

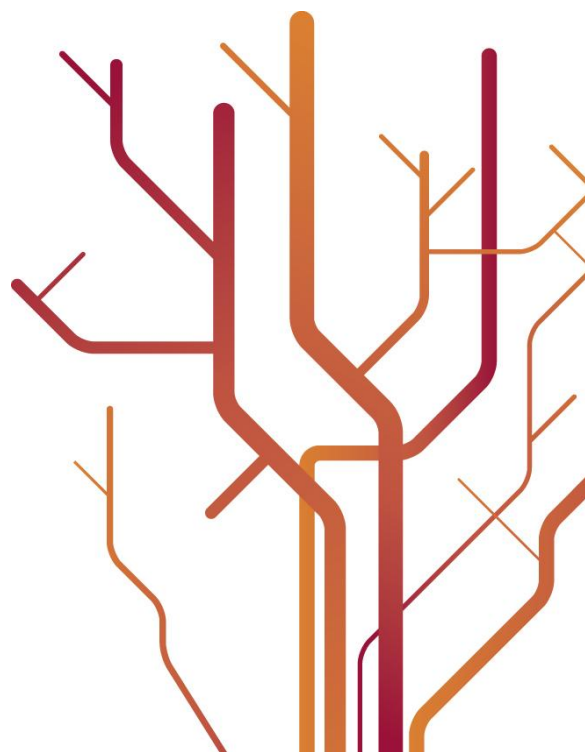
## En komparativ studie av to ulike flerpartssamarbeid

En sammenheng mellom ulike typer flerpartssamarbeid, og læring og innovasjon.

**Michelle Isabelle Hokland**

Mastergradsoppgave i bedriftsledelse (30 stp)

Mai 2011





## **Forord**

Denne masteroppgaven representerer slutten på min mastergrad i bedriftsledelse på Handelshøgskolen i Tromsø. Jeg har skrevet en oppgave om et tema jeg alltid har funnet interessant, men som jeg aldri har studert. Det har utfordret meg veldig, og jeg har lært mye om et nytt fagområde.

Først vil jeg takke Thermo- Transit, og Ringstad Sjøhus og Damperi for at jeg fikk skrive om deres flerpartssamarbeid. Spesielt vil jeg takke intervjuobjektene mine Bjørn Magne Willumsen, Arne Paul Slotsvik og Ann Karina Jakobsen for deres tid og svar.

Videre vil jeg rette en spesiell stor takk til min veileder Kristin Woll. Dine tilbakemeldinger og råd har vært til utrolig god hjelp i oppgaveskrivingen. Jeg setter stor pris på den hjelpen du har gitt meg.

Jeg vil også takke min familie for støtte og oppmuntring under mine fem år på Universitetet i Tromsø.

I tillegg vil jeg takke min klassevenninne Ingrid for alle de gode samtalene under masteroppgaveskrivingen. Du var alltid tilgjengelig for en prat når skrivesperre og utfordringer virket uløselige. Jeg setter stor pris på vennskapet vårt!

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer Kjell for å ha bidratt med humor og latter i hverdagen. Du er mitt alt!

Michelle



## Sammendrag

I 2011 har staten tildelt 2,8 milliarder kroner til distrikts- og regionalutvikling (Pressemelding, 05/10-2010). Staten fremmer distrikts- og regionalutvikling på mange ulike måter, og et av de viktigste virkemidlene for å fremme distrikts- og regionalutvikling er flerpartssamarbeid. Det er viktig og aktuelt å studere ulike flerpartssamarbeid for å få mer kunnskap om flerpartssamarbeid, ettersom distrikts- og regionalutvikling er blitt et stort politisk satsingsområde.

Denne oppgaven tar for seg to problemstillinger. Først skal jeg finne ut hvilke type flerpartssamarbeid de to ulike casene, forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser, er. Det er viktig å kartlegge hvilke type flerpartssamarbeid de to casene er før jeg kan sammenligne dem. I sammenligningen skal jeg vurdere fordeler og ulemper ved de to flerpartssamarbeidene, og deretter påpeke hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon.

Det teoretiske rammeverket er delt i to deler ut fra de to problemstillingene. Først har jeg tatt for meg teori om flerpartssamarbeid. De sentrale teoriene om flerpartssamarbeid er aktør- og systemperspektivet, Triple Helix- modellen og klyngeteori. Deretter har jeg redegjort for teori som kan forklare hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. Derfor har jeg tatt for meg teori rundt læring, innovasjon og utvikling, samarbeid, og fordeler og ulemper ved klynger.

Denne oppgave er basert på eksplorerende design. Jeg har gjennomført en komparativ casestudie mellom to ulike flerpartssamarbeid. Jeg brukte sekundærdata og dybdeintervju for å hente data til å besvare problemstillingene mine. Jeg har brukt offentlige-, private organisatoriske-, og internettdokumenter som sekundærdata. Dybdeintervjuene er utført som ustrukturerte intervju for å få ny og mye informasjon.

Funnene påpeker at både forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan tolkes å være basert på prinsipper fra Triple Helix- teorien. Samtidig kan det konkluderes med at AIO er en videreutviklet versjon av Triple Helix- samarbeid i form av en klynge. Til slutt påpeker funnene at begge flerpartssamarbeidene fremmer læring og innovasjon på hver sin måte, men at AIO kan ut fra det teoretiske rammeverket drøftes å skape mest læring og innovasjon.

**Nøkkelord:** Flerpartssamarbeid, Triple Helix, klynger, læring og innovasjon.



## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>2. Bakteppet for flerpartssamarbeid</b> .....	4
2.1. Den norske samarbeidsmodellen .....	4
2.2. Forskning og utdanning .....	5
<b>3. Teoretisk rammeverk om flerpartssamarbeid</b> .....	6
3.1. Aktør- og systemperspektiv .....	6
3.2. Triple Helix.....	8
3.2.1. De tre helixene .....	10
3.3. Klyngeteori - En annen måte å forstå og organisere samarbeid på. ....	13
3.3.1. Hva er klynger?.....	13
3.3.2. Formålet med klynger .....	14
3.3.3. Ulike typer klynger .....	15
<b>4. Teoretisk rammeverk: Hva gir læring og innovasjon?</b> .....	17
4.1. Læring, innovasjon og utvikling.....	17
4.2. Samarbeid .....	18
4.2.1. Motivasjon for å samarbeide.....	19
4.2.2. Samarbeidstrappen og utviklingstrappen .....	20
4.3. Nærhet .....	21
4.4. Fordeler og ulemper ved klynger.....	22
4.4.1. Fellesskap.....	22
4.4.2. Relasjoner i klynger .....	23
4.4.3. Intern konkurranse .....	23
4.4.4. Kunnskapsoverføring .....	24

4.4.5.	Komplementaritet .....	25
4.4.6.	Felles arbeidskapital.....	25
4.4.7.	Felles marked .....	26
4.4.8.	Transaksjonskostnader .....	27
4.5.	Mulighetene for læring og innovasjon i klynger .....	27
<b>5.</b>	<b>Forskningsdesign og metode .....</b>	<b>28</b>
5.1.	Eksplorerende design.....	28
5.2.	Komparativ casestudie.....	28
5.3.	Valg av case.....	29
5.4.	Kvalitativ metode .....	30
5.5.	Datainnsamling.....	30
5.6.	Dybdeintervju .....	30
5.6.1.	Ansikt til ansikt intervju vs. telefonintervju .....	31
5.7.	Analyse av sekundærdata .....	32
5.8.	Intervjustruktur .....	32
5.9.	Intervjuprosessen .....	34
5.10.	Reliabilitet og validitet.....	34
<b>6.</b>	<b>Empiri: Om casene.....</b>	<b>36</b>
6.1.	Om Thermo- Transit.....	36
6.2.	Om Ringstad Sjøhus og Damperi .....	36
6.3.	Forprosjektet til Thermo- Transit .....	37
6.4.	Arena Innovative Opplevelser (AIO) .....	38
<b>7.</b>	<b>Analyse: Hvilke type flerpartssamarbeid er de to casene? .....</b>	<b>40</b>
7.1.	Forprosjektet til Thermo- Transit .....	40



7.2.	Arena Innovative Opplevelser (AIO) .....	44
7.3.	Delkonklusjon.....	48
<b>8.</b>	<b>Empiri og analyse: Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon? ...</b>	<b>49</b>
8.1.	Motivasjon for å utføre flerpartssamarbeid .....	49
8.2.	Mål med flerpartssamarbeid .....	52
8.3.	Samarbeidet .....	53
8.4.	Relasjoner i flerpartssamarbeid .....	57
8.5.	Resultat av flerpartssamarbeid.....	61
8.6.	Intern konkurranse .....	64
8.7.	Kunnskapsoverføring.....	65
8.8.	Komplementaritet .....	66
8.9.	Delt arbeidskapital .....	67
8.10.	Felles marked .....	67
8.11.	Transaksjonskostnader .....	69
8.12.	Delkonklusjon .....	69
<b>9.</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>73</b>
9.1.	Hovedkonklusjon.....	73
9.2.	Oppgavens begrensninger.....	73
9.3.	Praktiske og teoretiske implikasjoner.....	74
9.4.	Videre studie.....	75
	<b>Referanseliste .....</b>	<b>75</b>
	<b>Vedlegg 1 .....</b>	<b>84</b>

Figur 1: Aktør- og systemperspektivet med eksempler.....	6
Figur 2: En helix (myndighet) dominerer over de andre helixene (næringsliv og akademia). ..	11
Figur 3: Helixene er separat fra hverandre, og det er lite overlapping.....	12
Figur 4: Helixene overlapper og samarbeider med hverandre. ....	12
Figur 5: Samarbeidstrappen og utviklingstrappen. ....	20
Figur 6: Flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.....	43
Figur 7: Flerpartssamarbeidet til Ringstad Sjøhus og Damperi. ....	47
Figur 8: Plassering av forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser ut fra utviklingen av flerpartssamarbeid i Norge.....	48

## 1. Innledning

For 2011 har staten tildelt 2,8 milliarder kroner til distrikts- og regionalutvikling (Pressemelding, 05/10-2010). Dette viser hvor sterkt staten satser på distrikts- og regionalutvikling, og dermed hvor viktig og aktuelt det politiske området er. Staten fremmer distrikts- og regionalutvikling på mange ulike måter, og flerpartssamarbeid er et virkemiddel for å fremme distrikts- og regionalutvikling. Med ordet ”flerpartssamarbeid” mener jeg samarbeid mellom flere ulike parter. Det er viktig å studere ulike flerpartssamarbeid for å få mer kunnskap om flerpartssamarbeid, ettersom distrikts- og regionalutvikling er blitt et stort politisk satsingsområde. Det er også nyttig å studere flerpartssamarbeid, fordi staten kan få et bedre grunnlag for å ta politiske beslutninger. F.eks. hvilke type flerpartssamarbeid de 2,8 milliarder kronene bør investeres i for å få mest mulig måloppnåelse. På denne måten kan de politiske satsingene få størst mulig effekt for samfunnet.

Samtidig er det også viktig å studere ulike flerpartssamarbeid slik at næringslivet kan få mer kunnskap om ulike flerpartssamarbeid. Mer kunnskap om flerpartssamarbeid vil legge til rette for at bedrifter kan designe et flerpartssamarbeid som oppfyller deres ønsker og behov best mulig. Det er viktig at bedrifter har god kunnskap om hvilke flerpartssamarbeid som vil oppfylle deres behov og ønsker best, fordi bedrifter investerer tid og ressurser i å utføre flerpartssamarbeid. Det betyr at det også er nyttig å studere flerpartssamarbeid slik at bedriftene kan ta bedre beslutninger om utviklingsarbeid.

Flerpartssamarbeid er lite studert til tross for at det finnes mange ulike flerpartssamarbeid. Litteraturen som finnes om innovasjon og innovasjonssystemer kommer fra studier som omhandler bedrifter og næringsystemer som har andre egenskaper enn det som finnes i Norge, og de ulike regionene i Norge som f.eks. Nord-Norge (Saxenian, 1994; Porter 1990; Reve og Jakobsen, 2001). Litteraturen er basert på regioner med høye befolkningstall, mange og store bedrifter, og kompliserte næringsvirksomheter. Mens i Norge og regioner som f.eks. Nord-Norge er det lavere befolkningstall, færre og mindre bedrifter, og mindre komplisert næringsvirksomhet. Litteraturen forklarer ikke hvordan innovasjon oppstår og hvordan innovasjonssystemer utvikles i vårt land og våre regioner (Ellingsen, 2010). Med andre ord er det viktig å få mer kunnskap og informasjon om flerpartssamarbeid.

Videre er det viktig og aktuelt å studere hvordan ulike flerpartssamarbeid skaper læring og innovasjon, fordi bedrifter stadig må utvikle sin bedrift for å øke verdiskapningen (Brøgger, 2007). Læring og innovasjon har blitt svært viktige for å skape utvikling. I tillegg har det

økonomiske markedet blitt mer utfordrende enn før. Markedet er preget av økt konkurranse, fordi markedet har fått økt fokus på globalisering, kostnadsreduksjoner, ny teknologi og nye måter å organisere på (Isaksen, 2003). Det blir stadig vanskeligere å overleve og vokse i markedet, og dagens marked krever at næringslivet kan takle de markedsmessige utfordringene ved å være innovativ og nyskapende. De markedsmessige utfordringene gjør at bedrifter må finne måter å fremme læring og innovasjon i virksomheten. En måte å fremme læring og innovasjon kan være å benytte seg flerpartssamarbeid.

Jeg har nå påpekt ulike grunner for hvorfor det er aktuelt, viktig og nyttig å studere flerpartssamarbeid. På bakgrunnen av dette ønsker jeg å ta for meg fenomenet flerpartssamarbeid i denne oppgaven.

I denne oppgaven skal jeg gjennomføre en komparativ casestudie mellom to ulike flerpartssamarbeid. Det ene caset er et forprosjekt som Thermo- Transit har tatt initiativ til å gjennomføre sammen med SINTEF og Nordland Fylkeskommune for å avdekke forbedrings- og utviklingsmuligheter i bedriften. Det andre caset handler om Ringstad Sjøhus og Damperi som samarbeider med Innovasjon Norge, Nordland Fylkeskommune, Nordlandsforskning, Forskningsrådet, Høgskolen i Bodø, Nordland Reiseliv, Innovasjon Norge og 26 andre reiselivsbedrifter i Nordre Nordland for å oppnå et felles hovedmål om at alle bedriftene skal doble sin omsetning i løpet av 5 år.

Først skal jeg finne ut hvilke type flerpartssamarbeid de to casene representerer. En slik analyse er viktig å utføre, fordi det eksisterer mange ulike typer flerpartssamarbeid. I tillegg gir ulike typer flerpartssamarbeid gir ulike resultater. Videre skal jeg sammenligne de to casene ut fra deres fordeler og ulemper, og deretter vise hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon for bedriftene. Jeg ønsker å stille spørsmålstegn ved hvilke type flerpartssamarbeid som kan være av størst effekt for bedrifter. Gjennom å besvare problemstillingen vil jeg også ta for meg en påstand som stammer fra Reve (s.45, 2007) hvor han påpeker at det eksisterer fordeler for bedrifter i klynger som ikke kan oppnås for bedrifter som ikke er i klynger. Slike fordeler er blant annet lavere transaksjonskostnader og høyere læringsutbytte.

Problemstillingene for oppgaven er:

- 1) Hvilke type flerpartssamarbeid er samarbeidsprosjektene til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi?**
- 2) Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon?**

I denne oppgaven skal jeg først gjøre rede den norske samarbeidstradisjonen i kap. 2 ”Bakteppet for flerpartssamarbeid”. Den norske samarbeidstradisjonen ligger til grunn for flerpartssamarbeid i Norge, og er viktig å beskrive før oppgaven tar for seg utdypende teori rundt flerpartssamarbeid.

Deretter skal jeg belyse det teoretiske rammeverket til oppgaven som er delt i to deler. Først tar jeg for meg teori om flerpartssamarbeid i kap. 3 ”Teoretisk rammeverk om flerpartssamarbeid”. Her vil jeg redegjøre for aktør- og systemperspektivet, Triple Helix-modellen og klyngeteori. Videre tar jeg for meg teori om læring og innovasjon i kap. 4 ”Teoretisk rammeverk: Hva gir læring og innovasjon”. Her skal jeg ta for meg teori om læring, innovasjon og utvikling, samarbeid, og fordeler og ulemper ved klynger.

I kap. 5 ”Forskningsdesign og metode” tar jeg for meg oppgavens datainnsamling. Videre skal jeg ta for meg empiri om bedriftene og deres flerpartssamarbeid i kap. 6 ”Empiri: Om casene”. I kap. 7 ”Analyse: Hvilke type flerpartssamarbeid er de to casene” skal jeg analysere hvilke type flerpartssamarbeid de to bedriftene har utført. Deretter skal jeg drøfte hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon i kap. 8 ”Empiri og analyse: Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon”. Til slutt skal jeg ta for meg hovedkonklusjonene, oppgavens begrensninger, praktiske og teoretiske implikasjoner og forslag til videre studier i kap. 9 ”Avslutning”.

I denne oppgaven har jeg valgt å dele opp strukturen. Jeg har et teorikapittel til hver problemstilling, og et empiri- og analysekapittel til hver problemstilling. Samtidig følger oppgaven en tradisjonell oppgavestruktur ved at de to teorikapitlene kommer etter hverandre. Jeg har valgt en slik struktur, fordi jeg ønsker å skille mellom de to problemstillingene. Før jeg kan drøfte hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon, så må jeg kartlegge hvilke type flerpartssamarbeid de to casene representerer. Jeg får en ryddig oppgave som tar for seg prosessen til problemstillingene ved å dele opp strukturen.

## **2. Bakteppet for flerpartssamarbeid**

Jeg vil begynne med å gjøre rede for den norske samarbeidsmodellen, fordi den ligger til grunn for alle flerpartssamarbeid i Norge. Med andre ord er den norske samarbeidsmodellen et felles utgangspunkt for de fleste samarbeid.

### **2.1. Den norske samarbeidsmodellen**

Arbeidslivet i Norge er organisert gjennom et trepartssamarbeid mellom stat, arbeidsgiver og arbeidstaker (Brøgger, 2007). Sammen bestemmer de tre partene ramme- og regelverk for arbeidslivet gjennom samarbeid, og dermed kan ingen endre ramme- og regelverk alene. I Norge ivaretas rettigheter og plikter i arbeidslivet av det nasjonale lovverket gjennom f.eks. Arbeidsmiljøloven. I Arbeidsmiljøloven fremheves det at samarbeid og medvirkning skal ligge til grunn for avtaler, og at arbeidsmiljøet skal kvalitetssikres.

Partssamarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i den norske samarbeidsmodellen handler om å fremme samarbeid og forhandling i norsk arbeidsliv, og er formalisert på både sentralt og lokalt nivå (Gustavsen et al., 2010). Partssamarbeidet har skapt sterk tillitt mellom partene, og det har ført til at partssamarbeidet har utviklet seg fra å være rettighetsorientert til å bli en utviklingsarena. Den norske samarbeidstradisjonen gjør partssamarbeidet unikt, fordi partene samarbeider om å utvikle løsninger for drifts- og utviklingsoppgaver. I følge Finstad et al. (2009) har dette ført til at arbeidslivet i Norden har blitt ansett som en solid modell for suksess.

I den norske samarbeidsmodellen fremmes horisontale relasjoner for å skape arbeidsfred, produktivitet og nyskaping (Gustavsen et al., s.28, 2010). Det betyr at konflikter som kan oppstå i den norske samarbeidsmodellen reduseres ved samarbeid mellom myndighet og partene i arbeidslivet. Myndighet håndterer konflikter gjennom politiske virkemidler som sysselsettings-, inntekts- og velferdspolitik. Slike tiltak vil fjerne mye av potensialet for konflikter i arbeidslivet. Samtidig er det viktig at partene i arbeidslivet tar i bruk de politiske virkemidlene i sitt arbeid, og ønsker å samarbeide med myndighetene for at de politiske virkemidlene skal fungere. Det kreves også at myndighetene respekterer og ivaretar prinsippene til partene i arbeidslivet. I tillegg er det viktig at myndighetene fremmer samarbeid mellom partene i arbeidslivet gjennom politiske tiltak (Gustavsen et al., 2010). Videre skal konflikter i arbeidslivet hovedsakelig løses gjennom samarbeid, men dersom partene ikke kommer til enighet vil staten assistere som en nøytral megler (Brøgger, 2007).

Gustavsen et al. (2010) påpeker at velferdsstaten har skapt trygghet og tillitt som samarbeid kan bygges på, og det har ført til suksess for den norske samarbeidsmodellen.

I den norske samarbeidsmodellen står medvirkning sentralt. Finstad et al. (2009) påpeker at den norske samarbeidsmodellen fokuserer på bred medvirkning som et viktig aspekt for å skape tillitt og legitimitet for utviklingsarbeid mellom partene i arbeidslivet. Videre forklares det at bred medvirkning under samarbeid reduserer transaksjonskostnader mellom partene i arbeidslivet.

Gustavsen et al. (2010) påpeker at læring er en annen sentral side ved den norske samarbeidsmodellen. Tidligere har enkeltbedrifter fremmet læring ved å hente modeller fra andre bedrifter og land (Gustavsen et al., 2010). Mens nå fokuserer den norske samarbeidsmodellen på at læring skal skje mellom bedrifter gjennom utviklingssamarbeid. Den norske samarbeidsmodellen påpeker at samarbeid mellom bedrifter gir mer kunnskap, ideer osv.

I senere tid har partssamarbeidet blitt utvidet til å inkludere nye og flere aktører som f.eks. virkemiddelapparater og kunnskapsinstitusjoner (Finstad et al., 2009). Det betyr at partsamarbeid har utviklet seg fra et topartssamarbeid (arbeidstaker og arbeidsgiver) til et trepartssamarbeid (myndighet, næringsliv og FoU-miljø). En slik utvikling av partssamarbeidet har gjort aspekter ved den norske samarbeidsmodellen som f.eks. bred medvirkning mer omfattende.

## **2.2.Forskning og utdanning**

Det er hovedsakelig partene i arbeidslivet som utgjør samarbeidstradisjonen i Norge, men forskningen er også viktig i den norske samarbeidstradisjonen (Brøgger, 2007).

Det er viktig å skape nye verdier for å opprettholde en økonomisk utvikling, og dagens utvikling er kunnskaps- og kompetansebasert (Isaksen og Asheim, 2008). Det har ført til at kunnskapsinstitusjonene har fått en viktig rolle i samarbeidsprosessene (Smith, 2007).

Kunnskapsinstitusjoner har kunnskap og kompetanse som andre aktører i samarbeidsprosessene ønsker og har behov for.

Brøgger (2007) påpeker at det vil skje mer systematisk læring og refleksjon ved at partene i arbeidslivet kobler seg til forskning og utdanning i utviklingsarbeidet. Kunnskapsinstitusjoner kan bidra med spesifikk fagkunnskap om bedriftsutvikling i form av både teoretiske modeller og praktiske eksempler fra andre bedrifter (Brøgger, s.27, 2007). I tillegg kan

kunnskapsinstitusjoner bidra med organisatoriske ideer og tiltak gjennom å se bedriftene fra et utenforstående og større perspektiv.

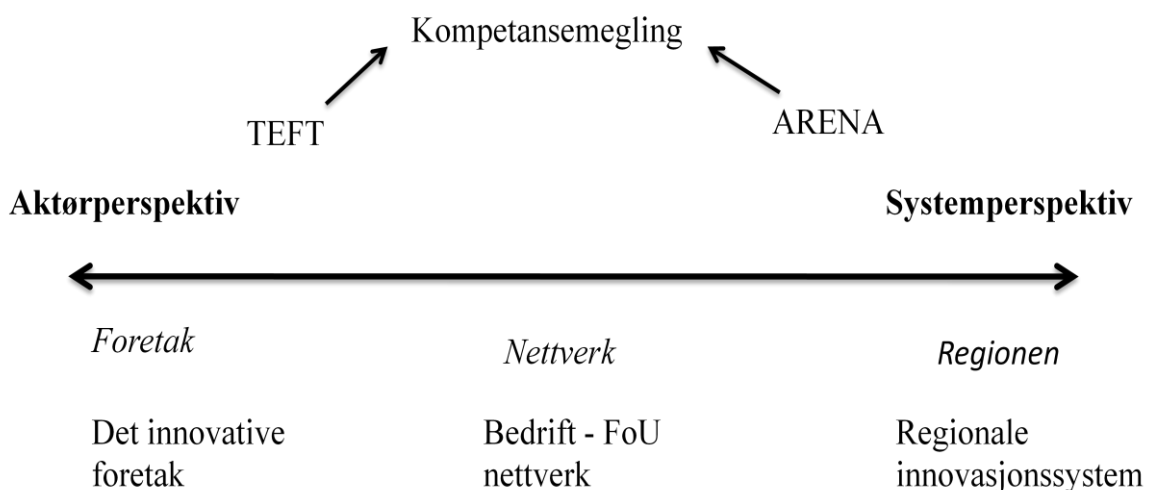
Videre påpeker Brøgger (2007) at kunnskapsinstitusjoner kan hjelpe bedrifter å oppnå utviklingsmålene sine bedre. Bedriftene kan få hjelp fra kunnskapsinstitusjoner til å organisere og gjennomføre utviklingsarbeidet. I tillegg vil bedriftene føle større press for å oppnå utviklingsmålene sine, dersom eksterne ressurser som f.eks. kunnskapsinstitusjoner tar del i utviklingsprosessen. Det er stilt spørsmålsteget ved om bedrifter klarer å skape varige endringer når de selv skal ha ansvar for utviklingen (Brøgger, 2007). Alt i alt er det viktig at bedriftene tar i bruk kunnskapsinstitusjoner i utviklingsarbeid, og bruker kunnskapen og kompetansen fra kunnskapsinstitusjonene i videre utvikling av bedriftene.

### 3. Teoretisk rammeverk om flerpartssamarbeid

I dette kapitlet skal jeg greie ut om det teoretiske rammeverket til den første problemstillingen i denne oppgaven: ”Hvilke type flerpartssamarbeid er samarbeidsprosjektene til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi?”. Det vil si at jeg skal ta for meg teori om flerpartssamarbeid. For å besvare den første problemstillingen skal jeg ta for meg aktør- og systemperspektivet, Triple Helix- modellen og klyngeteori, fordi de er sentrale teorier om hvordan flerpartssamarbeid er organisert.

#### 3.1. Aktør- og systemperspektiv

Før var innovasjonsarbeid rettet mot enkeltaktører og nettverk mellom disse ut fra et aktørperspektiv, mens nå er det fokus på hele systemer ut fra et systemperspektiv (Jakobsen og Døving, 2006).



Figur 1: Aktør- og systemperspektivet med eksempler (Jakobsen og Døving, s.11, 2006).



Figuren ovenfor illustrerer forholdet mellom aktør- og systemperspektivet med eksempler. I systemperspektivet brukes teorier koblet til økonomi, geografi, strategi, sosial kapital og læring (Norges Forskningsråd, s.3, 2010). I systemperspektivet vurderes virkeligheten som en helhet hvor helheten er summen av delene. Egenskapene ved helheten beskriver og gir mening om delene. F.eks. finnes det flere aktører i et system, og handlingene til aktørene får mening ut fra systemets karakteristikk. Med andre ord skjer tolkning objektivt, men er systemavhengig. I henhold til innovasjon reflekteres systemperspektivet i hvordan regionalt innovasjonssystem skaper et system for innovasjon som er støttende og stimulerende (Jakobsen og Døving, 2006). Et eksempel på flerpartssamarbeid som er bygget på systemperspektivet er arenaprogrammer (Jakobsen og Døving, 2006). I arenaprogrammer går flere bedrifter sammen for å danne en klynge, og som samarbeider med virkemiddelapparat og kunnskapsinstitusjoner.

Aktørperspektivet, også kalt bedriftsperspektivet, fokuserer på å gjøre forskning tilgjengelig for enkeltbedrifter/-aktører (Norges Forskningsråd, 2010). Teorier rundt innovasjon, læring, atferd og utvikling på bedriftsnivå er sentralt i aktørperspektivet. I aktørperspektivet defineres helheten ut fra egenskapene til delene. I aktørperspektivet er det fokus på hvilken mening de ulike aktørene ser i sin atferd og omgivelse. Med andre ord formes virkeligheten ut fra sosiale prosesser, og tolkningen er dermed aktøravhengig, altså subjektivt. TEFT- programmet var et eksempel på flerpartssamarbeid hvor aktørperspektivet lå til grunn (Jakobsen og Døving, 2006). TEFT- programmet fokuserte på at forskning skulle drive frem utvikling i bedrifter, og at samarbeidet var kortsiktig.

