

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP





*”What you get by acheiving your goals  
is not as important as what you become by achieving  
your goals”*

**Zig Zaglar**

## FORORD

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergraden i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Gjennom en casetilnærming har jeg forsket på om samlokalisering har forretningsfordeler for små bedrifter i Fabrikken i Lillehammer, og eventuelt hvilke. Jeg valgte å skrive om dette fordi Fabrikken syntes som en spennende samarbeidspartner, relatert til mine temaønsker. Den nå avgåtte fabrikk sjefen, Henning Holmbakken, ønsket også en masterstudent som var interessert i å belyse nettopp ovennevnte tema. Jeg synes samlokalisering av småbedrifter er et kjempespennende emne, som jeg helt klart kunne skrevet en større oppgave om, men i og med at det er en 30 studiepoengs masteroppgave, har jeg vært nødt til å avgrense meg. Prosessen med å skrive denne oppgaven har først og fremst vært veldig lærerik og interessant, men også utfordrende.

Jeg vil rette en stor takk til avgått fabrikk sjef, Henning Holmbakken, og nåværende fabrikk sjef, Torhild Andersen, samt informantene ved Fabrikken på Lillehammer. Spesielt vil jeg takke dere for stor imøtekommenhet og god tilrettelegging for min forskning. Videre vil jeg takke alle som har støttet meg, og gitt meg verdifulle råd og tips - spesielt professor Anders Lunnan ved UMB, som har kommet med mange nyttige innspill. Endelig vil jeg takke min hovedveileder, førstelektor Svein Kolstad Hansen, for uvurderlig hjelp og inspirasjon i forbindelse med oppgaven. Den faglige og menneskelige kunnskapen du besitter har bidratt sterkt til at jeg nå kan presentere en oppgave jeg er godt fornøyd med. Tusen takk!

Tyristrand/Ås, 10.05.2011

Christi Wigenstad Myhre

## SAMMENDRAG

Alle bedrifter, uavhengig av størrelse, har sine oppgaver som må løses, både kjernefaglige og administrative. Imidlertid har ikke små bedrifter samme mulighet til spesialiseringer innen ulike fagfelt, slik som store bedrifter. I de minste bedriftene er det gjerne den som eier og driver bedriften som tar seg av alle oppgaver. For at en virksomhet skal være så konkurransedyktig og effektiv som mulig, er det viktig å utnytte bedriftens kjernekompetanse optimalt, og da kan det være hensiktsmessig å samlokalisere seg, slik at man har noen å spille på lag med. Fabrikken i Lillehammer, som denne oppgaven omhandler, er en samlokalisering av bedrifter i en nedlagt fabrikk. Den rommer om lag 40 småbedrifter, hovedsakelig innen kultur- og opplevelsesnæringer, men også noen mer kunnskapsintensive bedrifter som jobber eksempelvis innen bedriftsutvikling og regnskap. Fabrikken har sin egen fabrikk sjef som fungerer som daglig leder. I denne masteroppgaven tar jeg for meg fordelene ved å være samlokalisert, og problemstillingen, som er bygd opp etter ABC-modellen, lyder som følger:

***”Har det forretningsfordeler for småbedrifter å samlokaliseres i Fabrikken i Lillehammer? Hvis ja, hvilke?”***

Basisteorien er næringsklyngeteori, med hovedvekt på Norges fremste klyngeekspert, Torger Reves, forskning. Videre er sentral teori i oppgaven knyttet til nettverk – idégenerering og kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi og ledelse. Dette for å trekke en rød tråd til visualiseringen av problemstillingen, hvor følgende variabler antas å gi forretningsfordeler: Idégenerering, kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi – kostnader og investeringer og ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson. Hver av disse variablene fører til et forskningsspørsmål, og for å besvare disse forskningsspørsmålene benytter jeg kvalitativ metode. Etter å ha drøftet frem og tilbake, har jeg kommet frem til at semistrukturerte intervjuer ville være det mest hensiktsmessige, og jeg har videre gjennomført åtte dybdeintervjuer. Resultatene fra disse er samlet i et analysekapittel hvor informantenes respektive meninger blir presentert.

Deretter drøftes disse resultatene i et drøftelseskapittel, og det viser seg at fem av variablene fra visualiseringen bekreftes. Det er miljø for idégenerering og kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken, og det medfører forretningsfordeler. Det er mye opp til hver og en leietaker hvor mye de får ut av det, da eget engasjement er viktig. Videre er det godt sosiokulturelt arbeidsmiljø som gjør leietakerne motiverte, og mange har opplevd å få en ny giv etter at de kom til Fabrikken. Det viser seg også at ”paraply-markedsføringen” av Fabrikken gir forretningsfordeler for de samlokaliserte, selv om det er innenfor denne variabelen informantene mener det er størst forbedringspotensial i forhold til å fronte Fabrikken for å skaffe driftskapital.

Hva gjelder fabrikk sjefen som en ressursperson, synes informantene han har vært enestående, først og fremst gjennom å drive fram et godt arbeidsmiljø, men også andre kvaliteter som ”alt mulig-mann,” trekkes fram som forretningsfordeler for bedriftene. Bedriftsøkonomi - kostnader og investeringer, er den eneste variabelen jeg har vurdert å revidere, da informantene er veldig splittet i synet på om den gir forretningsfordeler. Denne variabelen havner dermed i en gråsoner, og blir altså ikke direkte feilslått heller. Endelig konkluderes det med at det har forretningsfordeler for småbedrifter å samlokaliseres i Fabrikken i Lillehammer.

## SUMMARY

All companies, regardless of size, have their job tasks that must be solved, both main activities and administrative tasks. However, small companies have not the same opportunities for specialization in various disciplines, like big companies have. In the smallest businesses there is usually one person who owns and runs the company, and has to do all the business tasks. For a business to be as competitive and efficient as possible, it is important to optimally utilize the company's core competence. Then it might be appropriate to co-locating, so you have someone to team up with. "Fabrikken," or The Factory in Lillehammer, which this task concerns, is a co-location of businesses in an abandoned factory. It houses approximately 40 small companies, mainly in the cultur industry, but also some knowledge-intensive companies which work with business development and accounting, for example. The Factory has its own Factory Manager who works like a General Manager. In this master dissertation, I will focus on business benefits by being co-located, and the approach to the research problem, which is build up based on the ABC-model, sounds as follows:

***"Does it have business benefits for small companies to co-locate in The Factory in Lillehammer? If yes, which?"***

The base theory is cluster theory, with emphasis on Norway's premier cluster expert, Torger Reve's research. Further, central theories are related to networking – idea generation, dissemination of knowledge, motivation, marketing, business economy, and management. This is to draw a red line in to the visualization of the approach to the research problem, where the following variables assume to give business benefits: Idea generation, dissemination of knowledge, motivation, marketing, business economy – costs and investments, and management - the factory manager as a resource person. Each of these variables leads to a research question, and to answer this research questions, I use qualitative method. After discussing pros and cons, I have decided that semi structured interviews will be the most appropriate, and further I have conducted eight depth interviews. The results of this are collected in an analysis chapter where the informants' respective meanings will be presented.

Then the results will be discussed in a discussion chapter, and it turns out that five of the variables from the visualization, confirms. It is environment for idea generation, and culture for dissemination of knowledge, which gives business benefits. It is much up to every tenant how much they get out of it, because their own involvement is important. Further, it is a good socio cultural working environment which makes the tenants motivated, and many of them have experienced to get a new impetus after establishing in The Factory. It also turn out that the “umbrella marketing” of The Factory gives business benefits for them who are co-located, though it is within this variable the informants mean it is the greatest improvement in relation to market The Factory to raise capital.

Regarding the “Factory Manager” as a resource person, the informants think he has been fantastic. Primarily through creating a good working environment, but also other qualities like handy man are highlighted as business benefits for the companies. Business economy, costs and investments, is the variable I have considered to revise, because the informants are much disagreed about business benefits it gives. This variable therefore ends up in a “grey zone,” and will not be directly failed rather. Finally, the conclusion is that it has business benefits for small businesses to co-locate in The Factory in Lillehammer.



# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING</b> .....	1
<b>2. TEORIFUNDAMENT</b> .....	4
2.1 Kildesøk .....	4
2.2 Næringsklynger.....	5
2.3 Nettverk – idégenerering og kunnskapsspredning .....	9
2.4 Motivasjon.....	13
2.5 Markedsføring .....	15
2.6 Bedriftsøkonomi - kostnader og investeringer.....	16
2.7 Ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson .....	18
<b>3. VISUALISERING AV PROBLEMSTILLING</b> .....	20
<b>4. METODE</b> .....	23
4.1 Valg av forskningsdesign .....	23
4.2 Datainnsamling.....	28
4.3 Analyse .....	34
<b>5. ANALYSE</b> .....	36
5.1 Idégenerering .....	36
5.2 Kunnskapsspredning .....	41
5.3 Motivasjon.....	46
5.4 Markedsføring .....	50
5.5 Bedriftsøkonomi – kostnader og investeringer.....	53
5.6 Ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson .....	57
<b>6. DRØFTING</b> .....	61
6.1 Idégenerering .....	61
6.2 Kunnskapsspredning .....	65
6.4 Markedsføring .....	70
6.5 Bedriftsøkonomi, kostnader og investeringer.....	72
6.6 Ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson .....	75
6.7 Problemstilling.....	76
6.8 Revidert visualisering av problemstillingen.....	76
6.9 Praktiske implikasjoner .....	77
6.10 Videre forskning .....	78

7. KONKLUSJON .....	81
8. REFERANSELISTE .....	83

## **Figurliste:**

Figur 1: Et innblikk i produksjonen i Fabrikken.

Figur 2: Nettverk, sterke og svake bånd.

Figur 3: Forholdet mellom motivasjon og ytelse (Kilde: Mitchell og Larson, 1987).

Figur 4: Visualisering av problemstilling.

Figur 5: Revidert visualisering av problemstilling.

# 1. INNLEDNING

Det er viktig for et kunnskapsintensivt land som Norge å ha kort- og langsiktige strategier for entreprenørskap og innovasjon, slik at vi blant annet kan evne og skape dynamiske samfunns- og bedriftsmiljøer.<sup>1</sup> I denne oppgaven vil jeg rette søkelyset på samlokalisering av småbedrifter. I og med at det har vokst fram store og små næringsklynger i Norge, og Paul Krugman, Michael Porter og vår egen Torger Reve igjen har satt temaet på dagsorden, synes jeg det er interessant og samfunnsrelevant å forske på forretningsfordeler ved samlokalisering, eller klynger i et analogisk perspektiv. Forskningsparker, inkubatorer, næringshager og lignende, er relativt nye institusjoner, og det er viktig å forske på deres funksjoner og effekter for å finne ut om de er innovative og gir fordeler til bedriftene som er lokalisert der. I og med at jeg skriver en masteroppgave, og har begrensede ressurser, både hva gjelder tid og finansiering, har jeg valgt å snevre temaet inn mot å ta for meg Fabrikken på Lillehammer. Jeg vil allerede nå presentere Fabrikken, for å gi dere som leser denne oppgaven økt forståelse.

Fabrikken ligger sentralt til i gamle fabrikklokaler på Lillehammer, og består av over 40 virksomheter med vel 60 ansatte totalt. De fleste virksomhetene driver innenfor kunst- og opplevelsesnæringer, men det finnes også andre typer bedrifter i Fabrikken, blant annet IT- og revisorforetak. Eksempler på bedrifter i Fabrikken er ”Hett Glass” som driver med glassblåsing, ”HeB Consulting AS” som er en av regionens ledende aktører innen bedriftsutvikling og ”Jobeka” som tover bruksting i norsk ull. Fabrikken har siden oppstarten i 2005, utvidet lokalene og doblet antall bedrifter. I dag disponerer Fabrikken 1600 kvadratmeter kontor-, verksted-, atelier-, og lagerlokaler. Fabrikken ledes av en fabrikk sjef, daglig leder, og er organisert som et aksjeselskap med 36 aksjonærer. Disse har til sammen gått inn med om lag 1,5 millioner kroner i aksjekapital. Lillehammer kunnskapspark, Lillehammer kommune og Arngrim Ytterhus er de største aksjonærene. Fabrikkens visjon er som følger: ” *Vi skal bidra til at virksomhetene som er leietagere hos oss skal ha større mulighet til å nå ut i markedet, nå nye markeder, styrke virksomhetens eksistensgrunnlag og*

---

<sup>1</sup> Birgitte W. Sem (2010) *Distrikts-, regional-, og innovasjonspolitikken. Synergier og konflikter*. Presentasjon på NIFUstep 4. november 2010

*bidra til at regionen vår blir mer attraktiv!”<sup>2</sup>* På mange måter kan Fabrikken ligne en inkubator eller næringshage. Sistnevnte er en samlokalisering av kunnskapsintensive virksomheter med vekstpotensial, mens inkubatorer i tillegg stiller krav om at bedriftene bør ha internasjonale ambisjoner. I motsetning til dette, er de fleste virksomhetene i Fabrikken kunst- og opplevelsesrettede levebrødsbedrifter med en eller to ansatte.

Hensikten med min forskning, vil være å se på hvilke nytteeffekter samlokalisering av småbedrifter gir. Det har de siste årene vokst fram flere lignende konsepter til Fabrikken, hvor blant annet ”Værste” i Fredrikstad er et relevant eksempel. Det at det etableres flere slike prosjekter rundt om i landet, kan være en indikator på at samlokaliseringsfordelene er store, og mer enn oppveier ulempene. På den annen side kan det også være at offentlige støtteordninger og subsidiering gjør at mange aktører oppretter slike institusjoner, og at disse ikke hadde kommet uten at det hadde vært offentlige støttemidler med i spillet. I og med at konseptet med samlokaliseringer innen ikke-kunnskapsintensive miljøer er relativt nytt, finnes det lite sammenlignbar forskning på området, hvilket gjør det desto mer interessant å jobbe med, etter min mening. Oppgavens bidrag vil være å hjelpe Fabrikken med å finne de faktorene som gir forretningsfordeler ved samlokalisering. Jeg har derfor valgt følgende problemstilling, bygd opp etter ABC-modellen:

***”Har det forretningsfordeler for småbedrifter å samlokaliseres i Fabrikken i Lillehammer. Hvis ja, hvilke?”***

Med forretningsfordeler mener jeg her positive effekter, herunder blant annet motivasjon, samspill, kunnskaps- og ideutvekslinger, nettverk, målretta markedsføring, ledelseshjelp, billige lokaler, synlighet, økt omsetning og kostnadsreduksjoner, man får av å drive virksomhet, hvis hensikt er å tjene penger. Hva gjelder små bedrifter mener jeg i denne sammenhengen bedrifter med færre enn fem ansatte og en omsetning på under fem millioner kroner. I og med at dette er en masteroppgave i entreprenørskap og innovasjon, vil disse

---

<sup>2</sup> Fabrikken:  
<http://www.fabrikken.org/fabrikken/Om-Fabrikken>  
03.01.2011

fagområdene gå igjen som en rød tråd gjennom hele avhandlingen. Hovedfokuset vil først og fremst være rettet mot næringsklynger, men nettverk, herunder idégenerering og kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi og ledelse vil også være sentrale aspekter.

Første del av oppgaven består av et teorifundament og en visualisering av problemstillingen. Videre tar jeg for meg metode, og deretter følger analyse av funnene, samlet i en analysedel, samt diskusjon opp mot teori i en drøftelsesdel. Jeg avslutter med praktiske implikasjoner og konklusjon. Det er mitt ønske og intensjon at Fabrikken vil kunne dra nytte av resultatene jeg presenterer i denne avhandlingen. Jeg håper at denne oppgaven vil være et hjelpemiddel, og kunne fungere som et aktivt bidrag for alle i Fabrikken. Det skal ikke være nødvendig å ha en akademisk bakgrunn for å forstå og nyttiggjøre seg denne forskningen, og jeg har derfor etterstrebet en lettfattelig linje gjennom hele oppgaven.



Figur 1: Et innblikk i produksjonen i Fabrikken

## 2. TEORIFUNDAMENT

### 2.1 Kildesøk

Med utgangspunkt i problemstillingen, har jeg gjort en rekke kildesøk for å finne aktuell teori. Jeg har først og fremst benyttet biblioteker og søkeverktøyene ”bibsys” og ”google scholar,” men jeg har også i stor grad kontaktet ansatte ved flere universiteter og høyskoler, mennesker med kjernekompetanse innen sine respektive fagfelt, som har kunnet gi råd og tips til relevant litteratur. For å belyse ulike perspektiver og aspekter, har jeg jobbet meg gjennom mye variert litteratur, hvorav det meste til en viss grad har vært nyttig, mens noe også har måttet forkastes.

Som fotnotene viser, har jeg referert til mange lærebøker og vitenskaplige artikler, og det blir for mye å gå inn på hver og en kilde her, men blant de mest refererte kildene i teorifundamentet kan nevnes Olav Spillings ”Entreprenørskap på norsk” som gir en god innføring i ulike temaer innen entreprenørskap og Torger Reves artikkel om ”Næringsklynger og kunnskapshubber.” Det er spesielt interessant med disse forfatterne, da deres forskning har hatt stor betydning for utviklingen av entreprenørskaps- og innovasjonsmiljøet i Norge. Olav Spilling var den første i Norge som begynte å forske på entreprenørskap, på 1980-tallet, og han regnes fremdeles som en av de fremste i det norske forskningsmiljøet rundt entreprenørskap. Torger Reve har gjennomført to studier av næringsklynger, og driver nå med sitt tredje studie av nettopp næringsklynger. Han er en ener på klyngeforskning i Norge. Videre, hva gjelder metodelitteratur, vil jeg spesielt trekke fram Tove Thaagaards ”Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode” og Idar Magne Holme og Bernt Krohn Solvangs ”Metodevalg og metodebruk.” Dette er utfyllende og mye brukte lærebøker som er blitt meg anbefalt. Alt i alt føler jeg at jeg har funnet et variert utvalg av kilder som har gitt et bredt grunnlag for å kunne belyse entreprenørskaps- og innovasjonsaspekter i henhold til problemstillingen.

## 2.2 Næringsklynger

Jeg er litt skeptisk til å bruke klynge- og agglomerasjonsteori i denne oppgaven, da det er et godt stykke fra en typisk næringsklynge som Silicon Valley til Fabrikken. På den andre siden mener jeg det er verdt å bruke dette rammeverket på oppgaven, da man kan dra mange paralleller fra klassiske klynger til en samlokalisering som Fabrikken, noe jeg kommer tilbake til. Det er utvilsomt et enormt spenn i klyngebegrepet, og meningsinnholdet synes å variere vesentlig mellom fagdisipliner. Michael Porter er en av verdens fremste klyngeforskere, og hans definisjon av klyngebegrepet synes imidlertid å være den mest refererte definisjonen; “*A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.*”<sup>3</sup> Slik Jakobsen tolker Porter, er dette en definisjon som fremhever gjensidig avhengighet mellom selvstendige bedrifter innenfor et begrenset geografisk område, i form av likhet i ”commonalities” - behov og ”complementarities,” som betyr gjensidig forsterkning.<sup>4</sup>

Dette er en relativt vid og klassisk definisjon av klynge. For å sette den inn i en norsk kontekst, kan man for eksempel tenke seg møbelindustrien på Sunnmøre, hvor det er flere selvstendige bedrifter med likhet i behov, for eksempel i forhold til tilgang til tekstiler fra Østen. Videre kan en tenke seg andre forhold som går inn under det Porter kaller gjensidig forsterkning, eksempelvis konkurranseaspektet mellom bedriftene. Retter en søkelyset mot bedriftene i Fabrikken, opplever nok mange en gjensidig avhengighet innenfor sitt lille geografiske område. Denne gjensidige avhengigheten er riktig nok ikke så mye relatert til selve produksjonen, men heller i forhold til støttefunksjoner Fabrikken gir i forhold til for eksempel IT, markedsføring og økonomi, og samspill på andre måter mellom leietakerne. Slik sett er definisjonen treffende.

---

<sup>3</sup> Porter, Michael E. (2008:215) *On Competition, Updated and Expanded Edition. A Harvard Business Review Book.* Harvard Business School Press, Cambridge

<sup>4</sup> Jakobsen, Erik W. (2008) *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?*  
[http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena\\_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf](http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf)  
04.01.2011

I følge Jakobsen overlapper og brukes klyngebegrepet til dels synonymt med andre begreper, blant annet agglomerasjon i økonomisk perspektiv.<sup>5</sup> En forskjell mellom de to begrepene er at klynger er innen ”a particular field,” mens agglomerasjon er et mye mer generelt begrep, i følge Anders Lunnan ved UMB. Fujita og Krugman et al. definerer agglomerasjon på følgende måte: ”Agglomeration – the clustering of economic activity, created and sustained by some sort of circular logic – occurs at many levels, from the local shopping districts that serve surrounding residential areas within cities to specialized economic regions like Silicon Valley (or the City of London) that serve the world market as a whole.”<sup>6</sup> Denne definisjonen viser spennet i begrepet. Fabrikken kan ses på som et lokalt shoppingdistrikt, bestående av kunst- og opplevelsesnæringer. Mange av bedriftene i Fabrikken har åpent for salg daglig, mens andre kun åpner dørene for publikum ved spesielle anledninger. Dette sett opp mot definisjonen, gjør den tildels treffende for denne oppgaven, selv om næringsklyngebegrepet ikke er brukt her. En annen ulempe ved denne definisjonen er begrepet ”local shopping centers,” for klyngebudrifter er ikke nødvendigvis handelsbudrifter, noe man også finner eksempler på i Fabrikken.

Anne Katrine Normann, forsker ved Norut Samfunn i Tromsø, skriver følgende i Aksjonsprogrammet: ”Næringsklyngen er et geografisk avgrenset område der bedrifter og institusjoner som har en del fellestrekk og felles utfordringer i forhold til blant annet produksjon og marked, er lokalisert.”<sup>7</sup> Denne definisjonen favner alle typer næringer, ikke bare kunnskapsintensive, men den nevner i tillegg til bedrifter, også institusjoner, hvilket man ikke finner i Fabrikken – hvert fall ikke direkte. Slik jeg tolker definisjonen, er den i hovedsak myntet på større næringsklynger, som for eksempel Kongsberg-gruppen. En institusjon i Kongsberg-klyngen vil således blant annet være Høgskolen i Buskerud, avdeling Kongsberg, som er kjent for sine ingeniørutdanninger. Selv om Høgskolen i Lillehammer er lokalisert kun noen få kilometer fra Fabrikken, tilbys det ikke der særlig relevante utdanninger for de typiske virksomhetsområdene i Fabrikken, og HiL kan således ikke karakteriseres som en

---

<sup>5</sup>Jakobsen, Erik W. (2008) *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?*  
[http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena\\_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf](http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf)  
04.01.2011

<sup>6</sup>Jakobsen, Erik W. (2008) *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?*  
[http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena\\_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf](http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf)  
04.01.2011

<sup>7</sup> Normann, Anne Katrine (2004) *La oss klynge oss fram til suksess? Kort om næringsklynger.*  
Tromsø, Norut Forskning



institusjon i relasjon til Fabrikken. Det som imidlertid er verdt å merke seg med denne definisjonen er ”fellestrekk og felles utfordringer i forhold til blant annet produksjon og marked.” Jeg tror nemlig dette er faktorer som bidrar til at mange virksomheter ønsker en samlokalisering i Fabrikken, spesielt hva gjelder marked. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til senere i teorifundamentet, og ta for meg i intervjuene.

Videre sier Normann: ” *Aktører som deltar i næringsklynger betjener ofte forskjellige markedssegmenter, og konkurrerer således ikke direkte med hverandre. De har en del felles behov og muligheter, og møter de samme hindringene og restriksjonene i forhold til produktivitet, adgang til kapital og marked.*” Nettopp felles behov, blant annet for bedriftsrådgivning og nettverk, og muligheter, i forhold til for eksempel kapitaltilgang, mener jeg er betydningsfulle faktorer som taler for samlokaliseringsfordeler i Fabrikken. Gjennom felles støtte og kyndig hjelp fra fabrikk sjefen, tror jeg det også er lettere å bryte barrierer, blant annet i forhold til markedssegmenter og finansiering. Dette vil jeg spørre informantene om. Videre skal man i en masteroppgave være noe kritisk til litteraturen, og i forhold til sitatet ovenfor mener jeg det er riktig å presisere, ut fra slik jeg tolker Porter, at den lokale, interne konkurransen, er et av hans hovedpoeng, da bedriftene i tradisjonelle næringsklynger i betydelig omfang er konkurrenter. Slik sett kan mine tolkninger ovenfor betegnes som analoge, sett i perspektiv med det mer nyanserte bildet jeg nå har prøvd å framstille.

