



# Jakten på FRAMTIDENS NÆRINGS LIV

## Prosessrapport

LARS UELAND KOBRO

TF-notat nr. 17/2012

**Tittel:** Sandefjord 2020. Jakten på framtidens næringsliv  
**Undertittel:** Prosessnotat  
**TF-notat nr:** 17  
**Forfatter(e):** Lars Ueland Kobro  
**Dato:** 02.05.2012  
**ISBN:** ISBN: 978-82-7401-516-6  
**ISSN:** 1891-053X  
**Pris:** 150 kr. (Kan lastes ned gratis fra [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no))  
**Framsidedfoto:** Illustrasjon: Marianne Zaitzow. [Affair.no](http://Affair.no)  
**Prosjekt:** Strategisk næringsplan i Sandefjord  
**Prosjektnr.:** 20110270  
**Prosjektleder:** Lars U. Kobro  
**Oppdragsgi-  
ver(e):** Sandefjord næringsforum v/Sandefjord kommune

**Spørsmål om dette notatet kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: +47 35 06 15 00  
Mobil: 90 94 25 61  
Epost: [kobro@tmforsk.no](mailto:kobro@tmforsk.no)  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Notatet redegjør for opplegg og gjennomføring av en deltakerbasert prosess med formål å produsere kreative og samforente ideer til videre samfunns-/ næringsplanlegging i Sandefjord kommune. De viktigste innspillene som prosessen ledet fram til er beskrevet i avsnitt 2.5. Disse er i sin tur kommentert faglig fra Telemarksforskning sin side i avsluttende kapittel, 3.



**Lars Ueland Kobro**  
Forsker / statsviter

# Forord

Sandefjord kommune er i ferd med å samle sammen, fra ulike kilder og tematiske miljøer, relevant kunnskap, innspill og ideer til sin forestående kommuneplanprosess. Ett av ambisjonsmålene i dette arbeidet er å skaffe seg et best mulig grunnlag for å legge til rette for utviklingen av et robust og konkurransedyktig lokalt næringsliv. Ordfører og rådmann i Sandefjord brakte høsten 2011 inn for Sandefjord Næringsforum, ideen om å gjennomføre en såkalt foresight-prosess knyttet til dette arbeidet. Ideen fikk oppslutning og arbeidet ble satt i gang.

Foresight er en arbeidsmetode som i korthet baserer seg på en kombinasjon av bred deltakelse, kunnskapsinnspill og bearbeiding av de ideer og innspill som måtte komme opp i prosessen, til et dokumentgrunnlag for framtidig handling. Kunnskap, deltakelse, ideer og (framtidig) handling er dermed satt i sammenheng under en klar framtidorientert horisont.

Proessen som er gjennomført, har – i alle fall etter intensjonen – ført til felles tenkning, samsnacking og modning rundt ideer om noen mulige framtidbilder for Sandefjord. Dette notatet er ikke en komplett redegjørelse for alle de innspill eller resultatene fra det gruppearbeidet og de drøftingene som har foregått i løpet av prosessen. Notatet er hovedsakelig en dokumentasjon av de aktivitetene som har foregått, og en oppsummering av de viktigste resultatene fra arbeidet.

Bø/Larvik, 02.05.2012

Lars Ueland Kobro

Prosjektleder

# Innhold

<b>1. Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
1.1 Rapport fra en prosess .....	6
1.2 Ideer og forslag til forming av framtiden .....	6
1.2.1 Vurdering og videre arbeid .....	7
<b>2. Innledning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Opplegg og regi .....	8
2.1.1 Bestilling, vertskap og prosjektledelse.....	8
<b>3. En mental framtidstreise i tre etapper</b> .....	<b>11</b>
3.1 Forestillinger om framtiden .....	11
3.2 Kunnskapsjakten.....	12
3.3 Framtidsjakt .....	15
3.3.1 Fokus på strategi .....	15
3.3.2 Nye kunnskapsinnspill .....	16
3.3.3 Utsikt mot framtiden.....	16
3.4 Løsningsjakt.....	18
3.4.1 Framtidsfortelling .....	20
3.5 Innspill til strategiområder .....	20
<b>4. Faglig epilog</b> .....	<b>23</b>
4.1 Generelle strategikommentarer fra kunnskapsgrunnlaget.....	23
4.1.1 Hvorfor vokser steder? .....	23
4.2 Kommentarer til prosjektets innspill .....	24
4.2.1 Regionale klynger .....	24
4.2.2 Konsekvenser for Sandefjord .....	26
4.2.3 Internasjonalisering .....	27
4.2.4 Konsekvenser for Sandefjord .....	28
4.2.5 Samarbeidsånd.....	29
4.2.6 Konsekvenser for Sandefjord .....	30

4.2.7	Omdømmebygging.....	30
<b>5.</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>33</b>
5.1	Fra ideer til planer – og videre? .....	33

# 1. Sammendrag

## 1.1 Rapport fra en prosess

---

Jakten på Sandefjord næringslivs framtid har vært en deltakerbasert prosess – et såkalt foresightprosjekt. Det var Sandefjord næringsforum som satte i gang arbeidet, for å bringe fram ulike perspektiver og innspill til den forestående næringsplanen som skal utvikles i kommunen.

Telemarksforskning har fasilitert en prosess over tre samlinger, med et tredvetalls deltakere fra både kommunen og det private næringslivet.

De tre samlingene har hatt noe ulikt fokus og fått benevnelsene ” ”Kunnskapsjakt”, ”Framtidsjakt” og ”Løsningsjakt”. De faglige innspillene fra eksterne foredragsholdere og de gruppearbeidene som fulgte disse innspillene, resulterte i en såkalt framtidfortelling om Sandefjord 2020.

*Sandefjord er byen hvor vi tør å lykkes gjennom felles anstrengelse. Åpenhet og offensive strategier overfor endringer i omverden, preger oss. Og vi har lykkes, så langt! Vi er blitt en levende by med høy trivsel, spennende arbeidsplasser og Sør-Norges beste boligområder. Vi beveger oss sammen mot en stadig grønnere framtid på basis av et utstrakt forpliktende og entusiastisk regionalt samarbeid.*

## 1.2 Ideer og forslag til forming av framtiden

---

For å realisere den ønskede fortelling fra egen framtid (2020), utviklet deltakerne en rekke retningsvalg eller fokus for strategiske utviklingsprosjekter.

Disse var:

1. **Klyngeattraktivitet**, fordi klynger genererer økt lønnsomhet, innovasjon og vekst.
2. **Internasjonalisering**, fordi det er en sentral utfordring i tiden at næringslivet og samfunnslivet for øvrig blir stadig mer internasjonalt integrert.
3. **Målrettet utviklingskultur**, fordi steder som preges av utviklingskultur er vinnere.

4. **Vestfoldbyen må utvikles** – fordi vi trenger å integreres i et regionalt samarbeid med gode bo- og arbeidsmuligheter i hele regionen.
5. **Byutvikling** hvor Sandefjord trenger en framtidfokusert og retningslojal byutvikling som møter framtidens – ikke bare samtidens, utfordringer på en pro-aktiv måte.
6. **Profil – synliggjøring** hvor Sandefjord kan ta posisjon som ”familiens by”.

### 1.2.1 Vurdering og videre arbeid

Det lå ikke innenfor dette prosjektets rammer å utvikle ferdige analyser eller plandokumenter for eventuelle prosjekter eller tiltak innenfor ovennevnte punkter. Rapporten blir avsluttet med et kapittel hvor Telemarksforsking kommenterer de framkomne forslagene til strategisk fokus. **Videre framdrift er det ”vertskapet” for prosessen og de ideer og innspill som det har produsert, sitt ansvar og videreføre.**

## 2. Innledning

Kapittelet gjør rede for det metodiske opplegget og innretningen på foresight-prosjektet "Jakten på framtidens næringsliv" i Sandefjord.

### 2.1 Opplegg og regi

---

En rekke bedrifter, bransjefellesskap og politiske regioner har gode erfaringer med å arbeide med såkalte foresight-prosesser. Også i EU legges det stor vekt på den nytten det viser seg at foresight har som metode i sammenhenger hvor man for eksempel arbeider med regional innovasjon <sup>1</sup>. I Norge framhever Innovasjon Norge foresight som et godt strategisk grep for sin klyngesatsing og i arbeidet med næringsarenaer. Telemarksforskning (TF) har bred erfaring med bruk av foresight som deltaker-aktiviserende metode for en rekke utviklingsprosjekter, både på bransjenivå og i forhold til by- og regionalutvikling. <sup>2</sup> Det er derfor mye som tyder på at metoden nettopp er egnet i sammenhenger hvor private og offentlige aktører møtes på *felles arenaer*. Innenfor foresight-arenaer, eller framtidswerksteder som vi ofte kaller det, er det anledning til å snakke begge "språkene".

Foresight er en fokusert deltakerbasert prosess hvor relevant forskningsbasert kunnskap om virksomhetens/regionens status og utviklingstrender, kombineres med deltakernes egne ideer, erfaringer og kunnskap, for så å skape lokale/regionale framtidbilder med strategiske implikasjoner. I foresightprosesser, som den som er gjennomført i Sandefjord, etableres det et dialog- og arbeidsfellesskap på tvers av offentlig og privat sektor hvor flere ulike bransjer er representert når det gjelder de private aktørene.