Det finnes også ulike grader av flerpartssamarbeid i henhold til aktør- og systemperspektivet. Et eksempel på dette er kompetansemeglingsprogrammet (Jakobsen og Døving, 2006). Kompetansemegling ligger i skjæringspunktet mellom aktørperspektivet og systemperspektivet. Kompetansemegling har fokus på bedriften og FoU-relasjoner, men også på interaksjon og nettverk. Kompetansemegling skal hjelpe bedrifter til å oppdage utviklingsmuligheter, og videre hjelpe bedriften med å gjennomføre utviklingsprosjekter (Jakobsen og Pettersen, 2009). Kompetansemegling handler om enkel interaksjon mellom enkeltbedrift og FoU- miljø, og det er viktig at det oppstår læring mellom bedrift og FoU- miljø.

Både system- og aktørperspektivet definerer innovasjon som en kollektiv og interaktiv prosess (Norges Forskningsråd, 2010). Innovasjonsprosessen er kollektiv fordi aktørene i prosessen

får input og kunnskap fra mange aktører, og prosessen er interaktiv fordi det er gjensidig læring mellom alle aktørene.

### **3.2. Triple Helix**

Triple Helix- modellen beskriver et flerpartssamarbeid mellom næringsliv, academia og myndighet som skal skape læring og innovasjon (Etzkowitz og Leydesdorff, 1997).

I følge Marshall (1920) ble Triple Helix- modellen utviklet ut fra to prosesser. Først og fremst hadde academia et behov for å jobbe mer med næringslivet for å skape større kunnskapsoverføringer (Double Helix). Samtidig var det nødvendig at myndighetene støttet slike samarbeid gjennom å være beslutningstaker, og fremmet gjennomføringen av flerpartssamarbeid (Triple Helix). I følge Dzisah og Etzkowitz (2008) er Triple Helix- modellen en analytisk og empirisk modell som er utsprunget fra de nye rollene som myndighetene har ovenfor akademi og næringsliv.

Tidligere var samarbeid mellom akademi og næringsliv basert på en lineær innovasjonsmodell hvor akademisk kunnskap skulle være et langsiktig bidrag til det økonomiske markedet (Etzkowitz og Leydesdorff, 1997). I dag er det fokus på den interaktive innovasjonsmodellen, f.eks. Triple Helix- modellen, som kan beskrives som en spiral som fanger opp flerartede og gjensidige relasjoner i kapitalisering av kunnskap (Etzkowitz, 2008). I den interaktive innovasjonsmodellen er både langsiktige og kortsiktige bidrag i fokus.

Triple Helix- modellen er viktig, fordi bedrifter konkurrerer om læring og innovasjon i et kunnskapsbasert samfunn (Etzkowitz og Leydesdorff, 1997). Forskningen viser at Triple Helix- samarbeid resulterer i økt innovasjon (Etzkowitz og Leydesdorff, 1997; Maskell et al., 1998). I følge Etzkowitz og Leydesdorff (1997) beskriver Triple Helix- modellen hvordan samarbeid mellom myndighet, academia og næringsliv gir positive effekter i form av læring og innovasjon. I følge Etzkowitz og Leydesdorff (1997) er Triple Helix- modellen viktig for at bedrifter skal få tak i nødvendig kunnskap og kompetanse for å skape utvikling.

Læringseffektene fra Triple Helix- samarbeidet avhenger av bidraget fra hver av de tre aktørene, og læring fører til innovasjon og utvikling (Porter, 1990). Kolb (1984) påpeker at kontinuerlig søk etter ny kunnskap og kompetanse vil gi konkurransefordeler for alle tre aktørene i et Triple Helix- samarbeid. Den ”gode sirkelen” av læring handler om at man aktørene får erfaringer, som deretter aktørene observerer og reflekterer rundt. Videre kan det føre til generelle teorier og modeller som kan brukes i andre og nye situasjoner for å skape ny innsikt. En slik læring bør skje i et Triple Helix- samarbeid. Alle tre aktørene bør bidra med

erfaringer, kompetanse og innsats slik at det blir størst mulig utbytte av samarbeidet (Etzkowitz, 2008).

Sirkulasjonen av ideer, kunnskap osv. mellom akademia, myndighet og næringsliv i Triple Helix- samarbeidet fremmer kunnskapsbasert utvikling (Etzkowitz, 2008). Sirkulering gjør at nye ideer, perspektiver og erfaringer kan fraktes fra en helix til en annen (Dzisah og Etzkowitz, 2008). Dersom sirkulasjonen stopper opp, vil også utviklingen stoppe opp. Samarbeid og interaksjon mellom de ulike helixene skaper sirkulasjon og bevegelse mellom og innenfor de ulike helixene. Samtidig er det viktig at helixene er delvis uavhengige av hverandre slik at nye ideer, perspektiver osv. har mulighet til å skapes i de enkelte helixene.

Etzkowitz (2002) påpeker at læring og innovasjon skapes gjennom samarbeid og kunnskapsoverføringer mellom de tre helixene (Triple Helix): akademia, myndighet og næringsliv. I Triple Helix- modellen har de tre aktørene like stor betydning. Triple Helix tar også for seg relasjonene mellom de tre ulike helixene, og deres interne transformasjoner for å kunne analysere utvikling og påvirke fremtidig utvikling. Tradisjonelt har ikke de tre aktørene vært koblet til hverandre, og tidligere har samarbeid foregått internt i de enkelte helixene. Etzkowitz (2002) påpeker også at det er viktig for bedrifter å være en del av et samarbeid enn å være en isolert enkeltbedrift for å skape læring og innovasjon, og det fører til at horisontale relasjoner er viktigere enn hierarkiske strukturer.

I følge Dzisah og Etzkowitz (2008) er det flere effekter av Triple Helix- modellen. For det første skjer det interne transformasjoner i hver av helixene. Et eksempel på dette er utviklingen av de horisontale koplingene mellom bedrifter i strategiske allianser. For det andre kan de enkelte helixene påvirke hverandre. F.eks. åpnet reformen Bayh- Dole Act for mer teknologioverføring fra universitetene. For det tredje kan de tre helixene overlape hverandre på ulike måter. Overlapping mellom helixene skal stimulere nye ideer og utvikling. For det fjerde kan de tre helixene ta rollene til hverandre i tillegg til sine egne oppgaver. F.eks. kan akademia ta myndighetens rolle ved å initiere utviklingsprosjekter. For det femte har akademia en fremstående rolle i et kunnskapsbasert samfunn. Til slutt fremmer Triple Helix- modellen interaksjon og samarbeid mellom de tre helixene.

### 3.2.1. De tre helixene

Nå skal jeg ta for meg de tre helixene: akademi, myndighet og næringsliv.

Dzisah og Etzkowitz (2008) påpeker at Triple Helix- modellen fremmer læring og innovasjon gjennom å fremme relasjoner mellom myndighet og næringsliv, academia og næringsliv, og academia og myndighet i en triangel av academia- næringsliv- myndighets interaksjon. Dette gjør Triple Helix- aktørene til sentrale utviklingspartnere. I følge Etzkowitz & Leydesdorff (1997) går myndigheter og academia fra å være passive tilretteleggere og leverandører til å bli aktive pågangsdriivere i utviklingsaktiviteter i Triple Helix- modellen.

De tre helixene har hver sin rolle. I følge Etzkowitz og Leydesdorff (1997) skal academia bidra med kompetanse. Dzisah og Etzkowitz (2008) påpeker at academia skal være aktiv i forskning, aktiv i samfunnsutvikling, være innovative og fremme entreprenøraktiviteter i tillegg til sine tradisjonelle oppgaver. Academia som produserer og sprer kunnskap må styrkes for å skape kunnskapsbasert utvikling. Academia bør være en kjerneaktør i utviklingen i stedet for å ha en perifer rolle. Velvin og Engeset (2005) påpeker at academia kan tilby næringslivet kunnskap og teoretiske tilnærminger i form av analyser av markeder, testing av produktideer osv. i et samarbeid. I et samarbeid med myndighetene kan academia gjennom kunnskap og kompetanse gi myndighetene et godt grunnlag til å ta viktige og rette politiske beslutninger.

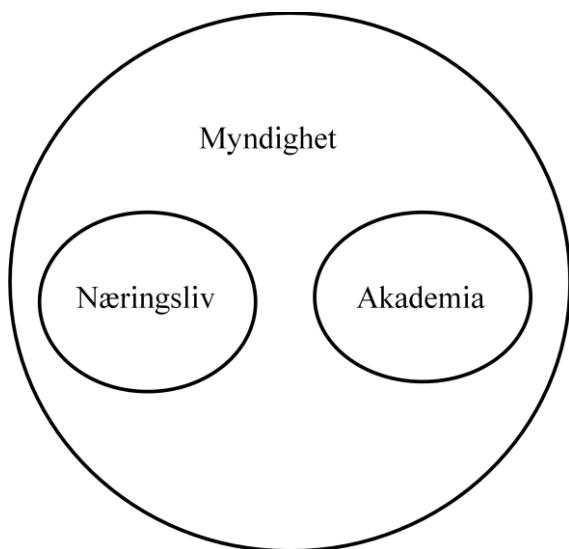
I følge Etzkowitz og Leydesdorff (1997) skal myndighetene støtte samarbeidsprosjektene og legge premissene for Triple Helix- samarbeidet. Dzisah og Etzkowitz (2008) påpeker at det kan være en fordel at store samarbeidsprosjekter gjennomføres under myndighetenes bestemmelser, fordi det sikrer koordinering, gjennomføring og finansiering når myndighetene har ansvar for samarbeidsprosjektene. Samtidig kan nye ideer og initiativer bli begrenset, fordi myndighetene bestemmer og koordinerer uten å samarbeide med de andre partene. I følge Velvin og Engeset (2005) vil samarbeid mellom myndighet og akademi handle om at myndighetene legger premisser for utviklingsarbeid og andre politiske områder. F.eks. vil politiske beslutninger legge føringer for hvor mye forskning som skal utføres ved universitetene. Samarbeid mellom myndighet og næringsliv vil innebære at myndighetene legger til rette for utviklingsarbeid gjennom sitt politiske arbeid slik at næringslivet f.eks. kan skape arbeidsplasser og gi skatteinntekter som vil være bidrag til samfunnet.

Etzkowitz og Leydesdorff (1997) påpeker at næringslivet skal være pådriver for nye produkter og markeder. Næringslivet skal være tilbydere og dekke etterspørsel gjennom

kommersielle aktiviteter. I følge Velvin og Engeset (2005) kan næringslivet tilby akademia praktiske erfaringer, og en arena til å teste de teoretiske perspektivene på. Akademia vil ha nytte av å få praktisk erfaring gjennom f.eks. være med på konsekvensanalyser. Videre kan næringslivet assistere myndighetene med samfunnsutvikling gjennom verdiskapning og utviklingsarbeid som f.eks. å ekspandere.

Videre ønsker jeg å illustrere hvordan de tre helixene kan danne ulike situasjoner og samarbeid.

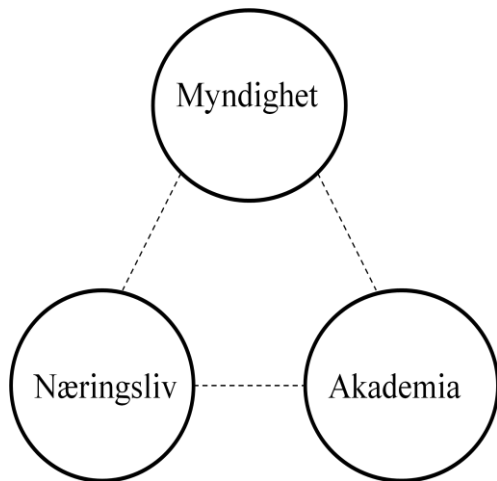
En variant av Triple Helix- samarbeid er at en helix kan dominere over de andre helixene (Etzkowitz, 2002).



*Figur 2: En helix (myndighet) dominerer over de andre helixene (næringsliv og akademia) (Etzkowitz, s.3, 2002).*

Figur 2 illustrerer et samfunn hvor myndighet dikterer næringsliv og akademia som f.eks. tidligere Sovjetunionen (Etzkowitz, s. 3, 2002).

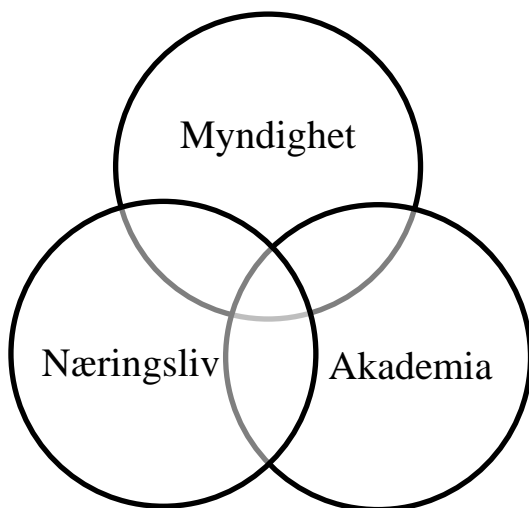
En annen variant av Triple Helix- modellen er at helixene er separat fra hverandre, og hvor det ikke er overlapping mellom de tre helixene (Etzkowitz, 2002).



*Figur 3: Helixene er separat fra hverandre, og det er lite overlapping (Etzkowitz, s.3, 2002).*

Et eksempel på figur 3 kan være USA (Etzkowitz, s.3, 2002).

En tredje variant av et Triple Helix- samarbeid er hvor helixene overlapper og samarbeider med hverandre (Etzkowitz, 2002).



*Figur 4: Helixene overlapper og samarbeider med hverandre (Etzkowitz, s.4, 2002).*

I figur 4 har relasjonene mellom myndighet og akademia, akademia og næringsliv, og næringsliv og myndighet utviklet seg til en triangel av relasjoner mellom helixene (Etzkowitz, 2002). Relasjonene stimulerer kunnskapsbasert utvikling gjennom å overlape hverandre og samarbeide med hverandre.

Tödling og Trippel (2005) skiller mellom to delsystemer i et regionalt innovasjonssystem. Det ene delsystemet er bedriftene som karakteriseres som det "kunnskapsutnyttende delsystemet". Dette er bedrifter, bransjer eller næringsklynger som bruker kunnskapen som de får tilgang

på. Det andre delsystemet er den kunnskapsbaserte infrastrukturen. Denne delen kan deles opp i ytterligere to deler: ”kunnskapsutviklende” og ”støttende”. Det ”kunnskapsutviklende delsystemet” er universiteter, høyskoler, FoU- institusjoner osv. som skaper kunnskap. Det ”støttende delsystemet” er virkemiddelapparater som fylkeskommune, Innovasjon Norge osv. som fremmer kunnskapsoverføring, samarbeid og læring mellom det kunnskapsutnyttende- og kunnskapsutviklende systemet.

I denne oppgaven kommer jeg til å bruke ordet virkemiddelapparat synonymt med myndighet. Med virkemiddelapparat mener jeg offentlige organer som skal finansiere, være pådriver, iverksette og bistå bedrifter med å skape utvikling gjennom flerpartssamarbeid. Eksempler på virkemiddelapparat som brukes i denne oppgaven er Innovasjon Norge, Nordland Fylkeskommune og Nordland Reiseliv. Det er også viktig å skille mellom virkemiddelapparat og kunnskapsinstitusjoner. Kunnskapsinstitusjoner bidrar med forskningsresultater, kunnskap og kompetanse til flerpartssamarbeidet. SINTEF, Nordlandsforskning, Høgskolen i Bodø og NTNU er eksempler på kunnskapsinstitusjoner som brukes i denne oppgaven.

### **3.3.Klyngeteori - En annen måte å forstå og organisere samarbeid på.**

Klyngeteori fikk sitt utspring da Michael Porter ga ut boken ”The Competitive Advantages of Nations” i 1990 (Reve, 2007; Porter, 1990). Klyngeteori er basert på lokaliseringsteori og økonomiske agglomerasjoner (Dahmen, 1950).

#### **3.3.1. Hva er klynger?**

En klynge er en sammenklumping (Isaksen og Onsager, 2004). Verbet ”to cluster” vil si å vokse i en klump.

Isaksen og Onsager (2004) påpeker at klyngebegrepet er allsidig og uklar i sine begrensninger, fordi klynger har blitt definert og beskrevet på mange ulike måter av mange ulike forfattere.

Porter (1990) forklarte ”cluster” som næringsklynger hvor bedrifter er koblet gjennom verdikjeder og bransjer. Porter (1990) beskriver klynger som en geografisk konsentrert gruppe av sammenkoblede bedrifter og relevante institusjoner som er koblet sammen ut fra fellestrekk og komplementariteten. Ellison og Glaeser (1997) beskrev en klynge som en geografisk konsentrasjon av økonomiske aktiviteter. Marshall (1920) beskrev klynger som en konsentrasjon av like bedrifter. Porter (1990) inkluderer også aktører i relaterte næringer, kunnskapsinstitusjoner osv. i sin forklaring av klynger.

### 3.3.2. Formålet med klynger

Gustavsen et al. (2010) påpeker at grupper eller klynger av bedrifter som jobber sammen med andre klynger og med det offentlige innenfor regionale rammer, har blitt en hovedbasis for utvikling i norsk arbeidsliv.

I klynger er grunnprinsippet at bedriftene samarbeider med hverandre (Isaksen, 2003). I følge Porter (1998) oppstår klynger når bedrifter samarbeider, og gjennom interaksjon som skaper bånd og avhengighet mellom aktørene. Samarbeidet skal skape læring og innovasjon i klyngene. Derfor er det viktig at det eksisterer gjensidig forståelse og tillitt mellom bedrifter i klynger (Porter, 1998). Tillit er grunnlaget for et klyngesamarbeid, og en nødvendighet for at klyngebedriftene kan samarbeide optimalt og høste flest mulige fordeler av samarbeidet.

Det er også viktig at bedrifter skaffer kunnskap og kompetanse utenfra for å gjennomføre innovasjonsprosjekter (Isaksen, 2003). Klynger som er geografisk konsentrert vil skape sirkulasjon av ideer, arbeidskraft osv. som fører til innovativ atferd (Porter, 2000a). Dersom klyngedeltakerne befinner seg i nærheten av hverandre vil dette fremme læring og innovasjon i samarbeidet. Bedriftenes omgivelser og nettverk har en avgjørende rolle dersom læring og innovasjon skal dannes på grunnlag av nært samarbeid mellom ulike aktører (Isaksen, 2003).

I følge Isaksen (2003) er suksessfulle klynger miljøer som er dynamiske og innovative, og hvor det stadig etableres nye bedrifter og de eksisterende bedriftene fornyes.

Det kan diskuteres om Porters klyngeteori er en popularisert versjon av de tradisjonelle systemperspektivene (Isaksen og Onsager, 2004). Systemperspektivene handler også om å se industriell aktivitet i et system karakterisert av ulike aktører og bedrifter. Systemteoriene viser hvordan aktører i interaksjon og samhandling oppnår verdiskapning eller synergieffekter, og som videre sørger for å stimulere konkurransevne og vekst til virksomheter og regioner. Systemperspektiver fremhever bedriftenes mulighet til å vokse og forbedre seg, og at dette er avhengig av bedriftenes forhold til andre aktører og bedrifter som f.eks. kunder, leverandører, forskning, konkurrenter, myndigheter osv.

Til slutt er det viktig å erkjenne at klyngeteorien er basert på andre omgivelser og større næringsmiljøer enn det som finnes i Norge (Isaksen og Onsager, 2004). Mange av bedriftene i Norge er spredt rundt til de lokale delene av landet, og mange næringsmiljøer er små med begrenset mulighet for samarbeid. Enkeltbedrifter er ofte koblet til kunder eller leverandører



eksternt, og de lokale delene av landet kan også mangle kunnskapsmiljøer. Virksomheter i slike små miljøer er ofte tilknyttet det nasjonale kunnskaps- og innovasjonssystemet.

### **3.3.3. Ulike typer klynger**

Klynger kan eksistere på mange ulike nivåer; internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt (Isaksen og Onsager, 2004). Klynger har tradisjonelt blitt betraktet som nasjonalt organisert, men forskning har vist at klynger ikke er spredt rundt omkring i et land. Derimot er klynger konsentrert rundt geografiske områder som f.eks. landsdel, region og by. Det har ført til at klynger kan være både funksjonelle og geografiske (Malmberg, 2004).

Agglomerasjoner brukes ofte i klyngeteorien, og det kommer av at agglomerasjoner ofte er et utgangspunkt for utviklingen av klynger (Isaksen og Onsager, 2004). Agglomerasjon er en geografisk konsentrasjon av økonomisk aktivitet. Derfor kan klynger karakteriseres som agglomerasjoner med spesielle egenskaper.

Videre finnes det ulike varianter av klynger. Det eksisterer industrielle klynger og regionale klynger (Hotz-Hart, 2000). Industrielle klynger består av bedrifter som befinner seg innenfor samme verdikjede. Regionale klynger brukes som en samlebetegnelse for næringskonsentrasjoner på undernasjonalt nivå som består av virksomheter i samme eller relaterte bransjer (Isaksen og Onsager, 2004). Med andre ord kan en regional klynge være en geografisk konsentrert verdikjede. Regionale klynger brukes også synonymt med spesialiserte agglomerasjoner. Regionale klynger kan variere i størrelse, geografisk beliggenhet, interne og eksterne koplinger og relasjoner. Videre kan klynger være regioner hvor lokalsamfunnet og bedrifter integreres av seg selv for å skape utvikling.

Klynger kan også inkludere kunnskapsinstitusjoner og virkemiddelapparat i regionale innovasjonssystemer (Isaksen, 2003; Porter, 2008). Regionale innovasjonssystemer er en videreføring av klyngene (Isaksen, 2003). Klynger er et lokalt nettverk av bedrifter, mens regionale innovasjonssystemer inkluderer også kunnskapsinstitusjoner og virkemiddelapparat. Innovasjonssystem er et næringssystem og institusjonelt apparat for læring, innovasjon og kunnskapsutveksling (Lundvall, 1992). Regionale innovasjonssystemer er et formelt organisert innovasjonsprosjekt og -samarbeid mellom bedrifter, og mellom bedrifter og kunnskapsinstitusjoner (Isaksen og Onsager, 2004). Regionale innovasjonssystemer er mer planlagt enn klynger og agglomerasjoner.

Cooke og Morgan (1998) forklarer at klynger kan dannes enten fra politisk hold (ovenfra - ned) eller av bedriftene (nedenfra - opp). Det påpekes at klynger ikke bør dannes av politiske institusjoner eller på grunn av fysisk nærhet. Klynger bør oppstå fordi bedrifter ser fordeler og hensikt med å samarbeide. Effektive klynger oppstår når klynger er et initiativ fra bedriftene. Det vil si at myndigheter bør støtte klyngesamarbeid i stedet for å diktere dem.

Det finnes også ufordelsaktige klynger. Introverte klynger kan oppstå dersom klynger er spesielt geografisk konsentrert, og aktørene har sluttet å få input fra omgivelsene sine (Malmberg, 2004). Introverte klynger er ikke hensiktsmessig fordi aktørene handler kun med hverandre, dermed blir muligheten for å skape læring og innovasjon liten. Klyngene blir lukkede systemer hvor det ikke kommer friske og nye perspektiver inn. I tillegg kan selvtilfredshet i egen klynge være en ulempe.

Klynger kan vurderes ut fra i hvilken grad de klarer å skape læring, innovasjon og utvikling. Klynger som fungerer godt har en kritisk masse av lokal kunnskap, ekspertise og ressurser som gir konkurransefordeler (Onsager og Sæther, s.33, 2003). Latente klynger har en kritisk masse av bedrifter i relaterte bransjer, men har ikke utviklet samarbeid slik at de kan dra nytte av samlokaliseringen. Potensielle klynger oppfyller noen av klyngekriteriene, men ikke alle. Politikk initierte klynger har myndighetene som pågangsdrivere, men mangler kritisk masse. Det eksisterer også klynger som er basert på ønsketenkning, og disse har ikke grunnlag for å skape utvikling på.

Klynger kan også karakteriseres ut fra hvor modent samarbeidet i klyngen er. Det mest umodne samarbeidet er agglomerasjoner, fordi de ikke er godt knyttet sammen (Innovasjon Norge et al., 2010). Videre kan samarbeid modnes fra agglomerasjoner til regionale næringsklynger hvor avhengige bedrifter i samme eller relatert bransje er samlet på et geografisk område. Deretter kan samarbeid modnes til regionale klynger med innovative nettverk. Det betyr at samarbeidet er blitt strukturert og formalisert for å skape innovasjon. Her vil f.eks. leverandørene tilby varer til sine kunder, men også samarbeide med sine kunder for å utvikle sine produkter. Det mest modne samarbeidet er regionale innovasjonssystemer. Dette er regionale klynger hvor bedrifter samarbeider med kunnskapsorganisasjoner og myndigheter for å skape læring, innovasjon og utvikling.

## **4. Teoretisk rammeverk: Hva gir læring og innovasjon?**

I dette kapittelet skal jeg ta for meg det teoretiske rammeverket til den andre problemstillingen i denne oppgaven: ”Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon?”. Jeg skal greie ut om teori som forklarer hva som gir læring og innovasjon, og hvilke aspekter ved samarbeid som gir læring og innovasjon. For å besvare problemstillingen skal jeg først ta for meg teori rundt læring, innovasjon og utvikling, og deretter teori om samarbeid. Jeg skal også redegjøre for fordeler og ulemper ved klynger. Sistnevnte teori skal gi grunnlag for sammenligningen ved å se hvilke flerpartssamarbeid som har hvilke fordeler og ulemper. Jeg fant ikke mye teori som kunne gi grunnlag for å sammenligne ulike flerpartssamarbeid, og skal derfor bruke litteratur om fordeler og ulemper ved klynger. I tillegg ble min erfaring at det ikke eksisterer mye kritisk litteratur rundt flerpartssamarbeid, og derfor er det mest fokus på fordelene enn ulempene ved klynger.

### **4.1.Læring, innovasjon og utvikling**

I denne oppgaven fokuserer jeg på at læring og innovasjon skaper utvikling. Læring handler om at man får ny kunnskap, og deretter endrer atferd ut fra den nye kunnskapen (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Innovasjon betyr ”å lage noe nytt”, og innovasjon skjer når oppfinnelsen har blitt implementert (Gjelsvik, 2007). Med andre ord skapes utvikling ved læring og innovasjon. Utvikling kan skje på ulike måter, men i denne oppgaven fokuserer jeg på bedriftsutvikling og samfunnsutvikling i form av distrikts- og regionalutvikling. Bedriftsutvikling kan forklares som planlagt endring av menneskelig atferd i virksomheter (Foss og Nordhaug, 2005). Utvikling brukes ofte synonymt med endring. Økonomisk utvikling kan tolkes som en prosess av endringer drevet av innovasjon (Fagerberg, 2005). I følge Hauge et al., (2009) skaper innovasjon verdiskapning og vekst.

Innovasjon er en prosess hvor læring har stor betydning, og dette har resultert i perspektiver rundt læringsøkonomi (Lundvall og Johnson, 1994), den lærende organisasjonen (Morgan, 1997) og regionale innovasjonssystemer (Cooke, 2001). Finstad et al. (2009) påpeker at det blitt viktigere å fremme læring i og mellom bedrifter. Læring er en forutsetning for å skape innovasjon. Læring kan skje internt i en bedrift, mellom flere bedrifter og mellom bedrifter og andre aktører i et utviklingsamarbeid (Isaksen, 2003). Læring skapes gjennom samarbeid, konkurranse, dynamikk, utveksling osv. (Lundvall, 1992). Videre kan begrepet ”læring” ses på som en ”black box” som har mange ulike definisjoner. Når f.eks. næringsliv og kunnskapsinstitusjoner samarbeider, vil det skape kollektiv og interaktiv læring (Isaksen og Asheim, 2008). Læring er kollektiv fordi aktører får input og kunnskap fra hverandre, og

interaktiv fordi det er gjensidig læring mellom aktørene. I en interaktiv innovasjonsmodell er innovasjon et resultat av at flere aktører gjennom relasjoner skaper grunnlag for læring. Videre tar innovasjon sted når flere aktører som f.eks. næringsliv, kunnskapsinstitusjoner og virkemiddelapparat samarbeider. Med andre ord skjer ikke innovasjon kun i interne prosesser i bedrifter, men også i samarbeid mellom bedrifter, myndighet og kunnskapsinstitusjoner (Pettersson, 2007). Uhlin (2000) påpeker at kollektiv og interaktiv læring finnes i innovasjonssystem og klynger. Innovasjon er dermed et utadrettet arbeid.

Spilling (2006) påpeker at innovasjon er noe nytt som får økonomisk betydning. I følge Spilling (2006) kan innovasjon være introduksjon av nytt produkt eller endring av et produkt, nye produksjonsmetoder, nye råvarer eller innsatsfaktorer, nye markeder og nye måter å organisere på. Innovasjon handler om både nyskapning og kommersialisering. Det er viktig å skape ny teknologi, produkter, tjenester, organisering, prosesser osv., og deretter skape profitt og verdi av nyskapningen. For at bedrifter kan kalle seg innovativ må bedrifter skape noe nytt og et marked for nyskapningen.

