedrifter spare penger på blant annet utstyr, lokaler og personell.

Forbedre effektiviteten: Ved å samarbeide kan bedriftene effektivisere prosessene sine og få ting gjort raskere.

Få tilgang til nye markeder: Ved å samarbeide med selskaper i andre land kan bedrifter utvide rekkevidden og selge produktene eller tjenestene sine til et bredere publikum.

Utvikle ny teknologi: Ved å slå sammen sine ressurser og sin kompetanse kan selskapene utvikle ny teknologi som de ikke ville vært i stand til å utvikle på egen hånd.

Men klyngearbeid kan også være utfordrende. Det krever at bedriftene er villige til å dele informasjon og samarbeide på en koordinert måte. Det kan også være vanskelig å administrere og koordinere arbeidet til flere selskaper. Alt i alt kan klyngearbeid være et verdifullt verktøy for

bedrifter som ønsker å forbedre effektiviteten, redusere kostnadene og få tilgang til nye markeder. Det er imidlertid viktig å vurdere utfordringene nøye før man går i gang med et klyngeprosjekt.

Book of Business

Book of Business er i dette prosjektet definert som en samling bedriftsrelaterte tekster som beskriver hvordan en enkelt bedrift eller en gruppe bedrifter fungerer. Den kan inneholde alt om virksomheten, fra ideen bak den til hvordan hver enkelt jobb i virksomheten utføres fra dag til dag.

Eksempler på emner fra en restaurants Book of Business kan være: Opplæring av personalet; Vårt produkt - hva vi selger og våre spesialiteter; Trip Advisor - hvordan bruke det; Hvordan tilberede frokost; Tilberedning av lunsj og middag

Denne listen kan suppleres med mye mer, avhengig av bedriften. Eksempler på temaer fra en Business Cluster Book of Business kan være: Hvordan klyngen ble startet, målet med klyngearbeidet, hvordan arbeidet er fordelt mellom partnerne, rollene til de ulike bedriftene i klyngen og regler for partnerskap i klyngen.

Book of Business er derfor et fleksibelt konsept, avhengig av hvor det skal brukes.

Entreprenørskap

Entreprenørskap er det å skape en virksomhet ut fra en idé eller en mulighet. Entreprenørskap omfatter alt fra starten av et nytt selskap til å bli et stort selskap, slik det defineres av de som er entreprenører. Det er prosessen med å identifisere og utnytte muligheter. Det innebærer å ta risiko, innovere og forvalte ressurser for å skape noe nytt. Entreprenører er personer som er villige til å ta risiko og legge ned hardt arbeid for å starte og utvikle en bedrift. De er ofte kreative og innovative, og de evner å se muligheter som andre kanskje ikke ser. Entreprenørskap er viktig for økonomien fordi det skaper arbeidsplasser, fremmer innovasjon og bidrar til å forbedre levestandarden.

Små og mellomstore bedrifter

SMB står for små og mellomstore bedrifter. Definisjonen av SMB varierer fra land til land, men omfatter vanligvis bedrifter med færre enn 250 ansatte og en årlig omsetning på under 50 millioner euro. SMB-bedrifter er viktige for økonomien fordi de skaper arbeidsplasser, driver innovasjon og bidrar til å forbedre levestandarden. De er også mer fleksible enn store bedrifter og kan raskere tilpasse seg endringer i markedet.

Små og mellomstore bedrifter står overfor en rekke utfordringer, som tilgang til finansiering, mangel på kvalifisert arbeidskraft og konkurranse fra store bedrifter. Men de har også en rekke fordeler, som fleksibilitet, innovasjon og kundefokus.

Prosjekthensyn

Mangfold og forskjeller mellom partnere og land

Siden partnerne i Co-in-Co-prosjektet kommer fra forskjellige land og har ulik bakgrunn, ble hensynet til mangfold og forskjeller diskutert og tatt hensyn til før pilotprosjektet startet. Det var viktig å bli enige om emner og fokusområder som kunne tilpasses hvert enkelt tilfelle og hver enkelt region. Partnerne ble enige om hvilke moduler som skulle brukes under pilotprosjektet, og disse ble oversatt til hvert enkelt språk.

Hensyn til språk i prosjektet

Hovedspråket var engelsk under opplæringsøkter og partnermøter. Da pilotprosjektet ble gjennomført i Latvia, Litauen, Estland og Grønland, oversatte kursholderne og holdt foredrag på lokale språk. Ettersom det finnes ulike kulturer og sosiale kostymer, ble partnerne enige om å være fleksible under pilotprosjektene med små og mellomstore bedrifter og mikrobedrifter.

SMB-begrepet varierer fra land til land

På grunn av de ulike bedriftsstrukturene i hver partnerregion ble SMB-begrepet grundig diskutert mellom partnerne. Spesielt på Grønland og Island er en SMB ofte en stor bedrift, og partnerne bestemte seg derfor for å være fleksible og pragmatiske når de valgte ut deltakere til pilotprosjektet.

Praktiske hensyn ved pilotering

Ettersom fokusområdet for piloteringen var i mindre befolkede områder, vurderte hver partner som gjennomførte opplæringen de ekstra kostnadene knyttet til reise og fasiliteter.

Praktiske hensyn partnermøter

For å få en bedre forståelse av partnerregionene og begrepet i mindre befolkede områder ønsket partnerne å ha et fysisk møte i hver partnerregion, i Baltikum, på Island og på Grønland. På grunn av prosjektets budsjett ble det bare gjennomført fysiske møter i to regioner.

Slik er denne forretningsboken skrevet

Co-in-Co Book of Business består av åtte kapitler som forklarer hva klyngearbeid spesifikt for små og mellomstore bedrifter innebærer, hvordan man oppretter og bruker BoB som et verktøy i klyngearbeid, hvilke generelle digitale praksiser som er viktige i dag, og hvilke digitale praksiser som anbefales for gründere. Kapittel 6 inneholder casestudier og beste praksis fra partnerlandene. Separate kapitler om gratis ressurser og verktøy for kursholdere er under ferdigstillelse i denne Bob.

Kapittel 2. Klyngearbeid for små og mellomstore bedrifter

Introduksjon til klynger

Klynger er grupper av sammenkoblede bedrifter, leverandører og relaterte institusjoner som opererer i samme geografiske område og bransje. De samarbeider for å nå felles mål, dele ressurser og styrke den kollektive konkurranseevnen. I dagens globale økonomi spiller klynger en avgjørende rolle. De fremmer innovasjon, skaper økonomisk vekst og gir bedrifter, særlig små og mellomstore bedrifter, et konkurransefortrinn. Ved å være en del av en klynge kan bedrifter få tilgang til spesialiserte ressurser, dele kunnskap og samarbeide mer effektivt. I en tid der samarbeid og spesialisering er avgjørende, er det viktig å forstå klynger for alle bedrifter som ønsker å lykkes.

Typer av klynger

Klynger kan kategoriseres ut fra ulike kriterier. Vanlige typer inkluderer

- **Geografiske klynger**, sentrert rundt et bestemt sted
- **Sektorklynger**, fokusert på en bestemt bransje
- **Kunnskapsklynger**, bygget rundt forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Hver av dem tilbyr unike fordeler, og små og mellomstore bedrifter bør velge ut fra sine mål og behov.

Fordelene med klynger for små og mellomstore bedrifter

For små og mellomstore bedrifter (SMB) gir det mange fordeler å bli med i eller danne klynger. For det første styrker klynger konkurranseevnen.

1. Ved å samarbeide kan små og mellomstore bedrifter utnytte felles ressurser, redusere kostnadene og øke effektiviteten.
2. I en klynge har små og mellomstore bedrifter lettere tilgang til spesialiserte leverandører og fagarbeidere, noe som sikrer kvalitet og levering til rett tid.
3. Klynger fremmer innovasjon. Nærheten og samspillet mellom bedriftene fører til kunnskapsdeling, noe som gir grobunn for nye ideer og løsninger.
4. Å være med i en klynge betyr ofte at man når bedre ut på markedet. Små og mellomstore bedrifter kan markedsføre produktene eller tjenestene sine i fellesskap og dermed oppnå større anerkjennelse.
5. Klynger utgjør et sikkerhetsnett. I utfordrende tider kan bedriftene lene seg på hverandre for å få støtte, noe som sikrer motstandsdyktighet og bærekraft. For små og mellomstore bedrifter er klynger ikke bare en trend, men et strategisk valg for vekst og stabilitet.

Interessentenes rolle i klyngedannelse og klyngeledelse

Klynger er sammensatte økosystemer, formet av samarbeid mellom ulike aktører som alle spiller en sentral rolle i dannelsen, veksten og bærekraften. Midt i dette økosystemet står de små og mellomstore bedriftene, som driver frem innovasjon og fremmer konkurransekraft. Din aktive deltakelse og ditt engasjement er avgjørende for klyngens suksess. For å få mest mulig ut av det, bør du sette deg inn i interessentene og deres forventede rolle.

Myndighetene legger grunnlaget ved å tilby politisk støtte, infrastruktur og økonomiske insentiver. Myndighetenes rolle er å skape et gunstig miljø der klyngene kan blomstre, ved å sørge for at regelverket er gunstig og barrierene minimeres.

Utdanningsinstitusjoner og forskningssentre tilfører ofte klyngen kunnskap, forskning og kvalifisert arbeidskraft. De samarbeider med små og mellomstore bedrifter om forskningsprosjekter, tilbyr opplæringsprogrammer og sørger for en jevn strøm av talenter til klyngen.

Bransjeforeninger fungerer vanligvis som en brobygger, tilrettelegger for samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter, organiserer arrangementer og taler klyngens sak på høyere nivåer. De tilbyr også plattformer for kunnskapsdeling og nettverksbygging.

Ankerbedrifter er etablerte, innflytelsesrike bedrifter i klynger. Deres tilstedeværelse tiltrekker seg ressurser og muligheter, slik at små og mellomstore bedrifter kan utnytte deres nettverk, ekspertise og markedstilgang til vekst.

Beste praksis for små og mellomstore bedrifter i klyngedeltakelse

For små og mellomstore bedrifter gir det mange muligheter å være en del av en klynge. Men for å kunne utnytte disse fordelene fullt ut, må de små og mellomstore bedriftene følge visse retningslinjer. Her er noen praktiske tiltak for å sikre et effektivt klyngesamarbeid.

Aktiv deltakelse. Delta regelmessig på klyngemøter, workshops og arrangementer. Det holder deg ikke bare oppdatert, men styrker også nettverket ditt i klyngen.

Samarbeidstankegang. Velg samarbeid fremfor konkurranse. Joint ventures, felles prosjekter og forskningssamarbeid kan føre til gjensidig vekst og innovasjon.

Samarbeide med lokale utdanningsinstitusjoner og forskningssentre. Tilby praksisplasser, samarbeid om utvikling og delta i opplæringsprogrammer for å sikre en jevn strøm av talenter og innovasjon.

Ha en åpen og transparent **kommunikasjon** med de andre klyngemedlemmene. Å dele utfordringer, suksesser og innsikt kan føre til kollektiv problemløsning og vekst.

Dra nytte av **felles ressurser**, fasiliteter, opplæringsprogrammer og infrastruktur. Dette kan føre til kostnadsbesparelser og økt effektivitet.

Hold deg informert om klyngens retningslinjer, insentiver og muligheter. Dette sikrer at du ikke går glipp av fordeler eller støtte som tilbys.

Bygg relasjoner med større bedrifter i klyngen. De kan tilby mentorskap, markedstilgang og til og med partnerskapsmuligheter.

Tilbakemelding og bidrag ved aktivt å gi tilbakemelding på klyngeinitiativer og bidra med ideer. En proaktiv tilnærming kan forme klyngens retning på en måte som er gunstig for SMB-ene.

Ikke bare fokuser på bedrifter i din egen bransje. Gå i dialog **med interessenter fra ulike sektorer** i klyngen for å få en bredere innsikt og flere muligheter.