#### 2.1.1 Bestilling, vertskap og prosjektledelse

Sandefjord Næringsforum var det naturlige "vertskapet" for prosessen. Sandefjord Næringsforum er et fast samarbeidsorgan mellom næringslivet og kommunen i Sandefjord. Det består av følgende organisasjoner, med sittende representanter i parentes.

---

<sup>1</sup> <http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide>

<sup>2</sup> Rapporter fra ulike foresightprosjektet er nedlastbare fra våre websider, [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

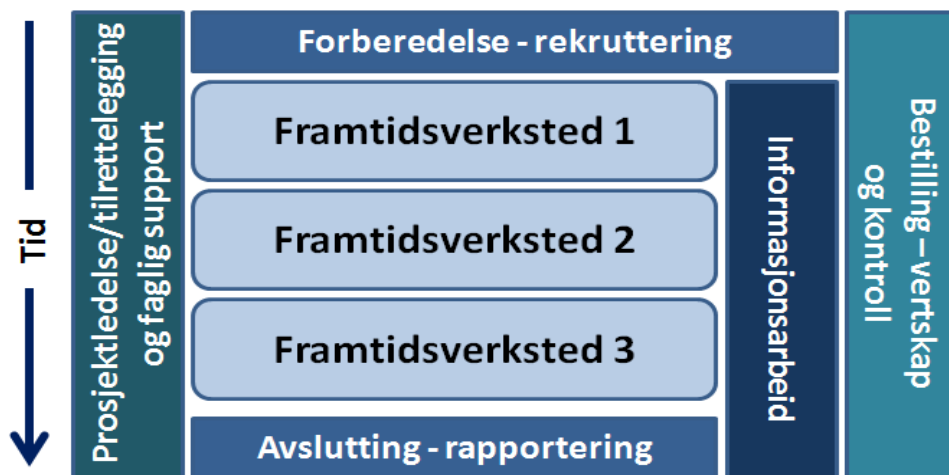


- Styreleder i Sandefjord Næringsforening (Helene Berg Allum)
- Styreleder i Sandefjord Byen Vår (Hans Olaf Haakonsen)
- Styreleder i Sandefjord Håndtverks- og Industriforening (Terje Skalleberg)
- Ordfører Sandefjord kommune (Bjørn Ole Gleditsch, H)

Sekretariatet utgjøres av Sandefjord kommunes næringskoordinator (Ernst Midtun) og ass. rådmann (Inger Anne Speilberg). Det er sistnevnte som har vært Telemarksforskings faste kontakt i prosjektet.

Det ble i samarbeid mellom Næringsforumet og TF rekruttert drøyt 30 personer som med litt variabelt oppmøte (som alltid) arbeidet med de ulike problemstillingene og perspektivene som vi fra TFs side la til rette for i løpet av en tre samlingers prosess. Deltakerliste finnes bakerst i dokumentet.

Foresightprosjektet ble gjennomført i fem faser, markert som horisontale lag i figuren nedenfor, men hvor de tre samlingene utgjorde de klart mest dominerende aktivitetene.



Figur 1. Illustrert framdrift og sammenheng mellom innsatsområder i foresightprosjektet for Sandefjord.

*Forberedelser og rekruttering* foregikk i tett samarbeid mellom oppdragsgiver og Telemarksforskning. *Avslutning og dokumentutforming* utgjøres hovedsakelig av denne rapporten og publiseringen av den. *De tre framtidsverkstedene* ble gjennomført som workshops på Komplet.no Arena i Sandefjord. Telemarksforskning har ivaretatt det løpende *prosjektlederansvaret og den faglige supporten* under

hele prosjektet (vertikal boks til venstre) mens prosjekteieren/bestilleren selv har tatt ansvar for internt og *eksternt informasjonsarbeid i prosjektet, samt bestiller/kontrollelementet* (vertikale bokser til høyre i figuren).

Prosjektet ble lansert og delvis skreddersydd som oppfølging av rapporten "Næringsutvikling og attraktivitet Sandefjord" (Vareide, TF notat 49:2010). Prosjektet skulle ta kunnskapen "videre" over i en prosess hvor målet om forankring blant sentrale næringsaktører og -miljøer var sentralt, og hvor prosessen skulle føre til at kunnskapen fra TF-notatet (og andre kilder) kunne bearbeides på en slik måte at det i etterkant av prosjektet er naturlig å utrede handlingsplaner.

Prosjektledelsen ble ivaretatt av statsviter/forsker med omfattende erfaring fra tidligere foresightprosesser både i privat og offentlig sektor; Lars Ueland Kobro fra TF.

# 3. En mental framtidstreise i tre etapper

Foresightprosjektet i Sandefjord ble gjennomført med hovedinnsatsen lagt i tre workshops. Hver workshop hadde innslag av kunnskapsinnspill fra eksterne resurspersoner og forberedte innlegg fra Telemarksforskning. Dette kapittelet er en rapport over innhold og hovedresultat fra de tre arbeidsøktene.

## 3.1 Forestillinger om framtiden

---

Ett av grepene som knytter seg tett til foresight som arbeidsmåte, er visualisering. Det er lettere å se for seg ting, enn "bare" å tenke på abstrakte begreper om framtiden. Konseptualisering av prosjekter med bruk av metaforer, forestillinger og fornemmelser av framtiden omsatt i bilder og fortellinger, er derfor ofte sentrale elementer i tilretteleggingen av prosjekter av dette slaget. I Sandefjord ble jaktmetaforen brukt som gjennomgående bilde. Hensikten var å aktualisere forestillingen om at byens framtid må jaktes på, den vokser ikke fram frodig og fet av seg selv.

De tre "framtidswerkstedene"<sup>3</sup> ble derfor benevnt "Kunnskapsjakt", Framtidjakt" og "Løsningsjakt".

Alle innspillene er gjort tilgjengelig for prosjektets deltakere gjennom oversendelse av pdf-filer av foredragene til oppdragsgiver. Telemarksforskings egne foredrag er dessuten nedlastbare fra egne hjemmesider.

I den første samlingen fokuserte vi på den kunnskapen vi/deltakerne mente å ha, og hvilken som ble oppfattet å mangle, når det gjelder robuste framtidstrategier. Den andre samlingen handlet mest om å se framover; hva tror vi/deltakerne kan komme til å skje med relevans for Sandefjord? Mens den tredje samlingen fokuserte på noen ønskede framtidsbilder og hvilke veier som må lages for å komme dit. I det følgende vil vi rapportere mer konkret fra hver av dem.

---

<sup>3</sup> Verkstedsmetaforen er i seg selv ikke tilfeldig, den skulle markere at deltakerne ikke skulle på seminar og passivt høre på foredrag om "Sandefjords framtid", men selv arbeide aktivt med stoffet.

## 3.2 Kunnskapsjakten

---

**Første samling**, det vi kalte "kunnskapsjakten" var preget av fokus på tre kunnskapstemaer: Kunnskap om den metoden og de teknikkene som vi skulle jobbe videre med i prosjektet; kunnskap om såkalte "megatrender" og hvilke dype drivkrefter som påvirker trendene; og sist men ikke minst, hva er det som gjør at noen steder vokser og andre ikke, og hva er statusbilde for Sandefjord når det gjelder befolkningsvekst og næringsutvikling?

Martin Kruse fra Instituttet for framtidsforskning i Danmark <sup>4</sup> gjorde rede for trender, mens Knut Vareide og Lars U. Kobro fra Telemarksforskning gjorde greie for de andre temaene. Deltakerne ble så satt i grupper for å "strekke tankene", under oppfordring om å arbeidet med å assosiere *lokale konsekvenser* av megatrendene. Disse ble presentert som "råvarer" for videre prosess. Deltakerne ble utfordret til å forestille seg mest mye forskjellig, ikke bare "det mest sannsynlige".

**De syv megatrendene som ble presentert var:**

1. Urbanisering
2. Globalisering
3. Digitalisering
4. Demografiske endringer
5. Velferdsutvikling
6. Individualisering
7. Transportendringer

Det er viktig å understreke at dette ikke var en utfyllende eller "autorisert" liste over megatrender. Miljøutfordringer ble for eksempel ikke presentert som egen trend, men i stedet vevet inn som såkalt "driver" for flere av de øvrige trendene. Det er også viktig å understreke at flere av trendene er delvis overlappende, noe som blir særlig synlig når de etter hvert skal oversettes til lokale forhold.

***Trendene ble presentert som oppspill til den lokale dialogen om mulige og nødvendige endringer i Sandefjord i et ca. 8-10 års perspektiv – Sandefjord 2020.***

Tekstboksen på neste side gjengir noen av de oppspillene som ble produsert som prosessnotater i gruppene etter kunnskapsinnspillene. Vi gjengir ikke bruttolista over innspill (svært omfattende), men har av redaksjonelle hensyn sammenkoblet noen av de innspillene som "slekter" mest på hverandre. Innspillene er ikke sortert etter hver sin megatrend, nettopp for å understreke at Sandefjord

---

<sup>4</sup> [www.cifs.dk](http://www.cifs.dk)

ikke kommer til å formes under hver og en megatrend enkeltvis, men i sum under de endringene som disse eventuelt vil skape samlet sett.