Norwegian Centers of Expertise definerer næringsklynger slik: ” *En enkel definisjon kan være en geografisk konsentrasjon av relaterte bedrifter og institusjoner innen en bransje, teknologiområde eller verdikjede.*”<sup>8</sup> Hverken institusjoner, teknologiområde eller verdikjede synes riktig om Fabrikken, jamfør ovenfor, men det er definitivt en geografisk konsentrasjon av relaterte bedrifter. Sånn sett innehar denne definisjonen elementer som er helt treffende. Ulempen med den er at det er en vag og, som det fremgår i ordlyden, enkel definisjon med lite spesifisering. En fordel ved at den ikke er så konkret, er imidlertid at ordet ”relaterte” favner om mange elementer. Eksempelvis gjelder den ikke bare handelsbedrifter eller kunnskapsintensive næringer. Med tanke på at Fabrikken, ut fra enkelte definisjoner, er noe i

---

<sup>8</sup> Norwegian Centers of Expertise:  
[http://ekstranett.innovasjon Norge.no/templates/Page\\_Meta\\_56334.aspx](http://ekstranett.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_56334.aspx)  
04.01.2011

gråsonen for hva som kan kalles en næringsklynge, synes denne definisjonen tildels god for oppgaven.

I følge Berglind et al., og som jeg nevnte innledningsvis, er det vanskelig å finne en presis og dekkende definisjon på hva en næringsklynge er, men litteraturen om klynger synes å ha en felles kjerne. Likt for de fleste definisjoner er at det handler om en geografisk avgrensning av lignende konkurrenter, spesialiserte leverandører, kunder, relevante tjenesteytende bedrifter, forskningsinstitusjoner, samt offentlige institusjoner.<sup>9</sup> Reve definerer en næringsklynge på følgende måte: ”En næringsklynge er en agglomerasjon av bedrifter som samhandler i alle deler av verdikjeden eller verdinettverket innen en næring.”<sup>10</sup> Samlokaliseringen resulterer i ulike gevinster, eksempelvis høyere produktivitet, verdiskaping og innovasjon i forhold til de aktørene som ikke er en del av området, fremholder Reve.<sup>11</sup> I motsetning til for eksempel nevnte Kongsberggruppen, kan ikke Fabrikken heller her karakteriseres som en næringsklynge, slik Reve definerer. Bedriftene i Fabrikken samhandler ikke i alle deler av verdikjeden eller verdinettverket. I så måte kan Fabrikken minne mer om industrielle blokker, som man blant annet kunne finne i Manchester i sin tid. Likevel, til tross for at Fabrikken ikke er noen klynge i denne sammenheng, synes det interessant å sammenligne med noen av effektene/gevinstene næringsklynger gir. Jeg vil blant annet spørre informantene om samlokaliseringen fører til høyere produktivitet, verdiskaping og innovasjon, jamfør teorien nedenfor.

Torger Reve fremholder, som nevnt ovenfor, at næringsklynger er preget av høyere verdiskaping, høyere produktivitet, høyere vekst og høyere lønnsnivå enn i økonomien ellers. Reve sier videre at i næringsklyngene finner vi mye teknologisk og kommersiell næringskunnskap, og de fleste næringsklyngene er kjennetegnet av en rivalisering og samarbeid som fremmer verdiskaping og innovasjon. Særlig blir det fremholdt at tilgangen på

---

<sup>9</sup> Berglind, Kine og Christi Wigenstad Myhre (2010) *Vindmøller i Nordsjøen – en ny energigullalder?* Høgskolen i Lillehammer

<sup>10</sup> Reve, Torger (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber*:  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

<sup>11</sup> Reve, Torger (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber*:  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

kompetanse og nye ideer er stor, og her mener jeg å kunne trekke paralleller til Fabrikken. Videre blir transaksjonskostnadene lavere, da man finner alle leverandører og tjenesteprodusenter i næringsklyngen.<sup>12</sup> I klyngen vil markedskunnskapen og erfaringer deles. ”Det er mulig å kopiere beste praksis, og det utvikler seg ofte mesterskap mellom de fremste bedriftene i klyngen om hvem som er best og mest innovativ. Dynamiske næringsklynger utvikler ofte en entreprenørskapskultur som ikke finnes andre steder og som er vanskelig å kopiere,” sier Reve.<sup>13</sup> Suksessrike næringsklynger tiltrekker seg de beste talentene og tar tidlig i bruk ny teknologi, og næringsklynger blir viktige arenaer for forskning, utvikling og utprøving. Reve poengterer imidlertid at det ikke er konsentrasjonen av industrielle aktører som er viktigst, men derimot er det evnen til samspill og læring. I næringsklyngeforskningen snakker vi om oppgraderingsprosesser som gjør næringsklyngen konkurransemessig og kompetansemessig sterkere.<sup>14</sup> Spesielt tilgangen på kompetanse og evnen til samspill og læring er faktorer fra klyngemiljøer jeg mener bedriftene i Fabrikken også vil oppleve, og det er noe jeg vil spørre informantene nærmere om i intervjuene.

### 2.3 Nettverk – idégenerering og kunnskapsspredning

I dette delkapitlet vil jeg ta for meg idégenerering og kunnskapsspredning i et nettverksperspektiv, men først vil jeg se på ideer opp mot innovasjon, og eksplisitt og taus kunnskap. I enhver bedrift og samlokalisering er det viktig å være nyskapende, da dynamikk er avgjørende for å være konkurransedyktig, og tilfredsstillende markedet. I en samlokalisering som Fabrikken, antar jeg at ideene blomstrer, i og med at det er mange ”kunstneriske sjeler” samlokalisert, og ikke minst et mangfold av ulike næringer. Pekka Malinen ved Helsinki University of Technology, sier følgende: ”The innovation starts from a new idea and ends up to a successful commercialization of it.”<sup>15</sup> Videre sier Spanjol et al.: ”The types and quantity of new products launched depend on the idea generation and screening capabilities of the

---

<sup>12</sup> Reve, Torger (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber*:  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

<sup>13</sup> Reve, Torger (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber*:  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

<sup>14</sup> Reve, Torger (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber*:  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

<sup>15</sup> Malinen, Pekka (2006: 2) *Key drivers of innovation management*  
Innovation Pressure, International ProACT Conference, 15-17th March 2006, Tampere, Finland.

*firm.*<sup>16</sup> Uten gode ideer, og idéskaping som Spanjol med flere trekker fram, kan det altså ikke bli nyskaping og dynamikk. Hvis det er så mye idegenerering i Fabrikken, som jeg antar, bør det gjøre bedriftene der innovative. Dette vil jeg spørre informantene om i intervjuene.

Michael Polanyi beskrev kunnskap som ”*prosessen med å vite.*”<sup>17</sup> Kunnskap er et vidt begrep som kan tolkes på ulike måter. Jeg vil i denne masteroppgaven forholde meg til Nonaka og Takeuchi som er blant verdens ledende kunnskapsforskere. De definerer to former for kunnskap: Eksplisitt og taus.<sup>18</sup> ”*Eksplisitt kunnskap er den formulerte kunnskap, i form av dokumenter, arbeidsinstruksjoner, standarder, matematiske formler, tegninger osv. Altså håndgripelig kunnskaper som alle kan ha tilgjengelig,*” står det i en BI-artikkel som bygger på Nonaka og Takeuchis teorier.<sup>19</sup> Eksplisitt kunnskap er spesielt relevant innen fagfelt som regnskap og forretningsjus, typiske kunnskapsintensive felt alle bedrifter må forholde seg til, også håndverksbedriftene i Fabrikken. Til tross for at det finnes mye skriftlig materiale innenfor slike fagområder, er det tidkrevende, og for mange, vanskelig å tilegne seg. Gjennom samlokalisering tror jeg bedriftseierne utveksler mye eksplisitt kunnskap både i organiserte former, som fellesmøter, og mer uformelle sammenhenger, for eksempel over en kopp kaffe ved kaffeautomaten. Dette vil jeg komme inn på i intervjuene.

”*Vi vet mer enn vi kan fortelle.*”<sup>20</sup> Dette sitatet av Michael Polanyi beskriver taus kunnskap på en god måte. I følge Sveiby er taus kunnskap personlig, og ofte er ikke mennesker bevisst den kunnskapen de har, eller rettene sagt; de vet ikke at den kan være til nytte for andre. Typisk består taus kunnskap av vaner og kulturer vi gjenkjenner i oss selv. Den regnes som verdifull fordi det gir sammenheng for mennesker, steder, ideer og erfaring. Taus kunnskap

---

<sup>16</sup> Spanjol, Jelena, William J. Qualls og José Antonio Rosa (2011:236) *How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation.*

The Journal of Product Innovation Management, Number 2, March 2011

<sup>17</sup> 0212267, 0881401 og 0183168 (2009:18) *Læringsoverføring og standardisering for økt produktivitet*, BI Oslo

<sup>18</sup> Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.*

New York, Oxford University Press

<sup>19</sup> 0212267, 0881401 og 0183168 (2009:18) *Læringsoverføring og standardisering for økt produktivitet*, BI Oslo

<sup>20</sup> Polanyi, Michael (1958:4) *Personal Knowledge.*  
Chicago University, Chicago Press

er, i motsetning til eksplisitt kunnskap, vanskelig å formidle til omgivelsene.<sup>21</sup> I Fabrikken er det mange som besitter mye taus kunnskap, for eksempel ulike håndverksteknikker de har brukt lang tid på å tilegne seg. Gjennom en samlokalisering tror jeg utvekslingen av taus kunnskap blir lettere innenfor de respektive fagområdene, da mange av bedriftene opererer innenfor håndverksbransjen, og det skapes et miljø for utveksling av erfaringer. Hvor vidt disse antagelsene stemmer, vil jeg ta opp med informantene i intervjuene.

Felles for flere suksessfulle virksomheter synes å være at utviklingen skjer i samspill med en rekke aktører med komplementære ressurser, noe som eksemplifiserer betydningen av nettverk. Gjennom etablering av gode nettverk, kontakt og samarbeid, kan man dra nytte av hverandre og utvide repertoaret av sterke og svake bånd. I følge Lene Foss, en av Norges fremste forskere på nettverk, blir nettverk en struktur som kan hemme eller fremme handlingsevne. Foss fremholder videre at begrepet nettverk innbefatter både aktørene som inngår, og de relasjonene som eksisterer mellom dem. Slik blir nettverk en arena for akkvisisjon av ressurser.<sup>22</sup> Det er derfor viktig å være seg bevisst hvilke kontakter man knytter til seg. Ved å være leietaker i Fabrikken har man mange andre personer rundt seg som har erfaring som ledere av små foretak, og disse har naturlig nok også kontakter utenfor Fabrikken. Et annet moment er at Fabrikken har en egen fabrikk sjef som blant annet har en rådgivende funksjon for leietakerne.

I følge Granovetter er et båndets styrke en egenskap ved relasjonen mellom to aktører. Videre definerer han styrke som en (sannsynligvis lineær) kombinasjon av grad av tid, emosjonell intensitet, intimitet og gjensidige tjenester.<sup>23</sup> Hvorvidt koblingene er sterke eller svake, avhenger dermed av relasjonenes stabilitet, binding og krav til tid og øvrige ressurser. Foss poengterer at styrken i sterke bånd er at de gir høy grad av tillit og gjensidighet, og betydningen av det mener jeg kommer godt til uttrykk i følgende sitat av Moldoveanu og Baum: "Trust can be understood as a system of interactive beliefs that the trustful and the

---

<sup>21</sup> Sveiby, Karl Erik (1996) *Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions*. European Management Journal Volume 14, Elsevier Science Ltd

<sup>22</sup> Spilling, Olav R., red. (2006) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget

<sup>23</sup> Spilling, Olav R., red. (2006) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget

*trusted share about each other's propensity to register and report relevant information to one another.*"<sup>24</sup> Videre, som jeg mener kan ses i lys av ovennevnte sitat, sier Foss at sterke bånd skaper sosial forankring og identitet, er nyttige for gjennomføring og ofte er lett tilgjengelige.<sup>25</sup> Når et foretak er veletablert i Fabrikken, tror jeg leietakeren opplever (knytter) sterke bånd til mange av de øvrige som har sitt daglige virke i Fabrikken, ikke minst fabrikk sjefen. Hvorvidt dette stemmer, vil jeg spørre informantene om.



Figur 2: Nettverk, sterke og svake bånd.

Videre sier Foss at styrken ved de svake båndene er at de gir informasjon, formidler uten å forblinde, krever mindre tid og følelsesmessig investering og bygger broer mellom klynger.<sup>26</sup> Som tidligere nevnt, er det i overkant av 60 personer som har sin arbeidsplass i Fabrikken. Disse er også del av sterke og svake nettverk utenfor bedriftene sine, og til sammen har aktørene i Fabrikken et mylder av nettverk. Noen kjenner noen, som kjenner noen, som kan noe om bestemte emner, og slik tror jeg leietakerne i Fabrikken får mye nyttig informasjon. Det stimulerer til idégenerering og kunnskapsspredning. I følge Feldman er informasjon og kunnskap blant de mest avgjørende innsatsfaktorene for innovasjon.<sup>27</sup> Enkel og rimelig

<sup>24</sup> Moldoveanu, Mihnea C og Joel A. C. Baum (2011:393) *"I Think You Think I Think You're Lying": The Interactive Epistemology of Trust in Social Networks.*

Management Science, Volume 57, Number 2

<sup>25</sup> Spilling, Olav R., red (2006) *Entreprenørskap på norsk.* Bergen, Fagbokforlaget

<sup>26</sup> Spilling, Olav R., red. (2006) *Entreprenørskap på norsk.* Bergen, Fagbokforlaget

<sup>27</sup> Feldman, Maryann P. (2003) *Location and innovation: The new economic geography of innovations, spillovers, and agglomeration.*

tilgang til denne kunnskapen kan bidra til å forbedre produktiviteten og konkurransefortrinnene, sier Anne Katrine Normann<sup>28</sup> Hvorvidt mine teorier om "local buzz" stemmer, vil jeg spørre informantene om.

## 2.4 Motivasjon

I følge Haukedal er motivasjon et begrep som i dagligtalen gjerne brukes som synonym for entusiasme og ønske om å prestere. Mer presist er motivasjon: "*Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd.*"<sup>29</sup> I henhold til Haukedal, forteller denne definisjonen at motivasjon kan tilbakeføres til psykologiske forhold, som blant annet mestring, men også fysiologiske forhold. Videre blir det i denne definisjonen pekt på at motivasjon omfatter tre ulike prosesser; igangsetting, regulering og opprettholdelse av atferd. Haukedal presiserer at man gjennom motivasjonsbegrepet forklarer hva og hvordan atferd initieres, og hvilken retning den har og hvorfor handlinger opprettholdes over tid. Motivasjon er kanskje det aller mest sentrale begrepet i atferdsvitenskapen, sier Haukedal. Det omhandler årsakene til at mennesker til en hver tid gjør det de faktisk gjør.<sup>30</sup> Blant annet ut fra det, bør motivasjon være et viktig satsingsområde på en hver arbeidsplass.

Som det senere vil framgå av visualiseringen av problemstillingen, og som jeg etter hvert vil gå nærmere inn på, antar jeg at motivasjon er en viktig variabel som gir forretningsfordeler ved samlokalisering av småbedrifter. I følge Mitchell og Larson, og som det fremgår av følgende figur, vil de indre faktorene; behov, mål og kompetanse/evne, i samspill med de ytre faktorene; sosial fasilitering, belønning og praktiske forhold, føre til henholdsvis aktivering, intensjon og handling, som igjen fører til ytelse.<sup>31</sup> Nettopp denne tankegangen mener jeg

---

London, Oxford University Press

<sup>28</sup> Normann, Anne Katrine (2004) *La oss klynge oss fram til suksess? Kort om næringsklynger*.

Tromsø, Norut Samfunn

<sup>29</sup> Einarsen, Ståle og Anders Skogstad, red. (2008:59) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*.

Bergen, Fagbokforlaget

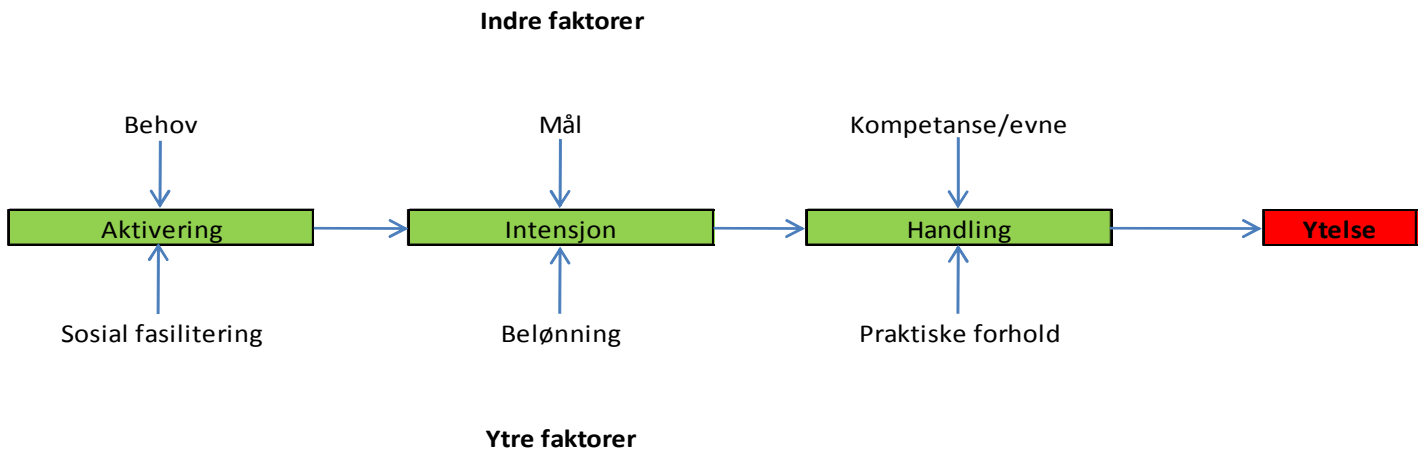
<sup>30</sup> Haukedal, Willy (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*.

Oslo, Cappelen Akademiske Forlag

<sup>31</sup> Mitchell, Terence R. og James R. Larson (1987) *People in organizations: An introduction to organizational behavior*.

New York, McGraw-Hill

vektlegges på Fabrikken, da jeg har forstått det som at de der etterstreber å legge til rette for de ytre faktorene, og samtidig prøver å stimulere de indre faktorene. I følge Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi, er opplevelse av tilfredshet, glede og mening viktig for arbeidsresultater.<sup>32</sup> Et godt sosiokulturelt arbeidsmiljø i Fabrikken vil dermed være betydningsfullt, og jeg vil spørre informantene hva de synes om nettopp det sosiokulturelle arbeidsmiljøet.



Figur 3: Forholdet mellom motivasjon og ytelse (Kilde: Mitchell og Larson 1987).

Ved å samlokalisere små bedrifter skapes det et sosialt arbeidsmiljø, i motsetning til hva som er tilfelle om alle virksomhetene er lokalisert hver for seg. Dette går inn under den ytre faktoren ”sosial fasilitering,” som vil være mitt hovedfokus i denne sammenhengen. Ved å være leietaker i Fabrikken, møter man kolleger, og noen av tiltakene som er gjort for å skape et godt arbeidsmiljø, er felles lunsj, månedsmøter og et eget curliglag som spiller i bedriftsserie. Slik blir leietakerne kjent med hverandre, kan utveksle erfaringer og gi hverandre støtte. For mange av leietakerne tror jeg det sosiale aspektet er en viktig dimensjon i arbeidshverdagen, og hvorvidt dette er relevant for deres samlokalisering, vil jeg spørre informantene om.

<sup>32</sup> Kuvaas, Bård (2009) *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees.*  
Employee Relations



## 2.5 Markedsføring

Markedsføring er en grunnpilar innen entreprenørskap, og kobles tett mot økonomi som også er en kjernefunksjon. Dette understrekes av følgende sitat av Shelby Hunt: ” *Sustainable marketing may be viewed as marketing that is within and supportive of, sustainable economic development.* ”<sup>33</sup> Jeg mener det er viktig å se på dette opp mot dynamikken i faget og funksjonen markedsføring har for leietakerne i Fabrikken. De siste årene har markedsføringsfaget utviklet seg mye i Norge. Blant annet har det blitt større fokus på markedsføringens betydning innen kunst og kultur som business, noe BIs bachelorgrad i kultur og ledelse er et eksempel på. Mye av det som produseres i Fabrikken er unikt, og må derfor markedsføres på en annen måte enn masseproduserte produkter. ” *Det aller viktigste er å forutse i hvilken retning kundene beveger seg, og være i forkant av dem,* ” har gurun innen markedsføring, Philip Kotler, en gang uttalt.<sup>34</sup> Mange forbinder markedsføring med kunsten å selge et produkt. Kotler har et videre perspektiv, og bruker følgende definisjon: ” *Markedsføring er en sosial prosess der enkeltpersoner og grupper får det de trenger og ønsker ved at produkter og tjenester som har verdi for andre, skapes, tilbys og utveksles fritt.* ”<sup>35</sup> Denne vide definisjonen synes jeg er passende for Fabrikken, da den både spiller på produkter og tjenester som tilbys eksternt, til bedriftene i Fabrikkens kundekrets, men også bidrag internt i Fabrikken.

I artikkelen: ”Venner og kjente - hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger?” fremgår det blant annet at sosiale relasjoner i næringsklynger bidrar til bedre markedsinnsikt og lokal forståelse av segmenter og nisjer.<sup>36</sup> Følgende sitat i Strategic Management Journal underbygger dette: ” *Like its technological counterparts, marketing alliances foster interaction between involved parties, and constitute an important channel for*

---

<sup>33</sup> Hunt, Shelby D. (2011:7) *Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach.*

Journal of the Academy of Marketing Science, February 2011

<sup>34</sup> Kotler, Philip (2005:149) *Markedsføringsledelse.*

Oslo, Gyldendal akademiske forlag

<sup>35</sup> Kotler, Philip (2005:10) *Markedsføringsledelse.*

Oslo, Gyldendal akademiske forlag

<sup>36</sup> Dahlstrøm, Robert, Ragnhild Silkoset, Harald Nilsen og Arne Nygaard (2010) *Venner og kjente – hvordan hjelper de til bedre lønnsomhet i næringsklynger?*

<http://www.magma.no/venner-og-kjente-hvordan-hjelper-de-deg-til-bedre-loennsomhet-i-naeringsklynger>  
10.03.2011

*knowledge flow and exchange.*”<sup>37</sup> Her mener jeg å kunne trekke paralleller til Fabrikken, og jeg antar dette er nettverkseffekter innen markedsføring som også blomstrer i det mangfoldige miljøet i Fabrikken, hvor man kan spille på hverandre. Dette, sett i sammenheng med nettverk, idégenerering og kunnskapsspredning og det nedenfor nevnte, vil jeg ta opp i intervjuene.

Det er fabrikk sjefens oppgave å markedsføre Fabrikken og virksomhetene som er lokalisert der på et overordnet nivå, selv om hver bedrift i tillegg bør promotere seg selv noe. Blant annet har Fabrikken egen hjemmeside og et magasin som kommer ut årlig, i tillegg til annonser i lokalavisa. Videre arrangeres det ulike ”eventer” i Fabrikken – alt fra vinkvelder for et tjuetalls personer til julemarkeder med i overkant av tusen besøkende. Fabrikk sjefen er også Fabrikken ansikt utad, og gjør en formidabel innsats for å skaffe penger til driften av Fabrikken. Å ha en egen fabrikk sjef som blant annet tar seg av markedsføringen, tror jeg er viktig. På denne måten kan de respektive virksomhetene i Fabrikken vie mye av sin oppmerksomhet til selve produksjonen/tjenesteytingen, samtidig som en som har erfaring og kompetanse innenfor markedsføring tar seg av den oppgaven. Jeg vil i den forbindelse spørre informantene hvilken opplevd nytteverdi de har av selv å kunne slippe å tenke så mye på promotering, få mer kreativ tid, og ha en solid kompetent person til å ta seg av den overordnede markedsføringen.