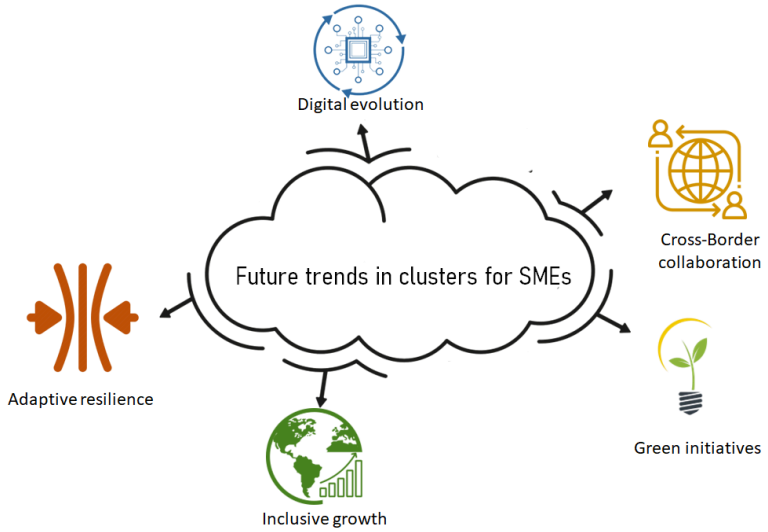
Kontinuerlig læring siden klyngene ofte tilbyr opplæring, workshops og seminarer. Delta aktivt og oppmuntre teamet ditt til å gjøre det samme. Kontinuerlig læring sikrer at bedriften din holder seg konkurransedyktig og oppdatert.

Beste praksis for små og mellomstore bedrifter i en klynge

- ✔ **Gå sammen** og inngå allianser i klyngen. Samarbeidsprosjekter forsterker styrker og samler ressurser.
- ✔ **Vær nysgjerrig** og delta på klyngeworkshops og seminarer. Kunnskap er makt.
- ✔ **Bruk ressursene smart** ved å benytte felles fasiliteter og verktøy. Det er kostnadseffektivt og øker effektiviteten.
- ✔ Forske og **innovere sammen**. To hjerner er bedre enn én.
- ✔ Bygg **aktivt nettverk** og relasjoner, særlig med ankerselskaper. Ekspertisen deres kan være avgjørende.

Fremtidige trender innen klynger for små og mellomstore bedrifter

I takt med at forretningslandskapet utvikler seg, gjennomgår også klynger en utvikling som byr på både utfordringer og muligheter for små og mellomstore bedrifter.



Digital utvikling. Fremveksten av teknologi skaper "digitale klynger". Disse virtuelle økosystemene gjør det mulig for små og mellomstore bedrifter å samarbeide og innovere uten geografiske begrensninger og utnytte global ekspertise og globale markeder.

Samarbeid på tvers av landegrensene. Globaliseringen fremmer "globale klynger". Små og mellomstore bedrifter kan nå inngå partnerskap på tvers av landegrensene, få tilgang til ulike markeder og ressurser og navigere mer sømløst i internasjonale regelverk.

Grønne initiativer. Bærekraft er ikke lenger bare et moteord, men en nødvendighet. Klynger fokuserer i økende grad på miljøvennlig praksis, noe som får små og mellomstore bedrifter til å ta i bruk grønn teknologi og bærekraftige forretningsmodeller.

Inkluderende vekst. Fremtidens klynger vil legge vekt på inkludering og sørge for at fordelene fordeles rettferdig mellom alle medlemmene, noe som fremmer en følelse av fellesskap og et felles formål.

Tilpasningsdyktighet. Globale utfordringer som pandemier og økonomiske endringer gjør at fremtidige klynger vil prioritere tilpasningsevne og robusthet, slik at små og mellomstore bedrifter blir bedre rustet til å navigere i usikre situasjoner.

Kapittel 3. Book of Business (BoB) som et verktøy i klyngearbeidet

Hvorfor BoB er viktig

I dagens konkurranseutsatte verden er det viktig å etablere en unik identitet, enten du er gründer, bedriftseier eller jobbsøker. BoB er et personlig verktøy som fremmer selvrefleksjon, personlig vekst og gründertenkning. Det gir et grunnleggende referansepunkt for ulike scenarier og strategisk planlegging. BoB er også en hjørnestein som skaper kontakter, muliggjør informasjonsutveksling og fremmer samarbeid mellom bedrifter i klynger. BoB er mer enn bare dokumentasjon, den fungerer som en kanal for synergi og vekst i sammenkoblede økosystemer.

Utvikling av BoB-konseptet på Island

I 2005 ble "All Senses Group" (ASG) etablert som et samarbeid mellom ulike reiselivsbedrifter på Vest-Island. ASGs oppgave var å presentere Vest-Island som en unik sansedestinasjon på Vestnorden, en reiselivsmesse som tar sikte på å skape uforglemmelige opplevelser for besøkende.

ASG-gruppen besto av 14 ulike aktører, blant annet hoteller, pensjonater, restauranter, turoperatører, historiske steder og matprodusenter. Disse medlemmene bidro med ulik bakgrunn, erfaringer og forventninger til gruppen, noe som beriket samarbeidet.

Samarbeidet med ASG avdekket behovet for et felles rammeverk for forretning og markedsføring. Dette verktøyet skulle gi presisjon og helhet, slik at man kunne lykkes i et konkurranseutsatt marked. Viktige områder som ble tatt opp, var kjernevirksomhetskonsepter, unikhet, driftsprosedyrer, kvalitet, bærekraft, åpningstider, opplæring og fremtidsvisjoner. Gjennom sju års samarbeid ble behovet for et transparent og effektivt verktøy tydelig. Dette førte til fremveksten av "BoB, The Book of Business."

BoBs formål og struktur

BoB er en omfattende database som inneholder viktig informasjon om bedriftens kundekrets, eksisterende kunder, partnere, leverandører og nøkkelkontakter. Det er et dynamisk verktøy for å håndtere relasjoner og skape kontakter i næringslivet. Det primære målet er sømløs informasjonsutveksling og kontaktskaping, slik at bedrifter kan finne potensielle samarbeidspartnere og identifisere muligheter som er i tråd med deres mål.

BoB-strukturen omfatter seksjoner om produkter/tjenester, kundeporteføljer, markedsanalyse, partnerskap og fremtidsprognoser. Den integrerer tekst, multimedia og interaktive elementer for å gi et helhetlig bilde av selskapet.

En personlig BoB samler virksomhetens visjon, mål og prosedyrer i én ressurs. Det forbedrer ledelse, markedsføring, salg, opplæring og prestasjonsvurderinger - og bidrar til vekst, bærekraft og evne til å tilpasse seg endrede mål.

Husk at det er du som er historiefortelleren i din BoB, og at det er du som styrer fortellingen, slik at hver BoB blir unik. Følg trinnene nedenfor for å skrive din egen BoB:
1. Forretningskonsept: Begynn med en tydelig beskrivelse av forretningskonseptet ditt, der du skisserer mål, visjon og, hvis det er relevant, virksomhetens historiske røtter. Hvis du forteller historien, kan det gi verdifull innsikt i virksomhetens opprinnelse.
2. Unikhet og verdiforslag: Finn ut hva som skiller virksomheten din fra andre, og forklar hvorfor folk bør velge å samarbeide med deg. Det er viktig å identifisere dine unike salgsargumenter og årsakene til at virksomheten din er attraktiv.
3. Arbeidsmetoder og struktur: Utdyp de metodene og prosedyrene som ligger til grunn for virksomheten, og gi et innblikk i virksomhetens strukturelle rammeverk.
4. Bærekraft og vekst: Legg vekt på virksomhetens bærekraft, inkludert opplæringsmetoder og visjoner for fremtidig utvikling. Fremhev hvilke tiltak dere har iverksatt for å sikre langsiktighet og vekst.
5. Markedsføringsstrategier og merkevareimage: Sett søkelyset på markedsføringsverktøyene og merkevarerepresentasjonen din. Utforsk din tilstedeværelse på nettet, inkludert nettsted, logoer og tilknytning til sosiale medier, samt eventuelle bemerkelsesverdige partnerskap eller assosiasjoner som bidrar til å forme merkevareimaget ditt og skape tillit.
6. Måling og analyse: Klargjør hvilke beregninger og måleverktøy du bruker for å måle virksomhetens resultater, inkludert statistikk, numeriske data og andre relevante indikatorer.
7. Samarbeid og interessenter: Identifiser samarbeidsallianser, interessenter og kontorer som du samhandler og samarbeider med. Vis frem nettverket av enheter og enkeltpersoner som spiller en sentral rolle i forretningsreisen din.

Fordeler med BoB

BoB er et dynamisk verktøy med mange fordeler, blant annet innflytelsesrike forretningspresentasjoner, personlig vekst og empowerment. Det bidrar til selvforbedring, teamsamarbeid og bedriftsutvikling. BoB fungerer som en grunnleggende referanse for ulike scenarier og strategisk planlegging.

Brukerne av BoB har opplevd en rekke fordeler:
- Forbedre forretningspresentasjoner for partnere og kunder.
- Motiverende og styrkende selvpresentasjon.
- Forbedre introduksjonen av nyansatte og den faglige utviklingen.
- Forbedre kommunikasjonen og utforske nye forretningsområder.
- Fremme positiv kommunikasjon og samarbeid.
- Få ny innsikt og forbedre tilbudene.

Her er noen sitater fra personer som tidligere har skapt sin egen Bob:

"Jeg tar med Bob på forretningsreiser når jeg skal møte nye partnere og presentere virksomheten vår. Det er et attraktivt og nyttig verktøy for å vise frem gården vår."
Fra en bedriftseier på Island

"Dette arbeidet med Bob - motiverer meg og gjør meg i stand til å møte andre og fortelle om selskapet mitt - nå har jeg endelig oversikt og kan snakke som en profesjonell".
Fra en bedriftseier i Litauen

"Det var perfekt å snakke sammen og samarbeide, for vi ser på virksomheten vår fra et annet ståsted. Vi diskuterte muligheter for å utvikle virksomheten vår, og det var flott å finne nye muligheter og retninger for nye kunder og partnere i Estland og utlandet - en svært positiv kommunikasjon.
Fra en bedriftseier i Estland

I klynger blir Book of Business en katalysator for synergier. Bruken av den forsterkes betydelig på tvers av flere dimensjoner:

Forbedrede forbindelser: Medlemsbedriftene i en klynge utnytter hverandres "Books of Business" og åpner opp for nye samarbeidsmuligheter som overskrider den enkeltes kompetanse.
Kollektiv kunnskapsbase: Den kollektive kunnskapen som er samlet i Books of Business, hever klyngens kollektive kompetanse og skaper et miljø som er modent for innovasjon og vekst.
Økonomisk fremgang: Når bedrifter i klynger samarbeider og innoverer ved hjelp av felles innsikt, bidrar det til økonomisk fremgang og forsterker den kollektive effekten langt utover summen av enkeltbedrifters innsats.

Konklusjonen er at Book of Business ikke bare er en samling data, men et strategisk verktøy som gjør det mulig for bedrifter i klynger å samarbeide, innovere og blomstre sammen. Riktig bruk av Book of Business bidrar til å styrke nettverket av bedrifter som er knyttet sammen, og driver dem mot en fremtid preget av felles suksess og vedvarende vekst.

Kapittel 4. Generell digital praksis

Generell digital praksis i klynger omfatter ulike aspekter av digital transformasjon, helseforvaltning og objektforvaltning. Disse praksisene tar sikte på å forbedre organisasjonens ytelse, forbedre helseforvaltningen og legge til rette for effektiv håndtering av digitale objekter.

Profesjonelt nettsted

Å ha en profesjonell nettside og optimalisere den for søkemotorer er en strategisk investering for bedriften din. Det øker ikke bare sjansene for å bli oppdaget av potensielle kunder, men styrker også troverdigheten, brukeropplevelsen og konkurransefortrinnet på det digitale markedet.

Sikkerhet på nettet

Det er avgjørende, spesielt i dagens forretningsmiljø, der sikkerhetstrusler og potensielle risikoer øker. Her er noen av grunnene til at sikkerhet er en viktig digital praksis i næringslivet:

- *Beskyttelse av data.* Bedriftsdata, kunders personopplysninger, finansielle data og annen viktig informasjon må beskyttes mot uautorisert tilgang eller tyveri.
- *Forhindrer økonomisk tap*. Hackere kan ta seg inn i bedriftens systemer og stjele penger eller foreta uautoriserte finansielle transaksjoner.
- Dette omfatter ikke bare data, men også utstyr, programvare, nettsteder og annen teknisk infrastruktur.
- *Sikkerhetskultur.* Sikkerhet må bli en del av forretningskulturen.

