



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen
Masteroppgave 2016
30 stp

Etablering av en næringsklynge- en casestudie av Papirbredden Innovasjon AS i Drammen

Cluster initiative- a Case Study of Papirbredden
Innovasjon AS in Drammen

Shazana Koser Zaman
Master i entrepenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del på et toårig masterstudie i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Våren 2015 hadde jeg et internship hos Papirbredden Innovasjon AS i Drammen i forbindelse med masterstudiet. Dette vekket min nysgjerrighet for å lære mer om hva et innovasjonsselskap er og hva de jobber med. I samråd med daglig leder bestemte jeg meg for å se nærmere på et av deres prosjekter knyttet til etablering av en regional næringsklynge innenfor kreative og kulturelle næringer. Teorien om utvikling av næringsklynger er bred og omfattende. Noe som har gjort masterarbeidet både lærerikt og utfordrende. Jeg håper studien kan være nyttig for Papirbredden Innovasjon AS i deres arbeid, og andre som er interesserte i klyngeledelse.

Jeg ønsker å rette en stor takk til daglig leder i Papirbredden Innovasjon AS, Tina Wågønes for å ha gitt meg muligheten til å benytte et av deres prosjekter som case, vært åpen og positiv og gitt meg en kontor plass under skriveprosessen. Jeg ønsker også å takke prosjektledere, og virksomheter innenfor kreative næringer for å ha stilt til intervju, og delt sine opplevelser med meg. Jeg ønsker også å rette en stor takk til veilederen min Bernt Aarset for alle konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveperioden. Til slutt vil jeg takke familie og venner for all støtte.

Norges miljø - og biovitenskapelige universitet, Ås

15.08.16

Shazana Koser Zaman

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å få en dypere innsikt i hvordan utvikling av klynger foregår. Michael Porter har inspirert forskere og politikere verden over for hvordan en nasjon kan styrke sin konkurransekraft i den globale økonomien. For å øke innovasjonsevnen i klynger forutsetter det at klyngedeltakere deler kunnskap og komplementære ressurser. Det finnes ulike strategier for å utvikle klynger, men det finnes mindre forskning knyttet til hvordan klyngeprosjekter blir ledet. Masteroppgaven utforsker en praktisk case der Papirbredden Innovasjon AS i Drammen har jobbet med utvikling av en regional næringsklynge innenfor kreative og kulturelle næringer.

For å få en bedre forståelse for hvordan klyngeprosjekter blir ledet har jeg utarbeidet problemstillingen: *På hvilken måte kan etablering av en næringsklynge styrke vekst innenfor kreative og kulturelle næringer?* Gjennom et eksplorativt forskningsdesign har jeg hatt to bakgrunnsintervjuer med prosjektledere som jobber med kreative og kulturelle næringer og fem intervjuer med enkeltpersonsforetak som prosjektet er rettet mot.

Studien viser at klyngeledere bruker ulike styringsstrategier for å utvikle en næringsklynge, men det er flere faktorer som hindrer videreutvikling av en klynge. Papirbredden Innovasjon AS er en viktig fasilitator i regionens utviklingsarbeid på grunn av erfaringsbasert kunnskap, og et bredt nettverk av aktører innenfor triple helix.

Ved å ha nære relasjoner med ulike aktører lokalt, regionalt og nasjonalt har de kjennskap til hva som foregår politisk og utviklingsmuligheter i næringslivet i regionen. Dette danner grunnlaget for å initiere nye prosjekter for å styrke næringslivet. Den begrensende faktoren i innovasjonsselskapet sitt arbeid med å skape vekst og etablering innenfor kreative næringer, er en manglende felles forståelse for klyngeutviklingen, ulike mål og lite konkurranse.

Abstract

This study aims to achieve further insights in the development of clusters. Michael Porter's research has inspired researchers and politicians around the world in understanding how a nation's competitiveness can be enhanced in the global economy. To increase the innovation performance in clusters it is presupposed that participants of the cluster share knowledge and complementary resources. There are different strategies to develop clusters, but there is a lack of research on how the cluster projects should be managed. The master thesis explores a practical case where Papirbredden Innovasjon AS in Drammen has worked with the development of a regional cluster within creative industries.

To further understand how a cluster project is managed, I have approached the problem as follows: *How can establishment of a cluster strengthen growth within creative industries?* Through explorative research design, I conducted two interviews with the project managers and five interviews with the businesses the project is aimed at within the creative industries.

The study shows that cluster managers use different management strategies to develop a cluster, but several factors prevent further cluster development. Papirbredden Innovation AS is an important facilitator in its region's development because of its experience-based knowledge and a wide network within triple helix.

By maintaining close relationships with the people locally, regionally, and nationally; they gain knowledge and understanding about political plans and development opportunities in the business sector in the region. This forms the basis for initiating new projects to strengthen the sector. The limiting factors in the innovation company's efforts to create growth and establishment within the creative industries are, a lack of common understanding of cluster development, different goals, and lack of competition between the firms.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Hva er et innovasjonsselskap	6
1.3 Oppgavens formål	7
1.4 Kreative og kulturelle næringer	7
1.5 Tema og problemstilling	10
1.6 Oppbygging av oppgaven	10
2. Casebeskrivelse	11
2.1 Papirbredden Innovasjon As	11
2.2 Presentasjon av klyngeprosjektet	11
3. Teoretisk rammeverk	15
3.1 Nettverk, samhandling og samarbeid	15
3.2 Hva er en næringsklynge	16
3.3 Klyngens egenskaper	19
3.4 Klyngedannelse og samlokalisering	20
3.5 Klyngeutvikling	21
3.6 Klyngeprosjektleders rolle	23
3.7 Oppsummering av det teoretiske rammeverket	26
4 Metode	27
4.1 Prosjektets forankring i et teoretisk paradigme	27
4.2 Valg av case	28
4.3 Datainnsamling	28
4.3.1 Dybdeintervju	29
4.3.2 Utvikling av intervjuguide	29
4.4 Valg av intervjuobjekter	30
4.5 Gjennomføring av intervju og datainnsamling	30
4.6 Analyse av data	31
4.7 Troverdighet	32
4.8 Etske avveininger	33
5 Analyse	35
5.1 Etablering av en næringsklynge	35

5.1.1 Før prosjektstart.....	35
5.1.2 Tilføring av kompetanse	37
5.1.3 Profilering av næringen - markedsføring	40
5.1.4 Samlokaliseringen Brodahls Gummivarefabrik	40
5.2 Samspillet mellom klyngeleder og nettverket.....	42
5.2.1 Virksomhetenes vekstambisjoner	44
5.3 Utfordringer med etablering av en klynge.....	46
5.3.1 Klyngeleders opplevelse av å jobbe med klyngeutvikling i Drammen	46
5.3.2 Lite avhengighet blant aktørene i samlokaliseringen.....	46
5.3.3 Lite konkurranse mellom virksomhetene i kontorfellesskapet.....	47
5.4 Oppsummering av hovedfunn.....	48
6 Diskusjon og konklusjon.....	49
6.1 Ledelse av et klyngeprosjekt innenfor kreative og kulturelle næringer	49
6.2 Samspillet mellom innovasjonsselskapet leietakere	50
6.3 Faktorer som hindrer klynge dannelse	51
6.4 Konklusjon	51
6.5 Praktiske implikasjoner	52
6.6 Svakheter og begrensninger ved studien	53
6.7 Anbefalinger for videre forskning.....	53
7 Litteraturliste	54
8 Vedlegg	57
8.1 Intervjuguide med prosjektledere.....	57
8.2 Intervjuguide med kreative og kulturelle virksomheter.....	59
8.3 Informasjons- og samtykkeskjema.....	61
8.4 Oversikt over datakilder	62

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I det siste tjue årene har klyngemodeller blitt ansett som et verktøy for å fremme konkurransekraft, innovasjon og vekst på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå (Asheim et al. 2006; Normann & Fosse 2013). Teorier om næringsklynger har hatt stor gjennomslagskraft blant forskere og politikere, og har bidratt til utforming av virkemidler og programmer for å styrke norsk næringsliv (Normann og Fosse, 2013). Ifølge Innovasjon Norge (Skaret 2015) utgjør klynger en forskjell og har en positiv effekt for økning i antall ansatte og omsetning de første årene for bedrifter som inngår i et samarbeid. Derfor står utvikling av flere klynger sentralt når Norge skal ta steget fra særstilling til omstilling. Samarbeid blir ansett som den nye konkurransekraften. Det er lite forskning på hvilke strategier som ligger til grunn for å utvikle klynger, og i hvilken grad dette fører til innovasjon (Jakobsen 2015b). Temaet klyngeledelse er fortsatt nytt innenfor forskningen, da det har vært et større fokus på nettverk og klynger (Flatnes et al. 2014). Tidligere forskning om klyngeledelse er kontekstuellet betinget, og all utviklingspraksis er ikke relevant for norske byer og regioner (op.cit). I denne studien skal det undersøkes hvordan et regionalt innovasjonsselskap utøver ledelse i et regionalt klyngeprosjekt innenfor kreative og kulturelle næringer.

1.2 Hva er et innovasjonsselskap

Teorien om innovasjonsselskaper i Norge er noe mangelfull og begrepet har en uklar definisjon, skal ifølge vedtektene til Foreningen for innovasjonsselskaper (FIN) arbeide for: *1) økt satsning og bevilgninger til innovasjoner i Norge, 2) bedre rammebetingelser for innovasjon, 3) at medlemmene kan styrke hverandre, 4) et nært og godt samarbeid med virkemiddelapparatet og myndighetene og 5) et nært og godt samarbeid med etablert næringsliv* (Abelia 2016). I en rapport om innovasjonsselskapenes arbeidsoppgaver og kjerneaktiviteter finner Clausen (2011) tre overordnede aktiviteter som utgjør en stor del av kjernevirksomheten. Disse går ut på å bygge nettverk, inkubasjonsaktivitet og igangsettelse og ledelse av regionale/industrielle prosjekter.

Clausen (2011) skriver i rapporten «*Innovasjonsselskap – infrastruktur eller næringsvirksomhet*» at det heller sjeldent blir spurt om hvorfor innovasjonsselskaper eksisterer.

I 2012 utførte Oxford Research en evaluering av innovasjonssystemet i Buskerud, der de tar for seg fem innovasjonsselskaper som mottar driftstilskudd fra Buskerud Fylkeskommune. I evalueringen står det blant annet det burde gjøres jevnlige undersøkelser av bedriftene og entreprenørene som er lokalisert i innovasjonsselskapene og hvilken betydning innovasjonsselskapene har for deres utvikling.

Papirbredden Innovasjon AS (PI) er et konsulentselskap som jobber med prosjekter som skal legge til rette for innovasjon, næringslivsutvikling og stedsutvikling. Et vellykket prosjekt forutsetter at prosjektledere får innspill fra alle interessenter, og deres perspektiver. Prosjekter som en arbeidsform kan kjennetegnes ved at de er en engangsoppgave, har definerte mål, består av en midlertidig organisasjon, er tidsavgrenset og innebærer kompleksitet og tverrfaglighet (Westhagen et al. 2014).

1.3 Oppgavens formål

Denne studien skal gi økt kunnskap om hvordan et innovasjonsselskap legger til rette for etablering og vekst innenfor kreative og kulturelle næringer, gjennom et klyngeprosjekt. Jeg vil se nærmere på hvordan samhandling og samarbeid mellom PI og ulike aktører foregår for å danne en klynge. Ved å få en dypere innsikt deres arbeidsmetoder er det mulig å kartlegge hvilke faktorer som fremmer og hemmer en klyngedannelse i praksis. Konteksten for klyngeprosjektet er innenfor kreative og kulturelle næringer.

1.4 Kreative og kulturelle næringer

De siste 15 årene har det vært mye fokus på kreative og kulturelle næringer, som er i sterk vekst i Europa (EY 2014). Begrepene kreative og kulturelle næringer er noe omdiskutert og man bruker de forskjellig avhengig av hvilke bransjer som skal undersøkes. Department of Media Culture and Sports (1998) definerte kreativer næringer som: *“those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”*.

Denne definisjonen har i senere tid blitt endret fordi den har vært for vid og generell.

Virksomheter som bruker individuell kreativitet som grunnlag for forretningsvirksomhet omtales også som kulturnæringer, kulturelle næringer og opplevelsesnæringer (Haraldsen et

al. 2008). Theodor Levitt som er referert til i Wallevik et al. (2013:62) har definert kreativitet som «*det å tenke ut nye ting – og innovasjon som det å gjøre noe med disse tankene*».

Schumpeter 1950 referert av Storey and Greene (2010) definerte innovasjon som:

1. Introduksjon av en ny produksjonsmetode
2. Nye markeder
3. Finne nye kilder til råmaterialer eller halvfabrikata
4. Skape en ny type organisasjon
5. En vare eller signifikante forbedringer av denne

Kreativitet er en personlig egenskap som har relevans på personnivå for å kunne løse problemer og adressere utfordringer, og samfunnsnivå for å finne nye vitenskapelige funn, nye kunstuttrykk og oppfinnelser. Kreativitet er viktig for å skape utvikling i alle bransjer (op.cit, 2013:85). Den første kartleggingen av kreative og kulturelle næringer ble utført i Storbritannia, der forskere oppdaget hvilken betydning næringen hadde for britisk økonomi (DCMS 1998). Etter undersøkelsen i Storbritannia fikk flere land interesse for den kreative og kulturelle næringen. I Norge ble næringen kartlagt for første gang av Østlandsforskning i 2004.

Espelian og Gran (2011) beskriver næringene på følgende måte: «*næringer som fremstiller mer eller mindre kommersialiserte kulturelle uttrykk som primært kommuniserer gjennom estetiske virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger*». Samlet sett defineres kreative og kulturelle næringer som «*bøker, aviser og magasiner, musikk, utøvende kunst, TV, film, radio, videospill, visuell kunst, arkitektur, reklame*» (EY 2014:9)¹. Kunnskapsverket betegner disse næringene som kulturelle næringer. I denne studien brukes begrepene om hverandre.

EU - undersøkelser viser at den kreative næringen har klart seg bedre økonomisk enn andre næringer etter finanskrisen (Sjøberg & Mauren 2016), og vil være en viktig drivkraft for økonomisk vekst i fremtiden (Innovasjon Norge 2016b). Dette fremgår av den første europeiske kartleggingen som er gjennomført av EY om kulturell og kreativ næring i 2014. Kartleggingen viser en årlig omsetning på 535 milliarder Euro og at den kulturelle og kreative næringen gir arbeid til 7 millioner mennesker. Hoveddelen av disse er småbedrifter. I en undersøkelse om kulturnæringene i Norge finner Lie (2012) at det vært vekst i sysselsettingen i kulturnæringen på landsbasis det siste tiåret. Den siste målingen av kulturnæringer i Norge viser vekst i sysselsetting og verdiskapning., og at det er

¹ Egen oversettelse av bransjene som inngår.

enkelpersonsforetakene som bidrar til den største veksten (Gran et al. 2014). Haraldsen (2010) understreker at kulturnæringer har en tendens til å samle seg i større byer, der det er muligheter for et større nettverk, og tilgang til komplementære ressurser og kompetanse.

Ifølge Bugge og Isaksen (2007) var satsningene på kulturnæringen for mange, for små, for spredte og for lite kontinuerlige og systematiske til at de kan få noen stor effekt i fylkene eller landsdelen det gjaldt. Allikevel indikerer samlokaliserings-prosjekter i Norge og internasjonalt, at dette er et viktig virkemiddel for å utvikle kulturnæringene, i urbane byer så vel som spredtbygde regioner (Haraldsen 2010).

Richard Florida er en anerkjent amerikansk samfunnsgeograf og professor, som har skrevet boken «The Rise Of the Creative Class» (2002). Boken har fått stor interesse og innflytelse i USA og hele den industrielle verden (Hoff 2012). Han så at steder med innslag av den kreative klasse, som består av kunnskapsbaserte profesjoner som forskere, ingeniører, kunstnere, arkitekter, og andre som jobber med problemløsning var mer økonomisk vellykkete enn de med lite innslag av kreative næringer (Isaksen 2005). I sin studie ser Florida (2002) på sammenhengen mellom de tre T`er: Teknologi, Talent og toleranse. Det er viktig å score høyt på de T`er for å skape innovasjon og utvikling i næringslivet. Florida mener at kreative næringer påvirker etablering av nye arbeidsplasser, næringer, vekstområder, og muligheter (Hoff 2012). I Norge er det ikke mulig å implementere samme teori for å utvikle steders attraktivitet, fordi kultur har mindre betydning for hvor folk velger å bo. Videre påpeker Hoppingmo (2012) at det ikke er en sammenheng mellom bostedskvalitet og regional utvikling. I Norge befinner den kreative klassen seg hovedsakelig i Oslo.

I Norge kjennetegnes næringen av en høy andel enkeltmannsforetak, frilansere, mange småbedrifter, og inter-realterte aktiviteter, der næringen er en svært heterogen kategori (Bugge & Isaksen 2007; Gran et al. 2014; Haraldsen 2010). Dette fant også Kvidal (2009) i en undersøkelse om nettverk og samhandling i kulturnæringene i Finnmark. Produksjon av tjenester foregår i team med ulike bedrifter gjennom tidsavgrensede prosjekter, og teamene oppløser når prosjektet er gjennomført (Haraldsen 2010). Dette forklarer også hvorfor virksomhetene er avhengig av å lokalisere seg i større byer (særlig Oslo), fordi det gjør det enklere å komme i nettverk som gir tilgang til oppdrag. Dette fremmer også læring, utveksling av kunnskap og derigjennom innovasjon. Videre finner Ibenholt et al. (2015) at det er en vanlig strategi i kulturnæringene å organiserer arbeidsprosessen i prosjekter, midlertidige organisasjoner eller klynger for å håndtere konkurranse og raske endringer som skjer i

samfunnet. Dette skaper en avhengighet til et nettverk, som ofte er personlig, uformelle og baserer seg på tillit.