I forlengelsen av "assosiasjonsleken" hvor trendene ble diskutert og anpasset til lokal kontekst, ble spørsmålet om "hvem som har makt og ansvar for å gjøre noe med dette i Sandefjord", drøftet. Den diskusjonen kom det lite matnyttig ut av, etter våre vurderinger. For det første ble diskusjonen i sterk grad preget av et fokus på dem som har makt og ansvar *i dag*. Få eller ingen nye aktører eller maktfaktorer ble identifisert som mulige framtidsaktører, og samtalen tenderte dessuten til å vide seg ut til å favne *nær sagt alle*, i stedet for å fokusere. Når "alle" har et ansvar, gir det lite grobunn for å diskutere hvordan man skal ta tak i disse "alle" for så og ansvarliggjøre eller understøtte disse, slik hensikten med øvelsen var. Vi kommer tilbake til dette i avslutningskapittelet 3, hvor vi er noe tydeligere på ansvarsroller knyttet til våre innspill.

## Tekstboks 1: Innspill fra første arbeidsverksted fra deltakerne

- Bosetting, handel, kultur, service og offentlige tjenester vil foregå på et mye mer avgrenset areal
- Nye urbane kulturinstitusjoner vil etterspørres
- Krav om bedre logistikk i byen(e)
- Handelssentra blir opplevelsessoner – hvis de lykkes
- Behov for å tenke tilførsel av ny ekspertise og kunnskap; høgskole, universitet, kompetanseinstitusjoner
- Vestfoldbyene vil kunne utvikle seg til å bli mer og mer en periferi utenfor Oslo/Akershus
- Spesialisering av velferdstjenester vil stille krav til oss – hvilke spesialiseringer vil vi være gode på?
- Viktig å ballansere rettigheter mot plikter – nye ballansepunkter i framtida?
- Viktig at det finnes incentiver for prestasjoner og effektivisering
- Klassisk skille mellom privatisering og offentlig, vil flyte ut og vil få stadig mindre relevans
- Økt legitimitet for endringer i velferdssystemer - innovasjonspress
- Ikke lenger aldersbetingede støtteordninger (som eks. dagens honnørbillet) – skillet vil gå mellom frisk og syk/utenfor, ikke så mye mellom "gammel" og "ung".
- Vi må skaffe oss større/bedre tilgang til markedene – hva/hvor er framtidens markeder?
- Kompetansen må bli synlig for "alle" – kun synlig (ikke skjult) kompetanse etterspørres
- Eksempler på unike fortrinn som kan få økt verdi: vann, kyst, stillhet, elv, natur, skog, små bymiljøer, dette må kunne omgjøres til kommersielle verdier
- Behov for vesentlig flere boliger – hva slags boliger vil framtidens boligsøkende etterspørre?
- Et mye større kulturelt mangfold og vi vil bli intergrert/sammenknyttet mye mer sammen med resten av verden økonomisk, sosialt, kulturelt.
- "Pleieteknologi" vil endre rammene for eldreomsorgen vesentlig
- Vi blir avhengige av tilflytting og fødsler: tilflytting av unge
- Ny teknologi og rammevilkår for fly, ferge, tog/bane, biler på vei
- Enhetstankegangen vil forsvinne - alt må ikke være ensrettet eller "rettferdig" slik vi tenker i dag
- Ungdom og innvandrere representerer nye impulser mens de er unge – vi må passe oss for ikke å sosialisere dem lik oss, før de slipper til med sine løsninger
- "Gutteroms-økonomien" vokser (Egentlig et begrep hentet fra Chaffeys foredrag i annen samling, betegner forretningsutvikling basert på nettbaserte raskt akselererende kommersielle innovasjoner)
- Nødvendig med større aksept for ulike tanker og løsninger
- Standardiseringer vil vike for skreddersøm
- Vestfold (Sandefjord) kan bli et knutepunkt; øst møter sør, møter vest møter øst.
- Kreativitet vil styre verdiskaping – ikke bare teknisk og økonomisk
- Et attraktivt bosted er sentralt fordi transport til arbeid andre steder er effektivt løst
- Vestfold er en byregion, og Østlandet er ett "fylke"
- Klustersammenhenger utvides – samarbeid vil foregå innenfor "klynger" over store avstander
- Dagens Vestfoldbane er lokalbane
- Mye helse og omsorg løses av digitale nettløsninger, chip som overvåker helsetilstand, sikkerhet og velferdsbehov automatiseres
- Digital varsling for forebyggende effekt, kriminalsoning, demenssporing, pluss, pluss...

## 3.3 Framtidsjakt

---

Den andre samlingen var i noe større grad enn første samling, en arbeidsøkt hvor deltakerne i vesentlig grad arbeidet med vurdering og sortering av ulike framtidsbilder – kalt framtidsjakt. Deltakerne sorterte drivkrefter og påvirkninger med betydning for Sandefjords framtid etter om dette ble oppfattet som sannsynlig eller lite sannsynlig og om de var relevante eller mindre relevante. Innspillene som de selv hadde gitt i første samling ble brukt som "råstoff".

For oss som prosessledere var det interessant å merke oss at diskusjonen i liten grad fulgte skillelinjer mellom private næringsdrivende og offentlig ansatte. Hvordan vi tenker om framtiden har, viser det seg, ikke så mye med formalkompetanse eller yrkesbakgrunn å gjøre. Det handler mer om personlig vilje og evne til å frigjøre seg fra vanetenkningens bundethet vs. mer kreative forestillinger om at "*ting nok vil bli annerledes – vi vet bare ikke hvordan annerledes*".

Som tilretteleggere var det derfor av stor betydning at vi i denne fasen maktet å holde fokus på (den åpne) framtiden og ikke den så ofte alt for kjente (og for mange kjære) fortiden. Det er naturlig at både i en politisk- og i en næringslivssetting vil mange ha sterke interesser (ofte personlige) knyttet til status quo og nær fortid. Det er derfor en utfordring for all regional utvikling å arbeide på en måte som slipper til "kjetterske" tanker og undringer om mulige løsninger og sammenhenger i framtiden, som ikke bare fungerer som forsterkninger på dagens virkelighet. Mangfoldet og "spensten" i de ideer og oppspill til strategiske grep som kommer ut av prosesser som dette, avhenger av dette elementet. Det er et felles ansvar både fra tilretteleggeren, fra oppdragsgiveren i rekrutteringsfasen (viktig) og fra deltakerne underveis i hvor stor grad man lykkes med dette.

### 3.3.1 Fokus på strategi

Som en sidekommentar til prosjektet i Sandefjord, kan det her nevnes at det på dette stadiet i en foresight trolig er det vanligste å utvikle scenarier. Scenarier er ikke sannsynlige framtidsbilder, men *mulige framtidsbilder* gitt ulike grupperte påvirkningsfaktorer som har stor grad av relevans men som heftes av stor usikkerhet. I Sandefjord ble det imidlertid gjort et valg ved oppstart av prosessen (i Næringsforeningen) at "Jakten på Sandefjords næringsliv" *ikke* skulle være et scenarieprosjekt. I stedet skulle det ha et tydeligere strategisk siktemål for at det innenfor rammene av prosjektets rammer skulle kunne frambringe noen fokuserte strategiinnspill til den forestående kommuneplanprosessen i kommunen.

### 3.3.2 Nye kunnskapsinnspill

Også annen samling hadde imidlertid noen forberedte kunnskapsinnspill. NHO/Abelias direktør Paul Chaffey hadde et foredrag med tittelen *"Hvor finner vi morgendagens arbeidsplasser?"* Foredraget er blitt gjort tilgjengelig for deltakerne i pdf-versjon. Innholdsmessig handlet det i stor grad om eksemplifiseringer på det vi tidligere hadde behandlet under megatrendene globalisering (i særlig grad en "asiafisering") og digitalisering/modernisering hvor verdiskapningen i framtiden i stor grad vil handle om å bringe det vi i dag ser i form av store installasjoner og synlige produksjonsmidler, over på mikro- og nanodimensjoner, og ikke minst over i digitale løsninger. Undertegnede fra TF hadde også et foredrag som løftet fram foreløpige hovedfunn fra et pågående arbeid som TF har for KRD hvor *suksessrike distriktskommuner* som særlig lykkes med sin næringsutvikling, blir studert. I dette arbeidet legges det vekt på den betydningen som den stedlige samarbeidskulturen ser ut til å spille; *"næringslivskultur ser ut til å bety mer enn næringslivsstruktur"*, rapporteres det fra undersøkelsen. Mer om dette i kapittel 3.

### 3.3.3 Utsikt mot framtiden

Gruppenes behandling av egne innspill fra første samling, pluss kunnskapsinnspill både fra Chaffey, TF og et improvisert innlegg, etter anmodning fra oss, fra Komplet-gründer Ole Vinje, understreket for de fleste deltakerne at både handel og det vi i dag kaller industriarbeidsplasser, i framtida vil kreve helt annen kompetanse og ha andre rammevilkår for vekst enn slik det er i dag.



