



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 97431

Bacheloroppgave - Bedriftsutvikling for SMB

Bacheloroppgave

Små og mellomstore bedrifter i NCE Media

Navn: Hans Are Aasvang, Hans Jørgen
Monsen, Haakon Theim Sørensen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Små og mellomstore bedrifter i NCE Media

Bacheloroppgave med fordypning i Bedriftsutvikling for SMB.

BTH9743

1.0 Innledning	4
1.1 Klynger	4
1.2 Norwegian Center of Expertise (NCE)	4
1.3 Avgrensning	5
1.4 NCE Media	6
2.0 Problemstilling	6
3.0 Teoretisk Rammeverk	7
3.1 Innovasjon	8
3.1.2 Disruptiv Innovasjon	10
3.2 Strategisk Allianse	12
3.2.2 Styrken på bånd	14
4.0 Porters diamantmodell	16
4.2.1 Innovasjonspress	22
4.2.2 Komplementaritet	22
4.2.3 Kunnskapspredning	23
5.0 METODE	24
5.1 Valg av design:	25
5.2 Valg av metode:	25
5.3 Rekruttering og utvalg	26
5.4 INTERVJUGUIDE	27
5.5 Validitet:	27
5.6 Reliabilitet:	28
5.7 Forskningsspørsmål	29
6.0 Funn fra respondentintervju	29
7.0 Analyse	36
8.0 Konklusjon	44
8.1 Hovedfunn	44
8.2 Kritikk til oppgaven og anbefaling til videre forskning.	47
Litteraturliste:	48

Førord:

Denne oppgaven er den avsluttende bacheloroppgaven innenfor fordypningsfaget Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter, ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Etter vi har fått mulighet til å studere samlokaliseringen i Media City Bergen har interessen vår for næringsklynger økt. Vi har her sett hvordan teori anvendes i praksis og dette har gitt oss en bedre forståelse av små og mellomstore bedrifter i klyngen. Det har vært en gøy prosess og vi er i etterkant veldig fornøyd med resultatet.

Vi ønsker å takke vår veileder Mads Nordmo Arnestad for god veiledning og gode råd gjennom det siste semesteret. Videre vil vi takke ledelsen i NCE Media og medlemsbedriftene som tok seg tid til å bli våre respondenter.

Vi ønsker deg god lesning!

Sammendrag:

I denne bacheloroppgaven har vi tatt for oss næringsklynger. Næringsklynger er betegnelsen på en geografisk konsentrasjon av bedrifter innenfor samme næring. Vi har fokusert oppgaven mot NCE Media, som er medieklyngen lokalisert i Bergen Media City i Lars Hilles gate, i Bergen Sentrum. NCE står for Norwegian Center of Expertise, og er et kvalitetsstempel for klynger med ekspertstatus. NCE-programmene er fokusert på: Økt innovasjon, internasjonalisering, vertskapsattraktivitet og tilgang på skreddersydd kompetanse.

Hensikten med oppgaven var å kartlegge hva en god klynge er. Hvordan NCE Media tilrettelegger klyngeorganiseringen for å skape

innovasjon og verdiskaping for små og mellomstore bedrifter, og hvordan dette oppleves av medlemsbedriftene. Problemstillingen blir da følgende:

“Hvordan styrker NCE Media små og mellomstore bedrifters innovasjon og konkurransevne?”

Vi har valgt å skrive oppgaven med forankring i Porters diamantmodell, som tar for seg mikroøkonomiske omgivelsesfaktorer og oppgraderingsmekanismer for å øke verdiskapingen i regionale næringer. I lys av Porters diamantmodell ønsket vi også å se på klassisk økonomisk teori hva gjaldt innovasjon og strategiske allianser for å få et mer sammensatt svar på vår problemstilling.

Vi har brukt eksplorativt design med kvalitativ metode for å få en bedre forståelse av temaet. Det var også viktig for oss å gå i dybden på hvordan medlemsbedriftene oppfattet klyngen og de tiltakene som blir satt til verks av ledelsen i den norske medieklyngen. Vi utviklet en intervjuguide hvor vi undersøkte de ulike temaene vi ville belyse oppgaven med. Vi foretok intervju med ledelsen av NCE Media, som hjalp oss å finne forskningsspørsmål, samt å utvikle intervjuguiden slik at vi enklere ville få svar på de spørsmålene vi hadde. Intervjuene hadde en semi-strukturert oppsett, slik at vi alltid kunne tilpasse oss ny informasjon rundt klyngens forhold til medlemsbedriftene.

I undersøkelsen vår kom det frem at respondentene hadde gode eksempler på hvordan NCE Media styrket innovasjons og konkurransevnen deres. De var også veldig positive til sammensetningen av klyngen. Våre resultater viser til at NCE Media styrket små og mellomstore bedrifters innovasjon og konkurransevne.

1.0 Innledning

Vår oppgave tar utgangspunkt i små og mellomstore bedrifter. I Norge opererer vi med definisjonen av små bedrifter som en bedrift med under 50 ansatte og mellomstore bedrifter som bedrifter med mellom 50-250 ansatte (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 20). Omfanget av små og mellomstore bedrifter er målt av Statistisk Sentralbyrå til 99,9% av alle registrerte virksomheter i Norge (SSB, 2018). Vi har skrevet en oppgave der vi ønsker å se hva små og mellomstore bedrifter oppnår ved å være delaktig i klynger.

1.1 Klynger

Michael Porter (1998, s. 78) definerte klynger som “*Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field*”. Klynger har tidligere oppstått som et resultat av næringskompetanse konsentrert på et geografisk område. Porter (1990, s. 73-74) forteller at næringer som er konsentrert på et geografisk sted vil oppleve en kompetansebase utenfor bedriftene, noe som vil fremme innovasjon og produktivitet. Dette skjer ved at bedriftene kan ta i bruk kompetanse fra konkurrerende bedrifter og lignende næringer fra samme område. Næringsklynger skal være et verktøy som fremhever konkurransevnen ved at den konsentrerer kompetanse og kapital på samme sted. Reve og Sasson (2012, s. 35) fremhever at kunnskapsbaserte virksomheter som satser på innovasjon og kunnskapsutvikling har større behov for en sterk samlet kunnskapsbase utenfor bedriftens egne kontorer.

1.2 Norwegian Center of Expertise (NCE)

På tidlig 2000-tallet opprettet Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet en strategi for å styrke næringsklynger gjennom et nasjonalt klyngeprogram (NCE, 2018). Klyn gesamarbeidet har blitt viktig for at det norske næringslivet skal kunne konkurrere med

globale aktører på markedet. Daværende Chief Executive Officer (CEO), i Innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth, fortalte i 2016 at grunntanken bak opprettelse av NCE ligger i påstanden om at bedriftene som samarbeider innoverer mer, er mer produktive og har større konkurransevne (Traaseth, 2016).

Det finnes to nasjonale programmer med formål om å styrke regionale næringsmiljøer: Arena og NCE (NCE, 2015). Målgruppen er miljøer med en samling av bedrifter innen den samme bransjen eller verdikjeden og som sammen kan skape et rikt kompetansemiljø. En av deres målsettinger er å øke verdiskapingen i regionale klynger gjennom et økt samarbeid mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige (Johnsen, 2011, s. 66).

Norwegian Centre of Expertise er et program for klynger som er internasjonalt konkurransedyktig og i en mer moden fase. Gjennom samhandling og deling av kunnskap skal programmet intensivere innovasjonsprosesser i klyngene og forsterke deres konkurransevne internasjonalt. Programmet ble etablert i 2006 og ble i 2014 en del av "Norwegian Innovation Cluster" - programmet. I Norge finnes det i dag 14 NCE-klynger og disse tilbys både faglig og økonomisk støtte til utviklingsprosesser i opp til 10 år (NCE, 2018).

1.3 Avgrensning

På bakgrunn av tidsbegrensings og manglende essurser ønsket vi å avgrense oppgaven til medieklyngen. Vi ser det som hensiktsmessig å avgrense studien til NCE Media, og har analysert medieklyngen ved hjelp av kvalitativ metode. NCE Media er en medieklynge som i slutten av 2017 flyttet inn i Media City Bergen. Denne klyngen var geografisk tilgjengelig for oss og vi fikk god respons på våre henvendelser for studien. I fremtiden ville en sammenlignbar komparativ studie av alle NCE`ene med kvantitativ data være

hensiktsmessig for å se de reelle effekter en klynge har på små og mellomstore bedrifter.

1.4 NCE Media

I 2014 fikk medieklyngen NCE-status, men det var ikke før i slutten av 2017 de samlet seg og etablerte hovedkvarteret i Media City Bergen (heretter: MCB). MCB er en kunnskaps og næringspark som har samlet medieteknologi-aktører, utdannings og forskningsmiljøer, samt flere mediehus under ett tak i Bergen sentrum. Medieklyngens felles visjon og mål er å skape et internasjonalt ledende miljø for innovasjon og kunnskapsutvikling innenfor medieteknologi (Media Region Bergen, 2016). Initiativtakerne bak samlokaliseringen i MCB var TV2, NRK, Bergensavisen og Bergens Tidende hvor alle er innholdsprodusenter i NCE Media. Sammen med disse har Institutt for informasjon og medievitenskap ved Universitet i Bergen (UiB) og grafikk selskapet Vizrt vært avgjørende for å få til prosjektet. Videre har NCE-media og en rekke mindre bedrifter flyttet inn i bygget (Jacobsen, 2015). I dag består klyngen av over 100 medlemsbedrifter (MCB, 2018).

2.0 Problemstilling

Samlokaliseringen i Media City Bergen gjorde oss nysgjerrige på NCE Media og klyngesamarbeid. I en bransje som er i stadig forandring kreves det hurtig omstilling, innovasjoner og nye digitale løsninger for å opprettholde konkurransevnen. Vi ble her interessert i hvordan klyngen kan brukes som et verktøy for å hjelpe medlemsbedriftene med nettopp dette. I oppgaven ønsker vi å se på effekten ved å skape en økt kompetansebase utenfor bedriftenes kontorer og hvordan eller om dette styrker innovasjonsprosessen i hele næringen -og i den forlengelse bedriftene i den gitte næringen.

Vår problemstilling blir dermed som følger:

“Hvordan styrker NCE Media små og mellomstore bedrifters innovasjon og konkurransevne?”

Senere i oppgaven vil vi presentere klassisk økonomisk teori for innovasjon og strategiske allianser, for å knytte det opp mot teori om klynger. Videre vil vi se på Michael Porter sin diamantmodell som analyseverktøy for klyngens funksjonalitet og attraktivitet. Vi ønsker videre å vurdere hvordan funnene våre samsvarer med teori i NCE Medias tilfelle for små og mellomstore bedrifter.

Funnene vil vi presentere på bakgrunn av respondentintervju, teori og analysemodellen. Målet er å gi en forståelse av hvordan klyngen fungerer og bør fungere for små og mellomstore bedrifter.

3.0 Teoretisk Rammeverk

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre nærmere rede for teori om næringsklynger, som med bakgrunn i oppgavens hovedproblemstilling vil bli sentral i den videre drøfting og analyse. Vi vil presentere Porters diamantmodell; en velkjent modell som forklarer hvordan omgivelsesfaktorer påvirker konkurransevne til en næring. Den enkelte faktor vil bli nærmere drøftet, før vi utvider modellen med tre oppgraderingsmekanismer.

Under teoretiske rammeverk har vi sett på teorier som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen. Oppgavens natur ligger i oppbyggingen og effekten klynger har på bedrifter. Vi ønsker å se hvordan innovasjon, kunnskapsdeling og strategiske allianser kan være effekter av klyngens funksjoner. Det vil først være hensiktsmessig å se på generelle teorier om hvordan disse fenomenene styrker en bedrifts konkurransevne. Vi er interessert i å se disse teoriene i en klynge sammenheng.

3.1 Innovasjon

Innovasjon kan defineres som en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier (Johnsen, 2011, s. 13). Innovasjon er sterkt assosiert med økonomisk vekst (Bessant & Tidd, 2015, s. 5). William Baumol argumenterer for at all økonomisk vekst siden 1800-tallet har korrelasjon til innovasjon (Sheshinski, Strom & Baumol, 2007, s. 73). Videre fremhever Porter at innovasjon er sterkest når bedrifter og entreprenører opplever nedgangstider, slik at de er tvunget til å innovere produksjonsmåter eller skape nye kostnadseffektive løsninger som tilpasses eller endrer forbrukerens etterspørselsmønster (Porter, 1990, s. 83).