## **2.6 Bedriftsøkonomi - kostnader og investeringer**

Det er viktig for enhver bedrift å ha orden på økonomien. Et aspekt er å få omsetningen opp på et visst nivå, noe synligheten og andre fordeler ved å være i Fabrikken kan bidra til, et annet moment er knyttet til kapital man bruker, noe jeg vil fokusere på her. Kostnader og investeringer er viktige begreper man må forholde seg til når man driver bedrift. Når man investerer i noe, bruker man, i følge Winter et al. kapital til ett bestemt prosjekt som man regner med skal gi økte innbetalinger eller reduserte kostnader i framtiden. Investeringer kan

---

<sup>37</sup> Yu, Jifeng, Brett Anitra Gilbert og Benjamin M. Oviatt (2011:427) *Effects of Alliances, Time, and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales By New Ventures*. Strategic Management Journal, Volume 32, Number 4

så deles inn i ulike kategorier: Realinvesteringer og finansinvesteringer.<sup>38</sup> I denne sammenhengen er realinvesteringer, for eksempel å kjøpe en ny kopimaskin, spesielt interessant. I og med at mange bedrifter er samlokaliserte, trenger ikke hver og en sin egen kopimaskin, projektor og lignende, man kan dele på en eller flere slike maskiner. Hvorvidt dette er gjeldende for leietakerne i Fabrikken, og om de som en effekt av det sparer penger, vil jeg spørre informantene nærmere om.

I følge Winter et al. er kostnad forbruk av ressurser, vurdert i penger.<sup>39</sup> De aller fleste bedrifter har både variable og faste kostnader. For leietakerne i Fabrikken vil de variable kostnadene neppe påvirkes av samlokaliseringen, ut over at bedriftene kanskje får solgt mer, og dermed produserer mer enn om de hadde vært lokalisert andre steder. Hva gjelder faste kostnader synes spesielt husleie å være en relevant kostnadspost for bedriftene i Fabrikken, og som det er verdt å se nærmere på. Videre har Fabrikken, som tidligere nevnt, mye teknisk utstyr som kopimaskiner og projektorer, men også møbler og møtelokaler. For den respektive leietaker kreves dermed ikke mer investering enn hva hver enkelt trenger for sin produksjon.

Å være leietaker i Fabrikken medfører ikke store faste kostnader. Husleien er på nivå med, eller noe under markedspris, og leietakerne får da også "hele pakka" som følger med det å være leietaker i Fabrikken. Blant annet den overordnede frontingen av virksomhetene og Fabrikken i seg selv, er det fabrikk sjefen som tar seg av, uten at leietakerne må betale ekstra for det. Dette lar seg gjøre fordi Fabrikken får en del støtte, blant annet fra en lokal bank, Lillehammer kunnskapspark, kommunen, andre aksjonærer og nå i det siste også statsstøtte. I en FoU-rapport fra Agderforsk, angående gjennomgang av ni norske inkubatorer, påpekes det at alle inkubatorene er avhengig av økonomisk støtte for å dekke driftskostnadene sine.<sup>40</sup> Sett i lys av det, er det dermed ikke spesielt alarmerende at støttebehovet også er gjeldende for Fabrikken. De som investerer i Fabrikken gjør det ikke for å få god økonomisk avkastning på

---

<sup>38</sup> Winther, Trond, Reidar Hæhre, Lars Ottesen og Alf H. Øyen (2007) *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*.

Oslo, Gyldendal Akademiske Forlag

<sup>39</sup> Winther, Trond, Reidar Hæhre, Lars Ottesen og Alf H. Øyen (2007) *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*.

Oslo, Gyldendal Akademiske Forlag

<sup>40</sup> Havnes, Per-Anders (2003) *Ni norske inkubatorer. Midtveisgjennomgang av første pulje i SIVAs program*. Agderforsk, FoU-rapport nr. 6/2003

investeringene sine, for pengene får de i realiteten ikke igjen. Derimot får de avkastning gjennom et levende og dynamisk næringsmiljø i hjertet av Lillehammer. Uten Fabrikken ville mange av leietakerne vært lokalisert rundt om i nærmiljøet, noen i lokaler utenfor hjemmet, mens andre i sitt eget hjem. Jeg vil spørre informantene hvilken betydning det har med lave kostnader og marginale behov for investeringer utenom produksjonen, ved valg av lokaler.

## 2.7 Ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson

*”Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.”*

Stein Smaaland

I en institusjon med over 60 personer, er god ledelse vesentlig innenfor ulike områder, alt fra personalledelse til markedsføringsledelse. I følge Erik Johnsen er ledelse en nødvendig funksjon for at en organisasjon skal kunne eksistere, og han definerer ledelse som *”et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.”*<sup>41</sup> Denne definisjonen viser ledelsesaspektets mange dimensjoner, hvor både faglig og mellommenneskelig kompetanse er essensielt. Fabrikken har sin egen fabrikk sjef – daglig leder. Hans funksjon er å ta seg av den daglige administreringen og organiseringen av Fabrikken og herunder ligger mange ulike arbeidsoppgaver. Alt fra økonomiledelse til å promotere Fabrikken og arrangere ”eventer”. Fabrikk sjefen er i så måte en mann med mange hatter!

Videre er det fabrikk sjefens jobb å veilede og være en ressursperson for leietakerne i Fabrikken. Fabrikk sjefen har tidligere erfaring fra Lillehammer Kunnskapspark, og har således mye kunnskap å dele med virksomhetene i Fabrikken, som først og fremst er drevet av kunstnere, uten samme akademiske bakgrunn. En allsidig leder mener jeg er viktig i en institusjon som Fabrikken, da arbeidsoppgavene er relativt komplekse. Betydningen av daglig lederes økende behov for breddekompetanse, understrekes av følgende sitat av Charlotte Hartvigsen Lem, redaktør i MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:

---

<sup>41</sup> Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2003:293) *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv.* Oslo, Universitetsforlaget

*”Evnen til å se ting i helhetlig system blir viktigere når verden blir mer kompleks, og er et komparativt fortrinn for fremtiden. Kanskje er ikke den svenske sportsreporterens spørsmål «hur bredt har ni hoppat» så dumt?”<sup>42</sup>*

Det er ingen ”A4-jobb” å være fabrikk sjef, og etter å ha etablert og drevet Fabrikken i fem år, er Henning Holmbakken nå i ferd med å trekke seg tilbake for å slippe nye krefter til.

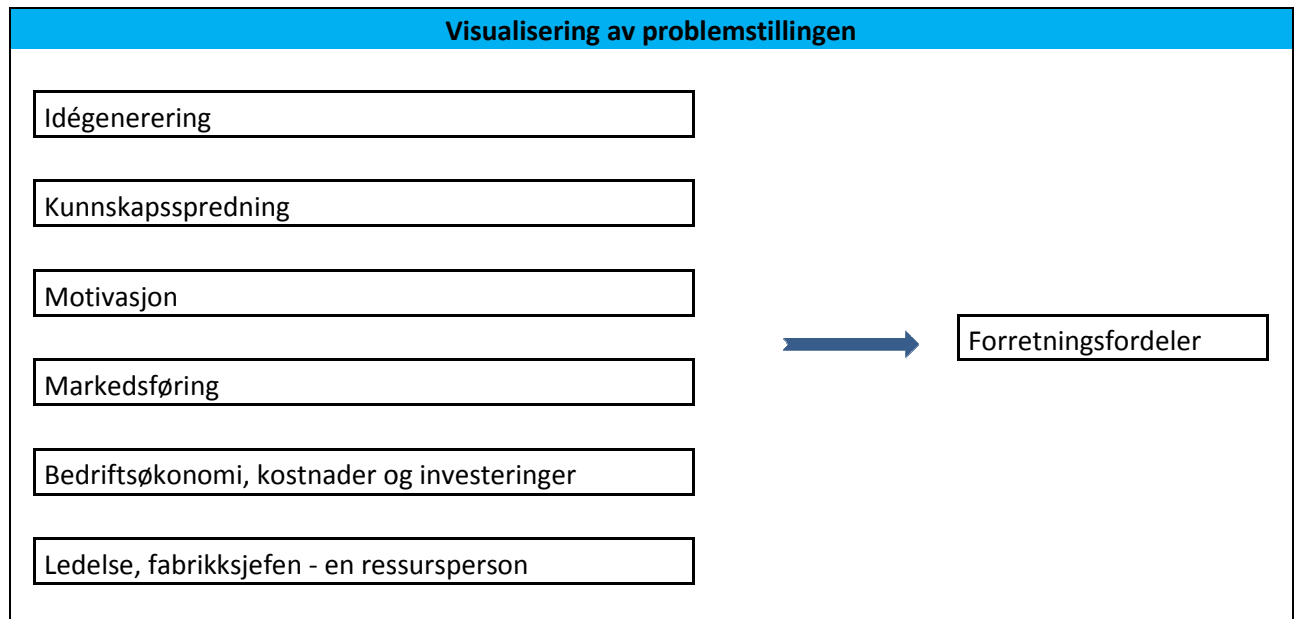
Dynamikk er nemlig vesentlig i en slik stilling. Gjennom å ta seg av mange organisasjons- og ledelsesaspekter, mener jeg fabrikk sjefen spiller en nøkkelrolle for at de respektive virksomhetene får bruke mer tid og ressurser på faget sitt, og ikke krevende, administrative oppgaver. Dette temaet vil jeg ta opp med informantene. Videre vil jeg spørre om opplevd nytteverdi ved å ha en fabrikk sjef som ressursperson rundt seg.

---

<sup>42</sup> Lem, Charlotte Hartvigsen (2010) *Verdifull breddekompetanse*  
<http://www.magma.no/verdifull-breddekompetanse>  
10.03.2011

### 3. VISUALISERING AV PROBLEMSTILLING

Visualiseringen av problemstillingen er en konsekvens av teoriutredningen. På bakgrunn av problemstillingen, har jeg utarbeidet en visuell framstilling av denne. Med utgangspunkt i faktorene til venstre i forskningsmodellen, ønsker jeg å se om disse gir forretningsfordeler for virksomhetene i Fabrikken.



Figur 4: Visualisering av problemstilling

Jeg har valgt disse seks variablene, faktorene, fordi jeg mener de gir bedriftene som er lokalisert i Fabrikken forretningsfordeler ved at de nettopp er lokalisert der, jamfør teorifundamentet. Jeg mener å kunne trekke paralleller fra Reves forskning på næringsklynger, referert og diskutert i teorifundamentet, til de variablene jeg har valgt i visualiseringen. Videre underbygges variablene av en muntlig, uformell undersøkelse i Lillehammer inkubator, hvor inkubatorlederen, Gunhild Wedum, spurte gründerne hvilke faktorer som gjør det hensiktsmessig å være samlokalisert. Essensen av det de trakk fram, mener jeg gjenspeiler seg i de variablene jeg har falt ned på.<sup>43</sup> Videre skal det sies at jeg har kommet fram til akkurat disse variablene etter innspill fra fabrikk sjefen, Henning Holmbakken, hovedveilederen min, Svein Kolstad Hansen, og ikke minst subjektive

<sup>43</sup> Wedum, Gunhild (2010) *Presentasjon av Lillehammer Inkubator* Høgskolen i Lillehammer, 13.10.2010.

vurderinger jeg har gjort meg i forskningens innledende fase. Informasjonen informantene gir meg, vil bekrefte eller avkrefte hvorvidt mine antagelser angående variabler stemmer. Jeg åpner for at visualiseringen må revideres, og dersom det blir nødvendig vil denne presenteres som et underkapittel i drøftelsesdelen.

Ut fra teorifundamentet og visualiseringen av problemstillingen, ønsker jeg å få svar på seks forskningsspørsmål, som jeg mener å kunne begrunne ut fra teorien. **Det første forskningsspørsmålet er hvorvidt det er miljø for idégenerering i Fabrikken, og om det eventuelt gir forretningsfordeler.** Jeg vil undersøke nærmere om samlokaliseringen stimulerer til ideer, hovedsakelig gjennom "local buzz," og om dette gir utslag i forretningsfordeler. **Det andre jeg vil ha svar på, overlapper noe med det første forskningsspørsmålet, og det er om det er kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken, og om det medfører forretningsfordeler.** Som det framgår av teorifundamentet, tror jeg samlokaliseringen bidrar til utveksling av kunnskap, blant annet på månedsmøter og under felles lunsjer. I klassiske næringsklynger viser forskning at det er mye idégenerering og kunnskapsspredning, hvilket er et konkurransefortrinn, men om det også er tilfellet for en institusjon som Fabrikken, vil jeg bidra med ny viten om. Nettverk vil være et sentralt aspekt knyttet til de første forskningsspørsmålene.

**Det tredje forskningsspørsmålet gjelder motivasjon, hvilken effekt samlokalisering i så måte gir.** Spesielt vil jeg se nærmere på betydningen av et sosialt stimulerende arbeidsmiljø. Kombinasjonen av mange kreative yrkesgrupper og selvstendige virksomheter i en samlokalisering, gjør det spesielt interessant, da det skiller seg ut i forhold til tradisjonell motivasjon/arbeidsmiljø-forskning. **Mitt fjerde forskningsspørsmål går på betydningen av en overordnet markedsføring av Fabrikken, i hvilken grad det kan gi forretningsfordeler.** Jeg tror virksomhetene som er lokalisert i Fabrikken sparer ressurser, både tids- og kostnadmessig, på en slik overordnet markedsføring. Fabrikksjefen fronter Fabrikken, både hva gjelder salg av produktene og tjenestene virksomhetene i Fabrikken tilbyr, og skaffer driftskapital til Fabrikken. I mange små bedrifter er det vanlig at daglig leder tar seg av markedsføring, i tillegg til en rekke andre oppgaver. I Fabrikken "outsources" en stor del av markedsføringsledelse ut, fordi det er inkludert i husleien. Betydningen av dette vil jeg bidra med ny kunnskap rundt.

**Videre er det femte forskningsspørsmålet hvorvidt det har bedriftsøkonomisk betydning å være lokalisert i Fabrikken.** Dette først og fremst med tanke på husleie og marginale behov for investeringer, i og med at husleien er i nedre sjiktet av markedspris, og det er møbler, møtelokaler og mye nødvendig kontorrekvisita i Fabrikken. Det finnes noe forskning på dette, knyttet til næringshager. Jeg synes, i forlengelse av det, at det er relevant å se på bedriftsøkonomiaspektet også for en samlokalisering som Fabrikken. **Det sjette og siste forskningsspørsmålet omhandler gunstigheten av å ha en fabrikk sjef som tar seg av den daglige drifta og er en mentor for leietakerne. Jeg vil se om det medfører forretningsfordeler.** Jeg tror det er verdifullt at det er en person med relevant utdanning og erfaring som tar seg av "daglig leder-funksjonen" for en samlokalisering hvor over 60 personer har sitt daglige virke, og dette vil jeg undersøke nærmere. Det er min intensjon å bidra med ny viten omkring dette temaet, da "fabrikksjef" er en relativt særegen lederrolle som skiller seg vesentlig fra en inkubatorleders hverdag, i og med at det først og fremst er ikke-kunnskapsintensive bedrifter som er samlokalisert i Fabrikken.

Til sammen skal svarene jeg får på forskningsspørsmålene gi meg svar på hovedproblemstillingen: *"Har det forretningsfordeler for småbedrifter å samlokaliseres i Fabrikken i Lillehammer? Hvis ja, hvilke?"*



## 4. METODE

I dette kapitlet skal jeg ta for meg valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og analyse. Hensikten er å velge design som passer for min type undersøkelse, og redegjøre for hvordan jeg velger å utføre undersøkelsen, samt prosessen med å bearbeide funn.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Under dette punktet skal jeg først ta for meg hvilke kriterier jeg har for valg av forskningsdesign til denne oppgaven, valg av design, samt fordeler og ulemper knyttet til dette. I tillegg skal jeg forklare utvalget undersøkelsen baseres på og kravet til anonymitet.

#### 4.1.1 Kriterier for valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign baseres på de kriterier man har for å få gjennomført forskningen.

Mine kriterier er som følger:

1. Tilgang til en institusjon bestående av samlokaliserte småbedrifter.
2. Tilgang på informanter fra virksomheter som har vært samlokalisert i flere år.
3. Identifisere hvilke faktorer som spiller inn angående forretningsfordeler.
4. Undersøkelsen må være kortfattet og ikke strekke seg over en lengre tidsperiode.

Det første kriteriet mitt er at jeg må ha tilgang til en institusjon bestående av samlokaliserte småbedrifter. Dette er et grunnleggende behov, da det er samlokaliserte småbedrifter jeg bygger min problemstilling rundt. Det andre kriteriet, vedrørende tilgang til informanter fra virksomheter som har vært samlokalisert i flere år, er viktig da det er betydningsfullt å se utviklingen over flere år for å kunne gi et så riktig bilde som mulig. Det neste kriteriet jeg må oppfylle, er å identifisere hvilke faktorer som spiller inn angående forretningsfordeler. Jeg antar at faktorene som fremgår av visualiseringen av problemstillingen spiller inn på forretningsfordelene, men påvirkningsgraden vil kunne variere, og kanskje må jeg supplere og/eller trekke fra noen faktorer. Det siste kriteriet som må være oppfylt, er at undersøkelsen må være kortfattet og ikke strekke seg over en lengre tidsperiode. Denne undersøkelsen

gjennomføres på bakgrunn av en masteroppgave, og jeg har dermed begrenset med tid til å utføre undersøkelsen.

#### 4.1.2 Valg av forskningsdesign

I henhold til Thagaard er forskningsdesign en forklaring på hva forskningen dreier seg om, hvem utvalget består av og hvor og hvordan forskningen skal gjennomføres. Det finnes ulike typer design: Tidsdesign, komparativt design og casedesign.<sup>44</sup> I følge Ringdal kan casedesign (ett case) og komparative design (flere case) ses i sammenheng, da de begge omhandler case.<sup>45</sup> Den største hovedforskjellen mellom tidsdesign og casedesign er, i følge Thagaard, tidspunktet for forskningen. Et tidsdesign studerer, som navnet tilsier, fenomener og endringer over en lengre periode, med fokus på å studere endringer over tid.<sup>46</sup> Jeg ønsker å finne ut hvilke faktorer som foreligger i dette øyeblikket, hva som er typisk for Fabrikken i 2011. I tillegg er min forskning basert på en masteroppgave, og jeg har dermed begrenset med tid og penger. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig for meg å utføre et tidsdesign.

I følge Yin er casestudier noe som blir foretrukket når man skal finne frem til ”hvordan”- og ”hvorfor”-spørsmål.<sup>47</sup> Jeg ønsker å finne ut om samlokalisering av småbedrifter gir forretningsfordeler, og i den forbindelse er det naturlig å bruke ovennevnte spørreord. I henhold til Thagaard er casestudier noe som kjennetegnes ved at man studerer få enheter eller case for å få mye informasjon – dybdeforskning.<sup>48</sup> Casestudier handler ofte om en gruppe eller organisasjon, og Fabrikken er således ingen unntak. Et komparativt casedesign vil si å sammenligne flere case.<sup>49</sup> I mitt tilfelle er det viktig å undersøke om samlokalisering har forretningsfordeler for småbedriftene i Fabrikken. Jeg ønsker å få mest mulig informasjon om denne enheten, da det er vesentlig å gå i dybden for å finne de riktige faktorene som spiller

---

<sup>44</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

<sup>45</sup> Ringdahl, Kristen (2007) *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

<sup>46</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

<sup>47</sup> Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*.

Thousand Oaks, California, Sage

<sup>48</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

<sup>49</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

inn. Dette er viktig for å besvare alle aspektene problemstillingen belyser. Det vil derfor være hensiktsmessig for meg å velge et casestudie, hvorav Fabrikken er mitt case, og flere av de mest etablerte bedriftseierne, leietakerne, er mine analyseenheter.

#### **4.1.3 Fordeler og ulemper med valgte forskningsdesign**

Det vil alltid være positive og negative sider ved valg av forskningsdesign. I følge Holme og Solvang er kjennetegnet på et casedesign at det er fleksibelt. Dersom man oppdager feil eller har glemt deler av problemstillingen, kan man endre på forskningen. I tillegg til dette vil man kunne endre opplegget i henhold til de ulike objektene eller subjektene man undersøker.<sup>50</sup> Dette er i stor grad relevant for min studie, da denne fleksibiliteten gir meg mulighet til å endre undersøkelsen, slik at den hele tiden er i samsvar med problemstillingen. Dersom svarene jeg får i de første intervjuene viser seg ikke å gi svar på problemstillingen, vil jeg kunne endre spørsmålene underveis slik at intervjuene blir mer tilpasset min problemstilling. Dette er en stor fordel for meg som ikke har forsket noe særlig før, og denne fleksibiliteten gjør det mulig å rette opp en del nybegynnerfeil jeg må regne med at jeg gjør.

Holme og Solvang fremholder at når man utfører et casedesign vil man kunne fange opp hva som er unikt med hvert objekt eller subjekt man undersøker.<sup>51</sup> Jeg vil få god oversikt over hva de enkelte informantene mener, og hvorfor de mener dette. Deres egne tanker vil være unike i forhold til undersøkelsen, og det er viktig for meg å få frem disse ulike tankene for lettere å kunne finne svar på problemstillingen. Holme og Solvang sier at man vil kunne finne relevante tolkninger av dataene når man utfører et casedesign. De mener dette er fordi tolkningene man utfører vil i stor grad være i sammenheng med problemstillingen, da undersøkelsen vil være fleksibel.<sup>52</sup> For meg vil dette si at dersom jeg ikke finner at svarene jeg får er i samsvar med problemstillingen, vil jeg kunne endre spørsmålene mine, og jeg vil hele tiden få svar som er relevante i forhold til undersøkelsen.

---

<sup>50</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Otta, TANO AS

<sup>51</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Otta, TANO AS

<sup>52</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Otta, TANO AS

I følge Holme og Solvang kan svakheten ved et casedesign være at dersom undersøkelsen blir for fleksibel, kan det være vanskelig å sammenligne dataene man får fra de ulike undersøkelsesobjektene. Dette kan føre til at man ikke får en sammenheng mellom resultatene.<sup>53</sup> Dersom jeg endrer spørsmålene flere ganger underveis, vil intervjuene bli svært forskjellige. Det er sikkert lett å gjøre nybegynnerfeil her, så det er noe jeg vil være spesielt oppmerksom på. Med forskjellige intervjuguiden vil det bli vanskelig for meg å kunne sammenligne de resultatene jeg får fra de ulike informantene, og det kan bli utfordrende å finne frem til en konklusjon. Det vil derfor være viktig at jeg hele tiden passer på at undersøkelsen ikke blir for fleksibel og at jeg kan sammenligne dataene. Et casedesign er, i følge Ringdal, basert på få enheter, og vil bevege seg mer i dybden enn hva andre forskningsdesign vil gjøre.<sup>54</sup> Problemet man ofte møter ved et slikt design, er at man ikke kan tolke dataene dit hen at de gjelder for alle lignende situasjoner.<sup>55</sup> Dersom min undersøkelse viser at det er bestemte faktorer som fører til forretningsfordeler virksomhetene får ved å samlokaliseres i Fabrikken, er det ikke sikkert disse faktorene vil være samsvarende for alle samlokaliseringer av ikke-kunnskapsintensive småbedrifter. Man kan kun anta at dette er tilfellet. Når det kommer til min oppgave vil det være en sterk fordel at jeg har valgt et casedesign. Dette gir meg muligheten til å fokusere på samlokalisering i nettopp Fabrikken, og gå i dybden.

#### 4.1.4 Utvalg

Casedesign er ofte basert på at utvalget er valgt strategisk, sier Thagaard.<sup>56</sup> I mitt tilfelle er informantene som er valgt, bedriftseiere som har vært lokalisert i Fabrikken siden oppstarten i 2005. De er valgt ut i fra den erfaringen de har, sett i sammenheng med problemstillingen som lyder: *"Har det forretningsfordeler for småbedrifter å samlokaliseres i Fabrikken i Lillehammer? Hvis ja, hvilke?"* For å gi et så riktig bilde som mulig, er det viktig med et visst antall informanter. David Silverman, som har skrevet en av de mest brukte lærebøkene hva gjelder kvalitative undersøkelser, skriver at en kan stoppe etter 20 intervjuer, kanskje før også,

---

<sup>53</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Otta, TANO AS

<sup>54</sup> Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

<sup>55</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Otta, TANO AS

<sup>56</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

avhengig av hvor stor variasjon det er i materialet.<sup>57</sup> I og med at dette er en masteroppgave som skal skrives på kort tid, er det viktig å ta høyde for at det krever mye tid å bearbeide et intervju. Jeg har derfor bedt fabrikk sjefen om å få tildelt åtte informanter, hvorpå han bestemmer hvem som skal intervjues. Fordelen ved det er at han kjenner informantene, vet hvem som har holdt til lenge i Fabrikken, og han kan gi meg informanter med ulike bakgrunn. Jeg er inneforstått med at han da kan velge de informantene som tilsynelatende vil gi et best mulig bilde av Fabrikken, og at det kan påvirke forskningsresultatene. Jeg tror imidlertid ikke utvelgelsen blir noe problem, da det er til Fabrikken beste at forskningsresultatene har så høy kvalitet som mulig. Videre synes fabrikk sjefen å være en redelig mann, og jeg tror ikke hans hensikt er at jeg i denne avhandlingen skal fremstille Fabrikken på gunstigst vis, men i riktigst lys. Fordelene, sett opp mot ulempene, ved at han som kjentmann velger informanter, sammenlignet med meg som utenforstående, synes å tale for at det er en grei løsning jeg har valgt.