## Tekstboks 2: Innspill fra arbeidsverksted nr 2, fra deltakerne.

- Det er viktig å bli enige om en tydelig retning for utviklingen!
- Regionalt samarbeid får økt aktualitet, samarbeide også med Grenland
- Intern transport mellom Vestfoldbyene må over på et helt annet nivå
- Vi trenger en forpliktende og klok generalplan for urbanisering av hele Vestfold, samlet sett
- Vi må stimulere kompetansekyngler i vår egen region, gjerne i samarbeid med aktører andre steder, men hvor vi blir "node"
- Nødvendig med enda mer bevisst holdningsarbeid for mangfold, aksept, kreativitet, innovasjon m.v. (i skole, arbeidsliv og i hjemmene)
- Vi trenger en aktiv stimulering for en best mulig næringskultur
- Satse på arrangementer som genererer sysselsetting; sport, cup'er, handel, kulturnæring...
- Være klare når skatt/avgift på besøk blir tillatt, kan kanaliseres direkte til attraktivitets-investeringer
- Offensive og forutsigbare boligplaner for Sandefjord
- Tilgjengeliggjøre kysten ytterligere – båtplasser, strender, holmer, kysten er et konkurransefortrinn
- Utvikle et hovedreiseseenter med togstasjon på Torp – trafikknutepunkt for hele Vestfold (og Grenland)
- Stimulere/gi rom for ildsjeler – med lov til å mislykkes
- Hvordan kan vi tenke og handle mer offensivt for å utnytte seniorkompetansen i befolkningen?
- Vi trenger en profesjonell samarbeidsarena for alle næringsdrivende/foreninger i Vestfold
- Vi må fokusere på å tilby verden spesialiteter som ikke lar seg så lett kopiere eller rasjonalisere i Østen eller av andre, f.eks. håndverksfag og våre unike miljøer
- Gründerbyen/-ånden; hvalfangst, Jotun, skipsfart, vikinger; bygge videre på det vi er gode på
- Bolig nær sjøen – bruke sjøen/kysten som konkurransefortrinn på nye måter – kystinnovasjon!
- Utvikle framtidige løsninger hvor boligen fungerer som arbeidsplass
- Mindre relevant å se det skarpe skillet mellom bolig og næring
- Skillet mellom næring/handel/bolig/fritid vil fades ut – det må det tas høyde for
- Det kan komme en omfattende ny kommunestruktur i Norge (ref. Danmark)
- Regiontenkning og –handling blir nødvendig og naturlig (?) – respons på kommunesammenslåing
- Ta initiativ – være forberedt på kommunesammenslåing
- Vestfoldbyene vil bli bundet sammen av boliger, arbeid, samferdsel og kultur
- Urbane kulturinstitusjoner for et internasjonalt orientert og kompetent publikum blir viktig
- Det vil foregå en overgang til økt E-handel i de fleste varegrupper, vi må være pro-aktive ikke bare bli "rammet"
- Utvikle sentrum til et "myldrested" – kompakt med sosiale kvaliteter etter hvert som netthandel øket. Sandefjord sentrum – det sosiale møtestedet!
- Tenke helt nytt m.h.t. åpningstider – konkurrenten er lesebrettet/PC'en
- Mer effektivisering og konsentrasjon av sentrum, fra handel til sosiale- og opplevelsesmessige funksjoner i framtida
- Møteplasser på tvers av etablerte "stammekulturer"
- Skape og dyrke mer nettverk på tvers av "gammeldagse" geografiske skiller i Vestfold
- Flere faller "utenfor" og det vil bli økt aksept for ulike modeller for forebygging og behandling i det sivile samfunn.
- Nettbaserte desentraliserte utdanningstilbud

På bakgrunn av samtale i gruppene og i plenum på annen samling, merket vi oss to "stemninger" på dette tidspunktet; Den ene handlet om et økende ønske fra deler av næringslivsmiljøet om å få anledning til å "konkludere". Nå begynte det – for enkelte – tydeligvis å bli vel mye prat... Det var åpenbart på tide å konkludere og gå til "action". Den andre stemningen handlet om en viss "desil-

lusjonerhet”. Det siste knyttet seg åpenbart til alle bidragene som var gitt om endringsimpulser både fra tunge trender og fra konkurrenter som så ut til å posisjonere seg bedre enn mange oppfattet Sandefjord (og Vestfold for øvrig) å være for øyeblikket.

Inn mot tredje og siste samling la vi, fra det tilretteleggende miljøet, derfor vekt på to ting som vi etter vår faglige oppfatning av prosessens faser mente var viktig: For det første å holde fokus på at dette foresightarbeidet *ikke* er en beslutende forsamling – det ligger ikke til en prosess som har til formål å speide langt fram og høyt opp, å skape noe som helst ”action” – i alle fall ikke for egen kollektiv del. Gruppens deltakere representerer kun seg selv og utgjør ingen representativ forsamling for næringslivet i Sandefjord. At prosessens tankekraft og dialogvitalitet i  *neste omgang* kan (og bør) føre til ny eller endret praksis, er en annen ting.

Det andre forholdet, egentlig et perspektiv som måtte hentes inn igjen fra starten av prosessen, var fokus på det forholdet at framtiden verken vokser fram av egne krefter eller at den blir levert av noen utenfor; staten, markedet, konkurrenter eller metafysiske krefter. Framtiden *skapes* – av dem som har vilje og evner til det. Alle andre står i fare for å bli et produkt, eller i verste fall et offer for andres framtidsstrategier. Det er derfor ingen grunn til, i alle fall ikke en smart strategi, å føle seg overveldet...

– Vi var dermed klare til å fokusere på temaet for tredje og siste samling; *hvilke bilder har vi av ønsket framtid og hvilke strategiske hovedgrep foreslår vi at hvem gjør for å komme dit?*

### 3.4 Løsningsjakt

---

**Tredje samling** – løsningsjakt – handlet om å gå inn for en foreløpig landing. ”Foreløpig” fordi denne prosessen, som tidligere understreket, *ikke* er et avsluttende arbeid på den måten at det etterlater seg en ferdig handlingsplan. Løsningsjakten hadde derfor som formål å få deltakerne til å arbeide videre på sin foreløpige tankeprosess, og derfra utvikle en skisse til et framtidig ”idealbilde” for Sandefjord næringsmessig, et framtidsbilde som både skulle ta opp i seg de mest sentrale utfordringene fra endringstrykket i omgivelsene, og som samtidig rommet ambisjoner for Sandefjord om å *selv skape sin framtid*.

Etter en smule diskusjon om en egen "sektor" som for eksempel næringspolitikken kunne/burde ha en egen visjon, gikk deltakerne i gang med å identifisere sentrale elementer for et framtidsbilde av framtidens næringsliv.<sup>5</sup>

*Følgende elementer kom fram etter gruppearbeidet:*

- Sandefjord som sentrum i Vestfoldbyen. Minst tre byer som vokst sammen – (Norges "Cinque Terre")
- Vi er kjent som den mest innovative byen i Norge – innovasjon på mange plan/temaer – systematisk satsing på innovasjonskultur
- En grønn og vakker by
- Levende, våken! – Pulserende
- Vi løfter i flokk (Lars Monsen – "Ingen grenser" når vi samarbeider) – "*You raise me up...*"
- Klatrere kan bare nå Mount Everest når klatrerne samarbeider om å nå toppen som et lag!
- Open source – open business, vi er åpne for hverandre og er åpne for, og deler, impulser utenfra
- Vi er modige – vågale, det vil av og til føre til feilsteg, men det er det rom for å akseptere i vår næringskultur

Etter noe diskusjon og konkretiseringer av ovennevnte, ble det i fellesskap utviklet en "framtidfortelling" om Sandefjord, næringsmessig. Gruppen var på det tidspunktet klar over hva den romerske tenkeren og retorikeren formulerte allerede for mer enn to tusen år siden, nemlig at "*den som ikke vet hvilken havn han skal til, for ham virker all vind fordelaktig*". For Sandefjord er det viktig å sette seg ambisiøse mål, for uten slike er det i alle fall umulig å nå noen ønskelig havn. I tråd med foresightmetodikkens "pedagogikk" oppfattes det lettere å nå et mål som er beskrevet som en framtidfortelling eller et bilde, enn en abstrakt verbal passus.

---

<sup>5</sup> Diskusjonen endte i hovedsak med en generell aksept av at næringslivet naturligvis inngår som integrert del av byen/stedet og at det derfor må inngå under en eventuelt overordnet visjon for hele stedet, men at slike visjoner som skal gjelde både skole, helse, næring og samferdsel m.v. ofte blir så generelle og dermed vage at det er nyttig og klokt om egne satsingsområder som for eksempel næringsutviklingen arbeider med egne tydelige motiverende framtidsbilder.