Cooke (2001) påpeker at innovasjon er en interaktiv prosess som innebærer ulike sosiale samspill. I følge Morgan (1997) oppstår innovasjon i samspill mellom flere aktører, og at geografisk nærhet mellom aktørene er viktig for at kunnskap og ideer kan overføres mellom aktørene. Isaksen og Asheim (2008) påpeker at innovasjon, interaksjon og læring er optimalt når aktørene i samspillet er lokalisert geografisk nært hverandre. Ved å gi innovasjonssystemet en regional tilnærming vil innovasjonsevnen og konkurransekraften fremmes mer.

#### **4.2.Samarbeid**

Innovasjon er sammensatte sosiale prosesser som skapes av samarbeid, læring og evne til fornyelse (Brown and Duguid, 1991; Hamdouch, 2007; Bessant og Tidd, 2009). Med andre ord vil utviklingsprosjekter i form av flerpartssamarbeid øke bedriftens lærings- og innovasjonsevne. Samarbeid handler om å dra lasset sammen, og er en av de mest sentrale produksjonsfaktorene i norsk økonomi (Brøgger, s.11, 2007). Et vellykket innovasjonsprosjekt skjer som regel når en bedrift samarbeider med andre (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). 1/3 del av virksomhetene som er innovative samarbeider med andre. Med andre ord er det viktig å ta for seg samarbeid i henhold til læring og innovasjon.

Videre er det viktig med tillit og fortrolighet i et samarbeid. Macneil (1980) og Haugland (1996) påpeker at fire aspekter ved et samarbeid må være tilstede for å utvikle tillitt mellom

samarbeidspartene (Johnstad s.112, 2004). For det første må samarbeidet bygge på solidaritet, og at partene har et langsiktig mål med samarbeidet. Partene må ønske å bevare samarbeidet i stedet for å oppnå kortsiktig egen nytte. Videre må samarbeidet inneholde gjensidighet som innebærer at utbytte fra samarbeidet er en rettferdig balanse mellom kostnader og gevinster. I tillegg må samarbeidet ha fleksibilitet til å utføre justeringer i samarbeidet. Til slutt må samarbeidet ha evnen til å ta opp og takle konflikter konstruktivt. Det er også viktig å påpeke at personlige relasjoner mellom samarbeidspartene vil utvikle samarbeidsrelasjonene, og videre utvikle et sett av felles verdier og normer mellom partene. Gode relasjoner og fellesskap er viktig for at samarbeidet skal bli en suksess.

Individer, organisasjoner og bedrifter innser at det finnes resultater som de kan oppnå i fellesskap som de ikke kan oppnå som enkeltbedrift (Vatne, 1990; Haugeland, 1996; Krogh og Roos, 1993). Et samarbeid og fellesskap kan kombinere ressurser og kompetanse som fører til gevinster som ikke er mulig for den enkelte bedrift alene.

#### **4.2.1. Motivasjon for å samarbeide**

*”Motivasjon er biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”* (Kaufmann og Kaufmann, s.43, 2003; Martinsen, s.217, 2009).

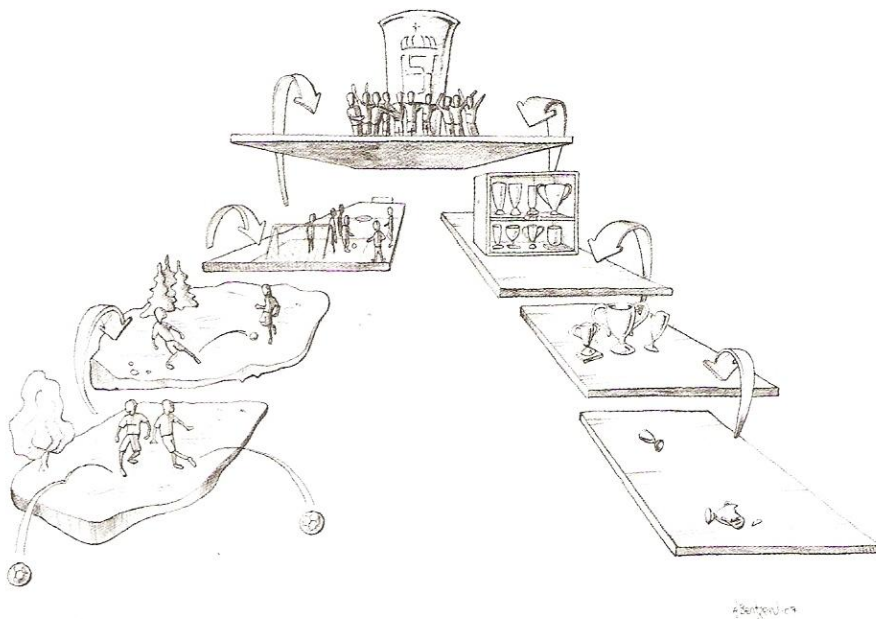
Hovedgevinsten ved samarbeid er at bedrifter lærer av hverandre og skaper innovasjon. I tillegg er det andre fordeler og motiver for å inngå i et samarbeid. I følge Haugland (1996) og Krogh og Roos (1993) er det tre motiver for samarbeid (Johnstad, s.111-112, 2004). For det første får bedriftene tilgang til distribusjon og markeder før konkurrenter. For det andre får bedriftene tilgang til ny teknologi og diversifisering. For det tredje får bedriftene skalafordeler og vertikal integrasjon. Samarbeidspartnerne vil utvikle stordriftsfordeler (economies of scale) og samdriftskostnader (economies of scope). Det påpekes også andre fordeler ved samarbeid (Vatne, 1990; Haugeland, 1996; Krogh og Roos, 1993). Et samarbeid kan føre til bedre oversikt og kontroll over aktører i verdikjeden. I tillegg vil samarbeid tilgjengeliggjøre ny kunnskap og kompetanse som samarbeidspartnerne innehar. Til slutt vil samarbeid fremme kommunikasjon ved at det dannes relasjoner og informasjonsflyt mellom samarbeidspartene (Porter, 1990).

Samtidig finnes det også ulemper med samarbeid. Det er kostnader knyttet til å opprettholde et samarbeid, men samtidig kan de fordeles på alle samarbeidsaktørene (Vatne, 1990; Haugeland, 1996; Krogh og Roos, 1993). Allikevel kan det være gratispassasjerer i et

samarbeid som utnytter seg av fordelene ved samarbeid, men som ikke tar kostnadene forbundet med samarbeidet. Derfor er det viktig å binde samarbeidsaktørene gjennom kontrakter. Samarbeidskontrakter er viktige for å forhindre gratispassasjerer og andre potensielle konflikter. Til slutt må bedrifter oppgi noe av sin uavhengighet når de inngår i et samarbeid.

#### 4.2.2. Samarbeidstrappen og utviklingstrappen

Samarbeidstrappen og utviklingstrappen er gode eksempler på hvordan samarbeid og utvikling henger sammen. Samarbeidstrappen tar for seg hvordan man steg etter steg bygger opp et solid og godt partssamarbeid (Skinnarland, s.93, 2007). Samarbeidstrappen er en trapp om modenhet i samarbeidsrelasjonene. I tillegg vil samarbeid og utvikling modnes i samsvar med hverandre. Derfor eksisterer det også en utviklingstrapp. Nedenfor illustreres samarbeidstrappen og utviklingstrappen.



Figur 5: Samarbeidstrappen og utviklingstrappen (Skinnarland, s.97, 2007).

I figuren ovenfor illustreres samarbeidstrappen og utviklingstrappen (Skinnarland, s.94, 2007). I det første trinnet i samarbeidstrappen er samarbeidet umodent og lite utviklet. Dette kan beskrives gjennom to fotballspillere som har hver sin fotball, og som spiller bort fra hverandre i utmarka. Tillitt er ikke tilstede i det første trinnet. På det andre trinnet spiller de to fotballspillerne med én ball i utmarka, og grunnlaget for å bygge tillitt og respekt er forbedret. I det tredje trinnet befinner fotballspillerne seg på en fotballbane, og dette reflekterer

viktigheten med å formalisere samarbeidet for å styrke tillitt og respekt ytterligere. På det siste trinnet er partssamarbeidet sterkt, og det skapes verdiskapning for bedriften som brukes for å skape et godt arbeidsmiljø. Dette illustreres ved at fotballspillerne utgjør et tett koblet lag, og holder en pokal som et bevis på deres seirer. I et godt samarbeid må alle parter gå i alle trappetrinnene. Trinnene er god erfaring og innsikt som man tar med seg videre.

Utviklingstrappen illustrerer hvordan bedriftene gradvis oppnår fremgang i utviklingsarbeidet i samsvar med at samarbeidet modnes (Skinnerland, s.96, 2007). Dette kan illustreres i antall pokaler som øker for hvert trinn. På det første trinnet utfører bedrifter kun skippertaksprosjekter for å holde opprettholde den daglige driften, mens i det øverste trinnet har bedriften integrert utvikling og innovasjon i den daglige driften.

Det er også viktig å holde samarbeid og utvikling ved like når bedriftene har kommet seg til de øverste trinnene i begge modenhetstrappene (Skinnerland, 2007). Samarbeid er sårbare, og må kontinuerlig pleies.

#### **4.3.Nærhet**

Geografisk nærhet er viktig i samarbeid, og ligger til grunn for mange av fordelene som eksisterer ved samarbeid. Det er mange fordeler ved at samarbeidspartene befinner seg i nærheten av hverandre.

Geografisk nærhet påvirker innovasjonsprosesser positivt på mange måter (Fagerberg, 2003; Boschma og Martin, 2007). Geografisk nærhet kan fremme bedre og tettere samarbeid når det er mindre avstand mellom aktørene i samarbeidet. Videre er det grunnlag for større og flere kunnskapsoverføringer når det er geografisk nærhet mellom samarbeidspartene, og dermed et lokalt nettverk. I tillegg kan de lokale ressursene i et geografisk konsentrert flerpartssamarbeid gi differensieringsmuligheter. Geografisk nærhet kan også redusere transaksjonskostnadene forbundet med samarbeidet mellom partene. Hassink og Klaering (2009) påpeker også at geografisk nærhet kan føre til at samarbeidet får felles kultur og normer, og dermed sterke tillitsbånd. Geografisk nærhet kan gi bedre forutsetninger for læring og innovasjon ved å gi grunnlag for bedre og tettere samarbeid, større og flere kunnskapsoverføringer osv.

#### **4.4.Fordeler og ulemper ved klynger**

I dette kapittelet skal jeg ta for meg teori om fordeler og ulemper ved klynger som kan gi læring og innovasjon.

Reve (s.45, 2007) påpeker at det eksisterer fordeler ved å være i klynger som ikke kan oppnås for bedrifter som ikke er i klynger.

Porter (1990) påpeker at klynger og konkurranseevne henger sammen. Gjennom klynger kan bedrifter øke sin produktivitet. Dette skjer ved at bedriftene får effektiv tilgang til spesialiserte input, servicer, ansatte, informasjon, institusjoner, treningsprogrammer osv.

Det er også viktig å poengtere at det er vanskelig å observere mange av effektene ved klynger (Marshall, 1920).

##### **4.4.1. Fellesskap**

En fordel ved klyngeteori er at teorien fokuserer på at bedrifter inngår i et fellesskap med andre bedrifter i stedet for å operere alene som enkeltbedrift (Gustavsen m. fl., 2010).

Innovasjon oppstår ikke hos isolerte bedrifter, men i samspill mellom bedrifter og mellom bedrifter, virkemiddelapparat og kunnskapsinstitusjoner (Selstad, 2004). Klynge- og innovasjonsteorier er ikke isolerende teorier, men overlappende teorier. Bedriftsnettverk kalles klynger, og klynger som samarbeider med virkemiddelapparat og kunnskapsinstitusjoner kalles det innovasjonssystemer. Når flere bedrifter jobber sammen er det mulighet for å styrke handlekraften til klyngen (Nielsen, 2011). Samarbeid mellom bedrifter i klynger vil skape læring og innovasjon.

Samtidig finnes det også ulemper ved at klynger utgjør et fellesskap. En ulempe med klynger er at det kreves tid og ressurser å opprettholde fellesskapet (Nielsen, 2011). En annen ulempe med klynger er at klyngedeltakerne kan miste individuelt handlingsrom, fordi det er mye fokus på fellesskap (Nielsen, 2011). En tredje ulempe med klyngesamarbeid er at prestasjonen til klyngen er avhengig av at alle klyngedeltakerne fungerer optimalt (Reve, 2007). Dersom en klyngedeltaker presterer dårlig i fellesskapet, vil dette påvirke alle deltakerne i klyngen. Dette er fordi klynger jobber mot felles mål. Videre er det også viktig at klyngedeltakerne vokser i takt, og dersom en klyngedeltaker ikke vokser i samsvar med de andre klyngedeltakerne vil dette påvirke klyngen negativt. En fjerde ulempe med klyngesamarbeid er at det også kan føre til underinvesteringer av ulike slag hos klyngebedriftene (Reve, 2007). Noen bedrifter kan unnlate å investere i læring og innovasjon, fordi de utnytter seg av investeringene til de andre



bedriftene i klyngen. Dersom en klyngebedrift investerer i kompetanse vil investeringen gagne hele klyngen ved at kompetansenivået heves. Dette er et viktig aspekt ved klyngesamarbeid, og skaper læring og innovasjon i klynger. Til slutt er det en utfordring for klynger å sørge for at klyngene er strategisk forankret.

#### **4.4.2. Relasjoner i klynger**

Porter (1990) påpeker at en næringsklynge formes når ulike aktører innenfor en næring skaper tette og mange bånd seg imellom. Bedrifter og andre aktører er koblet sammen ved ulike relasjoner, og relasjonene gjør det mulig å betrakte næringslivet som en klynge i stedet for frittstående enheter (Malmberg, 2004). Relasjonene som binder de ulike aktørene kan være av ulike slag. Først og fremst kan det være transaksjonskoblinger som er relasjonene mellom kunder og leverandører (Malmberg, s.91, 2004). For det andre kan det være konkurranserelasjoner ved at aktørene befinner seg på samme produkt- eller kundemarked. For det tredje kan relasjonene være ”spillovers” som betyr at det skjer en kunnskapsoverføring fra en bedrift til en annen. Til slutt kan relasjonene være et FoU-samarbeid som er et samarbeidsprosjekt mellom ulike aktører.

En fordel med klynger er at det åpner for samarbeid og relasjoner mellom bedrifter på tvers av de tradisjonelle inndelingene av næringslivet (Malmberg, 2004). Samarbeid kan oppstå mellom bedrifter som befinner seg innenfor ulike tradisjonelle oppdelinger av næringslivet. Slike tradisjonelle inndelinger kan være gjort mellom: store og små bedrifter, vare- og tjenesteproduksjon, høy og lav teknologi, modne og nye bransjer/bedrifter, privat og offentlig virksomhet, og marked og hierarki (Malmberg, s.92, 2004).

Klyngesamarbeidet vil styrkes når klyngebedriftene er lokalisert i nærheten av hverandre (Malmberg, 2004). Nærhet mellom klyngebedriftene kan stimulere sterke sosiale relasjoner og uformelt samarbeid. Det er viktig å studere bedriftskontakt og interaksjonsmønster i klyngesamarbeid. Spesielt er det viktig å se på informasjonsflyt og kunnskapsoverføringer. Bedre relasjoner, tettere samarbeid, bedre informasjonsflyt og mer kunnskapsoverføringer på bakgrunn av geografisk nærhet mellom samarbeidspartene kan fremme læring og innovasjon.

#### **4.4.3. Intern konkurranse**

Det vil eksistere både samarbeid og konkurranse i klynger.

En fordel ved klynger er at det kan eksistere intern konkurranse mellom bedrifter i en klynge (Porter, 2008). Intern konkurranse i klynger skjer i form av naturlig rivalisering mellom

klyngebedrifter. Klyngebedrifter har ofte felles egenskaper, utfører samme prosedyrer og aktiviteter, og har like omstendigheter. Dette fremmer intern konkurranse, fordi det gjør sammenligning av klyngebedrifter enkle. Videre får bedriftene en hurtigere diffusjon av beste praksis metoder (Porter, 1990). Det vil alltid være en synlig sammenligning av prestasjoner, og det vil føre til sterke insentiver for forbedring.

En annen fordel er at det kan oppstå gruppepress. Gruppepress i klynger kan skje hvis klyngen er suksessfull, men at en klyngebedrift trekker ned resultatene (Porter, 2008). Det kan føre til at bedriften som presterer dårlig i klyngen ønsker å forbedre sin prestasjon.

En tredje fordel er at det kan oppstå lokal konkurranse i klynger. Strategisk differensiering vil fremmes når klyngesamarbeidet er nært. Lokal konkurranse er sterk i nærmiljøer (Reve, 2007). Klyngebedrifter vil gjerne fremstå som suksessfull, innovativ og lønnsom i lokalsamfunnet som klyngen er lokalisert i. Det er stolthet og ønske om å være flink i lokalsamfunnet som kan motivere klyngebedriftene til å overgå hverandre (Porter, 2008).

Intern konkurranse i form av naturlig rivalisering, sammenligning av prestasjoner, gruppepress og lokal konkurranse fører ofte til insentiver for forbedring, og er med på å skape læring og innovasjon (Porter, 1990; Porter 2008).

#### **4.4.4. Kunnskapsoverføring**

En fordel ved klynger er at det skapes kunnskapsoverføring (NOU 2000:21). Reve (2007) påpeker at det eksisterer en konsentrasjon av industriell kompetanse i klynger, og at det spres og overføres kunnskap mellom klyngebedrifter. Informasjon og kunnskap blir delt og spredt til hele klyngen, og dermed oppstår ”spillovers” i form av informasjon og kunnskap (Marshall, 1920). Spredning av informasjon og kunnskap til hele klyngen fremmes når det er intensivt ansikt til ansikt kontakt (Reve, 2007). Dette kan være en fordel i et marked hvor det stadig skjer drastiske endringer, fordi bedrifter i klynger får kunnskap som kan styrke deres konkurransevne. I tillegg vil kunnskapsoverføringer mellom bedrifter variere ut fra størrelsen på klyngen, og hvor tett og sterk relasjonene er mellom bedriftene i klyngen. Med andre ord vil kunnskapsoverføringer stimuleres når klyngen er liten, og det er tette og sterke relasjoner mellom klyngebedriftene. Videre gir klynger tilgang på informasjon og kunnskap som er et semi- offentlig gode i klyngene. Kunnskaps- og informasjonsoverføring er et ikke- økonomisk gode, fordi det ikke eksisterer en direkte økonomisk verdi på informasjon og kunnskap. Samtidig er kunnskapsoverføringer i klynger svært viktig for å skape læring og innovasjon. Klyngebedrifter kan lære noe nytt og få muligheter til å skape innovasjon ved at de overfører

kunnskap og informasjon mellom hverandre. Klynger gir bedre og bredere tilgang til informasjon og kunnskap enn andre flerpartssamarbeid (Nielsen, 2011).

#### **4.4.5. Komplementaritet**

Komplementaritet er en fordel ved klynger (NOU 2000:21; Porter, 2008). Komplementaritet betyr at klyngebedriftene utfyller og forsterker hverandre i klynger hvor det er ulike aktører som har ulike roller (Reve, 2007). Det kan føre til synergier ved at bedriftene utnytter hverandre til en felles fordel.

I følge Porter (2008) kan produkter ses på som den fremste komplementariteten blant klyngebedrifter (Porter, 2008). F.eks. er gjestens totale reise avhengig av ulike aspekter som flyreise, hotellopphold, reisemål osv. innenfor reiseliv. Det betyr at klyngebedrifter kan være gjensidig avhengig av hverandre. Komplementaritet i produktutvalget i klynger kan heve kvaliteten på produktene dersom klyngebedriftene f.eks. velger å gå sammen for å skape en pakkelsning for kundene. Dette vil også føre til at klyngen er avhengig av prestasjonene fra hver enkel klyngebedrift. Videre kan det føre til at klyngebedrifter kontinuerlig ønsker å forbedre seg, og dermed øke kvalitet og effektivitet i klyngen. Komplementære klynger kan også fremme produktiviteten i aktivitetene til klyngebedriftene ved f.eks. at klyngebedriftene har tilgjengelige og nære samarbeidspartnere slik at ulike produkter kan kombineres enklere og fortere for å øke kvalitet (Porter, 2008).

#### **4.4.6. Felles arbeidskapital**

En fordel ved klynger er at det som regel eksisterer en felles konsentrasjon av arbeidskapital (Marshall, 1920). En felles spesialisert arbeidskapital kan bestå av arbeidskraft, næringsrettet utdanning og forskning, infrastruktur, maskiner osv. (Reve, s.46, 2007). Dermed kan klyngebedriftene utnytte seg av felles arbeidskapital.

En annen fordel er at felles arbeidskapital i klynger kan være kostnadsbesparende for klyngebedrifter i henhold til å anskaffe arbeidskraft (Marshall, 1920). Behov og kostnader for å utvide sin arbeidskapital vil reduseres i funksjonelle regioner hvor det allerede eksisterer mye spesialisert arbeidskapital.

En tredje fordel er at klynger gir tilgang til lokal outsourcing. Porter (2008) påpeker at input fra andre klyngebedrifter (lokal outsourcing) vil gi lavere transaksjonskostnader enn om bedrifter må hente input fra eksterne kilder (ekstern outsourcing) (Porter, 2008). Videre vil lokal outsourcing redusere behov for varelager, eliminere importkostnader og forsinkelser, og

skreddersy løsninger. Det er også mer effektivt og produktivt for bedrifter å ha tilgang til input i klyngene enn å hente input fra eksterne kilder, fordi klyngebedriftene har nærhet til hverandre.

En fjerde fordel er at klynger vil hindre overprising og negative forhandlinger mellom klyngebedriftene, ettersom det er en gjennomsiktighet i klyngene (Porter, 2008).

Klyngebedrifter ønsker ikke dårlig omdømme hos de andre klyngebedriftene, fordi det vil få negative effekter for bedriften selv. Ordtaket ”Du skal gjøre mot andre, det du vil andre skal gjøre mot deg” gjelder i stor grad i klynger.

#### **4.4.7. Felles marked**

En fordel ved klynger er at klyngebedriftene kan få tilgang på en større del av markedet, og få tilgang til flere muligheter i markedet ved å samarbeide (Reve, 2007). I følge Reve (2007) vil det være større sjans for å lykkes markedsmessig dersom bedrifter står sammen i markedet. F.eks. kan klyngebedrifter skape pakkelsninger som de kan tilby markedet, og det kan gi bedrifter tilgang på nye markedsområder hvor det er flere kunder å hente fortjeneste fra. Det påpekes også at den kollektive konkurranseevnen kan økes hvis bedrifter er lokalisert i spesialiserte industriagglomerasjoner, og/eller har relasjoner med andre bedrifter i agglomerasjonen gjennom en produsent- bruker kobling (Porter, 1990; Porter, 2000b). Med andre ord stiller klyngebedriftene sterkere sammen enn som enkeltbedrift i markedet.

En annen fordel ved klynger er at klyngebedriftene kan samarbeide om markedsføring og omdømmebygging (Porter, 2008). I klynger kan klyngebedriftene utnytte seg av hverandres satsing på markedsføring og omdømmebygging. Dersom en klyngebedrift satser på markedsføring kan dette indirekte også være markedsføring for de andre klyngebedriftene, fordi klyngebedriftene er knyttet sammen i klyngesamarbeidet. Videre kan en klyngebedrift som har et godt omdømme påvirke klyngens omdømme positivt. Markedsføring er også en fordel som stammer fra at klyngebedrifter ofte er komplementære. F.eks. får klyngebedriftene mulighet til å markedsføre pakkelsninger som de ikke kan markedsføre på egenhånd. Klyngebedriftene får også kostnadsbesparelser ved å utnytte seg av andres markedsføring og omdømmebygge, eller markedsføre seg sammen med andre klyngebedrifter.

En tredje fordel ved klynger er at det er godt grunnlag for nyetableringer. Reve (2007) påpeker at det er gode forutsetninger for å starte en ny bedrift når klyngebedrifter deler samme marked. Klyngebedrifter kan legge bedre til rette for kommersialisering og nyetableringer (Porter, 1990). I klynger vil andre bedrifter, kommersielle relasjoner og

konsentrert etterspørsel oppmuntre gjennomføring av spin- off og starts- ups. I tillegg er ressurser mer tilgjengelig for å gjennomføre nyetableringer eller nye produkter.

En ulempe med klynger er at felles profilering kan gi klyngedeltakerne mindre kontroll på sine ressurser (Nielsen, 2011).

#### **4.4.8. Transaksjonskostnader**

En fordel ved klynger er at transaksjonskostnadene reduseres. Deltakere i klynger vil få reduserte transaksjonskostnader på grunn av nærheten til de andre aktørene (Reve, 2007).

Transaksjonskostnader er kostnader forbundet til administrering av bedriftsallianser.

Johansson og Karlsson (2001) påpeker at transaksjonskostnader er avstandssensitive. Det vil si at transaksjonskostnadene øker når avstanden mellom klyngedeltakerne øker.

Videre påpeker Hirsch (1967) at transaksjonskostnader er lave for standardiserte produkter og prosedyrer som krever lite kontakt mellom selger og kjøper. Derimot er transaksjonskostnadene høyere ved produkter og prosedyrer som er kompliserte og kontaktintensive. For sistnevnte produkter og prosedyrer vil også selve interaksjonen og relasjonene i klynger forenkle transaksjonene, og dermed gi lavere transaksjonskostnader.

Klynger i små regioner har lavere transaksjonskostnader enn klynger i store regioner (Karlsson, 2008). Klynger i store regioner kan få høyere transaksjonskostnader hvis produktene er avstandssensitive.

#### **4.5. Mulighetene for læring og innovasjon i klynger**

I følge Reve (s.45, 2007) er lærings- og innovasjonsmulighetene høyere i bedriftsstrategiske allianser enn i enkeltbedrifter. Dette er fordi bedrifter lærer av hverandre og utveksler kunnskap. Bedriftene spiller hverandre gode i klynger, og bedriftene får en stor kunnskapsmessig nytte av å være i klynger. Klyngeteori fokuserer på de positive eksternalitetene mellom bedrifter. Slike eksternaliteter er at bedriftene lærer av hverandre, kopierer hverandre og utnytter seg av hverandres leverandører og kunder (Reve, s.46, 2007). I tillegg vil nærhet stimulere informasjonsutveksling, og dermed legge bedre til rette for innovasjon og læring (Malmberg, 2004).

I tillegg oppstår innovasjonspress fordi det er stor nærhet til krevende kunder, avanserte leverandører og spesialiserte kunnskapsmiljø i klynger (NOU 2000:21). Dette får klyngen til å søke etter å forbedre seg og prestere bedre kontinuerlig. Med andre ord vil det bli et

kontinuerlig fokus på innovasjon og utvikling. Forskning viser at innovasjon og læring utveksles mellom bedrifter og deres nærmiljø (Malmberg, 2004).

Videre blir det enklere å eksperimentere og investere i klynger på grunn av mer tilgjengelige lokale ressurser (Porter, 1990). På bakgrunn av dette kan det bli enklere å stimulere og aktivere innovasjoner (Porter, 1990). Det er større mulighet for å oppfatte innovasjonsmuligheter i en klynge enn som enkeltbedrift gjennom f.eks. å kombinere servicer og produkter. Det vil også være flere bedrifter som vil assistere i kunnskapsdannelsen.

## **5. Forskningsdesign og metode**

I dette kapittelet skal jeg ta for meg oppgavens forskningsdesign og metode. Metodelære tar for seg ulike metoder for å samle inn, bearbeide og tolke data (Ringdal, 2007). Hensikten med metodelære er å sikre at forskningsresultatet blir gyldig og pålitelig.

### **5.1.Eksplorerende design**

Denne oppgaven bygger på eksplorerende design. Ringdal (2007) påpeker at eksplorerende design er optimalt når det eksisterer lite informasjon om problemet som skal utforskes. Eksplorerende design er dermed en induktiv tilnærming, hvor målet er å skape innsikt og forståelse for et problem. I denne oppgaven er det optimalt å bruke et eksplorerende design for å skaffe dybdeinformasjon rundt bedriftenes erfaringer og meninger om flerpartssamarbeidene. Det har vært forsket på flerpartssamarbeid tidligere, men i denne oppgaven ønsker jeg å gå i dybden av to case for å studere flerpartssamarbeid.

### **5.2.Komparativ casestudie**

Jeg skal foreta en komparativ casestudie. I følge Ringdal (2007) er casestudier og komparative design undersøkelser som bygger på en eller flere case. Et case kan være familier, bedrifter, land osv. Målet bak komparativ casestudie er å finne en teoretisk interessant sammenligning mellom to eller flere case. Som regel sammenligner man to forskjellige case (Bryman et al., 2007). I denne oppgaven har jeg to case, to bedrifter, som jeg skal sammenligne. Bakgrunnen for komparative casestudier er at man kan forstå sosiale fenomener bedre når de sammenlignes med andre ulike caser. I denne studien skal jeg sammenligne to ulike flerpartssamarbeid for å avdekke interessante fordeler og ulemper ved de to ulike prosjektene som kan gi ulik grad av læring og innovasjon.