I dagens kunnskapsbaserte samfunn ser myndighetene betydningen av kreative og kulturelle næringer for et lands økonomi. Den kreative næringen har gått fra å være «fringes to the mainstream». Derfor er det nødvendig å ha de riktige virkemidlene for å støtte videre utvikling av næringen. Den norske regjeringen har i de senere årene økt satsningene på denne næringen gjennom kulturbudsjettet, som har økt med nesten 5 milliarder kroner i perioden 2005- 2013. Innovasjon Norge, som er en av tre norske offentlige aktører innenfor virkemiddelapparatet ønsker å styrke nye næringer som er meningsfulle, bærekraftige og kunnskapsbaserte, og mener at kreative og kulturelle næringer har et uutnyttet potensial som kan gi Norge styrket konkurransekraft globalt i fremtiden (Innovasjon Norge 2015). Det stilles samtidig spørsmål til hvordan man kan skape vekst i næringen. Ifølge Normann og Fosse (2013) har det vært lite forskning om hvilken rolle klyngeledere har i et klyngeprosjekt. Med bakgrunn i PI sin rolle som en regional utviklingsaktør søkes det å finne en dypere innsikt i deres arbeidsmetoder med å skape vekst i den kreative og kulturelle næringen.

1.5 Tema og problemstilling

På bakgrunn av det som er nevnt ovenfor er problemstillingen: ***På hvilken måte kan etablering av en næringsklynge styrke vekst innenfor kreative og kulturelle næringer?***

I tillegg er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen:

1. Hvilke prosesser og ledelsesstrategier er nødvendig for etablere en næringsklynge?
2. Hvordan er samspillet mellom klyngeleder/nettverksstyrer og nettverksaktører?
3. Hva er de viktigste utfordringene for en nettverksstyrer når det skal etableres en klynge?

1.6 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 er det en presentasjon av caseorganisasjonen som har ledet klyngeprosjektet. Deretter er det en drøfting av teorier som tar for seg klyngedannelse, klyngeledelse og hvilken betydning dette har for involverte aktører. I kapittel 4 er det redegjørelse for hvordan datagrunnlaget i denne studien er samlet inn. Kapittel 5 presenterer analyserer hvordan et innovasjonsselskap jobber med klyngeutvikling. Deretter er det diskusjon av resultater i lys av teori, og til slutt en konklusjon.

2. Casebeskrivelse

Dette kapitlet gir nærmere informasjon om caseorganisasjonen, og en presentasjon av prosjektet «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud», der Papirbredden Innovasjon AS har hatt prosjektlederrollen.

2.1 Papirbredden Innovasjon As

Denne studien omhandler et regionalt² innovasjonsselskap som er lokalisert i Papirbredden Kunnskapspark i Drammen. Papirbredden Innovasjon (PI) ble startet opp i 2006 av Papirbredden Eiendom AS, Drammen kommune og Høgskolen i Sørøst- Norge³, og har som formål å: «*utvikle og gjennomføre innovative prosjekter som har som mål å tilføre regionen kompetanse og nye arbeidsplasser*» (Papirbredden Innovasjon, P. 2016b). Selskapet er en uavhengig aktør med eiere fra privat og offentlig næringsliv og akademia. Med daglig leder er det fem prosjektledere, og en hospitant som jobber med å initiere og gjennomføre innovative prosjekter. Målsetningen deres er å skape flere kunnskapsrike arbeidsplasser innenfor kjerneområdene fornybar energi, helse, stedsutvikling og kreative næringer. Kjerneområdene til selskapet er i samsvar med Buskerud Fylkeskommunes satsningsområder.

2.2 Presentasjon av klyngeprosjektet

Bardalen (2010:4) definerer et klyngeprosjekt/klyngeinitiativ som en «*organisert og tidsavgrenset innsats for å forsterke utviklingen av en klynge*». Normann et al. (2013) har beskrevet klyngeinitiativ som et regionalt delsystem som tar for seg hvordan regionale utviklingsalternativer jobber med en spesifikk sak, et spesifikt prosjekt eller sektor.

Formålet med å etablere en næringsklynge for caseorganisasjonen har vært å sette fart på kulturinnovasjon. Etablering av en regional næringsklynge startet med ideen om å videreutvikle et kreativt næringsfellesskap for musikkbransjen, kalt KOMPUS (regionens kreative næringshage) i 2008. I 2012 fikk Papirbredden Innovasjon midler av Kulturdepartementet til å

² Buskerud Fylkeskommune

³ Tidligere Høgskolen i Buskerud og Vestfold avd. Drammen

videreutvikle KOMPUS, og etablere en regional næringsklynge for kreative og kulturelle næringer, med prosjektledelse fra PI. Prosjektbeskrivelsen tar for seg kreative og kulturelle næringer i Buskerud-regionen.

I 2012 utdelte Kulturdepartementet 4,8 millioner til 10 utvalgte prosjekter i kulturnæringer i hele landet (Kulturdepartementet 2012). Et av disse prosjektene har vært «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud». Formelt har tidsperioden vært fra 2012 – 2015. Nedenfor er et utdrag fra tildelingsbrevet fra Kulturdepartementet til selskapet. Prosjektet har også vært finansiert av Buskerud Fylkeskommune og Drammen kommune.

«Fra Kulturdepartementet er følgende lagt til grunn for tilskuddet til selskapet:

- Gjennom tilskuddet til selskapet vil departementet bidra til videreutvikling av en regional næringsklynge for kulturnæringer og skape levende arenaer og miljøer for kreative kulturbedrifter med forankring i næringsliv, akademia og virkemiddelapparat.*
- Selskapet samarbeider med tunge kompetanseaktører, har noder med lokale miljøer i regionen, samarbeider med næringsliv, off. sektor og akademia. Selskapet vil gjennomføre kurs, etablere møteplasser, workshops, mentorordninger og kartlegginger.*
- Selskapet viser en helhetlig tenkning og en bred tilnærming til utvikling av kulturnæringer og har et bredt samarbeid med andre aktører (også kompetansemiljøer). Prosjektet har en god forankring.»*

(KOMPUS 2016)

Mål for prosjektet: Etablere en regional næringsklynge

Delmål 1 – Navet – samlokaliseringen i Drammen⁴

Delmål 2 - Aktører og noder - i hele regionen

Delmål 3 - Triple helix – Akademia - utvikle studie innen Event Management

Delmål 4 – Virkemiddelapparatet – samarbeid og ressurser

Delmål 5 – Nye etableringer og vekst – i hele regionen

⁴ Navet i Drammen: Vitensenteret, NAV, Karrieresenteret, Innovasjon Norge, INSAM, Viken filmsenter, Husbanken, Driv Inkubator, HBV, Conexus, Union Scene, Papirbredden Innovasjon, Evolve, Østafjellske kompetansesenter for musikk, Ungt Entreprenørskap, Drammensbiblioteket, Norsk senter for flerkulturell verdiskapning, Brageteateret. Hentet fra ppt laget av PI.

Utdrag fra rapport for 3.prosjektår (01.02.2016) «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud»:

«Overordnet målsetning for prosjektet

Ved starten av prosjektet ble det vektlagt å etablere grunnlaget for en regional satsning på utvikling av en klynge for kreative næringer i Buskerud. Prosjektets mål var å skape levende arenaer og miljøer for kreative kulturbedrifter med god forankring i annet næringsliv, akademia og virkemiddelapparatet.

Prosjektet skal bidra til flere etableringer og utvikling av eksisterende virksomheter. I prosjektet ble det lagt opp til en årlig nyetablering av virksomheter i vår region som er sterkere enn landsgjennomsnittet.

Prosjektet skal skape et kreativt miljø av regional og nasjonal betydning. Buskerud skal fremstå som det mest kreative og utviklingsorienterte området i Norge innen kreative næringer, med betydelige ringvirkninger til den øvrige landsdel.»

I september 2015 begynte kreative og kulturelle virksomheter (leietakere av Papirbredden Innovasjon) å flytte kontorlassen fra fjerde etasje på Union Scene til nyrenoverte Brodahls Gummivarefabrikk, ca. 50- 100 meter fra opprinnelig kontorplass. Det er omtrent 30 ulike virksomheter som inngår i samlokaliseringen i mars 2016. Bygget som helhet består av et åpent kontorlandskap, 2 møterom, en bar, et glassblåseri og en restaurant. På taket er det bygget en ny flerbrukspark som er åpen for alle besøkende. Lokalene på Union Scene består av noen cellekontorer og et adskilt kontorfellesskap mens Brodahls Gummivarefabrik består av et åpent kontorfellesskap med mulighet for flere leietakere, og et større miljø. Papirbredden Innovasjon identifiserte næringsmiljøet på i fjerde etasje på Union Scene som en næringsklynge i 2008. På samme tid tok PI initiativ til å finne nye løsninger for Brodahls Gummivarefabrik, som var klart til innflytting november 2015. Sistnevnte er den nye fysiske lokaliseringen til den kreative næringshagen (klyngen), som skal undersøkes nærmere i denne studien.



Figur 1: Oversikt over Drammen Kunnskapspark, Union Scene og Brodahls Gummivarefabrik. Foto: Nils J. Maudal

Brodahl Gummivarefabrik ble grunnlagt av Arvid Brodahl i 1915. Omtrent hundre år etter brukes den til noe annet enn produksjon av gummiartikler. Drammen kommune hadde vedtatt at det skulle rives til fordel for en park, men initiativtaker ved PI har jobbet aktivt for å beholde bygningen. Inne i Brodahl Gummivarefabrik er det en bar, kontorplasser, en pizzarestaurant, et galleri, og et glassblåseri. Det har ikke blitt utført liknende prosjekter i Drammen tidligere, og det fremstår som nytt og spennende. I slutfasen av prosjektet har det blitt etablert et eget aksjeselskap som heter Lisboaferne AS, der Papirbredden Innovasjon eier 19 % og gründere og bedrifter (leietakere) 81 %. Formålet med selskapet er å sikre drift og skape innhold og aktivitet. Dette markerer en formell avslutning på det treårige prosjektet.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det være en drøfting av sentrale begreper som danner grunnlaget for for forståelsen for hva en klynge er, klyngeledelse samt effekter av klyngeutvikling. Teorien skiller mellom klyngeutvikling og klyngeledelse, og danner grunnlaget for å forstå relasjoner mellom aktører i et næringsutviklingsperspektiv. Til slutt vil det være en visualisering av variablene som antas å påvirke vekst i kreative næringer.

3.1 Nettverk, samhandling og samarbeid

I innovasjonsteorien har nettverk og samhandling en stadig større rolle (Gausdal 2008; Tidd & Bessant 2013). Samhandling og samarbeid er begreper som brukes om hverandre, men kan ifølge Johnsen og Ennals (2016) knyttes til begreper som nettverk, deltakelse, tillit, sosial læring, sosial kapital og partnerskap, og tar for seg den relasjonelle dimensjonen ved økonomisk utvikling. Tidd og Bessant (2013:303) definerer nettverk som: «... *consisting of a number of positions of nodes, occupied by individuals, firms business units, universities, governments, customers or other actors, and links or interactions between these nodes*”.

Nettverk handler om å skape samarbeid med personer som kan bidra med å gjøre produkter og tjenester tilgjengelig, og kan benyttes i tilfeller hvor det er behov for komplementære ressurser og spesialisering (Tidd og Bessant, 2013). Samarbeid handler om å nå mål som den enkelte bedrift ikke kan nå alene, og det er sentralt å avgjøre hva bedriftene skal samarbeide om (Haugland 2004). En interaktiv innovasjonsforståelse tar for seg hvordan aktører i et nettverk samarbeider og hvordan læringsprosessene foregår (Normann & Fosse 2013). Dette kan være personer både internt i bedriften og eksternt. Det er derfor viktig å forstå dynamikken i et nettverk, fordi menneskene i nettverket er ment til å gjøre bestemte oppgaver, og kan påvirke handlinger i nettverket på to måter. Enten gjennom den kunnskapen som deles internt i nettverket eller gjennom den posisjonen de ulike personene har. Bedriftens særegenheter er med på å påvirke hvilken posisjon den får i nettverket, ettersom disse kan være avgjørende for en innovasjon. Særegenheter kan være teknologi, ekspertise, tillit, økonomiske ressurser og legitimitet. Nettverk kan bestå av sterke og svake bånd, avhengig av antall medlemmer, hyppigheten på møter, viktighet i forhold til kjerneaktiviteter og investeringer over tid

(Granovetter, 1973). Det finnes fire hovedgrunner til at man etablerer et nettverk: 1) få tilgang til de ressursene man trenger på en effektiv måte; 2) kollektiv læring; 3) deling av risiko og 4) ulike sett av kunnskap. I dagens kunnskapsbaserte samfunn er det spesielt deling av kunnskap som står sentralt for å kunne innovere. Nettverk kan kjennetegnes ved at de har en løsere form for samarbeid enn det som kan være innenfor en klynge (Damvad 2013).

3.2 Hva er en næringsklynge

Begrepet næringsklynge er noe omdiskutert, og stammer fra begrepet industrielle agglomerasjoner som ble introdusert av Alfred Marshall i 1890 (Reve & Sasson 2012). Siden den gang har utviklingen i næringslivet beveget seg fra tradisjonell industri, som for eksempel treforedling og sementproduksjon til kunnskapsintensive næringer, der deling av kunnskap og kompetanse står sentralt. Senere har Michael Porter, gjennom flere studier av klynger, popularisert begrepet, som defineres på følgende måte: *«En geografisk konsentrasjon av relaterte virksomheter, spesialiserte leverandører, selgere, og relaterte institusjoner innenfor et felt som konkurrerer, men også samarbeider.»* (Porter 2000:15 Egen oversettelse). En annen definisjon som beskriver klyngebegrepet: *«En klynge består av bedrifter, universiteter, forsknings- og utviklingsmiljøer som inngår et forpliktende samarbeid for å forsterke samarbeidsbasert utvikling, innovasjonsevne og konkurransekraft»* (Stensvold 2014). Utvikling av næringsklynger er ifølge Reve og Sasson (2012) et gjennombrudd fra næringsutviklingsperspektiv. Deres definisjon på en næringsklynge er: *«en kritisk masse av bedrifter i ulike deler av verdikjeden, verdinettverket eller verdiverkstedet, lokalisert i samme region»* (Reve og Sasson, 2012: 23a). Klyngeteori ser på betydningen av å gruppere mennesker (Storey and Greene, 2010), og har hatt stor gjennomslagskraft når nærings- og innovasjonspolitikken har blitt utviklet både nasjonalt og internasjonalt (Abelsen et al. 2013; Jakobsen 2015a; Storey & Greene 2010). Den viktigste årsaken til å se på en næring som en klyng er ifølge Porter (2000) at en kan forstå konkurranseforholdene mellom bedrifter og myndighetenes rolle. På denne måten kan en fange opp nettverksrelasjoner, komplementaritet, «spill overs», kompetanse, informasjonstilgang, markedsføring og kundebehov. I følge Vareide (2006) ser ikke klyngeteorier kun på næringslivsaktører, men også offentlig sektor og kompetanseinstitusjoner, der samhandlingen mellom disse beskrives som en «triple helix». Disse tre aktørgruppene utgjør det som Normann et al. (2013) kaller regionale innovasjonssystemer, som baserer seg på samarbeid der regionale næringsklynger beskrives

som næringsmiljøer med bestemte egenskaper (Normann & Fosse 2013). Disse forfatterne tillegger at det ikke bare er noen like bedrifter som samarbeider og konkurrerer med hverandre, men at alle relaterte aktører, ressurser og aktiviteter i næringsmiljøet bidrar til verdiskapning. Porter begynte hovedsakelig å studere nasjonale klynger, men har i ettertid studert regionale næringsklynger og deres betydning for økt konkurransekraft og innovasjonsevne (Jakobsen 2015b). Regional samhandling handler om utviklingsaktørers selvstendig motivasjon og evne til å ta initiativer, koordinere og planlegge aktiviteter i samarbeid med andre utviklingsaktører. (Normann & Fosse, 2013).

Det å forklare vekst i en virksomhet gjennom nettverk kan enten være på individnivå eller klyngenivå. På individnivå kan vekst måles blant annet ved å se på salgstall, fortjeneste, ansatte i bedriften, markedsandeler, inntekt (Storey & Greene 2010). På klyngenivå kan en se på hvilke ressurser som er tilgjengelig og hvilke fordeler nettverksaktørene oppnår. Koblinger mellom bedriftene er viktig for økt konkurransekraft, produktivitet, og spesielt for å skape nye virksomheter og innovasjon. Mange klyngedeltakere er ikke direkte konkurrenter, men betjener ulike kundesegmenter i en næring. Virksomhetene i en klynge har allikevel mange like behov, muligheter, begrensinger, og barrierer for å kunne være produktive. Klyngeinitiativ handler ikke bare om å redusere kostnader, men å forbedre hele det økonomiske samfunnet gjennom en triple helix. På denne måten kan aktørene å fange opp forbedringsmuligheter der det er knappe ressurser.

For å oppnå konkurransefortrinn tenker ofte bedrifter på de aktivitetene som foregår internt, men klyngetankegangen går ut på at man oppnår økt konkurransekraft ved å være en del av et større miljø (Porter, 2000). Marshal (1890) som er referert i Storey og Greene (2010) oppdaget fortrinnsvis tre fordeler («spillover benefits») ved å være samlokalisert, eller i nærheten av en klynge. For det første har de større tilgang til spesialisert arbeidskraft, noe som gir bedrifter den nødvendige kompetansen for å kunne utføre arbeidsoppgaver, som bedriften ikke kan utføre på egenhånd. I tillegg sparer virksomhetene transportkostnader når det er kort avstand til kunder og leverandører, og bedriften bruker ikke så mye penger på å ha et stort lager for å betjene kunder. I tillegg kan de ha felles aktiviteter og markedsførings som gir besparelser til alle aktører som er involvert. Til slutt nevnes tilgang til bransjekunnskap: «know how» og «know who», som Isaksen (2013) betegner som erfaringsbasert kunnskap. Dette er beskrevet av (Jensen et al. 2007) som *Doing, Using and Interacting (DUI)* og baserer seg på å dele kunnskap

og lære av hverandre. På denne måten utvikler aktørene en felles forståelse som handler om at de:

“... share some basic commonalities, the same language, “codes” of communication and shared conventions and norms that have been fostered by a shared institutional environment; and personal knowledge of each other based on a past history of successful or informal interaction” (Asheim & Gertler 2005:293).