### 3.4.1 Framtidsfortelling

Etter en arbeidsøkt i gruppene med påfølgende plenumsdialog og en smule redaksjonell innsats fra TF, endte deltakerne opp med følgende løfterike framtidsbilde som beskrivelse av Sandefjord i 2020:

***Sandefjord er byen hvor vi tør å lykkes gjennom felles anstrengelse. Åpenhet og offensive strategier overfor endringer i omverden, preger oss. Og vi har lykkes, så langt! Vi er blitt en levende by med høy trivsel, spennende arbeidsplasser og Sør-Norges beste boligområder. Vi beveger oss sammen mot en stadig grønnere framtid på basis av et utstrakt forpliktende og entusiastisk regionalt samarbeid.***

#### Hvordan kom Sandefjord dit?

I strategiske prosesser er det vanlig å identifisere alle (så langt man har oversikt over) relevante hindre på veien mellom dagens status og framtidig ønskebilde (visjon). Foresightprosjektet vårt har ikke gitt rom for egne analyser av hindre, eller muligheter for den sakens skyld, innenfor såkalt swot-metodikk, eller andre strategifaglige verktøy.

**Det ligger derfor opp til en eventuell (og anbefalt!) oppfølging av foresightprosjektet at det følges opp med nærmere utredninger innenfor de tematiske områdene som er identifisert som sentrale i løpets gang.**

## 3.5 Innspill til strategiområder

---

Etter at beretningen om framtiden var på plass, arbeidet gruppene resten av samling tre, fram til avslutningen, med drøftinger og innspill til strategiske fokusområder og målskisser for disse, for at Sandefjord skulle kunne *skape sin egen framtid*.

Arbeidet ga et oppspill til følgende seks strategiske satsinger i lys av de utfordringene som prosessen fram til da hadde frambrakt:

1. **Klyngeattraktivitet**, fordi klynger genererer økt lønnsomhet, innovasjon og vekst. Videreutvikle klyngeorganisering av engeneering og eksisterende klyngeinitiativ knyttet til vann. Vurdere et initiativ for restaurant, handel, og annen besøksnæring.  
**Målskisse:** Minst 5 kvalitetssikrede profesjonelle klyngeinitiativer i løpet av de neste 10 årene.
2. **Internasjonalisering**. Større deler av Sandefjords næringsliv må internasjonaleses. Det er en sentral utfordring for fortiden. Sandefjords nær-

ingsliv og kultur har en historisk og naturlig forutsetning for å gjøre dette til en helhetlig strategi **for hele byen**, ikke bare overlates til hver enkelt virksomhet.

**Målskisse:** Det må utvikles klare **kvantifiserbare, ambisiøse** men oppnåelige mål for næringslivets internasjonalisering – indikatorer må utvikles, stimuleres av ”noen” og overvåkes m.h.t. måloppnåelse. Flere internasjonale næringsetableringer som skjer i Norge, skal legges til Sandefjord.

### 3. **Stedets ånd – utviklingskultur**

Et steds næringskultur betyr **sannsynligvis** like mye eller mer enn stedets næringsstruktur. Det finnes lite utbygget næringspolitisk struktur i Sandefjord, slik mange andre kommuner og regioner har satset på utviklingselskaper, interkommunale selskaper og organiserte arenaer med omfattende juridiske byggverk. Det er imidlertid viktig at framtidig samarbeid om konkurransekraft, attraktivitet (for arbeidssøkere og boligsøkere) og næringsutvikling i Sandefjord ikke overlates til ad-hoc initiativer eller relativt tilfeldig skiftende personlig egnethet og initiativer fra enkeltindivider. Det må jobbes langsiktig med å bygge en kultur av løsningsorientering, investeringsvilje, kunnskap om internasjonale forhold, innovasjonsevne, m.v. **Målskisse:** Et arbeid må settes i gang for å hente inn internasjonal erfaring og utrede hvilke tiltak som er mest relevante for å bygge en framtidsoverorientert næringsfremmende stedlig kultur. Eget prosjekt iverksettes i 2013.

### 4. **Vestfoldbyen – bokvaliteter og regionalt samarbeid**

Effektiv, funksjonell og trivelig transport mellom byene i Vestfold seiler opp som et nødvendig strategiområde i lys av framtidens (sannsynlige) utfordringer. Den praktiske politikken og planleggingen må i større grad ta høyde for at Vestfold er i ferd med å vokse sammen som en bo- og arbeidsregion. Det bør innen for et regionalt partnerskap utvikles en byråkratisk kultur og praksis som gjør det enkelt og framfor alt ensrettet hvordan man møtes og nå forholde seg til administrative regler i bygging og næringsssammenheng i hele regionen.

**Målskisse:** Det skal være maks 10 minutter reisetid mellom hver by, tog/bane skal gå med høy regularitet. Det skal utvikles ett felles administrativt regime for bygging og næringsvirksomhet i vår region.

Mål på tverrkommunal boligintegrasjon: Ingen

### 5. **Byutvikling**

Det er tydelig for prosjektets deltakere at byen ikke kan vokse som ”den selv vil” eller slik et fåtall temmelig tilfeldig sammensatte gårdeiere og ut-

byggingsinvestorer vil, hver for seg. Vi trenger en framtidfokusert og retningslojal byutvikling som møter framtidens – ikke bare samtidens, utfordringer på en pro-aktiv måte.

**Målskisse:** Det må utarbeides en "Masterplan for Sandefjord by" innen 2013, gjennomføres med lojalitet og målrettede tiltak deretter! Planen bør ta opp i seg utfordringer fra flere kanter som i sum "treffer" byutviklingen; arbeidsplasser, bolig, kultur og infrastruktur. Anslagsvis 3 000- 4 000 flere innbyggere bør være bosatt i sentrum i et 10-15 års perspektiv, og dette bør kombineres med flere arbeidsplasser samme sted.

## 6. Profil – synliggjøring

Mange byer og regioner arbeider i dag med ulike former for omdømme-profilering. Vi fikk ikke tid, innenfor prosjektets rammer, til å diskutere verken fordeler og ulemper ved slik strategisk fokus, i sin alminnelighet – eller konkrete innretninger på eventuelt slik jobbing i Sandefjord i særdeleshet. Det ble imidlertid tatt til orde for at det i omdømmebygging av steder og byer er like viktig å bygge identitet gjennom *produktutvikling* (av stedet) som å jobbe med *kommunikasjon/markedsføring*. I så måte ble det i prosessen tatt til orde for at Sandefjord burde kunne utvikle seg temmelig kompromissløst som "familiens by".

**Målskisse:** Utvikle et stedsutviklings-/omdømmeprojekt med formål for Sandefjord å befeste en (framtidig) posisjon som Norges fremste by for familier.

## 4. Faglig epilog

Telemarksforskning leverte i sin tid det kunnskapsgrunnlaget som danner det direkte oppspillet til denne rapportens prosess (Vareide, TF notat 49:2010). I prosessen har vi hovedsakelig spilt en tilretteleggerrolle. I dette kapitlet forlater vi tilretteleggerrollen og gir i stedet en rekke faglige kommentarer til videre prosess.

### 4.1 Generelle strategikommentarer fra kunnskapsgrunnlaget

---

Telemarksforskning har underveis i prosjektet levert flere muntlige faglige innspill (foredrag som er gjort tilgjengelig som pdf'er) med betydning for prosessens retning og tempo. Det har likevel vært viktig for TF at vi i prosjektet først og fremst har hatt en *tilretteleggende* rolle, og at det har vært deltakernes egen kompetanse, erfaring, kreativitet og dialog som har vært retningsgivende for hvor langt, og i hvilken retning prosessen har løpt. Denne rapportens kapittel 2 og 3 gjør rede for dette arbeidet. I tråd med oppdragsgivers ønske og bestilling, vil vi imidlertid i dette avsluttende kapitlet knytte noen faglige kommentarer til enkelte av de seks strategiske punktene som deltakerprosessen delvis kulminerer i, slik disse er eksponert på slutten av forrige kapittel.

#### 4.1.1 Hvorfor vokser steder?

Det er grunn til å gjenta spørsmålet; ***hva er det som får steder til å vokse*** fra innledningen av prosjektet. Det er de sporene som vi har funnet av svar på det spørsmålet underveis, som må få strategiske konsekvenser for Sandefjord. Man bør ikke i særlig utstrekning arbeide med tiltak man ikke vet om virker. Spørsmålet om hva forskningen vet virker, er det grunnleggende spørsmålet som ligger bak vår analyse av Sandefjord fra 2010 (Vareide 2010). Vi har gjentatt både spørsmålet og de strategiske innspillene som spørsmålet avstedkommer underveis i prosessen, og i Sandefjords næringskonferanse på Park 15.2.12. De er derfor begrunnet og utlagt tidligere, og gjentas derfor bare punktvis her.