### 5.3.Valg av case

Jeg har valgt casene og informantene ut fra bekvemmelighet i denne oppgaven. Bryman et al. (2007) påpeker at informantene som regel er bekvemmelighetsutvalgt i kvalitativ forskning. Grunnen til dette er at kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse. Forskeren ønsker å gå i dybden enn i bredden, og dette gjør at fokuset på generalisering og representativhet blir mindre i kvalitativ metode enn i kvantitativ metode (Bryman et al., 2007). Siden utvalget er bekvemmelighetsvalgt, kan ikke casene være representativ (Ringdal, 2007).

I denne oppgaven har jeg valgt casene Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi som skal sammenlignes. Formålet med oppgaven er å sammenligne to case som deltar i to ulike typer flerpartssamarbeid. Derfor er det behov for å velge to ulike case, og dermed måtte casene bli valgt strategisk og bevisst. Jeg valgte to svært ulike case for å få frem likheter og ulikheter tydelig i analysen. Ut fra dette ble Thermo- Transit valgt som et case hvor det er én bedriftsaktør i et flerpartssamarbeid, mens Ringstad Sjøhus og Damperi ble valgt som et case hvor flere bedrifter deltar sammen i et flerpartssamarbeid.

Videre har jeg valgt intervjuobjekter som har nær og god kunnskap om flerpartssamarbeidene som bedriftene var en del av. Jeg valgte intervjuobjekter som hadde/har flerpartssamarbeid som en del av deres arbeidsoppgaver, slik at intervjuobjektene har nær og god kunnskap om flerpartssamarbeidene. Nærhet til flerpartssamarbeidene vil sørge for at intervjuobjektene har god og dyp kunnskap om flerpartssamarbeidene. I Thermo- Transit ble intervjuobjektene Arne Paul Slotsvik (avdelingsleder i Ålesund) og Bjørn Magne Willumsen (avdelingsleder i Nord- Norge) valgt. Slotsvik var en av to prosjektansvarlige i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit, mens Willumsen var initiativtakeren for flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. I Ringstad Sjøhus og Damperi ble Ann Karina Jakobsen (daglig leder) valgt som intervjuobjekt, fordi hun er den eneste som har ansvar for utviklingsoppgavene i bedriften. Det er med andre lederne i bedriftene som er mest egnet til å reflektere bedriftens erfaring og meninger med flerpartssamarbeidene, ettersom det oftest er lederne som håndterer utviklingsoppgaver og bedriftens samarbeid med eksterne aktører. En svakhet med oppgaven kan være at jeg ikke fikk intervju med daglig leder i Thermo- Transit. Daglig leder var også en av to prosjektansvarlige i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.

#### **5.4.Kvalitativ metode**

Denne studien er basert på kvalitativ forskningsstrategi. Ringdal (2007) forklarer at forskningsstrategier kan være basert på kvalitativ og/eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode gir mulighet til å utforske mye og i dybden, og bruker som regel få enheter som kalles case. Kvalitativ forskningsstrategi er basert på at den sosiale verdenen konstrueres gjennom individers handlinger, og dermed er sosiale fenomener i stadig forandring. Jeg velger en kvalitativ forskningsstrategi, fordi oppgavens problemstilling krever en eksplorerende tilnærming. Jeg skal studere flerpartssamarbeidene i de to bedriftene, og hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. Jeg trenger mye og god dybdeinformasjon for å besvare problemstillingene. Dette kan ikke identifiseres ved hjelp av statistikk, men må undersøkes kvalitativt.

#### **5.5.Datainnsamling**

Innefor kvalitativ forskningsstrategi skal jeg bruke dybdeintervju, offentlige dokumenter, private organisatoriske dokumenter og hjemmesider på internett for å samle inn datamaterialet til oppgaven. I følge Ringdal (2007) kan datamaterialer anskaffes ved å utnytte seg av eksisterende data (sekundærdata) eller samle inn ny data (primærdata). Sekundærdata kan være kvalitativ i form av f.eks. dagbøker og brev, og kvantitativ i form av f.eks. tidligere undersøkelser fra Statistisk sentralbyrå osv. Ny data må samles inn dersom det ikke allerede foreligger data. Her kan en rekke mulige datainnsamlingsteknikker brukes: spørreundersøkelser, intervju, observasjoner osv.

#### **5.6.Dybdeintervju**

Nå skal jeg greie ut om dybdeintervju som en av de to metodene som jeg har brukt for å samle inn data.

Dybdeintervju er en variant av kvalitativt intervju (Bryman et al., 2007).

*"In- depth interview is a qualitative research technique that involves conducting intensive individual interviews with a small number of respondents to explore their perspectives on a particular idea, program, og situation."* (Boyce et al., s.3, 2006).

I følge Boyce et al. (2006) egner dybdeintervju seg når forskeren ønsker å utforske noe i dybden. Dybdeintervju kan gi innsikt i hvordan mennesker tolker og organiserer verden. Dybdeintervju er også en teknikk for å få frem et levende bilde av informantens perspektiv på et tema (Mack et al., 2005). Forskeren kan oppnå detaljert og ny informasjon ved å være



oppmerksom og aktiv under intervjuet. Muligheten til dybdeinformasjon er hovedårsaken til mitt valg av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode i denne oppgaven. Jeg ønsker å skaffe mye og detaljert informasjon om de to casene, og spesielt ønsker jeg å få frem informantenes erfaringer og perspektiver om flerpartssamarbeidene.

I tillegg egner dybdeintervju seg dersom intervjuet tar for seg sensitiv informasjon. Dette kommer av at det som regel er én informant og én intervjuer under dybdeintervju (Mack et al., 2005). Det kan gi informanten anonymitet og trygghet under intervjuet. Dermed er dybdeintervju en effektiv kvalitativ metode hvis forskeren ønsker at informantene skal snakke om personlige følelser, meninger og erfaringer. Dette kan være viktig i denne oppgaven hvor jeg ønsker å få frem erfaringene og meningene til informantene om flerpartssamarbeidene.

### **5.6.1. Ansikt til ansikt intervju vs. telefonintervju**

I denne studien utfører jeg både ansikt til ansikt intervju og telefonintervju. Mack et al. (2005) påpeker at dybdeintervju som regel er utført ansikt til ansikt, men kan også skje som telefonintervju. Det er fordeler og ulemper med begge metodene. Moderne teknologi har gjort det mulig å utføre intervju på andre arenaer enn ansikt til ansikt intervju gjennom f.eks. telefonintervju, videointervju og skypeintervju. Alle intervjuformene har til felles at de er ”en samtale med et mål” (Sommer et al., 1997).

En fordel med telefonintervju at intervjuene fortsatt kan utføres selv om det er stor avstand mellom forsker og informant (Mack et al. (2005). Forskeren kan også spare tid og ressurser som kreves ved reising. Derimot kan en ulempe være at telefonintervju fjerner det personlige forholdet og oppmøte mellom forsker og informant. Dette personlige forholdet oppnås ved ansikt til ansikt intervju. Ved ansikt til ansikt intervju kan forskeren utforske komplekse følelser og holdninger. Forskeren kan også ta tak i ubesvarte spørsmål og oppmuntre til mer gjennomtenkte og detaljerte responser. I tillegg kan forskeren observere fremtreden og kroppsspråket til informantene i ansikt til ansikt intervju (Sommer et al., 1997). I denne oppgaven har jeg vært nødt til å utføre et dybdeintervju på telefon. Informanten befinner seg i Ålesund, og på grunn av begrenset med tid og ressurser kan jeg ikke reise til informanten. Dette kan være en svakhet ved oppgaven. De to resterende intervjuene er gjort gjennom ansikt til ansikt intervju.

### **5.7. Analyse av sekundærdata**

Jeg bruker også sekundærdata i datainnsamlingen. Jeg bruker sekundærdata for å skaffe bakgrunnsinformasjon om bedriftene og flerpartssamarbeidene. Jeg har brukt offentlige-, private organisatoriske- og internettdokumenter.

I følge Bryman et al. (2007) er møtereferater, søknader, prosjektbeskrivelser osv. organisatoriske dokumenter. Noen organisatoriske dokumenter ligger i offentligheten (mål, visjon osv.), mens andre organisatoriske dokumenter er private (møtereferater, søknader osv.). Både offentlige og private organisatoriske dokumenter kan gi forskningen god bakgrunnsinformasjon om selskapet, og i casestudier kan slike dokumenter brukes for å bygge opp beskrivelse av organisasjonene som studeres. Videre påpeker Bryman et al. (2007) at det kan være vanskelig å få tak i private og organisatoriske dokumenter. Samtidig er private og organisatoriske dokumenter ekte, meningsfulle og en god kilde for informasjon. Derimot blir det stilt spørsmålsteget ved troverdigheten og representativiteten til offentlige dokumenter. Offentlige dokumenter kan være skrevet for å representere organisasjoner på en ukorrekt måte. I denne oppgaven har jeg samlet inn data fra en intern power- point presentasjon om forprosjektet til Thermo- Transit, møtereferater fra Thermo- Transit, finansieringssøknader fra Thermo- Transit og prosjektbeskrivelser fra Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi.

Internettdokumenter er dokumenter som har økt i mengde de siste årene (Bryman et al., 2007). Fordelen med internettdokumenter er at de er svært tilgjengelig. Samtidig kan dette redusere troverdigheten til dokumentene, fordi de er veldig offentlige. Som nevnt tidligere kan offentlige dokumenter fremstå fenomener for noe de ikke er. Det blir også diskutert om internettdokumenter er ekte, fordi hvem som helst kan sette opp en nettside. Under datainnsamlingen har jeg brukt informasjon om bedriftene Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi fra bedriftenes egne hjemmesider, og informasjon om flerpartssamarbeidet til Ringstad Sjøhus og Damperi fra hjemmesiden til flerpartssamarbeidet. Informasjonen som jeg har hentet fra hjemmesidene kan være falsk eller overdrevet. Samtidig har jeg brukt bedriftenes egne hjemmesider, som kan vurderes som ekte og pålitelig.

### **5.8. Intervjustruktur**

En intervjuguide skal være en guide på hvordan forskeren kan få den informasjonen som trengs for å svare på forskningen (Bryman et al, 2007). Forskeren tar utgangspunkt i hvilke informasjon som er nødvendig for å svare på sine spørsmål og problemstillinger, og dette kan

føre til en rekke spørsmål som vil danne en intervjuguide. Intervjuguiden til denne oppgaven ligger som vedlegg nr.1.

Bryman et al. (2007) skiller mellom strukturert intervju (kvantitativ metode), og ustrukturert og semi- strukturert intervju (kvalitativ metode). Intervjuguide i kvalitativt intervju er mindre spesifikk enn i strukturerte intervju. Valg av hvilke type intervjustruktur avhenger av hva målet med forskningen er (Bryman, et al., 2007). I denne oppgaven har jeg valgt å utføre ustrukturerte intervju. Målene i ustrukturerte intervju er å utforske alle alternativer for å fange opp informasjon, definere relevante områder som ikke har blitt evaluert før og tillate informantene å ta føringen (Sommer et al., 1997). Blant annet vil bruk av ustrukturert intervju gi en genuin forståelse av synspunktene til informantene. Forskeren vil ha færre forutsetninger og forventninger, og vil lettere se og lære informantenes perspektiver. Samtidig påpeker Bryman et al., (2007) at ustrukturert intervju mangler struktur, og dette gjør at intervjuet ikke kan gjentas og kopieres. I denne oppgaven ønsker jeg å gå i dybden av to ulike flerpartssamarbeid for å sammenligne fordeler og ulemper ved flerpartssamarbeidene. Dette krever at intervjuet bygges opp slik at det tillater informantene til å komme med dybdekunnskap på et spesifikt område, og at intervjuet fokuserer på informantenes egne erfaringer og meninger om flerpartssamarbeidene.

I følge Bryman et al. (2007) kan forskere ha en intervjuguide (eller en huskeliste) over temaer som er aktuelle å snakke om i ustrukturerte intervju, men ikke forhåndsbestemte spørsmål rundt temaet (Bryman et al., 2007). I noen tilfeller stiller forskeren ett spørsmål, og deretter adresserer til interessante svar fra informantene. Informantene får snakke fritt, mens forskeren lytter og eventuelt følger opp hva respondentene sier. Med andre ord er ustrukturerte intervju svært lik en samtale. I denne oppgaven har jeg laget en intervjuguide med to hovedspørsmål. Det første spørsmålet skal starte en samtale, og videre skal intervjuet bygge på informasjonen fra informanten. Jeg har laget en huskeliste over oppfølgingsspørsmål som kan bli relevant dersom informanten ikke forteller mye rundt det første spørsmålet. I to av intervjuene slapp jeg å stille oppfølgingsspørsmål, fordi intervjuet formet seg som en samtale hvor informanten hovedsakelig styrte intervjuet. Det førte til mange interessante og spennende svar, og det kom frem temaer som jeg ikke hadde tenkt over før. Derimot formet et intervju seg slik at jeg måtte stille mye oppfølgingsspørsmål, fordi informanten hadde korte og upresise svar.

## **5.9. Intervjuprosessen**

Før intervjuene tilegnet jeg meg informasjon om selve bedriftene og informantene. Jeg ønsket å være kjent med informantenes arbeidsplass, livssituasjon osv. før selve intervjuet. I følge Bryman et al. (2007) er dette viktig for å kunne forstå svarene fra intervjuene.

Intervjuene startet med en introduksjon av oppgaven, oppgavens formål og hvordan resultatene skal brukes. I følge Mack et al. (2005) er dette viktig for å skape forståelse av oppgaven og intervjuet for informanten. Videre forklarte jeg informantenes mulighet til anonymitet og konfidensialitet både for bedriften og informantene selv. Det kan skape trygghet for bedriftene og informantene (Mack et al., 2005). Ingen av bedriftene eller informantene ønsket anonymitet eller konfidensialitet. Jeg spurte også om lov til å bruke båndopptaker, og alle samtykket. De fleste kvalitative forskerne bruker båndopptaker pga. mengden med svar som blir gitt under intervjuet (Bryman et al., 2007). I to av tre intervju brukte jeg båndopptaker. Jeg brukte ikke båndopptaker under telefonintervjuet, men jeg fikk muligheten til å notere mye ute å virke distraheret og uoppmerksom på informanten.

Jeg noterte hvor intervjuene foregikk, om omgivelsene og kroppsspråket til informantene. Tilstedeværelse av slike faktorer kan påvirke svarene fra informantene under intervjuet (Mack et al., 2005). I følge Bryman et al. (2007) er det viktig at intervjuet tar plass på et stille, uforstyrret og privat område. Bakgrunnslyder som trafikk, maskineri osv. kan forstyrre informanten og gjøre bruk av båndopptaker vanskelig. Jeg noterte ingen unormal kroppsspråk ved informantene under intervjuet. I tillegg foregikk alle intervjuene på stille områder.

## **5.10. Reliabilitet og validitet**

Bryman et al. (2007) påpeker at det er viktig at forskningen er reliabel og valid (Bryman et al., 2007). Reliabilitet og validitet er begreper som har blitt formet til å vurdere kvantitativ forskning. Det diskuteres om disse begrepene kan brukes for å vurdere kvalitativ forskning, ettersom de to metodene er svært ulike. Derfor har det blitt laget alternative vurderingskriterier for kvalitativ forskning. Thaagard (2002) bruker troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som alternative begreper til reliabilitet, validitet og generalisering. Dermed skal jeg i denne oppgaven bruke troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som kriterier for å vurdere oppgavens kvalitet.

I følge Thaagard (2002) er troverdigheten til en studie et viktig mål, og vurderer dataens kvalitet. Studien må overbevise om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Med troverdighet menes det at forskeren må gjøre rede for hvordan dataen utvikles. Dette er

spesielt viktig fordi tanken om at forskeren er uavhengig i forhold til informanten ikke kan oppnås i kvalitativ forskning hvor mennesker må forholde seg til hverandre. Forskeren må derfor argumentere for troverdighet gjennom å redegjøre for hvordan dataen har blitt utviklet i forskningen. Denne argumentasjonen skal legge til rette for studiens kvalitet, og dermed verdiene til resultatene. Forskere må skille mellom empiri hentet fra informanter og egne tolkninger av empirien for å styrke troverdigheten. Troverdighet er også basert på at forskeren forklarer relasjoner til informantene og elementer i datainnhentingene som kan ha fått betydning for dataen. Troverdighet er knyttet til fremgangsmåtene i utvikling av data. I denne oppgaven har jeg blant annet påpekt at troverdigheten til oppgaven kan svekkes ved at jeg har utført et telefonintervju, ikke fikk intervju med daglig leder i Thermo- Transit osv. I tillegg kan troverdigheten til oppgaven svekkes ved at jeg ikke er en erfaren intervjuer.

Videre forklarer Thaagard (2002) at bekreftbarhet er knyttet til tolkning av resultatene i forskningen. Forskeren må være kritisk til sine egne tolkninger, og forskningen bør kunne bekreftes av annen forskning. Thaagard (2002) mener også at det må spesifiseres hvilke situasjoner tolkningen gjelder og ikke gjelder. I tillegg må forskeren utrede grunnlaget for tolkning dersom forskningen skal bekreftes gjennom annen forskning. Det må være dokumentasjon på enhver tolkning av data. Forskeren må vise hvordan resultatene fra studien kom frem, og dermed må fremgangsmåter og relasjoner under datainnsamlingen avklares. I følge Bryman et al (2007) handler bekreftbarhet om at forskeren skal innta en objektiv rolle, og ikke overføre personlige verdier og meninger i forskningen. Kvalitative metoder har blitt kritisert for å være for subjektive, og dermed at resultatene fra studien kan bli feilaktige. Samtidig påpekes det at forskere alltid vil bringe personlige verdier og meninger inn i kvalitativ forskning, fordi forskeren har en sentral rolle under datainnsamlingen i kvalitativ forskning.

I kvalitativ forskning gir fortolkningene grunnlag for overførbarhet i stedet for beskrivelsene av mønstrene i dataen (Thaagard, 2002). For å oppnå overførbarhet må tolkningen også være relevant i andre kontekster. Overførbarhet innebærer at den teoretiske forståelsen i en studie kan være relevant i andre sammenhenger også. Dette gir en enkel studie en mer generell teoretisk forståelse. Bryman et al. (2007) påpeker at overførbarhet handler om å sørge for at resultatene til forskningen kan overføres til andre miljøer. Siden kvalitativ forskning handler om dybde i stedet for bredde i forskningen, så kreves det at forskeren kan gi en tykk og rik beskrivelse av forskningens gjennomføring og case. Generaliserbarhet er et element som er vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning, og spesielt i casestudier. I casestudier har eksterne

validitet, generaliserbarhet, en liten rolle (Bryman et al., 2007). Dette er fordi casestudier tar for seg få enheter, til tider en enhet. Et case kan ikke være representativ for andre caser. Vanskeligheter med å generalisere i kvalitative studier er en kritikk av kvalitativ datainnsamlingsmetode. Denne oppgaven kan ikke sies å generalisere til andre bedrifter i flerpartssamarbeid, fordi oppgaven bygger på to case. Samtidig setter oppgaven lys på et tema som trenger å bli studert av flere grunner. Det var heller ikke et mål med oppgaven å generalisere, men heller å skape innsikt og forståelse for et sosialt fenomen; flerpartssamarbeid.

## **6. Empiri: Om casene**

Empiri om bedriftene og flerpartssamarbeidene er hentet fra en intern power- point presentasjon om forprosjektet til Thermo- Transit, møtereferater fra Thermo- Transit, finansieringssøknader fra Thermo- Transit, og prosjektbeskrivelser fra Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi.

### **6.1.Om Thermo- Transit**

Thermo- Transit AS er en moderne transportbedrift som ble opprettet i 1987. Thermo- Transit AS er et dansk selskap som er videreført til Norge, Italia, Tyskland og Spania. Thermo- Transit Norge AS ble grunnlagt 1. mai 1994 med hovedkontor i Ålesund. På grunn av økte markedsandeler i Norge ble det opprettet kontor i Oslo, Trondheim og Bø i Vesterålen. Bedriften disponerer også terminal på Vestby i nærheten av Oslo.

I Thermo- Transit Norge transporteres det hovedsakelig fersk fisk sørover, mens det transporteres frukt, grønt og stykkgoods nordover. Det er også hovedfokus på frakt av hvitfisk.

Thermo- Transit AS eier 150 biler og 250 trailere med moderne kjølesystem. I Thermo- Transit Norge er det 39 ansatte i administrasjonene og tre sjåførere. Eksportsjåførene er ikke ansatt av Thermo- Transit Norge. I tillegg eier ikke Thermo- Transit Norge egne vogntog. Sjåførere og vogntog får Thermo- Transit Norge fra Thermo- Transit AS.

### **6.2.Om Ringstad Sjøhus og Damperi**

Ringstad Sjøhus og Damperi er en opplevelsesbedrift lokalisert i Bø i Vesterålen. Ann Karina Jakobsen og Ian Robins er de to ansatte ved Ringstad Sjøhus og Damperi, og har drevet bedriften siden 2007. Ann Karina er daglig leder og guide, mens Ian er guide.

Ringstad tilbyr opplevelser både ute og inne. De tilbyr hovedsakelig aktiviteter ute. De har aktiviteter for alle årstider, og bruker naturen for å skape opplevelser for gjester til enhver årstid. Ringstad tilbyr aktiviteter som havfiske, havpadling, fjellvandring og fotturer, sykkelturner, fugl-, sel- og hvalsafari, fotograferingsveiledning, villmarksturer og opplæring, bær-, urte- og soppturer, isfiske, fjord- og ørnesafari, og kajakk. Inne tilbyr de matserving med inntil åtte retter. Restauranten har stor fokus på norsk tradisjonell mat både med ny og tradisjonell vri. Restauranten bruker lokale råvarer og økologiske produkter. Det er både ute- og inneserving. Ringstad Sjøhus og Damperi har overnatting for inntil 35 personer i form av rorbuer, og kurs- og møtefasiliteter for opptil 20 personer.

### **6.3. Forprosjektet til Thermo- Transit**

Thermo- Transit og SINTEF kom i kontakt da SINTEF gjorde en analyse av innovasjonssystemet i Bø kommune. Thermo- Transit, avd. Nord- Norge, var en av bedriftene som deltok i Bø kommune sin analyse av innovasjonssystemet i kommunen. Her kom Bjørn Magne Willumsen, leder for avd. Nord- Norge, i kontakt med seniorrådgiver i SINTEF Teknologi og Samfunn Arnt- Ivar Kverndal. Det ble bestemt at Thermo- Transit skulle gjennomføre et forprosjekt.

25. januar 2010 hadde Thermo- Transit, SINTEF og NTNU et møte i Trondheim hvor prosjektbeskrivelsen til forprosjektet "Kartlegging av kompetansebehov i Thermo- Transit - som grunnlag for utvikling av bedriften på kort og lang sikt" ble laget. Det skilles mellom bedriftsprosjekt og forprosjekt, hvor forprosjekt er et prosjekt som avdekker hva som kan lede til utvikling i bedriften (Jakobsen og Døving, 2006). Forprosjekt leder ofte frem til et bedriftsprosjekt. Forprosjekter tenderer også til å være kortere enn bedriftsprosjekter.

I følge prosjektbeskrivelsen ble prosjektet ble estimert til 120 000 kr i kostnader. Nordland Fylkeskommune dekket 50 000 kr, fordi forprosjektet var et forskningsbasert kompetansemeglingsprosjekt. Resten av kostnadene dekket bedriften selv.

Prosjektbeskrivelsen beskrev også målet med forprosjektet til Thermo- Transit. Målet var å lage en enkel situasjonsanalyse av Thermo- Transit Norge. Videre skulle prosjektet skissere bedriftens forbedrings- og utviklingsmuligheter. Prosjektet skulle også kartlegge bedriftens kompetansebehov basert på bedriftens forbedrings- og utviklingsmuligheter. Til slutt skulle det etableres en plan for hvordan bedriften kan gjennomføre de ulike tiltakene.

Ut fra prosjektbeskrivelsen begynte forprosjektet med å forberede workshopen. Forberedelsene innebar at Thermo- Transit skulle lage en presentasjon av egen bedrift. I tillegg utførte SINTEF/NTNU intervju med ansatte i Thermo- Transit for å bli kjent med bedriften. Videre organiserte SINTEF workshopen som utgjorde hoveddelen av forprosjektet.

Workshopen utgjorde selve forprosjektet, og tok sted på SINTEF i Trondheim 17. juni 2010. Her deltok fem representanter fra Thermo- Transit: daglig leder, markedsansvarlig og alle avdelingslederne. I tillegg deltok to personer fra SINTEF Teknologi og samfunn. Det deltok også representanter fra Thermo- Transit sine hovedkunder Aker Seafood, Marine Harvest og Nordic Group.

Under workshopen presenterte kundene deres oppfatning og vurdering av Thermo- Transit. Ut fra prosjektbeskrivelsen fokuserte kundene på hva som kreves av transportleverandører i løpet av de neste 3- 5 årene i henhold til drift, sertifisering og miljø. Det var også fokus på forholdet mellom transportør og kunde i henhold til utvikling av større forutsigbarhet for transportøren.

Fra selve workshopen ble det kartlagt noen forbedringsområder som ble oppsummert i en rapport. For det første ble det foreslått å forbedre kommunikasjonen rundt transportbilene for å skape rutiner og forutsigbarhet ved å ta i bruk teknologi. Det ble videre foreslått at prosessene mellom Thermo- Transit og deres kunder kunne bli mer formalisert, og at administrasjonen til Thermo- Transit ble styrket. Det ble også påpekt at bedriften har en svært operativ struktur, og at det er en operativ tankegang i bedriften. Det ble derfor foreslått å innføre mer taktiske perspektiver, og at det blir mer fokus på å utvikle lederevnene til de befrakterne som blir ledere.

Til slutt ble det laget en oppsummering og rapportering av forprosjektet. Etter forprosjektet ønsket Thermo- Transit å implementere og videreføre resultatene sammen med SINTEF enten som et enkeltprosjekt eller som en del av SINTEF sine forskningsprogrammer.

#### **6.4.Arena Innovative Opplevelser (AIO)**

Arena Innovative Opplevelser (AIO) er flerpartssamarbeidet som Ringstad Sjøhus og Damperi er en del av.

Arena Innovative Opplevelser (AIO) er et av flere arenaprogrammer som utføres av Innovasjon Norge, SIVA og Norsk Forskningsråd. Arenaprogrammenes mål er å øke verdiskapningen i regionale næringsmiljøer. AIO startet opp i august 2008. I AIO samarbeider 27 opplevelsesbedrifter, Nordlandsforskning, Forskningsrådet, Høgskolen i Bodø, Nordland



Reiseliv, Innovasjon Norge og Nordland Fylkeskommune. Ringstad Sjøhus og Damperi er en av disse 27 opplevelsesbedriftene. AIO finansieres 50 % av det offentlige og 50 % av de 27 bedriftene.

Bedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) varierer i størrelse, ressurstilgang, og hvilke typer opplevelser de produserer (Finstad, s.18, 2009). Dette kan reflekteres i bedriftenes årlige omsetning. Ut fra prosjektbeskrivelsen har klyngen en total omsetning på 350 millioner kroner og 255 årsverk. Den største bedriften har en omsetning på 200 millioner og 90 årsverk, mens den minste bedriften har en omsetning på 0,25 millioner kroner og 0,25 årsverk.

De 27 bedriftene i flerpartssamarbeidet driver med opplevelsesbasert reiseliv (Finstad, 2009). Flerpartssamarbeidet består av innovasjonsorienterte bedrifter hvor 88 % av bedriftene har utviklet en innovasjon i løpet av de siste tre årene. Prosjektbeskrivelsen beskriver at bedriftene driver med naturbaserte opplevelser, attraksjoner, kultur, matopplevelser, arrangementer og overnatting (Finstad, s.17, 2009). Ut fra prosjektdokumentene er det komplisert å produsere fremmøtebaserte opplevelser. Opplevelsesbedriftene må ha stor kundeforståelse og evne til å levere kvalitet på opplevelsene. I tillegg har opplevelsesbedriftene korte og begrensede sesonger som gir lav lønnsomhet i visse sesonger, og som er kostbart for bedriftene. Det fører til at bedriftene må være fleksibel og tilpasse seg kundegruppene sine ut fra sesongene. Dette skaper mange små opplevelsesbedrifter med få ressurser og helårige arbeidsplasser. Det er også lav foredlingsgrad på opplevelsene. I opplevelsesbedriftene er det stort fokus på å utnytte potensialet i opplevelsene for å få mer verdiskapning per gjest. Videre er det fokus på konseptuering og kommersialisering av opplevelsene.

Visjonen for Arena Innovative Opplevelser (AIO) er: ”Sammen skal vi begeistre våre gjester med opplevelsesprodukter i verdensklasse” (Finstad, s.23, 2009). Visjonen deres spenner over et 3-5 års perspektiv. Hovedmålet er at bedriftene dobler sin egen omsetning i løpet av 5 år. Delmålene er å øke verdiskapning per gjest, øke attraksjonskraften (opplevelsesverdien) gjennom fornøyde gjester og økt grad av gjenkjøp (kvalitet) og til slutt at klyngen blir en ledende klynge på fremmøtebasert opplevelsesproduksjon i Norge, og en viktig enhet i sin egen landsdel.