Det bidrar til å beskytte forretningsdata, personvern og forretningsverdier mot potensielle trusler.

Programvaresikkerhet er et konsept som går ut på å implementere mekanismer i sikkerhetskonstruksjonen for å sikre at den forblir funksjonell (eller motstandsdyktig) mot angrep. Det finnes fire hovedtyper IT-sikkerhet som det er viktig å forstå når det gjelder programvaresikkerhet.

- ✔ **Nettverkssikkerhet** - Sikkerheten mellom ulike enheter i samme nettverk. I dette tilfellet er både programvaresikkerhet og maskinvaresikkerhet viktig.
- ✔ **Sluttpunktsikkerhet** - I denne situasjonen fokuseres sikkerheten på enhetene som brukes. Det betyr at bærbare datamaskiner, telefoner, datamaskiner, nettbrett osv. er sikret (igjen, både programvare og maskinvare) for å unngå at uønskede brukere sniker seg inn.

- ✔ Internett-sikkerhet - Dette er det som vanligvis kalles cybersikkerhet og handler om overføring og bruk av informasjon.
- ✔ **Skysikkerhet** - Skysikkerhet dreier seg om å redusere sikkerhetsrisikoen for programvare i skyen.

Sikkert passord

For å beskytte dataene dine er det svært viktig å ha sterke passord som gir tilgang til alle dine personlige og forretningsmessige data. Følg reglene:

- ✔ Minst 12 tegn, men 14 eller mer er bedre.
- ✔ En kombinasjon av store og små bokstaver, tall og symboler.
- ✔ Ikke et ord som finnes i en ordbok eller navnet på en person, en karakter, et produkt eller en organisasjon.
- ✔ Vesentlig forskjellig fra dine tidligere passord.
- ✔ Lett for deg å huske, men vanskelig for andre å gjette. Vurder å bruke en minneverdig frase som "6MonkeysRLooking^".

Kundeservice

God kundeservice er en viktig differensieringsfaktor for små bedrifter i konkurransen med større og ofte mer ressurssterke konkurrenter. Det er ikke bare en fordel for små bedrifter, men et strategisk fortrinn som kan hjelpe dem til å lykkes og konkurrere effektivt på markedet.

- *Personlig oppmerksomhet*. Små bedrifter har fordelen av å kunne tilby mer personlig og skreddersydd kundeservice.
- *Oppbygging av kundelojalitet*. Eksepsjonell kundeservice kan skape kundelojalitet. Når kundene føler seg verdsatt og godt ivaretatt, er det større sannsynlighet for at de kommer tilbake.
- *Konkurrere på kvalitet.* Små bedrifter kan kanskje ikke alltid matche ressursene eller markedsføringsbudsjettene til større konkurrenter, men de kan utmerke seg ved å tilby førsteklasses service.
- *Fleksibilitet og lydhørhet.* Mindre virksomheter kan ofte være mer fleksible og mer lydhøre overfor kundenes behov...
- *Bygge tillit.* Tillit er grunnlaget for sterke kunderelasjoner.
- *Problemløsning.* Effektiv håndtering av kundehenvendelser, bekymringer og klager er avgjørende for å holde på kundene.
- *Engasjerte medarbeidere.* Engasjerte og motiverte medarbeidere er mer tilbøyelige til å yte utmerket kundeservice.

E-handel

Integrering av e-handel er en viktig del av moderne forretningsdrift, og gjør det mulig for bedrifter å utvide rekkevidden, selge produkter og tjenester på nettet og tilby kundene en sømløs handleopplevelse.

Integrering av nettsteder. For å kunne selge produkter og tjenester på nettet trenger bedrifter et robust og brukervennlig nettsted som viser hva de tilbyr.

Produktoppføringer. E-handelsintegrasjon innebærer å opprette og administrere produktoppføringer, inkludert bilder, beskrivelser, priser og tilgjengelighet.

Handlekurv. En viktig del av e-handelsnettsteder er handlekurven, der kundene kan legge til og administrere varer før de går til kassen.

Produktsøk og navigering. En effektiv e-handelsintegrasjon omfatter intuitive funksjoner for produktsøk og navigering som hjelper kundene med å finne det de leter etter.

Brukerkontoer. ***Gi*** kundene mulighet til å opprette kontoer, lagre betalingsinformasjon og spore bestillingshistorikken for en mer personlig opplevelse.

Betalingsbehandling. Integrering av sikre betalingsportaler er avgjørende for å muliggjøre nettbaserte transaksjoner.

Rask innlastingstid. Sider som laster sakte, kan skremme bort potensielle kunder. Optimaliser nettstedets ytelse for å sikre raske lastetider, selv i perioder med mye trafikk.

Responsiv design. Sørg for at nettsidens design er responsiv og tilpasser seg ulike skjermstørrelser og enheter, slik at alle brukere får en konsistent og visuelt tiltalende opplevelse.

Ordrebehandling. Effektiviser ordrebehandlingsprosessen, fra ordremottak til pakking og forsendelse. Integrasjon med transportører og etiketter kan gjøre denne prosessen raskere.

Fraktalternativer. Tilby ulike fraktalternativer, inkludert ekspresslevering, standardfrakt og i noen tilfeller gratis frakt, for å tiltrekke deg og holde på kundene.

Ordresporing. Gi kundene informasjon om ordresporing, slik at de kan følge med på statusen for kjøpene sine.

Kundestøtte. Integrer kundestøttekanaler som live-chat, e-post og telefonsupport for å hjelpe kundene med spørsmål, problemer og returer.

Retningslinjer for retur og refusjon. Kommuniser tydelige retningslinjer for retur og refusjon på nettstedet ditt for å håndtere kundenes forventninger og sørge for en problemfri returprosess.

Lojalitetsprogrammer

Lojalitetsprogrammer er verdifulle verktøy for bedrifter som ønsker å holde på eksisterende kunder, oppmuntre til gjenkjøp og fremme merkevarelojalitet. Når disse programmene utformes på en effektiv måte og støttes av digitale verktøy, kan de spenne over flere virksomheter og gi kundene en sømløs og engasjerende opplevelse.

Virksomheter i en klynge. Hvis bedriften driver flere virksomheter i en klynge, bør du vurdere å opprette et lojalitetsprogram som omfatter alle disse virksomhetene.

Belønningssynergi. Tilpass belønninger og fordeler for å skape synergi mellom klyngevirksomhetene.

Integrering i sosiale medier. Integrer lojalitetsprogrammet med sosiale medier.

Sosiale medier

Sosiale medier har revolusjonert måten små bedrifter og klynger opererer på, og gir dem effektive verktøy for å øke synligheten, komme i kontakt med kunder og skape vekst.
Kostnadseffektiv markedsføring. Små bedrifter og klynger har ofte begrensede budsjetter til markedsføring. Sosiale medier tilbyr kostnadseffektive annonseringsalternativer som gjør det mulig å nå ut til en svært målrettet målgruppe uten å sprenge budsjettet.

Økt synlighet. Sosiale medier gir små bedrifter og klynger en plattform der de kan vise frem produktene og tjenestene sine til et globalt publikum.

Direkte interaksjon med kundene. Sosiale medier gir små bedrifter mulighet til å kommunisere direkte med kundene.

Markedsundersøkelser og tilbakemeldinger. Små bedrifter kan få verdifull innsikt fra sosiale medier.

Fellesskapsbygging. På sosiale medier kan små bedrifter og klynger bygge opp et lojalt fellesskap av kunder og støttespillere.

Innholdsmarkedsføring. Innholdsproduksjon er en viktig del av markedsføring i sosiale medier.

Administrative verktøy

Når en bedrift skal velge digitale administrative verktøy, er det flere faktorer som bør tas i betraktning for å sikre at valget blir riktig. Her er noen trinn som kan være til hjelp i prosessen:

1. Vurder virksomhetens behov: Begynn med å evaluere dine spesifikke administrative behov
2. Undersøk tilgjengelige verktøy: Gjør grundige undersøkelser for å finne ut hvilke digitale administrasjonsverktøy som er tilgjengelige på markedet. Vurder faktorer som funksjonalitet, brukervennlighet, kompatibilitet, skalerbarhet og pris.
3. Vurder integrering og kompatibilitet: Vurder om verktøyene er kompatible med eksisterende programvaresystemer og infrastruktur.
4. Sikkerhet og databeskyttelse: Datasikkerhet er avgjørende. Sørg for at verktøyene du velger, har robuste sikkerhetstiltak på plass, inkludert kryptering, tilgangskontroller og overholdelse av relevante databeskyttelsesforskrifter.

5. Brukervennlighet og opplæring: Vurder brukervennligheten og læringskurven knyttet til verktøyene.
6. Skalerbarhet og vekst: Forutse virksomhetens fremtidige behov, og velg verktøy som kan skaleres i takt med veksten.
7. Tilbakemeldinger fra brukerne og brukerstøtte: Undersøk brukeranmeldelser og brukererklæringer for å finne ut hvor fornøyde og pålitelige verktøyene er.
8. Prøve- og pilotperiode: Når det er mulig, bør du velge prøve- eller pilotperioder for å teste verktøyene med en begrenset gruppe brukere.
9. Implementering og migrering: Planlegg implementeringsprosessen, inkludert datamigrering, opplæring og eventuelle nødvendige justeringer av arbeidsflyten.
10. Evaluer og juster: Etter implementeringen bør du med jevne mellomrom evaluere hvor effektive de valgte verktøyene er.

Ved å følge disse trinnene kan bedrifter ta informerte beslutninger når de velger digitale administrative verktøy som er tilpasset deres behov, øker effektiviteten og bidrar til organisasjonens suksess.

Gmail er en e-postleverandør som lagres trygt i nettskyen. Du kan få tilgang til meldinger fra hvilken som helst datamaskin eller enhet med nettleser. Hvis administratoren din tillater det, kan du bli med i eller starte et videomøte i Google Meet direkte fra Gmail.

Google Meet

Google Kalender

Google Nettsteder

Virksomhetsprofil

Google Disk

Google Dokumenter

Google Regneark

Restriksjoner på opphavsrett til medier

Det er viktig for bedrifter å kjenne til opphavsrettslige restriksjoner på medier av flere grunner:

1. *Overholdelse av lover og regler:* Forståelse av opphavsrettsbegrensninger i media hjelper bedrifter med å overholde lover om immaterielle rettigheter og unngå brudd på opphavsretten.

2. *Beskyttelse av immaterielle rettigheter:* Ved å være oppmerksom på opphavsrettslige begrensninger i mediene kan bedrifter beskytte sine egne immaterielle rettigheter.

3. *Omdømme og tillit: Å* respektere opphavsrettslige restriksjoner i media bygger tillit og troverdighet hos kunder, partnere og interessenter. Det viser etisk atferd og en forpliktelse til å respektere rettighetene til innholdsskapere.

4. *Unngå plagiat og uoriginalt innhold:* Forståelse av opphavsrettslige begrensninger hjelper bedrifter med å unngå utilsiktet plagiering og bruk av uoriginalt eller piratkopiert innhold.

5. *Lisensiering og tillatelser:* Kjennskap til opphavsrettslige restriksjoner gjør det mulig for bedrifter å navigere i lisensavtaler og innhente nødvendige tillatelser for bruk av opphavsrettsbeskyttet materiale.

6. *Beskyttelse av merkevaren:* Kunnskap om opphavsrettslige restriksjoner i media hjelper bedrifter med å beskytte merkevareintegriteten.

Kapittel 5. Digital praksis for entreprenører

I en hektisk og sammenkoblet forretningsverden er det å beherske digitale metoder ikke lenger et alternativ, men en forutsetning for bærekraftig vekst og konkurransefortrinn. Gründere må navigere i et komplekst digitalt landskap og ta i bruk et omfattende utvalg av verktøy og strategier for å effektivisere driften, øke kundeengasjementet og drive frem ekspansjon. Alt fra implementering av CRM-systemer (Customer Relationship Management) til utnyttelse av Googles tjenester og søkemotoroptimalisering (SEO) spiller en avgjørende rolle for moderne gründeres suksess.

Styring av kundeforhold (CRM)

Et effektivt CRM-system er hjørnesteinen i en kundesentrisk forretningsstrategi. Ved å integrere CRM-programvare kan gründere administrere kundedata, spore interaksjoner og analysere kundeatferd for å skreddersy personlige opplevelser. Dette bidrar ikke bare til kundelojalitet, men gjør det også mulig å identifisere nye trender og tilpasse tilbudene til kundenes behov.

Utnytte Googles tjenester

De mange Google-tjenestene gir gründere en rekke uvurderlige verktøy for effektiv forretningsdrift og økt synlighet. Google Workspace legger til rette for sømløs kommunikasjon og samarbeid mellom teammedlemmene, noe som bidrar til et helhetlig og produktivt arbeidsmiljø. I tillegg gir Google Analytics innsikt i kundeatferd, noe som gjør det mulig å forbedre markedsføringsstrategiene og optimalisere den digitale tilstedeværelsen for å oppnå større effekt.

Søkemotoroptimalisering (SEO)

En omfattende forståelse av SEO er uunnværlig for gründere som ønsker å etablere en fremtredende tilstedeværelse på nettet. Ved å ta i bruk effektive SEO-teknikker kan gründere øke nettstedets synlighet, øke den organiske trafikken og forbedre rangeringen i søkemotorene. Dette innebærer strategisk søkeordsintegrering, innholdsoptimalisering og utvikling av gode tilbakekoblinger, noe som til syvende og sist resulterer i økt merkevareeksponering og økt kundeengasjement.

Googles skytjenester

Ved å bruke Googles skytjenester kan gründere utnytte fordelene ved cloud computing for å effektivisere forretningsdrift og datahåndtering. Ved å utnytte Googles sikre og skalerbare skyinfrastruktur kan gründere lagre, behandle og analysere store datamengder, noe som gjør det enklere å ta informerte beslutninger og skape vekst. Integrasjonen av maskinlæring gjør det dessuten mulig for gründere å hente ut nyttig innsikt fra komplekse datasett, slik at de kan ta datadrevne beslutninger på et trygt grunnlag.

Nettbutikk og e-handel

En intuitiv og brukervennlig e-butikk eller e-handelsplattform er avgjørende for å skape en sømløs kundeopplevelse og øke nettsalget. Gründere kan optimalisere nettsidene sine ved å integrere sikre betalingsportaler, implementere effektive lagerstyringssystemer og tilby personlig kundestøtte. Ved å utnytte e-handelsanalyse kan gründere få verdifull innsikt i forbrukeratferd, optimalisere produkttilbudet og skreddersy markedsføringsstrategier for å maksimere kundeengasjementet og konverteringsraten.

Digital prosjektledelse

Effektiv digital prosjektstyring er avgjørende for at gründere skal kunne optimalisere arbeidsflyten og sikre at forretningsinitiativer gjennomføres i tide og med suksess. Ved å bruke digitale prosjektstyringsverktøy og -plattformer kan gründere effektivt allokere ressurser, spore milepæler i prosjektet og fremme transparent kommunikasjon i teamene sine. Dette skaper et samarbeidsmiljø som fremmer ansvarlighet, øker produktiviteten og legger til rette for sømløs gjennomføring av komplekse prosjekter.

Strategi for sosiale medier

Å utarbeide en robust og engasjerende strategi for sosiale medier er avgjørende for at gründere skal kunne skape en meningsfull kontakt med målgruppen og utvikle en sterk merkevareidentitet. Ved å utnytte kraften i sosiale medier kan gründere skape spennende innhold, starte interaktive dialoger og bygge opp en lojal følgerskare. Ved å være i kontinuerlig dialog med kundene på sosiale medier kan gründeren få verdifulle tilbakemeldinger, svare raskt på kundenes bekymringer og skreddersy tilbudene sine for å imøtekomme publikums skiftende behov og preferanser.

I det dynamiske og stadig skiftende digitale landskapet er effektiv integrering av disse viktige digitale metodene avgjørende for å skape konkurransefortrinn, fremme langsiktige kunderelasjoner og skape bærekraftig vekst. Ved å ta i bruk innovativ teknologi og digitale verktøy kan gründere navigere trygt og smidig i det komplekse digitale landskapet, noe som legger grunnlaget for kontinuerlig innovasjon, tilpasningsevne og suksess.

Kapittel 6. Casestudier og beste praksis

Her ser vi nærmere på den uvurderlige innsikten som Co-in-Co-partnerne har delt med oss, og de viktige erfaringene fra pilotkursene. Vi utforsker eksempler fra den virkelige verden som viser styrken i samarbeidsklynger og de transformative erfaringene til de som har begitt seg ut på denne reisen.

Co-in-Co Pilotopplæringsprogrammer ble lansert i Latvia, Litauen, Estland og Grønland. Casestudiene fra disse landene inkluderer funn fra bedriftene som deltok i opplæringen, og belyser deres motivasjon for å bli med i eller opprette en klynge. Forskningen vår omfatter også refleksjoner rundt drivkreftene bak beslutningene deres og trinnene som ble tatt for å etablere disse klyngene - detaljer om klyngetype, ledelsesstrukturer, tidslinjer og andre praktiske elementer som var avgjørende for at de skulle lykkes. Vi utforsker hva som fungerte eksepsjonelt bra, og fremhever øyeblikk av triumf og synergi, samtidig som vi også tar opp utfordringene som oppstod underveis. Uttalelser fra pilotbedrifter som har deltatt i opplæring, gir et omfattende innblikk i realitetene under dannelsen, ledelsen og veksten av en klynge, noe som gir verdifull innsikt for ambisiøse klynger og en dypere forståelse av veien mot samarbeidsdrevet suksess.

Du vil også lære mer om beste praksis i Danmark, Norge og Island, ettersom disse landene ikke gjennomførte pilotopplæring i løpet av prosjektet.

6.1 Klynger og små og mellomstore bedrifter i Litauen

Klynger i Litauen har blitt en viktig drivkraft for økonomisk vekst, innovasjon og konkurranseevne. Med klynger menes geografiske konsentrasjoner av bedrifter, spesialiserte leverandører, tjenesteleverandører og tilknyttede institusjoner innenfor en bestemt bransje eller et bestemt felt. I Litauen har det vokst frem flere bemerkelsesverdige klynger på tvers av ulike sektorer, noe som har bidratt betydelig til landets økonomiske utvikling. Klynger er basert på samarbeid mellom ulike områder, fra deling av ressurser til felles produktutvikling og innovasjon.

Antall klynger i Litauen: ca. 60 (registrert på klaster.lt-plattformen).

Antall klynger som har blitt tildelt det internasjonale sertifikatet ESCA (European Secretariat for Cluster Analysis) Bronze Excellence Mark: 10.

Gjennomsnittlig antall medlemmer per klynge: 13.

Andel litauiske klynger som driver med tverrsektorielle aktiviteter: ca. 1/3.

Det største antallet klynger er aktive innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi og produksjon og ingeniørvirksomhet.

I pilotkursene fikk deltakerne lære mer om klynger, småbedrifter og hva som kjennetegner deres virksomhet.

Det ble fremhevet hvordan klyngedeltakelse kan bidra til å styrke bedriftens konkurransefortrinn. Dette kan omfatte tilgang til nye markeder, tjenester eller teknologier som kan forbedre bedriftens produktivitet og lønnsomhet.

Klyngemedlemskap stimulerer til innovasjon og forskning. Bedrifter kan samarbeide med andre bedrifter eller forskningsinstitusjoner, noe som kan føre til utvikling av nye produkter eller tjenester.

Klyngemedlemskap fremmer også samarbeid med andre bedrifter, noe som kan være gunstig for en jevn vekst i virksomheten. Dette kan omfatte både felles prosjekter og utveksling av kunnskap og erfaring.

Fordelene med det juridiske og regulatoriske miljøet for bedrifter som driver virksomhet i klyngen, er blant annet at de får fortrinnsrett eller lempeligere reguleringer på visse områder.

Alle småbedriftene som deltok, var svært interessert i å høre om andre bedrifters spesifikke aktiviteter. Deltakerne kunne fokusere på de områdene de syntes var mest interessante og relevante for dem. Det mest interessante temaet var sterkt personvern og hvordan det bør oppnås. Andre deltakere delte sine erfaringer om hvordan de gjør dette i sin egen virksomhet.

Mange av deltakerne delte også sine tanker om sosiale nettverk og hvilken betydning de har for virksomheten deres. Mange av deltakerne har egne små bedrifter som de er glade i, verdsetter og jobber hardt for å utvikle. Derfor syntes de at denne lille samlingen var svært nyttig for å høre andre smågründeres suksess- og fiaskohistorier.

Deltakerne vurderte denne opplæringen svært høyt fordi de følte seg veldig avslappet og kunne uttrykke sine tanker og erfaringer på et så nøytralt sted. Deltakerne delte både positive og negative erfaringer, noe som gjorde det mulig for andre å lære av andres erfaringer.

På slutten av disse opplæringsdagene samlet vi oss alle for å diskutere og oppsummere resultatene. Alle delte positive tanker og meninger. Vi håper også at slike samlinger vil bli hyppigere i fremtiden.

Aktiviteter som dette, der folk kan lære ny kunnskap og dele erfaringer fra egne aktiviteter, er nødvendige og nyttige. Det er bare ved å dele og lytte at vi kan komme videre, lære nye erfaringer, utføre ulike aktiviteter og kommunisere med andre.

6.2 Klynger og små og mellomstore bedrifter i Latvia

I Latvia gjenspeiler utviklingen av næringsklynger landets dynamiske økonomiske historie. Etter gjenopprettelsen av Latvias uavhengighet gjennomgikk landet en dyptgripende forvandling fra en sentralstyrt planøkonomi til en markedsorientert økonomi. Denne overgangen banet vei for fremveksten av moderne næringsklynger som utnyttet Latvias strategiske geografiske posisjon, den kompetente arbeidsstyrken og den økende integrasjonen med globale markeder.

I den første tiden etter uavhengigheten fokuserte Latvia på å revitalisere viktige sektorer som industri, landbruk og teknologi, noe som la grunnlaget for utviklingen av spesialiserte næringsklynger. Disse klyngene spilte en avgjørende rolle for å drive den regionale økonomiske utviklingen, fremme innovasjon og legge til rette for kunnskapsoverføring mellom næringslivsaktører og forskningsinstitusjoner.

Det 21. århundre markerte en ny fase i Latvias klyngeutvikling, preget av en sterk vektlegging av entreprenørskap, innovasjon og bærekraftig vekst. Regjeringens strategiske fokus på å styrke samarbeidet mellom næringslivsaktører, akademia og offentlige etater bidro til vekst i viktige klynger, særlig innen sektorer som fornybar energi, informasjonsteknologi (IKT) og biovitenskap.

Latvisk klyngearbeid og initiativer

Den latviske regjeringen fortsetter å prioritere utviklingen av innovative klyngeinitiativer for å styrke landets globale konkurranseevne, med særlig fokus på den voksende sektoren for informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Med utgangspunkt i Latvias sterke teknologiske infrastruktur og dyktige arbeidsstyrke har regjeringen gått i spissen for initiativer som skal fremme veksten av IKT-klynger og bidra til digital innovasjon og teknologisk utvikling. Disse klyngene fungerer som knutepunkter for samarbeid mellom IKT-bedrifter, forskningsinstitusjoner og offentlige etater, og fremmer utviklingen av banebrytende teknologier og løsninger.

I tillegg til IKT-sektoren har Latvia gjort betydelige fremskritt i utviklingen av klynger med fokus på bærekraftig energiproduksjon og miljøvern. Disse klyngene legger vekt på å ta i bruk ren energiteknologi, fremme energieffektivitet og utvikle grønn infrastruktur, noe som er i tråd med Latvias forpliktelse til å redusere karbonutslipp og fremme bærekraftig utvikling.

I tillegg har Latvia vært vitne til etableringen av klynger som skal fremme tverrsektorielt samarbeid og kunnskapsutveksling. Disse klyngene fungerer som plattformer for tverrfaglig samarbeid og samler ulike næringslivsaktører, forskningsinstitusjoner og offentlige etater for å

løse komplekse samfunnsutfordringer og fremme helhetlige løsninger på områder som smarte byer, bærekraftig byutvikling og avansert produksjon.

I tillegg har latviske myndigheter iverksatt målrettede kapasitetsbyggingsprogrammer for å styrke små og mellomstore bedrifter (SMB) i IKT-sektoren. Disse initiativene fokuserer på å styrke lederkompetansen, fremme digital kompetanse og internasjonalisering, slik at IKT-bedrifter kan utnytte nye markedsmuligheter og utvide sin tilstedeværelse utenfor landets grenser.

Ved å fortsette å satse på samarbeid, innovasjon og bærekraftig vekst er Latvia i ferd med å styrke sin posisjon som en sentral aktør i det europeiske næringslivet, skape økonomisk velstand, fremme sosial utvikling og bidra til landets langsiktige mål om bærekraftig utvikling.

6.3 Klynger og små og mellomstore bedrifter i Estland

De beste klyngene i Estland

Beste praksis for klyngearbeid ble presentert og diskutert i forbindelse med piloteringen av dette prosjektmaterialet. Det finnes en rekke klynger på ulike områder i Estland.

Green Economy Cluster er utviklet av det estiske kompetansesenteret for gjenvinning av avfall. For øyeblikket er det 20 medlemmer i denne klyngen, blant annet

- 16 selskaper
- 2 forsknings- og utdanningsinstitusjoner (Estonian University of Life Sciences, Tallinn University of Technology)
- Estlands vannverksforening
- Estisk kompetansesenter for gjenvinning av avfall

Estonian Film Industry Cluster (Estonian Film Commission) er et offentlig organ som har som mål å markedsføre Estland som et uoppdaget europeisk filmland overfor utenlandske produsenter, med fokus på lav- og mellombudsjettfilm og TV-produksjoner fra Europa og Asia. Klyngen omfatter 17 selskaper, deriblant produsenter (spille- og dokumentarfilmer, TV-programmer og -serier, reklamefilmer osv.), postproduksjonsstudioer (både bilde- og lydpostproduksjon), animasjonsstudioer og arrangører av filmarrangementer.

ESTRONICS, Estlands klynge for smart elektronikk, er en samarbeidsplattform for eksportorienterte bedrifter innen elektronisk og elektrisk utstyr, relaterte tjenester og organisasjoner. Klyngen er etablert av Estonian Electronics Industries Association. Klyngen består av 18 partnere - 13 bedrifter, tre forskningsinstitusjoner (Tartu universitet, Tallinns tekniske universitet og Estlands kunstakademi) og to bransjeorganisasjoner (Estonian Electronics Industries Association og Estonian Plastics Association).

FinanceEstonia omfatter 85 selskaper og samarbeider med medlemmer og interessenter for å sikre et attraktivt og konkurransedyktig miljø, spesielt for menneskelig og finansiell kapital.

Furniturecluster of South-East Estonia er en åpen organisasjon som forener treforedlingsbedrifter og møbelprodusenter i Sørøst-Estland. Klyngen har for tiden 25 medlemsbedrifter.

Treindustriklyngen ledes av den estiske skog- og treindustriforeningen og består av 15 partnere - 13 bedrifter og 2 FoU-institusjoner.
Estonian Wooden Houses Cluster ble opprettet for å forbedre den internasjonale konkurranseevnen, øke verdiskapningen og eksportomsetningen til klyngebedriftene gjennom internasjonalt samarbeid mellom bedrifter, FoU- og utdanningsinstitusjoner innen felles markedsføring, produktutvikling og kompetansebygging. For øyeblikket er det 26 organisasjoner i klyngen.

Estonian Digital Construction Cluster samler estiske eksportorienterte bedrifter og universiteter som tilbyr innovative, kunnskapsbaserte byggeløsninger for hele byggelivssyklusen. Her er en liste over medlemmene: estoniandcc.com/about-cluster/
Estlands IKT-klynge er en samarbeidsplattform for bedrifter som er opprettet for å fremme utviklingen av nye produkter og løsninger og eksporten av disse til det internasjonale markedet. Estonian ICT Cluster har 86 medlemmer.
Estonian Connected Health Cluster (ECHC) har som mål å fremskynde innføringen av oppkoblede helseløsninger i stor skala på kommersielle vilkår. ECHC omfatter mer enn 40 helseselskaper (oppstartsbedrifter, helse-IT, medtech, bioteknologi og farmasi), FoU-partnere og brukergrupper (sykehus, fastleger, idrettsutøvere, spa, quantified self-personer).
Medicine Estonia Cluster er en markedsføringsorganisasjon som hjelper medlemmene med å øke eksporten av medisinske tjenester. Klyngen består av 16 selskaper, deriblant sykehus, klinikker, rehabiliteringssentre, laboratorier, forskningssentre, universiteter og andre medisinrelaterte klynger.
Estlands logistikklynge er et felles initiativ for internasjonal markedsføring av medlemmenes tjenester, introduksjon av Estlands logistikkfordeler på målmarkedene, forskning og utvikling samt logistikkutdanning. Klyngen består av 17 partnere: 14 bedrifter, to universiteter og en forening.

Pilotering av prosjektmateriell i Estland
Eesti People to People NGO inviterte representanter for estiske små og mellomstore bedrifter og frivillige organisasjoner til pilotprosjektet. Noen av dem er frivillige i Eesti People to People og hjelper til med ulike aktiviteter og prosjekter.
Det var presentasjoner av materiale utarbeidet av Co-in-Co-prosjektpartnere med fokus på klynger. Deltakerne diskuterte hvordan folk fra lignende virksomheter kan samarbeide og ikke bare konkurrere. Representanter for Aristotel Finance OÜ fortalte for eksempel om en klubb for bokførere og regnskapsførere som møtes regelmessig offline og online for å dele nyheter og interessante saker som er nyttige for virksomheten. De tilbød støtte til små og mellomstore bedrifter og frivillige organisasjoner som er nykommere. Representanten for Tallinna Majanduskool (Tallinn School of Economics) delte erfaringer med å støtte oppstartsbedrifter. Deltakerne delte også erfaringer med samarbeid og konkurranse innen kunst, kultur og film.

Som klyngepilot valgte Eesti People to People Käru Museum i landsbyen Käru, som har en samling på over 200 historiske barnevogner (käru betyr barnevogn på estisk). Museets eiere Alena Surzikova og Sergei Trofimov og deres tre barn flyttet fra Tallinn til Käru. De begynte å bygge et museum i 2012 for å ta vare på historien og bevare minner.
Det er åtte aktive frivillige som jobber som guider, restauratører og arkivarer. Siden den offisielle åpningen for publikum i 2018 har museet arrangert flere utstillinger og festivaler. Museum of strollers tilbyr utflukter, deilige teselskaper, det er et flott sted å feire en bursdag eller arrangere små seminarer, møter, konserter og sammenkomster for opptil 25 personer. Museet har et pågående prosjekt om kvinners rettigheter og fruktbarhet, og tilbyr derfor foredrag holdt av suksessrike kvinner som deler sine erfaringer med lokalsamfunnet. En viktig del av utviklingen er reparasjonen av museets fire bygninger, og derfor trenger museet midler og flere frivillige.
Museet er interessert i å bygge opp en sterk klynge av organisasjoner som skal arbeide og støtte museet på permanent basis. Deltakerne i pilotprosjektet diskuterte ulike muligheter for å bygge opp en klynge rundt Käru Museum, som ligger i landsbyen og er et av sentrene i det sosiale livet der. På den andre siden er museets eiere interessert i å utvikle flere aktiviteter og prosjekter og involvere ulike interessenter i denne prosessen. Som et resultat av dette bestemte deltakerne seg for å opprette en arbeidsgruppe som skal fortsette diskusjonen om mulige forbedringer av museets nettsted, videoer og publikasjoner, samt bidra til finansiering og utvikling av nye attraktive aktiviteter og prosjekter. Deltakerne holder kontakten via e-post og sosiale medier.

Malle Puusepp, Eurika MTÜ: Jeg lærte om klyngearbeidet i de nordlige og baltiske landene og om Käru Museum. Jeg skal støtte museet i noen pågående prosjektgjennomføringer og hjelpe til med å finne partnere og midler til nye initiativer.
Elena Demjanova, Aristotel Finance OÜ: Det var en flott mulighet til å møtes og diskutere fordelene ved klyngearbeid. Jeg delte mine erfaringer og lærte av andre hvordan vi kan forbedre samarbeidet i bokholderi- og regnskapsførerklubben vår. Jeg vil også bistå de ansatte på Käru Museum med kunnskap om økonomistyring.
Rodion Denissov, Rodeverk OÜ: Jeg ser for meg at selskapet vårt kan hjelpe museet med å bygge opp en effektiv klynge. Vi vil bistå med markedsførings- og promoteringsmateriell og finne egnede partnere for å forbedre PR-arbeidet med sikte på å få flere til å besøke museet.

6.4 På Grønland: pilotdeltakerne har til hensikt å starte en klynge

Ilulissat ligger nordvest på Grønland *og har ca. 5000 innbyggere. Byen kan nås med fly og båt. Ilulissat er Grønlands viktigste reiselivsdestinasjon med opptil 50 000 besøkende i året. Det finnes opptil 60 mikro- og SMB-bedrifter innen turisme, og ca. 35-40 % av disse har sitt utspring i Ilulissat. Utenlandske selskaper som er registrert og aktive på Grønland, er ofte små og mellomstore bedrifter med større sysselsettings- og likviditetsressurser. I tillegg til større reiselivsbedrifter er selskaper eid av offentlige institusjoner ofte konkurrenter til lokale mikrobedrifter.*

Pilotprosjektet i Ilulissat på Grønland ble gjennomført i februar 2023. Det var seks deltakere som representerte fem lokale mikrobedrifter innen turisme og tjenester. Piloteringen varte i fire halve dager, og deltakerne lærte om samarbeid, gruppedannelse, klynger og digitale verktøy for oppstartsbedrifter. Temaene som ble berørt, var klyngearbeid, risikoanalyse og -håndtering, sosiale medier for bedrifter, Google Search Console, e-handel og digital prosjektledelse. Piloteringen foregikk på grønlandsk, og det skapte et trygt rom for deltakerne, ettersom de kunne uttrykke seg og ha gode dialoger på morsmålet sitt.

De fleste av deltakerne ble inspirert av pilotprosjektet og startet et nytt klyngenettverk innen turisme, der hovedspråket er grønlandsk. Klyngen består av 14 lokale bedrifter som samarbeider om opplevelsestjenester til sjøs som en enhet. Pilotprosjektet resulterte i at de lokale mikrobedriftene ble styrket til å føre en dialog om felles interesser utover konkurranse.

Beste praksis i bygdesamfunnene på Nord-Grønland er respekt og bruk av lokale språk som førsteprioritet i læring, samarbeid og dialog. Det var viktig å identifisere felles utfordringer for mikrobedrifter - det er en sentral praksis når man oppretter et klyngenettverk. Sist, men ikke minst, viste det seg å være viktig å strukturere samarbeidet mot et spesifikt mål.

Det er svært få klynger på Grønland, færre enn 10. Når klynger starter opp, stopper de ofte etter noen år eller måneder. På Grønland drives mikrobedriftene ofte av én person som står for service, markedsføring og administrasjon. Mange av dem sier ofte at det kan være ensomt å ha en mikrobedrift, og at det kan være svært utfordrende å utvikle den på grunn av mangel på ressurser.

Klyngenettverk er derfor et godt verktøy for å jobbe sammen som en enhet, samtidig som man fortsetter å jobbe med sin egen virksomhet. En av deltakerne fra pilotprosjektet nevnte at det mest verdifulle med å delta var å få kontakt med andre bedriftseiere og finne likheter, spesielt når pilotprosjektet startet som en liten gruppe og instruktørene skapte rom for at deltakerne kunne

uttrykke seg. På den måten ble det lettere å samarbeide, selv om mikrobedriftene hadde behandlet hverandre som konkurrenter i flere år tidligere.