Denne formen for kunnskapsdeling spiller en viktig rolle sammen med *science, technology and innovation* (STI) for at bedrifter skal kunne innovere, eller som Jensen et al. (2007) beskriver som «know why» og know what». Isaksen (2013) kaller denne formen for forskningsbasert kunnskap og foregår typisk innenfor forskning og utvikling (FoU). Det finnes en tredje form for kunnskapsdeling som kalles *complex and combined innovation* (CCI). Jensen et al. (2007) finner at bedrifter som klarer å kombinere begge former kunnskapsdeling er mer innovative enn de som kun tar i bruk en av innovasjonsmåtene. Det dannes ny kunnskap når en organisasjon samarbeider med aktører internt i organisasjonen og med eksterne nettverk og partnere (Lundvall 2007). Innenfor næringsklynger er kunnskapsdeling og komplementaritet nødvendig for å styrke innovasjonsgraden og konkurranseevnen (Jakobsen 2015a).

En av Norges fremste eksperter på klynger, Torgeir Reve, har i samarbeid med Amir Sasson studert 13 ulike næringer i Norge, og undersøkt hva som kjennetegner sterke klynger i et globalt konkurransemarked. Som et resultat av forskningen deres har de utviklet smaragd modellen, som består av seks attraktivitetsdimensjoner. Modellen deres er et analyseverktøy som kan brukes til å undersøke en nærings attraktivitet retrospektivt, men kan også bidra til politikktutforming. Vellykkede næringer er avhengige av at alle de seks dimensjonene klyngeattraktivitet, utdanningsattraktivitet, talentattraktivitet, forsknings- og innovasjonsattraktivitet, eierskapsattraktivitet og miljøattraktivitet scorer høyt. I tillegg er det en god kunnskapsdynamikk innenfor næringen. Blant disse er klyngeattraktivitet en av de dimensjonene som er viktig for at en næring skal ha sterk konkurransekraft, og kan påvirkes av politikere gjennom ulike virkemidler og klyngeprogrammer.

Det som kjennetegner sterke næringsklynger er en kombinasjon av samarbeid og rivalisering og at de klarer å tiltrekke seg både nasjonale og internasjonale bedrifter. Johnsen og Ennals (2012) skriver at konkurranse og samarbeid alltid har gått hånd i hånd, og det er store diskusjoner rundt hvor mye bedrifter kan samarbeide og hvor mye de skal konkurrere. Klynger

representer både konkurranse og samarbeid på ulike nivåer. Det å samarbeide på et nivå kan gi kan økt konkurransekraft på et annet nivå. Dette avhenger av lokalisering, som derigjennom påvirker produktiviteten til en bedrift. Økonomier med lite konkurranse opplever lite produktivitet (Porter, 2000). Her det avgjørende at det er krevende kunder som «tvinger» bedrifter til å konkurrere og bli enda mer produktive. Reve og Sasson (2012) vektlegger at klynger som tiltrekker kunder internasjonalt møter intens konkurranse. Dette kan føre til at de klarer å omstille seg og være mer innovative enn klynger som har et lokalt fokus, og beskyttes for konkurranse. Videre er den en del kjennetegn ved klyngen som avgjør deres konkurransekraft.

3.3 Klyngens egenskaper

Det er omdiskutert hva klynger er, deres størrelse, struktur, dynamikk og hvordan de utvikler seg, og det kan være uheldig å forklare alle klynger på en og samme måte (Asheim et al. 2006). Det er flere dimensjoner som gjør klyngeprosjekter forskjellige enn det finnes likheter. Det er allikevel noen felles trekk som har gått i igjen i klyngeprosjekter i Norge. Det kan for eksempel være ulike grader av modenhet, forskjellige strukturer for ledelse, ulik grad av kompleksitet og forskjellige innovasjonsmåter (Flatnes et al. 2014).

Det er viktig at medlemmer av en klynge har felles forståelse av klyngens identitet og mål (Jakobsen 2015b; Normann & Fosse 2013; Reve & Sasson 2012) og at det eksisterer samarbeid på tvers av bransjer enn at det er en smal verdikjedetenkning (Jakobsen 2015b). En verdikjede beskriver de aktivitetene en bedrift utfører for å skape verdi for kundene, og for å oppnå konkurransefortrinn (Roos et al. 2005). Bedrifter som inngår i en klynge har en mulighet til å utveksle kunnskap og erfaringer, og utfylle hverandre med komplementære ressurser, slik at den enkelte virksomhets konkurranseevne styrkes. Porter (2000) legger spesielt vekt på tre typer komplementariteter:

- 1) **Et helhetlig produkt for kunden.** For eksempel kan et reiselivsprodukt bestå av transport, overnatting, mat og opplevelser (pakkereise). På denne måten er det enklere for kunden å velge en aktør som tilbyr et helhetlig produkt. Dette vil spare kunden for tid, og dermed velges den bedriften som har det beste produktet.

- 2) **Felles markedsføring.** Her vil alle aktørene gå sammen med en felles innsats for å markedsføre. Dette kan styrke ryktet til et sted og gjøre at kunder velger å handle der fremfor andre steder. Kunden kan besøke flere bedrifter samtidig.
- 3) **Bedre koordinering av aktiviteter.** Kjennskap til ulike aktører vil gjøre det enklere å finne noen som kan utføre aktiviteter.

For at klyngen skal fungere, forutsetter det at bedriftene bidrar med felles innsatsfaktorer, og skaper en arena for aktiv samhandling. En næringsklynge skal også kunne være innovativ der bedriftene evner å omstille seg i en verden som stadig er i endring. Videre vektlegger Reve og Sasson (2012) at moderne næringsklynger er geografiske konsentrasjoner av relatert kunnskap og kompetanse med globalt fokus. Der har de tilgang til betydningsfulle internasjonale kunnskapsmiljøer som har relevans for klyngens økonomi og innovasjon. I tillegg skapes det en kultur for entreprenørskap, kommersialisering og vekst som samler næringsmiljøer i klyngen.

3.4 Klyngedannelse og samlokalisering

I teorien brukes begrepene geografiske konsentrasjoner og samlokaliserte bedrifter om hverandre. Endringer i teknologi og konkurranseforhold, samt globalisering har endret mange av de rollene som lokalisering har hatt for at bedrifter skal kunne oppnå konkurransefortrinn. I følge Porter (2000) har globaliseringen ført til at det ikke er nødvendig å være i nærheten av markeder for å tilby produkter og tjenester. Til tross for dette er klyngedannelser og geografiske konsentrasjoner av relaterte bedrifter fremvoksende (op.cit, 2000). Reve og Sasson (2012) mener derimot at konkurranseevnen til en bedrift avgjøres av bedriftens egenskaper, men også omgivelsene som bedriften er en del av, og at valg av lokalisering er avgjørende for om bedriften lykkes. For kunnskapsintensive næringer som for eksempel maritim sektor er dette tydelig. I 2014 fikk to næringsklynger innen maritim sektor status som Global Center of Expertise (GCE) (Stensvold 2014), og er fremragende eksempler på kunnskapsbasert omstilling og vekst i Norge (Reve og Sasson, 2012). Uansett næring er det summen av aktører som er avgjørende, og hvordan samspillet er mellom de. Reve og Sasson (2012) skriver at samlokaliserte bedrifter får tilgang til kompetanse. I tillegg til lokalisering er det også nødvendig å utvikle felles normer, vaner og bygging av uformelle regler over tid, for å unngå opportuniste og styrke samarbeidsrelasjonen (Haraldsen 2010).

Haraldsen (2010) beskriver prosessen bak vellykkede samlokaliseringer i flere faser. I startfasen bør det utføres en mulighet- eller modenhetssanalyse, som handler om å identifisere potensielle brukere/leietakere, deres behov og ressurser, samt muligheten for relatert variasjon mellom disse. Videre bør man finne en hensiktsmessig organisering av prosjektet. Enkle og historiske lokaler som har sjel blir fremhevet. Eksempler som nevnes i denne sammenheng er Fabrikken på Lillehammer, som er en nedlagt møbelfabrikk. Det bør derfor kartlegges hvilke byggetekniske tiltak som må gjennomføres, samt investering og driftsbudsjetter. Dersom prosjektet ansees som gjennomførbart kan det etableres et selskap og daglig leder kan rekrutteres. Driften av bygget må basere seg på bedriftens behov og konseptets særegenhet og det er viktig at prosjektet er økonomisk bærekraftig. Videre peker Haraldsen (2010) til utfordringer i samlokaliserings-prosjekter. Disse knytter seg til hvor lokalet skal være plassert. Det har en tendens til å komme i sentrum. Noe som tar fokuset vekk fra en hensiktsmessig organisering. For det andre er det nødvendig med bred forankring. Dersom en ikke har potensielle leietakere, lokalt næringsliv, potensielle finansieringskilder, virkemiddelaktører og lokale myndigheter kan det hende at prosjektet mislykkes.

3.5 Klyngeutvikling

I en undersøkelse gjort av Damvad (2013) om det offentlige bruk av midler på nettverks- og klyngeutvikling, finner de at aktiviteter som profilering av næring, produktutvikling, kompetanseheving, møteplasser, kunnskapsinnhenting og fasilitering er viktig for å skape næringsutvikling. I et næringsutviklingsperspektiv skiller Normann og Fosse (2013) mellom organiske klynger, og prosjektbasert klyngeutvikling. Organiske klynger oppstår på grunn av omstendigheter i markedet, som fører til at bedrifter inngår samarbeid. Det er dette Malmberg og Power (2006) kaller «virkelige» klynger. Et eksempel på dette er en maritim klynge i Hordaland, der seks bedrifter har gått sammen for å tilpasse seg den tøffe konkurransen i markedet, samt evne å ta på seg flere oppdrag (Hirth 2016). Prosjektbaserte klynger derimot er et næringspolitisk virkemiddel som har sitt utgangspunkt i næringspolitikk. Derfor vil teori om prosjektbasert klyngeutvikling være sentralt i denne studien, og hvordan prosjektledere har styrt utvikling av en regional klynge for å skape vekst innenfor kreative næringer.

Tabell 1: Organisk vs. prosjektbasert klyngeutvikling. Tabell hentet fra Normann og Fosse (2013:304).

Klyngers livssyklus	Organisk klyngeutvikling	Prosjektbasert klyngeutvikling
Gryende	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale fordeler • Utløsende hendelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisere for støtte (etablere felles forståelse, identifisere lokale klynger) • Etablere en felles plattform (innledende analyse, etablering av ledergruppe)
Vekst	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av lokale eksternaliteter • Lokaliseringsøkonomi • Spesialiserte klyngeorganisasjoner (fasilitator) • Utvikling mot et regionalt innovasjonssystem • 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilføre vekstkraft (beskrivelser av en ønsket fremtid, identifisere ulike utviklingstrinn, raske handlinger) • Lansere og utvikle klyngens base (offentlig oppmerksomhet, formalisering av klyngen)
Moden	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte til uformelle institusjoner eller utvikling av sosial kapital • Flere ekstra ekstraregionale relasjoner («global pipelines») • Organisatorisk mangfold 	<ul style="list-style-type: none"> • Beholde momentum etter den definert prosjektperiode (Arena 3 år, NCE 10 år) • Exit-strategi i forbindelse med prosjektperiodens utløp (avslutning, videreføring, finansiering)
Nedgang eller fornyelse	<ul style="list-style-type: none"> • Negative «lock-in» (sosio-økonomiske og eller institusjonelle forhold) • Strukturendringer (omstilling) • Endogene forhold (intern rigiditet, manglende samarbeid) • Eksogene forhold (teknologisk diskontinuitet, endrede markedsbehov) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avvikling etter en definert prosjektperiode • Exit strategi i forbindelse med prosjektperiodens utløp (avslutning, videreføring, finansiering)

Ifølge Porter (2000) er det en rekke kjennetegn ved suksessfulle klyngeinitiativ:

- A. At involverte aktører har en felles forståelse av konkurransevne og klyngens rolle for å oppnå konkurransefordeler
- B. Fokus på å fjerne barrierer og hindringer for klyngeoppgradering.
- C. En struktur som omfavner alle klynger i en nasjon
- D. Passende geografiske grenser
- E. Involvering av alle klyngedeltakere (her er det viktig at det er
- F. Privat næringsliv i lederskap (bedrifter kan enklere fange opp muligheter og begrensninger enn myndigheter)
- G. Vektlegge personlige relasjoner
- H. Resultatorientert
- I. Institusjonalisering

3.6 Klyngeprosjektleders rolle

Normann og Fosse (2013:301) beskriver klyngeleder sin oppgave i regionale klyngeinitiativ på følgende måte: «å utvikle nye og forsterke eksisterende relasjoner mellom aktører innenfor klyngene, samt mellom aktørene i klyngene og eksterne regionale, nasjonale og internasjonale aktører». I følge Flatnes og Brastad (2012) handler prosjektlederrollen om å sette i gang ulike prosesser og styringsstrategier som fører til at aktørenes individuelle mål knyttes sammen med felles utviklingsmål, og utløser gjensidig forpliktende samarbeidsrelasjoner. I følge Flatnes et al. (2014) kan ledelse og organisering av klyngeprosjekter være avgjørende for at utviklingsprosesser skal lykkes. I og med at virksomhetene er autonome er det andre styringsmekanismer som tas i bruk enn teorier om ledelse. Innenfor en klynge kan ikke aktørene instrueres til å utføre bestemte oppgaver, fordi det er ingen som har autoritet til å instruere noen til å utføre bestemte oppgaver. Samarbeidet kjennetegnes å være frivillig, og gjennom bruk av ulike styringsstrategier kan klyngeleder legge til rette for at aktørene jobber mot et felles mål. Derfor baseres klyngesamarbeidet på at aktørene har nære relasjoner og tillit til hverandre fordi de har komplementære interesser (Bardalen 2010).

Nettverksstyring av klyngeprosjekter beskrives av Normann og Fosse (2013:301) som å styrke den innovative evnen til bedrifter i nettverket, ved å utvikle og forsterke relasjoner til ulike aktører innenfor klyngen og eksterne aktører regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Westhagen (2014:30) definerer styring av et prosjekt som «en prosess, idet både mål og planer er gjenstand for revurdering, ut fra hva oppfølgingen viser», og vil i praksis ha en kombinasjon av en formalisert og en uformalisert prosess, der begge har ulike karakteristikk (Westhagen et al. 2014).

For å kunne utnytte verdiskapspotensialet er det avgjørende hvordan regionale utviklingsaktører leder samhandling mellom aktører. Fasilitator er et annet begrep som er anerkjent nasjonalt- og internasjonalt og beskriver også oppgavene til en personen eller organisasjonen som utøver den ledelsesmessige- og administrative funksjonen i et klyngeinitiativ (Bardalen 2010). Jakobsen (2008) beskriver fasilitatorrollen som 1) *vert*: tilrettelegger og serviceaktør for virksomhetene; 2) *selger*: aktivt promotere det geografiske området overfor investorer, bedrifter og kompetente individer; 3) *kobleren*: organisere møteplasser og aktivt ta initiativ til å samle bedrifter og relevante aktører utenfra og 4) *gartner*: legge til rette for knoppskyting og annen framvekst av nye innovative bedrifter.

Storey og Green (2010) og Normann og Fosse (2013) forklarer hvordan nettverksaktører kan styres gjennom teori om sosial kapital. Nahapiet og Ghoshal (1998:243) definerer sosial kapital som: *«the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network itself and the assets that may be mobilized through that network»*.

Nahapiet og Ghoshal (1998) skiller mellom tre typer sosial kapital: strukturell, relasjonell og kognitiv. Disse har Normann og Fosse (2013) lagt til grunn for å studere klyngeledere i norske klyngeprosjekter: 1) Strukturell sosial kapital kan oppnås ved at klyngeleder lager møteplasser, tilfører kompetanse og en kritisk masse av nettverksaktører. Hensikten er å identifisere nye og ønskede samarbeidspartnere i prosjektet. 2) Relasjonell sosial kapital kan styrkes ved at aktører forteller om «beste praksis», har felles prosjekter og arenaer for samarbeid og utvikling. På denne måten kan aktørene bli kjent med hverandre over tid og få tillit til hverandre. 3) Kognitiv sosial kapital handler om at aktørene har en felles identitet og forståelse for hvordan de kan løse utfordringer. I og med at klyngeprosjekter er avhengig av omgivelsene har Normann og Fosse (2013) lagt til 4) politisk styringsstrategi, som handler om å påvirke omgivelsene til klyngeprosjektet i ønsket retning.

I praksis betyr dette å kommunisere med og påvirke eksterne aktører. Dette er det samme som tradisjonell lobbyvirksomhet ovenfor politiske miljøer og alliansebygging med interesseorganisasjoner, bedriftsgrupperinger og FoU-miljøer. Den fjerde styringsstrategien kan forklares med at klyngeprosjekter ofte er forankret politisk innenfor en region (Flatnes et al. 2014). Ved å studere ni klyngeledere som har arbeidet med regionale utviklingsprosjekter, fant Normann og Fosse (op.cit) at alle styringsstrategiene var nødvendig i alle prosjektets faser, og at klyngeleders kompetanse, bakgrunn og nettverk har en stor påvirkning på klynge utvikling.

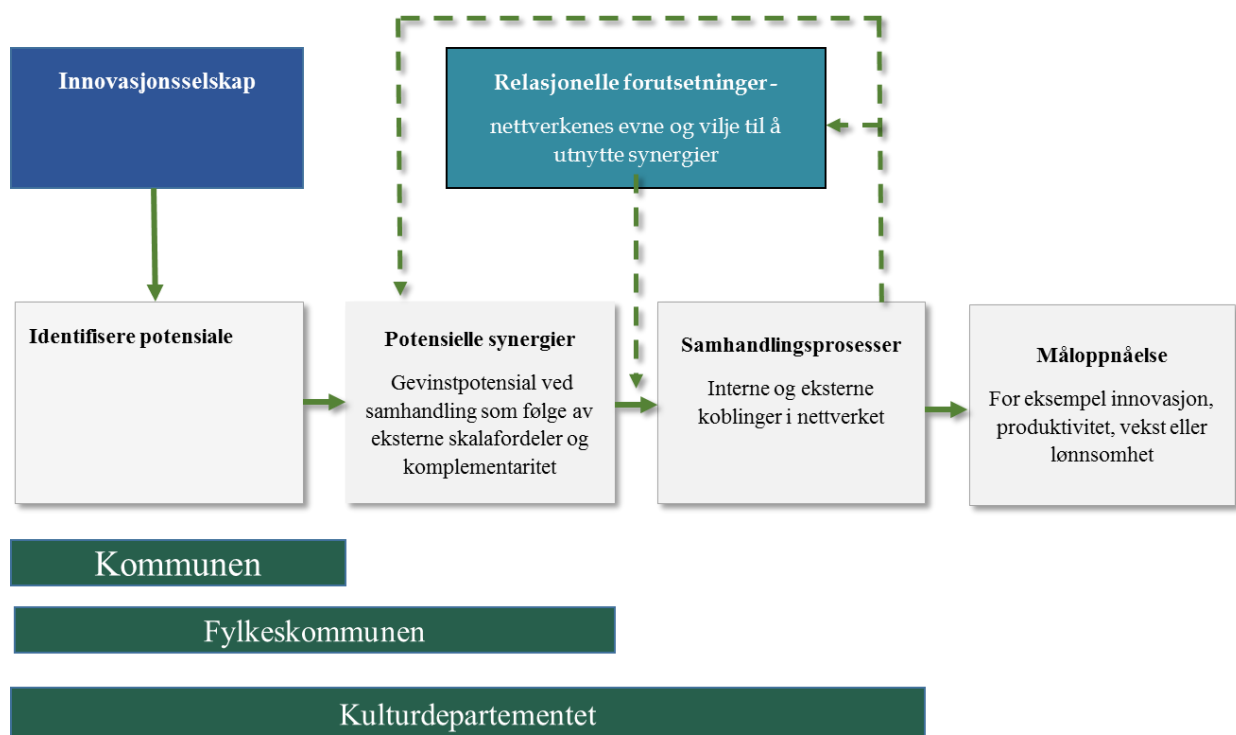
I Tabell 2 er forventninger knyttet til hvilke styringsstrategier prosjektledere bruker i ulike faser presentert.