Prosjektbeskrivelsen påpeker at Arena Innovative Opplevelser (AIO) har fokus på fire områder: fornying og videreforedling av opplevelsesproduksjonen, økt internasjonalisering og

styrking av markedsutvikling, fremme kompetanse- og nettverksutvikling og fremme rammebetingelser for sikkerhet, ansvarsforhold og forskrifter.

Det påpekes i prosjektdokumentet at målene til Arena Innovative Opplevelser (AIO) skal oppnås ved at opplevelsesbedriftene lærer hvordan de skal ta betalt for opplevelsene som de tilbyr. Dette skal de oppnå ved å fokusere på ”gåsehudopplevelser”. Med andre ord skal høy kvalitet på opplevelsene gi mulighet til å heve prisene på opplevelsene. AIO ønsker å begeistre kresne nasjonale og internasjonale gjester med sine sterke natur-, kultur- og måltidsopplevelser i verdensklasse. Betalingsviljen for verdifulle opplevelser er økende, og dette potensialet ønsker AIO å utnytte gjennom et samarbeid.

## **7. Analyse: Hvilke type flerpartssamarbeid er de to casene?**

I denne delen av analysen skal jeg drøfte den første problemstillingen:

### **Hvilke type flerpartssamarbeid er samarbeidsprosjektene til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi?**

For å kunne si noe om hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon er det viktig å avdekke hvilke type flerpartssamarbeid de to bedriftene inngår i. Flerpartssamarbeidet som Thermo- Transit inngår i er et forprosjekt, mens Ringstad Sjøhus og Damperi inngår i et bedriftssamarbeid kalt Arena Innovative Opplevelser. Det er disse to samarbeidsprosjektene jeg nå skal analysere.

Jeg vil ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er gjort redet for i kap. 3 ”Teoretisk rammeverk om flerpartssamarbeid” for å forsøke å svare på hvilke type flerpartssamarbeid de to bedriftene inngår i.

#### **7.1.Forprosjektet til Thermo- Transit**

I forprosjektet til Thermo- Transit samarbeider Thermo- Transit med Nordland Fylkeskommune, SINTEF og NTNU. Med andre ord er det tre aktører som representerer næringsliv, akademia og myndighet. Thermo- Transit og SINTEF har relasjoner som bygger på at SINTEF skal bidra med kompetanse som skal kartlegge forbedrings- og utviklingsmuligheter i bedriften. Samtidig får SINTEF praktisk kunnskap fra Thermo- Transit gjennom å være i bedriften å drive utviklingsarbeid. Relasjonen mellom Thermo- Transit og Nordland Fylkeskommune handler om at Thermo- Transit får finansiell støtte for å gjennomføre forprosjektet, mens Nordland Fylkeskommune får muligheten til å fremme ulike politiske mål som f.eks. distrikts- og regionalutvikling gjennom å finansiere deler av

samarbeidsprosjektet. Relasjonen mellom SINTEF og Nordland Fylkeskommune handler om at SINTEF og NTNU utfører forskning og utvikling som finansieres av staten. NTNU er offentlig eid, og myndighetene legger premissene for kunnskapsinstitusjonen. Alt i alt kan trepartsstrukturen til flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit og relasjonene mellom de tre partene bygge på prinsippene til Triple Helix- modellen.

I forprosjektet til Thermo- Transit finnes det tre ulike relasjoner som oppstår i flerpartssamarbeid. Først og fremst er det relasjoner preget av transaksjonskoblinger mellom Thermo- Transit og deres nøkkelkunder. Videre er det relasjoner som skapes av at det skjer ”spillovers” fra nøkkelkundene til Thermo- Transit. Til slutt er det relasjoner i form av et FoU- samarbeid mellom Thermo- Transit, SINTEF og NTNU. Oppsummert kan det drøftes om disse relasjonene er i samsvar med prinsippene bak Trippel- Helix samarbeid.

Triple- Helix- teorien påpeker at alle aktører like sterkt (Etzkowitz, 2002). Det kan diskuteres om det er tilfellet i forprosjektet til Thermo- Transit. For det første kan drøftes om Thermo- Transit sin posisjon i samarbeidet er sentral og sterk på bakgrunn av at Thermo- Transit initierer et forprosjekt som skal handler om deres muligheter for utvikling. Videre kan det diskuteres om kunnskapsinstitusjonene SINTEF og NTNU står sterkt i flerpartssamarbeidet. NTNU er med på forarbeidet til forprosjektet, men deltar ikke videre i flerpartssamarbeidet. NTNU sin posisjon i flerpartssamarbeidet kan dermed tolkes å være svak. Derimot kan SINTEF kan tolkes å ha en sterk posisjon i flerpartssamarbeidet på bakgrunn av at SINTEF utfører en bestilling fra Thermo- Transit hvor SINTEF lærer Thermo- Transit om bedriftens forbedrings- og utviklingsmuligheter. I tillegg kan det drøftes om virkemiddelapparatet i form av Nordland Fylkeskommune har en passiv og svak rolle i flerpartssamarbeidet. Det kan diskuteres at Nordland Fylkeskommune får en passiv og svak rolle ved at bidrar med finansiell støtte, men ikke deltar i flerpartssamarbeidet utenom finansieringen. Alt i alt kan det påpekes at ikke alle aktørene står like sterkt i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. På bakgrunn av dette kan det diskuteres om det alltid er mulig at alle aktørene står like sterkt i et Triple Helix- samarbeid, fordi posisjoner kan være vanskelig å kontrollere og samkjøre. I tillegg kan det drøftes om et Triple Helix- samarbeid allikevel kan genererer kunnskapsoverføring og læring mellom aktørene selv om de ikke står like sterkt.

Et viktig aspekt ved flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit er at tre nøkkelkunder deltok i forprosjektet. I følge prosjektdokumentet bidro de tre nøkkelkundene med mye kunnskap, tilbakemeldinger og informasjon om hvordan virksomheten til Thermo- Transit kunne

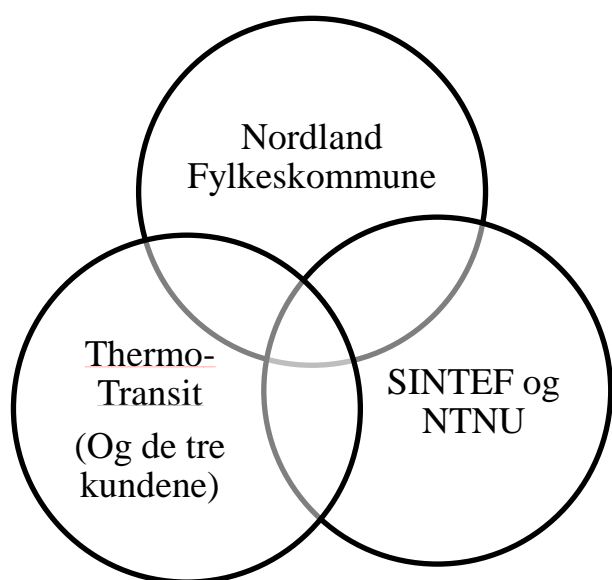
forbedres og utvikles. Med andre ord fikk Thermo- Transit innblikk i hvordan deres virksomhet blir oppfattet av eksterne parter, og det kan drøftes om kunder er den viktigste eksterne parten å forholde seg til. I tillegg kan det kundenes deltakelse i flerpartssamarbeidet illustrere hvordan relasjoner internt i hver helix kan utvikle seg. I dette tilfellet kan det drøftes om helixen ”næringsliv” utvider seg til å inkludere bedriftsstrategiske allianser i form av horisontale relasjoner mellom Thermo- Transit og deres kunder. Videre kan det diskuteres om det skjer en utvikling av klyngedannelse i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Samtidig er det viktig å påpeke at utviklingen av de mulige bedriftsstrategiske allianser i flerpartssamarbeidet inkluderte kun Thermo- Transit og tre kunder, og det kan diskuteres om dette er et stort nok grunnlag til å se tendenser av klyngesamarbeid. Det er også viktig å påpeke at kundene ikke deltok i hele flerpartssamarbeidet i følge prosjektbeskrivelsen. Kundene deltok under workshopen til forprosjektet. På bakgrunn av dette kan det drøftes om kundenes deltakelse i forprosjektet var stor nok til å bli karakterisert som en aktør i helixen til næringslivet.

Triple Helix- teorien påpeker også at de enkelte helixene påvirker hverandre (Dzisah og Etzkowitz, 2008). I flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit kan f.eks. Nordland Fylkeskommune påvirke Thermo- Transit med finansielle støtte, og videre påvirke SINTEF og NTNU med å legge premisser for utviklingsarbeid. Med andre ord kan forprosjektet til Thermo- Transit bygge på prinsipper ved Triple- Helix- teorien.

Videre påpeker Triple Helix- teorien at helixene kan ta rollene til hverandre (Dzisah og Etzkowitz, 2008). I flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit kan dette illustreres ved at Thermo- Transit initierte forprosjektet og tok kontakt med SINTEF. Vanligvis er det myndighetenes rolle å være initiativtaker for utviklingsarbeid. Det kan bety at forprosjektet til Thermo- Transit kan illustrere egenskaper ved Triple- Helix- samarbeid.

Ut fra figuren om aktør- og systemperspektivene på side 6 kan det diskuteres om forprosjektet til Thermo- Transit kan plasseres i skjæringspunktet mellom aktør- og systemperspektivet. For det første kan forprosjektet kategoriseres som et kompetansemeglingsprogram, fordi Thermo- Transit får kunnskap og kompetanse fra SINTEF og NTNU. I tillegg kan forprosjektet karakteriseres som et kompetansemeglingsprosjekt, fordi forprosjektet handler om Thermo- Transit. Det kan gi en subjektiv tolkning. Samtidig kan forprosjektet tolkes som interaktivt og kollektivt gjennom samarbeidsrelasjonene mellom Thermo- Transit, SINTEF og NTNU, og Nordland Fylkeskommune. Forprosjektet til Thermo- Transit kan tolkes som

interaktivt og kollektivt, fordi Thermo- Transit får kunnskap og kompetanse fra SINTEF og NTNU, og finansiering fra Nordland Fylkeskommune. Alt i alt kan forprosjektet til Thermo- Transit tolkes som et kompetansemeglingsprosjekt. Samtidig kan det diskuteres om flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit ligger nærmere aktørperspektivet enn systemperspektivet, fordi flerpartssamarbeidet er et forprosjekt. Forprosjekter handler om å kartlegge og utvikle bedriftsprojekter, og dette kan illustreres i forprosjektet til Thermo- Transit hvor målet var å kartlegge forbedrings- og utviklingsmuligheter i Thermo- Transit. Ut fra drøftingen kan det illustreres en modell av flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.



*Figur 6: Flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.*

I modellen ovenfor har jeg ikke inkludert kundene til Thermo- Transit. Dette begrunner jeg i drøftingen. Samtidig er det viktig å påpeke at kundene kan plasseres i samme helix som Thermo- Transit for å illustrere tendensene av bedriftsstrategiske allianser i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.

Avslutningsvis kan forprosjektet til Thermo- Transit ses på som en videreføring av det tradisjonelle partssamarbeidet i Norge. Forprosjektet kan være et eksempel på at samarbeidstradisjonen i Norge har utviklet seg fra en topartsrelasjon til en trepartsrelasjon. Flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit kan forstås i lys av Triple Helix- teorien ved at forprosjektet kan illustrere et Triple Helix- samarbeid mellom myndighet, næringsliv og akademia.

## 7.2.Arena Innovative Opplevelser (AIO)

I Arena Innovative Opplevelser (AIO) samarbeider Ringstad Sjøhus og Damperi, 26 andre reiselivsbedrifter, Nordland Fylkeskommune, Innovasjon Norge, Nordland Reiseliv, SIVA, Nordlandsforskning, Forskningsrådet og Høgskolen i Bodø. Med andre ord er det mange aktører som representerer områdene næringsliv, academia og myndighet.

Videre har alle aktørene relasjoner til hverandre. Bedriftene og virkemiddelapparatet i form av Nordland Fylkeskommune, Innovasjon Norge, SIVA og Nordland Reiseliv har relasjoner som er bygd på at virkemiddelapparatet finansierer prosjektet i stor grad. I tillegg påpeker prosjektdokumenter at virkemiddelapparatet står for organisering og iverksetting av Arena Innovative Opplevelser (AIO). Samtidig kan det drøftes om virkemiddelapparatet får oppfylt sine politiske mål om å skape utvikling i samfunnet ved å delta i AIO. Relasjonen mellom bedriftene og academia i form av Nordlandsforskning, Forskningsrådet og Høgskolen i Bodø preges av at academia gir kunnskap som bedriftene ønsker og har behov for. F.eks. har bedriftene fått hjelp av academia til å definere, teoretisere og praktisere ”gåsehudopplevelser”. Samtidig får academia en arena å praktisere sine teoretiske modeller og perspektiver. Relasjonen mellom virkemiddelapparatet og academia er basert på at academia utfører oppdrag for virkemiddelapparatet. Det kan drøftes om virkemiddelapparatet bruker kunnskap fra academia for å oppnå sine politiske mål. Derimot får academia utført sine teoretiske modeller i praksis. Det kan også diskuteres om academia og virkemiddelapparatet samarbeider nært i AIO for å oppnå de felles målene. F.eks. jobber både Innovasjon Norge og Forskningsrådet med å definere ”gåsehudopplevelser”. Alt i alt kan trepartsstrukturen til AIO, og relasjonene mellom de ulike aktørene bygge på prinsippene til Triple Helix- modellen.

I Arena Innovative Opplevelser (AIO) finnes det tre ulike typer relasjoner i flerpartssamarbeidet. For det første eksisterer det konkurranserelasjoner ved at de 27 bedriftene i AIO befinner seg på samme produkt- og kundemarked. Videre finnes det relasjoner i form av ”spill overs” mellom de 27 bedriftene i AIO. Til slutt er det relasjoner på bakgrunn av FoU- samarbeidet mellom Ringstad og kunnskapsinstitusjonene i form av f.eks. Nordlandsforskning.

Triple Helix- teorien påpeker at de enkelte helixene påvirker hverandre (Dzisah og Etkowitz, 2008). I flerpartssamarbeidet til Ringstad kan f.eks. Innovasjon Norge påvirke Ringstad med finansielle støtte. I tillegg kan f.eks. Forskningsrådet påvirke driften til Ringstad og de andre

bedriftene ved å legge frem forskning om hvordan man skaper ”gåsehudopplevelser”. Ut fra dette har flerpartssamarbeidet til Ringstad egenskaper fra Triple Helix- samarbeid.

Videre påpeker Triple Helix-teorien at alle aktører står like sterkt (Etzkowitz, 2002). Det kan drøftes om alle aktørene i flerpartssamarbeidet til Ringstad står like sterkt. For det første kan det drøftes om Ringstad og de andre bedriftene står sterkt i Arena Innovative Opplevelser (AIO). AIO handler om at bedriftene skal oppnå mål som skal gagne fellesskapet. Dette kan tolkes å gi bedriftene en sentral posisjon i flerpartssamarbeidet, fordi bedriftene sammen skal jobbe for å oppnå målene. For det andre kan det diskuteres om kunnskapsinstitusjonene i form av f.eks. Nordlandsforskning står sterkt i flerpartssamarbeidet. AIO kan illustrere et flerpartssamarbeid hvor det skjer mye overføring av kunnskap og kompetanse fra kunnskapsinstitusjonene til bedriftene. F.eks. bidrar kunnskapsinstitusjonene med kunnskap om hvordan reiselivsbedriftene kan skape ”gåsehudopplevelser”. Med andre ord kan det tolkes som at kunnskapsinstitusjonene også står sterkt i flerpartssamarbeidet. Det kan drøftes om det skjer mye læring når kunnskapsinstitusjonene står sterkt i flerpartssamarbeid. Til slutt kan det diskuteres om virkemiddelapparatet i form av f.eks. Innovasjon Norge står sterkt i AIO. Virkemiddelapparatet organiserer, iverksetter og står til disposisjon for bedriftene i AIO, og det kan være med på å skape tillit og trygghet i AIO. I tillegg står også virkemiddelapparatet for mye av kunnskaps- og kompetanseformidlingen til bedriftene. Det kan drøftes at virkemiddelapparatet står sterkt i AIO, og kan illustrere en pådriver for flerpartssamarbeidet. Alt i alt kan det konkluderes med at de tre aktørene i AIO har sterke og sentrale posisjoner, og ut fra drøftingen kan det tolkes at alle aktørene står like sterkt i flerpartssamarbeidet. Dette er i samsvar med prinsippene i Triple Helix- teorien.

Ut fra figuren om aktør- og systemperspektivet på side 6 kan det drøftes om Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan plasseres som et arenaprosjekt innenfor systemperspektivet. Dette kan reflekteres i at flerpartssamarbeidet til Ringstad har mer fokus på fellesskapet enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Som nevnt tidligere har AIO felles mål som skal gagne alle bedriftene i flerpartssamarbeidet, og det kan tolkes å være mer fokus på systemet i AIO. AIO er også et flerpartssamarbeid som inkluderer mange aktører fra næringsliv, akademia og virkemiddelapparatet, og det kan diskuteres om strukturen til AIO fremmer systemtankegangen. I tillegg kan AIO tolkes å være et interaktivt og kollektivt flerpartssamarbeid. I AIO er det grunnlag for at alle aktørene kan utveksle kunnskap og lære av hverandre. Alt i alt kan det ut fra drøftingen konkluderes med at AIO bygger på prinsipper fra systemperspektivet, og kan kategoriseres som et arenaprosjekt. Videre kan det diskuteres

om AIO er mer kollektiv og interaktiv enn forprosjektet til Thermo- Transit, ettersom det er mer fokus på fellesskapet enn enkeltbedrift.

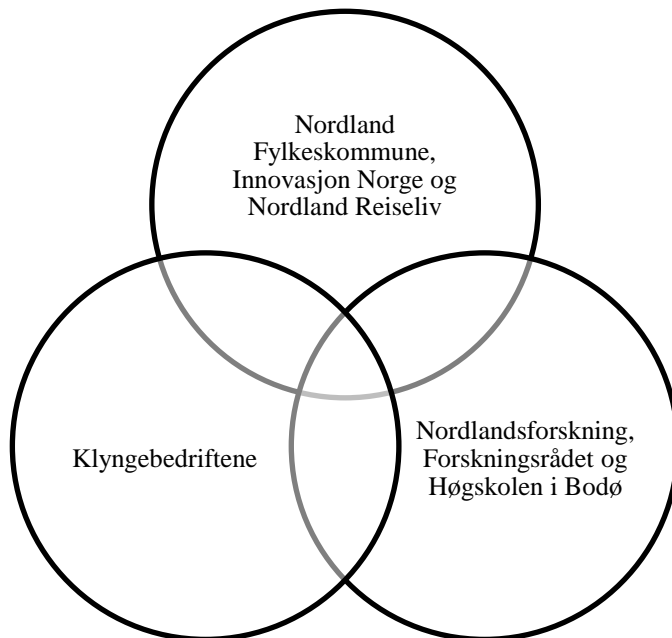
I tillegg er det viktig å diskutere om flerpartssamarbeidet til Ringstad er et større flerpartssamarbeid enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Det er flere aktører fra virkemiddelapparatet, næringslivet og forskning og utdanning i Arena Innovative Opplevelser (AIO) enn forprosjektet til Thermo- Transit. Flerpartssamarbeidene til Thermo- Transit og Ringstad kan illustrere hvordan flerpartssamarbeid har utviklet seg igjennom årene. Det kan drøftes om flerpartssamarbeidet til Ringstad viser en videreutviklet versjon av flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit ved at det eksisterer flere og større aktører i AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit. Flerpartssamarbeidet til Ringstad kan også illustrere hvor mange og ulike typer virkemiddelapparater som har blitt utviklet for å drive med flerpartssamarbeid, og for å skape læring, innovasjon og utvikling. Videre kan omfanget av aktørene innenfor akademia i AIO vise hvor mye mer fokus akademia har fått i kunnskapssamfunnet. AIO kan være et eksempel på hvor mye mer kompleks Triple Helix-samarbeid har blitt de siste årene. Klynger er som nevnt i teorien en videreutvikling av Triple Helix. Avslutningsvis kan det diskuteres om AIO bygger på egenskaper ved klyngeteori ut fra drøftingen ovenfor, og om AIO er en videreutvikling av Triple Helix-samarbeid i form av et klyngesamarbeid.

Til slutt er det viktig å påpeke at Arena Innovative Opplevelser (AIO) inkluderer 27 bedrifter. I AIO samarbeider 27 bedrifter med akademia og myndighet, og det viser til en stor forskjell mellom AIO og forprosjektet til Thermo- Transit. I AIO er det mange bedrifter som har gått sammen for å samarbeide med virkemiddelapparat og akademia, mens i forprosjektet til Thermo- Transit inngikk kun én bedrift. Det kan drøftes om det eksisterer tendenser av bedriftsstrategiske allianser i forprosjektet til Thermo- Transit ved at Thermo- Transit inkluderte sine kunder i flerpartssamarbeidet. Samtidig kan det drøftes at de bedriftsstrategiske alliansene kommer mye mer tydelig frem i AIO, fordi det er 27 bedrifter i flerpartssamarbeidet. I tillegg kan AIO vise hvordan utvikling innenfor en helix kan skje gjennom at helixen ”næringsliv” består av 27 bedrifter. Alt i alt kan AIO forstås ut fra det teoretiske rammeverket til Triple Helix-modellen. Det eksisterer de samme prinsippene for samarbeid i AIO som i forprosjektet til Thermo- Transit. Samtidig er Triple Helix-samarbeidet til AIO mer utviklet enn Triple Helix-samarbeidet til Thermo- Transit. Dette kan illustreres ved at det er 27 bedrifter som samarbeider i flerpartssamarbeidet til Ringstad. Ut fra



drøftingen kan det konkluderes med at AIO også er basert på klyngeteori. Med andre ord kan de 27 bedriftene karakteriseres som klyngebedrifter i en reiselivsklynge.

Basert på drøftingen kan det konstrueres en figur av flerpartssamarbeidet til Ringstad Sjøhus og Damperi:



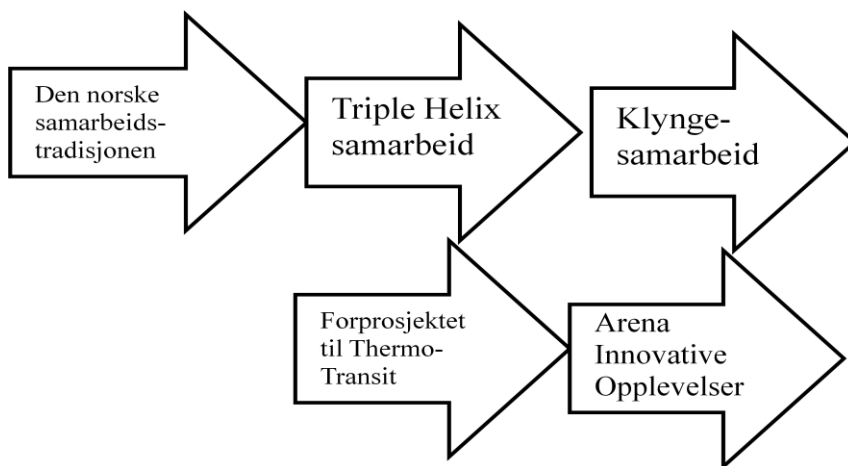
*Figur 7: Flerpartssamarbeidet til Ringstad Sjøhus og Damperi.*

Avslutningsvis kan det konkluderes med at Arena Innovative Opplevelser (AIO) er bygd på prinsipper ved Triple Helix- samarbeid i likhet med forprosjektet til Thermo- Transit. I tillegg er AIO bygd på prinsipper ved klyngeteori, ettersom flerpartssamarbeidet inkluderer 27 klyngebedrifter. AIO er en klynge innenfor samme bransje: Opplevelsesbasert reiseliv. Klyngen AIO er også geografisk konsentrert i Nordre Nordland, og da spesielt i Lofoten og Vesterålen. Det betyr at klyngesamarbeidet AIO er en regional klynge med innovative nettverk, også kalt regional innovasjonssystem.

I figuren heter helixen "klyngebedriftene" i stedet for Ringstad Sjøhus og Damperi, fordi helixen skal reflektere hvordan alle klyngebedriftene jobber sammen med virkemiddelapparatet og academia. I tillegg er det fokus på fellesskapet i stedet for de enkelte klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Alle de 27 klyngebedriftene representerer "næringslivet", og samarbeider med de andre aktørene i de to andre helixene.

### 7.3.Delkonklusjon

I denne delkonklusjonen skal jeg forsøke å oppsummere diskusjonen om hvilke type flerpartssamarbeid samarbeidsprosjektene til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi representerer. Forprosjektet til Thermo- Transit kan forstås som et samarbeid basert på prinsipper fra Triple- Helix- modellen, mens Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan forstås som et samarbeid basert på klyngeteori i form av regional klynge med innovativt nettverk, også kalt regionalt innovasjonssystem. AIO kan forstås som et samarbeid basert på klyngeteori som kan ses på som en videreføring av Triple Helix- modellen. Med andre ord kan de to flerpartssamarbeidene ses i sammenheng på følgende måte:



*Figur 8: Plassering av forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser ut fra utviklingen av flerpartssamarbeid i Norge.*

I modellen ser man at utgangspunktet for både Triple Helix samarbeidet og klynger i Norge kan sies å være den norske samarbeidstradisjonen bygget på partssamarbeid. Fra den norske samarbeidstradisjonen har flerpartssamarbeid utviklet seg fra et topartssamarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker til å være et trepartssamarbeid hvor myndighetene også har en rolle. Triple Helix er en teori som tar for seg en variant av trepartssamarbeid mellom myndighet, academia og næringsliv. Videre har teoriene utviklet seg til å inkludere flere aktører, og et eksempel på dette er klynger. Klynger inkluderer flere bedrifter, og hvor flere aktører jobber sammen i et system. Videre kan det stilles spørsmålsteget ved hvordan flerpartssamarbeid kan utvikle seg videre.

## **8. Empiri og analyse: Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon?**

Nå skal jeg bruke funnene om hvilke type flerpartssamarbeid forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser er for å svare på den andre problemstilling i denne oppgaven:

### **Hvilke flerpartssamarbeid gir mest læring og innovasjon?**

I denne delen av oppgaven skal jeg bruke empirien fra dybdeintervjuene. Videre skal jeg bruke det teoretiske rammeverket som er gjort rede for i kapittel 4 ”Teoretisk rammeverk: Hva gir læring og innovasjon?”. Jeg skal bruke teorier om læring, innovasjon og utvikling, samarbeid, og fordeler og ulemper ved klynger. Jeg skal analysere hvilke fordeler og ulemper som finnes ved de to flerpartssamarbeidene. Deretter skal jeg utføre en sammenligning som vil svare på hvilke flerpartssamarbeid som antyder å gi mest læring og innovasjon.

Analysen følger hovedsakelig strukturen til det teoretiske rammeverket om fordeler og ulemper ved klynger. Samtidig har jeg også inkludert nye kapitler i analysen som tar for seg viktige sider ved flerpartssamarbeid.

Først har jeg lagt til kapitlet ”Motivasjon for å utføre flerpartssamarbeid” i analysen, fordi bedriftenes motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid ligger til grunn for utførelsen av flerpartssamarbeidene. Motivasjon bør tas i betraktning for å få best mulig vurdering av hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon.

Deretter har jeg lagt til et kapittel ”Mål ved flerpartssamarbeid”. Kapitlet skal ta for seg hvilke mål de to flerpartssamarbeidene har. Det er viktig å gjøre rede for de ulike målene til flerpartssamarbeidene i en analyse om hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon, fordi noen mål kan fremme mer læring og innovasjon enn andre.

#### **8.1.Motivasjon for å utføre flerpartssamarbeid**

Først ønsker jeg å drøfte motivasjonen til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi. Jeg bør ta bedriftenes motivasjon for å utføre flerpartssamarbeid i betraktning når jeg skal vurdere hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. Bedriftene er motivert til å utføre ulike flerpartssamarbeid av ulike grunner, og det er viktig å inkludere motivasjon i analysen for å få en nyansert diskusjon

Motivasjonen til Thermo- Transit og Ringstad Sjøhus og Damperi for å gjennomføre flerpartssamarbeid er svært ulike.

Willumsen fra Thermo- Transit forklarer bakgrunnen for forprosjektet som følgende:

*”Thermo- Transit sliter med det jeg vil kalle ”voksesmerter”. Vi føler vi er kommet ganske langt etter vi startet i 1995, og vi har hatt sterkt vekst i alle år både i henhold til menneskelige ressurser og markedsandeler. Vi er en av de store i Norge. Nå derimot føler vi at vi er kommet så langt som vi kan med de ressursene vi har. Vi tenkte derfor at vi kunne ta kontakt med SINTEF når et slikt tilbud dukket opp for å få råd og synspunkter på hvordan vi kunne vinkle virksomheten i henhold til å ta neste steg videre. Vi har som mål å bli enda større, og å vokse til det dobbelte enn i dag. For å komme dit så krever det ganske mye av oss, og spesielt når det kommer til menneskelige ressurser”.*

Slotsvik fra Thermo- Transit påpeker også at det er viktig for Thermo- Transit å utvikle seg mot noe hele tiden. Samtidig forklarer han at det er farlig å vokse hvis de ikke har kontroll på hvilken retning de vokser i. Han synes også det er viktig at kundene ikke føler seg glemte i veksten. Videre påpeker han at Thermo- Transit er en veldig operativ bedrift, og at de ønsket å finne ut hvilke annen kunnskap de trenger i bedriften.