#### 4.1.5 Krav til anonymitet

I henhold til Thagaard har NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora) definert prinsippet om konfidensialitet slik: *"De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk av og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på."*<sup>58</sup> Det vil si at informantene har krav på at jeg ikke offentliggjør navnene deres når undersøkelsen er ferdig og blir publisert i universitetsbiblioteket.<sup>59</sup> Dette kravet er noe jeg vil oppfylle, og det blir dermed ikke aktuelt å spørre hver enkelt informant om han eller hun vil være anonym eller ikke. For forskningsresultatene spiller det ingen rolle om informantene er offentliggjort eller ei, og derfor synes jeg det er like greit å anonymisere alle for enkelthets skyld. Et annet moment er at noen av informantene kanskje vil åpne seg mer om de er anonyme. For å gjennomføre dette har jeg valgt å kalle mine informanter for A, B, C, D, E, F, G og H. Jeg har også valgt å anonymisere hvilket firma de tilhører. I tillegg til at informantene mine ikke skal bli gjort kjent, går prinsippet om konfidensialitet ut på at andre ikke skal få innsyn i mitt materiale eller min undersøkelse før den er ferdig, jamfør

---

<sup>57</sup> Silverman, David (2009) *Doing Qualitative Research*. London, SAGE Publications Ltd

<sup>58</sup> Thagaard, Tove (2003:24) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>59</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Thagaard<sup>60</sup> Et av tiltakene jeg gjør i så henseende er å slette samtlige diktafonopptak umiddelbart etter at transkriberingen er gjennomført. Videre er det av vesentlig karakter for meg at ingen andre enn veilederen min får innsyn i forskningen under arbeidsprosessen. Slik mener jeg å ivareta konfidensialitetsprinsippet.

## 4.2 Datainnsamling

Som nevnt ovenfor har jeg valgt case som forskningsdesign, med samtaleintervju som innsamlingsmetode. I denne delen vil jeg gå nærmere inn på hva en slik datainnsamling innebærer. Jeg vil også forklare grad av strukturering av intervjuet, samt den kvalitative undersøkelsens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis vil jeg forklare hvordan jeg utarbeidet spørsmålene og selve gjennomføringen av intervjuet.

### 4.2.1 Type intervju

Thagaard velger å dele inn intervjutypene i gruppeintervju og enkeltintervju. Hun beskriver gruppeintervju som en tilnæringsmåte hvor informantene seg i mellom diskuterer det aktuelle temaet. Forskeren vil ved denne formen opptre som ordstyrer. Hun mener at slike gruppeintervju kan bidra til økt innsikt i det aktuelle temaet, da informantene kan utfylle og kommentere hverandres respons. På den andre siden sier Thagaard at gruppeintervju vil kunne føre til at kun de mest dominerende informantene får lagt frem sine synspunkter.<sup>61</sup> Jeg ønsker å få kartlagt om samlokalisering av småbedrifter gir forretningsfordeler, og eventuelt hvilke. På bakgrunn av dette vil jeg at informantene svarer på spørsmålene ut i fra egne synspunkter, og ikke blir påvirket av hverandre. Selv om gruppeintervju kan gi økt innsikt i det aktuelle temaet, antar jeg at metoden, i mitt tilfelle, kan ha en negativ effekt på informasjonen jeg får fra den enkelte informant. I henhold til Thagaard går den andre metoden ut på å intervjuer hver enkelt informant hver for seg.<sup>62</sup> Holme og Solvang mener at kommunikasjonen ved disse intervjuene vil foregå som en samtale mellom forsker og informant hvor informantens oppgave er å gi forskeren informasjon og meninger.<sup>63</sup> Jeg antar

---

<sup>60</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>61</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>62</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>63</sup> Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*.

at informanten slapper mer av i en slik situasjon – forutsatt at jeg er en god dialogpartner, sett i forhold til en situasjon med flere ”kolleger” til stede, som fort kan skape usikkerhet hos informanten. Ved å gjennomføre enkeltintervjuer mener sannsynligheten for å få mest og best informasjon til min forskning er størst.

#### 4.2.2 Grad av strukturering

I følge Thagaard kan samtaleintervjuer i hovedsak utformes på tre måter. Den første varianten er preget av lite struktur og anses som en samtale mellom forskeren og intervjuobjektet. En fordel ved denne typen intervju er at de kan bidra til belysning av nye temaer som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant. Dette mener Thagaard kan være til hjelp i startfasen av en studie, da informasjonen fra intervjuet kan brukes som grunnlag for videre forskning. Hovedtemaene er fastsatt på forhånd, men ut over det kan informanten komme inn på de områdene han eller hun ønsker.<sup>64</sup> I høst foretok jeg en enkel forundersøkelse, hvor jeg hadde møter med fabrikk sjef Henning Holmbakken. På møtene fikk jeg nærmere innblikk i det overordnede arbeidet på Fabrikken, samt at vi diskuterte litt vedrørende de respektive hovedkapitlene i denne oppgaven, deriblant metode. Ut i fra denne informasjonen, i tillegg til informasjon fra veiledningsmøtene på UMB, fant jeg aktuelle temaer som ledet frem til en problemstilling jeg ville jobbe videre med. Da aktuelle temaer, problemstilling og teorifundament er på plass, er jeg ikke lenger i startfasen av oppgaven. Jeg ser det derfor ikke som nødvendig eller hensiktsmessig å benytte meg av en ustrukturert intervjuform under møtene med informantene på Fabrikken.

Den andre utformingen Thagaard nevner, er de mer strukturerte intervjuene. Både spørsmålene og deres rekkefølge er her forhåndsbestemt, og det er lite rom for fleksibilitet. En klar fordel med denne utformingen er at alle intervjuobjektene svarer på samme spørsmål, og en sammenligning av svarene blir da lettere enn ved å bruke den mer uformelle metoden.<sup>65</sup> I mitt tilfelle vil det være hensiktsmessig å ha standardiserte spørsmål slik at jeg lettere kan se om bedriftseierne opplever forretningsfordeler ved samlokalisering, og hvilke faktorer de

---

Otta, TANO AS

<sup>64</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>65</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

fremhever som betydningsfulle. Jeg har likevel valgt å se bort i fra strukturerte intervjuer, da jeg ønsker å være fleksibel med henhold til rekkefølge av spørsmålene og temaene.

Den tredje utformingsvarianten, såkalt semistrukturert, er en blanding av de ovennevnte og er i henhold til Thagaard den mest brukte. Temaene som tas opp i intervjuet er forhåndsbestemte, men rekkefølgen avgjøres underveis etter hva som faller seg naturlig der og da.<sup>66</sup> Ettersom jeg, som nevnt, ikke lenger er i startfasen av oppgaven, er jeg avhengige av å ha utarbeidet standardiserte spørsmål slik at jeg får besvart problemstillingen. Jeg ønsker imidlertid å være fleksibel slik at informantene får snakke fritt, uten å bli avbrutt. På bakgrunn av dette ser jeg på semistrukturerte intervju som formen som vil være mest hensiktsmessig for meg på dette stadiet i prosjektet.

#### **4.2.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

I henhold til Thagaard er troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet sentrale begreper for å få forståelse av forskningens kvalitet. Troverdighet handler om hvorvidt forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Empiriske funn skal baseres på faktiske forhold og forskerens subjektive meninger, samt at tilfeldige forhold under forskningsprosessen ikke skal påvirke undersøkelsen.<sup>67</sup> For å tilfredsstille disse kravene foretar jeg intervju med bedriftseiere som har vært samlokalisert siden oppstarten i 2005, og som jeg har fått anbefalt av Henning Holmbakken. Det gjøres diktafonopptak av samtlige intervjuer for ikke å gå glipp av betydningsfull informasjon. Transkriberingen av intervjuene er materialet som danner utgangspunkt for den videre analysen. I forberedelsesfasen har jeg skaffet meg kunnskap om relevant teori, for slik å være i stand til å sette lys på sentrale aspekter og samtidig stille meg kritisk til informasjonen jeg får. Ut i fra dette mener jeg å ha gjort tiltak som hever troverdigheten og er tillitsvekkende.

Videre vil jeg ta for meg bekreftbarhet, som i henhold til Thagaard, dreier seg om kvaliteten av analyseprosessen. Som forsker må jeg være kritisk til det jeg tolker og reflekterer rundt.

---

<sup>66</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>67</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke



Dersom undersøkelsen kan støttes av tidligere forskning, bygger dette opp under bekræftbarheten.<sup>68</sup> Ut over kunnskapen jeg har opparbeidet meg gjennom bachelor- og masterstudiet og Gründerskolen, og ved å følge med i nyhetsbildet, er jeg som forsker utenforstående på området jeg forsker på. Det har derfor vært helt nødvendig å gjøre seg kjent med teorigrunnlaget og få forståelse av innsamlet data fra intervjuene. Da jeg valgte å forske på nettopp samlokalisering av småbedrifter i en slik type institusjon som Fabrikken er, skyldtes dette blant annet at ingen, så vidt jeg har klart å finne, har forsket på det tidligere – jeg ville sette søkelyset på noe nytt. Dermed finnes det trolig ikke nær beslektet, tidligere forskning som kan bekrefte eller avkrefte mine funn. Til tross for dette føler jeg at undersøkelsen har god bekræftbarhet, da jeg mener jeg har et solid teorifundament som underbygger min videre analyse.

Til slutt skal jeg se på om mine funn er overførbare. I henhold til Thagaard innebærer dette at resultatene også kan brukes i andre sammenhenger.<sup>69</sup> I mitt tilfelle vil dette være hvorvidt andre lignende institusjoner vil kunne dra nytte av forskningen min. Som nevnt tidligere, er informantene valgt med bakgrunn i teoretisk relevans. De har kunnskap som er av stor betydning for problemstillingen. Dette mener jeg styrker undersøkelsens overførbarhet. Et av momentene som likevel svekker overførbarheten er at jeg i stor grad tar for meg bedriftseiernes subjektive meninger, og disse er ikke nødvendigvis overførbare.

#### **4.2.4 Utforming av spørsmålene**

Ettersom jeg har valgt å ha semistrukturerte intervjuer, er temaene og spørsmålene allerede formulert før intervjuene, i form av en intervjuguide. Denne intervjuguiden vil fungere som en disposisjon til intervjuet, men trenger ikke nødvendigvis følges til punkt og prikke. Jeg har totalt ni hovedspørsmål som alle igjen har flere underspørsmål. Hovedspørsmålene er stort sett delt inn i kategorier etter de seks forskningsspørsmålene angående idégenerering, kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi - kostnader og investeringer og ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson. I selve intervjuene vil jeg begynne med å stille noen innledende spørsmål vedrørende informantens bedrift og arbeidssituasjon.

---

<sup>68</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

<sup>69</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Dette fordi jeg vil bygge opp et tillitsforhold, en dus tone, slik at informantene vil gi meg relevant informasjon. Avslutningsvis i intervjuene vil jeg spørre informantene om de har ytterligere informasjon å tillegge eller utdype. Slik legger jeg til rette for at informantene får komme med all informasjonen de mener er relevant i forhold til forskningen.

Ved utformingen av spørsmålene har det vært viktig å unngå spørsmål som er ledende. Ved å ha ledende spørsmål antar jeg at man automatisk vil styre samtalen i den retning forskeren ønsker, og svarene vil derfor ikke bli like troverdige. Jeg har forsøkt å unngå ledende spørsmål ved å unnlate bruk av tydelig negativt eller positivt ladede ord. Ettersom hensikten med intervjuene er å få økt kunnskap om samlokaliseringens forretningsfordeler, er jeg avhengige av at informantene snakker mest mulig fritt. Videre har jeg forsøkt å passe på å ha spørsmål som ikke virker moraliserende. Det er ikke min hensikt å stille spørsmål med en formanende undertone, hvor informantene viker unna å svare i frykt for å si noe som kan være i strid med mine etiske prinsipper. Endelig har jeg forsøkt å unngå å forutsette noe i spørsmålene. Ved å gi informanten forutsetninger han eller hun ikke har, kan jeg risikere ikke å få svar på det jeg er ute etter.

#### **4.2.5 Gjennomføringen av selve intervjuet**

Intervjuene vil foregå på informantenes arbeidsplass, altså i Fabrikken. Ved å ha deres arbeidsplass som intervjusted tror jeg informantene vil føle seg mer komfortable med situasjonen, noe som muligens kan gi mer åpne og ærlige svar. Før intervjuet starter, vil jeg introdusere meg selv, og forklare kort om oppgaven. Allerede i fjor høst fikk informantene litt informasjon av fabrikkjefen, vedrørende oppgaven. Det har hele tiden vært min hensikt at informantene skal vite hva de går til, og hva som er oppgavens bidrag. Jeg vil også bekrefte full anonymitet overfor informantene, samt spørre om tillatelse til å bruke diktafon. Endelig underskrives et anonymt samtykke. Et kopi av dette samtykket følger som vedlegg, men grunnet hensyn til anonymitet vil det naturlig nok ikke være et underskrevet eksemplar.

I henhold til Dalen er det i selve intervjusituasjonen viktig at intervjueren viser interesse for det informanten forteller. Dersom intervjueren virker lite interessert eller fremkommer som

uenig i det som blir utlevert, vil dette kunne ha en hemmende effekt på informanten.<sup>70</sup> Jeg ønsker at informantene skal ytre egne meninger vedrørende samlokalisering, og jeg må derfor ha et kroppsspråk som viser interesse ovenfor det bedriftseierne sier. I tillegg må jeg sørge for ikke å gi uttrykk for mine egne meninger, men forholde meg nøytral under hele prosessen. På bakgrunn av dette, sier Dalen at et godt intervju er avhengig av intervjuerens evne til å være en god lytter. Videre må intervjueren unngå å forstyrre i de naturlige pausene som kan oppstå, da disse pausene kan hjelpe informanten å reflektere over spørsmålet.<sup>71</sup> Jeg er klar over at det vil være vanskelig å holde roen, da jeg ikke har noen særlig erfaring med å intervjuer. Man kan lett bli for ivrig og forstyrre de naturlige pausene. Dette vil kunne ødelegge for kvaliteten og dybden i svarene jeg får, da informanten for eksempel kan miste "tråden" og viktig informasjon kan gå til spille.

Raaheim hevder at "ansikt-til-ansikt-situasjoner" kan få folk til å oppføre seg annerledes, og kanskje gi uttrykk for annet enn det de egentlig mener.<sup>72</sup> Jeg ser på dette som et mulig problem, da jeg har valgt å foreta enkeltintervjuer med informantene. På bakgrunn av dette må jeg være bevisst på at informantene muligens vil svare det de tror jeg som forsker ønsker at de skal svare. Informantene vil også kunne gi svar hvor de føler at de setter seg selv eller Fabrikken i et bedre lys. En slik situasjon vil være lite hensiktsmessig, da jeg er avhengig av å få så konkret og korrekt informasjon som mulig for å få en troverdig besvarelse. For å redusere sjansen for uriktig informasjon, antar jeg det er viktig at jeg som intervjuer opptrer respektfullt, og ikke viser tegn til generalisering. Jeg har, som nevnt, valgt å benytte diktafon på samtlige intervjuer. Thagaard mener bruk av diktafon kan få intervjuet til å virke særlig formelt, men at det også vil være hensiktsmessig i forhold til å sikre dataene som blir utlevert.<sup>73</sup> Det er på bakgrunn av dataenes sikkerhet og troverdighet at jeg har valgt å benytte diktafon.

---

<sup>70</sup> Dalen, Monica (2004) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo, Universitetsforlaget

<sup>71</sup> Dalen, Monica (2004) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo, Universitetsforlaget

<sup>72</sup> Raaheim, Arild (2002) *Sosialpsykologi*. Bergen, Fagbokforlaget

<sup>73</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Når det gjelder intervjusituasjonen vil det virke tillitsfullt for informantene at de kun må forholde seg til en intervjuer, ikke flere som kan være aktuelt i enkelte forskningsprosjekter. På den andre siden kunne jeg valgt selv å fremkomme som hovedintervjuer, mens en annen noterer ned eventuelle ekstraspørsmål eller uklarheter. På tross av bruk av diktafon vil jeg også kunne trenge en person til å skrive referat fra intervjuene, som en sikkerhet til diktafonen. Dette er viktig for å sikre all data, i tillegg til at det er en reserveløsning dersom informanten ikke lar meg benytte diktafon. Vedkommende som skriver referat ville i så fall, i motsetning til de andre, sitte noe i bakgrunnen og ikke ha en fremtredende posisjon under intervjuene. Etter å ha veid fordeler og ulemper ved å være flere intervjuere og en referent opp mot å gjennomføre intervjuene alene, har jeg kommet fram til at det viktigste for meg er at informantene føler seg komfortable med situasjonen og dermed er i stand til å gi all informasjonen de har. Jeg gjennomfører dermed intervjuene alene med informantene.

### **4.3 Analyse**

I analysekapitlet som følger, vil jeg analysere intervjuene. Utgangspunktet er basert på visualiseringen av problemstillingen, og ut i fra denne har jeg dannet kategorier og koder som jeg bruker i arbeidsmatrisen. Videre vil jeg ta for meg transkribering av intervjuene og valg av dataanalysemetode.

#### **4.3.1 Transkribering**

Hensikten med å transkribere intervjuene, er å få en skriftlig oversikt over hva informantene nøyaktig har sagt, og få oversikt over hvor informanten har vært usikre og har hatt behov for å tenke før svaret gis. Ved å gjøre dette har jeg dermed, så langt det lar seg gjøre, unngått feilmemorering og -tolkning. Fra det ferdig transkriberte materialet har jeg plukket ut sitater som jeg har plassert under hensiktsmessig kategorier og koder i matrisen.

#### **4.3.2 Valg av dataanalysemetode**

I forbindelse med valg av dataanalysemetode, er det flere mulige tilnærminger. Jeg vil her fokusere på personsentrert og temasentrert tilnærming. Videre vil jeg ta for meg den deskriptive og den tolkende siden av forskningen.

Det første jeg vil beskrive er personsentrert tilnærming. I henhold til Thagaard vil personene være i fokus i en slik fremstilling av materialet. Personene er i tankene under utførelsen av analysen. Ut i fra dette vil det være hensiktsmessig å velge en uformell fremgangsmåte. Grunnlaget for personsentrerte tolkninger får man av notater vedrørende forståelsen en utvikler underveis om personene i forskningen.<sup>74</sup> I dette tilfellet vil det ikke være optimalt å benytte en personsentrert tilnærming, da det er Fabrikken jeg ønsker å forske på, og ikke enkeltindivider. Den andre tilnærmingen jeg vil beskrive er temasentrert. I følge Thagaard er det, som navnet tilsier, temaene som vektlegges. Som forsker vil jeg da sammenligne informasjonen fra alle informantene om hvert enkelt tema. Denne tilnærmingen baseres på at forskeren deler inn teksten i ulike kategorier, og disse kategoriene vil være representative for temaene i forskningen. Årsaken til at jeg deler inn i kategorier er at jeg ønsker å samle all informasjon fra flere informanter på en ryddig måte, for så å kunne sammenligne dataene.<sup>75</sup> For min forskning vil dette være den mest hensiktsmessige tilnærmingen, da jeg ønsker å forske på emner som vil gjelde hele Fabrikken, og ikke på individer.

I analysekapittelet gjør jeg rede for de ulike informantenes meninger omkring de forskjellige temaene. For å eksemplifisere hva informantene uttrykker, henviser jeg til, etter min mening, egnede sitater. I diskusjonskapitlet vil jeg drøfte informasjonen som fremgår av analysen, og på den måten få svar på problemstillingen. Videre vil jeg komme med forslag til tiltak jeg mener Fabrikken bør iverksette for at virksomhetene som er lokalisert der skal kunne oppnå så gode forretningsfordeler som mulig.

---

<sup>74</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

<sup>75</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

## 5. ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg analysere besvarelsene jeg har fått av informantene. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i visualiseringen av problemstillingen, og benyttet de ulike faktorene i denne som kategorier i matrisene. I tillegg til disse, har jeg laget en egen kategori som går direkte på problemstillingen. Kategoriene er som følger: Idégenerering, kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi – kostnader og investeringer, ledelse, fabrikkjefen – en ressursperson og problemstilling. Hensikten med denne inndelingen er enklere å få kartlagt hva informantene har sagt innenfor de ulike faktorene i visualiseringen av problemstillingen, noe som videre kan hjelpe meg å få besvart forskningsspørsmålene. Jeg har videre valgt å dele opp disse kategoriene i flere koder for lettere å sortere informantenes svar. I henhold til Thagaard kan slike koder deles inn i to typer: Deduktive og induktive koder. De deduktive kodene gjenspeiler temaene undersøkelsen er basert på, mens de induktive kodene er knyttet opp mot nye temaer som har dukket opp vilkårlig under intervjuene.<sup>76</sup> For min del dreier det seg i størst grad om deduktive koder, da temaene oppgaven er basert på er sentrale i det henseende å få besvart problemstillingen.

### 5.1 Idégenerering

Intensjonen med kodene, nevnt under, er å se om det er idégenerering i Fabrikken, og om det medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert der, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert ettersom de blir gjennomgått.

#### Miljøet for idégenerering

Denne koden er valgt med den hensikt å kartlegge hvor vidt informantene mener det er et miljø for idégenerering i Fabrikken. De fleste informantene, seks av åtte, mener det er miljø for idégenerering i Fabrikken. Det varierer imidlertid i hvilken grad og på hvilket felt de synes det er miljø for idégenerering. De to informantene som ikke opplever noe særlig miljø for idégenerering i Fabrikken åpner for at det kan ha noe med deres arbeidsform å gjøre, og at de henter mye inspirasjon i seg selv.

---

<sup>76</sup> Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

*”Jo, det er jo en kreativ gjeng, og en gjeng med mange meninger. Så absolutt bra den altså, og jeg føler det jo sånn, det popper opp ideer uansett om man skal endre gangarealet eller om man skal tenke markedsføring.”*

Informant H

*”Nei, den synes jeg ikke har vært så veldig stor. Det er varierende, men jeg opplever ikke den som veldig stor, men man er liksom grupper her, da. Så det kan godt hende det fungerer i noen grupper. Jeg har ikke opplevd noe sånn.”*

Informant C

*”Det vil si at ideene blomstrer på en måte hele tida. Eh, hvis du tenker, altså egne ideer blomstrer jo hele tida, for du har en slik jobb, og det er slik du er på en måte. Så genereres det sikkert og, og vi jobber en del sammen, ikke sant, så ideene kommer sammen, og - -. Noen ganger - -. Og et samarbeid skjer og, ikke sant, der og idéblomstring. Så Fabrikken er et fint sted for, for, for, hva kalte du det? Idé... Idégenerering, ja.”*

Informant B

I følge informant H er det tilsynelatende et sydende miljø for idégenerering på flere områder, og informant B støtter opp om det, noe sitatet ”ideene blomstrer” er et eksempel på. Informant B vektlegger også samarbeid som en viktig faktor for idégenerering. Informant C derimot, har ikke den samme opplevelsen av idégenerering, men påpeker at det er ulike grupper i Fabrikken, og at det kan være et større miljø for idégenerering i andre grupper.

### **Hvordan det blir et stimulerende miljø for idégenerering**

Hensikten med denne koden er å finne ut hvordan det blir et stimulerende miljø for idégenerering, i og med at det store flertallet opplever at det nettopp er mye idégenerering i Fabrikken. Ut fra svarene informantene gir, synes det som samtaler, samspill og atmosfæren er viktig.

*”Det er jo et stimulerende miljø, det er jo mye flinke folk her. Det er klart vi veit ikke hvordan de jobber når de er for seg sjøl, men du ser jo resultatene, og du snakker med folk. Så det synes jeg er veldig ålreit.”*

Informant E

*”Og når vi driver og jobber med noe, eller holder på med noe, eller hver gang vi driver med noe sånn felles, så er det mye prat om forskjellig ting, altså. Det er absolutt bra, det er liksom et sted som skaper totalheten. Det skaper mye ideer for meg, selv om det sjelden er noe konkret.”*

Informant F

*”Jeg tror jeg henter det meste fra meg selv, jeg, altså, egentlig.”*

Informant A

Informant E mener det blir et stimulerende miljø for idégenerering av å se resultatene av det folk lager, og det å snakke med folk, mens informant F trekker fram ideer man får gjennom samarbeid og kommunikasjon. Informant A, som ikke opplever et stimulerende miljø for idégenerering, mener det ikke utvikles fordi vedkommende henter det meste fra seg selv.