Det er viktig å ta til seg at innovasjon ikke skjer av seg selv. For å skape innovasjon er vi avhengig av godt entreprenørskap. Vi er avhengig av blant annet energi, visjon, lidenskap og risikotaking som rammevilkår for å tilrettelegge for innovasjon. I tillegg til dette rammeverket er vi avhengig av 4 steg: 1. Se muligheter, 2. Finne ressurser, 3. Utvikle venturer og 4. ta verdier. Målet er å gjøre dette på en organisert måte og ha evnen til å gjenta stegene for å stadig drive med innovativt arbeid. Det er også viktig å tilrettelegge innovasjon fra lederskapet sin side og ha et arbeidsmiljø som fremmer nyskaping. Det er kritisk at vi tar hensyn til interessenter (stakeholders) når en arbeider mot innovasjon: Krevende kunder, leverandører og andre aktører som påvirker innovasjonsprosessen (Bessant & Tidd, 2015, s. 37).

Boken "Innovasjon - organisasjon, region og politikk" tar for seg begrepet "innovasjonsmåter" som ulike måter bedrifter kan organisere og gjennomføre innovasjonsaktivitet på. Begrepet viser stor oppmerksomhet rundt hvilke kjernekompetanser bedrifter bruker i innovasjonsprosesser, og hvordan denne kompetansen skapes

(Abelsen, Isaksen & Jacobsen, 2013, s. 134). De tar videre for seg tre hovedmåter for innovasjon.

Den første er den vitenskapsbaserte STI-måten som står for science, technology og innovation. STI-måten består av at ulike bedrifter utvikler innovasjon gjennom forskningsaktivitet. Disse bedriftene er gjerne små og befinner seg ofte i produkt- og teknologibransjen der det er trengs en høy grad av forskningsaktivitet for å konkurrere. I slike bedrifter starter ofte ideer i forskning- og utviklingsavdelinger (FoU) og går gjennom løp med forskning, dokumentasjon, utvikling av prototyper, testing, industrialisering og markedsintroduksjon. STI-modellen forklarer altså forskningsresultater som “skyves mot markedet” (Abelsen et al., 2013, s. 135).

Ytterpunktet av STI-måten vil være DUI-måten, som består av *Doing, Using og Interacting*. DUI-modellen er utviklet for å forstå innovasjonsaktivitet fra kunnskap skaffet gjennom lang erfaring med en bestemt type virksomhet. Her er det snakk om bedrifter som finner nye løsninger av de praktiske problemer i sin egenproduksjon eller tilpasninger av bestemte krav fra kunder. Ved å gjøre dette utnyttes kompetanse i bedriften, og det må investeres i spesifikk kapital, noe som kan være uforholdsmessig kostnadskrevende for mindre bedrifter.

Bedrifter vil ofte kombinere disse to innovasjonsmåtene, dette kalles CCI-modellen. CCI-modellen betegnes som *complex and combined innovation*. Kjernepunktet i CCI-modellen er at bedriftene systematiserer sin kjernekompetanse gjennom utvikling av teknologiplattformer. CCI-modellen knytter sammen forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap på tvers av organisasjonen (Abelsen et al., 2013, s.136).

3.1.1 Innovasjon i klynger:

Michael Porter påpekte i 1990 (referert i Johnsen, 2011, s. 16) at bedrifter i en bransje som samles i en geografisk konsentrasjon kan spille på hverandres kompetanse for å forsterke innovasjonsevnen og

bedriftsutvikling. Deling av kunnskap er en stor del av innovasjonsprosessen, men også en stor del av å være med i et nettverk. Fagerberg, Mowery og Nelson (2006, s. 75) forteller at i slike nettverk er det to måter å dele komplementære ressurser for å skape innovasjon. Gitt at firma A er flinke til å produsere et komponent, mens firma B er flinke på å produsere et annet komponent og disse komponentene er komplementære, så vil det da være gunstig å jobbe sammen for å skape noe innoverende. En annen form for kunnskapsdeling vil være når eksisterende informasjon innenfor et nettverk blir satt sammen på nye måter. På denne måten vil bedriftene oppleve ny innovasjon som et uventet resultat av omgjøringen av eksisterende problemer, løsninger og/eller kunnskap. Dette er en utvikling som ikke vil fungere dersom bedriften er isolert fra resten av næringen, og det må legges opp til kunnskapsdeling i klyngen, slik at bedriftene opplever et godt rammeverk for innovasjon (Fagerberg, et al., 2006, s. 75).

3.1.2 Disruptiv Innovasjon

En av grunnleggerne til Intel; Andrew (Andy) Grove har et berømt sitat om disruptiv innovasjon: "Only the paranoid survive!" (Bessant & Tidd, 2015, s. 4). Dette sitatet har sjeldent vært mer relevant enn i dagens kunnskapsbaserte næringer. Sitatet beskriver at bedrifter må være frempå med innovasjon slik at de ikke mister konkurranseevne til nye bedrifter eller innovasjoner fra eksisterende konkurrenter.

I det siste har vi sett hvordan store bransjer har blitt omstrukturert av for eksempel streaming tjenester. Både musikk og filmutleiebransjen er to gode eksempler på hvordan innovasjon (streaming) har veltet store etablerte firmaer (Blockbuster) og endret strukturen på bransjen. Sosiale Medier er innovasjoner som har endret forbrukeres hverdagsmønster og på bakgrunn av dette har vi sett inntektsstap i tradisjonelle mediekkanaler.

Clayton Christensen (2013, s. 16) forklarer disruptive teknologier som: “innovations that result in worse product performance, at least in the near-term”. Senere i Christensens verker har han endret begrepet disruptive teknologier til disruptive innovasjoner. Disruptiv innovasjon er også definert som en prosess hvor et mindre firma med svakere ressurser er kapabel til å suksessfullt utfordre vellykkede etablerte bedrifter (Christensen, Raynor & McDonald, 2015).

Christensen's forskning forteller at store textbook-drevne firmaer med gode resultater fort kan bli offer for disruptive innovasjoner fordi den nye teknologien ikke passer inn med bedriftens kultur og business modell. De små selskapene som introduserer innovasjoner er ofte selskaper som nøyer seg med et mindre profitabelt produkt og et mindre kundesegment enn de store veletablerte bedriftene (Christensen, 2013).

Disruptiv innovasjon forekommer på to premisser (Christensen, 2013):

1. *Disruptiv innovasjon skaper et nytt marked:*
 - Bedrift eller organisasjon utvikler et produkt som gjør noe tilgjengelig for et marked som tidligere ikke har hatt muligheten ved å tilby produkter til kunder som tidligere ikke var konsumenter.
2. *Disruptiv innovasjon skaper en billigere businessmodel og lavere pris for konsumentene:*
 - Ved at de etablerte bedriften har et produkt som kun er fokusert på de høyt-betalende kundene og dermed legger opp til at disruptive innovasjoner kan skape et mindre profitabelt marked med lavere marginer for å introdusere sitt produkt til en kundegruppe som tidligere ikke hadde midler til å benytte den aktuelle teknologien.

Disruptiv teori blir beskrevet som en prosess; en disruptiv innovasjon kan ikke stadfestes til et spesielt øyeblikk, men hele utviklingen til produktet som endrer det eksisterende markedet og bransjen. Det er også viktig å se hvordan Christensen poengterer at disruptive

innovasjoner ikke endrer etablerte produkter, men endrer hele bransjer (Christensen et al., 2015).

Teorier om innovasjon gir oss følgende forskningsspørsmål:

“Tilrettelegger NCE-Media for innovasjon?”

“Tilrettelegger NCE Media en arena for kunnskapsdeling, utvikling og nye samarbeid?”

3.2 Strategisk Allianse

Det norske markedet er relativt lite, og konkurransen i store globale-næringer og konkurrenter kan virke ekstra truende for små og mellomstore bedrifter. Klynger skal fungere som kompetansesentre utenfor bedriften og hjelpe aktører både på hjemme- og på det internasjonale markedet. Ofte ser vi at at den overordnede målsettingen (ved å samarbeide) er å styrke bedriftens strategiske posisjon nasjonalt eller internasjonalt (Haugland, 2004, s. 15). Når det snakkes om samarbeid mellom ulike aktører benyttes ofte begrepet “strategiske allianser og nettverk”. Ved å kombinere partenes ressurser og kompetanse utvikles ferdigheter som gjør det mulig å realisere gevinster som man isolert sett ikke har mulighet for å oppnå (Haugland, 2004, s. 26). Det kan i noen tilfeller være bedrifter som opptrer opportunistiske i å nå sine mål ved å la den andre parten få økonomiske konsekvenser. I en studie gjort av Haugland om strategiske allianser i 1994, kom det frem at samarbeid i stor grad hadde sin begrunnelse i at bedrifter ønsket å bedre sin posisjon i markedet eller få tilgang på teknologi og kompetanse (Haugland, 2004, s. 15).

Haugland trekker frem seks aktiviteter og områder som får bedrifter i samarbeid:

1. Samarbeid for å utvide bedriftens produkter- og markedsområde
2. Samarbeid mellom kunde og leverandør om spesialtilpassede produkter
3. Samarbeid for å komme inn på nye markeder

4. Samarbeid for å få tilgang til ny teknologi/kompetanse
5. Samarbeid for å få tilgang til distribusjonsmuligheter
6. Samarbeid for å oppnå reduserte innkjøpskostnader

Vi har valgt å fokusere på fire av disse samarbeidsaktivitetene videre i oppgaven:

Samarbeid for å utvide bedriftens produkter- og markedsområde

Dette gjelder bedrifter som kan ha komplementære produkter som kan ved samarbeid tilby andre produktpakker eller systemløsninger for å bedre tilfredsstille kundens behov. De ulike bedriftene inngår samarbeid for å kunne realisere gevinster de ikke ville klart alene. Derfor vil de komplementære ressursene eller kompetansen som hver bedrifter har, hjelpe dem å oppnå de resultatene de trenger. Om disse bedriftene holder til på ulike markeder kan dette også fører til at deres markedsområde utvides (Haugland, 2004, s. 17).

Samarbeid mellom kunde og leverandør om spesialtilpassede produkter.

Det er vanlig at bedrifter inngår samarbeid med noen av sine leverandører for å kunne kjøpe spesialtilpassede produkter. Dette styrker alliansen, ved at partene i avtalen bli gjensidig avhengig av hverandre. I slike tilfeller vil det være mindre fristende å handle opportunistisk fordi samarbeidet mest sannsynlig vil være langvarig (Haugland, 2004, s. 17-18).

Samarbeid for å komme inn på nye markeder

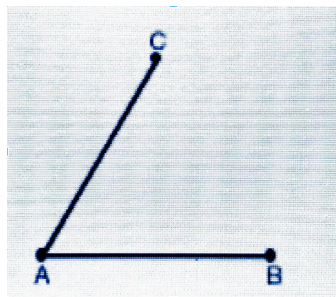
Et sentralt motiv i forbindelse med internasjonalt bedriftssamarbeid er tilgang til nye markeder (Haugland, 2004, s. 18). Bedrifter gjør dette ved å inngå samarbeid med lokale bedrifter i utlandet for å skaffe seg innpass på det internasjonale markedet. De lokale aktørene vil da kunne hjelpe med lokal markeds kunnskap og finansielle ressurser, og kan dermed være en døråpner til internasjonale markeder (Haugland, 2004, s. 18).

Samarbeid for å få tilgang til ny teknologi/kompetanse

I følge Haugeland er det mange som inngår samarbeid for å få tilgang på ny teknologi og kompetanse. Dagens raske endringer i markedet fører til at teknologien og tilpasningsevnen til bedrifter er blitt veldig viktig for å overleve. Det å samarbeide istedenfor å utvikle teknologien selv, vil kunne være veldig tids- og kostnadsbesparende (Haugland, 2004, s. 18)

3.2.2 Styrken på bånd

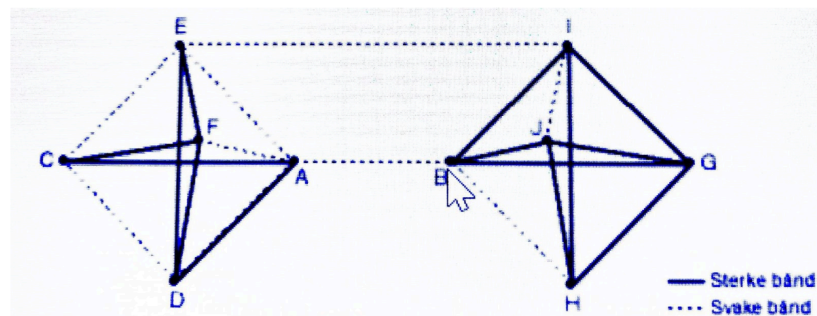
Med utgangspunkt i Granovetter (1973) skriver Bård Liabø fra UiB og Arent Greve fra NHH (1998) om betydningen av sosiale bånd for næringsvirksomheter. Artikkelen fra det vitenskapelige tidsskriftet Magma viser hvordan mellommenneskelige bånd fungerer som grunnstein i et større sosialt system. Definisjonen av styrken på sosiale relasjoner mellom aktører i en næringsenhet blir definert ved tiden som brukes på relasjonen, den emosjonelle intensiteten og intimiteten i relasjonen, samt graden av gjensidighet i relasjonen. Ut ifra disse faktorene kan man fortelle om styrken på bånd er sterke, svake eller ikke-eksisterende. Transitivitet sier noe om sammenhengen mellom styrken på bånd mellom to aktører og hvordan det påvirker utviklingen av bånd til felles kjente. Dette er begrunnet på prinsippet om tid: Dersom man har sterke bånd til en aktør vil en ofte inngå i samme omgangskrets, og dermed også utvikle sterkere bånd til hele omgangskretsen. Dette er vist i figuren under:



(Liabø & Greve, 1998).

Figuren viser at dersom C har sterkt bånd knyttet til A, og A har et

sterkt bånd knyttet til B, vil C og B etterhvert også utvikle en relasjon og etterhvert knytte sosiale bånd. Med utgangspunkt i denne modellen sier Granovetter at sterke sosiale bånd kan føre til klyngedannelse. Det skjer ved at flere bedrifter har sterke bånd til hverandre og former deretter en klynge fordi et sett av gitte bedrifter opererer i samme omgangskrets. Vi vil da se at svake sosiale bånd vil føre til sosiale bånd mellom bedriftene i de ulike klyngene, se figur under for forklaring.



(Liabø & Greve, 1998).

Figuren viser at samarbeid mellom B og A enklere vil skje ved at det opprettes en bro direkte mellom A og B, enn at informasjonen fra A må gå via F, E og I for å nå B. Dette ville trolig ført til forhold og situasjoner hvor deler av kommunikasjon kunne bli mistolket eller holdt tilbake av de andre aktørene som viderefremidler oppgaver eller kommunikasjonen (Liabø og Greve, 1998).

Capaldo (2007, s. 599) tar forholdet videre og vurderer styrken av båndene med bakgrunn i relasjonens varighet, frekvens og intensitet. Han tillegger også sterke og svake bånd ulike egenskaper: Sterke bånd vil tilrettelegge gjensidig kunnskap som vil forenkle prosessen ved å selekttere hensiktsmessige samarbeidspartnere, lansere produkter raskere for markedet og effektivisere samhandlingen. Sterke bånd vil også føre til utvikling av tillit mellom forskjellige parter, både på individ og organisatorisk nivå. Dette vil til syvende og sist føre til deling av ressurser og kunnskap mellom aktørene uten at en av aktørene vil handle opportunistisk. Sterke bånd skaper også et insentiv til å investere i samarbeidet, noe som gjør partene gjensidig avhengig av hverandre (Capaldo, 2007, s. 600).

- Teori om strategiske allianser førte til disse forskningsspørsmålene om:

“Deler medlemmene av klyngen kunnskap åpent på tvers av bedrifter innad NCE Media?”

“Gjør NCE Media det lettere å samarbeide med bedrifter i andre næringsklynger?”

“Har NCE Media og samlokaliseringen i MCB skapt mer samhandling mellom bedriftene i klyngen nå enn tidligere?”

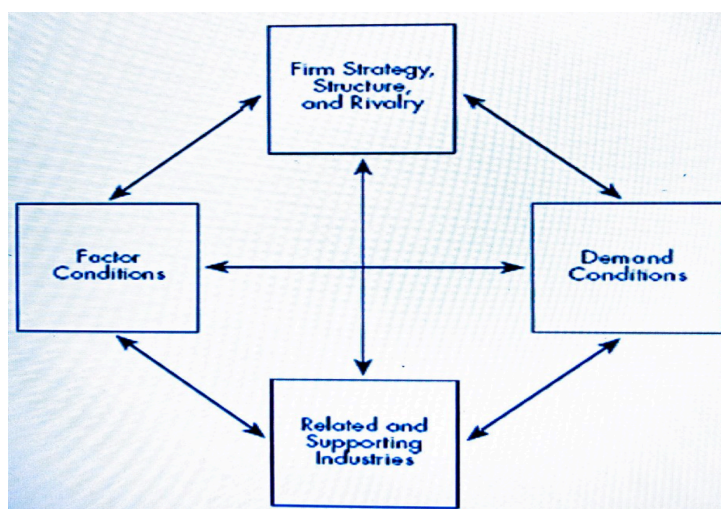
4.0 Porters diamantmodell

Porters diamantmodell er et analyseverktøy for å måle styrken av klynger. Vi ønsker å bruke modellen for å se hvordan en klynge skal fungere, og se dette opp i mot repondentintervjuene for å vurdere hvordan NCE Media fungerer i henhold til modellen.

Michael Porter ledet på slutten av 1980-tallet et omfattende internasjonalt forskningsprosjekt der formålet var å analysere hvorfor enkelte regioner opplever en sterk og vedvarende vekst i det regionale markedet. Resultatene fra forskningen oppsummerte Porter i boken “The Competitive Advantage of Nations” (1990). Her var et viktig funn at suksessrike regioner ofte kjennetegnes av en samling bedrifter innenfor relaterte næringer. Med andre ord vil næringsutviklingen være mest effektiv i klynger av bedrifter med beslektet virksomhet innenfor et geografisk område. I boken har Porter et nasjonalt perspektiv, og forklarer på denne måte nasjonens konkurransevne. Ved en sterk nasjonal konkurransevne får bedrifter nødvendige kunnskapsbase utenfor egne kontorer. Dette argumentet får medhold i det norske klyngeprosjektet *Et Kunnskapsbasert Norge* skrevet av Torger Reve og Amir Sasson (2012, s.35). Porter (1990, s. 79) forteller at konkurransevne som skapes regionalt senere vil være viktig global konkurransevne for klyngen - Reve og Sasson (2012)

argumenterer dermed for at bedriftene i klyngen også opplever økt konkurransevne ved økt regional konkurransevne.

Porter utviklet i denne sammenhengen diamantmodellen som tar utgangspunkt i fire mikroøkonomiske omgivelsesfaktorer, og ser på hvordan disse påvirker den regionale konkurransevne. Modellen tar for seg momenter disse faktorene bør inneholde for en kontinuerlig utvikling som skaper konkurransedyktige klynger. Diamanten ser disse fire omgivelsesfaktorene i sammenheng og på samspillet mellom dem.



Figur 1.1 (Porter, 1990, s. 77).

1. Faktorforhold

Faktorforhold omhandler klyngens tilgang på faktorer som er nødvendige for å konkurrere i en gitt næring eller industri. Reve (2007, s. 50) kartlegger 5 variabler for å analysere faktor forholdene til en klynge: 1. Råvarer, 2. Spesialisert arbeidskraft, 3. Kompetent risikokapital, 4. effektiv teknologi og 5. Industriell kunnskap og kompetanse.

Det er viktig å påpeke at faktorene vil variere med den aktuelle klynge: En faktor må være høyt spesialisert for å dekke hele klyngens behov: Danmark hadde for eksempel på 90-tallet to sykehus som konsentrerte sine studier om behandling av diabetes og var på samme tid verdensledende i å eksportere insulin. Her var det altså en sterk

kobling mellom kompetent risikokapital og industriell kompetanse som førte til en klynge i insulineksport.. Porter argumenterer også for at mangelen på faktorer kan være med på å fremskynde innovasjon ved at teknologiske fremskritt kan gjøre driften mer effektiv og uten bruk av faktorer en var avhengig av tidligere (Porter, 1990, s. 77-78).

2. Etterspørselsforhold

Etterspørselsforhold tar for seg hjemmemarkedets etterspørsel av næringens produkt eller tjeneste. Porter argumenterte for at næringer alltid må dekke etterspørselsbehovet i hjemmemarkedet i forkant og ved siden av internasjonalisering. Dette kommer av Porters tanke om at krevende kunder med nære relasjoner til en klynge vil sørge for at bedriften innoverer for å dekke spesialiserte behov, og på denne måten være konkurransedyktig internasjonalt. Sagt på en annen måte blir grunnlaget for bedrifters internasjonale konkurransedyktighet ofte lagt i relasjon til krevende kunder på de nære markedene (Reve & Jakobsen, 2001, s. 33). Vi kan måle etterspørselsforhold med fem variabler presentert av Reve (2007, s. 50-51): 1. markedsstørrelse og markedsutvikling, 2. internasjonale markeder, 3. markedsadgang og distribusjon, 4. produktdifferensiering og 5. krevende kunder.

Hjemmemarkedet er av stor betydning for bedrifter som opererer over hele verden. Hjemmemarkeds sammensetning og karakter vanligvis en uforholdsmessig effekt på hvordan selskapene persiperer, tolker og svarer på kjøpers behov. Porter argumenterer for at markedsutviklingen i hjemlandet er av større betydning enn størrelsen. Med dette mener han at det ikke er omsetningen som er essensiell for bedriften, men evnen til å omstille seg etter kravene kunden setter i hjemmemarkedet (Porter, 1990, s. 79).

Krevende kunder er definert som de mest sofistikerte av Michael Porter (1990, s.89). Videre argumenterer Porter for at dersom klyngen har krevende kunder i hjemmemarkedet vil den raskere omstille seg for å møte kravene, og på denne måten innovere produktet før internasjonale konkurrenter.

3. Koblinger

Koblinger tar for seg alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, individer og myndighet. Den grunnleggende ideen er at jo flere koblinger som eksisterer, jo mer varierte disse er og jo flere aktører som inngår i dem, desto større blir kunnskapsspredningen (Reve & Jakobsen, 2001, s. 36). Det er viktig å kartlegge bedriften i forhold til blant annet krevende kunder, avanserte leverandører, rivaler og FoU avdelinger. Analysen søker å kartlegge hvordan kompetanse og innovasjon overføres mellom aktører i en næring eller forskjellige næringer. Reve (2007) kaller denne posten “klyngeforhold” og legger til grunn fem variabler som måler nærhet, tilgang og bruk av: 1. Avanserte leverandører, 2. gode forsknings- og utviklingsmiljø (heretter: FoU), 3. industrielle tjenester, 4. kommersielle tjenester og 5. relaterte næringer.

Reve og Jakobsen (2001, s.37) kategoriserer ulike former for koblinger på følgende måte:

- Vertikale koblinger i produktmarked: Kunder og leverandører
- Horisontale koblinger: Komplementære bedrifter (Økt omsetning i bedrift X fører til økt omsetning i bedrift Y) og rivaliserende bedrifter (økt konkurranse = økt kunnskap)
- Markedskoblinger: FoU resultater, kompetanseutvikling ved omsetning av ansatte, konsulenter med forskjellig samarbeid innenfor samme klynge og styremedlemmer som sitter i flere styrer innenfor samme klynge.

Med avanserte leverandører menes her sofistikerte leverandører som ofte har høy kunnskap om produktene. Dette fører til leverandører ofte stiller høyere krav til produksjon, noe som fører til at en klynge må innovere. Avanserte leverandører vil derfor sørge for at man får informasjon om forhold og innoverer før konkurrentene.

4. Strategi, struktur og rivalisering / Konkurransforhold

Analysen ønsker å avdekke hvordan firmaer skapes, organiseres og ledes, således i hvilken grad klyngen inneholder intern konkurranse. Ifølge Porter er fullkommen konkurranse nødvendig dersom bedriften skal utvikle sin konkurranseevne og innovasjonsprosess (Porter, 1990, s. 82). Den grunnleggende ideen er at vji kan måle konkurranseforhold med fem gitte variabler presentert av Reve (2007): 1. Konkurransetype, 2. konkurransestruktur, 3. kapasitetsforhold, 4. inngangs- og utgangsbarrierer og 5. spillsituasjoner

Det viktigste poenget i modellen til Porter finner du i rivalisering og spillsituasjoner. Der flere bedrifter konkurrerer på hjemmemarkedet, er også andelen av globale aktører større fra de samme markedene. Dette skjer fordi innovasjonsprosessen blir mer vektlagt når man skal konkurrere mot naboer for å komme først til markedet.

Næringsklynger er kjennetegnet ved hard konkurranse, og det er derfor ikke noe forskning som sier at lønnsomheten til bedriftene i en næringsklynge er høyere enn i andre næringer. Reve og Jakobsen (2001, s. 34) sier imidlertid at bedrifter som er etablert i globale tyngdepunkt innenfor sin næring vil være konkurransedyktig på alle markeder. Det betyr at selv om en bedrift ikke tjener spesielt mye penger i denne næringsklyngen, vil de sannsynligvis ha desto høyere lønnsomhet i andre markeder. Legemiddelindustrien i Sveits, kameraindustrien i Japan og off-shore teknologi i sør og vest-Norge er gode eksempler på dette.

Hvordan omgivelsesfaktorene påvirker bedrifter i en gitt klynge

Det er i midten av disse fire faktorene i diamanten en bedrift vil befinne seg og lære hvordan den skal konkurrere. Diamanten viser hvilke forhold klyngen må ha til de eksterne og interne betingelsene for at den skal være konkurransedyktig både på hjemme- og det internasjonale markedet. Tilgang på ressurser og råvarer som er nødvendig for å være konkurransedyktig i næringen; informasjonen som former mulighetene en bedrift persiperer og retningen de velger å

allokere sine ressurser og ferdigheter; målet til eierne, sjefene og individene i selskapet; og viktigst av alt; presset et firma opplever for å investere og innovere (Porter, 1990, s. 75).

Riis (2000, s. 48) skriver at næringers internasjonale konkurransedyktighet i dag er et resultat av endogene komparative fortrinn - i motsetning til de tradisjonelle eksogene komparative fortrinn. Sagt på annen måte blir konkurransedyktighet i dag utviklet internt i næringer, mens de tidligere i langt større grad var gitt fra naturens side (Reve & Jakobsen, 2001, s. 39). Dette styrker troverdigheten av Porters diamantmodell.

Kultur

Porters Diamant har også fire eksogene tilleggsfaktorer presentert i de ulike klyngeanalysene av Reve & Jacobsen (2001, s. 45). I oppgaven vår har vi valgt å se på faktoren kultur, da faktorene myndighet, tilfeldighet og opinion faller utenfor vårt studie. Kulturen i området spiller en vesentlig rolle for bedriftenes evne til å realisere sitt potensialet (Reve & Jakobsen, 2001, s. 45) En har sett at regioner med en etablert kultur for entreprenørskap og nyskaping har en større konsentrasjon av næringsklynger. Aktørene vil her påvirke hverandre og med dette utvikle en mentalitet som blir mer innovasjon og lønnsomhetsorientert (Reve & Jakobsen, 2001, s. 46). Slik bidrar altså kulturen til en selvforsterkende vekst.

4.2 Oppgraderingsmekanismer

Vi skal nå se på hvordan Reve og Jakobsen vektlegger enkelte mekanismer som kan påvirke til økt verdiskapning. Dette er mekanismer som settes i gang når omgivelsene har bestemte karaktertrekk. Vi spesifiserer tre mekanismer: Innovasjonspress, komplementaritet og kunnskapsspredning.

4.2.1 Innovasjonspress

I klyngetilnærmingen hadde man opprinnelig ikke noe eksplisitt fokus på innovasjon, men dette har senere blitt inkludert, riktignok ikke som et hovedfokus, men som en av flere oppgraderingsmekanismer (Spilling & Rosenberg, 2007, s. 70).

Innovasjonstakten er langt høyere i noen næringer enn andre. Dette forklares ved at forutsetningene for innovasjonen er annerledes i forskjellige næringer. Innovasjonspress er et resultat av flere faktorer, men vi kan kategoriserer de viktigste som:

- ❖ Avanserte kunder
 - Kunder som stiller høye krav til bedriftens produkter eller tjenester
- ❖ Kunnskapsspredningen
 - Åpen og rik kommunikasjon mellom kunder, leverandører og konkurrenter fører til kunnskapsspredning i næringen.
- ❖ Alternative leverandører
 - Kunden kan velge mellom flere leverandører. Økt konkurranse fører til økt innovasjonspress i klyngen.

Dersom disse faktorene er på plass, og klyngen tilrettelegger for hard konkurranse vil leverandørene oppleve impulser til forbedring og økonomiske incentiver for å respondere på impulsene. Det er samvirke av disse faktorene som fører til innovasjonspress som igjen fører til økt verdiskapning (Reve & Jakobsen, 2001, s. 40).

4.2.2 Komplementaritet

Komplementaritet øker verdiskapningen i en klynge ved å forbedre bedriftens (og næringens) effektivitet. Hovedideen ligger i at bedrifter med geografiske samlokasjon har felles ressurser delt på næringen/klyngen. Dersom man skal utnytte skalafordeler må det være et visst antall bedrifter til stede for at man skal kunne utnytte ressursene. Sagt på en annen måte må det eksistere en kritisk masse av bedrifter for at visse typer ressurser skal bli tilbudt (Reve & Jakobsen, 2001, s. 41).

Det er tre kriterier som må være tilfredsstillende for at verdiskapningen i klyngen oppnår selvforsterkende vekst:

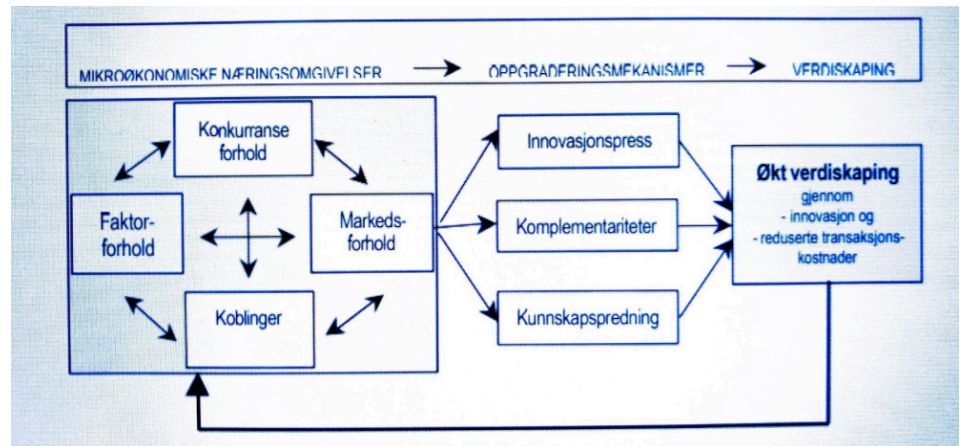
- ❖ Ressursene må være komplementære i markedet eller som innsatsfaktorer for bedriftene
- Det betyr at ressursene må kunne brukes av flere virksomheter
- ❖ Ressursene må ha fallende enhetskostnad
- Etterspørselen må være av et visst omfang for at ressursen skal bli tilbudt.
- ❖ Det må være betydelige mobilitetsbarrierer
- Ressursene må komme, ikke kunne hentes utenfra.

Verdiskapningen til bedriftene avhenger av i hvilken grad ressursene vil være tilgjengelig. Dette skjer samtidig som næringen må ha en viss størrelse for at ressursene blir tilbudt. Vi ser hvordan disse faktorene er selvforsterkende og i hvilken grad dette kan påvirke klynger til å øke i omsetningen og oppnå kritiske masser av nødvendige ressurser (Reve & Jakobsen, 2001, s. 41-43) .

4.2.3 Kunnskapsspredning

Den tredje oppgraderingsmekanismen i Porters diamantmodell tar for seg utvikling og spredning av kunnskap. Når aktørene i en næring møtes, enten i økonomiske, sosiale eller personlige sammenhenger vil de utveksle kunnskap og erfaringer (Reve & Jakobsen, 2001, s. 43). På denne måten vil også ny kunnskap blomstre til, og vi vil oppleve nye ideer, innsikt og forståelse mellom ulike aktører. Reve og Jakobsen (2001, s. 43) legger vekt på koblinger mellom aktørene i og mellom næringer. Jo flere koblinger man har, jo mer variert de er og jo flere aktører som inngår i koblingene vil vi oppleve økt kunnskapsspredning. I forskningen til Riis (2000), referert til i boken *Et Verdiskapende Norge* (Reve & Jakobsen, 2001, s. 43) tyder det på at kunnskap spres raskere mellom bedrifter som er samlokaliserte. Det skyldes enkelt at det er flere arenaer for kommunikasjon blant bedrifter som er lokalisert på samme område.

Når vi har tilført diamantmodellen disse oppgraderingsmekanismene vil den se slik ut:



(Reve og Jakobsen, 2001, s.29).

Det som gjør oppgraderingsmekanismene så interessante, er at mekanismene er selvforsterkende, noe som illustreres ved den tykke “feedback” pilen i modellen fra verdiskaping til mikroøkonomiske omgivelser.

5.0 METODE

I oppgaven har vi brukt en metodisk tilnærming for å tilegne oss informasjon om hvordan medlemskapet i NCE Media påvirker medlemsbedriftene. Gripsrud, Olsson & Silkoset (2016, s. 15) forklarer metodisk tilnærming som en planmessig fremgangsmåte for å bedre kunnskap om forhold som er av betydning. Gripsrud et al., (2016, s. 33) påpeker relevansen av å fastsette formålet med analysen i forkant av utredningen. I vår oppgave vil formålet med analysen være å kartlegge hvordan klyngen fungerer som et verktøy for medlemsbedriftene. Videre vil vi se på valg av design og metode, samt rammeverket for vår undersøkelse og gjennomføring.

5.1 Valg av design

Tove Thagaard (2009, s. 87) skriver at kvalitativ metode kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Flexibiliteten innebærer at forskeren kan endre innsamlingsstrategi mens analysen av dataene foregår. På denne måten kan man arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen. Dette er særlig grunnet at analyse og tolkning betraktes som gjennomgående aktiviteter gjennom hele arbeidet. Forskeren reflekterer over hvordan materialet kan fortolkes mens hun eller han er ute i felten (Thagaard, 2009, s. 30). En annen fordel med kvalitativ metode er at forskeren kan stille intervjuobjektet oppfølgingsspørsmål. Da kan en få utfyllende og utdypende svar, rydde opp i misforståelser og gå dypere inn i interessante temaer (Larsen, 2017, s. 29). Ghauri og Grønhaug (2010, s. 54) forteller om tre ulike forskningsdesign innenfor kvalitativ metode, herav eksplorerende, deskriptivt og kausalt. Ved et ustrukturelt problem vil det være vanlig å bruke en eksplorerende tilnærming. Saunders, Lewis og Thornhill (2009, s. 140) viser til tre prinsipielle måter å utføre eksplorerende forskning: søk gjennom litteratur, intervju og fokusgrupper.

I vår oppgave har vi valgt det eksplorerende designet ved bruk av sekundærdata i søk av teori og informasjon om NCE Media, og bruk av primærdata ved utførelse av respondentintervjuer. Vi startet med research rundt klynger for å danne oss et helhetlig bilde av denne typen å organisere næringer på. I etterkant av dette, intervjuet vi ledelsen av NCE Media for å få et bilde av hvordan akkurat den klyngen fungerte. Dette var med å skape et helhetlig bilde av klyngen og førte oss til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi fortsatte med å gjennomføre åtte respondent intervjuer og analysere disse for å finne svar på vår problemstilling.

5.2 Valg av metode:

Vi valgte semistrukturerte intervjuer som utgangspunkt for gjennomføring av oppgaven. Dette gjorde vi for å få fyldig og

omfattende informasjon om hvordan intervjuobjektet opplever sin arbeidssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard, 2009, s. 87). Slike intervjuer kan gi særlig god informasjon om informantens erfaringer, tanker og følelser (Krumsvik, 2014, s. 125), noe som vil hjelpe oss å kartlegge lederens og bedriftens erfaringer med klyngen.

5.3 Rekruttering og utvalg

Vi har benyttet oss av et strategisk utvalg ved gjennomføring av våre intervjuer; vi valgte informanter som hadde nødvendige egenskaper og kvalifikasjoner som var strategisk i forhold til vår problemstilling (Thagaard, 2009, s. 55).

I henhold til faget og oppgaven foretok vi et strategisk utvalg av nøkkelpersoner i små og mellomstore bedrifter innenfor NCE-Media. Fire kriterier ble satt da vi skulle finne respondenter til intervju: Disse ble utarbeidet på bakgrunn av vårt fordypningsfag og informasjon vi fant om NCE-Media på nett.

Kriterie 1: Intervjuobjektene skulle tilhøre en bedrift med mellom 1 og 250 ansatte, slik at de var innenfor kategorien små og mellomstore bedrifter.

Kriterie 2: Bedriften skulle være medlem i NCE Media.

Kriterie 3: Intervjuobjektet skulle være tilgjengelig face-to-face, slik at vi skulle ha mulighet til oppfølgingsspørsmål. På denne måten vil det være mulig for intervjuobjektet å tilføye informasjon, noe som kan føre til en dypere samtale og avdekke latente forhold.

Kriterie 4: Personene som skulle intervjues måtte ha strategisk innsikt i selskapet og oversikt over bedriftens overordnede mål. Intervjuobjektet skulle ha en sentral rolle i bedriften som daglig leder, strategisk ansvarlig, sjefredaktør eller lignende.

For å besvare vår problemstilling var det viktig at våre intervjuobjekter oppfylte disse fire kravene, ettersom dette ville gi oss

mer valide svar på problemstillingen vår.

5.4 Intervjuguide

Vi utførte åtte respondentintervjuer, hvorav et var med ledelsen i NCE Media og syv intervjuer med nøkkelpersoner i medlemsbedrifter av klyngen. Vi valgte å la respondentene og bedriftene være anonyme for å kunne få mer ærlige svar og dermed oppleve økt grad av validitet. Alle våre intervjuer varte i over en time. På forhånd av intervjuene var det viktig for oss å lese oss opp på bedriftene for å lettere kunne spørre oppfølgingsspørsmål. Vår semistrukturert tilnærming gjorde at temaene vi skulle spørre om ble satt på forhånd, men rekkefølgen av temaene ble bestemt underveis i intervjuet. Ved en slik tilnærming vil respondenten kunne snakke løsere om tema samtidig som vi er sikker på at vi får svar på våre spørsmål. Tilnærmingen gjorde det også lettere å stille oppfølgingsspørsmål og gå dypere inn på interessante temaer som ble tatt opp underveis i intervjuet (Thagaard, 2009, s. 88-89).

5.5 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har hensikt å måle (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2016, s. 61). Altså kan validiteten brukes som en gyldighetsvurdering og kvalitetssjekk av den innsamlede dataen og studiens forskningsdesign (Yin, 2014, s. 45). Validiteten deles opp i tre komponenter: Begrepsvaliditet, Intern og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet handler om hvilken måte undersøkelsen måler det du har intensjon om å måle (Saunders, et al., 2009, s. 373). Her vil det være avgjørende at respondenten har samme oppfatning av spørsmålene som vi har og at vi har vektlagt det ved utforming av intervjuguiden.

Intern validitet handler om hvilket empirisk belegg en har for å underbygge konklusjonene som trekkes. Dersom det er tvil om at forskerne har foretatt de riktige sluttningene, vil dette være en trussel for undersøkelsens indre validitet.

Ekstern validitet handler om at funnene fra undersøkelsen kan generaliseres, og dermed brukes for et større utvalg enn det studie tar for seg (Dahlum, 2018). Utvalget vi har tatt for oss har bestått av store og mindre aktører i klyngen for å få et mer nyansert svar som kan brukes om et større utvalg enn hva vi har tatt for oss.

5.6 Reliabilitet

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud, et al., 2016. s. 61). Den referer til i hvilke grad din innsamlingsteknikk og analyse vil gi holdbare data som kan testes på nytt og gi samme resultater.

Saunders, Lewis og Thornhill (2009, s. 156) fremstiller hvordan reliabiliteten kan testes ved å stille disse tre spørsmålene:

1. Vil de samme målingene gi samme resultat i en annen anledning?
2. Vil lignende observasjoner bli nådd av andre observatører?
3. Er det åpenbart hvilke konklusjoner som kom frem av råmaterialet?

I vår bachelor ble det gjennomført åtte intervjuer av 103 medlemsbedrifter. Faren for svak reliabilitet ligger i antall bedrifter intervjuet: Vi har et utvalg på omtrent 7,7% av den totale klyngen. Medieklyngen består av ulike små og mellomstore bedrifter og deres behov/bruk av medlemskapet til NCE-media kan variere. Vi valgte å intervju bedrifter av ulike størrelser slik at vi skulle få et representativt utvalg i henhold til resten av medieklyngen. I vårt tilfelle var respondentenes svar ganske homogene, medlemsbedriftene hadde altså en tilnærmet felles oppfatning av verdiskapning de fikk tilført fra NCE Media. Våre kriterier til respondentene skaper også bedre reliabilitet i svarene vi fikk. Råmaterialet ga oss en åpenbar konklusjon på hva som kom frem. Vi velger dermed gå videre i oppgaven på bakgrunn at intervjuene er reliabel.

5.7 Forsknings spørsmål

I etterkant av intervju med ledelsen i NCE Media, bruk av sekundærdata og teorigjennomgang kom vi frem til åtte forsknings spørsmål inndelt i fem tema.

Tema 1: Innovasjon og kunnskapsdeling:

“Tilrettelegger NCE Media for innovasjon?”

“Åpner klyngen for kunnskapsdeling på tvers av bedriftene?”

Tema 2: Deling av kunnskap:

“Tilrettelegger NCE Media en arena for kunnskapsdeling, utvikling og nye samarbeid?”

“Deler medlemmene av klyngen kunnskap åpent på tvers av bedrifter innad NCE Media?”

Tema 3: Samhandling:

“Har NCE Media og samlokaliseringen i MCB skapt mer samhandling mellom bedriftene i klyngen nå enn tidligere?”

Tema 4: Internt arbeid:

“Er det enklere for bedrifter i klyngen og få arbeid internt i klyngen, enn bedrifter som står utenfor?”

“Dersom det er enklere for bedrifter i klyngen å få oppdrag internt i klyngen, vil dette være med på å dempe konkurransen og innovasjonsprosessen?”

Tema 5: Samarbeid mellom klynger:

“Gjør NCE Media det lettere å samarbeide med bedrifter i andre næringsklynger?”

6.0 Funn fra respondentintervju

Våre forsknings spørsmål skal hjelpe oss å kartlegge de reelle effektene medlemsbedriftene opplever som et resultat av medlemskapet i NCE Media. Vi foretok deretter en hermeneutisk

tematisk analyse av de kvalitative dataene intervjuene gav. I det følgende avsnitt vil vi presentere svar på forskningsspørsmålene våre som videre vil hjelpe oss å besvare problemstillingen.

I våre funn vil vi fremheve utdrag fra enkelte respondenter:

Respondent 1: Leder i NCE Media.

Respondent 2: Leder i redaksjonell bedrift.

Respondent 3: Daglig leder i teknologi bedrift.

Respondent 4: Strategisk ansvarlig i PR byrå.

Respondent 5: Daglig leder i teknologi bedrift.

Respondent 6: Medeier i teknologi bedrift.

De andre respondentene vil bare bli omtalt i plenum.

- Tema 1** omhandler klyngens egenskap til å tilrettelegge for innovasjon. Ut ifra samtaler med klyngens ledelse var det sterkt fokus på å hjelpe bedriftene å kommersialisere ideer, teknologier og knytte sammen komplementære bedrifter for å fremme utvikling.

“Tilrettelegger NCE Media for innovasjon?”

For å svare på dette forskningsspørsmålet, må vi se det i lys av hvordan innovasjon skapes i klynger. Ut ifra teorien presentert tidligere i oppgaven får vi følgende delspørsmål:

“Åpner klyngen for kunnskapsdeling på tvers av bedriftene?”

“Ledelsen i NCE Media satte oss i direkte kontakt med en teknologibedrift for å samarbeide med å utvikle noe nytt sammen. Dette var grunnet at vi hadde produkter som kunne være komplementære. Videre har vi også sett hvordan små teknologibedrifter har brukt noen av de større selskapene som en form for testlab innad i klyngen. Dette har ført til at de større selskapene har fått rimeligere teknologi og de små har fått vist seg frem” - Respondent 2.

“Klyngen har hjulpet oss å skaffe mer midler til videre utvikling av produkter” - Respondent 3.

“Vi bidrar jo til kunnskapsdeling ved å holde foredrag og seminarer på MCB” - Respondent 4.

“NCE Media satt oss i direkte kontakt med en redaksjonell bedrift for å utvikle en ny ide til konsumentmarkedet. Dette samarbeidet skal lanseres i løpet av kort tid” - Respondent 5.

I alle åtte intervjuene kom det frem at NCE Media hjelper medlemsbedrifter med kommersialisering. Det ble nevnt hvordan NCE hjelper bedriftene å knytte nettverk med de riktige nøkkelpersonene eller virksomhetene for å kunne innovere sitt produkt. Dette var noe de gjorde ved å ha workshops, frokost/lunsjmøter og diverse “Show and tell”. NCE Media skaper koblinger mellom komplementære bedrifter for å kommersialisere teknologier og skaper vinn-vinn situasjoner. I intervjuene fikk vi konkrete eksempler på hvordan NCE Media har vært en direkte påvirkningskraft for innovasjons og innovasjonssamarbeid. Respondent 1 påpekte også hvordan noen av de større selskapene i klyngen hadde hatt flere utspring som har blitt mindre teknologibedrifter, som videre har laget innovative produkter og blitt verdensledende innenfor mediebransjen.

- 2. Tema 2** omhandler hvorvidt klyngens medlemsbedrifter blir oppmuntret til å dele kunnskap og samarbeide på tvers av organisasjonen for å fremme utvikling ved virkemidlene kompetansepåfyll og allianser.

“Tilrettelegger NCE Media en arena for kunnskapsdeling, utvikling og nye samarbeid?”

“NCE lager en arena hvor vi alle blir tilkoblet hverandre ved å være i samme klynge. De er også med å åpne opp for mer samarbeid ved at vi bare kan ta heisen opp en etasje og der har vi et selskap som er blant verdens beste innenfor medieteknologi” - Respondent 2.

“Vi involverer oss med de andre bedriftene i den grad det er naturlig,

ved å sparre med bedrifter som holder på med lignende ting som oss”

- Respondent 2.

“Det blir jo kunnskapsdeling på disse “Show and tell”, der får du innput av de andre bedriftene og kan føre til nye samarbeid” -

Respondent 3.

“Vi blir invitert til flere events på MCB, blant annet seminarer og “Show and tell”. Det er ikke alt vi har tid til, men det bidrar jo til kunnskapsdeling og kan sette i gang samarbeid” - Respondent 4.

“Vi føler NCE Media er interessert i medlemsbedriftene og prøver å trekke oss inn til “Show and tell” og seminarer. Da vi holdt “Show and tell” fikk to nye møter om mulig samarbeid.” - Respondent 5.

“Vi føler det er for mye mangfold i klyngen, at det skulle vært flere like bedrifter som oss. Dette gjør at vi ikke får like mange sparringspartnere innad i klyngen” - Respondent 6.

Respondentene fortalte at NCE Media tilrettelegger for at bedriftene kan drive med kunnskapsdeling og utvikling. Klyngeledelsen bidrar med tilrettelegging av kompetansepåfyll ved å invitere profilerte foredragsholdere innenfor bransjen. De inviterer også bedrifter til å holde “Show and tell” slik at klyngen skal holde seg oppdatert på hva alle bedriftene driver med og kan føre til samarbeid. En respondent presiserte at du må selv engasjere deg for å få mest mulig tilbake fra klyngesamarbeidet. I enkelte områder i MCB kunne bedrifter bruke andre medlemmers teknologiplattform for å ta i bruk teknologi de ellers ikke har tilgang til. Dette åpner for kompetansepåfyll innad i klyngen og skaper mer samarbeid mellom medlemmene. Det var en respondent som hevdet at deres bedrift ikke hadde nok sparringspartnere, og at de derfor måtte finne nødvendig kompetanse utenfor klyngen.

“Deler medlemmene av klyngen kunnskap åpent på tvers av bedrifter innad NCE Media?”

“For vår del har vi faktisk fått bruke teknologi veldig billig og til

tider gratis ved at vi er med i klyngen. Det er dog litt forskjellig i hvilke grad noen bedrifter velger å inkludere seg i klyngen. Etter min mening er noen bedrifter er veldig flinke, mens andre er litt stille” -

Respondent 2.

“Miljøet i klyngen er satt sammen av bedrifter som driver med lignende oppgaver, dette fører til sparring mellom bedriftene og gjør at bedriftene prater mer sammen og deler kunnskap” - Respondent 3.

“Jeg tror at noen er bedre enn andre på dette. Føler ledelsen er interessert i å trekke medlemsbedriftene inn til arrangementer å dele kunnskap på den måten” - Respondent 5.

Dem som stilte seg mest positiv til kunnskapsdelingen, var også dem som tilsynelatende var mest aktive innad i klyngen. Det kom også frem at ikke alle bedriftene var like åpne og deltakende. Videre kom det frem at kunnskapsdeling foregår på frokostseminarer, seminarer og show and tell. Alle respondentene påpekte en økt samhandling mellom medlemsbedriftene etter samlokaliseringen. En av grunnene bak dette var at både kunder og konkurrenter arbeider tettere sammen enn tidligere. Det ble også nevnt at de åpne kontor plassene og deling av teknologi var bevis på klyngens deling av kunnskap.

- 3. Tema 3** er en forlengelse av tema 2 og omhandler samhandling mellom bedriftene i klyngen. Flere av Bergens store mediebedrifter har tidligere samarbeidet, og holdt til i nærhet (om ikke samme bygg) av hverandre. Dette ga oss følgende forskningsspørsmål:

“Har NCE Media og samlokaliseringen i MCB skapt mer samhandling mellom bedriftene i klyngen nå enn tidligere?”

“Jeg har fått et klart inntrykk av at bedriftene innad samhandler mer nå enn før. Det er så mange interessante bedrifter her, og medlemskapet gjør det lettere å knytte kontakt med hverandre”-

Respondent 2

”Selv om vi ikke har kontor i MCB, blir vi ennå invitert med og kan

bruke MCB til våre møter og andre events vi vil arrangere”. -

Respondent 3.

“Ved å skape et felles knutepunkt med møter, kantineprat og en felles merkevare, MCB. Så fører det til mer prat mellom bedriftene, samarbeid og mer åpenhet” - **Respondent 4.**

“Jeg føler det har blitt veldig mye mer samhandling nå enn før MCB. Det har blitt mye mindre tiltak å gå på besøk til medlemsbedriftene eller spørre ledelsen om hjelp, nå som alle er samlet.” - **Respondent 6.**

Alle åtte respondentene mente at det var blitt mer samhandling innad i klyngen etter samlokaliseringen i MCB. Igjen kom det frem hvordan de ulike events i MCB hjelper bedriftene å samhandle og innlede prosjekter sammen. Kantinepraten fører til økte relasjoner mellom personalet i de respektive bedriftene. Terskelen for å spørre om hjelp eller knytte kontakt med andre medlemsbedrifter har blitt mye mindre. Samlokaliseringen hjelper bedriftene å knytte flere koblinger, noe som gjør at nettverket i NCE Media blir mer sammenkoblet.

4. Tema 4 omhandler i hvilken grad det har vært lettere å få oppdrag medlemsbedriftene seg i mellom enn for konkurrenter utenfor klyngen.

“Er det enklere for bedrifter i klyngen og få arbeid internt i klyngen, enn bedrifter som står utenfor?”

“Vi har jo fått til flere samarbeid innad i klyngen, som jeg mener har vært lettere grunnet medlemskapet” - **Respondent 2.**

“Jeg tror absolutt det, men for oss har det ikke vært så relevant. vi hadde kunder innad i klyngen før medlemskapet.” - **Respondent 4.**

“Jeg mener vi har fått et kvalitetsstempel ved å være med i klyngen. Dette har ført til lettere å få arbeid innenfor og utenfor klyngen, men vi har ikke brukt dette så mye tidligere. Vi har lyst å være mer aktiv innad i klyngen fremover” - **Respondent 5.**

Det var bred enighet blant respondentene. Dersom de trengte medieteknologi, konsulentoppdrag eller var på utkikk etter redaksjonelle tjenester brukte de medlemmene i klyngen først. Respondentene var også enig i at det ville være enklere for bedrifter å få oppdrag internt i klyngen enn for bedrifter som ikke var med i klyngen.

“Dersom det er enklere for bedrifter i klyngen å få oppdrag internt i klyngen, vil dette være med på å dempe konkurransen og innovasjonsprosessen?”

“Er du fremragende bedrift innenfor mediebransjen, så er du med i NCE media. Det er en no brainer! Og dermed vil vi ikke trenge å lete utenfor NCE.” - Respondent 3.

“De som driver innenfor medie og medieteknologi vil uansett oppsøke NCE Media, så jeg tror ikke det vil dempe konkurransen eller innovasjonen” - Respondent 5.

Her kom det frem at respondentene mente det ikke hemmet innovasjonsevnen å kun lete etter leverandører innenfor NCE Media. Det ble påpekt at små innovative bedrifter ikke hadde de store medlemskostnadene, og det ville derfor ikke være noe argument å ikke være med i klyngen.

5. Tema 5 er veldig interessant da vi ikke lenger bare ser hvordan det fungerer internt i klyngen, men er interessert i å se hvordan de klarer å skape koblinger på tvers av næringsklynger. Tema stiller følgende forskningsspørsmål:

“Gjør NCE Media det lettere å samarbeide med bedrifter i andre næringsklynger?”

“Vi hadde møte med NCE Tourism for å diskutere om mulig

samarbeid mellom klyngene. Det førte videre til et arrangement med speed-dates med de sentrale bedriftene i hver klynge, som kan føre til samarbeid” - Respondent 1.

“Vi har faktisk fått kontakt med GCE Subsea via vår “Show and tell” i MCB. Vi skal nå i møter med dem om et mulig fremtidig samarbeid” - Respondent 5.

Respondent 5 påpekte at det også er andre klynger som blir invitert når det avholdes events i MCB. Dette åpner for potensielle koblinger og fremtidige prosjektarbeid mellom NCE Media og andre næringer. I intervjuet med ledelsen kom det også frem at det var avholdt speed-dates mellom ulike bedrifter i NCE Tourism og NCE Media for å muliggjøre samarbeid på tvers av klyngene.

7.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte våre funn fra metodedelen opp mot teorien for å besvare vår problemstilling. Ved å bruke teori og Porters diamantmodell får vi klare signaler på hvordan en klynge skal og bør fungere, videre vil vi se teorien opp i mot vår empiriske data for å til slutt kunne besvare vår problemstilling.

1. Innovasjon

- a. ***“Tilrettelegger NCE-Media for innovasjon?”***
- b. ***“Åpner klyngen for kunnskapsdeling på tvers av bedriftene?”***

Det kom tydelig frem av våre funn at klyngen og bedriftene var opptatt av innovasjon og utvikling. Det var et sterkt fokus fra ledelsen av klyngen å hele tiden være i front på teknologiske løsninger og hjelpe til med kommersialiseringen av disse. NCE Media tilrettelegger for innovasjon ved å knytte sammen eksisterende bedrifter i klyngen hvor de ser potensiale for samarbeid. Det fremkommer også fra intervjuene at nyskapning skjer ved nye samarbeid og kunnskapsdeling mellom bedriftene, enten ved

seminarer eller åpne kontorer og teknologiplattformer hos nøkkelbedriftene i klyngen.

Litteraturen sier at innovasjon fører til økt konkurranseevne og økt verdiskapning for bedriftene. Teorier for innovasjon og Porters diamantmodell forteller at innovasjon i klynger skjer når bedrifter i samme bransje samles i en geografisk konsentrasjon. Her skapes innovasjon ved at bedrifter konkurrerer om de samme andelene og derfor hele tiden må utvikle seg for å møte kravene kunden stiller. Bedrifter som sover i timen og ikke følger med i utviklingen vil potensielt bli offer for disruptiv innovasjon jf. Clayton Christensen (2013). Det er derfor et ansvar hos medlemsbedriftene i klyngen at de hele tiden er oppdatert på hva som foregår i teknologi- og markedsutviklingen. Som våre data viser kan de gjøre dette ved å delta på de ulike arrangementene NCE Media avholder.

Fagerberg, Mowery og Nelson (2006, s. 75) argumenterer for at innovasjon finner sted når bedrifter deler kunnskap i en gitt klynge. Ved at to komplementære bedrifter jobber sammen, vil utvikling av eksisterende teknologi kunne anvendes på nye måter og vi vil derfor oppleve innovasjon. I intervjuene fikk vi et eksempel hvor ledelsen av klyngen koblet sammen en teknologi bedrift og en redaksjonell aktør for å skape et prosjekt med nyskaping innenfor mediebransjen; Prosjektet skal lanseres i løpet av 2018.

Porter (1990, s. 89-92) argumenterer for 3 faktorer som fremmer innovasjonspress i en klynge:

- *Avanserte kunder* er med på å stille høye krav til leverandører, og vil dermed gjøre at leverandøren hele tiden må utvikle produktet for å tilfredsstille kunden. Ledelsen i NCE Media må derfor alltid jobbe for at bedriftene i klyngen også har kunder i klyngen, om ikke tett relatert med næringen, slik at bedriftene alltid vil være foran konkurrentene sine. Dette vil også styrke den internasjonale konkurranseevne til bedriftene.

- *Kunnskapsspredning* er en forutsetning for økt innovasjonspress og skjer gjennom deling av kunnskap mellom bedriftene i klyngen; konkurrenter, kunder, leverandører og komplementære bedrifter. I intervjuene kom det frem at NCE Media tilrettelegger for kunnskapsspredning ved ulike seminarer og ved å fremme åpen dialog i klyngen. Dette var noe nøkkelbedriftene fremmet ved å gå foran som et godt eksempel med åpne kontorer og deling av teknologiplattformer.
- *Alternative leverandører* er en viktig faktor for innovasjonspress. Porter sier at dersom kunden kan velge mellom flere leverandører vil økt konkurranse føre til økt innovasjonspress. Konkurranse og samarbeid mellom aktørene i en klynge vil generere økt kompetanse, både gjennom rivalisering og gjensidig kunnskapsutveksling (Fjeldstad, Andersen og Viken, 2000, s. 9). Respondentene fremmet at NCE Media gjør en god jobb ved å samle konkurrerende medie og redaktør bedrifter i klyngen og dermed fremmer innovasjon. “Vigorous domestic rivalry creates sustainable competitive advantage” (Porter, 1990, s. 92). Porter begrunner denne påstanden ved å sette premisset for at internasjonal konkurransevne er viktigere for bedriften enn dominanse på hjemmemarkedet.

I teoridelen viste vi til hvordan Abelsen et al., presenterte de ulike innovasjonsmåtene. Innovasjonsaktiviteter i klyngen er sammenfallende med Abelsens DUI-modell. DUI-modellen handler om lang erfaring innenfor en virksomhet eller bransje og respondent 1 forklarte at noen av medlemsbedriftene utviklet sine innovasjoner på denne måten. Dette var mindre bedrifter som var utspring fra klyngens større bedrifter og brukte sin lange erfaring til innovasjon som de videre kunne selge til det internasjonale markedet. Respondent 2 fortalte om hvordan utspring fra et av de større selskapene i klyngen brukte det store selskapet som et utstillingsvindu for sin teknologi. Utsprangsbedriften bruker dermed sin moderbedrift som krevende kunde. Ved å teste nye løsninger kan de bruke testbedriften som et utstillingsvindu for potensielle internasjonale

aktører. Dette styrker innovasjonen og i den forlengelse også internasjonaliseringen i klyngen. Dette er et konkret eksempel på hvordan krevende kunder fører til økt innovasjon og konkurransevne i henhold til Porter`s diamantmodell.

2. Kunnskapsdeling og nye samarbeid

“Tilrettelegger NCE Media en arena for kunnskapsdeling, utvikling og nye samarbeid?”

Funn fra intervjuet viste at NCE Media tilrettelegger for kunnskapsdeling ved å holde diverse seminarer, “Show and tell” og sette bedrifter med komplementære produkter i kontakt med hverandre, slik at de kan lære av hverandre på et organisatorisk nivå, og kommersialiserer teknologier.

Teori fra Haugland (2015, s. 15) sier at den overordnede målsettingen ved strategiske allianser er å styrke konkurransevnen.

Komplementære produkter vil på lik linje som de fremmer innovasjon også hjelpe de involverte bedriftene i å ta andeler i markeder hvor det komplementære produktet er tilrettelagt. NCE Media opptre som megler og setter sammen bedrifter for å fremme strategiske allianser.

I intervjuene kom det frem at NCE Media skaper en arena for kunnskapsdeling, utvikling og nye samarbeid ved å fremme strategiske allianser blant medlemsbedriftene. I studien til Haugland (1994) referert til i Haugland (2004, s. 15) kommer det frem at målsettingen ved strategiske allianser er å styrke bedriftens strategiske posisjon nasjonalt- eller internasjonalt. Ledelsen i NCE Media åpner opp for ulike typer samarbeid og kunnskapsdeling. Det er konkrete eksempler på samarbeid for spesialtilpassede produkter, samarbeid for å konkurrere på nye markeder og tilgang på ny teknologi når teknologi benyttes av flere bedrifter. Dette er aktiviteter i Hauglands teorier som fremmer alliansene i klyngen; noe som vil føre til økt generelt konkurransevne i klyngen. Vi fikk et konkret eksempel på hvordan en teknologi bedrift og redaksjonell bedrifter hadde komplementære produkter som førte til at de kunne realisere gevinster

de ikke kunne klart alene. Det kom også frem at bedrifter innenfor NCE Tourism og teknologibedrifter innenfor NCE Media har vært i møter om samarbeid, som vil føre til at teknologibedriftene vil komme seg inn på et nytt marked. Det ble også nevnt at de større bedriftene innenfor NCE Media har fått spesialtilpasset produkter fra sine leverandører gjennom samarbeid innad i klyngen, noe som også skjedde i utspring bedriftene. I helhet kan vi si at Haugelands teorier om aktiviteter som skaper allianser er godt implementert i klyngen. Dette kom tydelig frem i intervjuene. Det kan derfor tolkes at klyngen består av bedrifter som har egenskaper og aktiviteter som fører til mer samarbeid innad i klyngen.

Studien fra Liabø og Greve (1998) viser hvordan sosiale bånd fungerer som en grunnstein for større sosiale systemer. Samlokaliseringen i MCB øker interaksjonen mellom de menneskelige ressursene som finnes i bedriften. Ved hyppige deltagelse på seminarer, kantine prat og strategiske allianser vil styrken på de sosiale båndene øke fordi tiden som brukes på relasjonen økes, emosjonell intensitet øker ved mer uformell kontakt, intimiteten forsterkes og gjensidig avhengighet øker.

I intervjuene kom det også frem at NCE Media tilrettelegger for strategisk allianse og samarbeid på tvers av klyngene. Respondent 5 opplevde relasjonsbygging med bedrifter i NCE Subsea i etterkant av "Show and tell" på MCB i regi av klyngeledelsen. Dette åpner opp for at bedriftene oppretter sterke bånd på tvers av klyngene, noe som vil være gunstig for hele næringen, fordi en ny klynge vil være i omgangskretsen til NCE Media.

Faktormarkedskoblinger sier at flere koblinger i en næring fører til økt kunnskap. Flere koblinger fører til økt kunnskap - som resulterer i innovasjon - som resulterer i verdiskapning og økt konkurransevne. Det betyr at NCE media bør implementere en strategi hvor bedriftene i klyngen har flest mulige koblinger til hverandre. Typiske

faktormarkedskoblinger kan eksempelvis være når ansatte bytter bedrift i klyngen og kompetanse overføres som et direkte resultat av dette, og det kan også være at konsulentfirmaer har kontakt med flere av bedriftene i klyngen, og på denne måten bruke kunnskapen en bedrift har lært seg når de har konsulentvirksomhet for en annen bedrift. Dette vil være gunstig for læring i medieteknologi, og også bransjeerfaring er veldig relevant for bedrifter i oppstart og begynnerfasen.

“Deler medlemmene av klyngen kunnskap åpent på tvers av bedrifter innad NCE Media?”

I intervjuene kom det frem at nøkkelbedriftene i klyngen var aktive og gode eksempler på åpne bedrifter som delte kunnskap på tvers av klyngen . På denne måten ville andre bedrifter ha muligheten til å ta i bruk teknologi de ellers ikke hadde tilgang til. Små og mellomstore bedrifter er ofte ikke kjennetegnet som bedrifter med stor nok kapital til å investere tungt i teknologi. Når medlemmene i klyngen åpner opp for at andre bedrifter kan ta i bruk teknologiplattformer åpner dette dører som ofte er lukket for SMB`er. NCE Media må derfor jobbe for en kultur som fremmer kunnskapsdeling på tvers av klyngen. Porter (1990, s. 86-87) argumenterer også for at kunnskapsspredning fører til økt verdiskapning, noe som igjen vil påvirke faktorene for en attraktiv og suksessfull klynge. Reve og Jakobsen (2001, s. 43) skriver i sine studier at kunnskap spres raskere mellom bedrifter som er samlokalisert. Vi tror derfor at MCB er en nødvendighet for at klyngen NCE Media skal fungere optimalt. Lærings- og innovasjonsmulighetene er høyere ved ved å drive næringsvirksomhet i en næringsklynge. Bedriftene drar direkte kostnads- og kunnskapsmessige nytte av det næringsmiljøet de er en del av (Reve, 2007, s. 45). Det er vanskelig å tallfeste noe direkte verdiskapning som en grad av medlemspris i NCE + leiepris i MCB.

3. Samlokasjon i MCB

“Har NCE Media og samlokaliseringen i MCB skapt mer samhandling mellom bedriftene i klyngen nå enn tidligere?”

Funn i intervjuene sier at samlokasjonen i MCB har ført til hyppigere koblinger mellom bedriftene. Ulike event, kantineprat og evnen til å gå rett inn til naboen var faktorer som førte til at samarbeidet i klyngen økte relativt mye. Ved at man samler hele klyngen i samme bygg fører det til at styrken på bånd blant medlemsbedriftene øker jf. Capaldo (2007, s.599). Sterke bånd vil tilrettelegge gjensidig kunnskap, og det gjør at det blir enklere å selektere samarbeidspartnere og generell effektiviserer samhandling. Liabø og Greve (1998) viser også hvordan Granovetter (1973) skaper klynge tendenser dersom man skaper sterke koblinger mellom flere bedrifter. Samlokasjonen vil dermed for eksempel gjøre at A har allianse med B, og B allianse med C, så vil A og C knytte bånd. Vi ser på MCB som en kritisk suksessfaktor for denne utviklingen. Diverse seminarer styrker også sosiale bånd, og effekten er en velfungerende klynge hvor de respektive bedriftene kjenner hverandre godt.

Ved samlokaliseringen i MCB tilrettelegger altså NCE-media for en kultur som fremmer entreprenørskap og nyskaping. Regioner som klarer utvikle lokale næringsklynger, vil øke livskraften i den samme klyngen, ettersom mentaliteten hos medlemmene vil bli mer innovasjon og lønnsomhets orientert (Reve & Jacobsen 2001, s.45).

4. Oppdrag i klyngen

“Er det enklere for bedrifter i klyngen og få arbeid internt i klyngen, enn bedrifter som står utenfor?”

I fra intervjuene har respondentene bred enighet om at de først så på bedriftene i klyngen når de trengte tjenester eller produkter som var tilgjengelig i klyngen. Dette støtter også klyngen som verktøy i henhold til Capaldo (2007, s.599). I Hauglands (2004, s.17-18) teorier om spesialtilpassede produkter snakker han om at langsiktige avtaler

styrker alliansen og hindrer bedrifter handle opportunistisk. Ved at bedriftene da samhandler og kjøper produkter eller tjenester av hverandre i NCE, vil graden av opportuniste synke, fordi partene muligens vil være avhengig av hverandre, og være opptatt av styrken på bånd bedriftene seg i mellom.

“Dersom det er enklere for bedrifter i klyngen å få oppdrag internt i klyngen, vil dette være med på å dempe konkurransen og innovasjonsprosessen?”

Funn fra intervjuene viste at respondentene ikke var redd for å dempe innovasjonsevnen i klyngen dersom man utelukkende handlet tjenester og/eller produkter av andre bedrifter i klyngen. Dersom påstanden “Er du fremragende bedrift innenfor mediebransjen, så er du med i NCE Media” er sann, vil ikke dette skape noe situasjoner som hemmer innovasjonsevnen til klyngen som helhet. Reve og Jakobsen (2001, s.43) vektlegger antallet av koblinger. De sier at økt antall koblinger vil føre til økt kunnskapsspredning, som i diamantmodellen til Porter fører til økt verdiskapning, og er selvforsterkende i faktorene til klyngen. På denne måten vil klyngens egenskaper bli styrket ved at bedrifter kjøper varer og tjenester av hverandre, enn å heller se til bedrifter utenfor NCE Media.

5. Samarbeid mellom klynger

“Gjør NCE-Media det lettere å samarbeide med bedrifter i andre næringsklynger?”

Som vist til tidligere i diskusjonsdelen har samarbeid mellom bedrifter oppstått som følge av seminarer holdt på MCB i regi av NCE Media. Ledelsen snakket åpen om klyngesamarbeid mellom NCE Media og NCE Tourism og fortalte om et prosjekt mellom de to forskjellige klyngene hvor de skulle utvikle teknologi som kunne brukes i samarbeid med turistnæringen. Mens respondent 4 fortalte om mulig samarbeid med NCE Subsea. Disse samarbeidene åpner opp for at du får en krevende kunde i en beslektet næring. Porter (1990, s.79) presiserer i diamantmodellen at krevende kunder i

hjemmemarkedet er nødvendig for at bedriften skal øke sin konkurransevne i det internasjonale markedet. Ved at NCE Media kobler medlemsbedriftene mot andre næringer i Norge, vil dette gi et konkurransefortrinn mot lignende aktører i utlandet. Igjen kan vi trekke inn teorier som vektlegger koblinger mellom bedrifter. Ved å bruke Reve og Jakobsen (2001, s.43) sine teorier om koblinger vil NCE Media sine koblinger til andre bedrifter i andre NCE føre til økt kunnskapspredning på tvers av klyngene, noe som vil gagne aktørene på begge sider av samarbeidet.

8.0 Konklusjon

8.1 Hovedfunn

I denne bacheloroppgaven har vi studert hvordan en klynge skal fungere optimalt. Vi har brukt kvalitativ metode for å se hvordan NCE Media fungerer for sine medlemsbedrifter, hvor vi har vært interessert i å se hvordan ledelsen jobber for å tilrettelegge innovasjon og økt konkurransevne for sine medlemsbedrifter, samtidig som vi har ønsket å se hvordan medlemsbedriftene oppfatter klyngen som verktøy for økt verdiskapning.

Vi ønsker dermed å svare på følgende problemstilling:

“Hvordan styrker NCE Media små og mellomstore bedrifters innovasjon og konkurransevne?”

Porter er streng i sin definisjon om økt konkurransevne som følge av samlokasjon. Vi har vurdert de viktigste premisene om klyngedannelse i Porters diamantmodell til: antall leverandører, krevende kunder og dynamisk hjemmemarked. I NCE Media sitt tilfelle opplever vi at klyngen er av svært nødvendig karakter for teknologibedriftene som operer i det globale markedet. Vi opplevde i vår kvalitative studie at SMB`ene i klyngen kunne nyte godt av samarbeid, kunnskapsdeling og jevnlig seminarer og andre tiltak presentert av NCE Media.

Ved å samle like bedrifter på samme sted vil innovasjon stige som følge av tett konkurranse mellom nabo-bedrifter, fordi de konkurrerer om samme marked. Sterk konkurranse er en av forutsetningene Porter tillegger innovasjon. SMB`er opplever også økt innovasjon hvor de får tilgang på samarbeid de kanskje ellers ikke ville fått utenfor klyngesamarbeidet. Økt samarbeid vil tilby bedrifter å se på innovative løsninger med nye perspektiver og kanskje åpne opp for at teknologi kan bli brukt steder hvor de ikke hadde tenkt tidligere.

Kunnskapsspredning og koblinger mellom bedriftene er begge kritiske suksessfaktorer for at klyngen skal fungere optimalt. Ledelsen av klyngen må i fremtiden legge til rette for at koblingsnettverket i klyngen blir så stort og har høy omløpshastighet. På denne måten vil kunnskapsspredning fungere optimalt, og klyngen vil oppleve økt grad av innovasjon som resultat av dette.

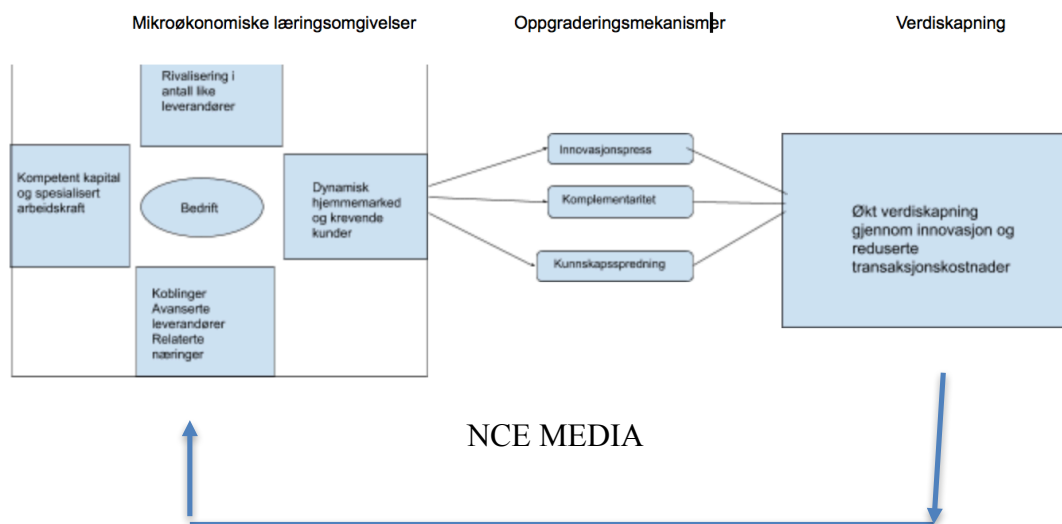
Samarbeid med andre klynger vil også føre til at antallet krevende kunder for en bedrift stiger, noe vi mener vil være utelukkende positivt for fremtidige internasjonale avtaler, hvor man gjerne kan presentere arbeidet man har gjort med samme næring i hjemmemarkedet. Dette gjør at bedriftene i klyngen får en slagkraft og erfaring andre liknende konkurrerende bedrifter i utlandet ikke har fått muligheten til.

For SMB`er vil også kostnadssiden ved spesifikk kapital være lavere enn i større bedrifter, og medlemskapet i NCE Media åpner for at bedriften kan oppnå samarbeid og tilgang på teknologier de ellers ikke ville hatt. I fremtiden vil det være viktig at NCE Media løfter kompetansen ved at de fortsetter å bygge kultur for kunnskapsdeling og innovasjon i klyngen. Klyngen må alltid vokse for å ta imot nye bedrifter, slik at konkurransen i klyngen alltid er sterk og virksomhetene vil øke sin konkurranseevne regionalt, og kanskje viktigst; internasjonalt.

Vi kan dermed konkludere at NCE Media styrker sine små og mellomstore bedrifters innovasjon og konkurransevne. For å videre øke innovasjonen og konkurransevnen innad i klyngen har vi valgt disse suksesskriteriene:

Suksesskriterier for økt innovasjon i NCE Media	Suksesskriterier for økt konkurransevne NCE Media
Stort antall like leverandører i klyngen	Innovasjon
Må være krevende kunder til medlemsbedriftene	Kunnskapsspredning
Ledelsen må tilrettelegge for økt kunnskap rundt aktuelle tema	Kultur
Bedriftene må implementere NCE Medias kunnskaps, kompetanse og delingskultur	Krevende kunder og avanserte leverandører
Relasjonsbygging, øke antall koblinger mellom bedriftene	Stort antall like leverandører
Tilrettelegge for tilgang på teknologi	Samarbeid med andre næringer

Her har vi skissert et utdrag av hvordan Porters diamantmodell kan se ut i henhold til NCE Media:



8.2 Kritikk til oppgaven og anbefaling til videre forskning.

Vi ønsker å gjøre leser oppmerksom på eventuelle feilkilder i denne oppgaven. Vi har begrenset vår metode til kvalitativ data, noe som åpner opp for at utvalget vårt ikke er representativ i sammenligning med resten av klyngen.

Vi tok opp lydbånd av alle intervjuene, og dette kan ha ført til at respondenten ble tilbaketrasket, fordi han eller hun var redd for at det ville lekke. Dette prøvde vi å løse proaktivt, ved å presisere at lydopptaket ble slettet etter bruk, og at intervjuet ville være helt anonymt.

Vår studie er basert på kvalitative data med et utvalg på 6,8% av klyngen. Selv om våre kriterier og utvalg kan sees på som et bra utvalg av mangfoldet til klyngen, kan dette også sees på som et lite utvalg.

I anvendelse av sekundærdata har teori vært utelukkende positive om klynger og samarbeid. Det kan derfor sees på som en mangel fra vår side at vi ikke har studert de negative effektene av klyngesamarbeid eller samlokalisering, til tross for at vi har prøvd å avdekke slike forhold i intervjuene.

På bakgrunn av ressursmangel i form av tid og vanskeligheter i å få tak i reelle tall har vi valgt å ikke bruke kvantitative metoder for å måle reell verdiskapning som følge av klyngens faktorer.

Anbefaling til videre forskning ville være å gjennomføre en kvantitativ studie for å se hvordan NCE Media medlemskap har påvirket små og mellomstore bedrifters verdiskapning, ved å se på verdiskapningen før medlemskap i klyngen og sammenlignet det med etter medlemskap i klyngen.

Litteraturliste:

Abelsen, B., Isaksen, A., & Jacobsen, S. (2013). *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovations and Entrepreneurship*. (3.utg). London: Wiley & Sons Ltd.

Bø, E., Gripsrud, G., & Nygaard. (2015). *Ledelse av forsyningskjeder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Capaldo, A. (2007). Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic. Management Journal*, 2007, 28. 599-600. DOI: 10.1002/smj.621

Christensen, C. (2013). *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press.

Christensen, R., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovations?. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Dahlum, S. (2018). *Validitet*. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Erichsen, M., Solberg, S., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Fagerberg, J., Mowery, C., & Nelson, R. (2006). *The oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Fjeldstad, Ø., Andersen, E., & Viken, M. (2000). *Verdiskaping og internasjonalt konkurranseedyktighet i norsk IKT-sektor*.

(Forskningsrapport 11/2000) Hentet fra:

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/78bd39c4ea69fe56c125773b003b2c91/\\$FILE/Rapport%2011-2000%20-%20Fjeldstad.PDF](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/78bd39c4ea69fe56c125773b003b2c91/$FILE/Rapport%2011-2000%20-%20Fjeldstad.PDF)

Gripsrud, G., Olsson, H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4th ed.). NY: Financial Times Prentice Hall.

Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, A. (2015). *Medieklyngen styrker hele regionen*. Hentet fra: <https://www.bt.no/btmeninger/kronikk/i/y83ar/Medieklyngen-styrker-hele-regionen>

Johnsen, H., & Pålshaugen, Ø. (Red). (2011). *Hva er innovasjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Larsen, A., K. (2017). *En enklere metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Liabø, B., & Greve, A. (1998) *Styrken i de svake bånd*. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/styrken-i-de-svake-baand>

Media Region Bergen. (2016). *Verdiskapning i medieklyngen*. Hentet fra: https://mediacitybergen.no/import_images/Nyheter/1487591629--verdiskapning-i-medieklyngen.pdf

MCB. (2018). Members. Hentet fra:
<https://mediacitybergen.no/members/>

NCE. (2015). *Næringsklynger 2015 for fremtidens innovative næringer*. Hentet fra:
<http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/publikasjoner/naringsklynger-2015-oppslag.pdf>

NCE. (2018) *Om klyngeprogrammet*. Hentet fra:
<http://www.innovationclusters.no/om-nic/>

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Vol 68(2), 73-93. Hentet fra:
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0fe98ca7-4021-4b1d-aaf7-eebe77268703%40sessionmgr103>

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Vol 76(6), 77-90. Hentet fra:
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4267bfc6-677f-4209-8ff9-ee6279d08fdf%40sessionmgr101>

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

Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Reve, T. (2007). 15 år med klyngestudier. Spilling, O. (Red). *Kunnskap, Næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Riis, C. (2000). *Klyngedannelser og økonomisk politikk*. (Forskningsrapport 16/2000). Hentet fra: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/c53f1f69f5ad9383c125773b00451f10/\\$FILE/rapport%2016-2000-Riis.PDF](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/c53f1f69f5ad9383c125773b00451f10/$FILE/rapport%2016-2000-Riis.PDF)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Sheshinski, E., Strom, R., & Baumol, W. (2007). *Entrepreneurship, Innovation and the growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*. New Jersey: Princeton University Press.

Spilling, O., & Rosenberg, A. (2007). Det norske innovasjonssystemet - institusjonell struktur og innovasjonsaktivitet. Spilling, O. (Red). *Kunnskap, Næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

SSB. (2018). *Virksomheter*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Traaseth, A. K. (2016) *Næringsklyngene er klare for større oppgaver*. Hentet fra: <https://www.innovasjon Norge.no/no/nyheter-liste/2016/naringsklyngene-er-klare-for-storre-oppgaver>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). California: SAGE Publications, Inc.

VEDLEGG:

Intervjuguide

1.0 Innledning:

1.1 Vi presenterer oss og forteller om intervjuets hensikt og formål.

Informer om hvordan informasjonen skal behandles i etterkant av intervjuet.

- Bachelorutdanning ved BI Bergen.
- Fordypning i små og mellomstore bedrifter.
- Ønsker å vite mer om hvordan medlemskapet i NCE Media hjelper små og mellomstore bedrifter.
- Hovedelementer fra intervjuet vil bli brukt i oppgaven og eller slettes etter sensur.
- Det vil bare være oss og veileder ved BI som har tilgang på råmaterialet fra intervjuet.
 - I oppgaven vil intervjuet bli presentert anonymt.

1.2 Intervjuet er frivillig og du kan la være å svare på spørsmål om du vil.

Du trenger ikke å dele ting du mener er bedriftssensitiv informasjon.

1.3 Er det greit vi tar opptak av intervjuet for å sikre at vi får med oss alt du sier?

2.0 Introduksjonsspørsmål:

2.1 Fortell kort om hvilke selskap du jobber for og hvilke oppgaver du gjør for bedriften?

2.2 Kan du kort fortelle om det strategiske virksomhetsområdet, samt overordnet strategi til selskapet/institusjonen?

2.3 Hva slags betydning hadde det for deres bedrift å bli med i NCE Media klyngen?

- har dere sett store endringer etter dere ble med i klyngen?

- Er det noen oppgaver som har blitt enklere nå som dere er en del av en klynge?

- Noen negative effekter av medlemskapet?

3.0 Hovedspørsmål klynge

3.1 Mener du det er mer samhandling mellom de ulike aktørene i bransjen nå som dere er samlet?

- Har dere samarbeidet med andre aktører innad i klyngen?

3.2 Hvordan har konkurransesituasjonen blitt påvirket av samlokaliseringen?

- har dere samarbeidet med andre konkurrerende aktører?

3.3 Hvilke tanker har du om deres bidrag i klyngen og omvendt?

3.3 Har du lagt merke til noen utfordringer for deres bedrift i forhold til å være med i klynge?

- evt har du sett noen utfordringer andre har fått ved å være med i en klynge?

3.4 Hvordan har konkurransesituasjonen blitt påvirket av samlokaliseringen?

- har dere samarbeidet med andre konkurrerende aktører?

3.5 Har dere vært med på noen felles investeringer som har gjort dere mer avhengig av klyngen?

3.6 Har klyngen hjulpet dere å innovere produkter?

- Har de bidratt til søknadsprosesser?

4.0 Deling av kunnskap

4.1 Hvordan føler du at aktørene i klyngen evner å lære av hverandre?

- Gi gjerne eksempler.

4.2 Hvordan mener du kunnskapsdelingen innad i klyngen er?

- Føler du noen bidrar mer enn andre?

4.3 Hvordan ser derfor dere at partenes bidrag vil påvirkes av samlokaliseringen?

4.4 På hvilken måte deles informasjon og kunnskap mellom aktørene i medieklyngen?

4.5 Mener du samlokaliseringen har ført til mer åpenhet mellom aktørene?

Avslutning

5.1 Er det noe du ønsker å legge til som du ikke har fått sagt i løpet av intervjuet?

5.2 Nevn at respondenten kan få tilsendt transkribert intervju om han/hun ønsker.

5.3 Forsikre oss at vi har riktig kontaktinformasjon og har mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Takk for intervjuet og at respondenten tok seg tid.