Jakobsen fra Ringstad påpeker at deres motivasjon til å være med på Arena Innovative Opplevelser (AIO) er muligheten til å samarbeide med noen av de beste opplevelsesbedrifter i regionen, få kompetanse og kunne bli kjent med andre opplevelsesbedrifter. Jakobsen sier: *”Arena Innovative Opplevelser har fokus på at vi skal skape noe sammen, og det er en stor motivasjon for oss ettersom vi er en liten og ny opplevelsesbedrift i forhold til de andre klyngebedriftene. Vi har mye å lære av et samarbeid med andre reiselivsbedrifter i regionen”*

Både Ringstad og Thermo- Transit ønsker å oppnå utvikling i bedriften gjennom et flerpartssamarbeid. Samtidig ønsker de å skape ulike typer utvikling. Det kan drøftes om deres ulike motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid har sørget for at de to bedriftene har gjennomført ulike flerpartssamarbeid. Bedriftene var motivert til å skape bedriftsutvikling på to ulike måter. Ringstad ønsket å oppnå bedriftsutvikling gjennom å samarbeide med andre bedrifter i samme bransje og region om et felles mål, mens Thermo- Transit ønsket å oppnå bedriftsutvikling gjennom et forprosjekt om deres egen virksomhet. Derfor kan det diskuteres om deres ulike motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid har ført til ulike typer fremgangsmåter i form av ulike flerpartssamarbeid.

Det kan drøftes om Ringstad sin motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid blir fremmet i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Ringstad sin motivasjon er å samarbeide og være en del av et nettverk. Det kan diskuteres om AIO stimulerer motivasjonen til Ringstad mer enn andre flerpartssamarbeid. AIO fokuserer på at fellesskapet skal jobbe sammen for å oppnå felles mål, og det kan dermed konkluderes med at Ringstad får fremmet sin motivasjon i AIO. Videre kan det diskuteres om forprosjektet til Thermo- Transit er et flerpartssamarbeid som vil stimulere motivasjonen til Thermo- Transit. Thermo- Transit sin motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid handler om å få kartlagt forbedrings- og utviklingsmuligheter i bedriften. Det kan drøftes om forprosjektet stimulerer motivasjonen til Thermo- Transit. Forprosjekter skal være korte og presise, og skal legge føringer for et bedriftsutviklingsprosjekt. Dermed kan det konkluderes at Thermo- Transit får fremmet sin motivasjon i stor grad ved forprosjektet.

Videre bør det diskuteres at det ikke finnes en ”rett” type motivasjon for å oppnå suksessfull gjennomføring av flerpartssamarbeid. Bedrifter er ulike, og har ulike behov og ønsker. Dermed kan bedriftenes motivasjon for å utføre flerpartssamarbeid være avhengig av ulike bedriftsforhold. Samtidig kan det diskuteres om det finnes en type motivasjon som kan gi mer læring og innovasjon enn andre. Dette kan være et viktig spørsmål å stille i denne oppgaven. På bakgrunn av dette kan det drøftes om motivasjonen til Thermo- Transit for å gjennomføre flerpartssamarbeid har for lite fokus på samarbeid og er kortsiktig. Motivasjonen til Thermo- Transit er å kartlegge forbedrings- og utviklingsmulighetene til bedriften, og det kan diskuteres hvor mye læring og innovasjon som kan skapes ut fra en slik motivasjon. Motivasjonen til Ringstad kan drøftes å ha mer fokus på samarbeid og langsiktig. Motivasjonen til Ringstad er å være en del av et nettverk og samarbeide med andre reiselivsbedrifter. Med andre ord kan det tolkes slik at motivasjonen til Ringstad kan fremme læring og innovasjon. Det kan diskuteres om en slik type motivasjon vil legge mer til rette for læring og innovasjon i flerpartssamarbeidet. Samtidig er det viktig å påpeke at det ikke kan konkluderes med hvilke type motivasjon som er ”rett” eller ”gal”.

Jeg vil fortsette drøftingen ovenfor i kapittelet ”Mål med flerpartssamarbeid” ettersom motivasjon for å gjennomføre flerpartssamarbeid som regel henger sammen med hvilke resultater som kan oppnås med flerpartssamarbeidet.

## **8.2.Mål med flerpartssamarbeid**

Nå skal jeg analysere målene til de ulike flerpartssamarbeidene. Det er viktig å påpeke at målene til de ulike flerpartssamarbeidene ofte henger sammen med hvilke motivasjon bedriftene har for å gjennomføre flerpartssamarbeid. Det er viktig å drøfte målene for å få frem styrker og svakheter ved de ulike flerpartssamarbeidene.

Ut fra dokumenter om Arena Innovative Opplevelser (AIO) er målet å følge en strategi som skal føre til utvikling for fellesskapet. Klyngebedriftene skal samarbeide for å oppnå utvikling. Slikt utviklingsarbeid kan ikke oppnås av enkeltbedrifter. Det kan diskuteres om målene i klyngesamarbeid kan gi resultater som ikke kan oppnås som enkeltbedrift. F.eks. kan klyngebedrifter sammen oppnå markedsfordeler som bedriftene ikke kan oppnå alene. Det kan diskuteres om fokus på fellesskap i målet til AIO fremmer læring og innovasjon, fordi fellesskap og samarbeid er grunnlaget for læring og innovasjon. Videre er målet til AIO å skape et nettverk blant opplevelsesprodusentene i Nordre Nordland. Det kan drøftes om klyngebedriftene i AIO oppnår resultater som bare kan oppnås som et bedriftsnettverk. Det kan diskuteres om fokuset på nettverk i målet til AIO kan fremme læring og innovasjon, fordi bedriftsalliansene fremmer læring og kunnskapsoverføring. I tillegg har målene til AIO et langsiktig fokus. Det kan drøftes om langsiktige samarbeid fremmer læring og innovasjon, fordi det over tid kan etableres et sterkt samarbeid basert på tillit.

I følge prosjektbeskrivelsen var målet til forprosjektet til Thermo- Transit å utvikle Thermo- Transit. Hovedmålet var å kartlegge Thermo- Transit sine forbedrings- og utviklingsmuligheter. Det kan diskuteres at målet til forprosjektet hadde et konkret fokus på den eneste bedriften i flerpartssamarbeidet, Thermo- Transit. Forprosjektet handlet om å skape resultater som Thermo- Transit forventet. Det kan diskuteres om målet med forprosjektet til Thermo- Transit fremmer læring og innovasjon. Læring og innovasjon kan stimuleres ved at Thermo- Transit lærer om deres forbedrings- og utviklingsmuligheter. I tillegg var forprosjektet kortvarig. Det kan drøftes om forprosjektet kan generere læring og innovasjon når det er kortvarig. Forprosjektet handlet om å kartlegge muligheter, men ikke iverksette tiltakene som tok tak i de mulighetene som eksisterte i Thermo- Transit.

Mulighetene skulle iverksettes i etterkant av forprosjektet av bedriften selv. Dermed kan det diskuteres om bedrifter kan fremme læring og innovasjon fra forprosjekter. Forprosjekter kan fremme læring og innovasjon ved at bedriftene kartlegger fremtidig utviklingsarbeid, men læring og innovasjon kan fremmes ytterligere når bedriftene iverksetter utviklingsarbeidet.

Til slutt kan det diskuteres om målet til Arena Innovative Opplevelser (AIO) gir Ringstad fordeler ved at målet fremmer samarbeid og nettverksbygging. Samarbeid og nettverksbygging kan drøftes å stimulere læring og innovasjon. Målet til forprosjektet til Thermo- Transit fremmer ikke samarbeid og nettverksbygging, og dermed kan Thermo- Transit ikke oppnå slike fordeler ved målet til sitt flerpartssamarbeid. Videre kan det diskuteres at felles mål i AIO kan være utfordrende. Det kan være vanskelig å få målet strategisk forankret hos alle klyngedeltakerne i AIO. Det kan diskuteres at AIO ikke oppnår målene sine i like stor grad, dersom de felles målene ikke blir strategisk forankret hos alle klyngedeltakerne i AIO. Samtidig kan det påpekes at ingenting tyder på at det mangler strategisk forankring i AIO. Det kan diskuteres om målene blir godt forankret hos alle klyngedeltakerne i AIO, fordi virkemiddelapparatet legger opp til og organiserer flerpartssamarbeidet. Det kan drøftes at strategisk forankring stimuleres når eksterne aktører styrer og iverksetter flerpartssamarbeid. Fordelen til Thermo- Transit er at forprosjektet fokuserer på én bedrift. Det kan diskuteres at Thermo- Transit. En slik fordel får ikke Ringstad i AIO. Alt i alt har AIO og forprosjektet til Thermo- Transit to ulike mål som gir fordeler og ulemper for både Ringstad og Thermo- Transit. Samtidig kan det stilles spørsmålstegn ved hvilke mål som gir mest læring og innovasjon. Målet til AIO fremmer samarbeid og fellesskap, og det kan drøftes at dette er et mål som stimulerer læring og innovasjon i stor grad. Det er et felles mål hvor alle aktørene samarbeider for å oppnå målet. Videre kan det diskuteres om målet til forprosjektet til Thermo- Transit stimulerer læring og innovasjon like mye som AIO. Målet til Thermo- Transit handler om å kartlegge forbedrings- og utviklingsmuligheter i Thermo- Transit, og det kan diskuteres at målet fremmer læring og innovasjon. Samtidig kan det diskuteres at læring og innovasjon fremmes av samarbeid. Det betyr at læring og innovasjon vil fremmes mer i målet til AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit, fordi målet til AIO har fokus på fellesskap og samarbeid.

### **8.3.Samarbeidet**

I dette kapitlet skal jeg ta for meg selve samarbeidet i de to ulike flerpartssamarbeidene.

Først og fremst skal jeg ta for meg hvordan samarbeidet i de to flerpartssamarbeidene kan bli påvirket av egenskapene til flerpartssamarbeidene. De to flerpartssamarbeidene er ulike på flere områder. De to flerpartssamarbeidene skiller seg fra hverandre ved at det ene samarbeidet tar for seg 27 bedrifter, mens det andre samarbeidet tar for seg én bedrift.

Thermo- Transit er den eneste bedriften i forprosjektet, mens Ringstad er én av 27 bedrifter i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Det kan tolkes som at flerpartssamarbeidet til Ringstad

er større enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. I tillegg bør det påpekes at Ringstad også samarbeider med flere aktører innenfor virkemiddelapparatet og academia enn Thermo- Transit. Derfor kan det drøftes om det er flere lærings- og innovasjonsmuligheter i Ringstad enn i Thermo- Transit, ettersom Ringstad er en del av et større flerpartssamarbeid enn Thermo- Transit. Det kan diskuteres at Ringstad har flere aktører fra virkemiddelapparatet og kunnskapsinstitusjoner å få ny kunnskap og kompetanse fra, og kan også Ringstad få ny kunnskap og kompetanse fra de 26 andre klyngebedriftene. Thermo- Transit samarbeider med færre aktører fra virkemiddelapparatet og academia, og samarbeider ikke med andre bedrifter. Dermed kan størrelsen på flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit tolkes som en ulempe for Thermo- Transit. Det kan diskuteres om flerpartssamarbeidet til Ringstad gir mer grobunn for læring og innovasjon enn flerpartssamarbeidet Thermo- Transit, fordi AIO er et større flerpartssamarbeid på flere måter enn forprosjektet til Thermo- Transit. Det kan drøftes om læring og innovasjon fremmes mer i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit, ettersom Ringstad samarbeider med andre klyngebedrifter. Det kan drøftes om flerpartssamarbeidet til Ringstad har en arena for å skape læring og innovasjon som ikke finnes i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Det kan diskuteres om jo større et flerpartssamarbeid er, jo flere fordeler vil det være for bedriftene.

Samtidig er det viktig å trekke inn i diskusjonen at Thermo- Transit inkluderte egne kunder i en del av forprosjektet sitt. Willumsen fra Thermo- Transit påpeker at det var mange fordeler ved å ha kundene med som deltakere i forprosjektet. Han mener det påvirker relasjonene mellom dem og kundene positivt, og at det skapte det mer tillitt mellom dem og deres kunder. Willumsen sier: *”Vi fikk tilbakemelding både på godt og vondt sett fra andre siden av bordet – de som vi lever av”*. Videre belyser Willumsen at kundene tok opp forbedringsmuligheter de var kjent med, men også forbedringsmuligheter som var overraskende for dem. Det kan drøftes om lærings- og innovasjonsmulighetene har økt ved at Thermo- Transit inkluderte sine kunder i en del av flerpartssamarbeidet. Det kan drøftes på bakgrunn av at Thermo- Transit kan få ny kunnskap og kompetanse ved å samarbeide med tre kunder. Derimot er det viktig å påpeke at samarbeidet mellom Thermo- Transit og kundene skjer i en begrenset del av flerpartssamarbeidet, og det kan hemme Thermo- Transit i å få flere lærings- og innovasjonsmuligheter. Selv om forprosjektet til Thermo- Transit inkluderer tre kunder i deler av prosjektet, så er fortsatt flerpartssamarbeidet til Ringstad større enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Det vil si at det fortsatt kan eksistere flere lærings- og innovasjonsmuligheter i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn til Thermo- Transit.



Det kan være en ulempe ved å ha et stort flerpartssamarbeid. Det kan diskuteres om et stort flerpartssamarbeid kan være vanskelig å organisere og samarbeide i, fordi flerpartssamarbeidet består av mange parter. Dette kan tolkes som å hemme læring og innovasjon. I Arena Innovative Opplevelser (AIO) organiserer og iverksetter virkemiddelapparatet mye av klyngesamarbeidet. På bakgrunn av dette kan det drøftes om størrelsen ikke hemmet læring og innovasjon i AIO, fordi virkemiddelapparatet har kontroll på organisering og iverksetting av flerpartssamarbeidet. Samtidig er det størrelsen på flerpartssamarbeidet AIO en utfordring som må jobbes med kontinuerlig.

Underinvesteringer kan være en ulempe ved å ha et klyngesamarbeid. Det kan diskuteres om det eksisterer underinvesteringer i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Jakobsen fra Ringstad sier: *”Vi er en liten bedrift blant mange store og kjente bedrifter, og vi har nok mer å lære av de store enn de store har å lære av oss”*. Jakobsen påpeker at de store bedriftene flink til å utvikle kompetanse og har mye å lære bort. Det kan drøftes om utsagnene til Jakobsen påpeker underinvesteringer i AIO. Det kan diskuteres om svarene til Jakobsen indikerer at Ringstad underinvesterer i AIO, fordi det eksisterer store bedrifter som investerer i kunnskap og kompetanse i AIO. Det er viktig at alle klyngebedriftene investerer i utviklingsarbeid, slik at kompetansenivået heves i hele klyngen. Samtidig er det viktig å påpeke at de store og sterke bedriftene som har mer ressurser til å satse på utvikling. Som regel har ikke de små bedriftene nok ressurser til å utføre utviklingsarbeid. På den ene siden kan det oppstå urettferdighet i klyngen fordi de store bedriftene satser på utvikling, mens små bedriftene utnytter seg av utviklingsarbeidet til de store bedriftene uten å bære kostnadene for utviklingsarbeidet. På den andre siden kan det diskuteres om det vil gagne de store bedriftene å hjelpe de små bedriftene på langt sikt. Det kan diskuteres om de store bedriftene bør la de små bedriftene vokse seg større gjennom å samarbeide og lære av de store bedriftene. På denne måten kan de små bedriftene vokse seg større og få ressurser til å investere i utviklingsarbeid, som da de store bedriftene kan utnytte seg av. Videre kan det drøftes om underinvestering ikke kan unngås i klyngesamarbeid hvor det er både store og små bedrifter. I tillegg kan det drøftes om det bør skilles mellom underinvestering som kommer av mangel på vilje og underinvestering som kommer av mangel på ressurser. Det kan diskuteres at Ringstad underinvesterer på grunn av manglende ressurser, fordi Ringstad er en liten bedrift med lite ressurser. Til slutt kan det stilles spørsmålsteget ved hvordan klynger blir satt sammen. Det kan være positivt å kombinere bedrifter av ulik størrelse i en klynge for å jevne ut størrelsesforskjellene. Samtidig kan det diskuteres om en slik sammensetning fremmer

underinvesteringer. Alt i alt kan det påpekes tendenser til underinvestering i AIO. Dermed kan læring og innovasjon hemmes i AIO, fordi læring og innovasjon fremmes ved at bedriftene investerer i kunnskap og kompetanse. Drøftingen ovenfor viser også hvor avhengig klyngebedriftene er av hverandre i en klynge, og hvordan prestasjonen til én enkeltbedrift kan påvirke hele klyngen. Dette representerer en utfordring ved AIO.

Tid og ressurser kan også være en ulempe med å være en klynge. Det kan diskuteres om det er en ulempe at det tar tid og ressurser å opprettholde fellesskapet i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Jakobsen fra Ringstad ser få ulempene ved å delta i AIO, men påpeker tid som en ulempe med prosjektet. Hun forteller at Ringstad bruker ca. 80 timer i året på AIO. Hun påpeker at det ikke er mange timer, og at mange av timene overlapper med det daglige arbeidet. Likevel forteller hun at 80 timer kan være mye i en liten bedrift. Det kan drøftes om et flerpartssamarbeid som krever mye tid og ressurser kan tolkes som å være hemmende for arbeidet med å skape læring og innovasjon. Læring og innovasjon kan diskuteres å bli mer hemmet i AIO enn i forprosjektet til Thermo- Transit. Dette kan tolkes på bakgrunn av at forprosjektet til Thermo- Transit er mindre og mer kortvarig enn AIO. Samtidig kan det diskuteres at det tar tid og ressurser å gjennomføre hvilke som helst flerpartssamarbeid.

I tillegg kan mangel på individuelt handlingsrom være en ulempe ved klynger. Det kan diskuteres om Ringstad mangler individuelt handlingsrom i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Jakobsen fra Ringstad forklarer at Ringstad har deltatt på andre samarbeidsprosjekter i tillegg til AIO. Dermed kan diskuteres at Ringstad ikke mister individuelt handlingsrom i AIO. Læring og innovasjon kan bli hemmet dersom det eksisterer mangel på individuelt handlingsrom i AIO, fordi klyngebedriftene ikke får ny input fra andre steder enn klyngen. Det kan da føre til en introvert klynge. Derimot kan det drøftes at Ringstad har individuelt handlingsrom i AIO, og det kan diskuteres om det fremmer læring og innovasjon ved at Ringstad får ny input fra andre samarbeidsprosjekter som kan deles med hele klyngen.

Det kan diskuteres om Arena Innovative Opplevelser (AIO) er en velfungerende klynge eller en latent klynge. AIO består av mange lokale bedrifter med mye lokal kunnskap og ekspertise. AIO kan tolkes å være en sterk og stor klynge, men det kan drøftes om klyngen gir omfattende konkurransefordeler. Derfor kan det diskuteres at AIO er en latent klynge som ikke har fått fullt utbytte av klyngesamarbeidet enda.

Til slutt skal jeg drøfte hvor i samarbeidstrappen og utviklingstrappen de to flerpartssamarbeidene befinner seg. Forprosjektet til Thermo- Transit kan tolkes å være et

formalisert samarbeid hvor Thermo- Transit og SINTEF har et godt forankret samarbeid. På bakgrunn av dette kan det diskuteres at det eksisterer tillitt og respekt mellom samarbeidspartene i forprosjektet. Samtidig kan det diskuteres om tillit og respekt ikke er optimalt i forprosjektet til Thermo- Transit, fordi forprosjektet er kortvarig. I tillegg kan det diskuteres om alle samarbeidspartene er like mye engasjert i forprosjektet til Thermo- Transit. Det har blitt drøftet at Nordland Fylkeskommune har en passiv rolle i samarbeidet. Det kan være en ulempe ved samarbeidsrelasjonene i forprosjektet til Thermo- Transit. Alt i alt kan det konkluderes med at flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit befinner seg i det tredje, altså nest øverste, trinnet i samarbeidstrappen. Det betyr at flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit er et modent samarbeid, og som driver en del utviklingsarbeid. Samtidig er det rom for forbedring i tillitsgrunnlaget og samarbeidsrelasjonene i forprosjektet til Thermo- Transit.

Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan diskuteres å være et svært godt formalisert samarbeid, fordi virkemiddelapparatet styrer og iverksetter klyngesamarbeidet. Det kan også drøftes at det eksisterer godt grunnlag for tillitt og respekt i samarbeidet, fordi samarbeidet er godt formalisert. I tillegg kan tillit og respekt styrkes ytterligere ved at AIO er et langsiktig samarbeidsprosjekt. Alt i alt kan det drøftes om AIO befinner seg på det øverste trinnet i samarbeidstrappen, fordi AIO er et godt formalisert samarbeid med gode samarbeidsrelasjoner. Det betyr at AIO er et svært modent samarbeid, og som har integrert utviklingsarbeid i daglig drift. Dette kan reflekteres i at Ringstad har basert sin daglige drift på ”gåsehudopplevelser” som kunnskapsinstitusjoner i AIO har forsket på. Ut fra denne analysen kan det konkluderes med at AIO er et mer modent samarbeid enn forprosjektet til Thermo- Transit, og dermed er det lagt til rette for mer utviklingsarbeid i AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit. På bakgrunn av dette kan det drøftes om det fremmes mer læring og innovasjon i AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit.

#### **8.4. Relasjoner i flerpartssamarbeid**

Det kan også være viktig å studere relasjonene i flerpartssamarbeidene i henhold til læring og innovasjon. Tette og sterke relasjoner i samarbeid kan gi godt grunnlag for samarbeid, og dermed gi godt grunnlag for læring og innovasjon.

Slotsvik fra Thermo- Transit forteller følgende: *”Jeg synes vi i Thermo- Transit samarbeidet godt med SINTEF. I tillegg er jeg veldig glad for at vi inkluderte våre nøkkelkunder i prosjektet, fordi det fremmet samarbeidet med våre kunder. Når det kommer til Nordland Fylkeskommune, så fikk vi et økonomisk bidrag for å gjennomføre prosjektet”*. Videre tror

Slotsvik at samarbeidet med SINTEF var godt, fordi SINTEF hadde god kunnskap rundt bransjen til Thermo- Transit og de arbeidsoppgavene de har. Det kan diskuteres om relasjonene mellom de ulike aktørene i forprosjektet til Thermo- Transit ikke er like sterke blant alle aktørene. Det kan drøftes om relasjonen mellom Thermo- Transit og SINTEF er mer tydelig enn de andre relasjonene. Kunnskapsoverføring og læring i forprosjektet til Thermo- Transit skjer i relasjonen mellom Thermo- Transit og SINTEF. SINTEF gir kunnskap og kompetanse som Thermo- Transit ønsker og har behov for. Videre kan det diskuteres om Nordland Fylkeskommune har en svak rolle i flerpartssamarbeidet. Dette kan diskuteres på bakgrunn av at Nordland Fylkeskommune finansierer deler av forprosjektet, og har formelle relasjoner til både Thermo- Transit og SINTEF i henhold til administrering av finansieringen. Samtidig er det viktig å påpeke at det finansielle bidraget fra Nordland Fylkeskommune er med på å muliggjøre forprosjektet. Alt i alt kan det konkluderes med at relasjonene i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit ikke er like sterke, og at Nordland Fylkeskommune har en mer passiv rolle i flerpartssamarbeidet enn de andre aktørene. På bakgrunn av dette kan det diskuteres om læring og innovasjon kan hemmes i et flerpartssamarbeid hvor det ikke eksisterer sterke relasjoner mellom alle aktørene. Det kan drøftes at læring og innovasjon fremmes i relasjonen mellom Thermo- Transit og SINTEF, men at læring og innovasjon ikke fremmes optimalt. Det kan drøftes om læring og innovasjon kan stimuleres optimalt i forprosjektet til Thermo- Transit, dersom Nordland Fylkeskommune har bedre relasjoner med Thermo- Transit og SINTEF.

Jakobsen fra Ringstad forteller: *"Innovasjon Norge vet hvor "skoen trykker", og har god kunnskap om reiseliv og opplevelser i regionen. Jeg føler at Innovasjon Norge, resten av virkemiddelapparatet og forskningen har et godt innblikk i vår drift."* Jakobsen forklarer også at samarbeidet med virkemiddelapparatet er svært godt. Hun påpeker at Innovasjon Norge har vært involvert og tilstedet for Ringstad under hele flerpartssamarbeidet. Jakobsen føler god nærhet og kontakt til virkemiddelapparatet på bakgrunn av hvordan prosjektet er lagt opp og organisert. Videre beskriver Jakobsen at samarbeidet med de andre klyngebedriftene er veldig bra. Hun forteller: *"Alle klyngebedriftene er jo lokalisert innenfor en viss rekkevidde, og jeg tror dette gjør samarbeidet tett og nært. I tillegg har vi et åpent samarbeid med stor vilje til å dele"*. Det kan diskuteres at det eksisterer sterke bånd blant alle aktørene i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Relasjonene mellom klyngebedriftene og kunnskapsinstitusjonene i form av f.eks. Nordlandsforskning kan tolkes som sterke, fordi det skjer mye overføring av kunnskap og kompetanse. Dette kan illustreres ved at forskningen bidrar med kunnskap om

hvordan klyngebedriftene kan skape ”gåsehudopplevelser” i AIO. Videre kan relasjonene mellom klyngebedriftene og virkemiddelapparatet i form av f.eks. Innovasjon Norge tolkes som sterke, fordi virkemiddelapparatet organiserer, iverksetter og står til disposisjon for klyngebedriftene i AIO. Det kan diskuteres at rollen til virkemiddelapparatet i AIO skaper tillit og trygghet i samarbeidet. Slik som virkemiddelapparatet i forprosjektet til Thermo-Transit bidrar også virkemiddelapparatet i AIO med finansiell støtte. Samtidig bidrar virkemiddelapparatet også med kunnskaps- og kompetanseformidling til klyngebedriftene i AIO. F.eks. gir Innovasjon Norge klyngebedriftene kunnskap om hvordan de kan drive bedriftene. Det kan diskuteres at virkemiddelapparatet har en mindre passiv rolle i AIO, og at det er sterkere relasjoner mellom klyngebedriftene og virkemiddelapparatet i AIO enn i forprosjektet til Thermo- Transit. Det kan konkluderes at det eksisterer sterke relasjoner mellom alle aktørene i AIO. Det kan diskuteres om sterke relasjoner mellom alle aktørene i samarbeidet fremmer læring og innovasjon optimalt. Med andre ord kan det drøftes om det fremmes mer læring og innovasjon i AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit, fordi det er sterke relasjoner mellom alle aktørene i AIO. I Thermo- Transit eksisterer det ikke sterke relasjoner til virkemiddelapparatet.

Det kan drøftes om relasjonene er sterke og at aktørene står likt i Arena Innovative opplevelser (AIO), fordi AIO er et initiativ fra virkemiddelapparatet. AIO er bygd opp og styrt av virkemiddelapparatet. Derimot ble flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit initiert av Thermo- Transit selv, og SINTEF ble ansatt av Thermo- Transit for å organisere og utføre forprosjektet. Det kan diskuteres om engasjement og initiativ fra virkemiddelapparatet vil fremme et godt samarbeid mellom aktørene, og dermed gi godt grunnlag for læring og innovasjon. Dersom dette er tilfellet vil det være bedre grunnlag for læring og innovasjon i Ringstad enn Thermo- Transit, fordi AIO er organisert og iverksatt av virkemiddelapparatet.

Videre skal jeg drøfte nærheten mellom aktørene i flerpartssamarbeidene. Arena Innovative Opplevelser (AIO) er en klynge som er lokalisert i Nordre Nordland i Lofoten og Vesterålen. Det betyr at Ringstad er i nærheten av de andre bedriftene. I tillegg er også virkemiddelapparatet og kunnskapsinstitusjonene i form av f.eks. Nordlandsforskning lokalisert i Nordre Nordland. Det kan drøftes om nærhet mellom aktørene i AIO forsterker sterke relasjoner mellom aktørene. Derimot bestod forprosjektet til Thermo- Transit av deltakere som var spredt rundt i landet. Thermo- Transit hadde fokus på hele bedriften, og inkluderte alle avdelingene rundt i landet i forprosjektet. I tillegg var SINTEF og NTNU fra Trondheim. Det kan diskuteres at det eksisterer lite nærhet mellom aktørene i forprosjektet til

Thermo- Transit. Videre kan det drøftes om mangel på nærhet gir svake relasjoner i forprosjektet til Thermo- Transit. Alt i alt kan det konkluderes med at relasjonene i AIO forsterkes av at aktørene er lokalisert i nærheten av hverandre, mens relasjonene i forprosjektet til Thermo- Transit er svake på grunn av mangel på nærhet mellom aktørene. Det kan diskuteres at nærhet mellom aktørene er viktig for å fremme læring og innovasjon, fordi nærhet skaper tette og sterke bånd mellom aktørene. Tette og sterke samarbeidsrelasjoner gir et solid samarbeidsgrunnlag, og fremmer læring og innovasjon. Med andre ord vil læring og innovasjon fremmes mer i AIO enn forprosjektet til Thermo- Transit, fordi aktørene i AIO er lokalisert i nærheten av hverandre.