## **Innovasjon**

Med koden innovasjon ønsker jeg å se om informantene har blitt mer innovative/nyskapende av idégenereringen i Fabrikken. Denne analysen viser at seks av informantene opplever at de har blitt mer innovative, men det er altså ikke gjeldende for alle. En mener ikke å ha blitt mer innovativ, mens den siste informantene ikke er sikker.

*”Ja, jeg blir jo det, det er alltid noen som lykkes som regel, og det blir jeg inspirert av. Andres suksess. Og det er klart, jeg har jo sittet 19 år mutters aleine, stort sett hjemmefra, så jeg kan skrive en bok om det. Det var ikke bare bra, det var 15 år for lenge.”*

Informant G



*”Ja, det blir jeg. Også er det ikke bare bransjefolk her. Hadde det bare vært folk som hadde jobba med [sensurert], så hadde det, da hadde det blitt veldig presist på akkurat det, men så hadde det blitt for smalt, eller for likt.”*

Informant F

*”Nei, det føler jeg ikke, nei.”*

Informant E

Informant G trekker fram at vedkommende blir inspirert av at andre lykkes, uten å gå nærmere inn på innovasjon. Informant F synes det er bra at det er folk innen ulike bransjer i samlokaliseringen, og at det dermed ikke blir for smalt eller for likt. Informant E mener imidlertid ikke å ha blitt mer innovativ i løpet av årene i fabrikken.

### **Forretningsfordeler**

Hensikten med denne koden er å se om informantene opplever at idégenereringen gir forretningsfordeler. Fem av åtte opplever at idégenereringen gir forretningsfordeler. Det kan dreie seg om forretningsfordeler blant annet i form av at man blir inspirert til å lage noe ved å titte inn i døra til andre, eller at man får vite, over en kopp kaffe, om en bra utstilling hvor man kan selge produktene sine. Tre av informantene opplever riktig nok ikke at idégenereringen gir forretningsfordeler, da de ikke kan se direkte sammenheng mellom ideene og virksomheten sin.

*”Nei, det gjør det ikke!”*

Informant G

*”Ja, ja, ja, ja! Det å tørre å tenke forretning som [sensurert], det har Fabrikken hjulpet meg til. Å tenke business!”*

Informant D

*”Ja, absolutt! Jeg drar jo nytte av - -. Jeg bruker flere på huset her, da. Både fotograf og, og grafisk designer og sånne ting. Og jeg hadde utstilling i [sensurert], og da fikk jeg disse på oversetting til å oversette både hjemmesiden min, titler og innbydelsen, så.”*

Informant A

Informant G sier relativt bastant at idégenereringen ikke fører til forretningsfordeler, uten å presisere nærmere. Informant D fremhever at idégenereringen har medført at vedkommende tør å tenke business, mens informant A trekker fram nytten ved å ha ulike yrkesgrupper under samme tak. Det som imidlertid er oppsiktsvekkende er at informant A ikke opplever miljø for idégenerering, og jeg stiller dermed spørsmålstegn ved om vedkommende kan ha misforstått et av spørsmålene, uten at jeg har oppfattet det under intervjuet.

### **Forbedringspotensialer**

Med koden forbedringspotensialer er intensjonen å finne ut om informantene mener det kan gjøres noe annerledes for å stimulere til mer idégenerering i Fabrikken. Også her har informantene et splittet syn. Fire av informantene mener det er et forbedringspotensial, mens to av informantene mener det er bra som det er, og to er usikre på grunn av kapasitet og at ting må ”sette seg”.

*”Nei, jeg vet ikke hva det skulle være. Vi finner på en måte hverandre vi som vil leike i sammen. Ja, så jeg tror, vi har på en måte gjort noen grep for å samle de som kan ha nytte av å jobbe sammen. Så jeg ser ikke det i farten, at noe kunne vært gjort annerledes.”*

Informant B

*”Eh, det første som dukka opp når du sa det, så tenkte jeg, kanskje ja, kanskje nei. Altså, jeg synes at Fabrikken, vi har jo ikke eksistert mer enn fem år, og noen sier at ting skulle kommet fortere og fortere, men det tar tid. Og det tar tid for at vi som er her skal bli trygge på hverandre. Vi er veldig mange, forstå meg rett, ”sære” mennesker, og vi er nødt til det for å overleve. Vi har ikke hatt kolleger, så jeg føler at nå på en måte begynner det å gå seg til. Så det at jeg begynner med et samarbeid som kan generere nye ideer, det begynner å komme nå.”*

Informant D

*”Eeeeehhh, ja. Det kan den absolutt, altså. Ja, noen ganger synes jeg det. For den idégenereringa går mye på sånn fellesgreier, det er vi veldig flinke på her. Sånne felles Fabrikkenarrangement. Men det blir sånne ting som går veldig på salg, oppmerksomhet, Fabrikkens renomé utad og sånne ting.”*

Informant F

Informant B mener det er gjort noen grep for at de som kan ha nytte av å samarbeide finner hverandre, og at det ellers skjer naturlig. Informant D er litt usikker, og mener det er viktig å huske på at Fabrikken er relativt nyetablert, og at det tar tid før ting ”setter seg,” og man blir kjent. Informant F mener det er et forbedringspotensial, da mye av idégenereringa går på fellestemaer som blant annet markedsføring av Fabrikken, underforstått at det er lite idédrodning som er relevant for hver enkelt bedrift.

## **5.2 Kunnskapsspredning**

Intensjonen med kodene nevnt under, er å se om det er kunnskapsspredning i Fabrikken, og om det medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert der, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert etter som de blir gjennomgått.

## **Kulturen for kunnskapsspredning**

Hensikten med denne kategorien er å finne ut om informantene opplever en kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken. Alle informantene, med unntak av én, synes det er en kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken, spesielt innenfor det regnskapsmessige.

*”Mhm. Jo, det opplever jeg som bra. Der utveksler vi mye tips og ideer, og måten vi gjør det på.”*

Informant H

*”Vi har jo på en måte hatt tilgang på, åh, hva er det det heter? FRAM-prosjekt. Nå har ikke jeg vært med på det, men det er vel litt det du sier. At man får mulighet til å være med på opplegg hvor man har en å veksle ideer med og som hjelper litt med den styringsbiten. Å komme i gang, og - -”*

Informant C

*”Det er det jo veldig, og nå har vi jo fått inn en regnskapsmann her også. For han har jo ikke vært her hele tiden. Han kom inn i sommer, i fjor sommer eller noe. For det har det vært ønske om. Det er klart mange av oss er jo småbedrifter, og det er kanskje ikke alt vi trenger hjelp til, men kanskje det er lettere å spørre en på huset om litt småting, kanskje fått noen timer hjelp, mot å levere det til et regnskapsbyrå som skal ha så og så mye.”*

Informant E

Informant H opplever at det utveksles mye tips og ideer, mens informant C opplyser at bedriftslederne i Fabrikken kan delta i et FRAM-prosjekt, hvor de blant annet kan få hjelp med styringsbiten. Informant E synes det er fint å ha fått en regnskapsmann på huset, noe som letter hverdagen, da man bare kan gå innom å få litt hjelp.

## Relasjoner

Intensjonen med denne koden er å finne ut hva slags forhold de samlokaliserte har til hverandre, først og fremst med tanke på sterke og svake bånd. Felles for alle informantene er at de opplever tettere relasjoner til enkelte enn andre. Noen har fått nære venner på Fabrikken, mens andre har relasjoner på et profesjonelt, kollegialt nivå.

*”Det er begge deler, begge ytterpunkter faktisk.”*

Informant G

*”Så jeg har fått veldig sterke bånd til enkelte mennesker, og jeg har fått et veldig profesjonelt forhold til det å ha kolleger. Jeg brukte litt tid på å finne ut hvem jeg turte å åpne meg til, som man gjør med kolleger. Det er jo første gang jeg har kolleger, og jeg er en veldig åpen person da, så jeg må også skjerme av, da. Nå, de siste par årene har jeg funnet en veldig god balanse. Og jeg har jo fått venner her, og kolleger som jeg tør å invitere inn når jeg skal ha møte å fortelle hvor jeg står i min prosess, med bedriften min og kunsten min.”*

Informant D

*”Nja, det er ingen som er veldig tette, det er det ikke, så jeg holdt på å si mer sånn kollegianivå for meg. Det er ingen som jeg på en måte holder unna heller, det er det ikke.”*

Informant H

Informant G opplever å ha relasjoner på begge ytterpunkter av skalaen, både sterke og svake bånd. Informant D trekker fram at det har tatt litt tid å finne de man kan føle seg trygg på, men at vedkommende nå har fått venner i Fabrikken. Informant H mener å ha relasjoner på et kollegialt nivå, uten at noen er spesielt tette eller holder noen unna.

## **Hvordan det blir kultur for kunnskapsspredning**

Hensikten med denne koden er å kartlegge hvordan det blir kultur for kunnskapsspredning. Her trekkes det fram at samlokaliseringen i seg selv er betydningsfull, det å ha ulike bransjer under samme tak og at man må gi av seg selv.

*”Klart personkjemi betyr jo noe, hvordan vi kommuniserer. Men det er nok, vi er så veldig samme situasjon. Vi er jo enkeltpersonforetak, vi driver aleine. De fleste av oss har jo ikke mulighet til å kaste ball innenfor vårt eget firma. Mhm, så jeg tror det er litt der, at vi er de eneste vi har rundt oss, da.”*

Informant H

*”Det er vel mer spontant fra oss, vel?”*

Informant A

*”Man må bare tørre å spørre. Også begynner det å løsne litt her nå. Det er en veldig god energi i fabrikken. Det har jo vært litt sånn greier til å begynne med. Litt sånn: Plooh (lager klunkelyd i munnen), men det går over. Det må det bli når 30 forskjellige mennesker kommer sammen, og driver med sine greier.”*

Informant D

Informant H påpeker at de fleste i Fabrikken er enkeltpersonforetak, og at de må støtte seg på hverandre, da de fleste ikke har noen å spille på internt i bedriften. Informant A mener kulturen for kunnskapsspredning kommer spontant fra de som er lokalisert i Fabrikken og Informant D poengterer det at hver og en må tørre å ta initiativ, bare spørre de rundt seg.

## **Forretningsfordeler**

Med koden forretningsfordeler er hensikten å se på hvilke fordeler informantene opplever å få av kunnskapsspredningen i Fabrikken. Her synes informantene at de får hjelp fra andre på

huset som kan spesifikkere ting, først og fremst angående regnskap, markedsføring og i forhold til det å skrive søknader, kontrakter og lignende. Det sparer dem for mye tid og uhensiktsmessige handlinger.

*”Altså for meg, så jeg sparer mye, kall det kreativ tid, da, som jeg kan bruke på det jeg er best på. Så er det ei da som hjelper meg med det jeg ikke er så god på, som hun er god på, da, ikke sant?”*

Informant B

*”Rett og slett hjelp til ting, kanskje litt tips når vi skal ut å markedsføre oss, og sånne ting. Det er hvert fall noen på huset vi kan spørre, eller lufte forskjellige ideer med, da. Og det er jo ting som ikke koster oss noe heller, da.”*

Informant E

*”Sånn hva du kan utgiftsføre og slike ting...”*

Informant A

Informant B påpeker at gjennom å ”outsource” en del oppgaver til andre på huset, får vedkommende mer tid til å jobbe med det vedkommende er god til. Informant E fremhever betydningen av å ha folk på huset som kan gi tips, for eksempel i forhold til markedsføring, og Informant A synes det er fint å få tips til hva som kan utgiftsføres.

### **Forbedringspotensialer**

Med koden forbedringspotensialer vil jeg finne ut om Fabrikken kan gjøre noe annerledes i forhold til kunnskapsspredning. Seks av åtte informanter mener det kan tilrettelegges bedre, for eksempel med temamøter og ha felles systemer på det forretningsmessige, mens to av informantene ikke har tenkt på noe spesielt Fabrikken kan gjøre annerledes.

*”Jeg kunne godt tenke meg å ha en person som reiste ut, som ga oss jobb, da, på en måte.”*

Informant C

*”Ja, det føler jeg, at man kunne hatt flere temamøter, å trekke inn folk, da, som kan dette her. Og vi famler jo litt innimellom. Noen har hørt, lest et sammendrag og sett litt der... Også har vi ikke helt oversikt.”*

Informant H

*”Ja, det tror jeg nok. For nå plutselig så jeg Fabrikken med alle sine mennesker som er her, da. Ja, det med å ha noen møtepunkter en gang i blant, hvor vi, forskjellige næringer, møtes og drodler med ideer og inspirerer hverandre litt.”*

Informant D

Informant C skulle gjerne hatt en slags manager som kunne reise ut å skaffe jobber/oppdrag, uten at det går direkte på kunnskapsspredning, men derimot nettverk. Informant H ønsker seg flere temamøter hvor man kan dra inn fagfolk, mens Informant D mener det er mye å hente ved at de ulike næringene i Fabrikken møtes og inspirerer hverandre.

### **5.3 Motivasjon**

Intensjonen med kodene, nevnt under, er å kartlegge motivasjonen til de som jobber i Fabrikken, og om eventuelle positive motivasjonsendringer medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert der, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert etter som de blir gjennomgått.

#### **Det sosiokulturelle arbeidsmiljøet**

Hensikten med denne koden er å analysere hva informantene synes om det sosiokulturelle arbeidsmiljøet i Fabrikken. Alle informantene mener det er et godt sosiokulturelt arbeidsmiljø i Fabrikken, men noen av informantene påpeker at det kan oppstå gnistninger også der.



*”Men ellers er det jo veldig fint å ha noen å diskutere med, å spise matpakka si sammen med. Jeg er såpass sosial at jeg tror ikke jeg hadde greid å sitte for meg sjøl. Jeg tror jeg hadde kommet til å gå på veggen, jeg. Mulig hadde jeg vært kjempeeffektiv, men jeg tror jeg hadde gått totalt på veggen hvis jeg skulle sittet aleine.”*

Informant B

*”Ja, det er veldig bra. Det synes jeg er veldig bra.”*

Informant A

*”Eh, ja, det er både og det og. Jeg føler man er aleine som bedrift her, selv om vi er under samme tak. Alle holder på med sitt på en måte.”*

Informant C

Informant B synes det er fint å ha noen å diskutere med og spise matpakka med, at det hadde blitt kjedelig og usosialt ikke å være i kontakt med andre. Informant A synes det generelt er fint å ha et arbeidsmiljø og at det er godt, mens Informant C, som også egentlig opplever de samme fordelene som Informant B, fremhever at selv om man er i en samlokalisering er man likevel alene som bedrift.

### **Motivasjonsutvikling**

Med denne koden er hensikten å se på om informantene opplever økt eller redusert motivasjon etter de kom inn i Fabrikken. Ingen av informantene har blitt mindre motiverte. Seks av informantene sier de klart har blitt mer motiverte, en mener det ikke har hatt noen påvirkning da vedkommende er indre motivert, mens en av informantene ikke ble spurt da det ikke var relevant for vedkommende. Årsaken kan ikke oppgis av anonymitetshensyn.

*”Den er enorm, jada, den er det altså. Hahaha. En ting er å ha en arbeidsplass å gå til, altså man skal være her et visst tidsrom og det er ikke andre ting som dukker opp. Og jeg vurderer det som om at man blir sett på som mer profesjonell ved å være her. Det betyr at du faktisk er proff, at du har det som næring, og blir tatt mer seriøst ute, som igjen gir ringvirkninger på bedriftssida, absolutt. Særlig hvis vi har sånne festtaler, hvis folk begynner eller slutter, og det er noe som skjer, så føler jeg veldig stolthet av å være her, jeg tenker at jeg er faktisk en del av dette her. Det sies veldig mange fine ord om det, så absolutt. Så lenge man klarer å få bukt med ukulturene, tenker jeg, men klarer man ikke det kan man like gjerne være et annet sted. Hjemme. Så det dreper tilsvarende andre retningen når det gjelder motivasjon, altså.”*

Informant H

*”Ja, herlighet, det skal jeg love deg.”*

Informant G

*”Det er motiverende å bare komme til Fabrikken - som et system.”*

Informant D

Informant H mener å ha en enorm motivasjon, og føler at man blir sett på som mer profesjonell ved å være i Fabrikken i forhold til hjemme, da man har en jobb å gå til, men påpeker også at det er viktig å få bukt med ukulturer som oppstår. Informant G opplever definitivt økt motivasjon, og Informant D synes det er motiverende å komme til Fabrikken som et system.

### **Forretningsfordeler**

Hensikten med koden forretningsfordeler er å analysere om informantene opplever at deres motivasjon gir forretningsfordeler. Seks av informantene opplever at deres økte motivasjon gir forretningsfordeler, hovedsakelig at man blir inspirert av de andre til å gjøre en god innsats. To av informantene er usikre på om motivasjonen påvirker forretningsfordelene.

*”Eh, jo det er jo først og fremst veldig gode lokaler. De er lyse og gode. Og det inspirerer jo til å være her - å jobbe her. Men jeg synes jo også noen av menneskene... Å sitte og prate med noen ved lunsjen, og - -. Du får litt sånn giv hvis du hører at noen skal ha en utstilling, og noen skal reise hit og dit, og da tenker jeg: Ja, (klapp i hendene) nå får vi gå inn og...”*

Informant E

*”I forhold til det med miljø, og at vi, hva skal jeg si, kjøper litt tjenester av hverandre eller formidler tjenester til hverandre, så gir det så klart forretningsfordeler.”*

Informant B

*”Ja, jeg mener det! Mhm!”*

Informant D

Informant E synes å ha blitt mer motivert til å jobbe av å ha så gode lokaler, og trekker samtidig fram at det andre skaper gir en smitteeffekt som gjør at vedkommende selv vil skape noe. Informant B har en annen vinkling, mer rettet mot miljø, og synes det gir forretningsfordeler at man kan kjøpe tjenester av hverandre, mens Informant D synes at motivasjonen gir forretningsfordeler, uten å presisere nærmere i denne sammenhengen.

### **Forbedringspotensialer**

Hensikten med denne koden er å se om det kan gjøres noe fra Fabrikkens side for å øke motivasjonen til de samlokaliserte i Fabrikken. Her er informantene relativt splittet i sine syn. Fem av informantene mener det er forbedringspotensialer, hovedsakelig i forhold til faglig input, mens tre av informantene mener bedriftene selv må ta ansvar, ikke legge det på fabrikk sjefen i den sammenheng.

*”Ja, kanskje på det mer rent faglige, det er kanskje litt smalt av og til.”*

Informant F

*”Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror det må bli opp til oss selv. Jeg har ikke tenkt over det, at de skulle gjort noe mer for oss.”*

Informant E

*”Eh, jeg tenker, det jeg savner er den faglige biten. Foredragsholdere, hente inn foredragsholdere. Få opp litt sånn faglige diskusjoner, og da gjerne folk utenbys fra. Lillehammer er lite, det blir mye det samme, så jeg synes det hadde vært fint hvis man kunne hente folk litt lenger borte i fra.”*

Informant C

Informantene F og C trekker fram at de ønsker mer påfyll på den faglige biten, underforstått i forhold til det administrative, mens Informant E mener det må bli opp til bedriftene selv.

## **5.4 Markedsføring**

Intensjonen med kodene, nevnt under, er å se på markedsføringen av Fabrikken, og om den medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert der, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert etter som de blir gjennomgått.

### **Opplevelse av markedsføringen**

Hensikten med denne koden er å se hvor vidt informantene er seg bevisst den markedsføringen Fabrikken har, og hvilke refleksjoner de har rundt markedsføringen. Alle kjenner til en eller flere markedsføringskanaler, som magasinet og annonser for markedsdager, mens kun et par stykker trekker fram internett.

*”Ja, og der er jeg sånn, at jeg tror at den er veldig bra. At Fabrikken er flink til å markedsføre seg, det tror jeg absolutt, men jeg drukner litt i det. Sånn at jeg må hele tiden markedsføre meg, ut over det...”*

Informant A

*”Vi har magasiner som gis ut en gang i året. Vi har lagt de ut til aktuelle kunder, eller folk. Vi har de julemarkedene og sånn i løpet av året, og da markedsfører vi med plakater. Da fyller vi på en måte huset. Det er der vi har markedsført oss til nå.”*

Informant B

*”Den er jo på nett, og når vi har arrangement her så går man jo til avisen. Vi er jo med i det hyttemagasinet, vi prøver jo å spre oss opp til Hafjell og Kvitfjell, til hytteområdet her.”*

Informant C

Informant A synes å være fornøyd med markedsføringen av Fabrikken, men understreker at det likevel er viktig for den enkelte bedrift å markedsføre seg selv. Informant B trekker fram ”Fabrikken-magasinet” og markedsføring med plakater til markedsdager, hvor de fyller huset, som i seg selv er god markedsføring, mens Informant C viser til internett og lokalavisen, samt et lokalt hyttemagasin.

### **Forretningsfordeler**

Hensikten med denne koden er å kartlegge om informantene opplever å få forretningsfordeler av markedsføringen av Fabrikken. Med unntak av én, mener samtlige informanter at de får forretningsfordeler av markedsføringen av Fabrikken. Folk i lokalmiljøet kjenner godt til Fabrikken, og kan oppsøke en eller flere bedrifter for å handle spesifikke ting, og av og til går de innom andre av bedriftene og handler på impuls. Videre blir bedriftene generelt mer synlig av å være i Fabrikken, sier mange av informantene. Vedkommende som ikke opplever spesielle forretningsfordeler i så måte, mener det er på grunn av virksomhetens karakter, og åpner for at andre antagelig opplever fordeler av ”paraplymarkedsføringen.”

*”Ja, kanskje. Vi har jo fått en del mer kunder, ja, vi har jo det. Det drypper jo på oss også, og det er jo veldig mange, særlig av de nye bedriftene da, som glassblåserne som har fått veldig mye omtale, og det er jo bra for oss og.”*

Informant E

*”Ja, Fabrikken er jo synlig gjennom magasiner, og vi får jo markedsført oss, så alt dette her flyter jo jeg på. Helt klart.”*

Informant G

*”Nei, det er så vanskelig å si det der, for det er klart at det drypper jo folk inn til meg også, som kanskje aldri hadde kommet inn om jeg hadde hatt det hjemme. Og det ser jeg jo. Og det synes jeg er flott. ”*

Informant A

Informant E mener det er positivt med omtale av bedriftene i Fabrikken, og opplever ringvirkninger av blesten om Fabrikken. Informant G trekker fram at man blir mer synlig av å være i Fabrikken, mens Informant A påpeker at det kommer mange innom som kanskje ikke hadde gjort det om vedkommende hadde holdt til hjemme.

### **Forbedringspotensialer**

Intensjonen med denne koden er å se om informantene mener Fabrikken har forbedringspotensialer hva gjelder markedsføring, som igjen kan gi forretningsfordeler for de respektive bedriftene. Igjen er informantene delt i sine syn. Fem av informantene mener det er noe å hente på markedsføringen. Mer offensiv satsing på markedsføring utenfor lokalmiljøet og generelt større markedsføringskampanjer er noe som går igjen. I tillegg trekkes markedsføring rettet mot myndighetene fram, for å få mer støtte til drifta av Fabrikken. Tre av informantene mener det som gjøres, innenfor de rammene man har, er bra.

*”Jeg tror man rett og slett må bruke litt penger på å avvertere jeg.”*

Informant G

*”Det er noe med rammer. Jeg har begynt å bli ganske jordnær og realistisk. Jeg kan ha drømmer om at vi skal gjøre det sånn og sånn, men det er det å gjøre det, da. Det er noe som heter ting tar tid, og nå er det enda flere som vet om Fabrikken enn for fem år siden. Så, men jeg har en tendens til å legge ansvaret på oss sjøl jeg altså, at vi må gjøre litt vi og. Ikke bare si at fabrikk sjefen skal gjøre mer og mer og mer.”*

Informant D

*”Det som er litt dårlig, er at det presisjonsnivået og volumet som er på våre egne nettsider, er sånn at folk ikke klarer helt å følge opp det. Det er fordi de ikke forstår at det er viktig. Da vi for eksempel skulle lage et sånt magasin her, fabrikkmagasin - -. Folk er jo mye mer opptatt av å være med i det magasinet enn å gidde å vedlikeholde sin egen nettside. Enda det er mange flere som leser om dem på de nettsidene, enn det er i det bladet. De klarer ikke helt å tro på det, selv om jeg har forklart dem hva statistikken er.”*

Informant F

Informant G mener det vil være mer å hente om Fabrikken avterer mer i aviser, mens Informant D synes det som gjøres, innen de rammene Fabrikken har, er bra. Man må være realistisk! Informant F påpeker at det er et forbedringspotensial i forhold til nettsted, og at mange i Fabrikken ikke skjønner betydningen av å ha gode hjemmesider.

## **5.5 Bedriftsøkonomi – kostnader og investeringer**

Intensjonen med kodene, nevnt under, er å se om det har bedriftsøkonomisk betydning, spesielt med tanke på kostnader, for bedriftene i Fabrikken og være der, og om det medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert etter som de blir gjennomgått.

## Påvirkning på bedriftsøkonomien

Hensikten med denne koden er å se om informantene opplever at bedriftsøkonomien generelt påvirkes av å være i Fabrikken. Her kan svarene informantene gir deles i tre grupper. Tre av informantene mener det har positive økonomiske effekter at de er lokalisert i Fabrikken. Økt omsetning og klarere foretaksstrategi trekkes fram som årsaker. To av informantene synes det har hatt negative økonomiske effekter å være i Fabrikken, da salget ikke er spesielt avhengig av lokalisering, samt at de kunne arbeidet hjemmefra og dermed ikke hatt husleie. De resterende tre informantene er usikre eller mener det ikke har noen økonomisk betydning for dem om de er lokalisert i Fabrikken, eller ikke. De selger antagelig mer, men må samtidig betale husleie.

*”Eh, det har ikke så veldig økonomisk betydning, nei. Jeg har ikke hatt noen økt inntekt siden jeg kom hit, men jeg har mer utgifter. Jeg hadde jo ikke husleie hjemme, men nå har jeg husleie.”*

Informant C

*”Den har vært god for meg, for jeg har turt å høre på Fabrikkens kråking, positiv kråking, om fokus, det og spisse, spisse, spisse, spisse. Ja! Og ikke prute. Jeg har en tendens til å prute. Du kommer og kjøper [sensurert], så får du det mye billigere før du har pruta. Det er ikke lov.”*

Informant D

*”Absolutt, jeg har jo to og en halvdobla omsetningen siden jeg kom hit.”*

Informant G

Informant C trekker fram at inntektene ikke er høyere, men at vedkommende må betale husleie, i motsetning til hjemme, og at det dermed får negative økonomiske konsekvenser å være i Fabrikken. Informant D mener strategiske løsninger gir økonomiske fordeler, mens informant G har to og en halvdobla omsetningen etter å ha flyttet inn i Fabrikken.



## Husleie

Husleie er en stor kostnadspost for mange av bedriftene i Fabrikken, og hensikten med denne koden er å se hvilken betydning husleia har for bedriftene. Mange av informantene påpeker at det er mulig å finne lokaler med lavere husleie, eller drive hjemme uten husleie, men samtidig mener de at ”totalpakka” ved å være i Fabrikken likevel gjør det bedre å være der. De mener dermed husleia er fullt ut akseptabel, mens et fåtall av informantene mener husleia er noe i høyeste laget.

*”Nei, jeg vet ikke om den er noe lavere enn om jeg hadde hatt et annet lokale, for meg er det ikke den økonomiske sida som er det viktige. Det er på en måte alt det andre rundt... Det er klart, vi har møterom, og det er kjekt å ha, slike ting bruker jeg vel litt av, men.”*

Informant B

*”Ja, husleia synes jeg er helt grei, jeg. Man må huske på hva man får da, jeg kaller det ”Fabrikkenpakka.” Du har en daglig leder som syr sammen det hele, som passer på at ting er oppe og stå. Også har du alle de godene, da. Med møterom og fasiliteter. Alt dette her gjør at det blir kostenes noen kroner, og kanskje kan man finne billige lokaler i byen, man du får jo ikke den pakka. Vi snakker om to helt forskjellige ting. Så jeg mener, den som ikke kan leve med den husleia vi har her, han har ikke skjønt det, altså.”*

Informant G

*”Det begynner å være en smertegrense nå, så jeg synes ikke den kan øke noe særlig mer nå.”*

Informant F

Informant B mener det er mulig å finne lokaler med lavere husleie, men synes alt rundt likevel gjør det bedre å være i Fabrikken. Informant G synes husleia er helt grei, og påpeker

også alt man får i tillegg, innlagt i husleia. Informant F, på sin side, mener imidlertid husleia ligger nærme smerteterskelen.

### **Investeringer, kontorutstyr og møtelokaler.**

Hensikten med denne koden er å se om informantene drar nytte av fasilitetene Fabrikken tilbyr, i form av at de sparer penger på hovedsakelig kontorutstyr og møtelokaler. Fire av informantene mener de har klare fordeler av å ha tilgang til spesielt kopimaskin og møtelokaler, som også kan brukes i forbindelse med kursvirksomhet. To av informantene sier de ikke bruker møtelokaler eller annet kontorutstyr enn sitt eget, da de jobber med den administrative delen hjemmefra. De resterende to informantene er usikre på hva de mener.

*”Det er ikke mye, jeg bruker det så å si ikke. Jeg har ikke pc her, jeg har pc’n hjemme, så jeg gjør på en måte kontorarbeidet hjemme. Så den delen benytter jeg meg ikke av i det hele tatt, så og si. Møterom kan jeg jo bruke en gang i blant. Det er klart kantina bruker jeg jo, kaffeautomater, bruker jo lokalet nede her til fest og sånne ting.”*

Informant H

*”Ja, det er jo kjempefint, da. Internett og alt det der, da.”*

Informant A

*”Bare det at jeg har en god kopimaskin, for jeg lager jo disse brosjyrene selv, da.”*

Informant D

Informant H påpeker at vedkommende driver med den administrative delen av virksomheten hjemmefra, og dermed ikke drar nytte av de fasilitetene, som skissert ovenfor, i Fabrikken. Informant A trekker spesielt fram internett som en betydningsfull fasilitet, mens informant D, som lager brosjyrer i Fabrikken, mener det er en stor fordel å ha tilgang til en god kopimaskin.

## 5.6 Ledelse, fabrikkjefen – en ressursperson

Intensjonen med kodene, nevnt under, er å se på fabrikkjefen som en ressursperson, og om det medfører forretningsfordeler for bedriftene som er samlokalisert der å ha en dyktig fabrikkjef, slik jeg har antatt. Hensikten med kodene vil bli presentert etter som de blir gjennomgått.

### Fabrikkjefen som bidragsyter

Intensjonen med denne koden er å analysere hvordan informantene mener fabrikkjefen har vært en ressursperson. Alle informantene er helt enige om at han har gjort en fremragende jobb, først og fremst har han skapt gode mellommenneskelige relasjoner og vært sterkt bidragsytende til et godt miljø i Fabrikken. Det trekkes også fram at han har vært en god rådgiver innen økonomi og strategi, at han har lest gjennom kontrakter og søknader, hjulpet med dataproblemer og også gjort praktiske jobber som å snekre og måke snø.

*”Åh, hvordan han bidrar. Det er jo bare helt... 10 av 10 mulige. Ingen ting er umulig. Skaper et miljø, tar tak i ting, store som små.”*

Informant G

*”Han kunne alt han, han kunne data, han kunne snekre, han kunne tømme søppel, han kunne snakke med mennesker, han kunne alt, han.”*

Informant E

*”Jo, jeg synes jo at det som har vært fantastisk med Henning, er at han har klart å lage en sånn veldig god atmosfære her på huset. Og det synes jeg er fantastisk. Det er ikke en selvsagt ting.”*

Informant A

I følge Informant G får fabrikkssjefen en score på 10 av 10 mulige. Informant E trekker fram alle områdene han har bistått på, mens Informant A fremhever hans betydning for det gode miljøet i Fabrikken.

### **Forventninger til ny fabrikkssjef**

Hensikten med denne koden er å finne ut hva informantene mener den nye fabrikkssjefen kan bidra med for å løfte Fabrikken. Her trekker informantene spesielt fram markedsføringssiden, og hun kan ha større fokus på det enn hva den forrige fabrikkssjefen hadde, i og med at Fabrikken ikke lenger er i en etableringsfase. Noen mener hun bør jobbe for å få mer statlige bevilgninger, mens et par påpeker at hun bør være flink til å håndtere gnisninger som oppstår.

*”Jeg tror det er veldig sunt å skifte nå. Nå har Henning vært her i fem år, og han har vært veldig flink til å dra i gang og starte opp, få det til å gå, men som sagt, han har vært her i fem år. Så nå tror jeg det er fint med noen nye impulser og noen som kanskje satser litt i andre retninger, blant annet det med markedsføring. Sette oss på kartet. Det kommer folk hit da vi har markeder og slik, men ellers er tilgangen på folk en vanlig dag litt for liten.”*

Informant B

*”Hun kan være en sånn type, hun kan prøve å være litt sånn systematisk på å få, eh, gjøre sånn at fabrikken får bevilgninger fra det offentlige til å gjøre store investeringer her.”*

Informant F

*”Jeg tror hun er hakket mer profesjonell enn Henning, i forhold til det å skulle forholde seg til så mange forskjellige mennesker. Henning var også veldig god, men jeg tror Thorhild er enda bedre på det, og da tenker jeg litt på det med ikke å bli for kompis med enkelte. Som kanskje Henning har blitt litt, da. Han heller litt mer den ene retningen enn den andre. Jeg tror hun klarer å ha en litt mer profesjonell linje der. Og Henning er jo litt konfliktvegrer oppi alt dette her, og jeg tror ikke hun er det. Jeg tror hun er tøffere til å ta konflikter, konfrontere oss og sette ting på plass.”*

Informant H

Informant B mener det er sunt med et skifte av fabrikkssjef, at det er viktig å få inn nye impulser, og informanten understreker spesielt betydningen av at fabrikkssjefen har markedsføringsfokus. Informant F mener det er viktig at fabrikkssjefen har en systematisk tilnærming til det å skaffe offentlig støtte. Informant H retter fokuset mot personalpolitikken, og mener det er viktig at fabrikkssjefen ikke er konfliktsky og kan ha et profesjonelt forhold til å takle gnisninger som oppstår.

## **5.7 Problemstilling**

Hensikten med koden under er å svare på problemstillingen.

### **Har det forretningsfordeler å være samlokalisert i Fabrikken?**

Denne koden er ment som en oppsummering for å svare på problemstillingen. Alle informantene mener det gir forretningsfordeler å være samlokalisert i Fabrikken. Når informantene ser på vektskåla, med fordeler på den ene siden og ulemper på den andre, opplever 7 av 8 at det er flest fordeler, mens én av informantene synes vektskåla er ganske balansert.

*”Ja!”*

Informant D

*”Ja, altså jeg tenker, man er jo mer synlig her. Det er den store fordel. Det er også mer kostnader så, ja, det går litt opp i opp det der. Vektskåla er kanskje ganske balansert.”*

Informant C

*”Ja, ja, vi kan det! Det er bare et fantastisk sted!”*

Informant G

Informant C opplever en relativt balansert vektskål, og trekker fram synlighet som den største fordel, mens husleie er den største ulempen. Informant D og G svarer, på sin side, rungende ja.

### **Andre faktorer**

Avslutningsvis spurte jeg informantene om de opplever andre variabler som gir forretningsfordeler, enn de vi hadde snakket om, og som jeg har antatt i visualiseringen. Jeg åpnet dermed for noen induktive koder i forlengelse av dette. Imidlertid kom ingen av informantene på andre faktorer som gir forretningsfordeler, og revideringen av visualiseringen vil dermed kun baseres på de antatte variablene i visualiseringen av problemstillingen. Jeg åpner imidlertid for at det kan være andre faktorer ved å være samlokalisert i Fabrikken som gir forretningsfordeler, uten at informantene er seg det bevisst.

## 6. DRØFTING

I dette kapitlet skal jeg drøfte teorien jeg tidligere har sett på, opp mot de funnene jeg har gjort gjennom intervjuene. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i de utarbeidede kodene, og disse vil igjen presenteres innenfor sine respektive kategorier.

### 6.1 Idégenerering

Slik det framgår av teorifundamentet, har jeg antatt at det er miljø for idégenerering i Fabrikken, ved at de samlokaliserte utveksler ideer og kommer med innspill over en kopp kaffe, på månedsmøter og lignende sammenkomster, og at de som en konsekvens av det blir mer innovative og får nettverk med sterke og svake bånd. Sistnevnte vil jeg komme nærmere inn på i neste kategori. Jeg har videre antatt at dette gir leietakerne forretningsfordeler.

#### Miljøet for idégenerering

Med koden ”*Miljøet for idégenerering*” er hensikten, som det framgår i analysen, å finne ut om de samlokaliserte opplever at det er miljø for idégenerering i Fabrikken. Seks av åtte informanter opplever at det er miljø for idégenerering, men i hvilket omfang og på hvilke felt de opplever det, varierer. På noen av informantene virker det som det er et sydende miljø for idégenerering, mens andre er mer nyanserte. De to som ikke opplever miljø for idégenerering har uttalt at de henter mye inspirasjon i seg selv, og at deres arbeidsform kan ha en sammenheng med at de ikke opplever idégenerering. Ut fra informasjonen informantene har gitt meg, synes jeg å se at det er godt miljø for idégenerering i Fabrikken, gjennom samme eller supplerende kanaler til de jeg har skissert i teorifundamentet, for eksempel planleggingsmøter. Jeg tolker informasjonen dit hen at for å oppleve denne idégenereringen må de som er samlokaliserte gi av seg selv og bidra aktivt for å være en del av det miljøet.

At noen av informantene ikke opplever noe særlig miljø for idégenerering, mener jeg, ut fra et helhetlig perspektiv på informantenes uttalelser, har like mye med personlighet som arbeidsform å gjøre. Leietakerne må, som jeg var inne på i teorifundamentet, være nysgjerrige og søkende for å føle at de er i et miljø med idégenerering. Samtidig er det tydelig ulikt behov

for, og vektlegging av å ha et idégenereringsmiljø. Jeg håper sitatet av Spanjol et al. i teorifundamentet vil være en tankevekker for bedriftslederne, at det gir perspektiver på nyttigheten av idégenerering. Videre fikk jeg inntrykk av, gjennom mine dybdeintervjuer, at noen av informantene, før intervjuene, ikke hadde reflektert så mye rundt at idégenerering kan gi hver enkelt bedrift fordeler, men at de innså det da de ble spurt spørsmål vedrørende det. Derfor tror jeg intervjuene i seg selv bidro positivt i så måte, men en bevisstgjøring fra fabrikk sjefen kan kanskje være på sin plass. På en annen side ser jeg at mange av leietakerne i Fabrikken opplever at de henter mye i seg selv, og en formaning fra min side om at alle må bidra aktivt i forhold til idégenerering, vil bli feilslått. Likevel tror jeg mange vil få positive overraskelser av å bidra mer, da de ser hvilke effekter det kan gi. Jeg ønsker derfor å oppfordre til mer idégenerering, og således skape et større miljø for det i Fabrikken.

### **Hvordan det blir et stimulerende miljø for idégenerering**

Hensikten med denne koden er å finne ut hvordan det blir et stimulerende miljø for idégenerering, da det store flertallet av informanter opplever at det nettopp er miljø for idégenerering i Fabrikken. Som det fremgår i analysedelen, og antatt i teorifundamentet, synes det som samtaler, samspill og atmosfæren er viktig. Gjennom meningsutvekslinger lærer man av hverandre, og læring er, i henhold til Reve, en positiv effekt som kjennetegner klynger. Noen føler idégenerering ved å se hva andre skaper, andre trekker fram idédrodding, og alle synes fabrikk sjefen og leietakerne har lyktes i å skape en god atmosfære, som er en viktig faktor for miljøet for idégenerering. Intervjuene viser at en god atmosfære, eller stemning, i Fabrikken er avgjørende. Gjennom samhold og tillit tør folk å by på seg selv, hjelpe og inspirere hverandre. Dette synes jeg er viktig at informantene også reflekterer rundt. Skal jeg driste meg til å trekke en parallell fra Silicon Valley til Fabrikken, kan en tenke seg samholdet og tilliten arbeiderne i Silicon Valley føler når representanter fra ulike firmaer om kveldene går på bar, mingler og ”local buzz” spres. Det er nettopp en analogisk stemning til det, jeg her mener å kunne se i Fabrikken, dog ikke over en øl, men en kopp kaffe...



## Innovasjon

Hensikten med denne koden, er å se om leietakerne i Fabrikken har blitt mer innovative/nyskapende av idégenereringen i Fabrikken. Som sitatet av Pekka Malinen viser, er gode ideer utgangspunktet for nyskaping. I teorifundamentet framgår det videre at innovasjon er en positiv faktor Reve mener kjennetegner klynger. Seks av informantene synes selv de har blitt mer innovative etter at de flyttet inn i Fabrikken. Igjen trekkes samarbeid, kommunikasjon og stimulerende miljø fram som viktige faktorer, noe som samsvarer bra med det jeg henviste til Reve i teorifundamentet. Ut i fra det ovennevnte vil jeg si at idégenereringen bidrar til innovasjon, men i forlengelse av det synes jeg det er viktig å presisere at både informantene og jeg selv tolker innovasjonsbegrepet vidt. Således vil jeg si at for at noe skal være innovasjon i denne sammenhengen, holder det at noe er ”nytt for bedriften.”

En sentral aktør i virkemiddelapparatet er Innovasjon Norge, hvis visjon er: ”Vi gir lokale ideer globale muligheter.” I følge Innovasjon Norge selv, tilbyr organisasjonen produkter og tjenester som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjonen i næringslivet over hele landet, samt profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.<sup>77</sup> Det har de siste årene vært mye diskusjon rundt Innovasjon Norges mandat, og i hvilken grad organisasjonen fremmer innovasjon, med det er en debatt jeg nå lar ligge, da det ligger utenfor rammene av denne oppgaven. For å få støtte av Innovasjon Norge må prosjekter være nyskapende med store vekstpotensial på nasjonalt eller internasjonalt nivå, skriver Dine penger.<sup>78</sup> Dette er en sannhet med visse modifikasjoner, men Innovasjon Norge utelukker klart mange gründere fra å få støtte, og en næringsgruppe som ofte faller utenfor, er kunst og kultur. Dette er selvfølgelig en ulempe for bedriftene i Fabrikken, og det gjør det vanskelig å satse på innovasjon, spesielt for de bedriftene som sliter med likviditeten. Riktig nok finnes det støtteordninger for kunst og kultur i Norge, men svært lite rettet mot bedrifter som de man kan finne i Fabrikken, og på langt nær med det omfang som Innovasjon Norge tilbyr. Et par av informantene ga uttrykk for en følelse av å dette mellom to stoler, i så måte. I et så rikt og vellykket land som Norge, hvor

---

<sup>77</sup> Innovasjon Norge:  
<http://www.innovasjonnorge.no/Om-oss/Visjon-og-strategi/>  
27.03.2011

<sup>78</sup>Dine Penger:  
<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=595590>  
27.03.2011

kulturlivet står langt tilbake sammenlignet med hva man finner i andre land, stiller jeg spørsmål ved om de offentlige støtteordningene er gode nok for å fremme innovasjon i denne næringsgruppen?

### **Forretningsfordeler**

Med denne koden er intensjonen å se om informantene opplever forretningsfordeler ved å være i et miljø hvor det er idégenerering, og jeg viser her til den første variabelen i visualiseringen av problemstillingen. Fem av informantene mener de får forretningsfordeler av å være i et slikt stimulerende miljø. De ser altså en direkte sammenheng mellom ideene de får og salg av produkter, eller fordeler på andre måter, jamfør innledningen. Ut fra intervjuene mener jeg og kunne se en sammenheng hvor de som er mest engasjerte og positive i forhold til idégenerering, gir mer av seg selv – naturlig nok, og dermed føler de får større forretningsfordeler også, i så måte. Det bør være en tankevekker for de som ikke bidrar så aktivt til idégenereringen i Fabrikken. På en annen side mener jeg det er verdt å huske at dagens idegenerering, ikke nødvendigvis gir fordeler i morgen. Det kan ta tid å iverksette ideer til noe konkret, og noen ideer kan modnes i bakhodet og hentes fram etter nye impulser ved en senere anledning. Som flere av informantene har påpekt, og som jeg kommer nærmere tilbake til, tar det tid for leietakerne i en samlokalisering som Fabrikken å finne sin plass. Setter man dette i sammenheng, åpner jeg for at effektene av idegenereringen kan vises som forretningsfordeler framover, selv om de ikke kan karakteriseres som det i dag.

### **Forbedringspotensialer**

Denne koden omhandler forbedringspotensialer Fabrikken kan jobbe med for å styrke miljøet for idégenerering. Som nevnt i analysekapitlet, er informantene splittet i sine syn. Fire av informantene mener det er forbedringspotensialer, mens to av informantene mener det er bra som det er, og to er usikre på grunn av kapasitet. Det trekkes fram at idégenereringen går mye på felles ”fabrikkenarrangementer,” og at det er lite idédrodning som er relevant for hver enkelt bedrift, mens et annet syn er at de som kan dra nytte av samarbeid finner hverandre. Ut fra informasjonen informantene har gitt meg, mener jeg det ikke er noen hindre for idégenerering, og at det må bli mye opp til hver enkelt å ta initiativ til samspill hvor fokuset også er rettet på enkeltbedrifter. På den annen side, som nevnt ovenfor, vil det være

hensiktsmessig om fabrikk sjefen kan gi leietakerne økt forståelse av betydningen av idégenerering, blant annet ved å se idégenerering opp mot innovasjon, og hvilke konkurransefortrinn innovative bedrifter kan oppleve.

## **6.2 Kunnskapsspredning**

I teorifundamentet overlapper idégenerering og kunnskapsspredning mye, hvilket det også vil gjøre her. Jeg antok i teorifundamentet at det er kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken. Også her gikk jeg ut fra at nettverket en får av å være i Fabrikken, er betydningsfullt for utveksling av informasjon rundt det forretningsmessige aspektet ved å drive bedrift, blant annet i forhold til regnskap og det forretningsjuridiske.

### **Kulturen for kunnskapsspredning**

Hensikten med denne kategorien er å finne ut om det er kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken, noe alle informantene bekrefter at det er. Det utveksles mye tips og kunnskap, som for øvrig er typisk for klynger, jamfør teorifundamentets innledende delkapittel om klynger. Videre er det mulighet for å være med på "FRAM-prosjekt," hvor man kan få hjelp i forhold til det å drive firma. Det har også kommet inn en regnskapsfører i Fabrikken. Sistnevnte har det vært ønske om lenge, da det er kjekt og lett å kunne spørre en fagmann på huset om konkrete problemer som dukker opp i forhold til bokføring. I henhold til analysen, og slik jeg tolker informantene ut fra dybdeintervjuene, synes informantene det er av større betydning for dem med en god kultur for kunnskapsspredning i forhold til et godt miljø for idégenerering. Det er først og fremst i forhold til kunnskapsutveksling rundt det forretningsmessige, karakterisert som eksplisitt kunnskap av Nonaka og Takeuchi, jamfør teorifundamentet, interessen og engasjementet er størst.

I Fabrikken er mange vant med å jobbe selvstendig med sine primæroppgaver, hovedsaklig kunst og kultur, og flere har det iboende i seg at dette er noe de vil holde på med alene. Hva gjelder det forretningsmessige, som tydelig enkelte ser på som et nødvendig onde, er det lavere terskel for å be om hjelp og støtte, da yrkesstoltheten ikke er like sterk på dette

området. Ut fra informantenes uttalelser, mener jeg dette er en av hovedårsakene til at kunnskapsspredning anses som en viktigere dimensjon enn idégenerering. Endelig mener jeg her, om man tolker Porter vidt, å kunne se behovet for kunnskap andre har, som ”gjensidig behov,” da utveksling av kunnskap gir en ”gjensidig forsterkning.” Dette blir dermed nok en parallell til klassiske næringsklynger.

## **Relasjoner**

Intensjonen med denne koden er å se hva slags relasjoner de samlokaliserte i Fabrikken har til hverandre, og da spesielt med tanke på sterke og svake bånd. Alle informantene opplever tettere relasjoner til enkelte enn andre, naturlig nok. Noen har fått nære venner og gode støttespillere i Fabrikken, og en av informantene frembrakte et godt eksempel på det. Vedkommende har flere ganger invitert Fabrikken-vennene sine til å være ”styremedlemmer” for seg, i betydningen strategisk team. Andre har relasjoner på et mer kollegialt nivå. Som det fremgår av teorifundamentet, viser Lene Foss’ forskning at det er verdifullt å knytte både sterke og svake bånd, og således synes nettverket i Fabrikken å være gunstig for kunnskapsspredning. På den annen side, mener jeg det kan være noe å hente for enkelte om de analyserer nettverket sitt, og kanskje evner å bruke det mer, da mange broer kan være vanskelig å se betydningen av i en travel arbeidshverdag.

## **Hvordan det blir kultur for kunnskapsspredning**

Hensikten med koden er å finne ut hvordan det blir kultur for kunnskapsspredning, og informantene påpeker at samlokaliseringen i seg selv er betydningsfull. Videre mener de det er viktig å ha ulike bransjer under samme tak, noe som skaper mangfold, og det at man må gå av seg selv. Spesielt det førstnevnte samsvarer bra med det jeg har antatt i teorifundamentet. Med bakgrunn i den informasjonen informantene ga meg, mener jeg det er spesielt viktig med ulike bransjer samlokalisert i Fabrikken, da kunnskapen de besitter kan ha en utfyllende effekt. Videre forstår jeg det som tverrfagligheten er sterkt bidragsytende til at informantene tør å dele kunnskap, da alle kan noe andre ikke kan. Det gir en sosial trygghet.

På en annen side kan en tenke seg at nettopp det at det er ulike bransjer, gjør at det lett kunne blitt ”gettoer” i Fabrikken. Eksempelvis kunne billedkunstnerne dannet en klikk, glassblåserne en klikk, og så videre. Da hadde man fort mistet den tverrfaglige dimensjonen jeg mener å se styrker Fabrikken. At man har unngått slik segregering, skyldes et gjensidig ønske om å ha et godt arbeidsmiljø, og ut fra informasjon noen av informantene ga meg, synes det som fabrikk sjefen har evnet, i samspill med leietakerne, å skape sunne holdninger til at alle har noe å bidra med på tvers av bransjer. Jeg tolker informantene dit hen at det gradvis, etter hvert som leietakerne har funnet seg til rette i Fabrikken, har skjedd holdningsendringer som har bidratt til at det er så god kultur for kunnskapsspredning som det er i Fabrikken i dag, og at nettopp kunnskapsspredningen har kommet mer i løpet av de siste årene. Som en av informantene sa: *”Det tar tid for Fabrikken å sette seg.”*

### **Forretningsfordeler**

Med denne koden er hensikten å se hvilke fordeler informantene mener de får av kunnskapsspredningen i Fabrikken. Informantene fremhever at de får hjelp av andre på huset som er dyktige på sine fagfelt, slik at de selv kan bruke tid på det de er gode på, sin kjernevirksomhet. Det er tidsbesparende og man unngår mange tabber. Igjen trekkes regnskap fram som eksempel, i tillegg til blant annet kontrakter og markedsføring. Slik jeg tolker informantene, ser de først og fremst forretningsfordeler av den lokale kunnskapen de får i Fabrikken. På forhånd hadde jeg trodd man også ville se større grad av forretningsfordeler nettverket utenfor bedriften gir, da svake bånd, som nevnt i teorifundamentet, bygger broer til andre nettverk. Til tross for at ingen av informantene påpekte dette eksplisitt under intervjuene, åpner jeg for at leietakerne, til en viss grad, likevel, opplever kunnskapsspredning også utenfor bedriften, uten å være seg det bevisst.

### **Forbedringspotensialer**

Bak denne koden er hensikten å kartlegge om informantene mener noe kan gjøres annerledes i forhold til kunnskapsspredning. Seks av informantene ser forbedringspotensialer, og temamøter og felles systemer på den forretningsmessige driften er konkrete tiltak informantene kommer med. Jeg mener det vil være hensiktsmessig å tilby leietakerne litt mer skolering rundt det å være selvstendig næringsdrivende, og jeg tenker kveldskurs lignende

mesterbrevkurs vil være et realistisk nivå. Om man organiserer den administrative driften på samme måte, er det lettere å ta en tur inn til naboen for å rådføre seg om hvordan han eller hun løser bestemte oppgaver. Det være seg spørsmål angående bokføring, så vel som søknader og invitasjoner. På den måten unngår en at alle må bane sin egen vei, danne egne systemer, og det blir dermed også lettere å hjelpe hverandre, samt at det er mindre tidkrevende med felles maler. Et aber med et slikt tiltak vil være at det krever en del organisering i oppstarten, og jeg mener derfor det er nødvendig at en slik oppgave tillegges fabrikk sjefen. Nå kjenner jeg imidlertid ikke til hvor mye tid fabrikk sjefen har til slike ekstraoppgaver, og jeg ser at kapasiteten kan være en knapp faktor i så måte.

### **6.3 Motivasjon**

I teorifundamentet har jeg antatt at leietakerne blir mer motivert av å være samlokaliserte, da de har en jobb å gå til, noen å spise matpakka si med, gode lokaler og så videre. I henhold til Haukedal mener jeg at Fabrikken tilbyr den ytre faktoren ”sosiale fasiliteter,” som forskning viser er viktig for ytelse.

#### **Det sosiokulturelle arbeidsmiljøet**

Hensikten med denne koden er å kartlegge det sosiokulturelle arbeidsmiljøet i Fabrikken. Som jeg var inne på innledningsvis, og slik man kan tolke Kuvaas, har trivsel mye å si for arbeidsmotivasjonen, noe informantene bekrefter. For mange i Fabrikken er det sosiale aspektet hovedgrunnen til at de er lokalisert der. Det er fint å ha noen å kaste ball med, påpeker en av informantene. Påkjenningen det er å drive et lite firma, er for mange, på generelt grunnlag, ikke ubetydelig, og da er det fint å ha ”kolleger” som i Fabrikken. Alle informantene opplever det sosiokulturelle arbeidsmiljøet som godt. Parameterne tilfredshet, glede og mening Kuvaas påpeker som viktige i forhold til motivasjon, synes opplagt å være gjeldende i Fabrikken. Samtidig trekkes det fram at det kan oppstå gnisninger i Fabrikken, som andre steder, og da er det viktig å ha en sterk leder, noe jeg vil komme tilbake til.

At leietakerne trives, tyder på at mye er gjort riktig i Fabrikken, hva gjelder motivasjon. Å ha noen å spise lunsj med, et eksempel jeg også brukte i teorifundamentet, er en gjenganger

informantene trekker fram som spesielt viktig, og de som trekkes mot et sted som Fabrikken, er nok i utgangspunktet sosiale personer som vil skape glede og trivsel rundt seg. Til tross for ønsket om et godt sosiokulturelt arbeidsmiljø, er det ingen selvfølge å lykkes med å skape det - spesielt ikke i et miljø med så mange sterke personligheter, som det ofte er i kunstnermiljøer. Som jeg senere vil komme inn på, tillegges fabrikkjefen mye av æren for det gode arbeidsmiljøet. Det er en kunst å inneha så mange ulike lederroller for en og samme person, og jeg tror Fabrikken har mye å lære andre samlokaliseringer som blomstrer opp, hva gjelder det å skape et godt arbeidsmiljø.

### **Motivasjonsutvikling**

Med denne koden er intensjonen å finne ut hvordan motivasjonen til leietakerne har utviklet seg etter de kom inn i Fabrikken. Ingen opplever redusert motivasjon, og seks av informantene mener motivasjonen deres klart har blitt bedre. Flere av informantene synes det er flott å ha en arbeidsplass å komme til; et system, kolleger og delikate lokaler. Denne informasjonen bekrefter dermed, slik jeg tolker det, flere aspekter i Mitchel og Larsons motivasjonsmodell. Jeg forstår informantene, spesielt kunstnerne, dit hen at de først og fremst opplever seg som indre motiverte. Samtidig ser jeg at Fabrikken, som institusjon og arbeidsplass, spiller inn både på indre og ytre motivasjonsfaktorer, og at det påvirker ytelsen. Jeg antar det er en liten tankevekker for noen av informantene når de leser dette.

### **Forretningsfordeler**

Hensikten med denne koden er å finne ut om informantene opplever at motivasjonen deres gir forretningsfordeler. Seks av informantene mener den økte motivasjonen deres gir forretningsfordeler, mens to av informantene er usikre. De som opplever forretningsfordeler påpeker at de blir inspirert av at andre gjør en god innsats og andres suksess. Videre trekker noen fram gode lokaler, mens det at man kan "outsourc" tjenester lokalt på huset, og dermed selv få mer kreativ tid, også blir påpekt. Jeg mener her å kunne trekke paralleller til Mitchell og Larssons ytre motivasjonsfaktorer. Jeg tolker informantene dit hen at mange får en ekstra giv av å være i Fabrikken, og det gjør at de skaper mer. En del av leietakerne har nok også blitt mer bevisst på at de har hobbyen som jobb, og dermed er nødt til å tenke kommersialisering. Til tross for stort pågangsmot og mye energi, synes det som mange ikke

klarer å utnytte disse fortrinnene optimalt, blant annet i forhold til hvordan man skal tilpasse seg markedet. Dette er noe jeg mener kan ses i sammenheng med bedriftsøkonomi-variabelen jeg drøfter senere i oppgaven, og jeg kommer derfor nærmere inn på dette i den forbindelse.

### **Forbedringspotensialer**

Hensikten med koden er å kartlegge om det kan gjøres noe annerledes fra Fabrikkens side for å øke motivasjonen til leietakerne ytterligere. Informantene er relativt splittet i sine syn. Fem av informantene savner mer faglig ”input.” Det er en kjent sak at desto bedre man behersker noe, jo artigere er det. I henhold til Mitchell og Larsons motivasjonsmodell, er kompetanse/evne en av faktorene som påvirker ytelse. Evner Fabrikken å gi leietakerne mer faglig ”input” vil det ikke bare gi motivasjonseffekter, men også effekter i forhold til blant annet kunnskapsspredning, som drøftet ovenfor. Tre av informantene mener imidlertid at de samlokaliserte må ta ansvar selv, og at det ikke er noe som kan legges på fabrikkjefen. En idé i forlengelse av det, kan være at leietakerne selv arrangerer ”eventer” med faglig påfyll, hvor for eksempel regnskapsføreren holder foredrag om regnskap, de grafiske designerne holder foredrag om grafisk design, også videre. Et annet alternativ, som noen av informantene påpeker, er å spille på andre næringsdrivende i lokalmiljøet, kanskje kan man evne å skape noe flere kan ha nytte av, også utenfor Fabrikken. Ser man på lokalmiljøet i makroperspektiv, er det viktig med et solid og dynamisk næringsliv.

## **6.4 Markedsføring**

Slik det framgår av teorifundamentet har jeg antatt at den overordede markedsføringen av Fabrikken, i form av markedsdager, eget magasin, nettside, annonser og så videre gir bedriftene i Fabrikken forretningsfordeler.

### **Opplevelse av markedsføringen**

Hensikten med denne koden er å kartlegge i hvilken grad informantene er seg bevisst den overordnede markedsføringen Fabrikken har, jamfør ovenfor. Alle informantene kjenner til noen av markedsføringskanalene og er fornøyd med dem. Gjennom arrangementer i



Fabrikken dannes nye relasjoner, noe som også påpekes som en positiv effekt i artikkelen ”Venner og kjente - hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger?” For eksempel blir bedriftseierne presentert for nye utstillinger under vår- og høstmarkedene. På en annen side, som også en av informantene påpeker, virker det som mange av leietakerne ikke har reflektert særlig rundt hva slags markedsføring som når fram til hvilke kundesegmenter, og hvordan hver og en bør innordne seg, og tilpasse seg i forhold til den overordnede markedsføringen, for å få solgt mest mulig. Leietakerne har selv, til en viss grad, ansvar for å markedsføre sine respektive bedrifter, og det virker som mange av informantene ikke er så opptatt av det, de vil helst flyte mest mulig på den overordnede markedsføringen. Videre, sett i lys av Kotlers vide definisjon av markedsføring, påpeker flere av informantene at det vil være noe å hente på den overordnede markedsføringen - relatert til å skaffe driftskapital, og det kan i den forbindelse være fint med friske øyne. Jeg mener en ny fabrikk sjef, som nå er i ferd med å etablere seg i Fabrikken, kan ha et annet nettverk å spille på i så hen seende, og at det kan åpne dører for frisk kapital.

### **Forretningsfordeler**

Hensikten med denne koden er å finne ut om informantene opplever at markedsføringen av Fabrikken gir dem forretningsfordeler, spesielt med tanke på synlighet og profilering. Alle, med unntak av en, synes de får forretningsfordeler av markedsføringen, og spesielt vektlegger informantene at de blir mer synlig av å være i Fabrikken, som antatt i teorifundamentet. En av informantene hevder å ha to og en halvdobla omsetningen etter å ha kommet inn i Fabrikken, og vedkommende mener det først og fremst skyldes synligheten - tilgjengeligheten ved å være lokalisert i hjertet av byen. ”Eventene” i Fabrikken, som beskrevet i teorifundamentet, har også bidratt til at enkelte har fått solgt mer, eller fått andre fordeler, som for eksempel utvidet nettverk.

### **Forbedringspotensialer**

Intensjonen bak denne koden er å se om informantene har synspunkter på om noe kan gjøres annerledes i forhold til markedsføring. Dette er også et felt hvor informantene har ulike syn. Fem av informantene mener man bør satse mer offensivt på markedsføring, det være seg bredere satsing utenfor lokalmiljøet og generelt større markedsføringskampanjer. Dette er

riktig nok tiltak som vil koste en del penger, om det skal gi gevinst for leietakerne. Fabrikken har et visst budsjett, og skal man satse mer på markedsføring, må trolig andre kostnadsposter reduseres, forutsatt at inntektene er de samme. Tre av informantene mener imidlertid det som gjøres er bra, innenfor de rammene Fabrikken har. Noen av informantene mener det vil være hensiktsmessig å rette søkelyset mot statsstøtte, noe jeg må si meg enig i.

Kulturdepartementet har bevilget 300 000 kroner til Fabrikken, og det bør jobbes for at det blir en årlig bevilgning i statsbudsjettet. Samtidig er det en rekke ideelle organisasjoner som støtter kulturlivet, og bredere fronting mot disse bør også vurderes.

## **6.5 Bedriftsøkonomi, kostnader og investeringer**

I teorifundamentet har jeg antatt at det har påvirkning på bedriftsøkonomien å være samlokalisert, spesielt med tanke på lav husleie og marginale behov for investeringer. Husleia i Fabrikken ligger på markedspris, kanskje noe under, og i tillegg til lokaler får man med det en av informantene kaller ”fabrikkenpakka” når man er leietaker i Fabrikken. Ut fra det, har jeg antatt at det er hensiktsmessig å lokalisere seg i Fabrikken, spesielt for de som har leid før, ikke vært lokalisert hjemme. Med tanke på investeringer antok jeg i teorifundamentet at leietakerne vil bli spart for store investeringer i form av kontorutstyr, møtelokaler og så videre.

### **Påvirkning på bedriftsøkonomien**

Hensikten med denne koden er å se om informantene opplever at bedriftsøkonomien generelt påvirkes av å være leietaker i Fabrikken. Tre av informantene mener det har positiv økonomisk effekt, og trekker fram økt omsetning og klarere foretaksstrategier som begrunnelser. Som henvist til Reve i teorifundamentet, er økt lønnsomhet karakteristisk for bedrifter i næringsklynger. Motsatt effekt opplever to av informantene, da salget deres ikke er avhengig av lokalisering, samt at de kunne jobbet hjemmefra og dermed spart husleie. De resterende tre informantene er usikre på påvirkningen, eller mener det ikke har noen påvirkning på bedriftsøkonomien at de er lokalisert i Fabrikken. De får antagelig solgt mer, men samtidig må de betale husleie, noe de ikke gjorde hjemme. I forhold til mine antagelser, er denne koden mest avvikende fra hva jeg hadde trodd. Jeg hadde regnet med at flere

opplever at omsetningen øker såpass mye at det klart vil være lønnsomt å være i Fabrikken, men som mange av informantene påpeker, tar det tid å etablere seg, og flere har de siste årene satset mer på virksomhetene sine i Fabrikken, og kunnet gi slipp på deltidsjobber ved siden av. Om tilsvarende undersøkelse som denne utføres om fem år, ville svare kanskje vært annerledes på dette området, mener noen av informantene.

## **Husleie**

Hensikten med denne koden er å finne ut hvilken betydning husleia har for bedriftsøkonomien. I teorifundamentet antok jeg at leietakerne fikk mye for pengene ved å være lokalisert i Fabrikken. Flere av informantene påpeker imidlertid at det er mulig å finne billigere lokaler andre steder i byen, og at det er veldig rimelig å drive hjemmefra, men totalpakka Fabrikken gir, gjør det likevel attraktivt å være der. Noen av informantene mener på sin side at husleia er noe høy, og i ferd med og nå en smerteterskel. Informantene er med andre ord ganske uenige om husleia er akseptabel, eller ikke. I og med at de som synes husleia er i høyeste laget, likevel ønsker å holde til i Fabrikken, mot å jobbe hjemmefra, er det, slik noen av informantene sier, en indikasjon på at totalpakka ved å være der veier opp ulempene. Igjen vil jeg referere til det ovennevnte i forrige kode; at det tar tid å etablere seg. Samtidig åpner jeg for at noen av informantene ikke er så interessert i det økonomiske aspektet, og dermed kanskje ikke har så god oversikt over utviklingen på inntekts- og kostnadssidene.

## **Investeringer - kontorutstyr og møtelokaler**

Hensikten med denne koden er å se om informantene, som antatt i teorifundamentet, drar nytte av fasilitetene som tilbys i Fabrikken, i form av kontorutstyr som kopimaskiner og projektorer, samt tilgang på møtelokaler. Halvparten av informantene mener klart de drar nytte av disse fasilitetene, og noen fremhever at møtelokalene også kan benyttes til kursvirksomhet, noe som ikke er av ubetydelig økonomisk verdi. To av informantene mener de ikke drar nytte av disse tilbudene, da de driver den administrative delen av virksomheten hjemmefra. De resterende informantene er usikre på hva de skal svare i så hen seende. Også her har jeg antagelig, i teorifundamentet, overvurdert betydningen av tilgangen til disse fasilitetene, og sum a summarum vil jeg si at den bedriftsøkonomiske variabelen i

visualiseringen av problemstillingen, er relativt vag, noe som bør vurderes i en revidert visualisering.

### **Økonomiske refleksjoner**

Gjennom hele oppgaven har det vært viktig for meg å presisere at Fabrikken ikke er en klassisk næringshage. Likevel har det, etter min mening, ved enkelte anledninger vært riktig å trekke paralleller til nettopp næringshager, så også her. Spesielt tenker jeg det er store likheter mellom husleiaspektet for leietakerne i Fabrikken og leietakerne i næringshager. I og med at min bedriftsøkonomi-variabel ikke klart kan bekreftes som en forretningsfordel, synes jeg det er relevant å se dette opp mot Janne Bøklepps forskning på Næringshagen for Indre Nordmøre. Hun fant nemlig ut det samme som meg angående en slik økonomivariabel.<sup>79</sup> Hennes kvantitative forskning viser at det ikke er signifikante sammenhenger mellom samlokalisering i næringshage og forbedrede økonomiske resultater. Dette styrker således denne oppgavens bekræftbarhet. Samtidig er det viktig å understreke at bedriftene i Fabrikken kan holde til der i årevis, de er levebrødsbedrifter. Til tross for at mange av leietakerne i Fabrikken er fornøyd med å kunne leve av sin store lidenskap, tillater jeg meg å stille spørsmål ved hvor lenge de som opplever at bedriftens økonomi har forverret seg etter å ha flyttet inn i Fabrikken, ønsker å bli?

Samtidig utgjør kostnadene ved å være i Fabrikken ikke spesielt mye per måned, med tanke på at husleia ligger i nedre sjiktet av markedspris, og som følge av at det er så mye annet som er positivt ved å være i Fabrikken, har jeg også forståelse for at noen er villige til å leve med lavere resultater på bekostning av andre fordeler. Når man driver en bedrift, henger som kjent alt sammen med alt. På den annen side, i næringshager er bedriftene stort sett ikke lengre enn noen år, og de bedriftene som har livets rett vil vokse seg ut av næringshagene, mens de som ikke klarer seg på egne ben i løpet av noen år, ofte må innse at det eneste riktige er å avvikle driften. Næringshager beskrives jo ofte som gründervugger. Sett i lys av det, blir perspektivet på sammenligningen noe annerledes, og det gjør det viktig å skille disse to institusjonstypene.

---

<sup>79</sup> Bøklepp, Janne (2003) *Småbedrifters nytte av Næringshagen for Indre Nordmøre sitt tilbud av administrative tjenester med tanke på transaksjonskostnader og nettverksgevinster*. Hovedoppgave, Norges landbrukshøgskole, Ås.

## 6.6 Ledelse, fabrikk sjefen – en ressursperson

I teorifundamentet har jeg antatt at det har stor betydning for leietakerne å ha en daglig leder, fabrikk sjef, som kan ta hånd om den daglige drifta av Fabrikken, samt være en mentor for bedriftseierne, spesielt hva gjelder administrative oppgaver.

### Fabrikk sjefen - en ressursperson

Intensjonen med koden er å kartlegge hvordan informantene mener fabrikk sjefen har vært en ressursperson. Det er full enighet blant informantene om at Henning Holmbakken har gjort en fremragende innsats som leder. I henhold til definisjonen av ledelse som ”*et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill,*” jamfør teorifundamentet, synes det som han har lykkes til det fulle, noe sitatene i analysekapitlet understreker. Han har først og fremst evnet å skape et godt arbeidsmiljø, noe alle påpeker, og hans allsidighet som daglig leder trekkes også fram. Nettopp allsidighetspoenget samsvarer bra med Charlotte Hartvigsen Lems antagelser om verdien av breddekompetanse, jamfør teorifundamentet. Fabrikk sjefen har bidratt med alt fra økonomitips til snømåking, og skal ha mye av æren for at Fabrikken er der den er i dag. Således bekreftes denne variabelen i visualiseringen fullt ut.

### Forventninger til ny fabrikk sjef

Hensikten med denne koden er å finne ut hva informantene mener den nye fabrikk sjefen kan bidra med for å løfte Fabrikken. Spesielt trekker informantene fram at hun kan jobbe mer med markedsføringssiden, nå som Fabrikken ikke lenger er i etableringsfasen. Det er først og fremst i forhold til å skaffe driftskapital informantene ser muligheter og behov. Statlige bevilgninger poengteres. Andre mener hun bør være flinkere til å takle interne gnisninger som oppstår, ikke være konfliktsky eller ta side i saker. Daglig leder-funksjonen i samlokaliseringen, innebærer blant annet å ha personalansvar, og det er viktig å være tydelig leder også på det området. Å overta fabrikk sjef-stolen etter en så populær fabrikk sjef som Holmbakken, vil være som å hoppe etter Wirkola. Jeg tolker informantene dit hen at det er lurt av den nye fabrikk sjefen å lytte til hva leietakerne mener hun kan gjøre annerledes for å løfte Fabrikken, samtidig som hun er seg bevisst hva den forhenværende fabrikk sjefen har

vært god på, og kan videreføre det gode arbeidet. Noen av informantene har også påpekt at friskt blod uansett er viktig i lederposisjoner, og at nye perspektiver kan være hensiktsmessig. De mener det er formålstjenelig for en dynamisk institusjon som Fabrikken å bytte leder med jevne mellomrom, eksempelvis hvert femte år, som har vært tilfellet ved det første lederbytte. Nye impulser og nettverk er viktig. Kanskje bør fabrikk sjef-stillingen være en åremålsstilling?

## **6.7 Problemstilling**

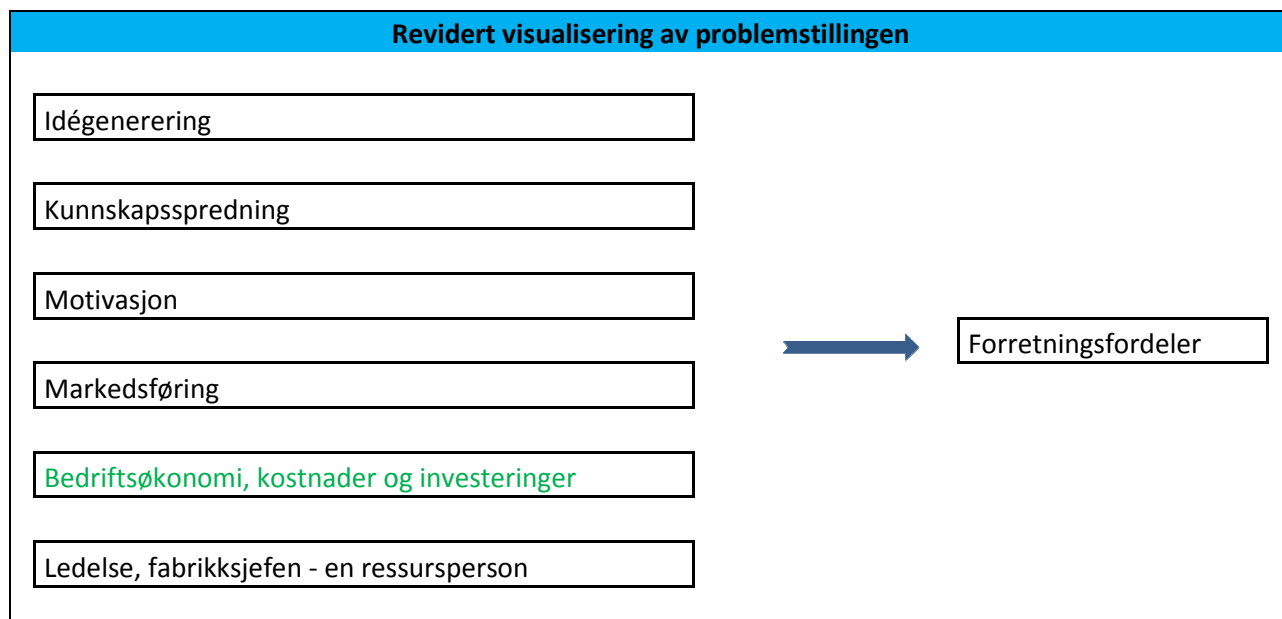
Hensikten med koden under er å få et klart svar på problemstillingen.