Tabell 2: Analysemodell – nettverksstrategi i prosjektbasert klyngeutvikling etter livsfase (Hentet fra Normann og Fosse 2013:310)

		Klyngeprosjektets livsfase			
		<i>Gryende</i>	<i>Vekst</i>	<i>Moden</i>	<i>Nedgang eller fornyelse</i>
Nettverks- styringsstrategi	Strukturell	Etablering av nettverk	Utvidelse av nettverk	Konsolidering av nettverk	Oppløsning eller omdanning av nettverk
	Relasjonell	Initiering av kontakt	Utdyping av kontakt	Bevaring av kontakt mellom aktører	Avkobling eller nykopling av kontakt
	Kognitiv	Utforskning av eksisterende forståelse	Skaping av nye forståelser	Forsterking av skapte forståelser	Oppløsning og segregering eller endring og re-integrering av forståelser
	Politisk	Mobilisering av støtte for posisjon	Skaping av aksept for posisjon	Bevaring av skapt posisjon	Tap av posisjon eller redefinering av posisjon

3.7 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

I denne studien ønsker jeg å spørre prosjektledelsen og de kreative virksomhetene om hvordan etablering av næringsklyngen har foregått i et tidsperspektiv, og hvilke styringsstrategier nettverksfasilitator har tatt i bruk for å etablere en klynge innenfor kreative og kulturelle næringer. I denne oppgaven er det spesielt innovasjonsselskapets rolle som er sentral fordi teorien er vag og definerer i liten grad hvilke konkrete aktiviteter et innovasjonsselskap utfører. Det interessante i denne sammenheng er å undersøke samhandlingen og betydningen av å ha en fasilitator for gründere innenfor kreative og kulturelle næringer. For å oppsummere det teoretiske rammeverket har jeg utarbeidet en konseptuell modell som er en videreutvikling av modellen til Damvad (2013). Min antakelse i denne studien er at et innovasjonsselskapet kan skape vekst i kreative næringer gjennom etablering av en klynge. Dette er visualisert ved hjelp av modellen nedenfor.



Figur 2: Konseptuell modell for å forstå utvikling av klyngeprosjekter ved hjelp av Damvad (2013). Modellen viser at innovasjonsselskapet identifiserer potensialet for klyngesamarbeid innenfor kreative og kulturelle næringer. Prosjektet er støttet av Drammen Kommune, Buskerud Fylkeskommune og Kulturdepartementet.

4 Metode

I dette kapittelet skal jeg presentere prosjektets forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, og gjøre rede for utarbeidelse av intervjuguide, rekruttering av informanter og hvordan jeg har analysert primærdata. Til slutt skal jeg diskutere validitet, reliabilitet samt etiske avveinger i prosjektet.

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetode for å undersøke den valgte problemstillingen *På hvilken måte kan etablering av en næringsklynge styrke vekst innenfor kreative og kulturelle næringer?* For å gå i dybden har jeg benyttet en eksplorerende strategi med utgangspunkt i innovasjonsselskapet som en case.

Det er ingen allmenn akseptert definisjon på hva kvalitativ metode er men ifølge Nilssen (2012) er formålet å gå i dybden innenfor et avgrenset forskningsfelt. Det handler om «å beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter», og undersøke hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles (Brinkmann og Tanggard, 2012:11). En kvalitativ forskningsstrategi går ut på å få rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (case). For å få en dypere forståelse for hvordan prosjektbasert klyngeutvikling kan foregå i praksis har jeg tatt utgangspunkt i et innovasjonsselskap som har klyngelederansvaret. Hensikten med undersøkelsen er ikke å generalisere funn, men bidra med dypere innsikt og forståelse for innovasjonsselskapets rolle som utviklingsaktør. En av fordelene med å studere case er at forskeren kan sette seg inn i dynamiske og komplekse prosesser (Eriksson & Kovalainen 2015).

4.1 Prosjektets forankring i et teoretisk paradigme

Et paradigme er det teoretiske rammeverket som brukes for å observere og forstå det fenomenet som studeres, og i denne studien tar jeg utgangspunkt i et naturalistisk paradigme (Babbie 2012). Dette åpner for å forske på den objektive verden som eksisterer, og gjør det mulig å måle ting som skjer i nåtid (Silverman 2015). Siden jeg ønsker å få en dypere innsikt i hvordan et innovasjonsselskap gjennom sin fasilitator-rolle tilrettelegger for vekst i kreative næringer, vil det være en induktiv tilnærming.

4.2 Valg av case

Utvelgelsen er foretatt skjønnsmessig med bakgrunn i innovasjonsselskapets rolle og de ansattes kompetanse innenfor kulturelle næringer. Hensikten med å studere innovasjonsselskapet er å lære mer om arbeidsprosessen deres, og de av kundene deres/leietakere i Brodahls Gummivarefabrik som har vært en del av prosessen. I selekteringen av informanter ble det lagt vekt på å finne virksomheter innenfor kreative og kulturelle næringer som hadde vært leietakere i fjerde etasje på Union Scene. Et av utvalgskriteriene var at bedriftene delte kontorplass med andre aktører i prosjektet «regional næringsklynge som startet 2012. På denne måten kunne jeg få innblikk i deres opplevelse av etableringsprosessen og hvilke aktiviteter som har blitt gjennomført i løpet av prosjektperioden, og den konteksten som klyngeutviklingen har foregått. Prosjektet ble formelt avsluttet i februar 2016, og klyngeinitiativ som dette krever tid for å kunne utvikle seg, men det er vil være aktørenes opplevelse av prosessen som kan belyse hvordan de har opplevd klyngeutviklingen.

4.3 Datainnsamling

Innsamling av data til casestudier kan ifølge Yin (2009) komme fra dokumenter, arkivdata, intervju, direkte observasjon, deltakende observasjon og fysiske artefakter. Analysen i denne studien baserer seg hovedsakelig på seg på to intervjuer med prosjektledelsen som er utført i februar 2016, og fem intervjuer med enkeltpersonsforetak innenfor kreative næringer i mars 2016. I tillegg til å snakke med informanter, har jeg deltatt på tre samlinger som har vært ledet av PI. Det ene seminaret ble holdt på Asker Kulturhus med deltakere fra Asker kommune og privat næringsliv innenfor kreative næringer. I løpet av datainnsamlingsperioden har jeg vært på en samling på Brodahls Gummivare, og en på Union Scene. Der var ulike aktører fra privat næringsliv representert, og jeg fikk mulighet til å observere møteplassene og innholdet direkte. I tillegg har en prosjektbeskrivelse og tre statusrapporter fra prosjektet gitt et mer nyansert bilde og forståelse av arbeidsmetodikken til innovasjonsselskapet. Jeg har også sett på hjemmesider tilhørende virksomhetene og den regionale næringsklyngen, samt nyhetsoppslag om utviklingen av Brodahls Gummivarefabrik. Hensikten med flere datakilder har vært å få det Yin (2009) kaller «bevis» for mine antakelser. På denne måten kan jeg som forsker få en rik og

fyldig beskrivelse av caset (Eriksson & Kovalainen 2015) . Se vedlegg 8.4 «oversikt over datakilder» for fullstendig oversikt.

Ved å analysere dokumenter, i dette tilfellet rapporter fra prosjektet, har jeg hatt mulighet til å lese skriftlige dokumenter flere ganger og danne et bedre inntrykk av det politiske arbeidet. En vet at dokumentene ikke er utarbeidet fordi det er noen som forsker på dem, men fordi offentlig støtteordninger krever dokumentasjon på resultater som er oppnådd i prosjektene. Arbeidet med datainnsamling til masteroppgaven startet rett etter at sluttrapporten for prosjektet var skrevet.

4.3.1 Dybdeintervju

I forskningssammenheng er intervjuet den meste utbredte kvalitative metoden (Tanggaard & Brinkmann 2012), og ifølge Yin (2009) er intervjuet en av de viktigste kildene til informasjon i casestudier. Primærdata som jeg har samlet inn baserer seg på samtaleintervju, fordi jeg ønsket å få dypere innsikt i hvordan innovasjonsselskapet og de kreative virksomhetene har opplevd etablering av næringsklyngen, og få en dypere innsikt i deres erfaringer, tanker og følelser. Dalen (2011) beskriver intervju som «utveksling av synspunkter» mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Gjennom intervjuet kunne jeg stille spørsmål direkte relatert til de temaene som er diskutert i teorikapittelet samtidig som jeg hadde mulighet for å følge opp informantens opplevelser av ulike hendelser.

4.3.2 Utvikling av intervjuguide

I ethvert prosjekt som anvender intervju som metode er det nødvendig å utarbeide en intervjuguide, som inneholder de viktigste temaene som undersøkelsen skal belyse (Dalen 2011). Jeg har utarbeidet to forskjellige intervjuguider for å lære mer om prosessen. Teori om klynger har vært sentralt for å lære om utviklingen av klynger som et fenomen, og ledelse av disse. Derfor stilte jeg aktører i samløkaliseringen spørsmål om deres relasjoner til prosjektleder og hvordan de oppfatter sin egen arbeidsplass. Samtidig er det spørsmål som tar for seg virksomhetenes vekstambisjoner for å avdekke om det er en felles identitet og forståelse av utviklingen.

I forkant av undersøkelsen rådførte jeg meg veileder, og fant ut at intervjuguiden til prosjektledere var mer strukturert enn nødvendig. Derfor valgte jeg å ikke styre informantene i

så stor grad som det intervjuguiden krever, men jeg hadde fortsatt spørsmålene foran meg. Den vedlagte intervjuguiden er en semi-strukturert intervjuguide som er inndelt etter temaer, se vedlegg «8.1 Intervjuguide med prosjektledere». Den andre intervjuguiden til kreative og kulturelle virksomheter er i vedlegg «8.2 Intervjuguide med kreative og kulturelle næringer». Da jeg utførte intervjuet tok jeg hensyn til informantens ord og uttrykk og valgte å spørre videre basert på informasjon som kom, og jeg prøvde samtidig å holde meg innenfor tematikken. Jeg tok utgangspunkt i å stille mer åpne spørsmål slik at informantene skulle få mulighet til å reflektere og svare så fritt som mulig.

4.4 Valg av intervjuobjekter

For å belyse problemstillingen valgte jeg å intervju to prosjektledere i innovasjonsselskapet først. Deretter intervjuet jeg fem av de virksomhetene som prosjektet «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud» har arbeidet med. Dette vil bidra til å gi et mer nyansert bilde av hvordan utviklingen har foregått. Alle informantene innenfor kreative næringer driver enkeltmannsforetak, og har vært en del av prosessen fra da innovasjonsselskapet startet prosjektet med å utvikle en regional næringsklynge i 2012 til endelig gjennomføring. Jeg rådførte meg med daglig leder i innovasjonsselskapet om hvem det kunne være hensiktsmessig å snakke med, og fant dermed ut at jeg kunne intervju personer som hadde vært en del av prosessen fra prosjektstart i 2012 til prosjektslutt i 2015. I første omgang tok jeg kontakt med tre informanter på kontorplassen deres i samlokaliseringen og avtalte tid for intervju. Jeg kunne også ha sendt de en mail, men det var enklere og mindre tidkrevende å møte opp personlig. De neste to intervjuene var basert på informasjon fra tidligere informanter om hvem som hadde hatt en økning i oppdrag i løpet av prosjektperioden. Dette kalles «snowball sampling» fordi informanten gir meg tilgang til deres nettverk (Silverman 2015)

4.5 Gjennomføring av intervju og datainnsamling

Selv om prosjektledere jobber i hele Buskerud, er denne studien avgrenset til å undersøke kreative næringer i Drammen fordi prosjektet «*Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud*» ser ut til å ta for seg aktører i Drammen. En forutsetning for å ha et vellykket intervju er at det skapes tillit mellom intervjuer og informant. Med

bakgrunn i internshipet vår 2015 var jeg kjent med prosjektledere fra tidligere. Intervju med prosjektledelsen ble holdt på et møterom hos innovasjonsselskapet. Da intervjuet med prosjektledere ble gjennomført brukte jeg intervjuguiden i liten grad, men jeg hadde hele tiden problemstillingen og forskningsspørsmålene i bakhodet.

Etter å ha intervjuet prosjektledelsen i PI snakket jeg med virksomheter som leier kontorplass i Brodahls-bygget. Ved å intervjuer to forskjellige parter kunne jeg fange opp kontraster. De to første intervjuene med kreative virksomheter ble utført på et møterom i samlokaliseringen, to ble utført i en bar i Brodahls Gummivarefabrikk, og et ble holdt i et møterom hos innovasjonsselskapet da det ikke var ledig i Brodahl Gummivarefabrikk. Jeg ønsket egentlig å holde hver informant anonym, slik at de kunne komme med informasjon uten å tenke på at de ville bli gjenkjent, men fordi jeg hadde fått opplyst på forhånd at intervjuobjektene hadde det travelt, så var jeg bevisst på å ikke bruke mer enn en time eller velge en annen lokasjon, som hadde krevd mer tid til reise. Derfor måtte jeg være fleksibel og tilpasse meg ønsker om sted og tid. Alle intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt. Da intervjuet startet presenterte jeg studieprogrammet mitt og hvorfor han eller hun var valgt til undersøkelsen. Jeg informerte om retten til å trekke seg både under og etter at intervjuet var foretatt til sensur foreligger. I den forbindelse utarbeidet jeg et informasjonsskriv og samtykkeskjema i henhold til krav fra Personvernombudet for forskning (NSD 2016). Jeg innhentet samtidig tillatelse til å ta båndopptak av intervjuet som i helhet ble transkribert innen en uke etter at intervjuet var foretatt. Jeg spurte også informantene om de ville lese gjennom det jeg hadde transkribert, slik at de kunne komme med korrigeringer, der det var noe uklart. Omtrent alle ville lese gjennom, og jeg fikk tilbakemeldinger fra informantene med noen få korrigeringer.

4.6 Analyse av data

I denne studien har jeg vært opptatt av å forstå innovasjonsselskapets rolle som utviklingsaktør og noe av den dynamikken som har vært i prosjektet. Hovedtemaene i studien har vært nettverk og samhandling, etablering av en regional næringsklynge, nettverksstyring av klyngeprosjekter, utfordringer ved klyngeutvikling samt hvilken betydning dette har for vekst. Analyse av datamaterialet er gjort ved hjelp av tematisering, der jeg tar for meg tematikken i intervjuguiden (Dalen, 2011). Da jeg analyserte intervjuene som jeg hadde transkribert, brukte jeg i tillegg fargekoder der det ble sagt noe om: innovasjonsselskapets rolle, samarbeid, kurs og kompetanseheving, betydningen av samlokalisering, betydningen av nettverk, samarbeid og

vekst. Ved å dele inn innholdet i temaer fikk jeg redusert datamateriale slik at innholdet ga mening. Til slutt så jeg på sammenhengene i de ulike temaene.

4.7 Troverdighet

I samfunnsvitenskapelig forskning jobber man med dynamiske fenomener som ofte er i endring. Derfor har jeg beskrevet forskningsmetodikken, og klargjort for det teoretiske rammeverket som benyttes. En kvalitativ studie kan aldri foregå på samme måte gjentatte ganger (Nilssen, 2012). I følge Ringdal (2009) kan det være nok å intervju en person for å innhente kunnskap om en arbeidsprosess, men for å øke påliteligheten er det tryggere å intervju flere personer. Derfor var det viktig for meg å intervju begge prosjektledere. Jeg har også tatt notater på kulturseminar og samlinger, og skrevet foreløpige tolkninger underveis.

Ved å ta båndopptak av samtaler med informantene, og transkribering raskt etter at intervjuene har blitt utført, har jeg styrket reliabiliteten.

Ved innsamling av primærdata er det viktig å legge forholdene til rette for bearbeiding, tolkning og analyse. Dette ble sikret ved å ta lydopptak ved hjelp av en smarttelefon. For å sikre god kvalitet på lydopptaket brukte jeg en lydopptak- applikasjon som ble benyttet til tidligere oppgaver i løpet av studietiden, og var testet ved flere anledninger. God kvalitet på lyd gjorde transkriberingsarbeidet enklere og bidro til at jeg forsto informantene riktig. Dette har betydning for hvordan man tolker og analyser det som har blitt sagt. Triangulering gjennom ulike datakilder og ulike analysemetoder bidrar også til økt troverdighet (Nilssen 2012).

Validitet

I følge Dalen (2011) må valg av datainnsamlingsmetoden være tilpasset undersøkelsens mål, problemstillinger og teoretisk forankring, først da kan man drøfte validiteten. I dette prosjektet har intervjuguiden vært forankret i det teoretiske rammeverket. Jeg har i ettertid av datainnsamlingen skrevet mer utfyllende i teorikapittelet slik at andre enn meg kan forstå hva som ligger til grunn når jeg presenterer primærdata.