#### ***Strategiske innsatsområder for å bli attraktiv som bosted:***

- Aktiv bevisst styrt boligbygging
- Skape sosiale møteplasser med gode sosiale verdier – mylder, åpent, inkluderende

- Støtte næringsutvikling hos naboer – stimulere en regional næringspolitikk
- Bedre fysisk kommunikasjon for pendlere og trafikk i regionen for alle andre formål; bo, arbeide, utdanning, kultur, vennskap, sosiale møteplasser
- Ta vare på innflytterne – få dem til å bli, og bidra

#### **Strategiske innsatsområder for å bli attraktivitet for bedrifter:**

- Bli attraktiv for kritisk kompetansepersonell
- Samarbeide over kommunegrenser
- Stimulere innovasjon og nettverk
- Underbygge/stimulere næringsvennlig kultur

#### **Strategiske innsatsområder for å bli attraktivitet for besøk:**

- Gode tilbud til egne innbyggere – beholder deres kjøpekraft
- Gode tilbud til naboer i regionen – kan importere deres kjøpekraft
- Bygge hytter og drive destinasjonsutvikling – få dem til å komme oftere og bli lengre hver gang
- Omdømme - s er ut til å spille større rolle for besøkende enn boligsøkende og bedriftsetableringer hvor effekten er marginal, om noen.

Kommentarene ovenfor er ikke alene resultater av foreliggende foresightprosess. Vi knytter derfor våre kommentarer videre til de strategiområdene som *deltakerne* endte opp med å foreslå i siste samling som konkrete strategiområder. Vi vil kommentere innspillene i forhold til hva vi oppfatter at vi har faglige forutsetninger for å kommentere i forhold til erfaringer og resultatene som foreligger fra eget arbeid i andre prosjekter. Det første handler om *klynger*, det neste om *internasjonalisering*, det tredje om *samarbeidsånd* og det siste om *omdømmebygging*.

## 4.2 Kommentarer til prosjektets innspill

---

### 4.2.1 Regionale klynger

I flere stadier av vårt prosjekt i Sandefjord oppsto det kommentarer og innspill om nødvendigheten av mer satsing på *næringsklynger* i Sandefjord. Klyngerfokus er på mange måter blitt en "hype" i mange sammenhenger hvor næringsutvikling og regional utvikling diskuteres i sammenheng. Vi er definitivt ikke av-



visende til at klyngestrategier kan ha noe for seg – tvert om. Men det er, etter vår vurdering, viktig å komme bak fyndordene og behandle temaet strategisk i tråd med de viktigste forutsetningene for slik satsing.

En klynge er en agglomerasjon (en sammenhopning, sammenklumping) med bestemte egenskaper som utvikler seg sammen. Og nettopp *viljen* og etter hvert som utviklingen foregår, *evnen* til å utvikle seg *sammen* står sentralt. Det finnes et stort utvalg av mer eller mindre presise beskrivelser av hvordan en vel-fungerende klynge er satt sammen. I norsk sammenheng finnes det ingen "autorisert" beskrivelse, men måten som for eksempel Innovasjon Norge forholder seg til dette på, er ganske pragmatisk ved at det ett sted kan være riktig med ett aktørbilde, mens det et annet sted er gode grunner til at det ser annerledes ut. Visse rammer avgrenser imidlertid feltet fra å være en vilkårlig samling – det er forskjell på klumper og klynger... Formålet med de aller fleste klyngeinitiativene som vi kjenner til er å øke verdiskapingen i avgrensede, veldefinerte regionale næringsmiljøer. Det foregår slik at miljøer med en konsentrasjon av bedrifter innen samme bransje/verdikjede, i samme regionale kontekst, i fellesskap danner et dynamisk kompetansemiljø.

Selv om fagfeltet knytter seg helt tilbake til slutten av 1800-tallet, er Michael Porters teorier fra 1990 og framover sterkt knyttet til feltet. Hans definisjon av klynger er at de er: "*Geographical concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, associated institutions (for example universities, standards agencies, and trade association) in particular fields that compete but also co-operate.*" (I Mariussen, 2006)

Utvikling av klynger ses i mange OECD-land som et fundament i både nasjonale og regionale strategier for næringslivsutvikling. I korthet framhever Porter, og store deler av det fagmiljøet som i dag arbeider med klyngeutvikling, at noen få betingelser spiller svært sentralt inn, og det må derfor også tas inn i de strategiske betraktningene om dette i Sandefjord.

Klyngebegrepet bør ha en *regional kontekst* – geografisk nærhet og det fellesskapet som skapes av å ha mange av de samme rammevilkårene, skaper grobunn for klyngen. Men den geografiske rammen kan ikke være for snever – de fleste ekspertmiljøer vil trolig avvise at en by/kommune i Norge er en stor nok geografisk kontekst for en vellykket klyngestrategi.

Klyngens deltakere må representere en komplementær, men gjensidig støttende aktørbukett. Begrepet knyttes ofte opp mot trippel-helix-begrepet som er betegnelsen på et trekantsamarbeid hvor *myndigheter*, *næringsliv* og *FoU*-miljøer deltar som likeverdige og kompletterende kompetansemiljøer. Dette understreker ytterligere hvorfor Sandefjord ikke er en tilstrekkelig ramme for en klyngestrategi; myndighetsbildet begrenser seg til en aktør; kommunen. FoU miljøer fin-

nes i prinsippet ikke, etter at BI la ned sin avdeling i byen. Så står vi igjen med et svært usymmetrisk trekantsamarbeid.

En gruppe samlokaliserte bedrifter i samme bransje er ikke en klynge, det er et bransjesamarbeid. Velfungerende klynger har en kritisk masse av lokal kunnskap, fagspesifikk ekspertise knyttet til sitt teknologi- eller fagområde, felles kjernekompetanse som binder sammen, men også særegen aktørkompetanse som gjør hver deltaker i klyngen etterspurt og anerkjent hos de andre aktørene. Dette gir klyngen samlet sett ressurser som gir dem fortrinn og fordeler i konkurransen med aktører utenfor klyngen. Innad konkurrerer klyngedeltakerne om det de må, og for øvrig samarbeider de om så mye som mulig. At den deler lokale forutsetninger betyr også at den deler et kulturelt miljø – noen steder et det bedre klima for å samarbeide enn andre steder.

*Hvor finner vi bedriftene som lykkes? Ikke et lett spørsmål å svare på. Det som allikevel er en klar indikasjon på om en bedrift i fremtiden vil fortsette å vokse og være lønnsom, er at den ligger et sted der det er kultur og kunnskapsbase for det fagområdet man tilhører.*<sup>6</sup>

Slik presenterer "Vannklyngen" seg selv, en næringsklynge med bedrifter over store deler av Norge, men med et tyngdepunkt i Vestfold og med sekretariat i Tønsberg.

Vellykkede klynger har ofte en lang forhistorie preget av ulike former for kontakt og tilvent samarbeid og tillit over tid. (Sæther 2007) Det er med andre ord krevene å komme ovenfra eller utenfra og "selge inn" klyngestrategier, dersom det ikke allerede er latente modne vekst- eller utviklingsimpulser der fra før. For mye lokalt fokus, hvor klyngeinitiativet er for dårlig integrert i nasjonale og internasjonale nettverk, framheves også som en fare.

*Latente klynger* har en kritisk masse av bedrifter i relaterte bransjer, men som foreløpig har ikke utviklet et slikt nivå på samhandling med hensyn til systematikk og forpliktelser, at de får nytte av samlokaliseringen. *Politisk drevne klynger* er klyngekonstruksjoner som er valgt av myndighetene og som ofte gis økonomisk støtte til sin samhandlingskonstruksjon, men som mangler en rekke av de øvrige kvalitetskriteriene for klynger.

## **Konsekvenser for Sandefjord**

I praksis vil dette, slik vi vurderer det, bety at Sandefjord både med hensyn til manglende kompetansebredde, næringsmodenhet og geografisk kontekst, ikke

---

<sup>6</sup> [www.vannklynge.no](http://www.vannklynge.no)

bør satse på klyngestrategier som sted alene. Lokalt bedriftssamarbeid er en helt annen ting, som gjerne kan – og bør – utvikles innenfor rammene av et sted. Men også her skal man vokte seg for å bli for snever geografisk. Det nylig initierte samarbeidet om reiselivs-eventer og arrangementer mellom store reiselivsaktører i Vestfold, er eksempel på hvordan selv tematisk avgrensede nærings-satsinger finner en *regional ramme* som naturlig i sin utvikling.

Dersom det er et ønske om å knytte flere enkeltbedrifter i Sandefjord til klyngestrategier som utspiller seg andre steder, vil et (prosjekt-)samarbeid med Innovasjon Norge, være naturlig. IN har flere klyngestøtteordninger på ulike nivåer og knyttet til en rekke ulike bransjer og markeder.

Vi anbefaler at næringsforumet i Sandefjord – eventuelt sammen med noen av sine beslektede miljøer i nabobyene, gjennomfører en forstudie hvor de mest sentrale forutsetningene for effektiv klyngestrategi, klargjøres.

#### 4.2.2 Internasjonalisering

Også internasjonalisering er, som temaet vi behandlet ovenfor, et hovedtema-område for Innovasjon Norge.<sup>7</sup> Begrepet er naturligvis ikke helt entydig, slik tilfellet heller ikke var med klyngebegrepet. Internasjonalisering kan i prinsippet handle både om å "gå utenlands" – enten med produksjonskomponenter eller å søke internasjonale markeder, som Jotun og en rekke andre aktører fra Sandefjord har gjort i en årrekke. Det andre handler i prinsippet om å bringe verden *inn* til Sandefjord i form av arbeidskraft, kompetanse/knowhow, eller utenlands kapital (investeringer). Også dette finnes det mange eksempler på i Sandefjords næringsliv.

Uansett er økt internasjonalisering, enten vi fokuserer på produksiden eller markedssiden, å hente ressurser hjem eller å bringe dem ut, ikke noe som næringslivet i Sandefjord kan velge eller velge bort. Økt internasjonalt preg på næringslivets ulike sider er, etter våre vurderinger, en trend med typisk lav usikkerhet og høy relevans, for å holde oss i foresight-terminologiens ånd. Det Sandefjord *kan* velge å gjøre som kommune, er å anse dette som den enkelte bransje og/eller bedrifts eget ansvar og deretter holde seg unna – eller, fortsatt å anse dette som den enkelte bransje og/eller bedrifts eget ansvar, men *allikevel* under felles bestrebelser (kollektiv strategi), investere kompetanse, tid og andre virkemidler for å stimulere til at flest mulig lykkes med sin internasjonalisering i Sandefjords næringsliv.

---

<sup>7</sup> [www.innovasjonnorge.no/Internasjonalisering/](http://www.innovasjonnorge.no/Internasjonalisering/)

Det innspillet til strategisk fokus som kom fra foresightgruppen knyttet til internasjonalisering, hører inn under sistnevnte tankegang.

Vi vurderer dette som både relevant og strategisk velrettet i henhold til de utfordringene som ofte beskrives å være de som presser norsk næringsliv mest. Når vi i dag tenker på norsk internasjonalt næringsliv, er petroleumsrelatert næring (deler av skipsfarten inklusiv) og fiskerinæringene, de som framstår som de dominerende. Begge disse er hovedsakelig lokalisert til Vest-Norge, Det er imidlertid bare et delvis riktig bilde – langs hele Sørlandet, Grenland, Kongsbergregionen og naturligvis i Vestfold, vokser det opp betydelig næringsvirksomhet knyttet til disse næringene – særlig relatert til teknologi/engereering, der bl.a. Grenland Group har mye av sin virksomhet. Speider vi mot røttene av norsk internasjonal næring, faller blikket enda raskere mot Sandefjord og Vestfold med tilstøtende regioner sørover. Vikingtid, skipsfart og hvalfangst danner flere decenniers kulturarv, men dessverre i dag ingen plattform å satse videre fra.

Med egen engelskspråklig privatskole, internasjonal flyplass, god lokalisering og en stolt kulturarv, burde det imidlertid kunne hevdes at det ligger *godt til rette for en vitalisert internasjonal næringslivssatsing fra Sandefjord.*

### **Konsekvenser for Sandefjord**

Ideen burde etter vår vurdering utredes. Flere alternative innretninger på en slik satsing burde i så henseende vurderes. Tydelige indikatorer på hvordan man identifiserer og overvåker om det foregår mer eller mindre internasjonalisering i næringslivet må fastslås. "Best praksis" fra andre skandinaviske regioner som har arbeidet systematisk med stedlige internasjonaliseringsstrategier, bør trekkes inn. Høgskole- og universitetsmiljøer, eller andre forskningsmiljøer, bør få følge satsingen med både kvantifiserte målinger og kvalifiserte råd. Innovasjon Norge bør med, med all sin erfaring, legitimitet og potensielle støttemidler. Også offentlig sektor med Sandefjord kommune i spissen bør involveres og selv involvere seg aktivt. Egen hjemmeside må gjøres fullverdig ferdig på engelsk som et minimum, og en internopplæring i interkulturell kommunikasjon og forståelse, vil kunne være eksempler på hvordan kommunen selv kan ta en rolle i å internasjonalisere egen virksomhet. Men fremfor alt bør prosjektet være næringsstyrt, av brede næringsmiljøer i fellesskap. Hvis en bransje eller et fåtall aktører får dominere strategien, vil det erfaringsmessig raskt implodere til bare å gjelde disse få.

Men også her finner vi grunn til å understreke at en lokal innramming av denne satsingen rundt Sandefjord, vil kunne undergrave selve ideen med satsingen. Næringslivet rundt Horten (den såkalte "Electronic Coast"), deler av næringsli-

vet rundt Tønsberg og deler av næringslivet i Larvik er allerede sterkt internasjonalt orientert. Å ønske å gjøre Sandefjord til et regionalt senter for koordinert og profesjonell internasjonal satsing i regionen, burde være legitimt (og ledig...). Men å *avgrense* satsingen til aktører som tilfeldigvis befinner seg innenfor dagens politiske kommunegrenser, virker lite hensiktsmessig.

Et eksempel som kan komme til å gi ideer eller inspirasjon til stedlig internasjonal strategisk satsing, er fra Stavangerregionen. Der har regionens kommuner og næringsliv – innenfor det næringspolitiske samarbeidsselskapet "Greater Stavanger", gått sammen om en internasjonaliseringsstrategi med flere interessante tiltak. "Vertskapskontoret" er eksempelvis et tiltak som hjelper bedrifter og offentlige instanser med å ta i mot internasjonale delegasjoner, og en egen internasjonal avdeling hjelper næringslivet med internasjonaliseringstiltak av mange slag og som ellers bistår bedrifter i å opprette og opprettholde internasjonale relasjoner. Dette, og andre praksisnære prosjekter, bør undersøkes nærmere innenfor et eventuelt internasjonaliseringsprosjekt i Sandefjordregionen.

### 4.2.3 Samarbeidsånd

Vi har i skrivende stund ikke avsluttet noe selvstendig forskningsarbeid om sammenhengen mellom et steds utvikling og dets samarbeidsånd, men vi er nære... Det vil si at vi i løpet av våren, sammen med Sintef, vil levere vår slutt-rapport fra en studie av særlig nærings- eller bostedssuksessrike distriktskommuner i Norge.

Det er fra dette arbeidet vi har funnet spor av det vi benevner som stedets utviklingsånd. I korte trekk handler det om noen karaktertrekk:

Det synes som om det er bedre om stedet har en *kultur* for utvikling, enn at kommunen har en *struktur* for (nærings-)utvikling. Utviklingskulturen skapes av de rollene som er i spill. Disse er ikke tilfeldige. Roller formes av normer og forventninger som man har til hverandre på et sted over tid. Disse normene og forventningene er i endring – om enn langsomt. Med en aktiv eksponert påvirkning kan de endres raskere enn hva de ellers vil gjøre organisk som underliggende og ofte tause normer og verdier på stedet. Enkeltpersoner, eller ildsjeler som de ofte kalles eller oppfattes som, er viktige. Men de er avhengige av å finne et handlingsrom. Noen steder synes å ha større handlingsrom (aksept) for ildsjeler enn andre. En kultur som har lite jantelov og få klasse- eller statusskiller - både i sivilsamfunnet og i kommuneorganisasjonen, ser ut til å fremme stedsinnovasjon.

Vi tror at disse mekanismene er "seige", men at de lar seg påvirke og endre konstruktivt med målrettet prosjektutvikling.

I alle kommuner vil det fra tid til annen "by seg anledninger", og da er spørsmålet; hva gjør kommunen når de byr seg? I flere av kommunene i vår studie er relativt store kriser og utfordrende anledninger, vendt til et startskudd for en positiv utvikling. Noen stedlige kulturer vil dyrke fram en ånd av håpløshet, andre steder vil det reise seg trass og endringsvilje.

Vi har fra Telemarksforskning sin side arbeidet litt – men er ikke ferdig i skrivende stund – med å utvikle veiledningsmaterieell og innspill til råd for utvikling av stedlig utviklingskultur. I denne omgang vil vi imidlertid runde av dette temaet med å understreke at om det er nødvendig, så er det dessverre ikke tilstrekkelig, å ha en utviklingskultur. Et utviklingskulturelt jordsmonn vil bare være nettopp marken, som de ulike tiltakene og prosjektene kan vokse på. Den stedlige kulturen vil med andre ord være som multiplikatoren i en formel, hvor summen av verdiene innenfor parentesene nedenfor, vil avhenge av om utviklingskulturen er stor eller liten. Dette er illustrert med figuren nedenfor hvor a'ene i parentes står for fire nødvendige innsatsfaktorer: stedets *aktører*, de *aktiviteter* som skapes av disse, på de *arenaer* hvor de møtes, mens den samlede effekten av disse altså i sterk grad påvirkes av stedets næringskultur.

$$K (a+a+a+a) = \text{Effekt}$$

### **Konsekvenser for Sandefjord**

En analyse av Sandefjords næringskultur lar seg gjennomføre. En kartlegging og videre analyse av mulige tiltak for å utvikle en eller flere av a'ene ovenfor, eller selve grunnlaget for stedets kultur, lar seg også gjøre. For å sette i gang et slikt arbeid, er det imidlertid nødvendig med stor grad av oppslutning og delt erkjennelse av at et slikt fokus og påfølgende analyseaktiviteter er relevante. Det er viktig å involvere en rekke aktører for et slikt arbeid. Vi kjenner naturligvis ikke til hvordan dette forholder seg i Sandefjord. En enkel forstudie hvor de grunnleggende forutsetningene for å kunne gjennomføre en "kulturstudie" av Sandefjord, burde sannsynligvis først gjennomføres.

