

KUNNSKAPSBASERTE TJENESTEYTERE ^F

Koblere og meglere av kunnskap i norsk næringsliv



RAGNHILD KVÅLSHAUGEN er dr.oecon. og førsteamanuensis ved Institutt for strategi og logistikk ved Handelshøyskolen BI.

SAMMENDRAG

Kunnskapsbaserte tjenesteytere bidrar både direkte og indirekte til verdiskaping i Norge. De skaper verdi slik som alle andre virksomheter, men samtidig bidrar de til indirekte verdiskaping ved at de hjelper andre virksomheter å løse problemer. Dette gjør at kunnskapsbaserte tjenesteytere bygger ekspertise og kunnskap i sin egen organisasjon samtidig

som de bidrar til kunnskapsutvikling blant kunder og partnere. Det viser også at kunnskapsbaserte tjenesteytere er avhengig av andre virksomheter for å utvikle seg. De trenger grønne beitemarker, det vil si spennende og lærerike oppdrag som bringer kunnskapsfronten fremover.

INTRODUKSJON

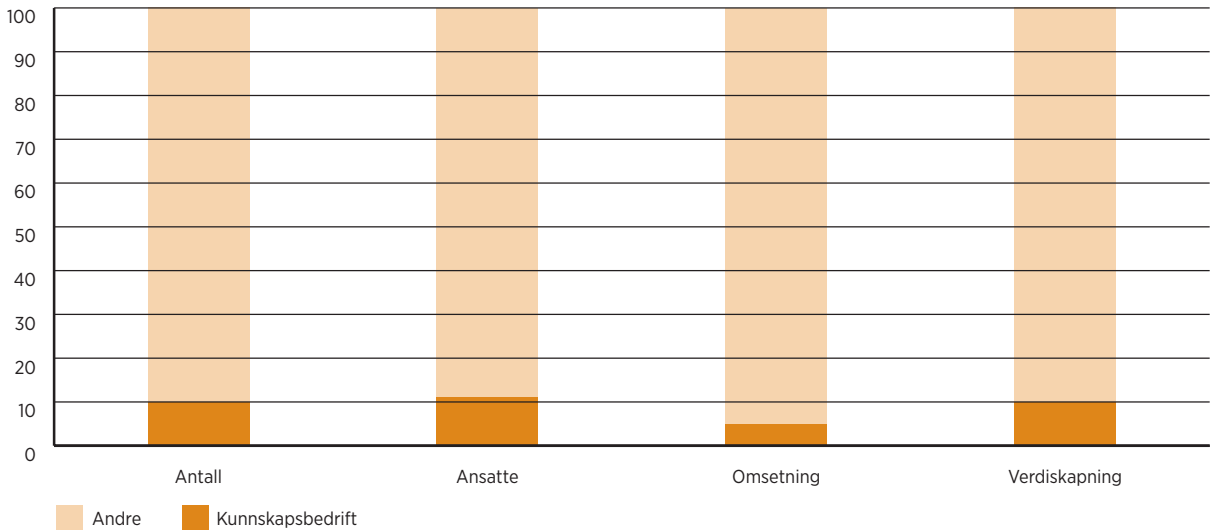
I denne artikkelen er fokuset rettet mot hvilken rolle kunnskapsbaserte tjenesteytere har i kunnskapsutviklingen i norsk næringsliv. Kunnskapsbaserte tjenesteytere i denne studien er definert som virksomheter som hjelper andre organisasjoner med å finne løsninger på ulike problemer/utfordringer de står overfor. Vi kaller gjerne disse virksomhetene rådgivere eller konsulenter som samlebetegnelser. Problemer de løser for kundene, kan være alt fra ledelses- og organisasjonsmessige utfordringer, utvikling av IT-system for å støtte verdiskaping, behov for rådgivning ved oppsett og justering av ulike typer bygg- og anleggskonstruksjoner til løsning av ulike typer juridiske problemer.

Både næringsliv og offentlig forvaltning benytter seg i økende grad av ulike typer rådgivnings- og kon-

sulenttjenester (1). En nylig publisert rapport fra Difi angående konsulentbruk i staten viser at 44 prosent av virksomhetene som er spurt i undersøkelsen, har hatt en økning i bruk av konsulenter fra 2005 til 2008.¹ I staten er det spesielt konsulenttjenester knyttet til IT og omstilling og organisasjonsutvikling som dominerer. Det er flere forklaringer på at konsulentbruk øker i privat næringsliv og offentlig forvaltning. Ulike studier viser at de vanligste årsakene til at organisasjoner kjøper konsulenttjenester, er at de trenger tilgang til en bestemt ekspertise, at de ikke selv har kapasitet til å utføre jobben, at de trenger en fasilitator til bestemte typer prosesser, og/eller at de trenger å legitimere en beslutning (2, 3).

.....

1. <http://www.difi.no/filearchive/konsulentbruk-foranalyse.pdf>

FIGUR 1 Kunnskapsbaserte tjenesteyteres andel av norsk næringsliv. (Kilde: Handelshøyskolen BI / Brønnøysundregisteret)

for effektiviteten og kvaliteten på tjenesteleveransen, til pløying av ny mark, som mange av prosjektene rundt fornybar energi (vindteknologi, bølgeteknologi, osv.) hos DNV kjennetegnes av. Renommé er identifisert som den mest sentrale verdidriveren for disse virksomhetene (10). Det betyr at gjensalg og mersalg av tjenester i stor grad er tuftet på at de har et godt renommé i markedet.