I følge Storey og Greene (2010) er det begrensninger knyttet til å forske på nettverk, fordi informantene kanskje ikke husker riktig når og hvor ofte samhandling skjer. I tillegg kan det vært hensiktsmessig å forske på ledelse av klyngeprosjekter over en lengre periode for å fange opp samhandlingsmønstre. Klyngeutvikling som et fenomen foregår over tid, men denne

studien fanger heller opp aktørenes opplevelse av å vært en del av en prosess som formelt har foregått i tre år. Det er informantenes refleksjoner rundt utviklingen som er verdifulle i denne sammenheng.

En svakhet når en utfører casestudier, der en konsentrerer seg om kun en bedrift (innovasjonsselskapet), er at en kan miste «forskerbrillene» hvis man sosialiseres for mye inn i prosessen. Da arbeidet med masteroppgaven startet i januar 2016 brukte jeg noen dager i uken på å sitte på et kontor hos innovasjonsselskapet. Dette var i den perioden jeg skrev hoveddelen av teorigapittelet. Jeg hadde også flere uformelle samtaler med prosjektledere som har ledet klyngeprosjektet. Dette har dannet et nyansert bilde av prosessen, og det har til tider ført til utfordringer med å forstå hva som egentlig foregår. Det har derfor vært viktig å snakke med så mange som mulig slik at det blir en metning i det informantene forteller. Det var hele tiden viktig å ha en balanse mellom nærhet til det fenomenet jeg skulle studere, og samtidig passe på å være objektiv. Straks etter at de to første intervjuene med prosjektledere var gjennomført valgte jeg derfor å skrive hjemme. På den måten ble i mindre grad påvirket av det som ble sagt i gangene, kontorfellesskapet eller lunsjbordet. Min erfaring var at jeg fikk mye informasjon de dagene jeg satt på kontoret for å skrive, men jeg var nødt til å sortere informasjonen, og dermed være distansert fra miljøet i etterkant av intervjuene med prosjektledelsen. Analysearbeidet og ferdigstilling av studien ble derfor utført hjemme.

4.8 Etiske avveininger

I et hvert forskningsprosjekt er det retningslinjer for hvordan vitenskapelig praksis skal utføres. I den sammenheng er det nødvendig å vite hva som er rett og galt (Ringdal 2001). Informantene ble informert om prosjektets formål og metoder gjennom et informasjonsskriv. Da jeg intervjuet fortalte jeg også muntlig innledningsvis det som sto i informasjonsskrivet og ga mulighet til å lese, og så underskrive. Jeg opplyste om at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg både under og etter intervjuet, frem til innlevering, uten å oppgi grunn. Før jeg startet båndopptak innhentet jeg tillatelse, og fortalte at jeg ville sende transkriberte sitater til godkjenning. I tillegg fikk informantene mulighet til å være anonyme dersom de ikke ønsket å bli gjenkjent. Jeg innhentet samtykke fra prosjektledelsen til å navngi de i studien og har fått tillatelse til å bruke Papirbredden Innovasjon As som case. Med tanke på at PI ikke er et stort selskap er det ikke vanskelig å gjenkjenne hvem det er snakk om i oppgaven, men prosjektledere ønsket ikke anonymitet. I analysedelen bruker jeg allikevel prosjektleder 1 og prosjektleder 2.

Intervjuobjektene innenfor kreative næringer har fått fiktive navn (Jørgen, Simen, Ola, Thomas og Kari) Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD).

Min tilknytning til innovasjonsselskapet baserer seg på et internship vår 2015. Da hadde jeg et eget prosjekt om et annet tema enn kreative næringer. Jeg hadde ikke kjennskap til hvordan innovasjonsselskapet jobber med sine prosjekter. Dette er informasjon og kunnskap som er opparbeidet gjennom datainnsamling i denne studien.

5 Analyse

I dette kapittelet skal jeg presentere datamaterialet som ligger til grunn for å svare på problemstillingen, og fremstille funn fra undersøkelsen strukturert temaene etablering av en næringsklynge, samlokalisering og utfordringer med etablerings av en klynge.

5.1 Etablering av en næringsklynge

I dette avsnittet er det først en presentasjon av hvordan klyngeprosjektet har utviklet seg i den gryende fasen, og deretter ulike aktiviteter som har blitt gjennomført i løpet av prosjektperioden. Deretter er det en presentasjon av gründernes relasjon til innovasjonsselskapet, deres opplevelse av klyngeprosjektet og prosessen med utviklingen av samlokaliseringen. Til slutt er det en presentasjon av utfordringer.

5.1.1 Før prosjektstart

Prosjektledelsen forteller at det er vesentlig med god forankring og samhandling med flere aktører. For å sikre finansiering i prosjektet har det vært nødvendig med midler fra Drammen Kommune, Buskerud Fylkeskommune og Kulturdepartementet. Det er viktig å ha kjennskap til hva som foregår politisk, kjennskap til utlysninger og utforming av prosjektsøknader. PI jobber tett opp mot Buskerud Fylkeskommunes satsninger. Det har også vært viktig å involvere kreative og kulturelle virksomheter som har vært leietakere i fjerde etasje på Union Scene, da det er disse prosjektet bygger på. I dette prosjektet er ikke PI kun en klyngeprosjektleder, men også utleier av kontorplasser til organisasjoner, gründere og bedrifter i samlokaliseringen Brodahls Gummivarefabrik.

«Det viktige her da. Den rollen som PI tar da. Det er liksom masse konsulentselskaper som har fin metodikk. Strålende gjennomføringsevne. Flinke til å skrive søknader. Alle sånne ting på oppdrag. Det som er spennende med PI, som en utviklingsaktør, er at man kan sette seg ned og koke frem ideer basert på det man vet foregår.» - Prosjektleder 1

En viktig del av arbeidet med å tilrettelegge for vekst i næringslivet er å samle aktører ved korte geografiske avstander eller samlokaliseringer. Dette forutsetter tett samarbeid

og dialog med eiendomsutviklere. Det var et ønske fra Papirbredden Innovasjon AS at det gamle bygget, Brodahls Gummivarefabrik, skulle beholdes og inneholde kreative virksomheter.

Høsten 2013 inviterte PI ledelsen i Union Eiendomsutvikling, kultursjefen i Drammen, og flere virksomheter fra kontorfellesskapet i fjerde etasje på Union Scene med på en inspirasjonstur til Lisboa for å se LX- Factory. Dette dannet grunnlaget for en felles forståelse for hvordan samlokaliseringen kunne utvikles. Tilgang til lokaler og renovering av disse har vært vektlagt i liknende prosjekter i Slemmestad og Ål i Hallingdal. Videre skal samme strategien benyttes i utviklingsprosjekter andre steder i Buskerud. Ofte er det gamle fabrikklokaler/verkstedlokaler som blir oppusset og gjenbrukt til kontorfellesskap. På den måten kan leieprisen være lav, noe som vektlegges av leietakere, fordi høye leiepriser kan gjøre en bedrift ulønnsom.

Det handler om innpakningen og et fysisk møtested. I tillegg presiseres det at noen (innovasjonsselskapet) viser retning og forteller virksomhetene at de er med på noe kult, og at de får en forståelse for konseptet. Det har hele tiden vært nødvendig å ha aktiviteter (studie, kurs, samlinger) i prosjektet for å skape interesse og bringe det videre.

«Alt henger jo sammen med alt. Det er ikke så godt å si hva som er viktigst, men framdrift er jo kjempeviktig, så du må hele tida sørge for at det skjer noe. Må være framdrift i prosjektet, må være. Man lager et kontorfellesskap, ikke sant. Lage den nettsida, må lage aktiviteter. For uten framdrift så stopper liksom ett hvert prosjekt. Så det er kjempeviktig. Samtidig så er det veldig viktig å ha forankring og involvering så du må ha med deg en del folk med på det. Reise mye rundt og, snakke med folk, og skulle sikkert ha brukt mye mer tid på det, men det er jo litt begrensa.»

Samtidig ble det laget et offentlig skriv om en fiktiv person som heter «Kule Kurt Lyng» (står for kulturklynge), som søker til klyngen. Dette ble laget av en prosjektleder og en person fra samlokaliseringen. Brevet ble benyttet overfor politikere og andre for å vekke interesse, og beskriver en ønskesituasjon for aktører som søker å være en del av fellesskapet.

Prosjektledelsens erfaringsbaserte kunnskap og nettverk er viktig fra prosjektene initieres til de gjennomføres. Det handler om å ha kunnskap om hvem man kan koble sammen i nettverket for å realisere innovasjonsselskapets ideer, som hovedsakelig tar utgangspunkt i offentlige plandokumenter og utlysninger til prosjektmidler.

Prosjektleder 2 forteller:

«Jeg har jobba så mye med disse kreative næringene, hvor det egentlig handler om: ja, søke om prosjekttilskudd, finne et sted hvor jeg kan sitte og jobbe, koble på noen nye folk og markeder. Også få det til å rulle. Også får du flere av de så blir det liksom en klynge og noe som skjer.» Prosjektleder 2

Innovasjonsselskapet kommer også med innspill og ideer til virksomhetene, og samarbeider med enkelte virksomheter i andre prosjekter. Innovasjonsselskapet kjøper også tjenester av virksomhetene for å dokumentere aktiviteter i prosjektet. Dette er spesielt tjenester som fotografering av felles aktiviteter i prosjektene og, felles nettsider.

5.1.2 Tilføring av kompetanse

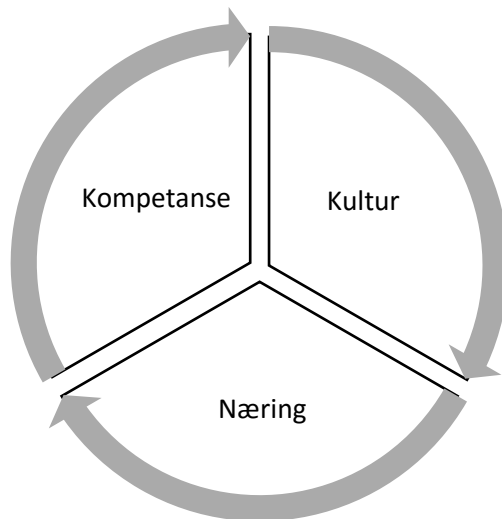
Prosjektleder sammenlikner utviklingen av Brodahls Gummivarefabrik med innovasjonsmiljøet MESH⁵ i Oslo. Forskjellen mellom disse to stedene er at det er en større bransjesammensetning, men det brukes samme «verktøykasse»; tilføring av kompetanse. Figur 2 viser en modell som beskriver utviklingsprosessen i prosjektene. Den handler om at kulturelle og kreative næringer skal brukes som byggesteiner til ny næring og deretter tilføring av kompetanse. Nye erfaringer fra et prosjekt brukes i en sirkulær prosess. Å jobbe med utviklingsprosjekter er en kontinuerlig læringsprosess for prosjektledelsen. De opparbeider seg kompetanse fra et prosjekt som kan videreføres til et annet.

De har jobbet lenge innenfor kulturnæringene og har et bredt nettverk av aktører innenfor privat næringsliv, academia og det offentlige. Selv om en av prosjektlederne ikke ble spurt om hva de kreative virksomhetene driver med, så hadde de mye kunnskap om virksomhetene som sitter i samlokaliseringene. Dette viser at de bruker en del tid på nettverksbygging, og at de har nære relasjoner og kunnskap om aktører i den kreative og kulturelle næringen. Prosjektlederne sier at de vektlegger å bygge relasjoner som personer kan være aktuelle i nye prosjekter.

Figur 3 er utarbeidet av prosjektleder 1, og beskriver at en tar utgangspunkt i kultur som en av de første byggesteinene. Det betyr at prosjektledere kjenner personene, organisasjonene og selskapene som drar det miljøet de jobber med. På denne måten kan de trekke frem de som har potensialet for profesjonalisering og vekst. Dermed dannes det arenaer der virksomheter har

⁵ MESH jobber med inkubasjon og samlokalisering av moderne vekstgründere, der gründere har mulig til å dele nettverk og kompetanse med andre likesinnede (MESH 2012).

mulighet til å bli kjent med hverandre. Tanken med møteplasser er å at folk skal bli kjent med hverandre og at det skal føre til knoppskytinger. Gjennom prosjektene opparbeider prosjektledelsen seg kompetanse som kan videreføres til andre prosjekter.



Figur 3: Utviklingsprosessen i prosjektene. Utarbeidet av klyngeleder.

5.1.2.1 Kurs og seminarer for kreative og kulturelle næringer

Prosjektleder vektlegger at det er viktig å skape møteplasser. Kurs og samlinger gjennomføres kontinuerlig for å tilføre kompetanse i næringen. Klyngeleder har i samarbeid med flere aktører holdt ulike kurs og seminarer for å heve kunnskap og kompetanse blant virksomhetene. Ved å fasilitere møteplasser blir næringslivet bedre kjent med hverandre, samt at aktørene får kunnskap om hva som foregår i lokalmiljøet. Det har også vært utført kurs rettet mot kulturnæringene som heter «Bygg bedrift», og samlinger som går under navnet Pilot.

Det er delte meninger blant virksomhetene i Brodahls Gummivarefabrikk om hvorvidt de har nytte av kursene og seminarene. En av informantene forteller at timene og seminarene bærer for mye preg av å være for etablerere, og at det ikke er mange som benytter seg av det. I tillegg ønskes det seminarer som er mer faglig orienterte. Flere informanter forteller at de kunne ha hatt behov for markedsføringskurs. Kontorfellesskapet i Brodahl Gummivarefabrikk er en sosial arena for aktørene, og de aktivitetene som iverksettes av klyngeleder støtter i stor grad den sosiale sammenheng mellom virksomhetene og næringslivet forøvrig. Virksomhetene etterspør flere arenaer som går på faglig innhold relatert til deres profesjon. De kursene og

seminarene som PI har holdt for næringsdrivende er ikke relevante for alle, og dermed er det ikke alle som deltar. Samtidig er det flere som har en holdning om at de ikke trenger mer kurs, men ønsker kun å jobbe med faget sitt.

Bygg bedrift

I samarbeid med Innovasjon Norge arrangerte PI kurset «Bygg bedrift» for kulturnæringer i februar og mars 2016, tilsammen tre samlinger (Papirbredden Innovasjon, P. 2016a). Dette er et av virkemidlene til Innovasjon Norge som baserer seg på Lean Business - metodikk, og gir nye og etablerte bedrifter innsikt i forretningsutvikling (Innovasjon Norge 2016). Kurset skal ifølge Innovasjon Norge passe for både nystartede og etablerte bedrifter. Mellom samlingene får deltagere en mentor og hjelp til å skape vekst i sin virksomhet og utvide nettverket. Deltagelse på programmet kostet tusen kroner per deltager og dekket utgifter til workshop, mentor, lisens på «Lean business Planner», boken «Lean Business Planning, lunsj og felles middag. Etter endt kursdeltakelse skal deltakeren kunne perfektionere forretningsplanene sin etter Lean- metoden.

Pilot

Dette er et annet nettverksbyggingstiltak der PI er initiativtaker, og kalles et treff- og triggerpunkt for kunst og kultur. Hittil har det blitt holdt fem samlinger. Innholdet i samlingene varierer. Ulike aktører blir invitert til å holde korte foredrag om prosjektene sine. På denne måten kan næringslivet bli kjent med hverandre og muligens finne nye samarbeidspartnere i sine prosjekter.

Kulturkonferanse

Kulturkonferansen i Asker var ledet av prosjektleder i PI. Deltakere hadde en workshop der de fikk en oversikt over ulike lokaler i Asker. Der ble de inndelt i team, og fikk skrive siner betraktninger om hva byggene kan brukes til (kunstutstillinger, galleri og salgslokaler, atelier, undervisning i regi av kulturskolen). Publikum ble også bedt om å rangere tilgjengelighet, pris, behovet for slike lokaler og forbedringsmuligheter. Samtidig fikk ulike aktører mulighet til å komme med innspill til politikere om hva som skal til for å styrke kulturlivet i Asker. PI holdt også foredrag om deres arbeid med kulturnæringene i Drammen.

5.1.3 Profilering av næringen - markedsføring

I tillegg til å skape fysiske møteplasser og arenaer for næringslivet, er det opprettet en egen Facebook-side, med informasjon om arrangementer, virksomheter og annet som foregår i Brodahls Gummivarefabrik. På Facebook- siden blir en linket videre til en felles hjemmeside for alle virksomhetene. Her får man informasjon om byggets historie, virksomhetene, og informasjon om kommende arrangementer. På denne måten blir får virksomhetene og bygget felles markedsføring. Samtidig er det viktig at både prosjektleder og virksomhetene snakker prosjektet frem (jungeltelegraf). Dette beskrives som munnhellstrategi⁶, som vil si:

«... Det vil si at folk. Du heller ut av munnen da. Det er liksom, du snakker frem noe. Skal du snakke fram noen så er det to måter å gjøre det på. Enten så er det ektefølt og fint, eller så får du betalt for å gjøre det. Her er det ingen som får betalt for å gjøre det. Folk snakker om det fordi de synes at det er kult. Ikke sant, det er jo igjen det som jeg sa i stad da, åpne lokale for utleie. Så må jeg korrigere meg sjøl litte granne for det er en tredje mulighet å få til det. Der er liksom at du har de hippeste folka i hele universet eller liksom i byen da og nok penger» -Prosjektleder 1

Ingen av informantene bruker midler på markedsføring. Det er flere gründere som har en etablert kundebase, men det er også noen som forteller at klyngeleder kan tipse andre om tjenestene deres, og «droppe» navnet i ulike sammenhenger. Dette genererer oppdrag for den enkelte virksomhet. Det er flere informanter som trekker frem at de allerede har et etablert kundenettverk. En av gründerne forteller om et tidligere prosjekt der samarbeide med andre posisjonerte virksomheten hans.

5.1.4 Samlokaliseringen Brodahls Gummivarefabrik

I slutfasen av prosjektet flyttet alle virksomheten fra fjerde etasje på Union Scene til Brodahls Gummivarefabrik. Flere av informantene forteller om utviklingen av samlokaliseringen i Brodahls Gummivarefabrik i vi- form. Det er en uformell relasjon som styrker forståelsen for utviklingen av samlokaliseringen. På spørsmål om hva som er viktig for å skape vekst i næringen forteller prosjektleder 1:

«Nei, det er egentlig dette her med folk. Folk. Folk. Folk. Så, ha en ide og en tanke på hvem du kan begynne å koble sammen og så prøve å hjelpe de til å skjønne sitt eget beste. Og så gjerne tilføye det midler og kompetanse, så er det en ganske god gryte det altså.» - Prosjektleder 1

⁶ I markedsføringsfaget beskrives dette som «jungeltelegraf».