På bildet over er deltakerne i losingen representert. Fra venstre, Karl Sandgreen IWS tours, Preben & Heidi Jensen Naleraq Seasafaris, Claus Foss Hansen Whale tours, Berti Kleist Klemensen World of Greenland, Petrine Sandgreen Reimer Unnuisarfik Illu, Anja Kristoffersen Sandgreen trenerhjelp Avannaata Kommunia, Suusaat Mathiassen trener Avannaata Kommunia.

6.5 I Norge: Prios ble med i en klynge i løpet av dette prosjektet - refleksjon over fordelene.

Kort oversikt
Prios ønsker å ligge i forkant når det gjelder avfallshåndtering, resirkulering og voksenopplæring. Med fokus på bærekraft tilbyr de omfattende tjenester, fra avfallshåndtering til skreddersydde utdanningsprogrammer, og deltar aktivt i internasjonale prosjekter.

Målsetting
Denne casestudien tar for seg Prios' beslutning om å bli med i CIVAC-klyngen og belyser fordelene og verdien av dette samarbeidet. Målet er å vise hvordan kollektiv innsats kan bidra til vekst og innovasjon.

Om CIVAC-klyngen
CIVAC, Circular Values Cluster, er et samarbeidsnettverk som arbeider for å fremme prinsippene for sirkulær økonomi. CIVAC samler bedrifter, forskere og innovatører og har som mål å fremme bærekraftig praksis, drive frem innovasjon og styrke konkurranseevnen i avfallshåndterings- og gjenvinningssektoren.

Prios før klyngen
Før Prios begynte i CIVAC, var de en dedikert aktør innen avfallshåndtering og voksenopplæring. Selv om de hadde en solid tjenesteportefølje, hadde de utfordringer med å utvide rekkevidden og integrere innovative metoder i driften.

Prios ønsket å øke sin innflytelse og få tilgang til et bredere nettverk. Ved å bli med i CIVAC fikk Prios mulighet til å få tilgang til nye markeder, samarbeide med likesinnede og tilføre virksomheten nye, innovative tilnærminger.

Reisen
Prios valgte CIVAC, en sektorklynge som er i tråd med deres fokus på prinsipper for sirkulær økonomi. Dette valget lovet synergi med deres mål for avfallshåndtering og bærekraft.

CIVAC har en samarbeidsorientert tilnærming, der beslutninger tas kollektivt for å sikre at alle medlemmer blir hørt og at deres interesser blir representert.

Siden han begynte i CIVAC, har Prios markert flere milepæler, fra å sette i gang samarbeidsprosjekter til å delta i klyngeomfattende bærekraftstiltak.

Innenfor CIVAC utnyttet Prios ulike verktøy og plattformer for å effektivisere driften og fremme innovasjon gjennom felles metoder.

Suksesser og fordeler
Etter CIVAC-samarbeidet opplevde Prios økt driftseffektivitet, større markedsrekkevidde og flere bærekraftstiltak, noe som styrket deres posisjon i avfallshåndteringssektoren. Vi har blitt valgt som hovedleverandør av utdanning i klyngen og har i første omgang gjennomført 20 opplæringskurs i avfallshåndtering for 10 kommuner. Vi forventer at det kommer flere, for det tar litt tid å bli kjent med alle medlemmene.

Innovasjoner og samarbeid
Medlemskapet i CIVAC ble en katalysator for nye prosjekter for Prios, fra lansering av miljøvennlige produkter til inngåelse av partnerskap med andre klyngemedlemmer, noe som førte til gjensidig vekst og innovasjon.

Utfordringer og erfaringer
Selv om Prios høstet mange fordeler av CIVAC, var ikke reisen uten hindringer. Integreringen i et mangfoldig nettverk skapte innledningsvis utfordringer med hensyn til mål, prioriteringer og arbeidsmetodikk mellom Prios og de eksisterende klyngemedlemmene, samt

kommunikasjonsutfordringer ettersom de ulike interessentene har sine egne kommunikasjonsstiler og preferanser.

For å løse problemene med samkjøring tok Prios initiativ til samarbeidsworkshops og strategimøter med klyngelederen og noen av medlemmene for å sikre en felles visjon og gjensidig forståelse av målene. For å løse kommunikasjonsutfordringene implementerte de strukturerte kommunikasjonsprotokoller og regelmessige tilbakemeldingssløyfer. Dette forbedret ikke bare informasjonsutvekslingen, men bidro også til en åpen dialogkultur som sikret at alle medlemmene var på linje med hverandre og minimerte misforståelser.

Konklusjon
Etter hvert som Prios fortsetter sin reise med CIVAC, vil samarbeidet bli dypere, med mål om å gå i spissen for flere bærekraftige initiativer og fremme engasjementet for en sirkulær økonomi. Fremtiden er lovende med planer om nye joint ventures og innovative løsninger innenfor klyngens rammer.

Hvis du er nysgjerrig på Prios' transformative reise i CIVAC, oppfordrer vi deg til å fordype deg. Her kan du lese mer om samarbeidsprosjektene våre og få et førstehåndsinntrykk av kraften i klyngesamarbeid. Hvis du vil ha mer informasjon, kan du gå inn på www.prios.no eller ta kontakt med teamet vårt på post@prios.no. Du kan også besøke CIVAC for å finne ut mer om klyngen på https://civac.no/.

6.6 På Island: klyngens pioner All Senses Group

Introduksjoner

I 2004 inviterte det islandske eksportrådet flere reiselivsaktører til et kurs for å øke samarbeidet og profesjonaliteten i bransjen. Kurset samlet rundt 10 deltakere som alle hadde en eller annen tilknytning til reiselivsnæringen eller var interessert i å starte en virksomhet i denne bransjen.

Ut av denne plattformen vokste det frem et sterkt nettverk som var villig til å prøve å samarbeide selv om partene var konkurrenter. Samarbeidet begynte med at man utarbeidet en felles markedsføringskampanje for Vest-Island og forsøkte å presentere den som en enhet på den vestnordiske reiselivsmessen i København året etter.

For å starte dette samarbeidet som en gruppe ble det dannet et lite styre som skulle etablere et rammeverk for prosjektet, forberede arbeidsorganiseringen, sette klare mål for samarbeidet, utarbeide verdier og regler for samarbeidet og sikre den økonomiske driften. Det ble besluttet å søke om midler fra kommunen og staten for å kunne ansette en uavhengig part til å forberede og utvikle samarbeidet. Det ble skrevet en søknad til denne instansen, og vi ble tildelt midler til å etablere og drive et pilotprosjekt basert på **klyngeideologien.**

All-Senses Group - ASG ble etablert som en klynge på Vest-Island.
All Senses- eller ASG-klyngen på Vest-Island ble grunnlagt i 2005 og var i drift i 7 år. Målet med klyngen var å markedsføre regionen, bygge opp et profesjonelt samarbeid og øke profesjonaliteten i turisttjenestene. Mer formelt formulerte vi målet slik.

- Øke synligheten til Vest-Island (innenlands - utenlands)
- Øke avkastningen på investeringene i bransjen og skape arbeidsplasser.
- Øke profesjonaliteten og kvaliteten generelt.
- Gi opplæring til ansatte/ledere.

Etter hvert som klyngesamarbeidet tok sine første skritt, ble det raskt klart hvor viktig det var å ha klare regler for samarbeidet, forventninger, en tydelig organisasjon, et formelt styre og ikke minst en uavhengig prosjektleder som ikke jobbet i bransjen. Dermed ville det være best å sikre den ansattes upartiskhet. Styringskomiteen må fokusere på å sikre god kommunikasjon og etablere et felles grunnlag for de ulike problemstillingene i klyngen.

Det viste seg også at det var store forskjeller innad i klyngen når det gjaldt generell operativ kunnskap om for eksempel virksomhetens hovedkonsept, organisasjon, markedsføring, ledelse, menneskelige ressurser, kvalitet, språkkunnskaper, datakunnskaper og partenes økonomiske kapasitet. Denne situasjonen førte til at man umiddelbart etter klyngens første prosjekt, som var presentasjonen av West Iceland på West Norden-messen i 2006, bestemte seg for å arbeide systematisk med å utvikle en forretningsorden for klyngens medlemmer, diskutere og utarbeide klare målsetninger og fastsette verdier som man ønsket å arbeide etter og som alle var komfortable med. Det ble også bestemt at det måtte settes i gang en faglig opplæring slik at alle klyngemedlemmene snakket samme språk og befant seg på samme eller lignende nivå i arbeidet. På dette tidspunktet i samarbeidet begynte noen av oss å tenke på og lage en retningslinje som senere ble til Book of Business eller Bob.

ASG-klyngens driftsform
I bygdeturismen på denne tiden var det vanlig at bedriftene var små og hadde få ansatte, og de fleste var ansatt nesten halvparten av året. Deltakernes økonomiske kapasitet varierte, så det var nødvendig å starte med å godkjenne partenes kostnader for å få tilgang til klyngesamarbeidet. Hvert år ble det søkt om offentlige driftstilskudd. ASG-gruppen fikk alltid tilskudd til ca. 50 % av driftskostnadene, mens resten måtte betales av klyngemedlemmene selv.

Som tidligere nevnt var klyngens hovedmål å lære opp og utdanne aktører i reiselivsnæringen og å forbedre aktørenes operative posisjon og konkurranseevne. Dette ble gjort ved å arrangere minst tre 2-dagers seminarer i løpet av vintersesongen, der det ble satt opp et intensivt fagkurs med nyttig materiale for deltakerne. Mye av tiden gikk med til å diskutere og utveksle synspunkter, i tillegg til at gjestene overnattet og hygget seg sammen. Disse seminarene var ryggraden i ASG-klyngen, supplert med felles reiser til ulike møter i inn- og utland der Vest-Island ble presentert. Hvert år ble det utgitt en driftsrapport om hvordan arbeidet gikk, og fire ganger i året laget vi et kort nyhetsbrev til våre samarbeidspartnere.

ASG-klyngens suksess
For å sikre driftsmidler til klyngen ble det søkt om ulike offentlige tilskudd. For å være kvalifisert for denne typen tilskudd måtte resultatene av arbeidet kunne påvises. Vi bestemte oss for å bruke både interne og eksterne evalueringsmetoder.

Internt laget vi generelle spørreundersøkelser blant medlemmene, og eksternt forsøkte vi å måle om gruppen hadde klart å gjøre seg synlig i omgivelsene.

Vi fikk alltid positive og sterke tilbakemeldinger fra medlemmene våre på de interne evalueringene. Ifølge medlemmene i ASG-gruppen ga dette samarbeidet dem dette:

- Økt fagkunnskap innen ulike områder som markedsføring, personal, kvalitet og arbeidsprosesser,
- Mer selvtillit
- Vennskap og verdifullt samarbeid
- Sterkt nettverk
- Mye bedre økonomiske resultater
- Metoder for problemløsning
- Motivasjon
- Visjonær tenkning
- Samarbeidsevner
- Stolte rollemodeller

Vi fikk også en verdifull kommentar fra gruppen om en mulig forbedring på dette området:

- Forbedre de faglige ferdighetene, for eksempel ved å øke den digitale kompetansen,
- bedre arbeidsprosedyrer og språkkunnskaper,

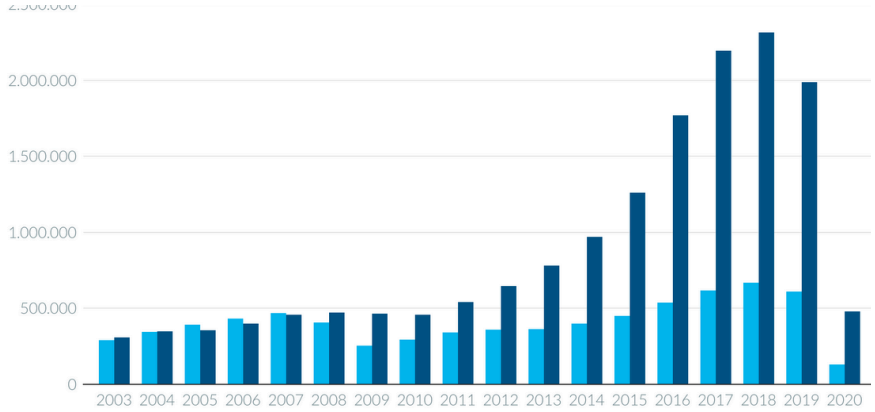
- Øke medlemstallet til andre deler av Island.
- Opprette en slags **visuell veiledning** for hvordan man arbeider i Cluster.
- Still tydelige krav til hva som kreves for å jobbe profesjonelt i klyngesamarbeidet.
- Etablering av etiske verdier

Eksterne evalueringer

De andre kriteriene som ble brukt, var å undersøke og sammenstille hvorvidt ASG-gruppen hadde oppnådd synlighet som klynge eller samarbeidsgruppe. Til dette formålet samlet vi inn avisartikler og intervjuer med klyngemedlemmer, hvor ofte medlemmene ble invitert til å delta i faglig samarbeid, og om Vest-Island ble mer synlig i generelle islandske presentasjoner. Synligheten økte for hvert år, og interessen fra utenlandske aktører økte. I denne sammenheng kan nevnes mottakelsen av TV-stasjoner fra USA, Russland og India, som alle ønsket å dekke Vest-Island. I løpet av ASG-klyngens siste år hadde vi 7 store intervjuer i internasjonale aviser og TV-programmer.

ASG-klyngen er en pioner innen klyngearbeid i islandsk turisme.

Man kan trygt si at ASG-klyngesamarbeidet har vært en pionerinnsats, i hvert fall innen reiselivsnæringen på Island. I den perioden ASG-klyngen var i drift, fra 2005 til 2012, var rundt 5 % av arbeidsplassene på Island knyttet til turisme. I dag, i 2023, nærmer de seg likevel 30 %, eller i underkant av en tredjedel av alle arbeidsplassene i det islandske arbeidsmarkedet. ASG-klyngen ble lagt ned etter 7 års drift, men erfaringene til de som jobbet der har vært svært nyttige i oppbyggingen av andre klynger. Dette prosjektet viste at samarbeid mellom konkurransedyktige klynger kan gi betydelige resultater på mange områder, ikke minst når det gjelder å forbedre profesjonalitet, konkurranseevne og kvalitet, og at denne typen klyngearbeid kan ha en svært positiv innvirkning på utviklingen av arbeidsplasser i en stadig sterkere internasjonal konkurranse.



**Gjestebesøk til Island. Den mørkeblå kolonnen er for utenlandske besøkende, og den lyseblå er for islendinger som reiser på Island.*

https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/talnaefni/ferdatjon_i_tolum_apr_2012.pdf

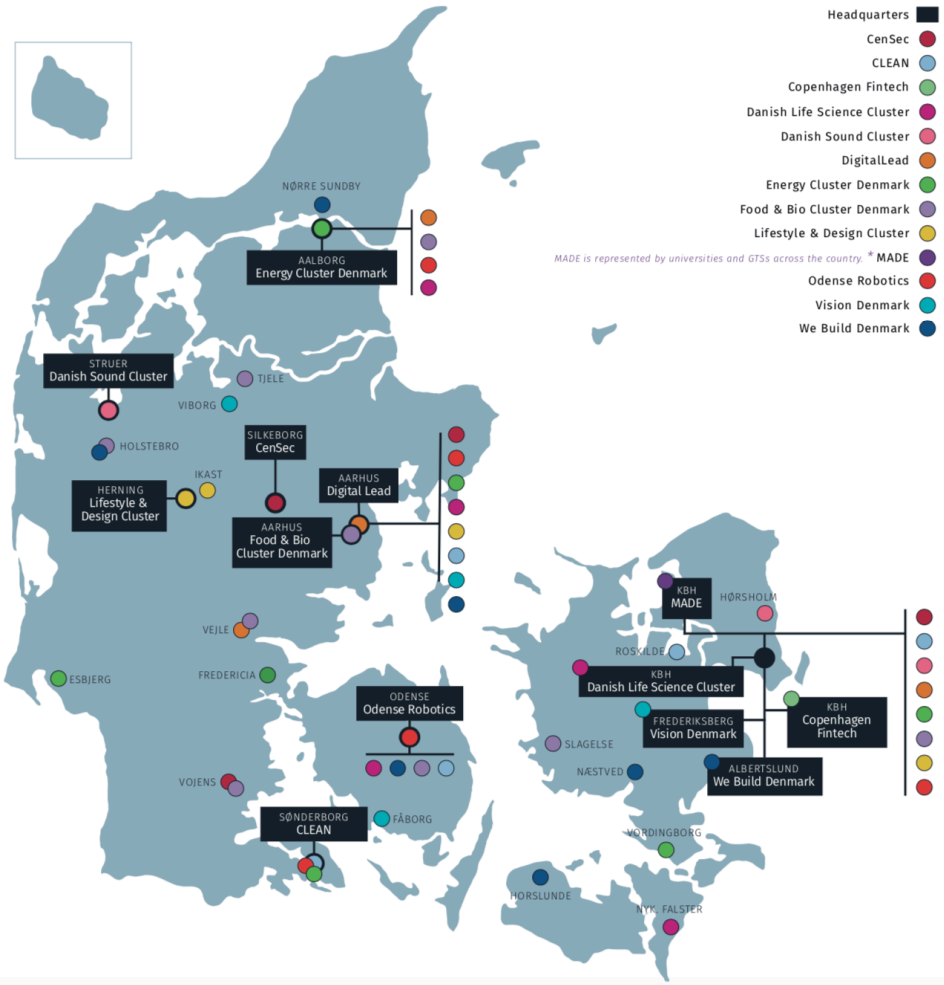
6.7 Beste praksis i Danmark

Historisk oversikt
Danmarks næringsklynger har en rik historie, som begynte med industriklynger på 1800-tallet med fokus på tekstiler, skipsfart og landbruk. Disse regionale klyngene levde av å dele ressurser og kompetanse. Samvirkebevegelsen, inkludert landbrukskooperativer og meierisammenslutninger, styrket klyngedannelsen ytterligere ved å gi bønder og produsenter tilgang til markeder og felles ressurser.

Moderne næringsklynger vokste frem på slutten av 1900-tallet, preget av regionale bedriftskonsentrasjoner, forskningsinstitusjoner og støttende statlig politikk. Byer som København og Aarhus ble knutepunkter for klynger innen IT, bioteknologi, fornybar energi og ren teknologi, og de dro nytte av ledende universiteter og forskningssentre.

Danmarks klynger har i økende grad ekspandert globalt, godt hjulpet av statlige initiativer som fremmer internasjonalisering gjennom handelsagenturer. En stor fordel er det gode samarbeidet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, med en høy andel organiserte arbeidstakere. Myndighetene arbeider aktivt for å fremme økonomisk vekst gjennom samarbeid mellom akademia, arbeidsliv, næringsliv og eksportfremmende organer. Initiativer som Danish Cluster Excellence Initiative har som mål å styrke klyngenes konkurranseevne og understreker Danmarks satsing på bærekraft og grønn innovasjon.

I 2020 har den danske regjeringen annonsert et nytt prosjekt som skal samle mange mindre forretnings- og forskningsområder i 14 nye klynger basert på ulike industrielle og teknologiske sektorer:



**Cluster Excellence Danmark, september 2022*
https://clusterexcellencedenmark.dk/the-danish-clusters/denmarks-13-national-clusters/?lang=en

Lifestyle and Design Cluster-praksis:
Lifestyle & Design Cluster arbeider for å fremme innovasjon og bærekraftig vekst, først og fremst i små og mellomstore interiør- og klesbedrifter samt i kreative næringer. Klyngen fungerer som en bro mellom bedrifter og forsknings- og kunnskapsinstitusjoner for å styrke bedriftenes innovasjon og konkurranseevne. Den består av et konsortiestyre og en gruppe på mer enn 220 dialogbedrifter/partnere. Rundt 800 bedrifter deltar i seminarer, konferanser og kortere eller lengre kurs.

Den danske regjeringen ønsker å styrke den sirkulære økonomien, der materialer og produkter resirkuleres og naturressursene utnyttes mest mulig effektivt. I den forbindelse ble det lansert et initiativ for å hjelpe bedrifter med å bli mer sirkulære, grønnere og mer konkurransedyktige. Initiativet heter "Økt vekst gjennom sirkulære forretningsmodeller" og tar for seg utfordringene

mange små og mellomstore bedrifter kan ha, fordi de ikke ser de nye markedsmulighetene som sirkulærøkonomien gir, og ikke har ressurser til å gjennomføre den nødvendige omstillingen for å gripe vekstmulighetene. Utfordringene løses gjennom en finansieringsordning med både myke og harde penger. De myke pengene går til små og mellomstore bedrifter som sammen med eksperter utforsker hvordan de kan tilpasse seg en sirkulær forretningsmodell. Og med de harde pengene implementeres sirkulære modeller i virksomheten (f.eks. gjennom investeringer i maskiner og utstyr). Ett av initiativene ledes av den danske klyngen Lifestyle & Design Cluster.

Selv om arbeidsstyrken i klyngen har gode designferdigheter, er det klare svakheter når det gjelder ferdigheter innen ledelse, markedsføring og entreprenørskap, særlig i mindre bedrifter. Det er først i de senere årene at utdanningsinstitusjonene har begynt å ta tak i denne svakheten ved å legge til administrasjon og ledelse i pensum på design- og kunstskoler. Vi anser klyngedeltakernes evne til å reagere på markedssignaler og oppgradere seg som et tegn på en sunn klynge, og vi forventer at denne ulempen vil avta.

Gitt klyngens profil - diffus og med mange små bedrifter - spiller Institutions For Collaboration en viktig rolle ved at de kan kanalisere spillovereffekter og komplementaritet som små bedrifter ikke er rustet til å håndtere. IFC-ene er mange og velorganiserte. Klyngens kanskje viktigste konkurransefortrinn er tilstedeværelsen av en rekke større eksportorienterte bedrifter som har gjort design til en viktig del av sin konkurranseprofil. Disse har ofte en internasjonal profil eller er ledende på enkelte markeder, som Bang & Olufsen, som produserer avansert forbrukerelektronikk med en sofistikert estetisk identitet, eller Novo, en verdensledende produsent av helseprodukter, særlig innen diabetes.

Klynge som kombinerer sirkulær og sosial økonomi

I Danmark jobber klynger med å skape synergier i kryssfeltet mellom sirkulær økonomi og bærekraftig utvikling. Klynger, sirkulær økonomi, sosialøkonomi og nye forretningsmuligheter går hånd i hånd. Det er Circular North Denmark - et samarbeid mellom det lokale klyngenettverket Network for Sustainable Business Development, Business Region North Denmark, universiteter og kommuner - et bevis på. Circular North Denmark har to mål å oppfylle: Å skape ressurssløyfer og koordinere samarbeidet mellom kommunale gjenvinningsanlegg og regionens bedrifter. Såkalt industriell symbiose. Samtidig er det ambisjonen i Circular North Denmark å fokusere på sosialøkonomi ved å tenke innbyggere i utkanten av arbeidsmarkedet inn i nye jobbfunksjoner. Et eksempel på dette er avfallsselskapet AVV. Hos AVV innebærer sirkulær tenkning å holde materialene i kretsløpet og samtidig ta hensyn til det sosiale aspektet ved menneskelige ressurser. Under overskriften "Well Done" kombinerer AVV reparasjon og upcycling med jobber i den sosiale økonomien. Dette gjøres i samarbeid med de lokale jobbsentrene. Jobbsentrene er ansvarlige for å kontakte de nye kandidatene. Her resirkulerer borgere i utkanten av arbeidsmarkedet lær og tekstiler, forvandler dem til møbelputer, vesker og andre produkter og selger dem i AVVs gjenbruksbutikk.

Kapittel 7. Ressurser

Eksempler på BoB **"Minds into Matter - Making Bob, the Book of Business"** (Erasmus+ prosjekt nr. 2016-1-IS01-KA202-01709).	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/2016-1-IS01-KA202-017090
"Bob as a Bate - bedre voksenopplæring" (Erasmus+ prosjekt nr. KA204-051131).	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/2019-1-IS01-KA204-05113131
Klynger i den sirkulære økonomien Bygge partnerskap for bærekraftig omstilling av små og mellomstore bedrifter	https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/clusters_in_circular_economy_0.pdf
Europeisk plattform for klyngesamarbeid (ECCP)	https://clustercollaboration.eu/
Den europeiske foreningen for industriell forskningsledelse (EIRMA)	https://www.eirma.org/
Europeisk observatorium for klynger og industriell endring	https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/observatory_en
Smart Guide til støtte for entreprenørskap gjennom klynger	https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/eocic_smart_guide_to_entrepreneurship.pdf
Mer informasjon om klynger i Estland	https://www.tallinn.ee/en/clustersinestonia
Danske klynger	https://clusterexcellencedenmark.dk/the-danish-clusters/denmarks-13-national-clusters/?lang=en

Kapittel 8. Verktøy for trenere: bærekraftige og overførbare praksiser

Hvordan engasjere forretningsfolk i klynger

Det finnes ulike verktøy og fremgangsmåter for effektivt å engasjere forretningsfolk i klynger, fremme samarbeid, kunnskapsdeling og økonomisk utvikling.

1. Skape et støttende økosystem

1.1 Identifisering og kartlegging av klynger

- Verktøy: Geografiske informasjonssystemer (GIS), programvare for klyngekartlegging.
- Praksis: Det er mulig å identifisere eksisterende klynger og potensielle områder for klyngeutvikling gjennom detaljert kartlegging og analyse. Praktikerne må forstå bransjene, nøkkelaktørene (i vårt tilfelle kan det være små og mellomstore bedrifter) og relasjonene mellom dem.

1.2 Plattformer for markedsføring av klynger

- Verktøy: Klyngenettsteder, sosiale medier og bransjespesifikke fora og messer.
- Praksis: Det er viktig å etablere og vedlikeholde nettbaserte plattformer der forretningsfolk kan finne informasjon, dele oppdateringer og samhandle med andre klyngemedlemmer. I noen land er det lokale sosiale medier og fora som løser disse problemene. Vi trenger likevel ikke å ignorere de globale sosiale nettverkene.

1.3 Nettverksarrangementer

- Verktøy: Programvare for arrangementsadministrasjon, kommunikasjonsverktøy.
- Praksis: Vi må arrangere regelmessige nettverksarrangementer, seminarer og konferanser for å legge til rette for personlig kontakt mellom klyngemedlemmene. Dette fremmer relasjoner og kunnskapsutveksling. Det finnes mange gode eksempler på ikke-formelle arrangementer i de nordlige og baltiske landene.

1.4 Bransjeorganisasjoner

- Verktøy: Databaseadministrasjonssystemer, CRM-programvare (Customer Relationship Management).
- Praksis: Vi kan oppfordre bedrifter til å melde seg inn i bransjespesifikke sammenslutninger for å skape muligheter for samarbeid, lobbyvirksomhet og kollektive tiltak.

2. Samarbeid og kunnskapsdeling

2.1 Samarbeidsområder

- Verktøy: Coworking-plattformer, programvare for administrasjon av delte arbeidsplasser.

- Praksis: Det er mulig å utvikle og utnytte samarbeidsområder i klyngen for å gjøre det mulig for bedrifter å samarbeide om prosjekter, utveksle ideer og bygge relasjoner.

2.2 Deling av data og informasjon

- Verktøy: Sikre plattformer for datadeling, blokkjede for datasikkerhet.
- Praksis: Det er mulig å etablere et sikkert rammeverk for datadeling i klyngen for å oppmuntre til utveksling av markedsundersøkelser, beste praksis og relevante bransjedata.

2.3 Partnerskap for forskning og utvikling

- Verktøy: Programvare for prosjektstyring, avtaler om immaterielle rettigheter.
- Praksis: Legg til rette for partnerskap mellom bedrifter og forskningsinstitusjoner for å finansiere og gjennomføre forskningsprosjekter som kommer hele klyngen til gode.

2.4 I dette avsnittet vil vi se nærmere på verktøyene i mentorprogrammet.

- Verktøy: Mentoreringsplattformer, verktøy for kunnskapsdeling.
- Praksis: Implementere mentorprogrammer der erfarne bedriftsledere i klyngen veileder, gir verktøy og støtter nykommere eller oppstartsbedrifter. Å implementere et mentorprogram i en bedriftsklynge krever nøye planlegging og gjennomføring. Nedenfor finner du en trinnvis beskrivelse av verktøy for å etablere et mentorprogram der erfarne bedriftsledere veileder og støtter nykommere eller oppstartsbedrifter i klyngen:

1. **Vurdering av behov:**
    - Start med å gjennomføre en behovsanalyse i klyngen for å forstå de spesifikke utfordringene og behovene til nykommere og oppstartsbedrifter.
    - Identifiser hvilke ferdigheter, kunnskaper og ressurser erfarne bedriftsledere kan tilby.
2. **Programutforming og mål:**
    - Definer klare mål for programmet og klyngen. Bestem hva du ønsker å oppnå med mentorprogrammet, for eksempel å fremme innovasjon, akselerere forretningsvekst eller forbedre spesifikke ferdigheter.
    - Etablere målbare resultater for å vurdere programmets suksess.
3. **Rekruttering av mentorer og menteer:**
    - Rekrutter erfarne bedriftsledere som mentorer fra klyngen. Vurder deres kompetanse, bransjeerfaring og vilje til å forplikte seg til programmet.
    - Inviter nykommere og oppstartsbedrifter til å delta som mentees. Oppfordre dem til å uttrykke sine mål og forventninger.
4. **Matchingsprosess:**
    - Match mentorer og adepter basert på kompatibilitet, og ta hensyn til faktorer som bransje, virksomhetsfase og spesifikke interesseområder.
    - Sørg for at hvert par har klart definerte forventninger.

5. **Orientering og opplæring:**
    - Organiser et orienteringsmøte for mentorer og mentees for å introdusere dem for programmets struktur og retningslinjer.
    - Tilby opplæringsmateriell eller workshops for å hjelpe mentorene til å forstå sin rolle og sitt ansvar.
6. **Mentoravtaler:**
    - Oppfordre mentorer og mentees til å inngå mentoravtaler som beskriver forventninger, mål og møtehyppighet.
    - Disse avtalene skal fungere som en referanse gjennom hele programmet.
7. **Regelmessige møter og kommunikasjon:**
    - Mentorer og mentees bør avtale regelmessige møter, enten det er personlig, via videosamtaler eller meldingsplattformer.
    - Etabler tydelige kommunikasjonskanaler der de kan diskutere fremgang og utfordringer.
8. **Deling av ressurser:**
    - Opprett et sentralt arkiv for ressurser som artikler, maler, veiledninger og beste praksis. Sørg for enkel tilgang for menteene.
    - Mentorer kan aktivt dele ressurser med menteene sine og skreddersy innholdet til deres spesifikke behov.
9. **Sporing av fremdrift:**
    - Både mentorer og mentees bør jevnlig følge med på fremdriften mot de fastsatte målene og milepælene.
    - Oppmuntre til åpen og ærlig kommunikasjon om hva som fungerer og hva som ikke fungerer.
10. **Tilbakemelding og evaluering:**
    - Implementere et system der mentorer og mentees kan gi tilbakemelding på mentorprogrammet.
    - Gjennomfør regelmessige evalueringer for å vurdere programmets effektivitet og foreta nødvendige justeringer.
11. **Anerkjennelse og belønning:**
    - Anerkjenne og feire prestasjonene til både mentorer og mentees i klyngen.
    - Vurder å anerkjenne fremragende mentorer og mentees med priser eller sertifikater.
12. **Koordinator for mentorprogram:**
    - Utnevn en koordinator eller tilrettelegger med ansvar for å overvåke programmet, håndtere administrative oppgaver og hjelpe deltakerne.

Ved å følge disse trinnene og opprettholde et godt strukturert mentorprogram kan klyngen gi

verdifull støtte til nykommere og oppstartsbedrifter, fremme samarbeid og bidra til den generelle veksten og suksessen til bedriftene i økosystemet.

3. Tilgang til ressurser og finansiering

3.1 Finansinstitusjoner med fokus på klynger

- Verktøy: Nettbanktjenester, programvare for økonomisk sporing.
- Praksis: Samarbeid med lokale finansinstitusjoner for å tilby klyngemedlemmene skreddersydde finansielle løsninger og tilgang til kapital.

3.2 Offentlige insentiver og tilskudd

- Verktøy: Offentlige portaler, programvare for tilskuddsforvaltning.
- Praksis: Utøverne må holde seg oppdatert på offentlige programmer og insentiver som er tilgjengelige for bedrifter i klyngen, og hjelpe medlemmene med å få tilgang til dem. Det er viktig å veilede nykommere i søknadsskriving og dele noen tips for å spare tid og øke effektiviteten og avkastningen på investert tid.

3.3 Matchmaking mellom leverandører og innkjøpere

- Verktøy: plattformer for matchmaking mellom bedrifter (B2B), e-innkjøpssystemer.
- Praksis: Opprett systemer for å koble klyngebedrifter med potensielle leverandører og kjøpere, slik at forretningsmulighetene forbedres.

3.4 I dette avsnittet vil vi se nærmere på opplæring og kompetanseutvikling.

- Verktøy: Nettbaserte læringsplattformer, systemer for opplæringsadministrasjon.
- Praksis: Aktørene må tilby opplæringsprogrammer og kompetanseutvikling til klyngemedlemmene for å styrke deres konkurranseevne i markedet.

> Klyngens kompetanseutviklingstilbud kan være online eller offline, og kan være utformet for å legge til rette for opplæring og kompetanseutvikling for bedrifter i en klynge. Det kan inneholde en rekke funksjoner som støtter kontinuerlig læring og kompetanseheving for klyngemedlemmene. Viktige funksjoner kan være

1. **Kurskatalog:** En omfattende katalog over kurs og workshops som dekker ulike forretnings- og bransjespesifikke ferdigheter. For eksempel kommunikasjonsferdigheter, spesifikke IKT-ferdigheter og grafisk design for å lage attraktivt reklamemateriell.
2. **Personlig tilpassede læringsløp:** På nettet kan brukerne opprette personlige læringsløp basert på manglende ferdigheter og karrieremål.
3. **Sporing av fremgang: Gjør det** mulig for brukerne å følge med på kursfremdriften, se fullførte kurs og spore ferdighetsutviklingen over tid.
4. **Vurdering av ferdigheter:** Tilbyr verktøy for ferdighetsvurdering og quizer for å evaluere ferdigheter og foreslå relevante kurs.

5. **Sertifisering:** Etter å ha fullført kurs kan brukerne få sertifiseringer for å vise frem sine nyervervede ferdigheter.
6. **Diskusjonsfora:** Integrerte diskusjonsfora for å oppmuntre til kunnskapsdeling og peer-to-peer-læring.
7. **Ressursbibliotek:** Tilgang til et bibliotek med pedagogiske ressurser, inkludert e-bøker, artikler og opplæringsvideoer.
8. **Verktøy for samarbeid:** Oppmuntrer til gruppelæring og samarbeid, slik at klyngemedlemmene kan jobbe sammen om prosjekter.
9. **Brukeranalyse:** Klyngeadministratorer kan spore og analysere medlemmenes ferdighetsutvikling og skreddersy opplæringsprogrammer.
10. **Integrering med bransjeeksperter:** Portalen kan sette brukerne i kontakt med bransjeeksperter for veiledning.

Dette verktøyet fremmer en kultur for kontinuerlig læring og kompetanseutvikling i klyngen, noe som styrker medlemmenes generelle konkurranseevne og innovasjonsevne.

Å engasjere forretningsfolk i klynger er derfor en mangesidig prosess som krever en kombinasjon av verktøy og metoder for å skape et blomstrende økosystem. Ved å skape et støttende miljø, fremme samarbeid og gi tilgang til ressurser og finansiering kan klyngene bli dynamiske knutepunkter for innovasjon og økonomisk vekst. Disse verktøyene og metodene er ikke bare avgjørende for enkeltbedrifters suksess, men også for velstanden til hele klyngen og regionene de befinner seg i.