Kunnskapsbaserte tjenesteytere som defineres som problemløser, utgjør en vesentlig del av norsk næringsliv. I 2009 skapte disse virksomhetene verdier for nærmere 120 milliarder kroner, og cirka 150 000 personer var ansatt innenfor denne typen kunnskapsbasert tjenesteyting i Norge. Verdiskapingen per ansatt ligger på gjennomsnittlig kr 782 000, men det er til dels store variasjoner, der skipsmegling (kr 1 849 000) og olje- og gasstjenester (kr 1 714 000) har høyest verdiskaping, mens PR og reklame (kr 575 507) og arbeidsformidling (kr 293 850) har lavest verdiskaping. Figuren under viser hvor stor andel av norsk næringsliv problemløsende kunnskapsbaserte tjenesteytere står for i 2009.

KUNNSKAPSBASERTE TJENESTEYTERES ROLLE I NORSK NÆRINGS LIV

I studien av kunnskapsbaserte tjenesteytere som er gjennomført i EKN, har vi identifisert to viktige særtrekk ved kunnskapsbaserte tjenesteyteres rolle for

kunnskapsutviklingen i norsk næringsliv. For det første har de kunnskapsbaserte tjenesteyterne en *blekkspruteeffekt* i norsk næringsliv, det vil si at de kunnskapsbaserte tjenesteyterne fungerer som meglere og koblere av kunnskap på tvers av organisasjoner. For det andre er de kunnskapsbaserte tjenesteyterne komplementære til andre næringer. Det betyr at de er avhengig av andre næringer for å selge tjenestene sine, men også for å utvikle kunnskap (behov for grønne beitemarker). I det videre vil vi beskrive disse to rollene mer detaljert.

I etablert litteratur om tjenesteyting fremheves det at tjenester skiller seg fra produkter ved fire særegne karakteristika (11):

- *Produksjon og forbruk er samtidige prosesser.* En tjeneste samskapes som regel med kunden, og forbruk av tjenesten skjer samtidig som den produseres.
- *Tjenester kan ikke lagres.* Tjenester er forgjengelige. De må forbrukes umiddelbart og kan ikke lagres.
- *Abstrakthet.* Tjenestenes abstrakthet og immaterialitet gjør at det er viktig å utvikle og vedlikeholde tilliten mellom tjenesteleverandøren og kunden. Dette bidrar videre til at kunnskapsbaserte tjenester primært selges på rykte og renommé.
- *Vanskelige å standardisere.* I utgangspunktet er hvert problem tjenesteleverandøren skal løse for kunden, unikt. Dette medfører at det er vanskelig

å standardisere tjenester og gi kvalitetsgarantier. Imidlertid har avansert IT-teknologi bidratt til at tjenesteleverandører i økende grad evner å standardisere deler av sine tjenesteleveranser. De store, internasjonale tjenesteleverandørene har ofte svært avanserte IT-systemer som støtter opp under verdiskapingsprosessen. I tillegg ser vi at de fleste store tjenesteleverandørene har en tjenesteportefølje som spenner fra ganske standardiserte tjenester til veldig spesialiserte og unike tjenester (12).

BLEKKSPRUTEFFEKT (SAMSKAPING)

Kunnskapsbaserte tjenesteyteres rolle som meglere og koblere av kunnskap er mye knyttet til hva som kjennetegner tjenesteleveranser. Disse fire karakteristika ved tjenester danner grunnlaget for på hvilken måte kunnskapsbaserte tjenesteytere bidrar til kunnskapsutvikling og innovasjon hos andre virksomheter. Abstraktheten ved tjenester og det faktum at produksjon og forbruk er nærmest samtidige prosesser, gjør at forholdet til kunden blir nært. I mange tilfeller er kunden like viktig for problemløsningen som tjenesteleverandøren. Ofte er kunden involvert i selve problemløsningen, det vil si at problemene løses i samskaping mellom kunnskapsbasert tjenesteytere og kunden. I noen tilfeller er også andre virksomheter involvert i problemløsningen som underleverandører eller partnere. For eksempel har DNV etablert flere såkalte *joint industry projects* (JIP) knyttet til utvikling og bruk av flytende naturgass (Liquefied Natural Gas, (LNG)) som drivstoff til skip. Et eksempel på en slik JIP er en muligheitsstudie knyttet til småskaladistribusjon av LNG i Asia. Her er både oljeselskaper og redere involvert og finansierer studien. Studien koordineres imidlertid av DNV. Det betyr at kunnskapsbaserte tjenesteytere i mange sammenhenger bidrar til å knytte aktører sammen som ikke nødvendigvis naturlig samarbeider, slik som oljeselskaper og redere. Denne samskapingen danner grunnlag for kunnskapsdeling og kunnskaps-overføring mellom de ulike aktørene som er involvert i problemløsningen, og derigjennom danner grunnlag for innovasjon og nytenkning både hos den kunnskapsbaserte tjenesteyteren og hos kunder og partnere. Med andre ord innovasjon i nettverk. Siden tjenester er vanskelig å standardisere og lagre, innebærer problemløsningen som kunnskapsbaserte tjenesteytere gjør for kundene sine, nesten alltid en form for forsknings- og

utviklingsarbeid. Dette kobler kunnskapsbasert tjenesteyting nært opp til innovasjon.

Hvilke roller kunnskapsbaserte tjenesteytere har i disse samskapte problemløsningsprosjektene, varierer. Noen ganger er de eksperter som bidrar med spisskompetanse, i andre sammenhenger er de fasilitatorer som bringer ulike aktører sammen, og en tredje kjent variant er at de bidrar med ekstra arbeidskraft fordi oppdragsgiver selv mangler kapasitet. Ofte er også disse rollene blandet, avhengig av karakteristika ved prosjektet/oppdraget. Generelt har vi gjennom våre studier identifisert fire ulike måter som kunnskapsbaserte tjenesteytere bidrar til kunnskapsutvikling og innovasjon hos andre på:

- *Som kunnskapsmeglere*, det vil si at de overfører kunnskap fra en kontekst til en annen. Et eksempel på dette fra vår studie er SINTEFs rolle som prosjektleder i etableringen av Oslo Cancer Cluster (OCC). SINTEF hadde her en rolle som fasilitator for å få etablert OCC. De brakte med seg erfaringer fra tidligere prosjekter som blant annet hjalp initiativtakerne bak OCC med å skaffe økonomisk støtte til etableringen ved å bli et Norwegian Centre of Expertise (NCE). Videre var den ingen enkel oppgave å koordinere ulike aktører som til dels er konkurrenter og har forskjellig faglig syn på kreftbehandling. Prosjektleder fra SINTEF hadde gjennom tidligere erfaringer arbeidet med å koordinere sterke profesjonsgrupper og konkurrenter, og denne erfaringen kom vel med i etableringen av OCC.
- Ved å gjennomføre *FoU-prosjekter* sammen med kunder for å utvikle nye produkter og tjenester. Et godt eksempel på dette er DNVs arbeid med å synliggjøre en bærekraftig og lønnsom forretningsmodell for bruk av LNG som drivstoffkilde på skip. DNV gjennomfører mange ulike studier for å vise for distributører av LNG og for skipseiere at det er teknisk mulig og økonomisk bærekraftig å bruke LNG som drivstoff på skip. De har blant annet utviklet to skipskonsepter – *Triality* (råoljetanker) og *Quantum* (containerskip) – som viser at LNG som drivstoff kan være økonomisk bærekraftig for skip. De har ulike prosjektformer som understøtter denne kunnskapsutviklingen, blant annet JIP, konsulentoppdrag og regelverksprosjekter. Utviklingen av LNG som drivstoffkilde for skip foregår i et nettverk av eksperter

og virksomheter. Involverte parter er organisasjoner med spesialistkunnskap, slik som DNV, Marintek (verdensledende på gassmotorer) og NTNU, redere, olje- og gassdistributører og myndigheter. Disse ulike aktørene møter hverandre på ulike arenaer og i ulike prosjekter. Noe av samarbeidet er formalisert i prosjekter, mens andre samarbeidsrelasjoner er mer uformelle ved at deltakerne møtes på konferanser og seminarer.

- Ved å utvikle *nye samarbeidskonstellasjoner*. Gjennom tjenesteleveranser bidrar også kunnskapsbaserte tjenesteytere til å koble aktører sammen som ikke tradisjonelt har samhandlet før. Ved innføring av et nytt IT-system må ulike enheter og organisasjoner for eksempel jobbe sammen på en annen måte enn hva som har vært tilfellet til nå. Et eksempel på hvordan kunnskapsbaserte tjenesteytere bidrar til å koble aktører sammen og via denne samhandlingen bidrar til innovasjon, er Accentures og Brønnøysundsregisterets rolle i etableringen og utviklingen av Altinn, hvor de har bidratt til å knytte ulike departementer og etater sammen og brakt underleverandører som ikke har samarbeidet før, inn i prosjektet. Dette har bidratt til at alle parter har hatt en kunnskapsutvikling gjennom Altinn-prosjektet.
- Ved å utvikle *nye standarder og prosedyrer*. For eksempel gjennomfører DNV ofte prosjekter for myndigheter hvor ulike regelverk og standarder gjennomgås. Dette fører til utvikling og modifisering av ulike standarder og bidrar også til utvikling av såkalt *Recommended Practice (RP)*, som gir forklaringer og veiledninger knyttet til overordnede krav. Slike prosjekter har DNV innenfor de områdene hvor de har spisskompetanse, for eksempel på risikostyring innenfor skipsfart og olje- og gassnæringen.

En annen viktig faktor for at kunnskapsbaserte tjenesteytere kan bidra til samskaping og derigjennom kunnskapsutvikling i et land, er at det finnes tilstrekkelig tilgang på human kapital. Spesialisert human kapital er helt avgjørende for at disse virksomhetene i det hele tatt skal ha noe å selge i et marked, siden deres rolle ofte er fremstå som eksperter på bestemte områder (7, 13). I Norge har vi et høyt utdanningsnivå i befolkningen. Tall fra OECD i 2009 viser at andelen med høyere utdanning i Norge lå på 34 prosent, mens gjennomsnittet i OECD

var på 27 prosent.³ Det var bare seks OECD-land som hadde større andel med universitets- og høyskoleutdanning enn Norge. Canada hadde den største andelen, med 49 prosent. Av de nordiske landene var det kun Finland, med 36 prosent, som kunne vise til en større andel med høyere utdanning enn Norge. I Danmark, Sverige og Island lå disse andelen på henholdsvis 33, 32 og 30 prosent. Imidlertid er tilgang på ingeniørkompetanse spesielt kritisk for mange av Norges ledende kunnskapsbaserte tjenesteytere. Her har vi en utfordring, siden andelen uteksaminerte med ingeniørutdanning i Norge har vært fallende over flere år. I tillegg går mange høyt kvalifiserte ingeniører snart av med pensjon.⁴ Vi har gjort mer inngående analyser av utdannings- og talentattraktivitet hos kunnskapsbaserte tjenesteytere og kan konkludere med at utdanningsnivået generelt er høyt hos disse virksomhetene, men at det er til dels store variasjoner på tvers av typer virksomheter. Figuren under viser at det er en overvekt av personer med universitets- og høyskoleutdanning hos alle de ulike typene kunnskapsbaserte tjenesteytere.⁵

Hvis vi ser litt nærmere på de enkelte typene kunnskapsbaserte tjenesteytere, ser vi at det er juridiske tjenester, vitenskapelige tjenesteytere, rådgivning bygg og IT-tjenester som har høyest utdanningsnivå i sin arbeidsstokk. Dette er kanskje ikke så overraskende, gitt de typer tjenester disse leverer. Imidlertid er det mer overraskende at utdanningsnivået knyttet til skipsbygging og olje- og gasstjenester er relativt lavt. Dette tyder på at mange er lært opp gjennom det arbeidet de har hatt, snarere enn å være skolert gjennom en utdanningsinstitusjon. Det er muligens et tankekor at det tydeligvis ikke eksisterer utdanningsinstitusjoner som skolerer denne arbeidskraften i Norge. Det kan iallfall utdanningsnivået blant ansatte i disse næringene indikere.

KOMPLEMENTARITET

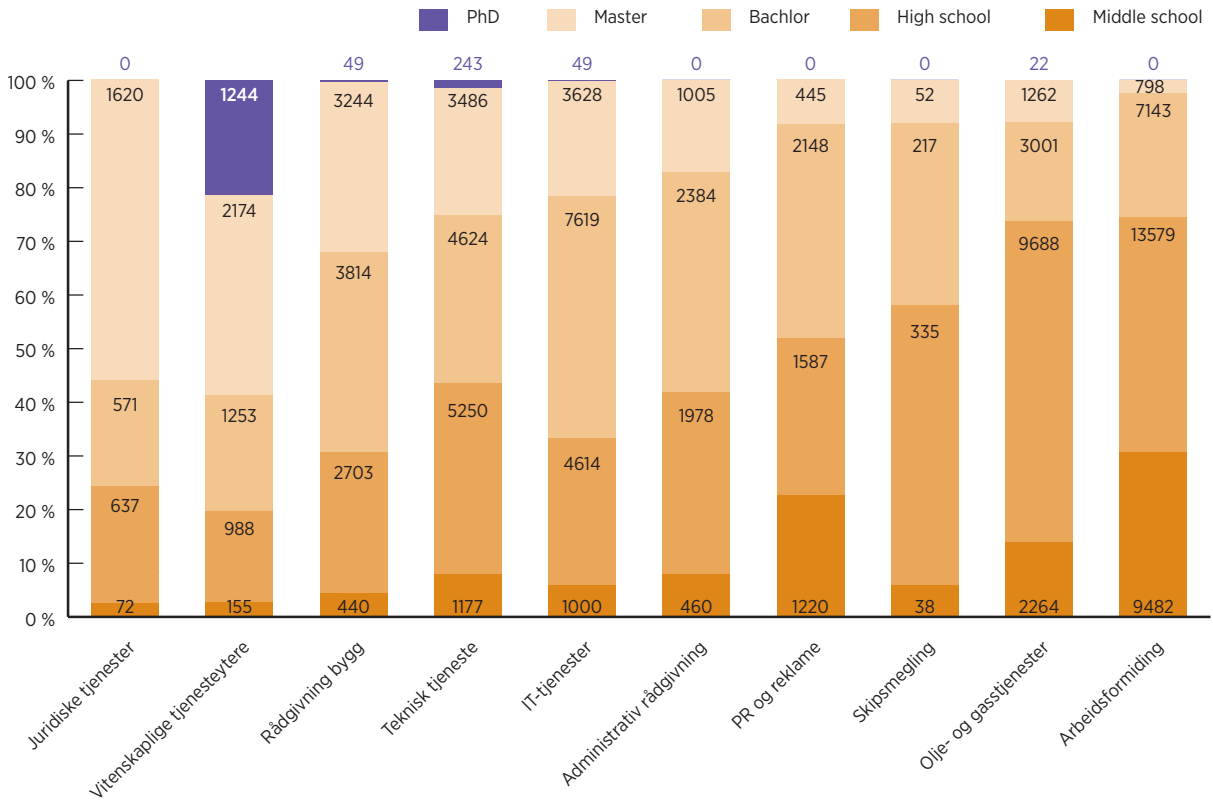
Det andre viktige funnet vi har gjort i studien av kunnskapsbaserte tjenesteytere i EKN, er at de er komplementære til andre virksomheter. Kunnskapsbaserte tjenesteytere må ha andre virksomheter som de kan

3. Education at Glance 2009: OECD Indicators. http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_39263238_43586328_1_1_1_37455,00.html

4. <http://www.dn.no/karriere/article2120777.ece>

5. Data fra spørreundersøkelse hvor enkelte grupper blant kunnskapsbaserte tjenesteytere mengler.

FIGUR 2 Fordeling av ansatte etter utdanningsnivå 2008. (Kilde: SSB)



selge sine tjenester til. Videre er kunnskap ikke noe som er statisk, men det er faktisk en ressurs som forbedres ved bruk, og ikke forringes, slik som andre produksjonsmidler (14). Derfor er det avgjørende for kunnskapsutviklingen hvor grønne beitemarker kunnskapsbaserte tjenesteytere har.

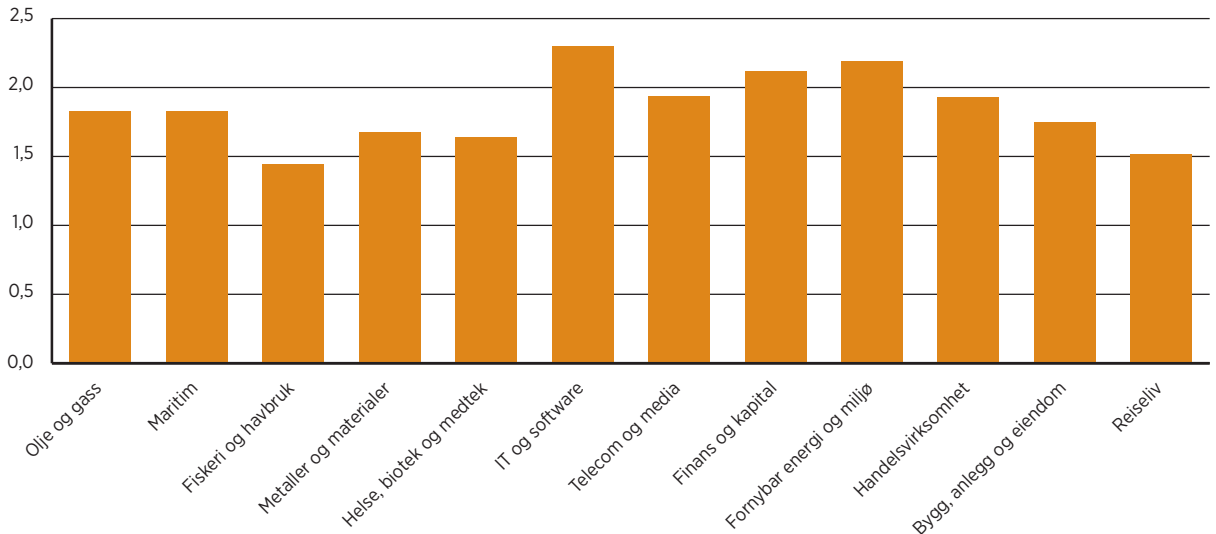
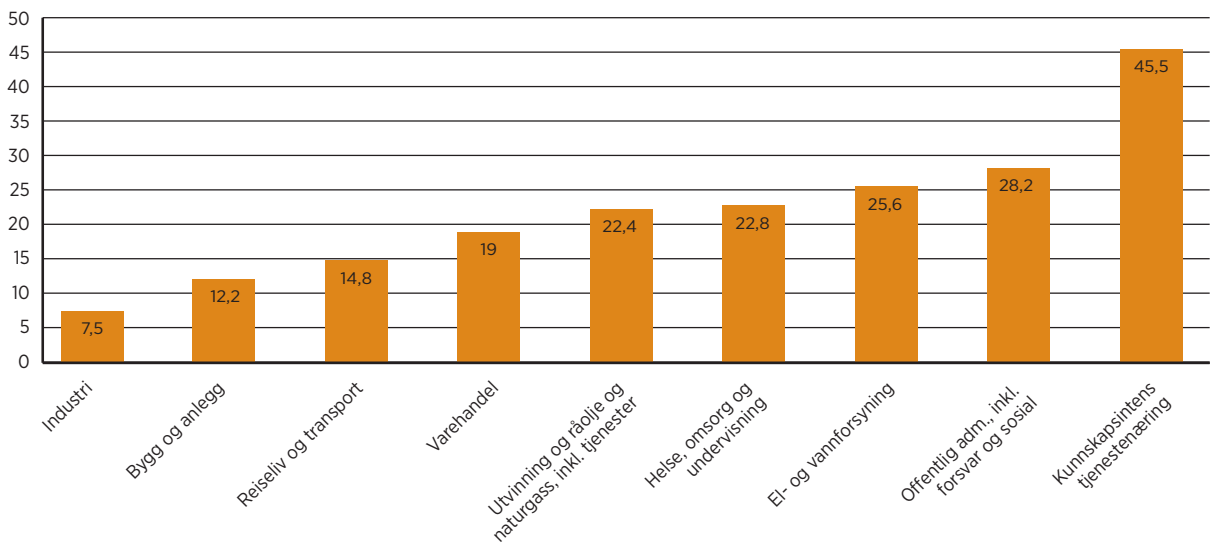
I studien har vi også undersøkt hvem de kunnskapsbaserte tjenesteyterne har koblinger til, det vil si hvem de selger sine tjenester til, og hvem de samarbeider med. Generelt har kunnskapsbaserte tjenesteytere koblinger til alle andre næringer som har deltatt i EKN-studiene. Imidlertid har de sterkere koblinger til noen næringer enn andre, blant annet IT og programvare, fornybar energi og miljø, og finans og kapital.

At kunnskapsbaserte tjenesteytere samhandler med andre kunnskapsbaserte tjenesteytere, bekreftes også i studier som er gjennomført av Abelia.⁶ Det er viktig å

bemerkte at Abelia har en bredere definisjon av kunnskapsbaserte tjenesteytere i sin studie enn det vi har. Uansett indikerer dette en sterk gjensidig avhengighet mellom ulike kunnskaps- og teknologivirkksomheter, og det kan bety at høy kunnskap faktisk genererer behov for og krav om å heve kunnskapen ytterligere. I praksis betyr dette at ulike kunnskapsnæringer selger tjenester til hverandre. For eksempel kan arkitektelskaper kjøpe IT-tjenester, eller IT-bedrifter kan kjøpe juridisk eller finansiell rådgivning. En stor og variert kunnskapsnæring kan således sies å være en forutsetning for en kvalitativt god kunnskapsnæring. Resultatet blir en styrking av de kunnskapsbaserte tjenestene som igjen kan komme andre næringer og sektorer til gode. Vi kan derfor konkludere med at de kunnskapsbaserte tjenesteyterne samhandler med og har koblinger til mange forskjellige næringer, men at de ikke nødvendigvis er avhengig av en spesifikk sektor for å overleve.

I spørreundersøkelsen som ble gjort i EKN-studien, ble ikke kunnskapsbaserte tjenesteyteres koblinger

6. <http://abelia.no/tema/kunnskapsnaering/>

FIGUR 3 Styrke på koblinger til andre næringer. (Kilde: Handelshøyskolen BI)**FIGUR 4** Ulike næringers innkjøp av kunnskapsbaserte tjenester i prosent av totale innkjøp – nasjonal produktinnsats 2007. (Kilde: Abelia/SSB)

til offentlig sektor undersøkt, men tall fra Abelia viser at i tillegg til å selge mange tjenester til andre kunnskapsbaserte tjenesteytere, selger kunnskapsbaserte tjenesteytere primært tjenester til aktører innen offentlig forvaltning, el og vannforsyning, helse, omsorg og undervisning og utvinning av råolje og naturgass. Dette er interessante observasjoner, spesielt hvor stor andel av de kunnskapsbaserte tjenestene som selges

til det offentlige. Det betyr at offentlige organisasjoner gjennom kjøp av kunnskapsbaserte tjenester kan ha en direkte innvirkning på utviklingen av de kunnskapsbaserte tjenestenæringene i Norge.

Som en oppsummering av analysene knyttet til hvilke koblinger kunnskapsbaserte tjenesteytere har til andre, viser våre resultater at kunnskapsbaserte tjenesteytere primært har koblinger til andre næringer

som baserer sin verdiskaping på avansert kunnskap, det vil si at høy ekspertise avler mer ekspertise. Det er også interessant å observere at offentlig forvaltning er storforbruker av kunnskapsbaserte tjenester.

Et mulig bidrag til kunnskapsutvikling hos andre virksomheter er at ansatte fra kunnskapsbaserte tjenesteytere starter å arbeide hos andre virksomheter, det vil si arbeidsmobilitet, som betyr at personer fysisk forflytter seg mellom organisasjoner og med dette tar med seg verdifull kunnskap fra en setting til en annen. Vår studie viser at arbeidsmobiliteten primært går fra andre næringer og til kunnskapsbaserte tjenesteytere. Når arbeidstakere først har begynt å arbeide hos kunnskapsbaserte tjenesteytere, forblir de stort sett i disse virksomhetene. Dette kan potensielt ha en negativ effekt på deling av kunnskap på tvers av organisasjoner. Derfor har vi gjort mer inngående studier av viktigheten av arbeidsmobilitet for innovasjon og kunnskapsutvikling både hos kunnskapsbaserte tjenesteytere og andre virksomheter. Våre resultater indikerer at arbeidsmobiliteten ikke er spesielt avgjørende for innovasjon og kunnskapsutvikling, men at samarbeid med kunnskapsbaserte tjenesteytere er det (15). Kort oppsummert fant vi følgende:

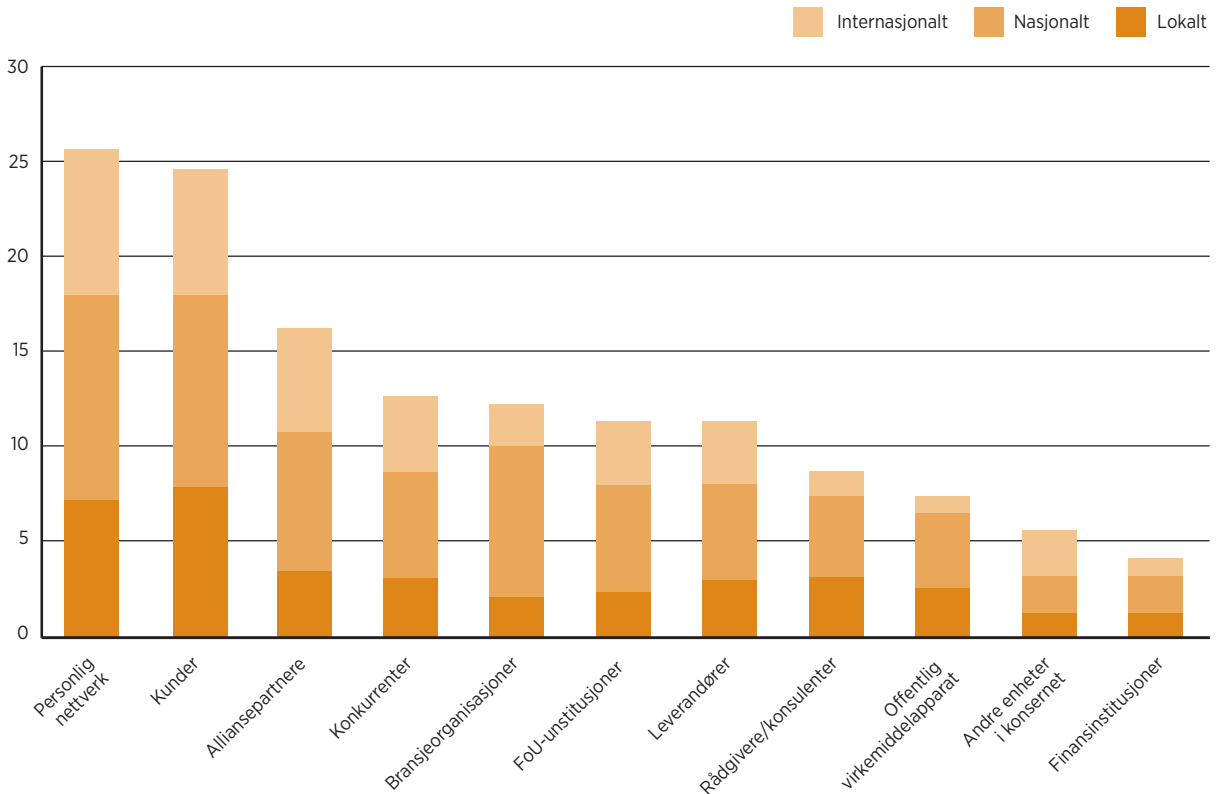
- Samarbeid med kunnskapsbaserte tjenesteytere er viktigere for innovasjon hos andre virksomheter enn mobilitet av ansatte fra kunnskapsbaserte tjenesteytere.
- Komplementær kunnskap hos den kunnskapsbaserte tjenesteyteren bidrar mer til innovasjon enn lik kunnskap med kunden.
- Arbeidsmobilitet skjer innenfor et avgrenset geografisk område, mens samarbeidsrelasjoner ikke er like avhengig av geografi.
- Lokalisering av kunnskapsbaserte tjenesteytere har ingen betydning for innovasjon hos samarbeidspartnere, men kunnskapsbaserte tjenesteytere tjener på å samarbeide med andre lokale tjenesteytere for innovasjon og kunnskapsutvikling. På dette punktet har vi gode forutsetninger i Norge, da brorparten av de kunnskapsbaserte tjenesteyterne er lokalisert rundt de største byene i Norge (Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Bodø og Tromsø).

For å forstå mer av hva som bidrar til grønne beitemarker for kunnskapsbaserte tjenesteytere, har vi under-

søkt hvor nye ideer, prosesser og produkter kommer fra. Disse indikerer kilder til kunnskapsutvikling hos kunnskapsbaserte tjenesteytere. Våre funn viser at kunderelasjonen er den viktigste kilden til nye ideer, prosesser og produkter. Kunnskapsbaserte tjenesteytere er også avhengig av den enkelte ansatte med tanke på kunderelasjoner og ikke minst kunnskapsutvikling (7). Dette stemmer bra med våre resultater, da personlige nettverk er den viktigste kilden til nye ideer, prosesser og produkter hos kunnskapsbaserte tjenesteytere.

Det er også noen forutsetninger for at samarbeid mellom ulike virksomheter og kunnskapsbaserte tjenesteytere skal bidra til kunnskapsutvikling. Studier viser at kunnskapsbaserte tjenesteytere utvikler kunnskap primært i samarbeid med krevende og kunnskapsrike kunder (4, 8, 16). Derfor er kunnskapsbaserte tjenesteytere avhengig av å kunne samhandle med kunder i andre avanserte næringer. Våre funn viser at utenlandske kunder oppleves som de mest krevende. Deretter følger nasjonale kunder, hvor de lokale kundene er de minst krevende. Siden internasjonale kunder oppleves som mest krevende, er det interessant å undersøke hvilke typer kunnskapsbaserte tjenesteytere som har internasjonale kunder og derigjennom gode rammebetingelser for kunnskapsutvikling. De to mest internasjonalt orienterte bransjene innenfor bolken kunnskapsbaserte tjenester er IT-tjenester og teknisk tjenesteyting. Det er også de største bedriftene som er mest internasjonale. Minst internasjonale er juridiske tjenester og PR og reklame. Det faktum at norske juridiske tjenester er lite internasjonale, er interessant, da studier viser at juridiske tjenesteytere i mange land er svært globaliserte (17). Det er spesielt amerikanske og britiske advokatfirmaer som dominerer det globale juridiske tjenestemarkedet. De største er Baker & MacKenzie, Clifford Chance og Jones, Ray & Davies (17: 459, tabell 3). Faulconbridge et al.s sitt studie viser også at topplokasjonene for globale advokatfirmaer er i London, New York og Frankfurt (17: 460, tabell 4). I Skandinavia er det bare København som er å finne på deres lister over lokasjoner for globale advokatfirmaer.

Det er ikke bare kunder som er viktige i kunnskapsutviklingen knyttet problemløsningsorienterte prosjekter/oppdrag. Det er også viktig å ha krevende leverandører eller underleverandører (10, 18, 19). Jo mer avansert underleverandøren er, jo mer sannsynlig er det at tjenesteleverandøren får læring og utvikling,

FIGUR 5 Betydningen av ulike aktørgrupper for bedrifters utvikling av nye ideer, prosesser og produkter. (Kilde: Handelshøyskolen BI)

så fremt den er mottakelig for det. Studien vår viser igjen at det er de utenlandske leverandørene som er mest teknologisk ledende.

Tidligere studier viser at kunnskapsbaserte tjenesteytere som regel starter sin internasjonalisering ved at de følger nasjonale kunder internasjonalt (17, 20, 21). Viktigheten av kunder og personlige nettverk finner vi også når vi ser på relasjoner til ulike aktører i internasjonale markeder. Dette stemmer bra overens med tidligere studier som viser at kunderelasjonen svært ofte er grunnlaget for internasjonalisering av kunnskapsbaserte tjenesteytere.

Studien av kunnskapsbaserte tjenesteytere i Norge viser at disse virksomhetene utvikler og videreutvikler seg i samhandling med andre næringer. I Norge er det særlig høy kompetanse og kvalitet på kunnskapsbaserte tjenesteytere innenfor energisektoren og maritim sektor. Det er neppe tilfeldig, gitt strukturen på næringslivet i Norge for øvrig.

IMPLIKASJONER

Generelt kan vi konkludere med at kunnskapsbaserte tjenesteytere er viktige for verdiskaping i Norge. De fungerer i mange sammenhenger som koblere og meglere av kunnskap i og mellom organisasjoner og kunnskapsfelt. Samtidig er kunnskapsbaserte tjenesteytere avhengige av andre vekstkraftige næringer og en avansert offentlig sektor for å vokse og utvikle seg.

Studien av kunnskapsbaserte tjenester i EKN gir flere implikasjoner for næringspolitikk og utvikling av norsk næringsliv. Noen av de viktigste implikasjonene er:

- Kunnskapsbaserte tjenesteytere bidrar til kunnskapsutvikling i norsk næringsliv ved å selge tjenester og samarbeide med andre virksomheter.
- Kunnskapsbaserte tjenesteytere er komplementære til andre virksomheter siden de er avhengig av å ha noen organisasjoner å selge tjenestene sine

til, og ved at de primært utvikler kunnskap gjennom prosjekter og oppdrag som de har for andre virksomheter.

- Tilgang på rett type talenter er svært viktig for kunnskapsbaserte tjenesteytere. Per dags dato er det spesielt ingeniørmangelen som er mest utfordrende. Det finnes i prinsippet tre handlingsalternativer – utdanne flere ingeniører, rekruttere ingeniører fra andre land, og/eller flytte ut ulike ingeniørfunksjoner til andre land. Det sistnevnte har nå flere begynt å gjøre. Her trengs det muligens et mer fleksibelt system for utenlandsk arbeidskraftrekruttering i Norge og at virksomheten utvikler kompetanse på hvordan de skal rekruttere arbeidskraft fra utlandet.
- En av de viktigste kjøperne av kunnskapsbaserte tjenester i Norge er staten. Det betyr at det offent-

lige Norge har mulighet til å utvikle seg til en grønn beitemark for kunnskapsbaserte tjenesteytere og derigjennom drive indirekte næringsutvikling. Et eksempel på tiltak som kan bidra til å skape flere grønne beitemarker for kunnskapsbaserte tjenesteytere, er offentlig privat samarbeid (OPS). Det fordrer imidlertid mest sannsynlig et annet innkjøpsystem enn det man har i dag, hvor det viktigste kriteriet er pris, og ikke nødvendigvis kompetanse.

- Internasjonalisering av kunnskapsbaserte tjenesteytere er viktig for deres bidrag til kunnskapsutvikling. Imidlertid trenger de som regel å følge med andre virksomheter ut for å få internasjonal eksponering. Vi har noen gode eksempler hvor Norge har lykket i dette, blant annet knyttet til ulike typer teknisk tjenesteyting innenfor maritime næringer. ■

REFERANSER

1. Kipping, M., L. Engwall (2003). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
2. McKenna, C.D. (2006). *The world's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press.
3. Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22(3):517–530.
4. Anand, N., H.K. Gardner, T. Morris. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2):406–428.
5. Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
6. Grünfeld, L.A., M. Bugge, A. Kaloudis (2010). *Innovasjon i tjenester*. Oslo: Menon-publikasjon nr. 12.
7. Løwendahl, B.R. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
8. Skjølvsvik, T, B.R. Løwendahl, R. Kvålshaugen, S.M. Fosstenløyen (2007). Choosing to learn and learning to choose: Strategies for client co-production and knowledge development. *California Management Review*, 49(3):110–128.
9. Kvålshaugen, R., K.J. Breunig (2009). Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv. *Praktisk økonomi og finans*, 25(3):73–81.
10. Stabell, C.B. og Ø.D. Fjeldstad (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5):413–437.
11. Normann, R. (1984). *Service Management*. Chichester: Wiley.
12. Kvålshaugen, R. og J.E. Lervik (2010). *Learning International Servicing*. Oslo: BI Norwegian School of Management.
13. Maister, D.H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press.
14. Haanæs, K. (1997). Managing Resource Mobilization: Case studies of Dynal, Fiat Auto, Poland and Alcatel Telecom [Ph.D.]. Copenhagen: Copenhagen Business School.
15. Haraldsson, C. og O. Lepikhina (2011). Knowledge-Intensive Business Services as Knowledge and Innovation Agents through Client Cooperation and Labor Mobility. MSc thesis, BI Norwegian School of Business [MSc]. Oslo: BI Norwegian Business School.
16. Faulconbridge, J.R. (2006). Stretching tacit knowledge beyond a local fix? Global spaces of learning in advertising professional service firms. *Journal of Economic Geography*, 6(4):517–540.
17. Faulconbridge, J.R, J.V. Beaverstock, D. Muzio og P.J. Taylor (2008). Global Law Firms: Globalization and Organizational Spaces of Cross-border Legal Work. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 28(3):455–488.
18. Agarwal, R. og W. Selen (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, 40(3):431–475.
19. Amara, N., R. Landry og D. Doloreux (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *Service Industries Journal*, 29(4):407–430.
20. Brock, D.M. og M.J. Powell (2005). Radical strategic change in the global professional network: the «Big Five» 1999–2001. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5):451–468.
21. Segal-Horn, S. og A. Dean (2009). Delivering «effortless experience» across borders: Managing internal consistency in professional service firms. *Journal of World Business*, 44(1):41–50.