Alle informantene trekker frem viktigheten av å ha en arbeidsplass å gå til, og at behovet for dette var en utløsende faktor for at de valgte å leie en kontor plass på Union Scene. Informantene opplever den nye samlokaliseringen på ulike måter. Den største fordelen ved å være samlokalisert med andre virksomheter er den sosiale samhörigheten, og noen som har erfaringer med å drive egen virksomhet.

«Når vi har flyttet over hit er det en annen konstellasjon på en måte. Det er åpenheten. Det er helt åpent landskap og man spiser lunsj sammen. Det er litt de kvalitetene i når man er enkeltfirmaer at man kan gå sammen og spise lunsj sammen, og prate sammen. For det er noe av det viktigste egentlig i en sånn konstellasjon, da. Den uforpliktende samhörigheten. For det er noe uforpliktende ved det, men allikevel så er det et fellesskap som er hyggelig, som gjør at du har det hyggelig på jobben.» - Jørgen

Ved å ha et åpent kontor fellesskap og være en del av et kreativt miljø får virksomhetene mulighet til å dele kunnskap og erfaringer. De har også kort vei til ulike aktører, noe som gjør det enklere å bringe et prosjekt videre, for eksempel Union Scene, Papirbredden Innovasjon og Brodahl Gummivarefabrik har kort avstand til hverandre. (ca. 50 – 100 meter). Det handler om å være på de rette plassene i forhold til det man driver med.

«Det har vært stor forskjell. Det er ensomt å sitte hjemme hele tiden og ikke ha noen å diskutere med underveis. På Brodahl finnes mange kreative mennesker som alle har noe å bidra med, selv om vi ikke jobber med det samme. Alle ønsker også at alle skal lykkes med det de driver med, så det er en positivitet som er gull å ha rundt seg.» - Simen

Min plan var jo at jeg skulle drive for meg selv når jeg ble ferdig med studiene, og jeg satt og vurderte om «sentralt og lite» eller «litt i utkanten og større», var litt der. Hva er ulemper og fordeler? Det er jo helt logisk at hvis har sentralt tilhold så har du på en måte bare tilgang til kunder som du omgås i det daglige som du da ikke har om du etablerer deg litt periferert, da. - Kari

En av informantene forteller at det er stor forskjell på å tenke ut ideer for seg selv, og det å komme hit hvor man kan få kommentarer og tips om forskjellige ting. Ved å ha en kontor plass med relaterte virksomheter finnes det andre som kan utfylle kompetansen til den enkelte. Samarbeid mellom aktørene krever at de har god kjemi og en av fordelene med å sitte i et kontor fellesskap er at de har en felles plattform. Dette vil gjøre det enklere å finne prosjekter de kan jobbe sammen på i fremtiden. Da bedriftene var lokalisert på Union Scene var det ikke mulighet for å rekruttere flere leietakere, og skape et større miljø. Det var i tillegg en annen

utforming av kontorfellesskapet. I Brodahls- bygget vil det være muligheter for å rekruttere flere personer som aktørene kan kapitalisere på, men det forutsetter de blir institusjonalisert.

«Har de riktige personene hos oss, også handler det om at vi har tillit til hverandre. Stoler på hverandre. Kjenner hverandre. Det er sånn man kan dele. Man er avhengig. Man er sårbar som enkeltpersonsforetak, og som jeg sier: når jeg gir ut et oppdrag til noen - så må jeg vite at de leverer. Han personen er ansvarlig ovenfor min kunde igjen. Så det tar tid. Det er en kombinasjon av tid som virker inn og de enkelte menneskene. Da virker klyngen, tror jeg. Baksiden med dette er at: du har jo ikke ansatt disse menneskene. De kan være hvem som helst. Derfor er det viktig å bli kjent med mennesker da, og bli kjent med de man jobber godt sammen med. Så det tar tid før man begynner å jobbe sammen.» - Ola

5.2 Samspillet mellom klyngeleder og nettverket

Klyngeleder forteller om ideutviklingsfasen tidlig i prosjektet og hvordan samspillet med virksomhetene har vært i løpet av prosjektet. Bildet nedenfor illustrer hvordan nødvendige aktiviteter og relasjoner ble skissert for å få gjennomslagskraft i prosjektet. Det hele startet med en tur til Lisboa der både politikere, grunneier og virksomheter (leietakere i fjerde etasje på Union Scene) besøkte LX Factory, og utvekslet ideer. LX Factory er en gammel tekstilfabrikk på 23.000 kvm² bestående av kreative næringer, spisesteder og mye mer, og har blitt en turistattraksjon for besøkende (LXF 2016). Gjennom Lisboa -turen fikk alle involverte aktører en ide om hva som kunne bli gjort med Brodahls- bygget.

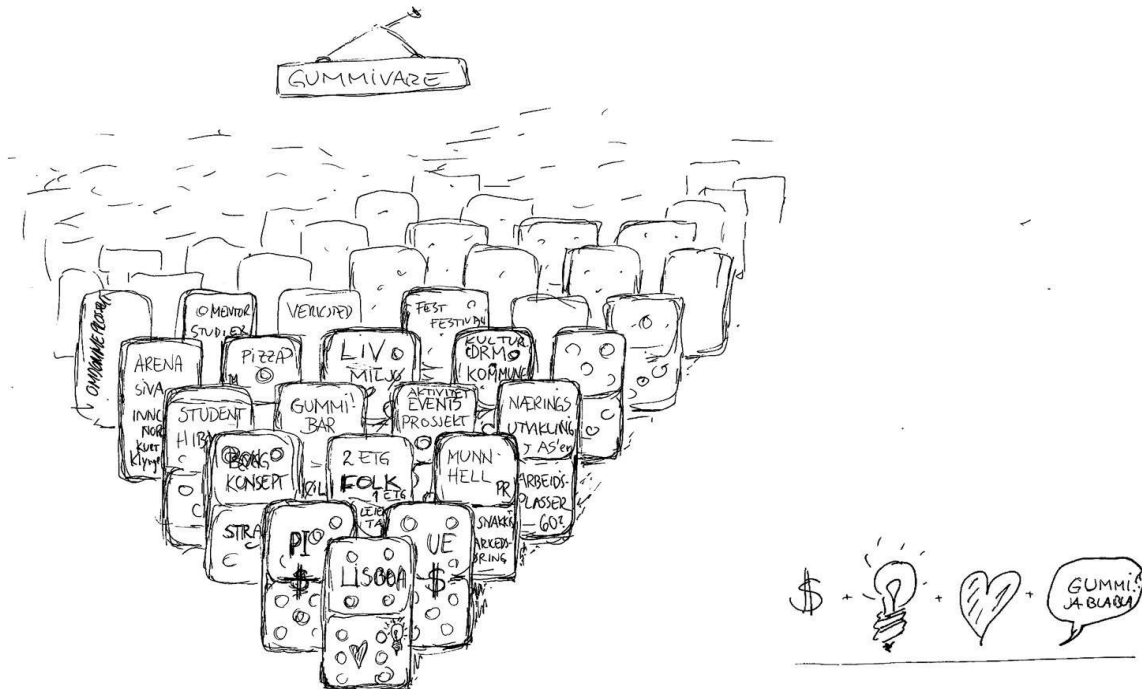
«... Det optimale er å ha kontroll på alle brikkene. Det er viktig. Det er et ønskemål da. Drømmen for alle er å ha kontroll på alt. Og da er vi tilbake til det langsiktige perspektivet igjen. Det som jeg sa i stad var jo at, det å lage innhold, lage arenaer, lage prosjekter da, som folk kan være med i og vise seg frem i, også det er viktig. Det er viktig på to måter da. Det ene er at det er en brikke langt nede i spillet, ikke sant. Nedi er det et prosjekt som heter pilot, da, [...] som PI har vært med å lage. Den står nedi der. Det er en arena folk kan komme og snakke om kunst og kultur. Det er nå en møteplass som vi rår over. Vi kan sitte og velge hvem som kommer dit. Vi kan vri det i den retningen vi ønsker da.»

Og:

«Det er egentlig de samme folka du bygger videre på. De samme prosjektene du bygger videre på. Sånn at når du lager et nytt prosjekt, så tar du med deg mange av de dominobrikkene og setter de opp i en ny trekant. Også setter du deg ned og vurderer; «okey hvis jeg dytter på den første brikka her som heter PI og hovedsamarbeidspartner, eller liksom prosjektet. Eller PI som neste brikka. Neste brikka også ei brikke til, også

de brikkene som står på raden bak. Hva skjer hvis jeg dytter de to? Hva river det med seg» Ikke sant? Bakover. Hvem er de neste brikkene? Skape de.» - Prosjektleder 1

Dominospillet (samspillet) handler om å skape nye prosjekter basert på ressurser som finnes, og finne nye potensielle samarbeidspartnere. Prosjektet ble formelt avsluttet etter tre år, men PI har gått inn i styret i Lisboaferne AS som den største aksjonæren. Styret i selskapet vil ha ansvar for drift og aktiviteter i samlokaliseringen.



**Samspillet mellom
Papirbredden Innovasjon / Lisboaferne**

- Interiør / løsning
- Kultur & Innhold
- Kulturbygging, miljø
- Konzeptutvikling
- Markedsføring / PR
- Kommunikasjon
- Live events - noe skjer
 - Triple Helix
 - Studenter / HBV
- Navet i næringsklyngen

Alle informantene trekker frem viktigheten av en fasilitator som styrer utviklingen av samlokalisering og, beskriver klyngeleder som «ildsjelen», «primus motor» og «drivkraften» i prosjektet. Enkelte uttrykker usikkerhet når de blir spurt om de kjenner til et klyngeprosjektet

mens andre har hørt noe om det, og snakker det frem. En av gründerne forteller følgende på spørsmål om det har blitt satt i gang tiltak som har hatt betydning for virksomheten:

«Ikke annet enn at vi fikk tilbud etter Lisboaturen, om å gå inn i et AS som heter Lisboafarerne, hvor man fikk tilbud om å kjøpe noen aksjer. Lisboafarerne ble etablert som et selskap som på en måte skal eie leieavtalen, og ble satt sammen av en del bedrifter som var interessert i å være med i den konstallasjonen. Det er ikke hensikt å tjene penger i det selskapet. Det som er hensikten er å egentlig komme med gode innspill, kanskje, være med på å stake kursen for etter hvert. Ting blir jo til mens man går – her, i dette huset. Også vil man ha en fora hvor man kan melde inn sine ideer. Det føler jeg er Lisboafarerne. Er det noe hjertesaker, noe som ikke fungerer, stort sett en fora man bringer opp spennende ting. Jeg tror gjennom Lisboafarerne kan man initiere nye ting etter hvert, og det føler jeg at det er noe av hensikten, kanskje, underliggende tingen som ligger i bakhodet mitt og å ikke har materialisert enda, at dette kan gi noe mer. Noe annet da, kanskje. Kanskje det kan knoppskyte i noe annet spennende. Noe som kan være beslekta til min virksomhet, for eksempel. Ta et oppdrag, eller noe. [...]. Vi er jo ide-folk som har tanker om mange ting. Kanskje det kan være... felleskapet kan være starten på nye spennende bedrifter, som det kan bli noe ut av. Så det har ikke vært drivkraft, men en bakenforliggende tanke hele tiden: «at det synes jeg er spennende», at det kan avstedkomme nye konstallasjoner som jeg kan være med i. – Jørgen

Flere informanter forteller at det er viktig at noen setter i gang nye utviklingstiltak slik som innovasjonsselskapet gjør. Brodahls-bygget er et prosjekt som prosjektleder 1 har jobbet aktivt med. De har fasilitert og gjort det mulig å håndtere utviklingen. Det er også noen som opplever at en fasilitator ikke har mulighet til å påvirke samarbeidet mellom bedrifter i samlokaliseringen, fordi det oppstår ved at virksomheter sitter sammen og at man er den type menneske man er.

«Det kommer i kraft av ... utviklingen skjer i kraft av hver enkelt som finner sine partnere i klyngen da, føler jeg. Jeg kan ikke se at PI skal ta en stor del av den æren. For det der, det som oppstår der er positivt. Det ville oppstått uansett hvor man satt. Det er ikke noe PI har mulighet til å påvirke sånn som jeg ser det. – Thomas

Virksomhetene har delte meninger om den rollen som PI har hatt i prosjektet. De fleste har nære relasjoner til prosjektledelsen, og snakker positivt om den utviklingen som har vært fra Union Scene til Brodahls Gummivarefabrik.

5.2.1 Virksomhetenes vekstambisjoner

Prosjektledelsen jobber hovedsakelig med enmannsforetak innenfor kreative og kulturelle næringer, og opplever at virksomhetene ikke kan vokse til å bli store bedrifter. Samtidig

forteller prosjektleder at de jobber med å skape vekst i etableringer, økning i omsetning og ansatte innenfor disse næringene.

«Det handler liksom om nivå, for veldig mange her. For vi har snakket om kreative næringer. Der er ikke målet å vokse egentlig. Det er veldig mye snakk om å etablere sin virksomhet. Enmannsvirksomhet.» - Prosjektleder 2

Gjennom felles prosjekter kjøper innovasjonsselskapet noen tjenester av virksomhetene, men ikke tilstrekkelig til at det skal gjøre en bedrift lønnsom. Dette kan være kjøp av digitale tjenester som for eksempel fotografering av aktiviteter, og medie- og kommunikasjonstjenester (felles nettside for å synliggjøre aktører, knyttet til samlokaliseringer og liknende prosjekter. En av prosjektlederne sier også at aktivitetene som settes i gang skaper nye prosjekter, men ikke nødvendigvis nye arbeidsplasser. Dette kan ha en sammenheng med at virksomhetene selv ikke ønsker å vokse selv om de har stor interesse for yrket sitt. En av fordelene med å drive alene er friheten til å styre egen arbeidsdag.

En av informantene forteller også at det er større risiko og ansvar forbundet med å ansette flere, og det er ikke ønskelig. Dersom det er lite kunder og man ikke har nok oppdrag, så kan en endre sin livsstil basert på en lavere omsetning i virksomheten, men det vil ikke gå ut over en annen persons forpliktelser. Det er derfor delte meninger blant informantene om kontorfellesskapet har en betydning for vekst i egen virksomhet. Flere av informantene som driver egne virksomheter uttaler at de ikke ønsker å vokse og at de er fornøyd med den inntekten de har, og at ambisjonen er å ha nok oppdrag til å leve av egen virksomhet.

En annen aktør forteller:

«Du må huske på at det som er med kreative næringer er sånn «smør på brød» - gründere. De skal jo tjene pengene til å betale middagen sin og til å betale husleie. Skal jo ikke lage store firmaer. Det er veldig få som sitter her som har ambisjon om det, tror jeg.» - Ola

Det er i tillegg flere informanter som trekker frem at man er sårbar som liten, og at man ikke kan ta på seg for store oppdrag på grunn av manglende kompetanse og kapasitet. Det ble også informert om at oppdrag som er for store gis bort til større virksomheter i Drammen, og motsatt.

Holdninger og motivasjon for å drive egen virksomhet samsvarer ikke med de mål som PI har for klyngeprosjektet. Dette peker til en del utfordringer som oppstår når en næringsklynge skal etableres.

5.3 utfordringer med etablering av en klynge

5.3.1 Klyngeleders opplevelse av å jobbe med klyngeutvikling i Drammen

Prosjektleder forteller også at den kreative klassen (Florida, 2002) er underrepresentert i Drammen, og at det ikke er attraktivt for store aktører som er internasjonale å samarbeide med små virksomheter, fordi de ikke kan tilføre de store noe nytt. De har allerede et nettverk og kompetanse til å drive internasjonalt. En annen utfordring med å skape en næringsklynge for kreative og kulturelle næringer er at mye av det interessante som foregår i Drammen forsvinner til Oslo. Miljøet i Drammen er ikke stort nok, og det er ikke nok folk man kan støtte seg på, eller en stor nok kritisk masse. I praksis er det også vanskelig å skape samarbeid mellom aktører andre steder i Buskerud. Når det gjelder regionalt samarbeid, blir dette vanskelig å få til i praksis.

Nei, det er vanskelig, for det er så langt unna. Bare Drammen og Slemmestad er langt unna. Så det hender at vi inviterer liksom, og kan prøve å samle på et eller annet, men i praksis er det veldig vanskelig. Så det er ikke noen opplagte business-muligheter der. Men det vi av og til gjør, vi kjører jo tilbud på kurs som vi flytter rundt, for eksempel. Vi har jo det med Lean Business-pakka. Den er jo, den har vi foreløpig bare fått til i Drammen. Der inviterer vi folk fra hele Buskerud. Så sånt er jo viktig. Det kan være konferanse/seminarer. Det kan være litt sånne type ting. Det kan være sånn som, hvis de er med på et EU-prosjekt eller et regionalt prosjekt, som vi ser kan være nyttig flere steder, så prøver vi å involvere. Så da kan du begynne å samarbeide. – Prosjektleder 2

5.3.2 Lite avhengighet blant aktørene i samlokaliseringen

På spørsmål om virksomhetene har felles mål med andre i samlokaliseringen svarer informantene noe ulikt. Det fremkommer at samarbeid mellom bedriftene i kontorfellesskapet er tilfeldig, og at det mangler en felles identitet blant aktørene. Det er lite forpliktende samarbeidsrelasjoner mellom aktørene. Hovedsakelig vektlegger aktørene et bra sosialt miljø, og at aktørene hjelper hverandre og gir råd, men det forplikter ikke den enkelte, og ofte kan det bli enveis. Enkelte har faste samarbeidspartnere innfor kontorfellesskapet, og tar på seg felles oppdrag for en kunde. De komplementerer hverandre slik at de kan tilby en helhetlig løsning til kunden. En av gründerne svarer følgene om betydningen av å være samlokalisert med andre virksomheter:

«Jeg vet ikke hva jeg skal si der, jeg. Sosialt er det noe der, men arbeidsmessig så er det veldig lite. Som sagt så er det veldig lite samarbeid. Jeg har kort vei til underleverandører da, og så kommer det et lite oppdrag, men det er også. Nå er vi, hvor

mange er vi der oppe? 20-30 stykker? Mens det er 4 stykker som utveksler arbeidskraft.»
- Ola

Da intervjuobjektene ble spurt om de har felles mål, svarte flere at det vil ta tid før de kan begynne å fungere som en klynge.