I tillegg skal jeg drøfte varigheten til flerpartssamarbeidene. Det kan drøftes om det ble svake relasjoner mellom aktørene i forprosjektet til Thermo- Transit, fordi forprosjektet var kortvarig. Samtidig er det viktig å påpeke at Thermo- Transit ønsket et kort og presist prosjekt. Thermo- Transit hadde ikke tid eller ressurser til å ansette SINTEF til å iverksette forbedrings- og utviklingspotensialet som ble kartlagt i forprosjektet, og dermed forlenge flerpartssamarbeidet. Det kan drøftes om tidsperspektivet til Thermo- Transit gir svake relasjoner mellom aktørene. Arena Innovative Opplevelser (AIO) er et langsiktig prosjekt, og det kan diskuteres at langsiktige prosjekter fremmer sterke relasjoner. Alt i alt kan det diskuteres om kortvarige utviklingsprosjekter ikke har samme lærings- og innovasjonsmuligheter som langvarige utviklingsprosjekter. I så fall kan det diskuteres om forprosjektet til Thermo- Transit gir mindre læring og innovasjon enn AIO, fordi forprosjektet til Thermo- Transit er kortere enn AIO.

Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan også vise hvordan klynger åpner for samarbeid og relasjoner som er ikke-tradisjonell. Det kan reflekteres i at Ringstad er en liten og ny bedrift som befinner seg i et samarbeid med bedrifter som er store og modne. Jakobsen fra Ringstad føler deres rolle i AIO er ganske liten. Hun sier: *”Vi er en liten bedrift blant mange store og kjente bedrifter, og vi har nok mer å lære av de store enn de store har å lære av oss”*. Jakobsen tror ikke Ringstad har påvirket de store og kjente reiselivsbedriftene i klyngen i stor grad. Det kan diskuteres om Ringstad kan høste fordeler ved å samarbeide med store og modne reiselivsbedrifter som ikke Thermo- Transit har mulighet til å få fra sitt flerpartssamarbeid. F.eks. kan Ringstad lære mye av de store og modne bedriftene i AIO. Med andre ord kan den ikke- tradisjonelle sammensetningen av AIO fremme læring og innovasjon.

## 8.5.Resultat av flerpartssamarbeid

Både forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser (AIO) er flerpartssamarbeid hvor bedriftene ønsker å oppnå ulike resultater. Ved vurdering av ulike flerpartssamarbeid er det viktig å se på hvilke flerpartssamarbeid som gir resultater, og hvilke resultater de gir.

Slotsvik fra Thermo- Transit forklarer at de ikke har iverksatt alle tiltakene som ble presentert i forprosjektet. Videre opplyser han at Thermo- Transit blir begrenset av mangel på tid og kapasitet til å gjennomføre tiltakene. Slotsvik sier: *”Vi føler det er nok å ta tak i, men samtidig skal hverdagen drives, og dette må komme først”*.

Samtidig meddeler Slotsvik fra Thermo- Transit at de i Vestby nylig har ansatt en administrator som driver med kontraktsutforming, prising osv. Administrasjonen i Thermo- Transit var et forbedringsområde som deres kunder avdekket i forprosjektet. Han påpeker at det var viktig for dem å bli flinkere i administrasjonen på grunn av deres kunder. Ut fra utsagnene til Slotsvik kan det diskuteres om Thermo- Transit ikke har oppnådd resultater i form av læring og innovasjon ved sitt flerpartssamarbeid. Samtidig kan det drøftes om de viser tegn for læring ved at de at ansatt en person for å bli bedre på administrative oppgaver.

Willumsen fra Thermo- Transit synes forprosjektet var veldig bra og positivt. Han så bare fordeler med prosjektet, fordi de har fått satt lys på saker som de må jobbe mer med og har fått sett virksomheten fra et utenforstående perspektiv. Willumsen sier: *”Vi syntes jo selv at vi var veldig flinke i utgangspunktet i Thermo- Transit, men under prosjektet kom det opp elementer som vi innså at vi måtte gjøre noe med og forbedre oss på. Det er neppe tilbakemeldinger vi ville fått ellers”*. Willumsen påpeker at Thermo- Transit har lært mye om egen organisasjon. I etterkant av forprosjektet påpeker Willumsen at Thermo- Transit har blitt mer bevisst på å være mer strategisk i stedet for operativ i bedriften. I tillegg meddeler Willumsen at de har bygd opp en egen markedsavdeling etter forprosjektet. Tidligere lå markedsføringsansvaret på de enkelte avdelingslederne og befrakterne som solgte tjenester. Willumsen synes den nye markedsavdelingen er veldig interessant og spennende for bedriften. Videre påpeker han at Thermo- Transit bygger opp sterke støttefunksjoner rundt økonomi og inntjening i etterkant av forprosjektet. Willumsen avslutter med: *”Vi jobber med andre ord sakte, men sikkert med tiltakene fra SINTEF- rapporten. Vi jobber med å ta for oss SINTEF- rapporten fra A til Å, og ønsker å forbedre det som ble påpekt og de mulighetene som kom frem i rapporten. Vi ønsker jo å ta handling”*. Utsagnene til Willumsen påpeker at

Thermo- Transit har iverksatt noen av de tiltakene som forprosjektet beskrev. Samtidig kan det diskuteres at mangel på iverksetting av tiltakene fra forprosjektet har ført til mindre lærings- og innovasjonsmuligheter for Thermo- Transit. Samtidig kan det drøftes om Thermo- Transit har fremmet læring og innovasjon ved å utføre strukturendringer, etablere markedsavdeling og forbedring av administrasjonen. Det kan drøftes at de tiltakene som Thermo- Transit har valgt å gjennomføre har gitt grobunn for læring og innovasjon. Videre er det viktig å drøfte om Thermo- Transit legger til rette for mye læring og innovasjon ved at forprosjektet har gitt Thermo- Transit innsikt i deres drift. Det kan også diskuteres om Thermo- Transit er mer kritisk til egen bedrift, og dermed fremmer mer læring og innovasjon i bedriften enn før forprosjektet.

Alt i alt kan det oppsummeres at forprosjektet har gitt de resultatene det skulle gi. Thermo- Transit har fått kartlagt hvilke forbedrings- og utviklingsmuligheter de har. Samtidig kan det diskuteres i hvilken grad slike forprosjekter fremmer læring og innovasjon. Forprosjektet til Thermo- Transit kan tolkes å fremme læring og innovasjon i den grad at Thermo- Transit lærer hvordan de skal forbedre og utvikle seg i fremtiden. Derimot har ikke Thermo- Transit gjennomført alle tiltakene fra forprosjektet etter forprosjektet ble avsluttet. Det kan diskuteres om Thermo- Transit hadde fremmet læring og innovasjon mer ved å videreføre forprosjektet i form av et bedriftsutviklingsprosjekt, og dermed fullføre alle tiltakene som ble kartlagt i forprosjektet.

Jakobsen fra Ringstad forteller at Ringstad har utviklet seg mye som følge av Arena Innovative Opplevelser (AIO). Først og fremst forklarer Jakobsen at deres produkter har blitt bedre. Hun påpeker at AIO har bidratt med kompetanseheving og bevisstgjøring om selve bedriften og bedriftens arbeid. Jakobsen forteller at de har fått kunnskap om alle deler av virksomhetsdrift; markedsføring, økonomi (spesielt prising), service osv. Spesielt fremhever Jakobsen at de er blitt mer bevisst på prising. De har mer kunnskap om hva de skal ta og ikke skal ta betalt for som en opplevelsesbedrift. Bedriftene har fått kunnskap rundt alle aspektene ved å skape opplevelser. Hun forklarer videre at de har fått en mal fra virkemiddelapparatet og kunnskapsinstitusjonene på ”gåsehudopplevelser” som er blitt deres hovedverktøy for drift. Prosjektdokumentene påpeker at ”gåsehudopplevelser” er opplevelser som skal få gjester til å huske reisemålet for alltid. Videre forteller Jakobsen: *”Det meste av produktforbedringen kommer av at vi har lært mye om dramaturgien i en opplevelse, og hvordan vi skal skape en best mulig opplevelse basert på dette”*. Hun forteller at de fokuserer på å oppnå best mulig kvalitet gjennom å skape ”gåsehudopplevelser”, og dermed ha høy fokus på å skape det ”lille



ekstra” for gjestene. Hun poengterer at Ringstad har mer fokus på kvaliteten til opplevelsene enn før. Det kan diskuteres om forbedret produkter har gitt grunnlag for læring og innovasjon i Ringstad. Ringstad lærer nye måter å drive driften optimalt på, og iverksettingen av konseptet ”gåsehudopplevelser” kan ha skapt god grobunn for læring og innovasjon i Ringstad.

Jakobsen fra Ringstad forklarer at Arena Innovative Opplevelser (AIO) også har hatt positive effekter for deres deltakelse i andre prosjekter. Jakobsen forteller at deres deltakelse i AIO har gitt dem tillitt og muligheter til å vise seg frem, og dermed fremmet deltakelse i andre prosjekter. Blant annet påpeker Jakobsen at Ringstad fikk muligheten til å være med på et designerprosjekt hvor de lærte hvordan logo, produkt, service osv. skulle være i samsvar med hverandre, og hvordan design og markedsføring kan reflektere bedriften best mulig. I tillegg forteller Jakobsen at deres deltakelse i AIO gav dem mulighet til å være med på prosjektet Artic Delight av Innovasjon Norge. Prosjektet fokuserte på vinteropplevelser. Jakobsen forteller også at deres deltakelse i AIO førte til at de fikk en viktig rolle i å gjennomføre og organisere Artic Delight. Det kan drøftes om Ringstad sin deltakelse i andre prosjekter utenom AIO fremmer læring og innovasjon. Det kan diskuteres at Ringstad får ny kunnskap og kompetanse ved å delta på ulike samarbeidsprosjekter som Ringstad kan dele med klyngen.

Jakobsen fra Ringstad påpeker at de har blitt bedre kjent med aktørene i bransjen gjennom Arena Innovative Opplevelser (AIO), og dermed utvidet sitt nettverk. Hun forteller: *”Det er godt å ha et miljø rundt seg, og spesielt for oss som er en liten bedrift og som befinner oss i utkanten av regionen”*. Jakobsen forklarer at reiselivsbransjen ikke er like godt forankret i Vesterålen slik som i Lofoten, og hun synes det er godt å vite at de har et miljø rundt seg selv om de ikke er lokalisert i områder hvor reiseliv er godt etablert. Jakobsen forklarer: *”Det å ha bransjekontakt gir følelsen av at vi ikke er alene”*. I tillegg påpeker hun at det utvidede nettverket gir mer tilgang på kompetanse. Hun forklarer også at de har fått mye innsikt i deres styrker som opplevelsesbedrift, fordi AIO handler om kunnskaps- og kompetansedeling. Det kan drøftes at det er en fordel for Ringstad å være en del av et nettverk, fordi Ringstad får tilgang på ny kunnskap og kompetanse. Videre kan ny kunnskap og kompetanse gi grunnlag for å skape læring og innovasjon i Ringstad.

Alt i alt kan det ut fra resultatene til de to ulike flerpartssamarbeidene diskuteres at Ringstad har gjennomført og implementert flere tiltak enn Thermo- Transit. Ringstad har oppnådd

mange og store resultater ved sitt flerpartssamarbeid, mens Thermo- Transit påpeker selv at de ikke har realisert alle de mulighetene som flerpartssamarbeidet kartla. Både Thermo- Transit og Ringstad har lært mye fra deres flerpartssamarbeid, men det kan diskuteres om Ringstad har lært mer fordi de har implementert flere tiltak enn Thermo- Transit. Det kan drøftes at implementering vil skape mer læring og innovasjon. Samtidig er det viktig å poengtere at flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit skulle kartlegge forbedrings- og utviklingsmuligheter, og ikke iverksette og implementere de mulighetene som blir kartlagt. Det er ikke er fokus på implementering og iverksetting i forprosjektet til Thermo- Transit slik som i AIO. Samtidig er det viktig å diskutere resultatene fra flerpartssamarbeidene for å gjøre en vurdering av hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. I dette kapitlet viser drøftingen at forprosjektet til Thermo- Transit ikke generer like mye læring og innovasjon som AIO, fordi AIO har skapt flere resultater som er blitt implementert i bedriftene.

#### **8.6.Intern konkurranse**

Det kan være intern konkurranse i Arena Innovative Opplevelser (AIO).

Jakobsen fra Ringstad mener at det ikke eksisterer konkurranse mellom klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Hun påpeker at klyngebedriftene ikke er bekymret for at andre klyngebedrifter skal stjele deres ideer. Hun mener at samarbeidet er åpent og fri for konkurranse, fordi mange av klyngebedriftene er store og sterke opplevelsesbedrifter. Hun mener de små bedriftene er mer opptatt av å lære av de store bedriftene enn å stjele fra de store bedriftene. Hun føler dette er unikt ved AIO. Ut fra utsagnene kan det diskuteres om intern konkurranse alltid er merkbar for klyngebedriftene. Ringstad kan sammenligne seg selv med de andre klyngebedriftene uten å erkjenne dette som konkurranse. Det kan drøftes om prestasjonsmålingene er enkle og tilstede i AIO, fordi AIO er en klynge hvor bedriftene er i samme bransje. Det kan diskuteres at intern konkurranse mellom klyngebedriftene i AIO kan være en fordel for Ringstad. Ringstad kan sammenligne seg med andre klyngebedrifter som gjør det bedre enn dem, og dermed få et ønske om å forbedre seg. På bakgrunn av dette kan det diskuteres at intern konkurranse kan fremme læring og innovasjon i Ringstad. Samtidig påpeker Jakobsen at hun ikke konkurrerer med de andre klyngebedrifter, og dermed kan det drøftes om Ringstad mister muligheten til å fremme læring og innovasjon gjennom intern konkurranse.

Jakobsen fra Ringstad påpeker at hun i stedet for føler konkurranse mellom de lokale bedriftene i distriktet hvor Ringstad er lokalisert. Det kan diskuteres at konkurranse er større i nærmiljøer hvor bedriftene føler mer tilhørighet og stolthet. Videre kan det drøftes om regionen Nordre Nordland er for stor og fjern til at klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan føle lokal stolthet og tilhørighet som skal fremme intern konkurranse.

Thermo- Transit er utelukket fra drøfting om intern konkurranse, fordi Thermo- Transit ikke samarbeider med andre bedrifter i sitt flerpartssamarbeid. Det kan være en ulempe for Thermo- Transit, fordi Thermo- Transit mister mulighet til å stimulere læring og innovasjon.

### **8.7.Kunnskapsoverføring**

Det kan skje kunnskapsoverføring, også kalt spillover, i flerpartssamarbeid.

Det kan diskuteres at Ringstad får mye kunnskapsoverføringer i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Ringstad har mottatt mye informasjon og kunnskap fra aktørene i virkemiddelapparatet og akademia. I følge prosjektdokumenter har blant annet kunnskapsinstitusjonene laget en mal på hvordan klyngebedriftene kan skape ”gåsehudopplevelser”, og som Ringstad har lagt til grunn for daglig drift. I tillegg påpeker prosjektdokumenter at Ringstad har lært hvordan de skal markedsføre opplevelsene, sikre kvalitet osv. Videre påpeker Jakobsen fra Ringstad at de har lært av andre klyngebedrifter i AIO. På bakgrunn av dette kan det påpekes at Ringstad har fått kunnskapsoverføringer fra aktørene i AIO. Det kan drøftes at ny kunnskap og kompetanse i Ringstad vil stimulere læring og innovasjon.

Det kan også drøftes om Thermo- Transit har fått kunnskapsoverføringer fra forprosjektet sitt. I forprosjektet til Thermo- Transit fikk bedriften kunnskap og informasjon fra SINTEF og NTNU om hvilke forbedrings- og utviklingsmuligheter Thermo- Transit har. Samtidig kan det diskuteres at hovedparten av kunnskapsoverføring skjer mellom Thermo- Transit og SINTEF. Samtidig påpeker Slotsvik og Willumsen i Thermo- Transit at de lærte mye av å inkludere deres kunder i hoveddelen av forprosjektet. Det kan diskuteres at Thermo- Transit har fått mer kunnskapsoverføring ved å inkludere deres kunder i forprosjektet. Det kan drøftes at det skjer kunnskapsoverføring i Thermo- Transit som fremmes læring og innovasjon.

Samtidig kan det diskuteres at det skjer mer kunnskapsoverføringer i Ringstad enn i Thermo- Transit, fordi Ringstad samarbeider med andre klyngebedrifter i tillegg til virkemiddelapparat og akademia. Både Thermo- Transit og Ringstad har fått kunnskapsoverføringer gjennom

flerpartssamarbeidene sine. Samtidig kan det diskuteres at Ringstad har fått mer kunnskapsoverføring, fordi de har flere aktører å få kunnskap fra. Som nevnt tidligere består flerpartssamarbeidet til Ringstad av flere aktører innen virkemiddelapparatet og academia enn Thermo- Transit. Med andre ord har Ringstad mer kunnskap å hente fra sitt samarbeid enn Thermo- Transit. I tillegg består flerpartssamarbeidet til Ringstad av klyngerbedrifter som overfører kunnskap til hverandre, mens Thermo- Transit er eneste bedrift i forprosjektet sitt. Alt i alt kan det konkluderes med at det oppstår kunnskapsoverføring i begge flerpartssamarbeidene, men at flerpartssamarbeidet til Ringstad kan generere mer kunnskapsoverføringer enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Det kan diskuteres at Ringstad fremmer mer læring og innovasjon, fordi de får mer kunnskapsoverføringer.

### **8.8.Komplementaritet**

Komplementaritet er en fordel som Ringstad kan dra nytte av ved å være en del av Arena Innovative Opplevelser, og dermed fremme læring og innovasjon.

Jakobsen fra Ringstad påpeker at Ringstad ofte samarbeider med de andre opplevelsesbedrifter i klyngen for å yte best mulig service ovenfor gjestene. Jakobsen forteller at gjestene som regel ønsker å oppleve flere severdigheter når de er på ferie, og dermed kan klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) utnytte seg av hverandre sine forskjeller ved å samarbeide om å levere en komplett opplevelsespakke til gjestene. I følge prosjektdokumenter tilbyr de fleste klyngebedriftene i AIO ulike typer opplevelser, og dermed kan de samarbeide om å tilby gjesten en produktpakke i form av hotelloppholdt, matopplevelse, naturopplevelse osv. Det kan diskuteres at komplementaritet ved AIO er en fordel for Ringstad, fordi produktpakker kan gi gjestene bedre kvalitetsinntrykk, bedre opplevelser osv. I tillegg kan det drøftes at klyngen får et bra omdømme og markedsfordeler ved å samarbeider om å utføre tjenester. Det kan også drøftes om komplementaritet i AIO fremmer nye kombinasjoner av produktpakker som kan forbedre tilbudet til kundene. Alt i alt kan komplementaritet ved AIO fremme læring og innovasjon.

I tillegg påpeker Jakobsen at Ringstad drar nytte av markedsføringen som skjer i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Det kan diskuteres om markedsføringsfordelene kommer av at AIO er komplementær. Det kan drøftes at opplevelsene til klyngebedriftene i AIO kan markedsføres sammen, og dermed gi gjestene et annet produkttilbud enn hva klyngebedriftene kan tilby enkeltvis. I tillegg kan det drøftes at delt markedsføring vil frigjøre ressurser for klyngebedriftene i AIO. Felles markedsføring kan gi grobunn for læring og innovasjon.

Thermo- Transit er utelukket fra denne drøftingen, fordi flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit ikke er et klyngesamarbeid. Med andre ord får ikke Thermo- Transit mulighet til å fremme læring og innovasjon gjennom komplementaritet.

### **8.9.Delt arbeidskapital**

Delt arbeidskapital er en fordel som Ringstad kan få ved å være i Arena Innovative Opplevelser (AIO). Delt arbeidskapital kan fremme læring og innovasjon ved at ideer, kompetanse, mennesker, maskiner osv. flyter rundt i klyngen.

Jakobsen fra Ringstad forklarer at Ringstad ble valgt inn i Arena Innovative Opplevelser (AIO), fordi de har sterk kompetanse på det internasjonale markedet, sikkerhet, samarbeid og vertskap. Jakobsen fortalte at AIO så på Ringstad sin kompetanse som nyttig å ha i AIO. I følge prosjektdokumenter er AIO er bygd opp for å inkludere mange ulike typer kompetanse, slik at alle klyngebedriftene kan lære av hverandre. Det kan diskuteres at det er en fordel for Ringstad at AIO inkludere flere ulike kompetanser slik at Ringstad kan få mye ny kunnskap og kompetanse fra de andre klyngebedriftene. Det kan drøftes at deling av kompetanse kan føre til sirkulasjon og flyt av kompetanse i klyngen, og som vil fremme læring og innovasjon.

Ringstad befinner seg i Bø kommune som streber med å takle fraflytning. Det kan diskuteres om Ringstad kan utnytte Arena Innovative Opplevelser (AIO) for å få tilgang på arbeidskraft. Samtidig er Ringstad en liten bedrift med to ansatte, og det kan drøftes hvor mye behov for arbeidskraft, opplæring, spesialisering osv. de har når de ikke er i vekst. I tillegg kom dette ikke frem under intervjuet, og det kan drøftes om dette reflekterer et manglende behov fra Ringstad eller feil ved intervjuguiden. Det kan diskuteres om det er en ulempe for Ringstad at de ikke utnytter seg av delt arbeidskraft i AIO dersom de har behov for det.

Thermo- Transit er utelukket fra analysen om delt arbeidskapital, fordi deres flerpartssamarbeid ikke er en klynge. Det kan være en ulempe for Thermo- Transit at de ikke deler arbeidskapital med andre bedrifter, fordi delt arbeidskapital kan fremme læring og innovasjon.

### **8.10. Felles marked**

I tillegg til at Ringstad kan få markedsføringsfordeler ved å være i en komplementær klynge, kan Ringstad også få markedsføringsfordeler ved at de deler samme marked som de andre klyngebedriftene.

Ringstad kan få markedsføringsfordeler ved at deltakelsen i Arena Innovative Opplevelser (AIO) har muliggjort markedsføring for Ringstad. Det kan diskuteres om Ringstad som liten bedrift hadde hatt muligheten til å markedsføre opplevelsene sine i så stor skala som AIO har, dersom de ikke hadde deltatt i klyngesamarbeidet. I tillegg påpeker prosjektdokumenter at alle klyngebedriftene deler på markedsføringskostnadene. Med andre ord kan Ringstad spare ressurser på markedsføring ved å dele samme marked som klyngebedriftene, og dette kan frigjøre ressurser som kan brukes på utviklingsarbeid i form av læring og innovasjon.

Videre er det en fordel for Ringstad dersom Arena Innovative Opplevelser (AIO) kan få konkurransefordeler. AIO kan få konkurransefordeler ved at flerpartssamarbeidet tilgjengeliggjør deler av markedet som de enkelte klyngebedriftene ikke hadde fått tilgang til på egenhånd. Jakobsen påpeker at Ringstad har fått tilgang på markedet i Lofoten gjennom AIO. Det kan diskuteres at dette er en fordel for Ringstad ved at de f.eks. får tilgang på ny kundemasse. I tillegg kan det diskuteres at klyngebedriftene står sterkere sammen i konkurransemarkedet gjennom AIO enn om bedriftene var på egenhånd. Som nevnt tidligere kan klyngebedriftene sammen tilby en opplevelsespakke, og det kan illustrere at klyngebedriftene står sterkere på markedet sammen enn som enkeltbedrifter i henhold til konkurrentene. Samtidig kan det diskuteres om Ringstad får mangel på profileringskontroll i AIO. Det kan være en ulempe for Ringstad. Samtidig påpeker ikke Jakobsen profileringsaktivitetene til klyngene, og det kan drøftes om det ikke eksisterer mye fellesprofilering eller om det er mangler ved intervjuprosessen. Alt i alt kan det konkluderes med at Ringstad får konkurranse- og markedsfordeler ved å være i AIO, og bedre konkurransevne og bedre tilgang på marked kan fremme lærings- og innovasjonsarbeid.

I tillegg kan det drøftes om klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) befinner seg i et stort nok område til å høste konkurransefordeler ved å samarbeide. Nordre Nordland kan ses på som et mellomstort område, og dette kan bety at AIO ikke kan generere konkurransefordeler. Det kan drøftes om Nordre Nordland er stort nok til å skape konkurransefordeler for klyngebedriftene.

Samtidig er Ringstad lokalisert i distriktet, og det kan drøftes om det er enklere for Ringstad å oppnå konkurransefordeler enn for bedrifter lokalisert på større områder. Det kan diskuteres om Ringstad har et annet utgangspunkt enn de store klyngebedriftene i Arena Innovative Opplevelser (AIO), fordi Ringstad er en liten bedrift lokalisert i distriktet. Det kan diskuteres

om Ringstad kan få flere fordeler ved AIO enn de store klyngebedriftene, fordi Ringstad er en liten bedrift lokalisert i distriktet. Ringstad kan ha mer å lære enn de store klyngebedriftene.

Thermo- Transit er utelukket fra denne drøftingen, fordi de ikke samarbeider med andre bedrifter i sitt flerpartssamarbeid. Det kan være en ulempe for Thermo- Transit at de ikke deler marked med andre bedrifter, fordi felles marked mellom bedrifter kan gi grunnlag for læring og innovasjon.

### **8.11. Transaksjonskostnader**

Både Ringstad og Thermo- Transit kan få reduserte transaksjonskostnader ved sine flerpartssamarbeid.

Som nevnt tidligere i drøftingen er aktørene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) lokalisert mer i nærheten av hverandre enn aktørene i forprosjektet til Thermo- Transit. Det kan diskuteres at Ringstad får mer reduserte transaksjonskostnader enn Thermo- Transit, fordi aktørene i AIO er lokalisert i nærheten av hverandre. Videre kan det drøftes at Ringstad har mer ressurser til gode for å stimulere læring og innovasjon enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Det kan diskuteres om læring og innovasjon hemmes i Thermo- Transit, fordi de har flere transaksjonskostnader enn Ringstad.

I følge prosjektdokumentene måtte Thermo- Transit betale for 58 % av kostnadene ved sitt flerpartssamarbeid, mens Ringstad må dele 50 % av kostnadene med de 26 andre klyngebedriftene ved deres flerpartssamarbeid. Det kan diskuteres at Thermo- Transit får en større økonomisk byrde ved å gjennomføre flerpartssamarbeid som enkeltbedrift. Videre kan det drøftes om kostnadene forbundet med flerpartssamarbeid blir mindre når flere bedrifter deler på kostnadene. Det kan være en ulempe for Thermo- Transit å bære alle kostnadene forbundet med flerpartssamarbeidet alene. Samtidig påpeker ikke prosjektdokumentene hvor store kostnader som er forbundet til flerpartssamarbeidet Arena Innovative Opplevelser. Med andre ord kan jeg ikke påpeke hvilke bedrift som har størst andel kostnader forbundet til sitt flerpartssamarbeid. Uansett kan det diskuteres at økte kostnader vil hemme læring og innovasjon.

### **8.12. Delkonklusjon**

I dette kapittelet skal jeg oppsummere og konkludere med hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon.

Først og fremst kan flerpartssamarbeidet til Ringstad ha en fordel ved at motivasjonen til Ringstad er å samarbeide med andre bedrifter i samme bransje og region, og å være en del av et nettverk. I tillegg er målet til Arena Innovative Opplevelser (AIO) å skape utvikling gjennom å samarbeide om felles mål. I Thermo- Transit er motivasjonen å få kartlagt mulighetene til bedriften, og målet til forprosjektet er å kartlegge forbedrings- og utviklingsmuligheter. Det kan konkluderes at motivasjonen til Ringstad og målet til AIO fremmer mer læring og innovasjon, enn motivasjonen til Thermo- Transit og målet til forprosjektet til Thermo- Transit. Konklusjonen begrunnes i at læring fremmes av samarbeid, og at det fokuseres mer på samarbeid i AIO enn i forprosjektet til Thermo- Transit.