#### **4.2.4 Omdømmebygging**

Bolystrådet som er opprettet av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) har foreslått at det gjennomføres en omdømmekampanje for å gjøre distriktskommuner attraktive for unge folk i etableringsfasen. Forslaget baserer seg

sannsynligvis på en oppfatning om at et godt omdømme for spesielle geografiske områder som f.eks. en by eller en kommune, er et godt tiltak for at man skal få folk til å flytte ut i distriktene, eller til de aktuelle byene. Uavhengig av Bolysrådets anbefalinger, har en rekke byer og andre kommuner gjennomført større og mindre merkevarebyggingskampanjer, gjennom flere år i Norge.

Fra tid til annen måles også steder og byers attraktivitet. Det finnes flere måter å gjøre dette på – en vanlig måte er å spørres representative utvalg om deres vurdering av gitte steder/byer enten generelt slik de framstår for dem, eller endog som framtidig flyttemål.<sup>8</sup>

*Å ha et godt omdømme er som aktuelt flyttemål er imidlertid ikke det samme som å ha en reelt høy attraktivitet. Man kan måle attraktivitet på så mange måter. Å måle det inntrykket du skaper er bare en måte. Mer objektive målinger av faktisk kvalitet, er en annen. Slike målinger kan fokusere på mengde kriminalitet og rusmisbruk, forurensning, natur, arkitektur eller skoleresultater, m.v. – alt dette har vært forsøkt brukt som mål på steders attraktivitet.*

*Omdømmebarometeret* baserer seg på den oppfatningen som folk i hele landet har om ulike byer og regioner. Mange mennesker har sterke oppfatninger av navngitte byer når de blir spurt, uten at de selv nødvendigvis har egne erfaringer med å bo, studere eller arbeide der. Å spørre folk om deres preferanser når det gjelder byers attraktivitet er, etter vår vurdering, en lite interessant måte å lage rangeringer på. Hvor folk faktisk velger å bo, må være en bedre metode enn å spørre dem om hva de synes! En tredjedel av den norske befolkningen sier at de har lyst til å flytte på landet – nesten ingen gjør det. Hvorfor ikke? Fordi de oppfatter livet i byen som mer attraktivt. Hvert år brukes det trolig flere millioner kroner på omdømmekampanjer i norske kommuner. Vi kjenner ikke til en eneste analyse som dokumenterer at innsatsen har effekt på reelle flyttemønstre. Folk flytter i stor grad for å skaffe seg arbeid, det er opplagt. Men våre analyser viser at over femti prosent av norsk innenlands flytting over kommunegrenser er uavhengig av arbeidsplass. Når vi vet at ca ti prosent av den norske befolkningen flytter over en kommunegrense hvert år, kan vi ganske enkelt følge det flyttemønsteret som ikke er arbeidsplassavhengig for å finne ut av hvilke steder som er attraktive – ikke i folks oppfatninger, men for deres faktiske flyttevalg. Folk rangerer simpelthen steders attraktivitet med sine flyttelass!

Norsk Attraktivitetsbarometer, som vi utvikler i TF, viser hvert år hvilke kommuner som topper listen over hvor folk aktivt velger å bo. Publikasjonen presente-

---

<sup>8</sup> Se [www.omdømmebarometeret.no](http://www.omdømmebarometeret.no) som eksempel på slike omdømmemålinger

rer også et sett forklaringsvariabler på hvilke forhold som fører til økt attraktivitet. I flere år har kommuner som tronet på toppen av lista, vært kommuner uten spesielt høy omdømmeverdi.

Plass nok, boliger nok og boliger med rett pris og standard, betyr noe. Beliggenhet i nærheten av en stor by eller i en region med et stort arbeidsmarked, betyr mye. At man kan komme seg dit med akseptabel pendlingsavstand og standard, betyr mye. Og så betyr sosiale møteplasser en hel del. Vi snakker altså om "hardware" produktutvikling, ikke brosjyrer eller slogans.

Når det gjelder utvikling av besøksnæring; handel, overnatting, servering og aktivitetsbedrifter som delvis livnærer seg av tilreisende kunder, er vi imidlertid mindre sikre på betydningen av omdømmeverdier. At steders omdømme – som ellers – betyr mye når folk blir spurt om hvor *de kan tenke seg* å feriere eller shoppe, det betviler vi ikke. Men om steders renommé eller omdømme spiller sterkt inn som beveggrunn i *folks faktiske reisemønster* i deres ferie og fritidsvaner, det vet vi for lite om. Vi vil derfor anbefale at det skaffes kunnskap om dette som en forberedende del av et eventuelt omdømmeprojekt for Sandefjord.

En annen ting er at om de andre strategiene som omtales i dette prosjektet (kapittel 2) gjennomføres, *så skal man naturligvis fortelle om det*. Våre forbehold i dette avsnittet, hevder derfor ikke at det skulle være feil om Sandefjord blir kjent for sin internasjonale satsing, sin byutvikling eller velfungerende næringskultur. Vi har her bare stilt et begrunnet spørsmål om den reelle effekten av slik (velfortjent) berømmelse, når det gjelder bedriftsetablering, flytting eller reiselivstrafikk.



# 5. Avslutning

Hvor går man videre etter en slik prosess som dokumentert i dette notatet?

Flere veier er mulige – bare en vil være en åpenbar blindvei.

Dette kapitlet kommenterer hvilken.

## 5.1 Fra ideer til planer – og videre?

---

Dette er ingen strategisk næringsplan for Sandefjord. Notatet gir i stedet innspill til videre planlegging av Sandefjords næringsliv. Innspillene er mange. De fleste av dem er kommet fra deltakerne i det foresight-prosjektet som her er dokumentert. Noen av disse innspillene er brakt videre og kommentert av Telemarksforsking.

**Hvordan disse innspillene bringes videre – til en avvisning og avslutning, eller videre utredning, planlegging og eventuelt prosjektutvikling, det er opp til ”vertskapet” for foresight-prosjektet å avgjøre.**

Arbeidet videre kan dermed ta ulike retninger og ledes av ulike guider – både fra næringslivet selv, og fra kommunens side. Flere veier er mulige og mange er legitime. Den eneste veien som vi fra vår side vil anse som en uheldig blindvei, er om innspillene som denne prosessen har frambrakt, oppfattes som interessante – for så å legges i en skuff og bli der.

**Ansvar, roller og retning** er trolig sentrale temaer for det videre arbeidet. Det vil hindre Sandefjord å havne i blindveien. På den annen side er det neppe bekymringen verdig – det er en posisjon som kler Sandefjord dårlig, og som historisk sett har hatt liten tiltrekningskraft på aktører i den gamle hvalfangstbyen.

# Referanser

---

Mariussen, Åge. 2006. Forskningspolitikk, nr 2/2006

Sæther, Bjørnar (2007) UIO, forelesning; SGO 4601 V-07

Vareide, Knut. 2010. Næringsutvikling og attraktivitet i Sandefjord.  
TF notat 49:2010

# Vedlegg

## Deltakere

Navn	Organisasjon
1. Petter Christoffersen	Sandefjord Næringsforening
2. Bjørn Håvard Brænden	Sandefjord Næringsforening
3. Espen Thorbjørnsen	Sandefjord Næringsforening
4. Helene Berg Allum	Sandefjord Næringsforening
5. Terje Skalleberg	Sandefjord Håndverksforening
6. Camilla S. Wold	Sandefjord Næringsforening
7. Petter Myhre	Sandefjord Næringsforening
8. Morten Bast Næss	Sandefjord Næringsforening
9. Bjørn Kaare Bøe	Sandefjord Næringsforening
10. Trond Ramski	Sandefjord Næringsforening
11. Ole Vinje	Sandefjord Næringsforening
12. Gylve Setlo	Sandefjord Næringsforening
13. Hans Olaf Haakonsen	Byen Vår
14. Jan Gogstad	Byen Vår
15. Vidar Haugen	Byen Vår
16. Vigdis Walnum	Byen Vår
17. Petter Myhre	Byen Vår
18. Bjørn Gjertsen	Byen Vår
19. Tanja Andersen	Byen Vår
20. Trygve Andersen	Byen Vår
21. Knut Frölich	Byen Vår
22. Elisabeth Teien	Byen Vår
23. Ellen Larsen	Visit Sandefjord
24. Charlotte Bollerud	Visit Sandefjord
25. Per Joar Østhus	Sandefjord byforum
26. Håkon Iversen	Sandefjord byforum
27. Elin Syrdahl	Sandefjord byforum
28. Bjørn Ole Gleditsch	Sandefjord kommune
29. Frode Anmarkrud	Sandefjord kommune
30. Thor Steinar Mathisen	Sandefjord kommune

31. Karin Virik	Sandefjord kommune
32. Audun Tjomsland	Sandefjord kommune
33. Asbjørn Dag Hansen	Sandefjord kommune
34. Inger Anne Speilberg	Sandefjord kommune
35. Ernst R. Midtun	Sandefjord kommune