«Vi har sitter så kort tid. Vi har felles mål om å samarbeide mere enn det vi gjorde før. Så, det er såpass nytt det hele. Så jeg tror at tiden vil vise våre felles mål. Jeg tror vi må bli litt mere kjent. Vi må jobbe her litt lenger, og så vil de felles målene tegnes etter hvert. Jeg tror de må tegnes etter hvert. Jeg tror det. Jeg tror kjennskap til hverandre vil gjøre det at vi kanskje knoppskyter noen felles mål. Det tror jeg.» - Jørgen

På spørsmål om virksomhetene har en oppfatning om å være en felles enhet eller næringsklynge, svarer klyngeleder:

«Alt er in progress. Det er jo utvikling hele tida. Noen er veldig på det. Ser |
nytt av bygget.» - Prosjektleder 1

5.3.3 Lite konkurranse mellom virksomhetene i kontorfellesskapet

Det er flere bedrifter i samlokaliseringen som driver innen samme bransje (grafisk design, fotografering, arkitektur), men de betjener ikke de samme kundene. De har kundebasen sin ulike steder i landet. Derfor anser de ikke hverandre som reelle konkurrenter, og man tar heller ikke kunder fra hverandre. Det er for eksempel flere fotografer i kontorfellesskapet, men de har ulike stiler for fotografering. En informant sier også at det ikke har noe betydning hvor virksomheten er lokalisert fordi kundebasen er i Oslo. Innenfor hans bransje er det de samme aktørene som konkurrerer, uansett hvor de sitter i landet, og i tillegg handler det om hvor man er i karrieren. En person holder kanskje igjen informasjon om oppdrag/prosjekter hvis bedriften er nyetablert, men etter mange år i bransjen, blir en trygg på seg selv. Da er en også åpen for å dele kunnskap med andre. Lokalisering har dermed mindre betydning. En annen informant forteller at kontakt med kunder hovedsakelig skjer over internett, gjennom en virtuell organisasjon, og det er den uformelle sosiale samhörigheten i kontorfellesskapet som har betydning. På spørsmål om det finnes konkurrerende virksomheter i kontorfellesskapet svarer de følgende:

«Ja og nei. Vi konkurrer jo ikke om de samme kundene. Det er mange som sitter med samme kompetanse som (...) og kanskje man konkurrerer om noen få jobber.» - Ola

«Jeg har aldri vært i noen konkurrerende situasjon med noen andre her.» -Thomas

«Ja, men vi ser ikke helt sånn på hverandre. - Simen

Virksomhetene opplever lite konkurranse, og det flere som er åpne for at det kommer flere leietakere som jobber innenfor lik eller relatert bransje. Enkelte mener at det kan føre til at de skjerp seg og jobber mer, mens andre mener at det er nødvendig med variasjon. Det vil si at det ikke er nødvendig med flere som driver med det samme. Samtidig kan situasjonen endre seg med tiden når det kommer flere leietakere. En informant forteller at «kontorfellesskap» er mer beskrivende for et sted som andreetasjen i Brodahl Gummivarefabrikk, men det er ambisjoner om å jobbe mot å bli en klynge.

«Vi trenger litt mer tid. Vi trenger mer tid. Vi trenger å få inn flere folk. Vi trenger å funke som en klynge og ikke et kontorfellesskap da.» - Jørgen

5.4 Oppsummering av hovedfunn

Faktorer som styrker arbeidet med klyngeutvikling:

1. Kjennskap til politiske planer og strategier da søknadene er forankret i disse
2. Samarbeid med eiendomsutviklere
3. Søke prosjekttilskudd fra det offentlige (sikre finansiering av felles prosjekter)
4. Bygge nettverk med relevante aktører innenfor det offentlige og privat næringsliv
5. Ta i bruk eksisterende nettverksrelasjoner
6. Skape arenaer for å koble ulike aktører

Faktorer som hindrer klyngedannelse:

1. Lite konkurranse mellom virksomheter (fravær av krevende kunder)
2. Lite gjensidig avhengighet mellom virksomheter
3. Ulike mål mellom klyngeleder/nettverksstyrer og nettverksaktører

6 Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet skal jeg ta for meg hvert av forskningsspørsmålene og drøfte analysen mot det teoretiske rammeverket, og drøfte hvorvidt disse samsvarer.

6.1 Ledelse av et klyngeprosjekt innenfor kreative og kulturelle næringer

Forskningsspørsmål 1: Hvilke ledelsesstrategier og prosesser tas i bruk for å etablere en næringsklynge?

Normann og Fosse (2013) sin analysemodell for bruk av styringsstrategier viser at det har vært lagt vekt på strukturell, relasjonell og politisk styringsstrategi. Med bakgrunn i at selskapet er avhengig av offentlig finansering for å gjennomføre prosjekter, ser det ut til at politiske plandokumenter danner grunnlaget for å legge størst vekt på politisk styringsstrategi, slik Flatnes et al. (2014) finner i sin studie om ledelse i norske klyngeprosjekter. Prosessen deres kjennetegnes av å være i større grad formalisert med det offentlige (søknader, prosjektbeskrivelser, rapporter), men uformalisert med de kreative virksomhetene (tillit og nære relasjoner). Det å stadig «jage» etter prosjektmidler for å sikre finansering til nye prosjekter kan ta fokuset vekk fra eksisterende prosjekter, noe som kan føre til mindre bruk av kognitiv styringsstrategi. Det er fortsatt diskusjoner rundt hva samlokaliseringen er. Enkelte betegner det som klynge, mens andre kaller det kontorfellesskap. Foreløpig er det fokus på hvordan aktørene skal forholde seg til hverandre som leietakere, og det er en manglende felles forståelse av klyngeprosjektet. En manglende felles forståelse av å tilhøre en klynge vil svekke oppslutningen om å jobbe mot et felles formål, og gjensidig avhengighet (Normann og Fosse, 2013). Dette vil ifølge Jakobsen (2015b) være avgjørende for å skape velfungerende klynger. Derfor er det slik Flatnes et al. (2014) påpeker, viktig å bringe institusjonelle aktører sammen, for å forsterke utviklingen av en klynge.

I tillegg forteller virksomhetene at det er lite konkurranse. Dette er en av faktorene som blant annet Porter (2000) legger vekt på for at bedrifter skal kunne være produktive. Med andre ord kan det være at Drammen som et sted ikke har nok krevende kunder til at det skal være tøffere konkurranse mellom virksomhetene. Flere informanter forteller også at de har kunder andre steder. Dersom det ikke er nok konkurranse vil det ikke være noe som presser virksomhetene til å være produktive (Porter 2000). Det kommer heller ikke helt klart frem hvem av aktørene i samlokaliseringen som er konkurrenter og hvilke miljøer de er tenkt å konkurrere mot, hverken

lokalt, regionalt eller nasjonalt. Hovedsakelig er det ledelse av prosjekter som foregår regionalt. Prosjektledelsen opparbeider seg erfaringsbasert kunnskap og kan videreføre praksisen til andre steder i regionen, slik Isaksen (2013) beskriver som erfaringsbasert kunnskap.

Teorien skiller mellom organisk og prosjektbasert klyngeutvikling, men i praksis kan det være vanskelig å skille mellom de to formene for klyngeutvikling dersom et næringsmiljø blir «identifisert» som en klynge av en ekstern fasilitator. Slik det fremkommer av intervjuene var det personlige grunner som førte til at virksomhetene valgte å leie en kontorplass i Drammen. I dette tilfellet startet utviklingen organisk, og flere aktører uttrykker usikkerhet om kjennskap til prosjektet.

6.2 Samspillet mellom innovasjonsselskapet leietakere

Forskningsspørsmål 2: Hvordan er samarbeidet mellom klyngeleder og nettverksaktører?

I henhold til tidligere forskning viser denne studien at en klyngeleder har fungert som det Jakobsen (2008) kaller *vert*, *selger*, *gartner* og *kobler*. Det som er annerledes i dette prosjektet er at klyngeleder *kjøper* tjenester av virksomhetene for å øke gjensidig avhengighet med enkelte av aktørene. Klyngeleder er utleier av kontorlokaler, kjøper tjenester av enkelte virksomheter og har vært prosjektleder for samlokaliseringen Brodahls Gummivarefabrik.

Et viktig virkemiddel for å utvikle kulturnæringene i urbane byer og spredtbygde regioner i Norge og internasjonalt, er samlokaliserings-prosjekter (Haraldsen, 2010). Aktørene i Brodahls Gummivarefabrik utgjør på lik linje med andre samlokaliseringer, en heterogen gruppe av næringsdrivende som operer med forskjellige kunder. Enkelte kan for eksempel har jobbet mange år innenfor en bransje og er snart i pensjonistalder, mens andre har jobbet noen år innenfor en annen bransje. Dermed kan det være ulike ønsker om vekst.

Slik det fremkommer av intervjuene, er det også lite konkurranse mellom aktører i samlokaliseringen, og lite gjensidig avhengighet mellom aktører. Samtlige legger størst vekt på den sosiale samhørigheten på arbeidsplassen. Det ser primært ut som om det har vært fokus på selve samlokaliseringen i Drammen uten praktisk implementering av prosjektbeskrivelsen, og interaksjon mellom andre aktører i hele regionen.

6.3 Faktorer som hindrer klyngedannelse

Forskningsspørsmål 3: Hva er de viktigste utfordringene for en nettverksstyrer når det skal etableres en klynge?

Det er flere aktører i Brodahls Gummivarefabrik som forteller at de deler kunnskap og gir hverandre råd hvis det stopper opp i det daglige, men det skaper ikke gjensidig avhengighet. En av egenskapene med klynger er at relasjonene mellom aktørene bærer preg av gjensidig avhengighet (Normann og Fosse, 2013). Basert på dette har virksomhetene i liten grad gjensidig avhengighet til hverandre som en klynge, noe som er viktig for å kunne skape resultater (Jakobsen 2015). Flere av egenskapene for en klynge er fraværende, mens flere kjennetegn for nettverk er tilstede.

Videre er det også kjent at kreative og kulturelle næringer jobber i team, og at tidsavgrensede prosjekter er en vanlig arbeidsform (Ibenholt et al. 2015). Flere av informantene har kundebasen sin ulike steder i landet, og anser ikke hverandre som reelle konkurrenter. Foreløpig er det ikke en felles forståelse av hva klyngen skal være, og flere kjenner ikke til prosjektet som har vært i regi av innovasjonsselskapet. En viktig faktor for vellykket klyngedannelse er at alle klyngedeltakere er involvert fra starten i å utforme felles mål (Porter, 2000). I prosjektbeskrivelsen beskrives en regional næringsklynge med et nav (kraftsenter) i Drammen. I de årlige rapportene for prosjektet skrives det om Slemmestad, Ål og flere andre steder som inngår i det regionale arbeidet. Empirien viser derimot at det er vanskelig å skape samarbeid mellom virksomheter i for eksempel Drammen og Slemmestad innenfor kreative og kulturelle næringer. Derfor er det muligens ikke passende å avgrense på regionalt nivå dersom.

6.4 Konklusjon

Formålet med denne studien var å gi økt kunnskap om hvordan et innovasjonsselskap legger til rette for etablering og vekst innenfor kreative og kulturelle næringer, gjennom et klyngeprosjekt. Dermed utarbeidet jeg problemstillingen:

«På hvilken måte kan en næringsklynge styrke etablering av nye arbeidsplasser, og vekst innenfor kreative og kulturelle næringer?»

Studien viser at Papirbredden Innovasjon AS er en viktig aktør i regionens utviklingsarbeid, på grunn av erfaringsbasert kunnskap og et bredt nettverk av aktører innenfor triple helix. Samtidig

er de gode på å bygge relasjoner og strukturer, sette i gang felles aktiviteter og er politisk synlige. Ved å ha nær kontakt med ulike aktører lokalt, regionalt og nasjonalt har de kjennskap til hva som foregår politisk og utviklingsbehov og muligheter i privat næringsliv. Disse er kilder til samarbeid for å initiere nye prosjekter. Den begrensende faktoren i PI sitt arbeid med å skape vekst, og etablering innenfor kreative næringer er at samtlige gründere som har blitt intervjuet, selv ikke har vekstambisjoner og at de har lite krevende kunder. Empirien viser at det er lite konkurranse mellom aktørene og det har i mindre grad vært en felles forståelse av klyngeutviklingen.

6.5 Praktiske implikasjoner

For å kunne kalles en regional næringsklynge, slik det er beskrevet i prosjektbeskrivelsen og de årlige rapportene, bør kreative og kulturelle virksomheter i Slemmestad, Ål og andre steder i Buskerud-regionen inkluderes i klyngedannelsen. Det er hovedsakelig ledelse av prosjekter som foregår regionalt. Selv om det på forhånd er fastsatt at klyngen skal avgrenses til Buskerud, viser empirien at det er lite samarbeid mellom den kreative og kulturelle næringen i Drammen, Slemmestad og Ål. Det har muligens ikke vært passende geografiske grenser for klyngedannelsen. Porter (2000) vektlegger også at privat næringsliv bør ha lederskapet for å kunne fange opp muligheter og begrensninger, mens i denne klyngedannelsen er det vært en fasilitator/utleier som har hatt ledelsesrollen. Det er nære relasjoner mellom nettverksstyrer og nettverksaktører, men næringslivet kan i større grad ta lederskapet for å håndtere utfordringer som blir adressert. Flere informanter sier at det vil ta tid før virksomhetene kan fungere som en klynge, og at det er muligheter for knoppskytinger i fremtiden, men det forutsetter at klyngen blir institusjonalisert. Derfor vil det være essensielt at alle involverte aktører jobber mot et felles mål. Som et regionalt innovasjonsselskap bør det arbeides målrettet i andre klynge-prosjekter for å skape en felles identitet og forståelse blant alle nettverksaktører tidligere i prosessen. Samtidig kan det være hensiktsmessig å samarbeide tettere med FoU- miljøer på tvers av sektorer og bransjer.

EU- kommisjonen skriver i veiledningen «Smart guide to cluster- policy» (2016) at myndigheter bør satse på klyngeinitiativ som har et internasjonalt perspektiv. Dette går tilbake til det Porter (2000) skriver om at alle klynger i nasjon bør inngå i klyngedannelsen for å øke konkurransekraften. På denne måten kan konkurransen være global, og samarbeidet være nasjonalt.

6.6 Svakheter og begrensninger ved studien

Teorier om klyngeledelse er i utviklingsfasen, og det et komplekst system av prosesser som foregår på ulike nivåer i samfunnet når det skal dannes en klynge. Studien er basert på et heterogent utvalg av informanter, og derfor kan svarene danne et fragmentert inntrykk av hvordan klyngeutvikling foregår. Studien måler heller ikke de økonomiske effektene av å være samlokalisert. Siden virksomhetene har vært der i for kort tid, er det for tidlig å si noe om dette. Det kunne ha vært hensiktsmessig å snakke med flere aktører (fylkeskommunen, kommune, eiendomsutviklere) for å få innsikt i deres relasjoner til innovasjonsselskapet.

6.7 Anbefalinger for videre forskning

Målet i denne studien har vært å se nærmere på hvilke aktiviteter og samhandlingsprosesser som er nødvendig for å gjennomføre et regionalt klyngeprosjekt. Klyngeteorien tar utgangspunkt i global konkurranse, der enkelte nasjoner gjør det bra. Ved hjelp av disse kan en se hvordan vellykkede klynger har oppstått. I en norsk kontekst kan det være hensiktsmessig å studere hvilke forutsetninger norske byer og småsteder har for vekst innenfor kreative næringer, på samme måte som Reve og Sasson (2012) har studert 13 andre næringer. Denne innsikten kan danne grunnlaget for å ha de rette insentivene og satsningene for å styrke næringen. Dette leder til spørsmålet om hvor de geografiske grensene bør gå for en klynge? Skal de være politiske og ta for seg en region/nasjon eller være avgrenset til et bygg? Hvem ønsker myndighetene at norske virksomheter innenfor kreative og kulturelle næringer skal konkurrere mot? Hva kjennetegner den norske samarbeidskulturen?

Jens Kristian Fosse på Senter for Nyskapning i Bergen opplyser til Forskningsrådet at det er behov for mer faglitteratur på feltet klyngeledelse/nettverksfasilitator, og hvordan rollen som en nettverksfasilitator kan profesjonaliseres (Forskningsrådet 2014).

7 Litteraturliste

- Abelia. (2016). *Vedtekter for Foreningen for innovasjonsselskaper i Norge (FIN)*. Tilgjengelig fra: <https://www.abelia.no/bransjeforeninger/fin-foreningen-for-innovasjonsselskaper-i-norge/vedtekter/> (lest 15.08.2016).
- Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon : organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Asheim, B. & Gertler, M. S. (2005). The geography of innovation: regional innovation systems. *The Oxford handbook of innovation*: 291-317.
- Asheim, B., Cooke, P. & Martin, R. (2006). The rise of the cluster concept in regional analysis and policy. *Clusters and regional development: critical reflections and explorations*. Routledge, London: 1-29.
- Babbie, E. R. (2012). Paradigms, theory, and social research. I: *The Practice of Social Research*, s. 31-61. Australia: Wadsworth Cengage Learning.
- Bardalen, O. (2010). Veileder for klyngeprosjekter: Organisering, styring og ledelse av klyngeprosjekter.
- Bugge, M. & Isaksen, A. (2007). Kultur-Retur: Fylkeskommunenes satsinger på kulturbasert næringsutvikling.
- Clausen, T. H. (2011). *Innovasjonsselskap : infrastruktur eller næringsvirksomhet?* NF-rapport (Nordlandsforskning : trykt utg.), b. nr. 15/2011. Bodø: Nordlandsforskning.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*: Universitetsforlaget.
- Damvad. (2013). Gjennomgang og vurdering av bruken av midler på programkategori 13.50 til utvikling av nettverk, bransjer og klynger. 49.
- DCMS, U. (1998). *Creative Industries Mapping Document*: DCMS London.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*: Sage.
- Espelien, A. & Gran, A.-B. (2011). Kulturnæringenes betydning for norsk økonomi. 106.
- EU-Kommisjonen. (2016). *Smart Guide to Cluster Policy*: European Union.
- EY. (2014). Creating Growth - Measuring Cultural and Creative Markets in EU.
- EY. (2014:9). Creating Growth - Measuring Cultural and Creative Markets in EU.
- Flatnes, A. & Brastad, B. (2012). Infrastruktur for vekst. 59.
- Flatnes, A., Fosse, J. K., Furre, H. & Norrman, R. (2014). Organisering og ledelse av klyngeprosjekter, 1892-0497.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*: Basic books New York.
- Forskningsrådet. (2014). *Overraskende om styringsstrategier i bedriftsklynger*. Tilgjengelig fra: http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Nyheter/Overraskende_om_styringsstrategier_i_bedriftsklynger/1253995507330&lang=no (lest 15.07.16).
- Gausdal, A. H. (2008). Hvordan skape innovative nettverk. *Magma*, 11 (5): 53-63.
- Gran, A.-B., Torp, Ø. & Gjems Theie, M. (2014). Kreativ næring i Norge 2008- 2014.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*: 1360-1380.
- Haraldsen, T., Hagen, S. E. & Alnes, P. K. (2008). Kulturnæringene i Norge - muligheter og utfordringer.
- Haraldsen, T. (2010). Samlokalisering og stedsutvikling.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg.: Universitetsforlaget.
- Hirth, M. L. (2016). *Tøffe tider får naboene til å jobbe sammen*. Tilgjengelig fra: http://sysla.no/2016/05/26/maritim/toffe-tider-far-naboene-til-a-jobbe-sammen_109038/ (lest 12.08.16).
- Hoff, E. (2012). Florida 10 år etter. Få har endret vår måte å tenke kultur og samfunn på mer enn Richard Florida. Få har vært så omstridt og debattert. *KultMag*: 3.