Videre samarbeider begge bedriftene med virkemiddelapparat og academia i sine flerpartssamarbeid. Samtidig kan det konkluderes at Ringstad sitt flerpartssamarbeid er større enn Thermo- Transit sitt flerpartssamarbeid, fordi flerpartssamarbeidet til Ringstad inkluderer 27 bedrifter. Ringstad samarbeider med andre bedrifter i samme bransje og region, og det kan gi et godt grunnlag for å lære. Thermo- Transit kan ikke oppnå slik læring, fordi Thermo- Transit er eneste bedrift i flerpartssamarbeidet. Derimot har det blitt påpekt i drøftingen at Thermo- Transit har inkludert deres kunder i hoveddelen av forprosjektet, og dette kan ha fremmet læring og innovasjon i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Allikevel kan det konkluderes med at det er mer grunnlag for læring og innovasjon i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn til Thermo- Transit, fordi Ringstad samarbeider med 26 andre bedrifter.

I tillegg kan det konkluderes med at Ringstad har et sterkere samarbeid, og tettere og sterkere relasjoner med virkemiddelapparat og academia enn Thermo- Transit. I tillegg kan det konkluderes med at virkemiddelapparatet og academia er mer involvert i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn til Thermo- Transit. Med andre ord kan det konkluderes med at flerpartssamarbeidet til Ringstad har et bedre grunnlag for samarbeid enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit. Videre kan det bety at flerpartssamarbeidet til Ringstad fremmer mer læring og innovasjon enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit.

Det er også blitt drøftet om flerpartssamarbeidet til Ringstad er mer modent enn flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit ut fra samarbeidstrappen, og dermed skaper mer utviklingsarbeid ut fra utviklingstrappen. Det kan konkluderes med at Ringstad befinner seg på det øverste trinnet i samarbeids- og utviklingstrappen, og dermed skaper mer læring og innovasjon enn Thermo- Transit som befinner seg på det nest øverste trinnet i samarbeids- og utviklingstrappen.



Det er også viktig å konkludere med hvilke flerpartssamarbeid som fremmer mest kunnskapsoverføring og informasjonsdeling. Ringstad kan få kunnskap og informasjon fra 26 andre bedrifter i sitt flerpartssamarbeid, mens Thermo- Transit kan få kunnskap og informasjon fra tre kunder i en viss del av sitt flerpartssamarbeid. I tillegg har Ringstad flere aktører fra virkemiddelapparat og akademia i sitt flerpartssamarbeid enn Thermo- Transit. Alt i alt skjer det kunnskapsoverføring og informasjonsdeling i begge flerpartssamarbeidene. Samtidig kan det konkluderes med at det er større grunnlag for kunnskapsoverføring og informasjonsdeling i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn i flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit, fordi flerpartssamarbeidet til Ringstad inkluderer flere aktører. Med andre ord vil læring og innovasjon fremmes mer i Ringstad enn Thermo- Transit, fordi kunnskapsoverføring og informasjonsdeling skaper grunnlag for læring og innovasjon.

Ut fra drøftingen har Ringstad fordeler ved sitt flerpartssamarbeidet som ikke flerpartssamarbeidet til Thermo- Transit kan generere, fordi Arena Innovative opplevelser (AIO) er et klynge-samarbeid. Slike fordeler er intern konkurranse, delt arbeidskapital, komplementaritet, felles marked og delte kostnader. Disse fordelene kan fremme læring og innovasjon. Intern konkurranse kan skape læring og innovasjon for Ringstad ved at det skjer en kontinuerlig sammenligning mellom klyngebedriftene. I tillegg kan et stadig press på å forbedre seg selv fremme læring og innovasjon i Ringstad. Videre kan det oppstå læring og innovasjon ved at klyngebedriftene deler på arbeidskapital. Ringstad kan oppnå læring og innovasjon, fordi de har tilgang på annen og ny kompetanse. Det kan skape en sirkulasjon av ansatte, kompetanse, arbeidsutstyr som kan stimulere læring og innovasjon. Ringstad kan også fremme læring og innovasjon ved at AIO består av komplementære klyngebedrifter, og kan tilby pakkedøsninger som kan gi nye måter å tenke på, nye muligheter osv. Ringstad kan også fremme læring og innovasjon ved å dele samme marked med de andre klyngebedriftene. Et felles marked kan gi bedriftene tilgang på deler av markedet som har vært utilgjengelig for dem før, og dermed nye muligheter for læring og innovasjon. I tillegg gir felles marked konkurransefordeler ved at Ringstad står sammen med flere allierte i markedet. Læring og innovasjon kan også stimuleres ved at klyngebedriftene deler kostnadene som f.eks. markedsføringskostnader i flerpartssamarbeidet.

Det kan også konkluderes at det er mer press for å lære å innovere i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn til Thermo- Transit, fordi det er drøftet å være større nærhet til samarbeidspartene i Arena Innovative Opplevelser (AIO) enn i forprosjektet til Thermo-

Transit. På bakgrunn av dette kan det fremmes mer læring og innovasjon i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn til Thermo- Transit.

Samtidig er det ulemper for Ringstad å være i klyngen Arena Innovative Opplevelser (AIO). For det første kan det konkluderes med at det skjer underinvestering i AIO. Det kan hemme læring og innovasjon ved at ikke alle klyngebedriftene investerer i utviklingsarbeid. For det andre er alle klyngedeltakerne avhengig av hverandre i AIO. Dette vil være en utfordring som AIO kontinuerlig må takle, fordi eksistensen at et svakt ledd i AIO kan påvirke hele fellesskapet ved å hemme læring og innovasjon. Til slutt kan klyngesamarbeid ta mer tid og ressurser enn flerpartssamarbeid med én bedrift. Samtidig sparer Ringstad mye tid og ressurser ved at virkemiddelapparatet organiserer og iverksetter mye av aktivitetene i AIO.

Det er også viktig å sammenligne resultatene av flerpartssamarbeidene for å vise hvilke flerpartssamarbeid som gir mest resultater. Det kan drøftes om resultatene har skapt læring og innovasjon for bedriftene. Ringstad utviklet seg mye som følge av Arena Innovative Opplevelser (AIO). De har fått bedre produkter, lært om driftsarbeid, mal på hvordan skape ”gåsehudopplevelser”, økt fokus på kvalitetssikring, muligheter til å delta i andre prosjekter, større nettverk og større bevissthet rundt prising. Disse resultatene har gitt Ringstad mye ny kunnskap og kompetanse. Det kan dermed konkluderes med at Ringstad har fått mange resultater av delta i AIO, og at flerpartssamarbeidet AIO har fremmet læring og innovasjon for Ringstad.

Thermo- Transit har også utviklet seg som følge av flerpartssamarbeidet. Samtidig har ikke Thermo- Transit iverksatt alle tiltakene som forprosjektet kartla. Thermo- Transit har som følge av forprosjektet opprettet markedsføringsavdeling, ansatt en administrator og endret strukturen fra å være mindre operativ. Det kan konkluderes med at forprosjektet har fremmet læring og innovasjon i Thermo- Transit, men at Thermo- Transit ikke har fremmet læring og innovasjon optimalt når ikke alle tiltak er implementert i bedriften. Det kan konkluderes med at Ringstad har oppnådd mer utvikling i bedriften sin som følge av flerpartssamarbeidet, og kan ha oppnådd mer læring og innovasjon enn Thermo- Transit.

Alt i alt kan påpeker drøftingen i denne oppgaven at det skjer læring og innovasjon i begge flerpartssamarbeidene, men at det oppstår mer læring og innovasjon i flerpartssamarbeidet til Ringstad enn Thermo- Transit. Dermed vil påstanden til Reve (2007) om at det er flere lærings- og innovasjonsmuligheter ved klynger enn ved flerpartssamarbeid med én bedrift forsterkes.

## **9. Avslutning**

Denne oppgaven tok for seg et aktuelt tema som flerpartssamarbeid. Flerpartssamarbeid blir mer og mer i fokus både i politikken og internt i bedrifter som en mulighet for å fremme utvikling i form av læring og innovasjon. Det er et stort ønske om å skape læring og innovasjon blant bedrifter og politikere i et endringshyppig og kunnskapsbasert marked og samfunn som eksisterer i dag. Dette kan gjøre funnene i oppgaven svært aktuell og relevant.

### **9.1.Hovedkonklusjon**

Denne oppgaven skulle besvare to problemstillinger som ble drøftet hver for seg. Først konkluderte jeg på bakgrunn av analysen at forprosjektet til Thermo- Transit og Arena Innovative Opplevelser (AIO) er bygget på prinsippet ved et Triple Helix- samarbeid. Samtidig konkluderte jeg at AIO er en videreutviklet versjon av et Triple Helix- samarbeid i form av et klyngesamarbeid. I denne diskusjonen brukte jeg aktør- og systemperspektivet, Triple Helix- modellen og klyngeteori for å konkludere med hvilke type flerpartssamarbeid forprosjektet til Thermo- Transit og AIO var. For det andre konkluderte jeg med at AIO fremmer mer læring og innovasjon enn forprosjektet til Thermo- Transit, fordi AIO inkluderer en klynge av bedrifter. I denne analysen brukte jeg teori om læring, innovasjon og utvikling, samarbeid, og fordeler og ulemper ved klynger for å sammenligne de to flerpartssamarbeidene, og finne ut hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. Den siste konklusjonen forsterket også påstanden til Reve (s. 45, 2007) om at klynger gir større lærings- og innovasjonsmuligheter enn flerpartssamarbeid med én bedrift.

Diskusjonen i oppgaven ble svært nyansert ved at den inkluderte andre deler av teorien enn bare fordeler og ulemper ved klynger. Det er viktig å inkludere mange og ulike aspekter ved et flerpartssamarbeid når ulike flerpartssamarbeid skal sammenlignes. I denne oppgaven har f.eks. motivasjonen gjort drøftingen nyansert. Det er flere og andre sider enn fordeler og ulemper ved flerpartssamarbeid som bør vurderes i en sammenligning om hvilke flerpartssamarbeid som gir mest læring og innovasjon. I denne oppgaven viser f.eks. motivasjonen til bedriftene hvor komplisert det kan være å svare på hva som er ”rett” eller ”galt” flerpartssamarbeid, fordi motivasjonen til bedriftene legger til grunn for hva som blir gjort.

### **9.2.Oppgavens begrensninger**

Oppgavens begrensninger deles i metodisk og teoretisk begrensning. En av de metodiske begrensningene i oppgaven er mangel på representativitet. Med dette mener jeg at oppgaven

er bygget på to veldig spesifikke casestudier, og funnene kan dermed ikke forstås som representativ eller generaliserbar. Dette er en svakhet med metoden jeg har brukt, og dermed resultatet av oppgaven. Samtidig er ikke målet med casestudier å være representativ, men fordypende. I tillegg vil en sammenligning av to ytterpunkter fremheve likheter og forskjeller. Det kan også være en svakhet med oppgaven at jeg ikke fikk intervjuet daglig leder i Thermo-Transit, og at jeg måtte ta et dybdeintervju på telefon. Samtidig har jeg valgt et annet intervjuobjekt som jobbet mye med flerpartssamarbeidet i Thermo-Transit. Til slutt kan oppgaven begrenses ved at jeg har liten erfaring som intervjuer.

Videre kan det påpekes at oppgaven kan begrenses av litteraturen som er brukt. Min erfaring ble at det eksisterer lite litteratur rundt flerpartssamarbeid, og også lite kritisk litteratur rundt Triple Helix- og klyngeteoriene. Mangel på ulik litteratur kan ha begrenset oppgaven.

### **9.3. Praktiske og teoretiske implikasjoner**

Under litteratursøkingen erfarte jeg at det eksisterer lite konkret og omfattende litteratur rundt flerpartssamarbeid. Jeg erfarte at teori rundt flerpartssamarbeid var lite samlet, og jeg brukte mye tid på å finne teori rundt flerpartssamarbeid. Spesielt vanskelig var det å finne teori som jeg kunne bruke i sammenligningen. Det kom av at jeg fant lite kritisk litteratur rundt flerpartssamarbeid. Det kan stilles spørsmålstegn ved teori grunnlaget til flerpartssamarbeid. Det kan påpekes at teori rundt flerpartssamarbeid bør utforskes og samles mer slik at teori grunnlaget kan styrkes.

Denne oppgaven viser behovet for å få mer kunnskap om flerpartssamarbeid. Oppgaven viser at det kan være store forskjeller mellom to ulike flerpartssamarbeid. Det kan være viktig å kartlegge slike forskjeller for å få et godt grunnlag for å velge hvilke flerpartssamarbeid man bør satse på. Denne oppgaven viser hvilke fordeler og ulemper som kan finnes i flerpartssamarbeid med klyngebedrifter og flerpartssamarbeid med én bedrift.

Sammenligningen i denne oppgaven har vist hvilke flerpartssamarbeid som kan gi mest læring og innovasjon. Oppgaven kan gi et bedre beslutningsgrunnlag for bedrifter som ønsker å satse på flerpartssamarbeid, og for virkemiddelapparat som ønsker å kartlegge utbytte av investeringene sine.

Det er også viktig å få påpeke tilgjengeligheten til ulike flerpartssamarbeid. I denne oppgaven har jeg sammenlignet et arenaprosjekt og kompetansemeglingsprosjekt. Det er viktig å påpeke at de to ulike flerpartssamarbeidene ikke er like tilgjengelige. Arenaprojekter er ikke like tilgjengelig som kompetansemeglingsprosjekter. Et kompetansemeglingsprosjekt er et svært

tilgjengelig flerpartssamarbeid som omtrent enhver bedrift som har tid og ressurser kan gjennomføre. Det handler om å stille bedriften og ressurser til disposisjon, og videre ta kontakt med kunnskapsinstitusjoner. Derimot er arenaprosjekter mer sjeldne. Arenaprosjekter er flerpartssamarbeid som er fokusert rundt visse bransjer og/eller visse verdiskjeder og/eller visse regioner, og dermed er ikke arenaprosjekter tilgjengelige for hvilken som helst bedrift. Arenaprosjekter er også mer kompliserte og ressurskrevende enn kompetansemeglingsprosjekter. Samtidig påpeker funnene i oppgaven min at arenaprosjekter gir mer bedriftsutvikling i form av mer læring og innovasjon. Dermed kan det diskuteres om det er viktig å fokusere mer på arenaprosjekter i fremtiden for å fremme mest mulig læring og innovasjon ved bruk av flerpartssamarbeid.

#### **9.4.Videre studie**

En videre studie kan ta for seg hvilke flerpartssamarbeid det lønner seg for staten eller bedriftene å satse på. En slik studie vil ha fokus på den økonomiske betydningen ved ulike flerpartssamarbeid. Studien kan ta utgangspunkt i at flerpartssamarbeid med klynger gir mer læring og innovasjon enn flerpartssamarbeid med én bedrift. Videre er det påpekt at flerpartssamarbeid med klynger krever mer ressurser enn flerpartssamarbeid med én bedrift, og det kan være interessant å studere om de positive effektene fra flerpartssamarbeid med klynger er høyere enn kostnadene forbundet til flerpartssamarbeid med klynger. En slik sammenligning kan også gjøres mellom ulike flerpartssamarbeid.

## Referanseliste

Bessant, J. and Tidd, J. (2009): *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Boschma, R. og Martin R. (2007): "Editorial: Constructing an Evolutionary Economic Geography". I *Journal of Economic Geography*. Vol. 7, No. 5, side 537-548.

Boyce, C. og Neale, P., (2006): *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder International Tool Series. Sist hentet: 28/04-2011 kl. 17.50.

URL:[http://www.pathfind.org/site/DocServer/m\\_e\\_tool\\_series\\_indepth\\_interviews.pdf](http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf)

Brown, J. S. og Duguid, P. (1991): "Organizational learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation". I *Organization Science*. Vol.2, No1, Special issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991), side 40-57.

Bryman, A. og Bell, E. (2007), *Business Research Methods*. 2. utgave. Oxford University Press, New York.

Brøgger, B. (2007): *Å tjene på samarbeid: Medvirkning, partssamarbeid og bedriftsutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Cooke, P. (2001): "Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy". I *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 4. side 945-974.

Cooke, P. og Morgan, K. (1998): *The Associational Economy*. Oxford University Press, Oxford.

Dahmen, E. (1950): *Svensk industriell foretagarverksamhet: Kausalanalys av den industrielle utvecklingen 1919-1939*. Doktoravhandling i nationalekonomi, IUI, Stockholm.

Dzisah, J. og Etzkowitz, H. (2008): "Triple Helix Circulation: The Heart of Innovation and Development". I *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol. 2, No 7, side 101-115.

Ellingsen, M. B. (2010): "Klyngeparadokset: klynger som oppskrift, verktøy og fasit for utvikling av marin bioteknologi". I Garman Johnsen, H.C. og Pålshaugen, Ø. (I prosess): *Innovasjonsforskning i Norge: Hva nå?* Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Ellison, G. og Glaeser, E.L. (1997): "Geografic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach". I *Journal of Political Economy*, Vol.105, No. 5, side 889-927.

Etzkowitz, H. (2002): *The Triple Helix of University - Industry – Government: Implications for Policy and Evaluation*. Science Policy Institute Working Paper, 2002-2011, Stockholm. Sist hentet: 30/4-2011 kl.12.03.

**URL:** [http://www.sister.nu/pdf/wp\\_11.pdf](http://www.sister.nu/pdf/wp_11.pdf)

Etzkowitz, H. og L. Leydesdorff (1997): *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Pinter, London.

Etzkowitz, H. (2008): *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, New York.

Fagerberg, J. (2003): "Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature." I *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 13, No. 2, side 125-159.

Fagerberg, J. (2005): "Innovation: A Guide to the Literature". Kap 1 i Fagerberg, J., Mowery, D. C. og Nelson, R. R., (red.) (2005): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York, side 1-26.

Finstad, N., Madsen, E.L., Lindeløv, B., Ljunggren, E., Løvland, J. og Mariussen, Å. (2009): *Innovasjon gjennom samhandling - En komparativ studie av næringsklyngene i VRI Nordland*. Rapport Del 1 fra Forskerprosjektet i VRI Nordland, Arbeidsnotat nr. 1010/2009. Nordlandsforskning, Bodø.

Sist hentet: 28/4-2011 kl. 18.10.

**URL:** [http://nordlandsforskning.no/files/Notater%202009/notat\\_1010\\_09.pdf](http://nordlandsforskning.no/files/Notater%202009/notat_1010_09.pdf)

Foss, L. og Nordhaug, O. (2005): *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Forlag 1, Oslo.

Gjelsvik, M. (2007): *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Gustavsen, B., Qvale, T.U., Sørensen, B.A., Midtbø, M. og Engelstad, P.H. (2010): *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning - Den norske modellen*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Hamdouch, A. (2008): "Multiscalar Clusters and Networks as the Foundations of Innovation Dynamicis in the Biopharmaceutical Industry". Paper i *The Regional Studies Association Annual International Conference*, Pécs, Hungary, 24.-26. May 2010.

Hassink, R. og C. Klaerding (2009): "Relational and Evolutionary Economic Geography: Competing or Complementary Paradigms?" I *Papers in Evolutionary Economic Geography*, Vol. 9, No. 11.

Hauge, A, Johnstad, T og Ørbeck, M. (2009): "Innlandets innovasjonssystem og forskningsstrategi". I Johnstad, T. & A. Hauge (red.) (2009): *Samhandling og innovasjon: Aktører, systemer og initiativ i Innlandet*. Oplandske Bokforlag, Vallset.

Haugland, S.A. (1996): *Samarbeid, allianser og strategier*. Tano Aschehoug, Oslo.

Hirsch, S. (1967): *Location of Industry and International Competitiveness*. Oxford University Press, Oxford.

Hotz-Hart, B. (2000): "Innovation Networks, Regions and Globalization". I G.L. Clark, M.P. Feldman og M.S. Gertler (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.

Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet (2010): *Håndbok for ARENA- programmet 2010*, 5. utgave.

Sist hentet: 29/4-2010 kl. 18.11.

**URL:**[http://ekstranett.innovasjon norge.no/Arena\\_fs/Arena%20H%C3%A5ndbok%205.%20utgave,%20oppdat.%2021.12.10.pdf](http://ekstranett.innovasjon norge.no/Arena_fs/Arena%20H%C3%A5ndbok%205.%20utgave,%20oppdat.%2021.12.10.pdf)

Isaksen, A. (2003): *Nyskapning, klynger og regional utvikling: Hvilke innovasjonspolitikker for hvilke regioner?* Notat til Distriktskommisjonen.

Sist hentet: 28/4-2011 kl. 17.51.

**URL:**[http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/7\\_Isaksen\\_.pdf](http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/7_Isaksen_.pdf)

Isaksen, A. og K. Onsager (2004): "Klynger og klyngepolitikk i Norge – Ukritisk modellimport eller relevante perspektiver?" Kap. 6 i Arbo, P. og Gammelsæter, H. (2004): *Innovasjonspolitikken scenografi: Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim, side 109-128.



- Isaksen, A. og B. Asheim (2008): "Den regionale dimensjonen ved innovasjoner". Kap. 1 i Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B: *Innovasjoner i norske næringer: Et geografisk perspektiv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, side 19-41.
- Jakobsen, S. og Døving, E. (2006): *Følgeevaluering av Forskningsbasert kompetansemegling*. SNF rapport nr. 08/06, SNF prosjekt nr. 6125. Norges Forskningsråd, Samfunns- og næringslivsforskning AS, Bergen.
- Jakobsen, S. og Pettersen, I.B. (2009): *Analyse av implementeringen av VRI- satsingen i Hordaland (perioden august 2007 - juni 2009)*, SNF rapport 09/09, SNF prosjekt nr. 6122. Norges Forskningsråd, Samfunns- og næringslivsforskning AS, Bergen.
- Jakobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen,
- Johansson, B. og C. Karlsson (2001): "Geographic transaction costs and specialisation opportunities of small and medium- sized regions: scale economics and market extension". I B. Johansson, C. Karlsson og R.R. Stough (2001): *Theories of Endogenous Regional Growth: Lessons for Regional Policies*. Springer Verlag, Berlin, side 150-180.
- Johnstad, T. (2004): "Nettverk og klynger, partnerskap og lederskap", NIBR-rapport 2004:8. Kap. 3 i Johnstad, T. (red.) (2004): *Klynger, nettverk og verdiskapning i Innlandet*. Norges Forskningsråd, Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo, side 106-132.
- Karlsson, C. (2008): "Introduction". Kap 1. i Karlsson, C. (2008): *Handbook of Research on Cluster Theory*. Handbooks of Research on Clusters Series 1. Edward Elgar Publishing, Northampton, side 1-19.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Krogh, G. og J. Roos (1993): *Samarbeidsstrategier*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Lundvall, B. (1992): *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.

Lundvall, B. og Johnson B. (1994): "The Learning Economy". *Industry & Innovation*, Vol. 1, Issue 2., side 23-42.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K.M., Guest, G. og Namey, E. (2005), *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Modul 3 In-Depth Interviews, side 29-49, Family Health International, North Carolina.

Sist hentet: 28/4-2011 kl. 17.55.

**URL:**<http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/emgox4xpcoyrqspsgy5ww6mq7v4e44etd6toiejyxlhbmK5sdnef7fqlr3q6hlwa2ttj5524xbn/datacollectorguideenrh.pdf>

Macneil, I.R. (1980): *The New Social Contract*. Yale University Press, New Haven.

Malmberg, A. (2004): "Teorier om kluster - var står vi?" Kap. 5 i Arbo, P. og Gammelsæter, H. (2004): *Innovasjonspolitikken scenografi: Nye perspektiver på næringsutvikling*, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim, side 89-108.

Marshall, A. (1920): *Principles of Economics*. MacMillan, London.

Martinsen, Ø.L. (2009): *Perspektiver på ledelse*. 3.utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A. og Vatne, E. (1998): *Competitiveness, localised learning and regional development: Specialisation and prosperity in small open economies*. Routledge, London.

Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. I *Regional Studies*, Vol. 31, side 491-503.

Nielsen, B.G. (2011): *NCE Aquaculture –En internasjonal næringsklynge med utgangspunkt i Nordland*. Power Point fra Innovasjonsseminar Finnmark 13. og 14. april 2011.

Sist hentet: 12.05.11 kl.13.30.

**URL:**<http://www.vrifinnmark.no/media/dokument/NCE%20Aquaculture%20%28Bjorn%20Gjellan%20Nielsen%29.pdf>

Norges Forskningsråd (2010): *Programplan for VRI (Virkemidler for regional og FoU og innovasjon) 2010: Innovasjon gjennom samhandling*. Norges Forskningsråd, Oslo.

Sist hentet: 28/4-2011 kl. 19.41.

**URL:**<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&cid=1224529235284&pagina me=vri%2FHovedsidemal>

NOU 2000:21 *En strategi for sysselsetting og verdiskapning*, Finansdepartementet, Oslo.

Sist hentet: 29/4-2011 kl. 17.52.

**URL:**<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-21/24.html?id=360473>

Onsager, K. og Sæther, B. (2003): *Kunnskapsøkonomi og klynger - En analyse av kunnskapsintensiv klynge i industribyen Halden*. NIBR- rapport 2003:4, Norges Forskningsråd, Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo.

Sist hentet: 29/4-2011 kl. 14.42.

**URL:**<http://www.nibr.no/uploads/publications/2e115f4bbb33f6b4557968d9909c49a0.pdf>

Pettersson, K. (2007): *Men and Male as the Norm? A Gender Perspective on Innovation Policies in Denmark, Finland and Sweden*. Nordregio 2007, Report 4. Nordic Center for Spatial Development, Stockholm.

Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, Issue March-April 1990.

Sist hentet 28/4-2011

**URL:**[http://asesoriainternacional.com/Clases%20URN/The\\_Compertitive\\_Advantage\\_of\\_Nations.pdf](http://asesoriainternacional.com/Clases%20URN/The_Compertitive_Advantage_of_Nations.pdf)

Porter, M.E. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition". I *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, side 77-81.

Porter, M.E. (2000a): "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy". I *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, side 15-34.

Porter, M.E. (2000b): "Location, Clusters and Company Strategy". I G.L. Clark, M.P.

Feldman og M.S. Gertler (2000): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.

Porter, M.E. (2008): "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions" Kap. 7 i Porter, M.E. (2008): *On Competition*. (Updated and Expanded Edition). Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Pressemelding (05/10-2010): *2,8 milliarder kroner til distrikts- og regionalpolitikken*.

Kommunal- og regionaldepartementet, Oslo.

Sist hentet: 30/4-2011 kl. 15.27.

**URL:**<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/pressesenter/pressemeldinger/2010/28-milliardar-kroner-til-distrikts--og-regionalpolitikken.html?id=619758>

Reve T. og Jakobsen E.W. (2001): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget, Oslo.

Reve T. (2007): "15 år med klyngestudier – Hva har vi lært?" Kap. 3 i Spilling, O.R. (2007): *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, side 43-67.

Ringdal, K. (2007): *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 2. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Saxenian, A. (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Selstad, T. (2004): "Regionalpolitikken veivalg: Den brede eller smale vei?" Kap. 16 i Arbo, P. og H. Gammelsæter (2004): *Innovasjonspolitikken scenografi - Nye perspektiver på næringsutvikling*, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim, side 308-329.

Skinnarland, S. (2007): "Fra utviklingsprosjekt til drift - gir modent samarbeid mer varige forbedringer?" Kap. 5 i Brøgger, B. (2007): *Å tjene på samarbeid – Medvirkning, partssamarbeid og bedriftsutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo, side 84-97.

Smith, H. (2007): "Universities, Innovation and Territorial Development: A Review of the Evidence". I *Environment and Planning C: Government and Policy*. Vol. 25, No. 1, side 98-114.

Sommer, B. og Sommer, R. (1997), *A Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques*. 4. utgave. Oxford University Press, New York.

Spilling, O.R. (2006) (red.): *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

St.meld. nr. 7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet, Oslo.

Sist hentet: 12.05.11 kl.12.00.

**URL:**<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/3/3.html?id=538027>

Thagaard, T. (2002): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Tödttling, F. og Trippel, M. (2005): "One Size Fits All? Towards a Differential Regional Innovation Policy Approach". I *Research Policy*, Vol. 34, No. 8, side 1203-1219.

Uhlen, Å. (2000): "The Concept Learning within the Systems of Innovation Approaches". I *Concepts and Transformation*, Vol. 5, No. 3, side 283-319.

Vatne, E. (1990): "Hvorfor er nettverk mellom foretak viktige og hvilke implikasjoner kan dette ha for den regionale utviklingen?" I L. Lundqvist og L.O. Persson (red.) (1990): *Nätverk i Norden*. Industridepartementet Departementserien 1990:78, Allmänna Förlag, Stockholm.

Velvin J. og M.G. Engeset (2005): *Samarbeid som drivkraft for innovasjoner i reiselivsnæringen*. Konferansen Høgskole og Samfunn i Samhandling. Artikkel HSS05, Høgskolen i Buskerud, Institutt for økonomi og statsvitenskap.

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide**

**Spørsmål 1)** Fortell om samarbeidsprosjektet deres.

#### ***Oppfølgingsspørsmål:***

Hva var deres motivasjon til å være med på samarbeidsprosjektet?

Hvordan fungerte samarbeidet mellom dere og de andre samarbeidspartene?

Hva synes du var fordelene ved å gjennomføre samarbeidsprosjektet?

Hva synes du var ulemper ved å gjennomføre samarbeidsprosjektet?

Hvilke resultater har dere fått av samarbeidsprosjektet?