### **Har det forretningsfordeler å være samlokalisert i Fabrikken?**

I denne oppgaven har jeg antatt at det gir forretningsfordeler å være samlokalisert i Fabrikken, jamfør visualiseringen av problemstillingen. Dette bekrefter samtlige informanter, og når de skal veie fordeler og ulemper, som jeg for øvrig har avgrenset oppgaven bort fra, synes sju av åtte informanter at fordelene er større enn ulempene, mens en av informantene synes vektskåla er relativt balansert i så måte. Svaret på problemstillingen blir dermed: Ja! Begrunnelsen kan leses ut av det øvrige i drøftelseskapitlet.

## **6.8 Revidert visualisering av problemstillingen**

På bakgrunn av drøftingen har jeg funnet at de fleste variablene i visualiseringen av problemstillingen kan bekreftes, med unntak av en som kan revideres. Informantene har relativt splittet opplevelse av økonomiutviklingen, og jeg kan dermed ikke konkludere med at det er en positiv sammenheng mellom bedriftsøkonomi-variabelen og forretningsfordeler, samtidig som jeg ikke vil utelukke det, da flere av informantene faktisk opplever at bedriftsøkonomien har blitt bedre. Variabelen er dermed markert med grønn skrift i den reviderte visualiseringen.



Figur 5: Revidert visualisering av problemstilling

## 6.9 Praktiske implikasjoner

Etter å ha studert funnene i lys av forskningsspørsmålene, vil jeg nå presentere råd og tiltak. Først og fremst mener jeg det er viktig for Fabrikken å satse mer på markedsføring, og da spesielt opp mot myndighetene og andre aktører, som ideelle organisasjoner, for å skaffe mer penger til den daglige drifta. Å bli prioritert i statsbudsjettene i årene framover vil gi Fabrikken en sikker og jevn pengestrøm inn. Videre mener jeg det vil være hensiktsmessig for leietakerne i Fabrikken å skape en ensartet praksis rundt det å drive virksomhet. Slik det er i dag putter noen av leietakerne bilagene sine i kakebokser, og bokfører kun når de må, mens andre legger bilagene i en haug på pulten, og lar de flyte. Hva gjelder kontrakter, er det mange av leietakerne som ikke kjenner til eksempelvis avtaleloven og annen relevant juridisk litteratur, og dermed skaper vanskeligheter for seg selv. Om Fabrikken lykkes å skape et felles system rundt det forretningsmessige, er jeg overbevist om at det vil lette arbeidet for mange, og at de dermed får mer ”kreativ tid.” Samtidig blir det lettere for leietakerne å hjelpe hverandre, og det vil trolig øke kunnskapsspredningen. For å få til dette mener jeg, i likhet med flere av informantene, at det er lurt å hente inn ekstern ekspertise for temamøter.

Hva gjelder idégenerering mener jeg, ut fra det inntrykket jeg fikk i dybdeintervjuene, at de som ikke opplever idegenereringen som særlig stor, må gå i seg selv, engasjere seg og tørre å

gi av seg selv, for miljøet for idégenerering finnes i Fabrikken. For å øke idégenereringen tror jeg fabrikk sjefen må bevisstgjøre leietakerne hvilke positive effekter idégenereringen kan gi, for eksempel i forhold til innovasjon, og forklare betydningen av nettverk og sterke og svake bånd. Det vil i så fall trolig også gi positive synergieffekter for kunnskapsspredningen i Fabrikken. Hva gjelder motivasjon, hvor informantene mener den som regel er god, er mitt konkrete tips å sørge for at det gode arbeidsmiljøet opprettholdes og styrkes. Det er viktig ikke å la ukulturene vokse, og en dyktig personalleder, her fabrikk sjefen, må evne og håndtere konflikter og være profesjonell overfor leietakerne.

Endelig, når det kommer til det bedriftsøkonomiske aspektet, mener jeg businessfokuset må bli sterkere blant de samlokaliserte. I og med at mange har hobbyen som jobb, mener jeg flere av informantene som ikke opplever noen særlig positiv økonomisk effekt, må bli mer bevisste på hvilke strategiske valg de må ta for å øke omsetningen. Noen av informantene som opplever bedre økonomiske tider etter å ha blitt med i samlokaliseringen, påpeker at de har fått mer spissa fokus etter de kom inn i Fabrikken, og dermed styrker sine bedrifters fortrinn og tilpasser seg sine markedssegmenter. Her kan fabrikk sjefen bli en nøkkelperson som veileder, men bedriftseierne selv må våge å ta i mot hjelp, noe jeg tror vil være en barriere for enkelte.

## **6.10 Videre forskning**

Jeg har gjennom forskningsarbeidet møtt på flere utfordringer av ulik karakter. For det første har vi vært tre parter som har måttet enes om problemstilling og forskning: Fabrikk sjefen, veilederen og meg selv. Det har ført til at vi alle har måttet gi og ta, og tema for oppgaven endte med å bli noe helt annet enn det jeg hadde tenkt meg til å begynne med. Videre kunne det være interessant å forske mer på om leietakerne føler at Fabrikken oppnår, lever opp til, sin visjon. Jeg vurderte å ta for meg også dette i denne oppgaven, men måtte se bort fra det på grunn av nødvendigheten av avgrensning. Et annet område som kunne vært belyst, og som i utgangspunktet var meningen jeg skulle skrive om, er regnskapstallene. Jeg tenker her at det kunne vært interessant å se nærmere på årsresultatene til de firmaene som har vært lokalisert både utenfor og i Fabrikken over flere år, for så å analysere utviklingen i resultatene. Det er imidlertid en krevende prosess hvor man må kartlegge eventuelle andre faktorer enn



samløkaliseringen, som kan ha effekt på årsresultatene. Jeg ble derfor anbefalt ikke å gå nærmere inn på det i denne oppgaven.

Videre er det verdt å merke at jeg i denne avhandlingen kun har tatt for meg forretningsfordeler, ikke ulemper, noe som absolutt ville gi et mer nyansert bilde av virkeligheten, om de hadde blitt belyst. Ulemper kan det være verdt å forske videre på. Et annet aspekt jeg ikke har belyst i min forskning, er rollen som lokal og regional utviklingsaktør. SIVA har gjort en evaluering av næringshager som blant annet utviklingsaktører.<sup>80</sup> Det kunne i forlengelse av det vært interessant å se hvilken betydning Fabrikken, med sin hovedvekt på ikke-kunnskapsintensive bedrifter, har for lokalmiljøet i Lillehammer og Innlandsregionen.

I tilknytning til tankene rundt videre forskning, er det også på sin plass å kritisere egen forskning. Dessverre innehar oppgaven svakheter, og selv om det blir som å skyte seg selv i foten, velger jeg å påpeke dem. Trøsten får være at det ikke finnes noe fasitsvar til en slik type masteravhandling. Som nevnt innledningsvis, har jeg gjennom hele oppgaven forsøkt å etterstrebe at den skal være lettlest og at man ikke skal behøve å ha akademisk bakgrunn for å forstå den fullt ut. Det føler jeg at jeg har lykket med. Svakheten blir imidlertid at teorien kan virke noe ”enkel.” Likevel er oppgaven godt forankret i akademisk forskning på høyt nivå, og jeg føler dermed kompromissløsningen er god. En annen svakhet er at informantene ikke er så mange, jamfør metodekapitlet, men på den annen side må jeg forholde meg til den informasjonen jeg har fått. Jeg vil berømme informantene for at de har vært villige til å gi så mye av seg selv, og det har bidratt til at fordelene ved dybdeintervjuer har kommet til sin rett.

Et annet moment knytter seg til valg av basisteori - næringsklyngeteorien. Som jeg var inne på i teorifundamentet, er jeg noe kritisk til å bruke nettopp klyngeteori på et case som Fabrikken, da denne institusjonen ikke er det man forbinder med en klassisk næringsklynge. Slik sett kan man stille spørsmål ved om klyngeteori i det hele tatt passer? I henhold til det jeg

---

<sup>80</sup> Ringholm, Toril, Gro Alteren, Elisabeth Angell, Arild Buanes og Margrete Aanesen (2008) *Hager i skiftende landskap. Evaluering av SIVAs næringshagesatsing*. Norut Samfunnsforskning AS

skrev i teorifundamentet, synes jeg næringsklyngeteorien skaper et rammeverk i oppgaven. Videre mener jeg å kunne trekke mange paralleller fra fordeler man opplever i næringsklynger, til fordeler man opplever i Fabrikken, og jeg viser her spesielt til Reves teorier. Ut fra det mener jeg det gir mening å bruke klyngeteori i denne oppgaven. I ettertid ser jeg imidlertid at jeg kunne modifisert teorien mer, og her tar jeg selvkritikk.

## 7. KONKLUSJON

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvilke fordeler samlokaliserte småbedrifter opplever å ha, samt hvilke faktorer som kan forklare hvor store de enkelte fordelene er, og om det er mulig å påvirke størrelsen på fordelene ved organisering av virksomheten og tilbud av fellestjenester. Ved å undersøke dette håper jeg å bidra til økt kunnskap omkring temaet, slik at Fabrikken og eventuelt andre lignende samlokaliseringer vil kunne dra nytte av forskningen. Økt kunnskap på dette området vil kunne belyse hvorvidt samlokalisering av ikke-kunnskapsintensive småbedrifter vil være hensiktsmessig. Ut i fra dette kom jeg fram til følgende problemstilling:

*”Har det forretningsfordeler for småbedrifter å samlokalisere i Fabrikken i Lillehammer? Hvis, ja, hvilke?”*

Hva gjelder idégenerering, har jeg funnet at det er miljø for det i Fabrikken. Det er idédrødling over en kopp kaffe ved kaffeautomaten og når man møtes i trappa, men det er mye opp til hver og en å gi av seg selv og være med og skape idégenerering, både en selv og andre kan dra nytte av. Angående kunnskapsspredning viser drøftingen at det er kultur for kunnskapsspredning i Fabrikken, at det skapes nettverk som gir tilgang på kunnskap vedrørende det å drive bedrift. Imidlertid er det også her mye opp til hver enkelt leietaker å skape kulturen for kunnskapsspredning, og flere informanter mener det bør være mer organisert fra Fabrikkens side, blant annet gjennom temamøter. Det sosiokulturelle arbeidsmiljøet i Fabrikken viser seg å være veldig bra, noe som gjør leietakerne motiverte, og mange opplever at motivasjonen har økt vesentlig etter at de flyttet inn i Fabrikken, hvor de har kolleger. Imidlertid er det viktig å få bukt med ukulturer som av og til oppstår, og det er noe fabrikk sjefen må være oppmerksom på.

I forhold til markedsføring, synes det som leietakerne er tilfredse med den overordnede markedsføringen ut mot kundene, i form av annonser, nettside, magasin og så videre, men det vil være essensielt for Fabrikken å markedsføre seg som institusjon for å få støtte til den daglige driften, og det vil da være spesielt aktuelt å rette seg mot myndighetene. Hva gjelder

økt omsetning og reduserte kostnader, har jeg blitt nødt til å vurdere å revidere faktoren i visualiseringen, da de positive bedriftsøkonomiske effektene, i form av økt omsetning og reduserte kostnader, som fokuset har vært rettet mot i denne oppgaven, ikke er tydelige nok til at jeg kan konkludere med at bedriftsøkonomi er en positiv variabel i forhold til forretningsfordeler. Det motsatte er heller ikke tilfellet – det har ikke klart negativ bedriftsøkonomisk effekt å være lokalisert i Fabrikken, selv om husleia oppleves som høy for enkelte. Variasjonene er imidlertid klart synlige innenfor denne variabelen.

Endelig kan jeg konkludere med at fabrikk sjefen er en betydningsfull ressursperson for bedriftene i Fabrikken, spesielt evnen til å skape en god atmosfære og allsidighet er viktige egenskaper. Konklusjonen på problemstillingen er at det gir forretningsfordeler å være lokalisert i Fabrikken, og at alle variablene i visualiseringen, med unntak av ”bedriftsøkonomi,” som er noe i gråsonen, gir forretningsfordeler. På bakgrunn av funnene jeg har gjort, har jeg kommet med praktiske implikasjoner, hvis intensjon er at Fabrikken kan jobbe med disse for å øke fordelene ved å være lokalisert der.

## 8. REFERANSELISTE

**Berglind, Kine og Christi Wigenstad Myhre** (2010) *Vindmøller i Nordsjøen – en ny energigullalder?*

Høgskolen i Lillehammer

**Busch, Tor og Jan Ole Vanebo** (2003) *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv.*  
Oslo, Universitetsforlaget

**Bøklepp, Janne** (2003) *Småbedrifters nytte av Næringsshagen for Indre Nordmøre sitt tilbud av administrative tjenester med tanke på transaksjonskostnader og nettverksgevinster.*

Hovedoppgave, Norges landbrukshøgskole, Ås.

**Dahlstrøm, Robert, Ragnhild Silkoset, Harald Nilsen og Arne Nygaard** (2010) *Venner og kjente – hvordan hjelper de til bedre lønnsomhet i næringsklynger?*

<http://www.magma.no/venner-og-kjente-hvordan-hjelper-de-deg-til-bedre-loennsomhet-i-naeringsklynger>

10.03.2011

**Dalen, Monica** (2004) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming.*

Oslo, Universitetsforlaget.

Dine Penger:

<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=595590>

27.03.2011

**Einarsen, Ståle og Anders Skogstad**, red. (2008) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*

Bergen, Fagbokforlaget

**Feldman, Maryann P.** (2003) *Location and innovation: The new economic geography of innovations, spillovers, and agglomeration.*

London, Oxford University Press.

**Haukedal, Willy** (2005) *Arbeids- og lederpsykologi.*

Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.

**Havnes, Per-Anders** (2003) *Ni norske inkubatorer. Midtveisgjennomgang av første pulje i SIVAs program.*

Agderforsk, FoU-rapport nr. 6/2003.

**Hunt, Shelby D.** (2011) *Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach.*  
Journal of the Academy of Marketing Science, February 2011.

**Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang** (1996) *Metodevalg og metodebruk.*  
Otta, TANO AS.

Innovasjon Norge:  
<http://www.innovasjon Norge.no/Om-oss/Visjon-og-strategi/>  
27.03.2011

**Jakobsen, Erik W.** (2008) *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?*  
[http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena\\_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf](http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arena_fs/Menon-rapport%202008%20final.pdf)  
04.01.2011

**Kotler, Philip** (2005) *Markedsføringsledelse.*  
Oslo, Gyldendal akademiske forlag.

**Kuvaas, Bård** (2009) *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees.*  
Employee Relations

**Lem, Charlotte Hartvigsen** (2010) *Verdifull breddekompetanse:*  
<http://www.magma.no/verdifull-breddekompetanse>  
10.03.2011

**Malinen, Pekka** (2006) *Key drivers of innovation management*  
Innovation Pressure, International ProACT Conference, 15-17th March 2006, Tampere, Finland.

**Mitchell, Terence R. og James R. Larson** (1987) *People in organizations: An introduction to organizational behavior.*  
New York, McGraw-Hill.

**Moldoveanu, Mihnea C. og Joel A. C. Baum** (2011) *"I Think You Think I Think You're Lying": The Interactive Epistemology of Trust in Social Networks.*  
Management Science, Volume 57, Number 2

**Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi** (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.*  
New York, Oxford University Press

**Normann, Anne Katrine** (2004) *La oss klynge oss fram til suksess? Kort om næringsklynger.*  
Tromsø, Norut Forskning.

Norwegian Centers of Expertise:

[http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_56334.aspx](http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta_56334.aspx)

05.01.2011

**Polanyi, Michael** (1958) *Personal Knowledge.*  
Chicago University, Chicago Press

**Porter, Michael E.** (2008) *On Competition, Updated and Expand Edition.*  
A Havard Business Review Book, Havard Business School Press, Cambridge

**Raaheim, Arild** (2002) *Sosialpsykologi.*  
Bergen, Fagbokforlaget.

**Reve, Torger** (2010) *Næringsklynger og kunnskapshubber:*  
<http://www.minerva.as/2010/09/06/n%C3%A6ringsklynger-og-kunnskapshubber/>  
03.01.2011

**Ringdal, Kristen** (2007) *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.*  
Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

**Ringholm, Toril, Gro Alteren, Elisabeth Angell, Arild Buanes og Margrete Aanesen** (2008) *Hager i skiftende landskap. Evaluering av SIVAs næringshagesatsing.*  
Norut Samfunnsforskning AS.

**Sem, Birgitte W.** (2010) *Distrikts,- regional,- og innovasjonspolitikken. Synergier og konflikter.*  
Foredrag, NIFUstep 4. november 2010.

**Silverman, David** (2009) *Doing Qualitative Research.*  
London, SAGE Publications Ltd.

**Spanjol, Jelena, William J. Qualls og José Antonio Rosa** (2011) *How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation.*  
The Journal of Product Innovation Management, Number 2, March 2011

**Spilling, Olav R.,** red. (2006) *Entreprenørskap på norsk.*  
Bergen, Fagbokforlaget.

**Sveiby, Karl Erik** (1996) *Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions.*  
European Management Journal Volume 14, Elsevier Science Ltd.

**Thaagaard, Tove** (2003) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode.*  
Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.

**Wedum, Gunhild** (2010) *Lillehammer inkubator.*  
Presentasjon av Lillehammer inkubator på Høgskolen i Lillehammer 13.10.2010.

**Winther, Trond, Reidar Hæhre, Lars Ottesen og Alf H. Øyen** (2007) *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*  
Oslo, Gyldendal Akademiske Forlag

**Yin, Robert K.** (2003) *Case Study Research: Design and Methods.*  
Thousand Oaks, California, Sage

**Yu, Jifeng, Brett Anitra Gilbert og Benjamin M. Oviatt** (2011) *Effects of Alliances, Time, and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales By New Ventures.*  
Strategic Management Journal, Volume 32, Number 4

0212267, 0881401 og 0183168 (2009) *Læringsoverføring og standardisering for økt produktivitet.*

Oslo, Handelshøgskolen BI



# **Vedleggsliste**

Vedlegg 1 - Informert samtykke

Vedlegg 2 – Intervjuguide

# INFORMERT SAMTYKKE

Vedrørende masteroppgave i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap, omhandlende fordeler av samlokalisering.

- Informantene har på forhånd fått informasjon om prosjektet.
- Intervjuer skjer på frivillig basis, og vil i hovedsak dreie seg om forretningsfordeler som følge av samlokalisering.
- Referat fra intervjuene vil bli gjengitt i oppgaven, og danner grunnlaget for analysen og tolkningen. Det er derfor ønskelig at intervjuene tas opp med diktafon.
- Informantene vil bli anonymisert.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur 12. mai 2011, samt offentliggjort i universitetets bibliotek. Eventuell publisering utover dette må avtales nærmere med Fabrikken.
- Opphavsretten til arbeidet tilligger Christi Wigenstad Myhre. Fabrikken vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- Dersom informantene har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle, kan studieveileder og førstelektor ved Universitetet for miljø- og biovitenskap, Svein Kolstad Hansen, kontaktes på kontortelefon: 64 96 56 67.

Lillehammer, februar 2011

---

Informant

---

Christi Wigenstad Myhre

# INTERVJUGUIDE

Denne intervjuguiden er ment som et hjelpemiddel og ”skisse” til intervjuene. Det er viktig å bruke den informasjonen jeg får i det første intervjuet i det neste, også videre. Designet jeg har valgt er, som nevnt, relativt fleksibelt. Dermed kan jeg komme dypere ned i problemstillingen, men etter en del intervjuer vil jeg trolig oppleve at det kommer fram lite nytt.

## **Presentasjon:**

- Jeg er student fra Handelshøgskolen ved UMB... Presentere meg!
- Jeg skriver en masteroppgave om forretningsfordeler ved samlokalisering av småbedrifter.
- Jeg vil anonymisere alt, så langt det er mulig.
- For å være sikker på at jeg får med alle detaljer, slik at dataene blir nøyaktige, vil jeg gjerne ta opp intervjuet med diktafon. Er det i orden for deg?

## **Innledende:**

- 1) Kan du beskrive Fabrikken og bedriften din for en helt utenforstående?
  - a) Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
  - b) Når startet du opp virksomheten?
  - c) Hvor lenge har du holdt til i Fabrikken?

## **Idégenerering:**

- 2) Hvordan er miljøet for idégenerering i Fabrikken?
  - a) Hvordan blir det et stimulerende miljø?
  - b) Har du selv fått eller kommet med noen nyttige ideer som følge av at du er en del av miljøet i Fabrikken?
  - c) Føler du idégenereringen gir forretningsfordeler, eventuelt hvilke?
  - d) Hvordan påvirker samlokaliseringen innovasjonsgraden i bedriften din?
  - e) Hva kan gjøres annerledes for å stimulere til mer idégenerering?

### **Kunnskapsspredning:**

- 3) Hvordan er kulturen for kunnskapsspredning i Fabrikken?
  - a) Hvordan blir det kultur for kunnskapsspredning?
  - b) Har du selv fått eller kommet med verdifull kunnskap ved å være en del av miljøet i Fabrikken?
  - c) Hva slags relasjoner har du til de andre i Fabrikken?
  - d) Føler du kunnskapsspredningen gir forretningsfordeler, eventuelt hvilke?
  - e) Hva kan gjøres annerledes for å stimulere til mer kunnskapsspredning?

### **Motivasjon:**

- 4) Hvordan er det sosiokulturelle arbeidsmiljøet i Fabrikken, i forhold til motivasjon?
  - a) Hvordan blir du motivert til å gjøre en god arbeidsinnsats i Fabrikken?
  - b) Dersom du tidligere har drevet virksomheten i andre lokaler enn Fabrikken, er du mer motivert etter du ble leietaker i Fabrikken? Hvis ja, hvorfor?
  - c) Tror du motivasjonen gir deg forretningsfordeler, eventuelt hvordan?
  - d) Hva kan gjøres annerledes i forhold til motivasjon?

### **Markedsføring:**

- 5) Hvordan foregår markedsføringen/frontingen av Fabrikken?
  - a) Hva synes du om denne markedsføringen?
  - b) Føler du denne markedsføringen gir forretningsfordeler, eventuelt hvilke?
  - c) Hva kan gjøres annerledes i forhold til markedsføring?

### **Bedriftsøkonomi:**

- 6) Har det betydning for bedriftsøkonomien din at du er lokalisert i Fabrikken?
  - a) Hvordan påvirkes inntektene?
  - b) Hvordan påvirkes kostnadene?
  - c) Hvordan påvirkes behovet for investeringer?
  - d) Er det andre økonomiske effekter av å være lokalisert i Fabrikken?
  - e) Hva kan gjøres annerledes for at bedriftene i Fabrikken skal kunne øke sine resultater?

### **Ledelse, fabrikkjefen - en ressursperson?**

- 7) Hvilken betydning har det for bedriftene i Fabrikken å ha en egen fabrikkjef?
  - a) Hvordan bidrar fabrikkjefen som en ressursperson?
  - b) Hva kan gjøres annerledes fra fabrikkjefens side?

### **Problemstillingen:**

- 8) For å oppsummere intervjuet; mener du å ha forretningsfordeler av å være samlokalisert med andre bedrifter i Fabrikken?

### **Avslutningsvis:**

- 9) Vi har nå snakket om idégenerering, kunnskapsspredning, motivasjon, markedsføring, bedriftsøkonomi og fabrikkjefen som en ressursperson. Er det andre variabler du mener kan gi deg forretningsfordeler?
- 10) Helt til slutt, er det noe annet du ønsker å si noe om eller utdype?

Tusen takk for all informasjonen du har gitt meg. Det setter jeg stor pris på, og den vil være til stor hjelp i det videre arbeidet med masteroppgaven. Jeg håper og tror forskningsarbeidet vil være til nytte i det videre arbeidet med å utvikle Fabrikken. Takk for meg!