- Horringmo, A. M. J. (2012). *Den kreative klassen bor i Oslo*: Minerva. Tilgjengelig fra: <https://www.minervanett.no/den-kreative-klassen-bor-i-oslo/> (lest 14.08.16).
- Ibenholt, K., Hauge, A., Haraldsen, T., Ericsson, B. & Rykkja, A. (2015). De gode hjelperne - nasjonale virkemidler for utviling av kulturelle næringer. 03-2015.
- Innovasjon, Norge. (2015). Referat Drømmeløftet. Handelshøyskolen BI.
- Innovasjon, Norge. (2016a). *Bygg bedrift - forretningsutvikling for kulturbedrifter*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-Norge/Nord-Trondelag/arrangementer/bygg-bedrift---forretningsutvikling-for-kulturbedrifter/> (lest 14.03.16).
- Innovasjon, Norge. (2016b). *Kulturell og kreativ næring en nøkkel for fremtiden*. Tilgjengelig fra: <http://www.drømmeløftet.no/innovasjon-i-og-fra-de-kulturelle-og-kreative-naeringene/> (lest 14.11.2015).
- Innovasjon, P. (2016a). *Bygg bedrift* Tilgjengelig fra: <http://www.papirbreddeninnovasjon.no/index.php/aktuelt/73-bygg-bedrift> (lest 03.03.16).
- Innovasjon, P. (2016b). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.papirbreddeninnovasjon.no/index.php/om-oss> (lest 11.11.15).
- Isaksen, A. (2005). Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge.
- Isaksen, A. (2013). Regional innovasjon. I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S.-E. (red.) *Innovasjon : organisasjon, region, politikk*, s. 128-145. Oslo: Cappelen Damm.
- Jakobsen, S.-E. (2008). Næringsklynger—hvordan kan de beskrives og vurderes. *Menon publikasjon* (1).
- Jakobsen, S.-E. (2015a). *Bedre klyngepolitikk for regional og regional utvikling* Forskningspolitikk. Tilgjengelig fra: <http://fpol.no/bedre-klyngepolitikk-for-innovasjon-og-regional-utvikling/> (lest 04.03).
- Jakobsen, S.-E. (2015b). Klyngepolitikk, innovasjon og regional utvikling
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research policy*, 36 (5): 680-693.
- Johnsen, H. C. G. & Ennals, R. (2016). *Creating collaborative advantage: Innovation and knowledge creation in regional economies*: CRC Press.
- KOMPUS. (2016). *Papirbredden Innovasjon as får 480 000 kroner fra Kulturdepartementet til arbeidet for å fremme kulturnæringer i Drammen og Buskerud*. Tilgjengelig fra: <http://kompus.no/8-nyheter/23-papirbredden-innovasjon-as-far-480-000-kroner-fra-kulturdepartementet-til-arbeidet-for-a-fremme-kulturnaeringer-i-drammen-og-buskerud> (lest 12.01.16).
- Kulturdepartementet. (2012). *Kulturdepartementet deler ut 4,8 millioner kroner til kulturnæringer*: Kulturdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kulturdepartementet-deler-ut-48-milli-kr/id708562/> (lest 18.01.16).
- Kvidal, T. (2009). Om nettverk og samhandling i kulturnæringene.
- Lie, I. (2012). Sysselsettingsutvikling i kulturnæringer i Finnmark. *Arbeidsnotat 2012*, 1002.
- Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems—analytical concept and development tool. *Industry and innovation*, 14 (1): 95-119.
- LXF. (2016). *Ingen tittel*: LXFACOTRY. Tilgjengelig fra: <http://www.lxfactory.com/EN/lxfactory/> (lest 04.05.16).
- Malmberg, A. & Power, D. (2006). True clusters/a severe case of conceptual headache.
- MESH. (2012). *Innovasjonsmiljøet MESH*. <http://www.oslotech.no/build2grow/foredrag/mesh---grunderne-i-sentrum/>: Oslotech. Tilgjengelig fra: <http://www.oslotech.no/build2grow/foredrag/mesh---grunderne-i-sentrum/> (lest 13.05.16).
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23 (2): 242-266.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*: Universitetsforlaget.

- Normann, R. H., Abelsen, B., Eikeland, S., Aurvåg, F. A., Fosse, J. K., Hidle, K. & Kvidal, T. (2013). Regional samhandling for innovasjon. I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jacobsen, S.-E. (red.) *Innovasjon-organisasjon, region, politikk*, s. 273-296. Oslo: Cappelen Damm.
- Normann, R. H. & Fosse, J. K. (2013). Nettverksstyring av klyngeprosjekter. I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jacobsen, S. E. (red.) *Innovasjon -organisasjon, region, politikk* s. 301-318: Cappelen Damm Akademisk.
- NSD. (2016). *Krav til samtykke*: NSD Personvernombudet for forskning. Tilgjengelig fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html> (lest 23.01.16).
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14 (1): 15-34.
- Reve, T. & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforl.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold. *Bergen: Fagbokforlaget*.
- Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J. & Fernström, L. (2005). *Strategi - en innføring*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*: Sage.
- Sjøberg, J. & Mauren, A. (2016). *Design- Norge vokser, avisbransjen blør*. Tilgjengelig fra: http://www.aftenposten.no/okonomi/Design-Norge-vokser_-avisbransjen-blør-8359911.html (lest 25.04.2016).
- Skaret, M. (2015). *Fra omstilling til særstilling*: Norwegian Centers of Expertise. Tilgjengelig fra: <http://www.nceclusters.no/siste-nytt/fra-omstilling-til-sarstilling/> (lest 14.11.15).
- Stensvold, T. (2014). *To norske næringsklynger har blitt «Global Centre of Expertise»*. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/artikler/to-norske-naeringsklynger-har-blitt-global-centre-of-expertise/225611> (lest 23.03.16).
- Storey, D. J. & Greene, F. J. (2010). *Small business and entrepreneurship*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Kvalitative metoder en grundbog. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. 5th ed. utg. Chichester: Wiley.
- Vareide, K. (2006). Næringsklynger i BTV.
- Wallevik, K., Aas, T. H. & Mathiesen, H. K. (2013:62). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jacobsen, S. E. (red.) *Innovasjon -organisasjon, region, politikk* s. 45-64: Cappelen Damm Akademisk.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2014). *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse*. 6 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. (2009). Collecting case study evidence. I: *Case Study Research*. Los Angeles: Sage.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide med prosjektledere

Introduksjon

- Forteller om studiet og hvorfor han/hun er valgt som informant.
- Informasjon om anonymitet, og mulighet til å trekke seg.
- Dersom det er noe som er uklart er det bare å spørre meg hva jeg mener.
- Innhente tillatelse til opptak, fordi jeg ønsker å kvalitetssikre sitater (gi samtykkeskjema)
- Starte opptak.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv, utdanning og bakgrunn?
2. Hva er din stillingstittel og hva går jobben din ut på?
3. Hva slags erfaringer har du med næringsutvikling i kreative næringer?
4. Hvordan lenge har du jobbet med kreative næringer?
5. Kan du beskrive arbeidsdagen din?

Overgangsspørsmål

1. Hvilke geografiske områder jobber du som prosjektleder?
2. Hvordan vil du beskrive begrepene kulturelle og kreative næringer?
3. Hvordan vil du beskrive utviklingen i de kulturelle og kreative miljøene som PI jobber mot?
4. Hva er ønsket målsetning?

Nøkkelspørsmål:

Vekst

1. Hvilke tiltak har PI satt i gang for å skape vekst i kulturnæringene?
2. Hvordan legger dere til rette for innovasjon?
3. Hvordan skaper dere nye kunnskapsbaserte arbeidsplasser?
4. Hva mener du skal til for å lykkes med vekst innen kreative næringer?
5. Har dere noen suksesshistorier?
6. Er det noe du opplever som hindrende i forhold til å skape vekst?
7. Hvor står dere nå i forhold til målene dere ønsker å oppnå?

Samhandling

1. Hvordan vil du beskrive prosessen med å etablere et nettverk? (fremgangsmåte)
2. Hva synes du gikk godt i prosessen?
3. Hvilke aktører har vært viktig å samarbeide med i løpet av prosjektperioden?
4. Hvorfor er det viktig at disse bedriftene har et nettverk?
5. Hva skapes/gjøres i disse nettverkene som ikke bedriftene/aktørene kan gjøre alene?
6. Hva er merverdien for dere og de andre som er med?
7. Hvilke eventuelle hindringer/utfordringer har de formelle nettverkene?
8. Kunne de fungert bedre/gitt bedre merverdi for bedriftene (potensiale for forbedring)? Hvordan?
9. Hvilke andre arenaer for samhandling og nettverksbygging er viktige for PI (både formelle og uformelle)? (Konferanser, kurs, festivaler, arrangement, felles prosjekt, spesielle sosiale settinger etc)

Uformelle samhandlingsarenaer

1. Hvordan er de uformelle samhandlingsarenaene/nettverkene organisert?
2. Hva gjør at aktører kommer sammen?
3. Hvem tar initiativ til å komme sammen?
4. Hva kreves av deg i disse uformelle nettverkene?
5. Hva er din/deres bedrift sin motivasjon for å være på disse uformelle arenaene? Hva får dere igjen for å være med?
6. Hva skapes/gjøres (forsterkes) i disse nettverkene som ikke bedriften kan gjøre alene, eller som ikke skjer i formelle nettverk / hva er merverdien for dere og de andre som er med?
7. Hvilke eventuelle hindringer/utfordringer har de uformelle nettverkene? Kunne de fungert bedre (potensiale for forbedring)? Hvordan?

Avslutning/oppsummering

- Oppsummere funn. Har du noe du ønsker å tilføye?
- Kan du lese gjennom når intervjuet er transkribert, slik at det du har sagt er blitt forstått riktig?
- Er det greit om jeg tar kontakt med deg dersom det er andre oppfølgingsspørsmål?
Tusen takk!

8.2 Intervjuguide med kreative og kulturelle virksomheter

Introduksjon

- Forteller om studiet og hvorfor han/hun er valgt som informant. (
- Informasjon om anonymitet, og mulighet til å trekke seg.
- Dersom det er noe som er uklart er det bare å spørre meg hva jeg mener.
- Innhente tillatelse til opptak, fordi jeg ønsker å kvalitetssikre sitater
- Gi samtykkeskjema
- Starte opptak.

Bakgrunnsinformasjon

- Bosted
- Om virksomheten
- Etableringsår
- Omsetning siste året
- Hvor mange ansatte er det i bedriften?

Overgangsspørsmål

1. Hvilke geografiske områder har du kunder?
2. Hvordan opplever du det å jobbe i Drammen?
3. Hvordan strukturer du arbeidshverdagen din?

Samlokalisering

1. Hvordan vil du beskrive Brodahl Gummivarefabrikk?
2. Hvordan opplever du å ha arbeidsplassen/kontoret her på (Brodahl Gummivarefabrikk)
3. Hvilke forventinger hadde du?
4. Hvordan fikk du kjennskap til dette lokalet?
5. Hvor ofte er du her?
6. Hva synes du om miljøet her?
7. Hva hadde vært annerledes hvis du hadde hatt hjemmekontor i stedet?
8. Hvordan er det her sammenliknet med 4. etasje på Union Scene?
9. Hva hadde vært annerledes hvis du ikke hadde vært med i denne samlokaliseringen?
10. Hva synes du kunne vært annerledes?
11. Hva synes du fungerer bra?

Regional klynge

1. Er du medlem av en regional næringsklynge?
2. Hvilken betydning har det for din virksomhet?
3. Hvordan har prosessen med å etablere denne klyngen vært?
4. Hvilken rolle har PI hatt i denne klyngen?
5. Har virksomhetene felles mål?
6. Hvordan har relasjonen mellom PI og virksomhetene her vært?
7. Hvordan vil du beskrive tilgang til komplementær kunnskap?
8. Andre ressurser som er tilgjengelig gjennom dette miljøet?
9. Hva savner du av informasjon, kunnskap eller ressurser?

10. Er det noen konkurrerende virksomheter?
11. Hvordan påvirker dette din bedrift?
12. Hvordan ville du opplevd å få inn en konkurrerende virksomhet?

Samhandling

1. Har din bedrift felles prosjekt med andre virksomheter her?
2. Hvordan opplever du relasjonene mellom bedriften her?
3. Hvordan opplever du din relasjon til andre bedrifter?
4. Hvordan skaffer dere felles oppdrag?
5. Hvem tar initiativ til å arrangere dette?
6. Har dere noen felles arenaer?
7. Hvilke tilbud finnes det av kurs og seminarer?
8. Er det noen her i miljøet som arrangerer kursene?

Vekst

1. Hvilken betydning har dette for din virksomhet?
2. Har du opplevd en forskjell i omsetning eller antall kunder etter at du valgte å bli en del av samlokaliseringen?
3. Er det behov for flere ansatte?
4. Hvor er denne bedriften om 3 år (markeder, antall ansatte)?
5. Hva mener du er viktig forutsetninger for å være der om 3 år?

Avslutning/oppsummering

- Oppsummere funn. Har du noe du ønsker å tilføye?
- Kan du lese gjennom når intervjuet er transkribert, slik at det du har sagt er blitt forstått riktig?
- Er det greit om jeg tar kontakt med deg dersom det er andre oppfølgingsspørsmål?
Tusen takk!

8.3 Informasjons- og samtykkeskjema

Bakgrunn

Masterstudiet i Entreprenørskap og innovasjon, ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet gir mulighet for å undersøke en selvvalgt problemstilling. Informasjonen fra intervjuet vil brukes til videre studie og ferdigstilling av en masteroppgave. Tema for prosjektet er innovasjonsselskapets rolle som utviklingsaktør.

Hva innebærer studiet

Hensikten med dette studiet er å få innsikt i hvordan et innovasjonsselskap tilrettelegger for vekst i kreative og kulturelle næringer. Ved å bidra i denne undersøkelsen kan man øke forståelsen for hvordan en samlokalisering fungerer.

Lagring og sletting av informasjon

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som helhet og transkriberes i ettertid. Det vil også bli tatt notater underveis. Informasjonen vil være lagret elektronisk på PC og mobil, og det vil være kun meg og min veileder som har tilgang til datamaterialet. Når prosjektperioden er ferdig i mai 2016, og sensur foreligger, vil innsamlet data slettes.

Konfidensialitet

All informasjon skal behandles konfidensielt og navn og andre gjenkjennelige fakta som oppgis skal behandles anonymt. Ved å delta i dette studiet har du rett til innsyn der informasjon om deg er benyttet, og har rett til å korrigere opplysninger som kan være feil.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å svare på denne undersøkelsen. Dersom du ikke ønsker å delta kan du trekke deg både før, underveis og etter studiet uten å begrunne hvorfor. I så fall vil innsamlet informasjon slettes og holdes utenfor dette studiet.

Samtykkeerklæringen kan undertegnes dersom du ønsker å delta på studiet. Hvis du ombestemmer deg eller har spørsmål i ettertid kan du kontakte intervjuer på tlf. 978 839 26 eller shazana.koser.zaman@nmbu.no. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning (NSD), Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykkeerklæring:

<input type="checkbox"/> Jeg ønsker å delta i studien	<input type="checkbox"/> Bekrefter å ha gitt informasjon om studien
Sted, dato – Informant	Sted, dato – Intervjuer

8.4 Oversikt over datakilder

Dybdeintervju

Samtaler med prosjektledelsen (2 informanter)

Samtaler med virksomheter (5 informanter)

Nettsider/hjemmesider

www.brodahlsommivarefabrikk.no - Felles nettside for alle aktørene

www.kompus.no – Næringsmiljøet i fjerde etasje på Union Scene

www.papirbreddeninnovasjon.no – Caseorganisasjonens hjemmeside

<https://www.facebook.com/brodahlsommivarefabrik/?fref=ts> - Felles hjemmeside for gründere, bedrifter og organisasjoner i samlokaliseringen

Organisasjonsdokumenter:

Prosjektsøknad til Kulturdepartementet

Rapport 1. driftsår (01.09.12-09.09.13) «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud» - 20. september 2014

Rapport 2. driftsår (01.11.13-31.10.14) «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud» 28. november 2014

Rapport 3. driftsår (31.10.14- 01.02.16) «Samlokalisering og næringsklynge for kreative næringer i Drammen og Buskerud» - 29. februar 2016

Brev om KULE KURT LYNG – Offentlig oppmerksomhet

Nyhetsartikler: Om Brodahls Gummivarefabrik

<http://drm24.no/nyheter/er-dette-byens-best-bevarte-hemmelighet-1642412>

<https://www.facebook.com/nrkbuskerud/videos/10154104946417664/?fref=nf>

<https://tv.nrk.no/serie/distriktsnyheter-oestafjells/DKTE99031616/16-03-2016#>

Seminar og samlinger:

1. Asker Kulturhus (25/01-16)
2. Pilot 5, Brodahls Gummivarefabrik (31/03-16)
3. Pilot 6, Union Scene (30/06-16)



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway