



Universitetet
i Stavanger

DEN MARITIME KLYNGEN PÅ MØRE

**Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen når balansen mellom lokalt
og ikke-lokalt eierskap endres?**

Rebecca Dalen

Veileder: Kristin Engh

Masteroppgave i Endringsledelse

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2019

FORFATTER:

Rebecca Dalen

VEILEDER:

Kristin Engh

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

DEN MARITIME KLYNGEN PÅ MØRE: Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen når balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap endres?

EMNEORD/STIKKORD:

Næringsklynge, ressursbasert teori, maritim,

SIDETALL:

74

STAVANGER

Rebecca Dalen

Rebecca Dalen

.....
14.01.19

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Forord.....	5
1 Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	8
2 Vitenskapsteoretiske momenter og metodisk tilnærming	11
2.1 Forskningsdesign	11
2.2 Forskningsmetode.....	12
2.3 Casestudier	13
2.4 Valg av respondenter	14
2.4.1 Valg av aktører	14
2.4.2 Valg av respondenter fra aktørene	14
2.5 Intervju.....	14
2.5.1 Utforming av intervjuguide	15
2.6 Gjennomføring av intervjuene	16
2.6.1 Forskereffekt og intervjuatferd	16
2.7 Analyse av datamaterialet	17
2.8 Metodisk kvalitet.....	17
2.8.1 Validitet	17
2.8.2 Reliabilitet	17
3 Teoretisk tilnærming og empiri	20
3.1 Næringsklyngebegrepet.....	20
3.1.1 Økonomisk geografi: Sentripetale- og sentrifugale krefter	23
3.2 Ressursbaserte teorier	24
3.2.1 Ressurstyper.....	25
3.2.2 Forutsetninger	26
3.2.3 Relasjoner.....	27
3.3 Relasjonelle forutsetninger i næringsklynger	28
3.3.1 Geografisk og kulturell nærhet	28
3.3.2 Klyngeidentitet.....	31
3.3.3 Gjensidig tillit.....	32

3.3.4 Åpen informasjons- og kunnskapsdeling.....	33
3.4 Samarbeid i næringsklynger	33
4 Empiri: Den maritime klyngen på Møre	36
4.1 Eierskapets familiære bånd til regionen	37
4.2 Eierskapsbalansen i klyngen	38
5 Resultater og diskusjon	40
5.1 Forskningsspørsmål 1 – Hvordan påvirkes klyngens identitet, og geografiske og kulturelle nærhet?.....	40
5.1.1 Hvordan påvirkes den geografiske nærheten?	41
5.1.2 Hvordan påvirkes den kulturelle nærheten?.....	43
5.1.3 Hvordan påvirkes klyngeidentiteten?	47
5.1.4 Konklusjon Forskningsspørsmål 1	48
5.2 Forskningsspørsmål 2 – Hvordan påvirkes tilliten og den åpne informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen?	48
5.2.1 Konklusjon Forskningsspørsmål 2	51
5.3 Forskningsspørsmål 3 – Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen av endringene i de relasjonelle forutsetningene?.....	51
5.3.1 Samarbeidet i klyngen i forkant av oljeprisfallet i 2014.....	51
5.3.2 Endringene i de relasjonelle forutsetningene sett mot samarbeidet i klyngen	52
5.3.3 Konklusjon Forskningsspørsmål 3	60
5.4 Besvarelse av studiens problemstilling	60
5.4.1 Ringvirkningene av endringer i klyngens samarbeid.....	63
6 Konklusjon.....	65
6.1 Kortfattet konklusjon	65
6.2 Avsluttende kommentarer og bemerkninger	65
7 Litteraturliste	67

Sammendrag

I denne oppgaven blir det undersøkt hvordan samarbeidet i den maritime klyngen på Møre endres når det skjer en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap. Dette vil gjøres gjennom en grundig analyse av klyngens relasjonelle forutsetninger og samarbeid. For å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen har respondenter fra sentrale aktører blitt intervjuet, og dette har gitt et solid datagrunnlag. Teorikapitlet har en eklektisk tilnærming hvor ressursbasert teori og næringsklyngeteori presenteres og knyttes sammen.

Klyngen på Møre har vært verdensledende innen bygging av store, avanserte offshorefartøy. Imidlertid har klyngen hatt store utfordringer som følge av den generelle svekkelsen i oljebransjen i etterkant av oljeprisfallet i 2014. Mange aktører i klyngen har problemer med lav lønnsomhet, og lokalt eierskap har hatt utfordringer med å beholde sine eierandeler. Klyngen har derfor opplevd en tilvekst av ikke-lokalt eierskap.

Ved skifte fra lokalt til høyere grad av ikke-lokalt eierskap påvirkes de relasjonelle forutsetningene i klyngen, og dette svekker det eksisterende samarbeidet. Graden av påvirkning vil være avhengig av om det ikke-lokale eierskapet har et kortsiktig- eller langsiktig investeringsperspektiv.

Forord

Til dere som alltid er der – Mamma, Pappa, Stemamma, bror, svigerinne, Anna, Caroline og Steffen. Uten dere ville ikke livet vært det samme. Til Mia – tantes lille skatt. Til den fine kjæresten min. Du er best. Til veileder, Kristin Engh. Takk for god veiledning og tålmodighet.

Skrevet med kjærleik i Norge, Finland, Sverige, Danmark, Storbritannia, Oman, De forente arabiske emirater, Kina, Singapore, Malaysia, Thailand, Kambodsja, Vietnam, Frankrike, USA og Cuba.

1 Innledning

På 70-tallet begynte oljeindustrien å skyte fart i Norge, og den maritime klyngen på Møre så muligheten til å ekspandere inn i offshorenæringen samtidig som det ble et økende behov for offshorefartøy og de opplevde en nedgang i etterspørsel i fiskebåtbygging.

Lønnsomheten i den maritime klyngen på Møre har vært enorm, og klyngen har opparbeidet seg en sterk global posisjon i bygging av store, avanserte offshorefartøy for oljeindustrien. Klyngen har blitt kjent for å være unik som følge av sin tilnærmede komplette offshorefartøy-verdikjede, med bedrifter for skipsdesign, skipsverft, produksjon av spesialisert utstyr og tjenester, og rederier. I tillegg har klyngen et sterkt miljø for FoU, utdanning, og leverandører av bank-, finans- og justjenester.

Klyngen har blitt kjent for sin evne til å både samarbeide og konkurrere, og klyngens uoffisielle slagord har blitt: «*Vi samarbeider når vi kan og konkurrerer når vi må*». Denne evnen til å samarbeide har blitt sett på som en av klyngens store suksessfaktorer og konkurransefortrinn, og som forutsetning for klyngens evne til innovasjon og hurtige omstilling. Samarbeidet har opphav fra de gode relasjonelle forutsetningene til klyngen. Klyngen har hatt en geografisk og kulturell nærhet som har forenklet samarbeidet mellom aktørene, det har vokst frem en sterk klyngeidentitet blant aktørene som har skapt en enhetsfølelse, det har vært en gjensidig tillitt og åpen informasjons- og kunnskapsdeling mellom aktørene. Dette har bidratt til gode samarbeidsprosesser hvor klyngens potensielle synergier har blitt realisert og ført til verdiskapning.

Imidlertid har klyngens lønnsomhet blitt sterkt redusert som følge av den generelle svekkelsen i oljebransjen i etterkant av det dramatiske oljeprisfallet i 2014. Flere selskaper har hatt store utfordringer med å fortsette driften, og på klyngenivå har man også opplevd store utfordringer.

Klyngen har siste årene opplevd at lokalt eierskap har falt fra. Blant annet har to av de historisk store lokomotivene i klyngen, Farstad Offshore og Kleven Verft, hatt eierskifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap. De to familiene har lenge hatt svært synlige roller og vært pådrivere for samarbeidet i klyngen. Generelt har klyngen hatt eierskap som har vært svært

aktiv i klyngesammenheng, og eksisterende studier og undersøkelser har lagt vekt på at et sterkt lokalt eierskap med dype røtter i klyngen har vært viktig for å skape de gode relasjonelle forutsetningene til klyngen og fasilitert til effektivt samarbeid mellom klyngens aktører. En spennende problemstilling er altså hvordan samarbeidet i klyngen påvirkes av at det skjer en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap.

1.1 Problemstilling

Studien vil forsøke videreføre og utvikle analysene av den maritime klyngen på Møre, med fordyping i hvordan samarbeidet i klyngen påvirkes av endringer i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap.

Problemstillingen som ønskes besvart er:

Den maritime klyngen på Møre: Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen når balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap endres?

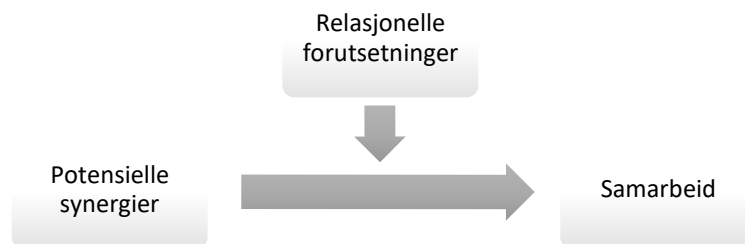
Problemstillingen vil bli forsøkt besvart gjennom en grundig analyse av den maritime klyngen, og med en strukturert tilnærming hvor det formuleres tre forskningsspørsmål. Empiri viser en sentral sammenheng i at klyngens gode relasjonelle forutsetninger og klyngens evne til å samarbeide og utnytte potensielle synergier. De gode relasjonelle forutsetningene oppfattes som klyngens kjerneressurs (Dalen, 2015; Menon Economics, 2016). Forskningsspørsmålene vil derfor ta utgangspunkt i definisjonen av relasjonelle forutsetninger, se under.

«Relasjonelle forutsetninger vil si klyngens evne og vilje til å realisere potensielle synergier, og vil være avhengig av; 1) Geografisk og kulturell nærhet 2) Klyngeidentitet 3) Gjensidig tillit 4) Åpen informasjons- og kunnskapsdeling mellom aktørene i klyngen» (Menon Economics, 2016).

Definisjonen danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan påvirkes klyngens identitet, og geografiske og kulturelle nærhet?
- 2) Hvordan påvirkes den gjensidige tilliten i klyngen?
- 3) Hvordan påvirkes informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen?

Under er en visuell fremstilling av tanken bak problemstillingen, sammenhengen mellom relasjonelle forutsetninger og samarbeid.



Det er viktig å presisere bruken av begrepet samarbeid og ikke samhandling. Selv om ordet samarbeid ofte brukes for å beskrive prosessene i klyngen vil det riktige begrepet i mange sammenhenger være samhandling. Forskjellen ligger i at samarbeid kan skje sekvensielt, mens man ved samhandling har en felles deltakelse mens man arbeider sammen. Altså kan man samarbeide uten å samhandle. I denne oppgaven vil ordet samarbeid være en fellesbetegnelse for samarbeid og samhandling. Kandidaten føler at denne forenklingen ikke vil gå på bekostning av studiens intensjon, og at det vil vanskeliggjøre respondentenes frie refleksjoner om man skal be dem skille mellom samarbeid og samhandling. I tidligere empiri omkring klyngen har det også vært tydelig at det er en svært glidende overgang mellom samarbeid og samhandling i klyngen, og det derfor vil være svært krevende å skulle skille de to (Andersen, 2013; Dalen, 2015; Strong et al., 2011).

Ordet «klynge» blir brukt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. I dette begrepet ligger det at studien vil se på det overordnede klyngenivået. Det er lite forskning omkring hvordan klyngen påvirkes av at man får en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap, og omfangsbegrensningen til denne studien gjør at man må gjøre noen

begrensninger. Studien vil se på samarbeid på governance-nivå, altså samarbeidet mellom eiere, styret, og ledelse. Dette begrunnes i at det er denne delen av organisasjonene som sitter med den daglige ledelsen og beslutningsmyndigheten, og som har mulighet til å tillate og legge til rette for samarbeid mellom aktører i klyngen. Det vil imidlertid kommenteres på andre nivåer når dette fremstår som særlig relevant.

Som generell kommentar vektlegges det at klyngen har vært kjent for å ha et svært aktivt, lokalt eierskap som har vært «hands on» i utviklingen av klyngen og regionen. Det er også gjerne i de store og ressurssterke lokomotivene i klyngen det har vært et aktivt, lokalt eierskap, og hvor det i dag er store utfordringer knyttet til det å holde på eierskapet. Det vil derfor være et viktig skille mellom lokalt eierskap og aktivt, lokalt eierskap. I denne studien blir det drøftet hva som skjer med samarbeidet i klyngen når det aktive, lokale eierskapet forvitrer. Bakgrunnen for dette er som nevnt at det er nettopp dette eierskapet som har vært pådrivere for å utvikle klyngen i et fellesskap.

I kapittel 2 presenteres og grunngis de metodiske valgene. Ut ifra problemstillingens natur ble semistrukturerte intervjuer valgt som empirisk metode. I kapittel 3 gis en teoretisk gjennomgang. Her vil de ulike teoretiske tilnærmingene presenteres og drøftes. Som følge av studiens natur vil det være en eklektisk tilnærming i teorikapitlet. I kapittel 4 beskrives kort den maritime klyngen på Møre. I kapittel 5 drøftes funnene fra undersøkelsene og problemstillingen besvares. I kapittel 6 gis implikasjoner av studien og konkluderende bemerkninger.

2 Vitenskapsteoretiske momenter og metodisk tilnærming

I dette kapitlet presenteres ulike metodiske tilnærminger, og de metodiske valgene grunngis.

2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den generelle planen for hvordan en vil gå frem for å besvare problemstillingen (Sanders, Lewis & Thornhill, 2012).

Jacobsen (2005) skriver om to hovedformer for forskningstilnærminger, induktiv og deduktiv tilnærming. Ved induktiv tilnærming går man fra empiri til teori uten at dette betyr at teoriutvikling er målet. Ved induktive tilnærming benyttes ofte utforskende forskningsdesign. Ved å bruke denne typen design vil man kunne opparbeide seg kunnskap på områder hvor det er lite tilgjengelig forskning fra før. Den deduktive tilnærmingen går motsatt vei, fra teori til empiri. Her vil studien søke å bekrefte eller avkrefte hypoteser og antakelser om tema hvor det allerede er mye tilgjengelig forskning (Dalen, 2015).

I denne studien vil det være en induktiv tilnærming hvor hensikten er å utvikle forståelse for hvordan samarbeidet i klyngen påvirkes av endringer i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap.

Valg av forskningsdesign vil ha mye å si for studiens gyldighet, og derfor er det viktig å ta utgangspunkt i hvordan man best kan besvare problemstillingen når man velger forskningsdesign. For å systematisere de ulike forskningsdesignene kan man klassifisere de i to dimensjoner:

- 1) Om studien går i bredden (ekstensivt) eller i dybden (intensivt)
- 2) Om studien er utforskende, beskrivende eller forklarende (kausale)

Å gå i dybden handler om hvor mange variabler som ønskes undersøkt, mens å gå i bredden handler om hvor stort antall enheter man ønsker å undersøke. Det ideelle ville vært å gå både i bredden og dybden, men av ressursmessige hensyn er det sjelden at dette lar seg gjennomføre (Dalen, 2015; Jacobsen, 2005). Den andre dimensjonen er om designet er utforskende, beskrivende eller forklarende (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Med bakgrunn i problemstillingens formulering og natur vil det være mest hensiktsmessig å velge et intensivt og utforskende forskningsdesign med kvalitativ metode. Målet for studien er å identifisere hvordan samarbeidet i klyngen endres når det skjer endringer i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap. Studien har som mål å skape en nærhet til intervjuobjektene, og gå mest mulig i dybden med få undersøkelsesobjekter og et mangfold av variabler (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Ved å bruke et intensivt design ønsker studien å få en dypere innsikt i problemstillingen, og forsøke se sammenhenger og mønstre. Målet med studien er ikke å få resultater i tallmateriale, men å utforske og forstå respondentenes meninger og erfaringer (Blaikie, 2012; Gudmundsdottir, 1992). Det finnes også få eller ingen kvalitative studier med lignende problemstilling, og undersøkende design er derfor et naturlig valg. Gyldighetsområdet for denne studien vil være begrenset da man ikke kan se på utvalget som representativt for hele populasjonen (Dalen, 2015, s. 8; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Men studien vil kunne gi bedre innsikt i hvordan endringer i balansen mellom lokalt og ikke lokalt eierskap påvirker samarbeidet i klyngen.

2.2 Forskningsmetode

Yin (2009) skriver at de fleste fenomener kan studeres både med kvalitativ og kvantitative metoder, og metodene skal derfor ikke ansees som konkurrerende men heller som komplementære. Det metodiske valget må tas ut ifra forskningsspørsmålenes natur og dybden en ønsker i studien. Hovedforskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er at den kvantitative metoden transformerer data til tall og bruker statistiske analyser til tolkning, mens den kvalitative metoden søker å øke forskerens forståelse og tolkning av informasjonen som en tilegner seg gjennom undersøkelser og lar seg ikke tallfeste på samme måte. Enkelt sagt kan man si at kvantitative metoder gir resultat i tall og kvalitative metoder gir resultat i ord. Imidlertid søker begge metodiske tilnærmingene å øke forståelsen av samfunnet vi lever i, og hvordan individer og grupper av individer og institusjoner handler og samhandler (Blaikie, 2010; Dalen, 2015, s. 8; Holme & Solvant, 1996; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

I denne studien vil en kvalitativ forskningsmetode være å foretrekke. For det første er det en utfordring som nylig har oppstått. Tidligere har man hatt et sterkt lokalt eierskap i klyngen, men i etterkant av det kraftige oljeprisfallet har lønnsomheten i klyngen falt og det har vært utfordrende for bedriftene å fortsette driften. For det andre baserer studien seg på et intensivt og utforskende design som forsøker å gi en dypere forståelse for å kunne beskrive,

forstå og besvare de tre forskningsspørsmålene. Basert på dette vil en kvalitativ metode være å foretrekke. Det er ikke ønske om resultater presentert som tall (Ringdal, 2001). Validiteten og reliabiliteten vil styrkes ved å gå i dybden, og det vil være fokus på å oppnå dypere forståelse ved å bruke god tid med få intervjuobjekter fremfor mange.

De vanligste formene for informasjonsinnhenting innen kvalitativ metode er observasjoner, dokumenter, intervju, dagbøker, fotografier, kort og diagrammer. I denne studien vil det være mest hensiktsmessig og naturlig å gjøre intervjuer for å hente informasjon. Intervjuer vil gi et sterk informasjonsgrunnlag og gi mulighet til å gå dypere i temaer (Blaikie, 2012; Dalen, 2015, s. 9).

2.3 Casestudier

Et casestudie tar utgangspunkt i en gitt kontekst, på et sted eller et system. Casestudier deles inn i to dimensjoner:

- Single eller multiple casedesign
- Holistiske (én analyseenhet) eller embedded (flere analyseenheter).

Multiple casedesign tar for seg flere case, og det vil være mulig å undersøke forskjeller mellom casene. I denne typen design kan konteksten til de forskjellige casene være ulike. Å identifisere mønstre og funn mellom casene vil ofte være et mål for denne typen studier, og det er derfor viktig at casene velges nøye slik forskeren kan gjøre seg opp en mening om man finner like eller ulike resultater i de ulike casene. Forskjellen mellom holistisk og embedded er at ved embedded deles igjen casene opp i ulike enheter, mens ved holistisk design sees hvert case som en enhet (Dalen, 2015, s. 9; Yin, 2013).

I denne studien vil det tas i bruk multippelt, holistisk casedesign. Studien ønsker å se de ulike selskapene/casene i sine unike kontekster. Det ville også blitt for ressurskrevende å intervju flere respondenter fra samme aktør. Det sies også at funnene fra en multippel casestudie ofte oppfattes som mer interessant da studien i sin helhet oppfattes som mer robust. Derfor sies det ofte at multiple casestudier har høyere validitet. En ulempe er imidlertid at det kreves mye ressurser og tid for å kunne gjennomføre en en multippel casestudie (Yin, 2009).

Undersøkelsene i denne studien gjennomføres i et kort tidsrom i omgivelser som er i stadig endring. Studien legger vekt på aktørenes verden, og søker å beskrive respondentenes oppfattelse av situasjonen i klyngen. Studien ansees å være en tversnittundersøkelse.

2.4 Valg av respondenter

Ved valg av respondenter vil det være viktig å vektlegge to ting; hvilke organisasjoner som er mest relevant å ta med i utvalget, og hvilke personer i organisasjonene som er mest hensiktsmessig å intervju.

2.4.1 Valg av aktører

Det ble gjort heterogent utvalg, og det ble gjennomført 6 intervjuer. Ved å benytte heterogent utvalg skapes en maksimal variasjon i datamaterialet som samles inn. Selv om utvalget er relativt lite, vil semistrukturerte intervjuer avdekke ulike meninger, erfaringer og opplevelser knyttet til forskningsspørsmålene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Dette er styrken med heterogent utvalg, og for å benytte seg av denne styrken vil det være viktig å identifisere de ulike karakteristikaene (utvalgsriteriene) for utvalget på forhånd. I denne studien er det valgt respondenter fra ulike typer virksomheter, og det er intervjuet både ledere men også eiere fra virksomhetene. Utvalget er ikke gjort proporsjonalt for virksomhetstypene i populasjonen. Det vil derfor ikke være mulig å generalisere funnene fra studien, men dette er heller ikke formålet med denne typen utforskende studie (Dalen, 2015, s. 10).

2.4.2 Valg av respondenter fra aktørene

Ved valg av respondentene er det forsøkt å velge personer som har innsikt og kunnskap til å forstå, reflektere og kunne svare på spørsmålene. Alle respondentene er fra det originale utvalget, og det har derfor ikke oppstått systematisk deltakelseskjevhet i og med de som ble ansett som best egnet til å besvare spørsmålene faktisk har blitt intervjuet.

2.5 Intervju

Det har blitt gjennomført individuelle intervjuer ansikt til ansikt med respondentene.

Intervjuer kan variere i grad av struktur, helt fra strukturerte til ustrukturerte intervjuer. I denne studien har det vært mest hensiktsmessig å bruke en semistrukturert intervjuform fordi:

- 1) Det skal tas i bruk et intensivt forskningsdesign. Dette effektiviserer informasjonsinnhenting, og skaper rom for fleksibilitet slik respondentene kan prate fritt om tema, og åpner for oppfølgings spørsmål (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).
- 2) Det er svært ønskelig å skape et personlig og fortrolig bånd til respondentene slik de reflekterer fritt rundt tema (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).
- 3) Spørsmålene er komplekse, og det vil være behov for fleksibilitet for å kunne variere rekkefølge og logikk slik man kan berøre flest mulige sider av problemstillingen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).
- 4) Det er nødvendig med stor informasjonsmengde som gjør at man har behov for mye tid med hver respondent (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).

Åpne individuelle intervjuer er svært tidkrevende ved at man ender opp med store mengder informasjon som skal bearbeides. Imidlertid er det i denne studien relativt få intervjuobjekter, og denne typen informasjonsinnhenting avsees derfor som hensiktsmessig. I tillegg var ønsket å forsøke hvordan den enkelte respondent fortolker og legger mening i temaene som skal belyses (Jacobsen, 2005).

Intervju som informasjonsinnhentingsmetode har ofte blitt kritisert og beskyldt for å være idealistisk og individualiserende i og med den fokuserer på enkeltmenneskers meninger og ser bort fra sosiale og materielle strukturer og rammevilkår (Repstad, 2007, s. 76). Dette er imidlertid noe som har vært bevisst rundt, og som har blitt tatt hensyn til gjennom å være bevisst på at respondenten kan ha meninger som kanskje ikke er representativ for virksomheten de tilhører.

2.5.1 Utforming av intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden har de brede spørsmålene blitt stilt først, og de konkrete avslutningsvis. På denne måten har det blitt unngått at respondentene «avslører» hvilke konkrete svar som har vært mål for intervjuet og forsøkt gi «korrekte» svar. Denne tilnærmingen er en motsetning til hva som er vanlig, hvor man ofte begynner med de konkrete spørsmålene for så å gå over til de brede. Intervjuguiden har heller ikke blitt fulgt slavisk om intervjuene har hatt god flyt, men det har heller blitt skiftet mellom ulike temaer og spørsmål etter hvert som respondentene selv har beveget seg mellom temaer.

Intervjuguiden har derfor blitt brukt som en «sjekkliste» for intervjuet med utgangspunkt fra forskningsspørsmålene.

2.6 Gjennomføring av intervjuene

Alle respondenter ble kontaktet 2 uker i forkant av intervjuene. Det ble informert kort om kandidat, oppgavens hensikt og det ble gitt praktiske opplysninger. Respondenten fikk selv velge sted for intervjuet for å skape trygghet og god atmosfære for intervjuene. På denne måten ble konteksteffekten redusert.

4 intervjuer ble gjort ansikt til ansikt og 2 ble gjort over telefon. I starten av intervjuet fortalte kandidat litt om seg selv og bakgrunn, og det ble også gjort en kort gjennomgang av strukturen for intervjuet. Det ble bedt om samtykke til å ta opp intervjuene, og det ble opplyst om at de ville bli helt anonymisert. Det ble også gitt beskjed om at de når som helst kunne be om at opptaket ble stoppet og/eller avslutte intervjuet. Opptaket ble deretter satt på mens respondenten så på, dette for å symbolisere at ingenting ville bli gjort uten respondentenes samtykke.

På slutten av intervjuene ble det gjort en kort oppsummering, og respondentene ble spurt om det var noe de ønsket legge til utover hva som hadde blitt dekket av intervjuet. De ble også spurt om det var ok om de ble kontaktet i etterkant om det var noe som fremsto uklart ved gjennomgang av opptakene. Deretter ble båndopptakeren skrudd av og lagt bort.

Rett i etterkant av intervjuene brukte kandidat noen minutter på å skrive ned tanker og generelle oppfatninger fra intervjuet for å forenkle bearbeidelse og analyse av datamateriale i etterkant.

2.6.1 Forskereffekt og intervjuatferd

Det er viktig å være bevisst på hvordan forskereffekter påvirker intervju. Det var under intervjuene bevissthet på nonverbale effekter som gester, kroppsspråk, blick, dufter og klær, og verbale effekter som strukturen i samtalen og måten spørsmål ble stilt på. Kandidat gikk inn i intervjusituasjonen med en nøytral innstilling og som en aktiv lytter for at intervjuobjektene skulle reflektere fritt og dele meninger, erfaringer og refleksjoner. For å oppnå en mest mulig fortrolig samtale forsøkte kandidat opptre empatisk, respektfull og lite truende (Dalen, 2015, s. 15).

2.7 Analyse av datamaterialet

Opptakene ble ikke transkribert, men opptakene ble lyttet til og det ble tatt notater. Selv om det ved denne metoden oppstår fare for at informasjon blir oversett, fremsto dette som mest effektiv måte å analysere datamaterialet. Og basert på tidligere erfaring og eksisterende arbeidsmetoder fremsto det ikke som at det ville påvirke kvaliteten av datamaterialet ved å gjøre det på denne måten. I etterkant av gjennomgangen ble notatene gjennomgått og delt inn i de ulike gruppene av refleksjoner og tankene i konsepter og kategorier. På denne måten forsøkte analysen å identifisere nye sammenhenger (Dalen, 2015, s. 15).

2.8 Metodisk kvalitet

2.8.1 Validitet

Validitet handler om gyldigheten til data som samles inn. I casestudier nevnes spesielt tre typer validitet som viktig. Intern validitet knyttes til kausalitet, og er mest relevant for forklarende og kausale studier. I relasjon til kvalitative studier kan man bruke intern validitet om undersøkelsene har blitt gjennomført på en slik måte at man måler det man ønsker å finne svaret på. I denne studien vil den interne validiteten forsøkes ivaretatt gjennom et bredt utvalg som kan gi et mangfold av refleksjoner (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Ekstern validitet vil si om man kan generalisere funnene til andre situasjoner. Denne typen validitet vil ikke være ivaretatt i denne undersøkelsen på grunn av valget av forskningsdesign og metode, men generalisering er heller ikke formålet med studien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Begrepsvaliditeten vil si om man måler begrepene man ønsker å måle. Om variablene man måler gir et tilfredsstillende mål på begrepet som man egentlig er ute etter å si noe om. Dette må gjøres gjennom gode operasjonelle definisjoner (Dalen, 2015, s 16). I denne studien er begrepsvaliditeten forsøkt ivaretatt gjennom å operasjonalisere begrepene i problemstillingen nøyaktig, i tillegg til at det i forkant av intervjuene ble gjennomgått rammeverk og teoretisk grunnlag for å ha en forståelse for begrepene og mekanismene som ble undersøkt (Dalen, 2015, s. 17; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Yin (2009) sier at multiple casestudier er kjent for å styrke validiteten til en studie.

2.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet vil si påliteligheten til undersøkelsene, og pålitelighet og troverdighet ivaretas gjennom å ha planer og rutiner for hvordan undersøkelsene gjennomføres og analyseres.

Å bruke tverrsnittstudie med semistrukturerte intervjuer for informasjonsinnhenting vil ha både styrker og svakheter. Denne typen informasjonsinnhenting vil gi mulighet for grundigere og dypere undersøkelser av komplekse områder. Imidlertid kan det å benytte seg av tverrsnittstudie være en svakhet iom man gjennomfører undersøkelsene innenfor et kort tidsrom mens selskapenes omgivelser er i kontinuerlig endring. Altså blir det et «stillbilde» av på et tidspunkt.

Saunders, Lewis & Thornhill (2012) skriver om fire kategorier av trusler mot reliabilitet; deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias.

Deltakerfeil er faktorer som påvirker deltakerens prestasjoner negativt og dermed resulterer i forskjellige resultater på forskjellige tidspunkt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Intervjuene ble holdt ansikt til ansikt, og intervjuobjektene fikk velge tid og sted. Det ble også forsøkt å minimere støy og forstyrrelser under intervjuene.

Deltakelsesbias er faktorer som påvirker deltakeren til å gi unøyaktig svar, og dermed fører til en forvrengning av resultatene i forskningen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Som følge av at oppgavens problemstilling kan oppfattes som et «sensitivt» tema vil det kunne være en risiko for at respondentene tilpasser svarene sine. Imidlertid ble risikoen for dette forsøkt redusert ved å anonymisere intervjuobjektene, men også ved å utfordre intervjuobjektene under intervjuet om det ble tendenser til for mye solskinnshistorie.

Forskerfeil er faktorer som påvirker forskerens tolkning som følger av feil ved innsamling og analysing av data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). For å redusere sannsynligheten for dette ble intervjuene tatt opp, og kandidat kunne være fysisk og psykisk til stede og var en aktiv lytter. Det gjorde det også lettere å stille oppfølgingsspørsmål og å skulle observere hvordan intervjuobjektene agerte. Semistrukturerte intervjuer kan påvirke reliabilitet til studien, men ut ifra studiens utforskende natur fremstår det heller som at semistrukturerte intervju styrker studien. Lavere grad av struktur kan gi opphav til forskerfeil, men dette er en risiko som må tas for å kunne utforske problemstillingen på en hensiktsmessig måte.

Forskerbias er faktorer som påvirker forskerens evne til å behandle og presentere informasjon korrekt og objektivt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Det ble forsøkt å stille åpne spørsmål

for ikke å lede respondentene. Ved analyse av datamaterialet var kandidat også bevisst på hvordan subjektiv tolkning av materialet ville påvirke relabiliteten.

3 Teoretisk tilnærming og empiri

I dette kapitlet presenteres og drøftes ulike teoretiske tilnærminger, og valg av teoretisk retning begrunnes. Teorikapitlet har den hensikt å skulle styrke drøftingen i kapittel 5 og teorikapitlet har en eklektisk tilnærming som følge av studiens omfangbegrensning.

Ressursbaserte teorier (RBT) vil stå i fokus, og det vil være hovedvekt på relasjon som ressurs. Dette begrunnes ut ifra eksisterende empiri hvor klyngens gode relasjonelle forutsetninger blir beskrevet som suksessfaktoren for klyngens vilje og evne til å samarbeide. Dette er også i samsvar med mer tradisjonell næringsklyngeteori hvor relasjoner i klynger ansees som en forutsetning for at næringsklynger skal være i stand til å utnytte potensielle synergier.

I delkapittel 3.1 presenteres næringsklyngebegrepet, i delkapittel 3.2 presenteres hovedtrekkene i ressursbaserte teorier, i delkapittel 3.3 presenteres teori om relasjonelle forutsetninger og i delkapittel 3.4 presenteres teori rundt samarbeid i klynger. Den tradisjonelle næringsklyngeteorien vil ikke presenteres separat, men trekkes inn i delkapittel 3.3. Årsaken til dette er at studien har et ressursbasert perspektiv, og relasjonene i klyngen har lenge blitt ansett som en av klynges kjerneressurser. Det vil derfor være mer naturlig å ha en struktur på teorikapitlet som baseres på RBT kontra tradisjonell næringsklyngeteori.

Som nevnt har teorikapitlet en eklektisk tilnærming, men det har imidlertid vært bevissthet rundt at det ikke skal ha en pragmatisk tilnærming. Med bakgrunn i at studien er av utforskende natur ansees denne eklektiske tilnærmingen å ikke gå på bekostning av studiens kvalitet. Dette støttes også opp av nyere empiri (Jakobsen et. al., 2016; Dalen, 2015).

3.1 Næringsklyngebegrepet

Det har vært mye oppmerksomhet rundt næringsklyngebegrepet de senere år. Originalt stammer begrepet fra industrielle agglomerasjoner som ble lansert av Alfred Marshall i 1890 (Reve & Sasson, 2012). Siden begrepet først ble lansert har deler av næringslivet skiftet fra tradisjonell industri som treforedling og fiskeri til mer kunnskapsintensive næringer hvor det er fokus på deling av kunnskap og kompetanse. Under følger en presentasjon av ulike definisjoner av næringsklyngebegrepet.

Porter (1990) sin definisjon av en næringsklynge er den mest brukte:

«A cluster is a geographically group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities»

Porter sin definisjon er generell, men den fanger opp hovedattributtene til en industriell cluster, altså at det er en klynge av bedrifter som driver beslektet virksomhet – bedrifter som konkurrerer innen en bestemt næring, deres leverandørbedrifter, bedrifter som videreforedler og markedsførere, spesialiserte tjenestebedrifter og FoU-miljø (Reve et al., 1992). En komplett næringsklynge vil ha spesialiserte og sterke aktører innen alle ledd i en verdikjede. I næringsklynger vil det som regel vokse frem tilknyttede bransjeforeninger, og gjerne også private og offentlige organer som har en funksjon i klyngen. Den viktigste delen av definisjonen er imidlertid avhengigheten som skapes mellom bedriftene i det geografiske begrensede området når man snakker om likheter i behov (commonalities) og gjensidig forsterkning (complementarities) (Jakobsen, 2008).

I *Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy* beskriver Porter også klynger som : *“En geografisk konsentrasjon av relaterte virksomheter, spesialiserte leverandører, selgere, og relaterte institusjoner innenfor et felt som konkurrer, men også samarbeider.»* (Porter 2000, s. 15, Egen oversettelse). Her legger Porter vekt på den geografiske nærheten av aktører innenfor en næring hvor man både konkurrerer og samarbeider. Stensvold (2014) trekker også frem samarbeid som et viktig element i en næringklynge: *“En klynge består av bedrifter, universiteter, forsknings- og utviklingsmiljøer som inngår et forpliktende samarbeid for å forsterke samarbeidsbasert utvikling, innovasjonsevne og konkurransekraft”*.

Krugman (1991a) har en lik men litt annerledes definisjon av næringsklynger:

“Clusters are not seen as fixed flows of goods and services, but rather as dynamic arrangements based on knowledge creation, increasing returns and innovation in a broad sense.”

Krugmans (1991a) definisjon legger vekt på at klynger ikke bare påvirker varekryssløpet, men at det også oppstår kunnskapsmessige fordeler av være i en klynge. Og at dette fører til økt

lønnsomhet og innovasjon, og gjør det lettere for at bedrifter velger å samlokalisere (Dalen, 2015).

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). Reve og Sasson (2012) snakker om klynger som: «*en kritisk masse av bedrifter i ulike deler av verdikjeden, verdinettverket eller verdiverkstedet, lokalisert i samme region*» (Reve og Sasson, 2012). De legger vekt på at for å være en næringsklynge så må man være samlokalisert og av et visst antall bedrifter som driver med komplementære aktiviteter.

Malmberg og Power (2006) har en strengere avgrensning til hva som er en sann/ekte klynge ("true clusters"), og de setter fire kriterier som må oppfylles for at det er en ekte klynge. De to første kriteriene er sammenfallende med Porters teori.

- 1) Bedriftene er i samme næring og er lokalisert innenfor et avgrenset geografisk område, og bygger på felles teknologisk kompetanse, eller lignende (Norman & Isaksen, 2009).
- 2) Aktørene samarbeider og konkurrerer – altså er det gitt at det må finnes en arena hvor bedriftene i klyngen kan både konkurrere og samarbeide, og bedriftene må være i stand til å delta på begge arenaer. Det er denne interaksjonen som gjør at det er mulig for informasjon og kunnskap å flyte fritt i klyngen (Dalen, 2015).
- 3) Aktørene må være klar over at de er en del av en klynge, og de må være delaktig i en eller annen form for klyngeaktivitet
- 4) Klyngen må være suksessfull (innovativ, konkurransefordel), og det må være vanskelig for konkurrenter å skulle imitere. Dette kriteriet er det imidlertid uenighet om i og med ikke alle klynger er suksessfulle, og at selv etter en klynge har mistet sine konkurransefortrinn vil aktørene fortsatt være samlokalisert og klyngemekanismer vedvare.

Gjennom årene har det vært tre store teoretikere innen næringsklyngeteorien, Marshall (1890), Krugman (1999) og Porter (1990) (med Reves (2001) videreføring). Krugman (1991a) sine modeller kan sees som pragmatiske videreføring og modelleringer av Marshall (1890) sine prinsipper om industriell agglomerasjoner. Krugman (1991a) tar utgangspunkt i Marshall sine prinsipper om kunnskapsoverføring. Porter (1990) sin diamantmodell gir et godt strategisk analyseverk for å analysere hvordan man kan skape konkurransedyktige klynger. Oppgraderingsmekanismene komplementariteter og kunnskapsspredning som Reve (2001) beskriver er det samme som Marshalls (1890) kunnskapsoverføringer og Krugmans (1991a) ekte og pekuniære eksternaliteter (Dalen, 2015). I delkapittel 3.3 vil teoretikernes ideer omkring relasjoner presenteres og drøftes, men først gis en bredere presentasjon av ressursbaserte teorier i delkapittel 3.2.

3.1.1 Økonomisk geografi: Sentripetale- og sentrifugale krefter

Økonomisk geografi handler om hvor folk velger å bosette seg, hvor eksisterende bedrifter velger å lokalisere sine aktiviteter, og hvor nye virksomheter vokser frem (Norman, 2000). Kraftene som trekker for og imot samlokalisering blir i næringsklyngeteorien kalt sentripetale og sentrifugale krefter (Dalen, 2015; Krugman, 1999).

De sentripetale kreftene trekker for og de sentrifugale kreftene trekker imot samlokalisering. De sentripetale kreftene legger vekt på gevister ved arbeidsdeling og spesialisering, og tar altså utgangspunkt i Marshall sine prinsipper om industriell agglomerasjoner. Å være geografisk lokalisert i nærheten av hverandre skaper et felles arbeidsmarked for arbeidstakere og arbeidsgivere, og et stort hjemmemarked gjør at man får gode eksterne koblinger mellom bedriftene i de ulike leddene i verdikjeden. På denne måten kan prosessene i verdikjeden effektiviseres og dette gir opphav til skalafordeler og kostnadsbesparelser. Om det skapes sterke koblinger mellom aktørene vil man oppleve kunnskapsoverføring mellom aktørene som er samlokalisert (Krugman, 1999; Dalen, 2015).

De sentrifugale kreftene er mindre standard. Immobile faktorer som land- og naturressurser og mennesker i internasjonale markeder kan fungere som sentrifugale krefter - også det at produksjon må legges til hvor man finner nødvendig kompetanse og at man derfor må lokalisere seg tett markedet. At mange bedrifter velger å samlokalisere kan også være med på å presse prisene så mye opp at det overstiger fordelene med å være samlokalisert. Det at

samferdsel og infrastruktur ikke er godt nok utbygd kan være en sentrifugal kraft (Krugman, 1999; Dalen, 2015).

Ofte vil etableringen av aktivitet bero på historiske, sosiale og økonomiske forhold. Når en "kritisk" masse bedrifter har etablert seg i et område kan dette gi opphav til nye former for attraktivitet med å samlokalisere. I den tradisjonelle næringsklyngeteorien blir historiske tilfeldigheter og naturressurser trukket frem som årsak for hvorfor selskaper velger å samlokalisere. Også selvoppyllende profetier i form av forventningen til høy kvalitet på næringsomgivelsene vil fungere som en sentripetal kraft (Marshall, 1890; Krugman, 1999; Dalen, 2015).

3.2 Ressursbaserte teorier

Videre gis en gjennomgang av ressursbaserte teorier og ideer.

Det finnes to dominerende perspektiv innenfor strategilitteraturen:

- 1) Strategi som konkurransemessig posisjonering (Porter, 1990)
- 2) Ressursbasert strategi (RBT) (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)

Strategi som konkurransemessig posisjonering har utgangspunkt i at bedrifter formulerer strategier basert på muligheten for å oppnå bestemte konkurransemessige posisjoner innenfor sin bransje. Ressursbaserte strategier tar utgangspunkt i at bedrifter formulerer strategier med utgangspunkt i ressursene og kompetansen som bedriften rår over. Altså kan man si at strategi som konkurransemessig posisjonering fokuserer på bedriftseksterne forhold, mens de ressursbaserte strategiene ser på bedriftsinterne forhold. RBT står altså i motsetning til Porter (1990) og Five forces hvor man forklarer ulik lønnsomhet og konkurransefortrinn blant selskaper i samme bransje gjennom eksterne faktorer (utenfra-inn syn). Porter mente at ressursene ene og alene ikke utgjorde en verdi for selskapet, men at ressursenes verdi måtte måles ut ifra hvor godt de passet inn i den aktuelle bransjen og hvordan de støttet opp under bedriftens strategi.

“By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.” (Wernerfelt, 1984)

Den viktigste utfordringen for strategisk ledelse er hvordan en bedrift skal sikre seg varige konkurransefortrinn i dagens tøffe marked hvor det er kontinuerlig endring i rammevilkårene. Den ressursbaserte teorien har vært dominerende innen strategisk ledelse de siste tiårene. Viktige bidragsytere innen RBT er Edith Penrose, Birger Wernerfelt og Jay Barney. Barney (1991) var enig med Penrose (1959) i synet av at en bedrift kan beskrives som et knippe ressurser. Litteraturen innen RBT vektlegger også at det er i hvilken grad bedriftene besitter og har tilgang til kritiske ressurser som er avgjørende for konkurransefortrinnet de har i sammenligningen til konkurrentene. Innen RBT er tanken at et selskap må velge strategi ut ifra hvilke unike ressurser selskapet har (Spanos og Lioukas, 2001).

Det finnes mange definisjoner av en ressurs innen litteraturen, og i møte med litteraturen vil det være utfordrende å finne ut hva definisjon forskerne legger til grunn. En ressurs kan defineres som en langsiktig produktivitetmulighet, og denne kan være både materiell og immateriell (Clemons & Row, 1991). Barney (1991) beskriver en ressurs som eiendeler, evner og muligheter, prosesser, samt selskapets egenskaper og kunnskap. Han skriver imidlertid at et selskaps ulike egenskaper kan være en konkurransemessig fordel uten at de trenger å være en ressurs. I dette legger han at ressursene først er en faktisk ressurs når de kan brukes til å utnytte muligheter eller nøytralisere trusler for selskapet.

3.2.1 Ressurstyper

Det finnes mange ulike måter å dele inn de ulike ressursene. Penrose (1959) deler ressursene inn i menneskelige og fysiske. Barney (1991) valgte å dele ressursene inn i tre grupper; fysiske ressurser, personforvaltning/humankapitalressurser og organisatoriske ressurser. Hunt og Morgan (1995) deler ressursene inn i seks grupper; finansielle, fysiske, rettslige, menneskelige, organisatoriske, informasjonsmessige og relasjonsbaserte. Grant (1991) deler ressursene inn i humankapital/menneskelige, organisatoriske, finansielle, omdømme og teknologiske. Clemons (1991) delte ressursene inn i materielle og immaterielle ressurser. Og

Hall (1993) delte videre de immaterielle ressursene inn i to kategorier; kompetanse og verdier. Hvor kompetanse sees som kunnskapen som ansatte og andre interessenter som er tilknyttet bedriften besitter og verdier som juridiske og ikke-juridiske patenter, lisenser, omdømme, datasystemer og leverandørnettverk. Materielle ressurser omtales som lokaler, maskiner og finansielle ressurser og kan sees som grunnressurser som er nødvendig for en bedrift. Immaterielle ressurser betraktes ofte som mer strategiske ressurser. Strategisk kjerne er et begrep som blir brukt, og ledelsen må ivareta og videreutvikle bedriftens kjerneressurser og kompetanse (Knudsen, 2015).

Oppsummert kan man si at man sitter igjen med åtte ulike typer ressurser.

- Fysiske
- Humane
- Organisatoriske
- Finansielle
- Rettslige
- Relasjonsbasert
- Omdømme
- Teknologisk

Felles for de ulike teoretikerne, er at humankapital/menneskelige og organisatoriske ressurser er noe som går igjen men under ulike navn. Sammenligner man de ulike synene på ressurser så ser man at de øvrige kategoriene går igjen på en eller annen måte, enten helt eller delvis i en annen gruppering.

3.2.2 Forutsetninger

Det er fire variabler som må oppfylles for å skape et konkurransemessig fortrinn. Ifølge Barney (1991) er to forutsetninger heterogenitet og immobilitet. I tillegg nevner Peteraf (1993) ex ante – konkurranse og ex post – konkurranse.

- Heterogenitet: Det må være heterogenitet mellom bedriftene i en bransje når det kommer til hvilke ressurser de konkurrerer med. For at en bedrift skal kunne opprettholde et midlertidig konkurransefortrinn må bedriftene ha ulikt ressursgrunnlag og unike ressurser.

- Immobilitet: En ressurs må være immobil i form av at den ikke må kunne flyttes eller kopieres lett av en annen bedrift. En mobil ressurs vil være lett tilgjengelig i markedet og det vil være lett for en konkurranse å anskaffe ressursen. Er en ressurs mobil vil det konkurransemessige fortrinnet med å besitte ressursen fort utjevnes.
- Ex ante – konkurranse: I forkant av utnyttelse av ressursen kan bedriften identifisere og utvikle ressursen for å skaffe seg et verdifullt og unikt konkurransefortrinn. Dette kan skape en «first mover advantage» og fungere som en barriere for konkurrenter (ex ante begrensning).
- Ex post – konkurranse: Dette vil si at bedriften har tilegnet seg en unik posisjon som gjør at det er en konkurransemessig begrensning i markedet for andre bedrifter. Det vil ofte være vanskelig for konkurrenter å identifisere dette unike, og det er ofte sammensatt av flere faktorer og kombinasjoner av ressurser som er utviklet over tid og blitt en del av bedriftens særegne kultur. Dette vil ofte være vanskelig og kostbart å kopiere.

En bedrift hvor man finner ressurser med en av disse elementene vil ifølge RBT være i stand til å skape seg varige eller midlertidige konkurransefortrinn som kan bidra til å skape lønnsomhet og bygge markedsandeler.

3.2.3 Relasjoner

Relasjon betyr forhold, forbindelse, årsakssammenheng eller samhörighet. Relasjoner mellom kjøper og selger har historisk vært en viktig del av kjøpsituasjoner. Relasjoner bygger på gjensidig samarbeid og samhandling mellom selger og kunde, så vel som leverandører, distributører, konkurrenter og andre markedsaktører (Nome, 2016). Direkte kontakt mellom markedsaktørene skaper potensiale for dype personlige bånd. De personlige båndene kan i seg selv utvikles til å være like viktig eller viktigere enn den faktiske økonomiske utvekslingen mellom aktørene (Sheth & Parvatiyar, 1995; Nome, 2016).

Når relasjonene blir mange, komplekse og vanskelige å beskrive så oppstår hva man kaller nettverk (Gummesson, 1996; Håkansson & Ford, 2002). Franck og Huitfeldt (1991) definerer begrepet som: *"Nettverk er en betegnelse på et forpliktende samarbeid mellom flere selvstendige bedrifter"*. I velutviklede nettverk kan både leverandører og kunder samhandle med konkurrenter, andre leverandører og forhandlere (Gummesson, 1996). Nettverk er altså

pågående interaksjon mellom aktørene, på ulike tidspunkt og i ulike kontekster (Ford & Håkansson, 2013).

I noen nettverk vil interaksjonen mellom produsenter, leverandører, forhandlere, konkurrenter, kunder og andre interessenter føre til at man tilfører hverandre ressurser og komplementerer hverandres kunnskaper (Gummesson, 1996; Håkansson & Snehota, 1995; Hunt & Morgan, 1994). Interaksjonen oppstår som følge av at man har aktiv kontakt med hverandre (Gummesson 2008). Interaksjon er samhandling mellom aktørene som gir effekter for partene (Grönroos, 2011). Altså vil relasjoner skape nettverk og interaksjon mellom aktører som vil være verdiskapende i bred forstand. Relasjoner vil derfor være en verdiskapende ressurs i næringsklynger hvor man har utviklet gode relasjonssystemer.

Forskning viser at vellykkede klynger som regel har sterke relasjonssystemer. Tillit og mellommenneskelige forhold er velutviklet og skaper en sterk sosialkapital (Sainsbury, 2002). Nettverksbygging krever tid og arbeid. Under presenteres relasjonelle forutsetninger som er tilstede i vellykkede næringsklynger (Menon Economics, 2016).

3.3 Relasjonelle forutsetninger i næringsklynger

Innen næringsklyngeempiri har det vist seg at det er fire faktorer som avgjør hvor gode relasjonelle forutsetninger det er i klyngen. Dette støttes også opp av de tradisjonelle teoretikerne Marshall (1890), Krugman (1991), Porter (1990) og Reve (2001) om man har en eklektisk tilnærming til inndelingen av de klyngeskapende og samarbeidsdrivende mekanismene i deres teorier. I og med denne oppgaven ser spesifikt på relasjoner og samarbeid anser kandidat det ikke som en svakhet å trekke ut de relevante teoretiske momentene. Under presenteres de fire forutsetningene.

3.3.1 Geografisk og kulturell nærhet

Geografisk nærhet defineres av Boschma (2005) som «*Geographical proximity refers to the spatial or physical distance between economic actors, both in absolute and relative meaning.*» Altså er geografisk nærhet avhengig av den fysiske avstanden mellom aktørene i klyngen, både absolutt og relativt sett, i meter eller tid. Altså hvor raskt og enkelt det er å bevege seg mellom hverandre.

Marshall (1890) skriver at geografisk nærhet fører til større mobilitet og kommunikasjon og bidrar til hyppigere interaksjon mellom klyngeaktørene. Boschma (2005) mener også at geografisk nærhet vil virke stimulerende for kunnskapsutveksling, men at man også er avhengig av andre faktorer som kognitiv nærhet (kulturell nærhet/tillitt/klyngeidentitet om man tolker det i vid forstand). Han mener videre at geografisk nærhet er nødvendig i indirekte forstand for det er med å stimulerer til andre former for nærhet. Både Marshall (1890), Porter (1990) og Krugman (1991) vektlegger geografisk nærhet for nødvendig for å stimulere til klyngesynergier. Porters faktorforhold handler om tilgjengeligheten til innsatsfaktorer som menneskelige ressurser, kapital og infrastruktur. Immobiliteten til disse faktorene har ofte generert til etablering av næringsklynger. Tidligere var det ofte snakk om innsatsfaktorer som naturressurser, men i dag er denne typer ressurser mer mobile og lokalisering styres ofte mot andre mer immobile faktorer som kompetanse (Reve & Jakobsen, 2001).

Marshall (1890) beskriver taus kunnskap som kunnskap som utvikles og tilegnes gjennom erfaringer og utførelse av arbeid. Denne typen kunnskap er vanskelig å omsette til ord, og for at den skal overføres er det nødvendig med interaksjon på individnivå. Effektiv kunnskapsoverføring av taus kunnskap vil være avhengig av samlokalisering og geografisk nærhet.

Krugman (1999) snakker om direkte koblinger. Direkte koblinger som bedriftene klarer omgjøre til fordeler som følge av at de er lokalisert i nærheten av hverandre kalles rene eksternaliteter. Det mest brukte eksempelet på dette er birøkt og fruktdyrking. På samme måte kan samlokaliseringsfordeler oppstå av at kunnskap i en bedrift direkte kommer nærliggende foretak til gode (Norman & Orvedal, 2010; Dalen, 2015).

Kulturell nærhet er mer diffust og vanskelig å måle, men felles språk, utdanning, sosial gruppe, verdier og holdninger, og religion er gode indikatorer for graden av kulturell nærhet (Menon Economics, 2016). En definisjon av begrepet kultur i organisasjonssammenheng og her dratt videre i klyngesammenheng er Schein (1998: 7) sin: «*Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert*

tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene».

Ordet kultur gir i seg selv ofte ulike assosiasjoner og har ulik betydning (Aadland, 1994). Ordet brukes som regel om sosiale enheter i ulike størrelser hvor de har hatt en mulighet til å lære å stabilisere et syn på seg selv og forholdet de har til de utenfor. Altså har den sosiale gruppen etablert en grunnleggende antakelse (Senge, 1999). Antakelsene blir ofte er noe den sosiale gruppen tar for gitt og som det ikke reflekteres bevisst over i det daglige. At begrepet kultur er diffust og vanskelig å oppdage, gjør at det er vanskelig å avdekke og forstå den og det kan derfor være vanskelige prosesser knyttet til det å undersøke og vurdere kultur og behovet for å endre kulturer i sosiale grupper (Aadland, 1994). Gjennom en sterk kultur reduserer man «angsten» til gruppens medlemmer og gruppen som helhet får en forståelse av hva som er hensikten med gruppen, hvordan de skal forholde seg til hverandre og hvordan de utfører sine oppgaver. Det er også dette som gjør at endring av kultur er så vanskelig. Det er angstfremkallende og gruppen må oppgi antakelsene som gjør deres verden trygg og forutsigbar. Det er derfor det ofte er svært stor motstand mot forsøk på kulturendringer (Schein, 1998).

Marshall (1890) trekker frem at en sterk, felles kulturell referanseramme bidrar til mer effektiv kommunikasjon og forhindrer misforståelser og skaper tillit. Altså er både geografisk og kulturell nærhet viktig for å kunne samarbeide effektivt. Denne antakelsen støttes også opp av Porter (1990) og Krugman (1991).

Når vi oppfatter at andre er like oss selv, så liker vi ofte dem mer. Vi forventer også at det er mer sannsynlig at de vil gjengjelde våre positive handlinger på en god måte. Dette er også tillitsskapende. Å skape fellesskap og en sterk kultur vil legge grunnlag for god og effektivt samarbeid. Men en sterk kultur kan også virke begrensende i møte med andre utenfor enheten, og i noen tilfeller også være konfliktskapende.

Det er også ulemper med en for sterk kulturell nærhet hvor man utvikler en uniform måte å tenke og handle på. Clayton Christensen (1997) skriver:

When a cluster shares a uniform approach to competing, a sort of groupthink often reinforces old behaviors, suppresses new ideas, and creates rigidities that prevent adoption of improvements. Clusters also might not support truly radical innovation, which tends to invalidate the existing pools of talent, information, suppliers, and infrastructure. In these circumstances, a cluster participant (...) might suffer from greater barriers to perceiving the need to change (Porter, 2000, s.24)

3.3.2 Klyngeidentitet

Styrken på klyngeidentiteten avhenger av i hvor stor grad aktørene oppfatter at de er en del av en klynge, og om de identifiserer seg med denne klyngen (Menon Economics, 2016). Altså vil klyngeidentiteten være fellestrekkene klyngen har som gjør at de føler at de skiller seg fra andre grupper, og dette kan være flere fellestrekk eller bare et generelt. Gruppeidentitet vil altså si at man er del av et større fellesskap. Man trenger ikke kun tilhøre en gruppe eller ha en sosial identitet, og derfor må identitet sees i sammenheng med de ulike sosiale situasjoner (Norton, 2010).

En sterk klyngeidentitet vil være med å muliggjøre realisering av eksterne stordriftsfordeler på klyngenivå som følge av at åpenhet, tillitt, kunnskapsutveksling, og i seg selv samarbeid, vil være enklere å oppnå om aktørene føler de er en del av samme fellesskap. Klyngeidentitet er altså med å styrke den relasjonelle kapitalen i næringsklynger (Jakobsen et. al., 2016). I nyere empiri har det blitt poengtert at en moden næringsklynge burde ha fokus på å markedsføre klyngeidentiteten (Normann & Isaksen, 2009)

Et av de fire kriteriene til Malmberg og Power (2006) for å være en næringsklynge sier at aktørene i klyngen (bedriftslederne) må erkjenne at de er en del av en klynge, og at når man har en sterk klyngeidentitet vil dette gi utslag i at man gjør felles handlinger for å styrke klyngen. Altså vil en sterk klyngeidentitet bidra til at en klynge utvikler en sosial kapital, forstått som uformelle institusjoner, relasjoner, holdninger og verdier som styrer

interaksjonen mellom mennesker. Denne sosiale kapitalen kan sees som et sett av normer i klyngen som tilrettelegger for aktiviteter som er med å styrke klyngen som en enhet og som krever at bedriftene samarbeider på ulike måter. Dette samarbeidet kan være avhengig av at sentrale aktører (f.eks. bedriftsledere, klyngefasilitatorer, etc) tar initiativ til å skape en kollektiv forståelse, identitet og visjon som legger til rette for felles klyngeaktiviteter.

3.3.3 Gjensidig tillit

Tillitt er et svært komplekst begrep som er vanskelig å definere som følge av variasjonen og mangfoldet av definisjoner. Det fremstår som at det er stor uenighet om hvilke faktorer tillitt består av og hva som er forutsetningene for tillitsskapelse og brytelse. En definisjon er Mayer et al. (1995) sin: *"(...) the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"* (Mayer et al., 1995, s. 712). Altså er en av hovedfaktorene i begrepet forventningen en har om måten en annen aktør skal handle på, og at handlingene stemmer overens med egne verdier. Altså vil man i en tillitsrelasjon våge å være sårbar overfor en annen aktørs handlinger, og tillitsforholdet inneholder derfor et risikoaspekt.

Det kan kort nevnes tre former for tillitt:

- 1) Kognitiv tillitt: at vi velger å stole på noen med bakgrunn i hvilken kunnskap man har om aktøren. Stikkord her er ferdigheter, integritet og velvilje (Mayer et al., 1995)
- 2) Affektiv tillitt: innebærer følelsesmessige bånd til aktørene i relasjonen, og er derav også bakgrunnen for følelsesbetont adferd ved tillitsbrudd (Lewis & Weigert, 1985)
- 3) Atferdsmessig tillitt: er gjensidig forbundet med den kognitive og affektive dimensjonen, og inneholder ofte adferd som hjelper den kognitive tilliten å skape sitt grunnlag (Lewis & Weigert, 1985). Den atferdsmessige tillitten er det som fysisk skjer – hva en faktisk gjør.

De fleste organisasjoner er avhengig av andre personer og organisasjoner for å ha tilgang på nok kompetanse og kapasitet som er nødvendig for å utføre oppgaver, levere tjenester og

produkter og for å tilfredsstille kunder og brukere. Desto bedre organisasjonen klarer å samarbeide med andre, desto større sannsynlighet er det for god resultatoppnåelse. Samarbeid er avhengig av tillitt. Tillitt til at de andre partene oppfyller sine forpliktelser, er rettferdig, åpen og ærlig, og ikke utnytter organisasjonens sårbarhet til egen fordel. Ved lav grad av tillitt vil dette kreve en større ressursbruk og kostnader på kontrakter, oppfølging og rapportering. Tillitt er derfor viktig for et effektivt samarbeidsforhold.

Basert på begrepsavklaringen av tillitt vil gjensidig tillitt mellom aktørene i klyngen innebære at man stoler på hverandres intensjoner og ikke har noen skjulte agendaer (Jakobsen et. al., 2016). Ifølge Marshall forsterker tillitt kunnskapsoverføringene og samarbeidet i klyngen (Marshall, 1890). Dette støttes opp at Krugman som anser tillitt som et fundament som er nødvendig for å skape eksternalitetene, og Porter som et viktig fundament i samarbeidsforholdet mellom aktørene i klyngen.

3.3.4 Åpen informasjons- og kunnskapsdeling

Denne forutsetningen dreier seg ikke nødvendigvis om åpenhet om alt, men åpenhet knyttet til klyngens aktiviteter (Jakobsen et. al., 2016). Altså må det foreligge evne og vilje til å åpent dele informasjon og kunnskap blant klyngens aktører.

Krugman et al. (1998) skriver at kunnskap er en like viktig innsatsfaktor i produksjon som de tradisjonelle innsatsfaktorene arbeid, kapital og råmateriale – og spesielt innenfor innovative industrier. Kunnskap utvikles gjennom uformell informasjons- og ideutveksling mellom deltakerne. Gjennom uformell kommunikasjon utveksles erfaringer og kunnskap om relevante tekniske problemer innad i klyngen (Marshall, 1890). Porter (1990) skriver også at åpen kunnskapsoverføring og informasjonsutveksling stimulerer til vekst i næringsklynger.

3.4 Samarbeid i næringsklynger

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. Videre følger en begrepsavklaring av samarbeid og samhandling.

Desirée Blankenburg Holm et. al. (1996) definerer cooperation (engelsk oversettelse av samarbeid) som "working together to the same end". Hun beskriver også samarbeid mellom aktører som å omfatte koordinerende av aktiviteter og gjensidige relasjonsforpliktelser i bytteforhold. Samarbeid mellom aktører i ulike ledd i verdikjeden vil se koordinerte handlinger fra de ulike partene for å oppnå gjensidige utfall (Vlosky & Wilson, 1997). Samarbeid må fungere som kjernen i relasjoner, og er den fundamentale egenskapen i alle relasjoner, nettverk og interaksjoner (Gummesson, 2012). 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).

Samhandling kan oppleves som et mer diffust begrep som handler om en gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement gjennom kontinuerlig dialog mellom aktører som jobber sammen for å nå et felles mål.

Man kan si at det som skiller samarbeid og samhandling er måten aktørene forholder seg til hverandre. Forskjellen ligger i at samarbeid kan skje hver sin gang, mens man ved samhandling har en felles deltakelse mens man arbeider sammen. Altså kan man samarbeide uten å samhandle. Begge begrepene handler om å jobbe sammen mot et felles mål, forskjellen ligger i at når man samarbeider så jobber man mot det felles målet hver for seg mesteparten av tiden, mens når man samhandler så jobber man mot det felles målet i lag. I samhandling deler man altså tanker, ideer og handlinger i prosessen mot målet, altså er graden av forpliktelse og deltakelse mellom aktørene noe annet når man samhandler enn om man samarbeider.

Samarbeidsrelasjoner i næringsklynger vil føre til at klyngen er i stand til å utnytte eksterne stordriftsfordeler, både imellom aktørene, men også mot kunnskapsaktører og komplementære klynger (Jakobsen et. al., 2016). Altså vil gode samarbeidsrelasjoner være viktig for verdiskapning i næringsklynger, og noe som vil være et mål for næringsklynger. Vedvarende samarbeid mellom aktørene i næringsklynger vil igjen bidra til å skape flere og sterkere potensielle synergier og forbedre relasjonelle forutsetninger i klynger. Altså vil samarbeid ha selvforsterkende effekter. Dette er noe som beskrives av flere teoretikere i ulik form og grad (Marshall, 1890; Krugman, 1999; Reve & Jakobsen, 2001) og i nyere empiri (Jakobsen et. al., 2016; Dalen, 2015). På samme måte vil en svekkelse av samarbeidet i en

klynge redusere potensielle synergier og svekke de relasjonelle forutsetningene som igjen vil påvirke klyngers evne og vilje til å samarbeide.

4 Empiri: Den maritime klyngen på Møre

I dette kapitlet gis en kort beskrivelse av den maritime klyngen på Møre. Denne bygger på tidligere empiri.

Historisk hadde Vestlandet sitt tyngdepunkt innenfor bygging av fartøy til havfiskeflåten, men på 70-tallet opplevde næringen en nedgang i fiskebåtbyggingen. Samtidig som nedgangen i fiskebåtbyggingen begynte oljeindustrien i Norge å skyte fart og klyngen begynte å se mulighetene for å ekspandere innen offshorenæringen siden det ble et økende behov for offshorefartøy. Etter en tøff omstilling fra fiskebåtbygging ble klyngen verdensledende innen bygging av store, avanserte offshorefartøy (GCE Blue Maritime, 2014; Dalen, 2015).

I årene opp til oljeprisfallet i 2014 ble klyngen betegnet av mange som å være en tilnærmet komplett offshorefartøy-verdikjede med skipsdesign, skipsverft, produksjon av spesialisert utstyr, og rederi. I tillegg til å ha et godt miljø for forskning og utdanningsinstitusjoner, og leverandører av bank, finans og jus. Klyngen hadde altså sterke leverandør og kunderelasjoner innad i klyngen. Klyngens dominante posisjon i verdensbildet gjorde det også attraktivt for både nasjonale og internasjonale aktører å etablere seg i klyngen (GCE Blue Maritime, 2014; Dalen, 2015).

Klyngen har hatt en god miks av store internasjonale konsern, store nasjonale konsern og en rekke små og mellomstore bedrifter. Flertallet har hatt hovedkontor og ekspertfunksjoner i klyngen. På eiersiden har det gjennom globaliseringen blitt større innslag av internasjonal kapital (GCE Blue Maritime, 2014; Dalen, 2015).

Klyngen er geografisk spredd og strekker seg over et relativt stort geografisk område. Fra å tidlig være betegnet som den maritime klyngen på Sunnmøre, har den gått over til å bli kalt den maritime klyngen på Møre. Klyngens kjerne oppfattes å ligge på Sunnmøre/Møre, men aktiviteten til klyngen er global. I senere år har klyngen også hatt produksjon i lavkostland i Øst-Europa og Sørøst-Asia, og klyngen er nå til stede i mer enn 70 land.

Det har ikke vært tvil om at klyngen har oversteget kritisk masse og oppfyller kravene til å være en næringsklynge. Klyngen har også utviklet en effektiv leverandørsektor hvor man har konkurrert og samarbeidet, utnyttet stordriftsfordeler og skapt et sammenslått arbeidsmarked med sektorspesifikk kompetanse. Dette har vært med å skapt sterke relasjoner og koblinger mellom aktørene og det har bidratt til å effektivisere informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen. Samarbeidet har foregått på alle nivå i klyngen og klyngen blir oppfattet å være særdeles uhierarkisk og ubyråkratisk (Dalen, 2015; Jakobsen et. al., 2015).

Konkurransenivået har imidlertid svært høyt på alle ledd i verdikjeden. Skipskonsulentene har konkurrert om oppdrag fra lokale, nasjonale og internasjonale verft, de store verftsgruppene i klyngen har konkurrert om oppdrag på norsk sokkel og offshore-markeder over hele verden. Leverandørindustrien har muligens opplevd lavere grad av konkurranse nasjonalt som følge av den høye spesialiseringen i bedriftene, men det har også her vært en viss grad av konkurranse. Imidlertid har de opplevd sterkere grad av internasjonal konkurranse senere år. Globaliseringen av leverandørindustrien har gjort det spesielt krevende for klyngens SMB'er.

4.1 Eierskapets familiære bånd til regionen

Klyngen har hatt et aktivt eierskap med sterke familiebånd til regionen. I et tidligere masterarbeid (2015) ble det beskrevet at klyngen har et eierskap som ønsker å bo hvor de er fra, at det ikke finnes et ønske om å bytte boplass, og at aktørene i klyngen har blitt sterkt forankret i lokalsamfunnet. Det sterke familiære båndet mellom aktørene/eierskapet og regionen har vokst frem som følge av et eierskap som er født og oppvokst i regionen, at de har familie og venner i området, og at det er hvor familiebedriften ble etablert og har vokst. Å flytte ut av regionen ble beskrevet som en fjern tanke (Dalen, 2015). Dette er samsvarende med det Norman (2000) skriver om at historie er en av de viktigste faktorene for valg av lokalisering.

De familieeide bedriftene har vært kjent for en høy grad av samfunnsånd og samfunnsansvar, og «lokalpatriotisme» har blitt et kjent begrep i beskrivelsen av det lokale eierskapet. Klyngen har et eierskap som har jobbet aktivt for å øke bo- og arbeidsattraktiviteten i regionen, og på denne måten skape ringvirkninger mot næringslivet i regionen. I masterarbeidet fra 2015 ble det påpekt blant respondentene at det å flytte hovedkontor og virksomhet ut av regionen ville fremstå som et svik fra eierskapets side mot lokalsamfunn som er avhengig av arbeidsplassene og verdiskapningen som aktørene genererer. To årsaker til utflytting ble

nevnt; eierskifte og politiske rammevilkår (Dalen, 2015). Klyngen har hatt et eierskap som har valgt å forbli i klyngen/landet til tross for formuesbeskatningen, transaksjonskostnader og det høye kostnadsnivået. Det har imidlertid gjennom årene blitt vanlig å outsource noen aktiviteter blant produksjonsbedriftene.

4.2 Eierskapsbalansen i klyngen

Allerede i forkant av oljeprisfallet i 2014 hadde klyngen opplevd en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap som følge av klyngens verdensledende posisjon. Det hadde vært en økende grad av store, utenlandske konsern som ønsket etablere seg og investere i klyngen. Klyngen har historisk sett hatt et sterkt og aktivt lokalt eierskap, og skiftet til en høyere grad av utenlandsk kapital var ukjent farvann for klyngen. Per januar 2019 finnes det ikke-lokalt eierskap i de store lokomotivene Rolls-Royce, VARD, Bourbon, Island Offshore, Kleven Verft, Optimar og Sperre. Farstad Offshore har forsvunnet ut av klyngen som følge av eierskifte.

I et masterarbeid fra 2015 ble det påpekt problemstillinger knyttet til tilvekst av utenlandske eierskap. I avsnittene under følger en kort gjennomgang av hvilke utfordringer som ble trukket fram (Dalen, 2015).

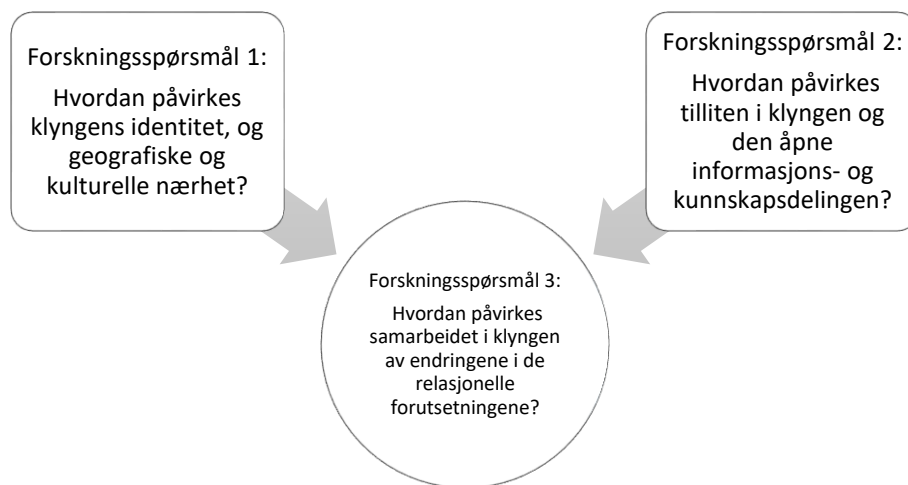
Det ble trukket fram at ikke-lokalt eierskap ikke hadde familiebånd eller følelse av samfunnsansvar på samme måte som bedriftene med lokalt eierskap. Videre ble det påpekt at valget om å være lokalisert og investere i klyngen var avkastningsdrevet for ikke-lokalt eierskap. Dette ble igjen oppfattet som en sårbarhet for klyngen i relasjon til utflytting og aktivitetsvillighet om det skulle bli lengre perioder med lav lønnsomhet (Dalen, 2015).

Det var også en oppfatning om at ikke-lokalt eierskap hadde lavere risikovilje enn lokale. For eksempel i forbindelse med bruk av prototyper – hvor klyngen i flere år har hatt aktører som har vært villig til å teste ut prototypene til alle ledd i verdikjeden. Dette ble sett som en konsekvens av tillitten aktørene hadde til hverandre, og risikoviljen i blant eierskapet. Tilliten og tålmodigheten i produksjonsprosessene ble beskrevet som viktig for klyngen i relasjon til erfaringer og lærdom som løftet innovasjonen i klyngen, og også for samarbeidet. Masterarbeidet påpekte at ikke-lokalt eierskap og gjerne utenlandske aktører ble av respondentene oppfattet å ha en annen forretningsmodell enn hva som var eksisterende i klyngen, og at denne motstridende forretningsmodellen ville kunne påvirke dynamikken, samarbeidet og innovasjonskraften til klyngen (Dalen, 2015).

Det lokale eierskapet har helt siden start vært aktive og synlige i klyngen, og vært pådrivere i utviklingen av næringslivet men også vertskapsattraktiviteten i regionen. Lokalt eierskap har vært aktive i styrer og utvalg både i klyngesammenheng, men også i regionssammenheng. De har deltatt i klyngeaktiviteter og vært pådrivere for å stimulere til samarbeid innad i klyngen. I vekstfasen og tiden før oljeprisfallet har de store aktørene hatt fokus på å involvere og dra med seg de mindre aktørene i utviklings- og innovasjonsprosesser. Altså har det vært både en evne og vilje til å være tålmodig i samarbeidet med andre aktører i klyngen. Evnen har vært til stede som følge av den gode lønnsomheten (Dalen, 2015).

5 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil funnene fra studien presenteres. Funnene vil bli drøftet underveis og vurderes mot eksisterende teori om det skulle være aktuelt. De tre forskningsspørsmålene vil være utgangspunktet til disposisjonen for kapitlet. Funn og drøfting av forskningsspørsmål 1 og 2 (delkapittel 5.1 og 5.2) vil danne grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 3 (delkapittel 5.3). Drøftingen av de tre forskningsspørsmålene vil igjen danne grunnlag for å besvare studiens problemstilling (delkapittel 5.4).



Under gjentas problemstillingen:

Den maritime klyngen på Møre: Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen når balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap endres?

5.1 Forskningsspørsmål 1 – Hvordan påvirkes klyngens identitet, og geografiske og kulturelle nærhet?

I denne delen vil første forskningsspørsmål bli besvart: *Hvordan påvirkes klyngens identitet, og geografiske og kulturelle nærhet når det skjer endringer i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap.*

5.1.1 Hvordan påvirkes den geografiske nærheten?

Geografisk nærhet vil si hvor enkelt og raskt det er å reise mellom hverandre innad i klyngen. Den geografiske nærheten har vært og er en viktig faktor i tradisjonell næringsklyngeteori hvor det skrives om sentripetale og sentrifugale krefter. Sentripetale krefter vil si krefter som trekker mot samlokalisering av aktører, mens sentrifugale som taler imot (Porter, 1991; Marshall, 1890; Krugman, 1999). Tradisjonelt har aktørene i klyngen hatt alt fra eiere, ledelse og arbeidere innad i klyngen, men siste tiårene har det vært et skifte.

Regionen har lenge vært attraktiv for eksterne investeringer, og i oppløpet til oljeprisfallet i 2014 var det en økende grad av ikke-lokalt eierskap som kom til i klyngen (Jakobsen, 2014). I etterkant av oljeprisfallet har klyngen fått flere aktører med eierskap som ikke er fysisk til stede i klyngen, og det er også en økende andel av aktører hvor eierskapet har utfordringer med å beholde sine eierandeler. Altså opplever klyngen at det blir større geografisk avstand mellom eierskapet og aktørene i klyngen.

Alle respondentene mener at klyngens geografiske nærhet vil svekkes når det skjer en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap, og at denne endringen vil skje på flere relasjonelle nivåer i klyngen.

Det vil bli en større geografisk avstand mellom eierskapet og klyngen om det skjer et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap. Avstanden vil variere avhengig av hvor det ikke-lokale eierskapet holder til. Det fremstår også som at respondentene føler den geografiske avstanden har mye å si for relasjonene mellom eierskapet, aktørene og klyngen til tross for at dagens samfunn har godt utbygd infrastruktur og gode teknologiske muligheter for å «være tilstede» selv om man ikke bor i regionen.

Selv om klyngen er global og både i forkant og etterkant av oljeprisfallet i 2014 har hatt store deler av sitt marked på verdensarenaen, så oppleves den geografiske nærheten mellom eierskapet og klyngen som viktig for respondentene. En respondent sier følgende ved spørsmål om hva han synes om at eierskapet ikke er tilstede i klyngen: «*Vi blir ikke så nære hverandre, og det er noe som har vært styrken til klyngen fra gammelt av; at vi har vært så tett sammen*»

I tillegg å snakke om geografisk nærhet mellom eierskapet og klyngen som enhet, trekker respondentene også frem at man vil få en større geografisk avstand mellom:

- 1) Eierskapet og lokal ledelse
- 2) Eierskapet og konsernledelse, og lokal ledelse
- 3) Eierskapet og "arbeidere"
- 4) Eierskapet og lokalsamfunn

Det blir altså større geografisk avstand mellom de ikke-lokale eierne og ulike grupper i klyngen. Respondentene uttrykker alle at de forventer at de ikke-lokale eierne vil være mindre synlig i og med de ikke er lokalisert i klyngen.

Per januar 2019 er det ikke svært mange aktører i klyngen hvor man ser det er skjedd et bytte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap, men en av aktørene hvor man har hatt er skifte er tidligere Farstad Shipping ASA. Farstad har i en årrekke blitt sett på som et av de store lokomotivene i klyngen, og selskapet med sine eiere og ledelse var svært engasjert i lokalsamfunnet og klyngens aktiviteter. I etterkant av eierbyttet hvor Farstad ble en del av Solstad og ble SolstadFarstad (nå Solstad offshore), har det originale eierskapet trukket seg helt ut av selskapet, og Solstad offshore har raskt valgt å flytte så å si alle funksjoner bort fra det tidligere hovedkontoret som var lokalisert i klyngen. Farstad har i stor grad forsvunnet helt fra klyngen. Målt i geografisk avstand er ikke Skudeneshavn (hvor alle funksjoner nå er) langt fra Ålesund, men det er langt nok til at Solstad ikke ønsket å ha aktiviteter i Ålesund. En respondent sa: *«De så ikke fordelene av å være til stede i klyngen. De så bare ulempen ved å ha noen aktiviteter igjen i Ålesund»*. Å si at flyttingen av aktiviteter fra Ålesund til Skudeneshavn kun har bakgrunn i geografisk avstand vil være naivt, men flyttingen sender et sterkt signal om at Solstad ikke ser verdi av å være en del av den maritime klyngen på Møre.

På den andre siden ser man hvordan Kongsberggruppen som nylig kjøpte opp Rolls Royce Marine strategisk har valgt å signalisere at de ønsker å være tilstede i klyngen. Da de kjøpte Rolls Royce Marine valgte de bevisst å legge annonseringen til Norsk Maritime Kompetansesenter i Ålesund. De uttrykte også i media i etterkant at de i mange år har hatt lyst å være en del av maritime klyngen på Møre. Dette representerer altså et ikke-lokalt

eierskap hvor geografisk avstand ikke oppfattes som en sperre for å delta og være til stede, og hvor de bevisst velger å være til stede.

Altså får man to svært forskjellige eksempler på hvordan den geografiske nærheten påvirkes av at man får et skifte fra lokalt til ikke-lokal ledelse. Imidlertid er det overveiende oppfatningen at ved skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap så vil den geografiske nærheten i klyngen svekkes. Dette er også i tråd med den tradisjonelle næringsklyngeteorien som vektlegger eierskapets fysiske tilstedeværelse.

5.1.2 Hvordan påvirkes den kulturelle nærheten?

Kulturell nærhet er vanskeligere å måle, men har å gjøre med aspekter som felles språk, utdannelse, sosial gruppe, verdier og holdninger og religion (Menon Economics, 2016).

Klyngen har de siste årene hatt en svært sterk og uniform kultur der man har hatt en felles måte å drive business, vært like når det kommer til bakgrunn og utdannelse, hatt sterke sosiale bånd også utenfor det rent forretningsmessige og hatt samme holdninger og verdier på kryss av selskapene. Man har promotert seg selv som en enhet på verdensbasis, og klyngen har vært et populært forskningsobjekt som følge av at den er unik både for sin komplette verdikjede men også måten man interagerer og samarbeider innad i klyngen (Dalen, 2015). Dette er i samsvar med hva respondentene trekker frem i intervjuene – at klyngen har hatt høy grad av kulturell nærhet de siste tiårene. Respondentene synes å vektlegge at måten man kommuniserer, de sosiale gruppene, og verdier og holdninger står overfor størst risiko når man får en utflytting av eierskap.

Det er enighet blant respondentene at ved et skifte fra høy grad lokalt eierskap til lavere grad av lokalt eierskap vil den kulturelle nærheten bli mindre og den sterke kulturen man har hatt vil kunne forringes. Selv om man beholder lokal ledelse og har en lokal arbeidsstokk vil man på lang sikt kunne miste et aktivt eierskap som prioriterer klyngen og vektlegger utviklingen av den kulturelle kapitalen i klyngen.

Altså er det essensielt å nevne at det er de store lokomotivene i klyngen som har stått overfor den største risikoen for å måtte selge seg ut. Historien og empirien viser at de store lokomotivene med lokalt eierskap har vært svært delaktig i klyngen og bidratt aktivt for å skape en sterk kultur. Selv om klyngen fremdeles vil ha igjen klyngefasilitatorer som

Kunnskapsparken, GCE Maritime, etc, vil den ikke ha samme gjennomslagskraft siden en stor del av de som sitter i styrene og i utvalgene nettopp har vært lokale eiere. Altså vil den kulturelle nærheten bli påvirket av at det lokale eierskapet i de store aktørene forsvinner.

De fem faktorene som utgjør basisen for kulturell nærhet er oppsummert nedenfor:

Utdannelse: Respondentene tillegger ikke utdanning så stor vekt i forhold til de andre faktorene. Respondentene sier heller at en veldiversifisert arbeidsstokk med forskjellig type utdanning kan være med å styrke innovasjonskraften i en tid hvor klyngen må være omstillingsdyktig og hele tiden bevege seg inn i nye markeder. I og med dette er noe klyngen selv har strebet etter, oppfattes det ikke spesielt kritisk for den kulturelle nærheten om klyngen får et skifte i hvilken type utdanning de ansatte i klyngen har. Det er imidlertid naivt å avfeie utdanning helt siden teorien og empirien beskriver hvordan ulike yrkesgrupper har egne særtrekk. Respondentene påpeker imidlertid at et skifte i fordelingen mellom de ulike yrkestypene vil kunne bidra til omstilling og nytenking.

Religion: Respondentene velger også å ikke prate så mye om religion, og det fremstår derfor ikke som så viktig. En respondent legger til at så lenge religion ikke virker begrensende så vil det ikke ha noen innvirkning. Religion er imidlertid ikke noe som fremstår å ha en vesentlig påvirkning på den kulturelle nærheten i dette tilfellet da det ansees som lite sannsynlig blant respondentene at man skal få en sterk tilvekst av kapital med en religion sterk motstridende til klyngens verdier og holdninger.

Felles språk: Klyngen har gjennom tiden utviklet sin egen måte å drive business på. To respondenter trekker frem denne måten klyngen kommuniserer på som en av de viktigste årsakene til at klyngen er i stand til å samarbeide så godt. Klyngen har skapt en uformell kommunikasjonsarena som av respondentene i et tidligere masterarbeid betegnet som unik (Dalen, 2015). Det oppfattes av respondentene at denne måten å kommunisere på står i fare for å forringes når det kommer eksternt eierskap inn. Respondentene uttrykker at det vil være vanskelig for utenforstående å forstå og tilpasse seg denne måten å drive business, spesielt også om de ikke er så delaktig i klyngen, og ikke har evne eller vilje til å forstå klyngens måte. Dette er et av særtrekkene med «organisasjonskultur», at det ofte er diffust og vanskelig å

avdekke og forstå den. Det er akkurat dette som vil være vanskelig når det kommer til hvordan klyngen skal lære bort denne måten å kommunisere på, men også for et nytt eierskap som kommer inn (Aadland, 1994; Senge, 1999).

Respondentene mener at som med de andre relasjonelle faktorene vil en del av dette kunne motvirkes på kort sikt gjennom lokal ledelse, etc, men at et eierskap uten evne og vilje til å forstå dette kulturtrekket ikke vil ha samme fokus på å bevare dette særtrekket med klyngen. Respondentene trekker frem at store, tunge konserner som har kommet til med eksternt eierskap har en høyere grad av formalisering og byråkrati som vanskeliggjør denne måten å drive business på. Altså uttrykker respondentene at desto høyere grad av eksternt lederskap, desto høyere risiko for at klyngens felles språk forringes/endres over tid. Denne påvirkningen av hvordan man kommuniserer og interagerer vil kunne skape «angst» i og med man får en påvirkning på hvordan man forholder seg til hverandre og utfører sine oppgaver (Schein, 1998). Man vil altså kunne få en forringelse av det felles språket og måten man driver business på ved endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap.

Sosial gruppe: Klyngen har gjennom flere tiår opparbeidet seg sterke sosiale grupper på tvers av aktørene og på tvers av leddene i verdikjeden, både profesjonell og private sosiale grupper. De ulike gruppene har identifisert seg med hverandre basert på yrke, arbeidsgiver, klyngen som helhet og at man bor i samme region og tror på samme "sak".

Klyngen har hatt sterke sosiale grupper på tvers av aktørene i form av ledergrupper og samarbeidsgrupper rundt klyngeaktiviteter. Kunnskapsparken og GCE Maritime har jobbet aktivt for å stimulere til dialog på tvers av aktørene og de ulike leddene i verdikjede. Eiere som Njål Sævik, Kjersti Kleven, Gunnvor Ulstein, Tore Ulstein, Hans Ove Holmøy, etc har vært aktiv i å delta i samarbeidsgruppene. Arbeidet til GCE Maritime har i tillegg til å generere til aktivitet i klyngen vært å promotere klyngen og skape en sterk klyngeidentitet. De har gjort det attraktivt å være en del av klyngen, altså har klyngen blitt en gruppe individene og aktørene i klyngen identifiserer seg med og vil tilhøre. Fire av respondentene trekker direkte frem GCE Blue Maritime og Kunnskapsparken som en viktig del av det å skape sterke relasjonelle forutsetninger i klyngen.

I tillegg til de sosiale gruppene i klyngesammenheng, er det også viktig å trekke frem de sosiale båndene mellom individene i klyngen. Det finnes sterke relasjonelle bånd og sosiale

grupper mellom individene i klyngen som har vært med å skape en nærhet i klyngen og styrket den kulturelle nærheten. Dette trekkes frem av alle respondentene. Respondentene trekker frem at de er venner på fritiden, og samarbeidspartnere og konkurrenter i jobbsammenheng.

Respondentene er klare på at de sosiale gruppene i klyngen vil påvirkes om en får en lavere grad av lokalt eierskap i og med dagens lokale eierskap er svært delaktige i de ulike gruppene i klyngen både privat og i jobbsammenheng.

Verdier og holdninger: En enkel definisjon av verdi er det man oppfatter som "det gode", altså kan verdi sies å være alt det som er verdifullt for menneske. En holdning er en oppfatning eller innstilling individet har som er dypere festet enn en mening. En mening kan lett endres, men meningen henger som regel sammen med holdningene man har. Tidligere empiri (Dalen, 2015; Hervik et. al., 2014; Jakobsen et. al., 2016) har vist at relasjonene i klyngen er noe som oppfattes som verdifullt for aktørene og menneskene i klyngen. Dette bekreftes igjen av respondentene i intervjuene. Alle respondentene legger vekt på relasjonene i form at de mellommenneskelige relasjonene i klyngen og hvor viktig det er å pleie og utvikle disse. Fire av respondentene beskriver årsaker til hvorfor de verdsetter relasjonene utover de direkte økonomiske konsekvensene, og at det er en forståelse av at verdiene og holdningene man har i klyngen er viktig og noe man burde være stolt over. Det går altså frem av intervjuene at relasjonene oppleves som viktig og som berikende, og er noe man må ta vare på og utvikle videre. Dette er i samsvar med hva som ble diskutert i avsnittet over, «Sosiale grupper».

To respondenter legger sterk vekt på at klyngen rimelig raskt vil se endringer i verdier og holdninger om den får en større grad av ikke-lokalt eierskap. En respondent vektlegger at man vil «*få tredd verdier og holdninger nedover hodet*» fra nye eiere, spesielt om det nye eierskapet ser på investeringen som en kortsiktig investering og avkastningsmulighet. Videre refererer en annen respondent til spesifikke ledere og tidligere ledere i klyngen som eksempler på hvor man har hatt lederskap som har aktivt prøvd å stritte imot eierskapets forsøk på å overstyre allerede eksisterende verdier og holdninger.

Oppsummert kan det sies at respondentene mener at en endring i eierskapsbalansen vil ha en sterk svekkende påvirkning på den kulturelle nærheten. Spesielt når det kommer til felles språk, verdier og holdninger og sosiale grupper vil en lavere grad av lokalt aktivt eierskap påvirke både på kort og lang sikt.

5.1.3 Hvordan påvirkes klyngeidentiteten?

Styrken på klyngeidentiteten avhenger av i hvor stor grad aktørene oppfatter at de er en del av en klynge, og om de identifiserer seg med denne klyngen. Altså vil klyngeidentiteten være fellestrekkene klyngen har som gjør at de føler at de skiller seg fra andre grupper, og dette kan være flere fellestrekk eller bare et generelt (Norton, 2010; Jakobsen et. al., 2016).

I et masterarbeid fra 2015 hadde respondentene en uniform måte å beskrive klyngen, og dette ble trukket frem i oppsummeringen til oppgaven. «Den maritime klyngen på Møre» hadde blitt en solid merkevare som aktørene og personene i klyngen identifiserte seg med, og som skapte sterke merkevareassosiasjoner både internt i klyngen og eksternt. Når respondentene i masterarbeidet ble bedt om å beskrive klyngen dro alle respondentene frem de samme seks egenskapene med klyngen; omstillingsevne, innovasjonshastighet, risikovilje, komplett verdikjede, og kunnskaps- og kompetansebasen. Bruken av antropomorfisering sto sterkt i klyngen og skapte en sterk merkevarepersonlighet/identitet, som respondentene knyttet sterke følelser til. Klyngeidentiteten bidro også til å differensiere klyngen fra andre maritime miljøer både nasjonalt og internasjonalt. Den beskrevne klyngeidentiteten var så uniform at det i masterarbeidet fra 2015 ble satt spørsmålsteget om de oppfattede egenskapene var de faktiske egenskapene til klyngen, eller om dette er den klyngeidentiteten som klyngen (klyngefasilitator) strategisk har valgt å promotere både internt og eksternt i klyngen. Denne markedsføringen av klyngens identitet var i tråd med Normann & Isaksen (2009) sin forskning om at en moden næringsklynge burde ha fokus på å markedsføre klyngeidentiteten sin.

Respondentene i denne studien nevnte fremdeles de samme egenskapene ved klyngen i intervjuene, men ofte i sammenheng med frasene «*vi har vært*», «*vi må forsøke å beholde*», etc. Med dette tolkes det som at respondentene antydte at klyngens identitet er i endring. Det går frem at klyngens identitet er mer svekket av den økonomiske tilstanden i klyngen,

fremfor at man har hatt et frafall av lokalt eierskap. Imidlertid påpeker tre respondenter at de tror klyngens identitet vil svekkes i stor grad om klyngen får et ytterligere frafall av lokalt, aktivt eierskap. Dette har sin bakgrunn i at klyngen har hatt et eierskap som har vært pådrivere i å skape og markedsføre klyngeidentiteten, men at klyngen også har bygget en sterk klyngeidentitet. Denne identiteten har bygd på at klyngen har klart å vokse seg store gjennom lokale drivkrefter og at klyngen har kommet seg gjennom tøffe tider som følge av at de lokale drivkreftene har vært villig og evnet å sitte stødig i stormen. Identiteten har også vært sentrert rundt at klyngen har et «sterkt eierskap» som har dratt med seg de voksende og små selskapene i gode tider. At eierskapet har vært villig til dette har skapt en stor grad av enhetsfølelse og samhold. En respondent sa følgende: «*De føler seg som en del av noe større, og tar ansvaret eierskapet fører med seg. De bryr seg oppriktig om klyngen*». Et frafall fra det lokale eierskapet vil altså påvirke flere faktorer, og skape brist i hva som har vært et av klyngeidentitetens fundament. I intervjuene påpeker en respondent at klyngen må få bedriftsledere, klyngefasilitatorer og det lokale eierskapet til å jobbe aktivt mot å styrke klyngens identitet uavhengig om dette er gjennom å styrke den kollektive forståelsen av eksisterende identitet, eller om det er gjennom å bevege seg mot en ny kollektiv forståelse. Dette er noe teorien også vektlegger i arbeidet mot å skape en sosial kapital som tilrettelegger for samarbeid i næringsklynger.

5.1.4 Konklusjon Forskningsspørsmål 1

Klyngens identitet, geografiske og kulturelle nærhet vil svekkes om den får en lavere andel av lokalt eierskap. Dette er en direkte følge av at eierskapet fysisk forsvinner ut av klyngen, og at man mister det aktive, lokale eierskapet som har sett viktigheten av arbeidet med å skape en sterk klyngekultur og klyngeidentitet.

Hvordan endringer i klyngens identitet, den geografiske og kulturelle nærheten vil påvirke samarbeidet i klyngen diskuteres videre i delkapittel 5.3 – som igjen vil danne grunnlag for besvarelse av studiens problemstilling.

5.2 Forskningsspørsmål 2 – Hvordan påvirkes tilliten og den åpne informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen?

Tillitt vil si i hvilken grad aktørene stoler på hverandres intensjoner. Åpen informasjon- og kunnskapsdeling dreier seg ikke nødvendigvis om åpenhet om alt, men åpenhet knyttet til

klyngens aktiviteter (Jakobsen et. al., 2016). Altså må det foreligge evne og vilje til å åpent dele informasjon og kunnskap blant klyngens aktører. Denne evnen og viljen vil i stor grad være avhengig av tillitten mellom aktørene.

Tillitsforholdene i klyngen har blitt skapt over lang tid gjennom samarbeidet og samhandlingen som har vært i klyngen, både gjennom formell og uformell interaksjon mellom aktørene og deres eiere og ansatte. Aktørene og individene i klyngen har også hatt stor tro på hverandre intensjoner, som har lagt til rette for gode samarbeidsrelasjoner. Tidligere empiri har poengtert at en stor andel av over 200 klyngeaktører har valgt å delta i klynge- og samarbeidsaktiviteter (Hervik et. al., 2014; Jakobsen et. al., 2016; Jakobsen et. al., 2017; Dalen, 2015). Både den formelle og uformelle omgangen har vært bidragsyttere til å legge til rette for tillitsforhold mellom aktørene, og ufarliggjort det å dele kunnskap mellom aktørene. Denne tilliten har bidratt til en lavere grad av formalisering i form av kontrakter, bruk av advokater og lignende i møter og handel mellom aktørene i klyngen. I et tidligere masterarbeid (2015) ble det påpekt at det ble forventet mer formalisering i forretningsprosessene ved en høyere grad av ikke-lokalt eierskap, og at dette ville stå i sterk kontrast til klyngens uformelle måte å drive business på. Det ble også forventet at dette ville kunne fungere som en barriere for den åpne informasjon- og kunnskapsdelingen i klyngen (Dalen, 2015).

Blant fire av respondentene blir det referert til spesifikke organisasjon som har ikke-lokalt eierskap, hvor aktørene har opplevd at eierskapet har innført tungt byråkrati og høy grad av formalisering og rutiner. Det blir også trukket frem at det har vært fraværende tillit til andre aktører blant aktørene med ikke-lokalt eierskap, og dette skiller seg fra aktører med lokalt eierskap. Det fremstår som at respondentene mener at byråkrati, formalisering og rutiner kompenserer for den manglende tillitten. Respondentene beskriver også hvordan den manglende tillitten forblir status quo som følge av ikke-lokalt eierskap mangler interesse og evne til å inkludere seg i klyngen. Kongsberggruppen trekkes frem som et unntak. Resonansen til respondentene fremstår logisk, men det er imidlertid viktig å stille spørsmål omkring dette representerer den faktiske situasjonen. Situasjonen fremstår veldig satt på spissen, spesielt

fordi en del av de større aktørene i klyngen også har høy grad av formalisering og rutiner, men på en annen måte enn hva aktørene med ikke-lokalt eierskap har.

Det trekkes frem at en av årsakene til at det er manglende tillitt til ikke-lokalt eierskap er at eierskapet ikke fremstår å være like opptatt av klyngens beste og jobbe for klyngens felles interesse på samme måte som de eksisterende klyngeaktørene. Altså skaper dette en barriere siden eksisterende eierskap og ledelse ikke vil ha samme tillitt til ikke-lokalt eierskap som seg imellom. Betydningen av gjensidighet for regulering av samarbeid er viktig i bygging av tillitsforhold, og om eierskapet er i stand til å balansere egne interesser samtidig som de klarer støtte opp om andre aktørers interesser og klyngens beste så vil dette være med på å skape tillitt. Altså vil tillitten påvirkes basert på ikke-lokalt eierskaps evne til å forstå og vise respekt for klyngens aktører og klyngen som enhet. Om nytt ikke-lokalt eierskap finner denne balansen, vil dette kunne bidra til å styrke viljen til å dele og vise gjensidighet innad i klyngen uavhengig av om eierskapet er lokalt eller ikke. Det vil også være en risiko for at nytt ikke-lokalt eierskap ikke finner denne balansen, og dette vil kunne blokkere for viljen til å dele.

Det er en høy grad av tillitt mellom klyngens eksisterende aktører, og en høy grad av vilje til å dele informasjon og kunnskap dem imellom som følge av at de stoler på hverandres intensjoner. Tilkomst av nytt og ikke-lokalt eierskap vil derfor svekke den eksisterende tillitten i klyngen. En respondent trakk frem at uansett hva eierskap som kommer til i klyngen så vil det være tidkrevende å skape ny tillitt, samtidig som det vil måtte skape ulike typer relasjoner basert på hva eierskap som kommer til. Eierskap som ser på investeringen som en kortsiktig investering vil ikke ha interesse av å opparbeide tillitsrelasjoner i klyngen, mens eierskap med et lengre perspektiv vil være mer opptatt av å skape relasjoner og tillitt til klyngens aktører. Altså blir det et skille mellom eierskap med et kortsiktig eller langsiktig perspektiv.

Det er ganske tydelig at den eksisterende tillitten og evnen og viljen til åpen informasjon og kunnskapsdeling i stor grad baserer seg på at aktørene (eierskapet, styret, ledelsen, etc) kjenner hverandre. Det fremstår som en svært vanskelig og utfordrende prosess å skulle skape en ny form for tillitt blant aktørene om klyngen skulle oppleve at det skjer en hyppig endring i eierskapet, og da mot eierskap som ikke har vært tilstede i klyngen tidligere. Det er

derfor også viktig å legge til at eksisterende aktører i klyngen er med å styrer hvordan tillitten påvirkes, og at tillitsrelasjoner ikke kun avhenger av nyt eierskaps vilje og evne til å vise gjensidighet. Det må også være en vilje blant klyngens eksisterende aktører til å inkludere nytt eierskap, altså må aktørene i klyngen ha et åpent syn på endringer. Om verken eksisterende aktører eller nytt ikke-lokalt eierskap er i stand til å vise gjensidighet vil dette påvirke tillitten og den åpne informasjon- og kunnskapsdelingen i klyngen.

5.2.1 Konklusjon Forskningsspørsmål 2

Et skifte til mer ikke-lokalt eierskap vil ha en svært sterk påvirkning på tilliten og den åpne informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen. Dette vil manifestere seg i en større grad av formalisering og byråkratisering som står i sterk kontrast til den uformelle måten klyngen har drevet business på tidligere som følge av en høy grad av tillitt. Hvordan tillitten og den åpne informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen påvirkes vil være avhengig av både eksisterende og nyt ikke-lokalt eierskap sin evne og vilje til å vise gjensidighet.

Hvordan endringer i tillitten og den åpne informasjons og kunnskapsdelingen i klyngen vil påvirke samarbeidet i klyngen diskuteres videre i delkapittel 5.3 – som igjen vil danne grunnlag for besvarelse av studiens problemstilling.

5.3 Forskningsspørsmål 3 – Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen av endringene i de relasjonelle forutsetningene?

I dette delkapitlet diskuteres hvordan samarbeidet i klyngen påvirkes av endringene i de relasjonelle forutsetningene når det skjer et skifte i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap. Referer til delkapittel 5.1 og 5.2 for presentasjon av funn og diskusjon om hvordan de relasjonelle forutsetningene i seg selv endres når det skjer en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap. I dette delkapitlet samles trådene for å kunne besvare problemstillingen i delkapittel 5.4. Det er viktig å poengtere hvordan de ulike relasjonelle forutsetningene også påvirker hverandre.

5.3.1 Samarbeidet i klyngen i forkant av oljeprisfallet i 2014

Den fysiske fordelingen av naturressurser (i tillegg til klima og topologi) og historiske tilfeldigheter var avgjørende for hvorfor man fikk en maritim næringsklynge på Møre (Dalen, 2015). Gjennom de siste tiårene har klyngen opparbeidet seg sterke sentripetale krefter, og

selskaper har valgt å forbli i regionen, nye selskaper har etablert seg og eksternt eierskap og kapital har kommet til. Klyngen har vært attraktiv for kapital som følge av sin evne til verdiskapning. Verdiskapningen har i stor grad vært drevet av klyngens evne til å hele tiden omstille seg og innovere løsninger til den maritime næringen. Denne evnen til innovasjon og omstillingen har i tidligere teori og empiri blitt beskrevet å ha bakgrunn i klyngens gode miljø for samarbeid. Klyngen har evnet å samarbeid på alle ledd i verdikjeden for å tilby de beste løsningene til næringen. Som beskrevet i delkapitlene 5.1 og 5.2 har klyngen hatt en sterk klyngeidentitet, høy grad av geografisk og kulturell nærhet, det har vært en gjensidig tillitt mellom aktørene og man har hatt en åpen informasjons- og kunnskapsdeling innad i klyngen. I så måte kan man si at klyngen har vært enestående og at klyngens relasjonelle forutsetninger har vært klyngens viktigste ressurs.

I et tidligere masterarbeid (2015) var funn at samarbeidet ble oppfattet å være klyngens viktigste egenskap, og klyngens festtale-slagord ble nevnt av samtlige respondenter; «*Vi samarbeider når i kan og konkurrerer når vi må*». Samarbeidet og samhandlingen blant klyngens aktører og individer ble beskrevet med både en formell og uformell dimensjon, hvor den uformelle dimensjonen fremsto som like viktig som den formelle (Dalen, 2015).

Funn var også i tråd med Marshalls (1890) observasjoner hvor han trakk frem kunnskapsoverføringen i samarbeidet som hva gjør det attraktivt for bedrifter å samlokalisere i næringsklynger. Det ble også beskrevet av respondentene at det uformelle samarbeidet i klyngen hadde vært med å bryte ned barrierer og skape tillitt mellom aktørene. Dette mente aktørene igjen førte til en høyere grad av kunnskapsdeling (Dalen, 2015). Dette er i samsvar med Krugman (1998) sin teori som vektlegger hvordan kunnskap spres gjennom uformell informasjons- og ideutveksling mellom personer i klynger.

5.3.2 Endringene i de relasjonelle forutsetningene sett mot samarbeidet i klyngen

Endringene i de relasjonelle forutsetningene vil påvirke samarbeidet i klyngen på flere måter.

5.3.2.1 Geografisk- og kulturell nærhet, og klyngeidentitet

Ved et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap vil den geografiske avstanden svekkes som drøftet i delkapittel 5.1.1. Dette vil påvirke samarbeidet i klyngen på flere måter.

Respondentene påpeker at høyere geografisk avstand vil påvirke eierskapets synlighet og deltakelse i klyngeaktiviteter. Det vil også være andre faktorer som spiller inn i relasjon til deltakelse i klyngeaktiviteter, men den geografiske avstanden vil vanskeliggjøre deltakelse og spille inn som en årsak for hvorfor det nye eierskapet velger å ikke være mer delaktig i klyngens aktiviteter (samarbeidsaktiviteter). Dette støttes opp av Marshall (1890) og Krugman (1998), som vektlegger viktigheten av geografisk nærhet i relasjon til deltakelse i klyngeaktiviteter. I videreutviklingen av Porters modell skriver også Reve og Jakobsen (2001) om kompetanse som immobil ressurs, og velger man tolke dette i vid forstand så vil eierskapet være immobil. Den lavere graden av tilstedeværelse fra det ikke-lokale eierskapet vil påvirke samarbeid ved at de som har beslutningsmyndighet ikke deltar i viktige samarbeidsgrupper, komiteer, utvalg eller deltar i de mindre formelle samarbeidsprosessene i klyngen.

Det er også en mulighet for at eierskapet velger å sende stedfortredere for å delta i samarbeidsprosesser i klyngen, men dette vil fremdeles bety at de som blir sendt ikke har avgjørende beslutningsmyndighet. Dette er hva som har vært en av styrkene med at man har hatt et eierskap som har deltatt i samarbeidsgrupper, komiteer, utvalg, osv – klyngen har i stor grad hatt en tilstedeværelse av de med beslutningsmyndighet på viktige samarbeidsarenaer. Dette fremstår som en av de store ulempene med at dagens eierskap forvitrer; at de som har deltatt i samarbeidsprosesser har kunnet ta raske avgjørelser som følge av at de har hatt den faktiske beslutningsmyndigheten og ikke vært utsendinger i form av stedfortredere for ikke-lokalt eierskap.

At den geografiske nærheten svekkes vil også påvirke samarbeidet i indirekte forstand i og med geografisk nærhet er med å stimulere til andre former for nærhet (Boschma, 2005). For at man skal kunne ha kunnskapsutveksling og samarbeid i klyngen, vil geografisk nærhet være viktig. Både fordi det forenkler samarbeidet, men også fordi geografisk nærhet stimulerer den kognitive nærheten (kulturell nærhet, tillitt og klyngeidentiteten). Boschma (2005) sitt teoretiske perspektiv støttes av respondentene som beskriver hvordan den geografiske nærheten har gjort at man har interagert mer og hyppigere med hverandre, og at dette har

skapt nære relasjoner mellom individene og aktørene i klyngen. De snakker om den maritime klyngen på Møre i geografisk avstand, men også i relasjon til identitet. De snakker om «slik gjør vi det her på Møre» i relasjon til kulturell nærhet, og de bruker ordet «vi» når de snakker om klyngen. En respondent beskriver hvordan man stoler på hverandre fordi man har kjent hverandre og vært naboer i lang tid. Altså spiller den geografiske avstanden også inn på tillitten i klyngen.

Konklusjon – Geografisk nærhet: Samarbeidet i klyngen påvirkes både direkte og indirekte av at den geografiske nærheten svekkes når det skjer et skifte fra lokal til ikke-lokal eierskap. Direkte gjennom at eierskapet blir lenger unna og gjerne ikke inkluderer seg i klyngens aktiviteter på samme måte, og indirekte gjennom at geografisk nærhet stimulerer til andre former for nærhet.

Ved et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap vil den kulturelle nærheten svekkes som drøftet i delkapittel 5.1.2. Dette vil påvirke samarbeidet i klyngen på flere måter.

Respondentene mener at endringer i den kulturelle nærheten vil ha stor påvirkning på samarbeidet i klyngen. Som beskrevet i delkapittel 5.1.2 var respondentene klare på at ved en endring fra lokalt eierskap til høyere grad av ikke-lokalt eierskap, vil faktorene felles språk, sosial gruppe, og verdier og holdninger påvirkes i stor grad. Endringene i disse faktorene vil ha stor påvirkning på samarbeidet. I delkapittel 3.3.1 ble Schein (1998) sin definisjon for kultur i organisasjonssammenheng trukket frem, og deler at denne definisjonen lyder som følger: «*Et mønster av grunnleggende antakelser som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*». Legg merke til delen om at det læres bort til nye medlemmer. I intervjuene legger respondentene stor vekt på at nytt eierskap som fysisk sitter utenfor klyngen ikke vil (om de ikke bevisst går inn for det) lære seg og bli en del av klyngekulturen. Dette vil skape et gap mellom eksisterende klynge og nye eiere som kommer til. Respondentene mener at når man får en tilvekst av sentrale personer (eiere og evt ny ledelse) i klyngen som ikke har samme kulturelle referanseramme så vil dette vanskeliggjøre samarbeidet i klyngen. Dette eksemplifiseres gjennom utsagnet til en av respondentene: «*Vi kjenner hverandre. Vi vet hvordan vi vil ha det. Vi forstår hverandre*». Dette er i tråd med hva

Marshall (1890) skriver, at en sterk og felles kulturell referanseramme vil bidra til effektiv kommunikasjon og forhindre misforståelser og skape tillit. Altså vil man få en mindre effektiv interaksjon mellom aktørene når man får parter i samarbeidsforholdet som har sprikende kulturell referanseramme.

Spesifikt kan man påpeke at endringene i det **felles språket** som drøftet i delkapittel 5.1.2 påvirker samarbeidet i den forstand at de nye eierne ikke vil ha samme forståelse for klyngens måte å «drive business». Respondentene påpeker at endringen i denne faktoren vil mest trolig føre til at man får mer formalisering, rutine og byråkrati i samarbeid og kunde-/leverandørrelasjoner. Som tidligere nevnt vil det altså påvirke effektiviteten i samarbeidet (Marshall, 1890). Den uformelle delen av samarbeidet i klyngen har vært noe at det som har blitt betegnet som det unike med klyngen (Dalen, 2015).

Endringen i de **sosiale gruppene** som nevnt i delkapittel 5.1.2 vil også påvirke samarbeidet i klyngen. Det lokale eierskapet har i flere tiår vært en del av de sosiale gruppene i klyngen både profesjonelt og privat. Dette har gjort at det har blitt knyttet sterke på både individ- og aktørnivå i klyngen (Dalen, 2015). Dette er noe respondentene legger stor vekt under intervjuene. Det blir trukket frem at det ikke forventes at et ikke-lokalt eierskap vil ønske å delta i de sosiale gruppene i like stor grad som det aktive, lokale eierskapet, og det derfor bli en lavere grad av deltakelse i de sosiale gruppene i klyngen blant de som sitter med beslutningsmyndighet (utvalg, komiteer, samarbeidsgrupper, uformelle sosiale grupper, etc.). Det forventes at dette vil påvirke samarbeidet i klyngen i stor grad – spesielt i den forstand at effektiviteten i samarbeidet vil svekkes. De sosiale gruppene har bidratt til å skape en samarbeidsarena hvor de med beslutningsmyndighet har vært tilstede og kunnet interagere både formelt og uformelt. Dynamikken vil altså endres om man får et frafall eller tilvekst av ikke-lokalt eierskap, eventuelt utsendinger fra det ikke-lokale eierskapet som ikke har samme beslutningsmyndighet som tidligere. Altså vil endringen i sammensetningen av de sosiale gruppene påvirke effektiviteten i form av å gjøre samarbeidet annerledes, vanskeligere og mer tungvint.

Verdiene og holdningene i klyngen er dypt forankret og har fungert retningsgivende i samarbeidet i klyngen men også når klyngen har beveget seg «ut». Holdningene og verdiene i klyngen har vært en sterk bidragsyter til et effektivt og tålmodig samarbeid mellom klyngens

aktører. Som påpekt i delkapittel 5.1.2 oppfattes samarbeidet i klyngen som verdifull for aktørene også utover de økonomiske konsekvensene, og verdiene og holdningene i klyngen er viktig og noe aktørene er stolt over. Relasjonene oppfattes som berikende og noe som aktørene legger mye energi i å pleie og utvikle. Denne tilnærmingen til verdien av og holdningene rundt relasjonene og samarbeidet i klyngen har vært svært viktig for samarbeidet i klyngen, og dette har lagt til rette for et samarbeid hvor aktørene har strukket seg langt for å tilpasse seg og legge til rette for et inkluderende samarbeid blant klyngens aktører. Dette har vært enklere i tider hvor klyngen har hatt god lønnsomhet, og design, verft og rederier har hatt soliditeten til å være tålmodig. Dette fremstår som vanskeligere når lønnsomheten er dårlig. Det kan også stilles spørsmål omkring hvor reell tålmodigheten aktørene prater om faktisk er og har vært. Det vil alltid være et avvik mellom hva man uttaler er verdier og holdninger og hva man faktisk utøver, og for store, profesjonelle aktører vil det alltid være en økonomisk avveining i alle prosesser uavhengig av om man har et lokalt eller ikke-lokalt eierskap. Men det er klart at klyngen risikerer at et ikke-lokalt eierskap ikke ser verdien av den høye graden av samarbeid med klyngens andre aktører – og spesielt om eierskapet har et kortsiktig investeringsperspektiv. Som påpekt i delkapittel 5.1.2 trekker også respondentene frem spesifikke eksempler på hvor nytt, ikke-lokalt eierskap har hatt motstridende verdier og holdninger til tidligere eierskap og lokal ledelse. Altså vil en endring i holdninger og verdier kunne ha stor påvirkning på nærheten og effektiviteten av samarbeidet, i tillegg til graden av samarbeid.

Det er også viktig å nevne at en sterk kultur vil kunne være begrensende i møte med andre utenfor klyngen, og i noen tilfeller også være konfliktskapende. Det går frem av intervjuene at det ofte fremstår som «oss» og «dem», og dette må være noe klyngeaktørene må være bevisst på i møte med nytt eierskap. Spesielt i forbindelse med endringer i samarbeidsprosesser må eksisterende klyngeaktører (ledere, styre, eiere) være bevisst på hvordan de velger å agere overfor nytt eierskap. Klyngeaktørene må være bevisst på hvordan en sterk kulturell nærhet kan gjøre at det man fremstår ekskluderende og lite åpen for utenforstående, og at det utvikles uniforme måter å tenke og handle på (Christensen, 1997). Dette vil være viktig for klyngens overlevelsessevne, spesielt i en tid hvor aktørene er presset økonomisk.

Konklusjon – Kulturell nærhet: Samarbeidet i klyngen påvirkes både direkte og indirekte av at den kulturelle nærheten svekkes når det skjer et skifte fra lokal til ikke-lokal eierskap. Dette vil ha bakgrunn i at man risikerer få et eierskap som ikke vet eller ønsker lære seg klyngens måte å «drive business».

Ved et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap vil klyngens identitet svekkes som drøftet i delkapittel 5.1.3.

Det ble i delkapittel 5.1.3 drøftet hvordan klyngeidentiteten vil svekkes om man får en økende grad av ikke-lokalt eierskap. Ikke-lokalt eierskap vil ikke oppfatte at de er en del av klyngen eller identifisere seg med den på samme måte som lokalt eierskap. At klyngen har hatt en sterk klyngeidentitet har vært med å realisere de eksterne stordriftsfordelene gjennom at det har skapt mer åpenhet, tillitt og kunnskapsutveksling mellom aktørene, og dette i seg selv samarbeid. Klyngeidentiteten har skapt en følelse av at klyngens aktører jobber mot noe felles (Norton, 2010; Menon Economics, 2016). En respondent trekker frem klynges festslagord «Vi samarbeider når vi kan og konkurrerer når vi må» og legger til følgende: «*På litt overordnet nivå er vi jo en enhet og jobber mot det samme*» og legger videre til «*Det er klart at mindre enhetsfølelse vil skape mer distanse mellom aktørene. Kanskje klarer vi ikke være like overbærende med hverandre, og dette vil vel kanskje bli mest synlig når vi har det så vanskelig som nå*». Dette utsagnet illustrerer veldig godt at aktørene har en følelse av å være en del av et større fellesskap, men at det kanskje vil bli en mindre tålmodighet i en situasjon hvor klyngeidentiteten endrer seg. Denne tålmodigheten mellom aktørene har bidratt til at aktører har dratt hverandre med i innovasjons- og samarbeidsprosesser, og gjerne at de store har dratt med seg de mindre. Dette er i tråd med hva Norman & Isaksen (2009) skriver; at en sterk klyngeidentitet legger til rette for at en klynge skal utvikle og beholde en sosial kapital (uformelle institusjoner, relasjoner, holdninger og verdier), og at sosial kapital virker tilretteleggende for samarbeid i klyngen.

Det er også viktig å kommentere at samarbeidet sett i lys av sosial kapital er avhengig av at sentrale aktører i klynge (bedriftsledere, eierskapet, klyngefasilitatorer) legger til rette for at

det skapes en kollektiv forståelse, sterk identitet og visjon som virker tilretteleggende for klyngeaktiviteter (Norman & Isaksen, 2009; Malmberg & Power, 2006). Respondentene trekker alle frem at de tror det vil bli en lavere grad av uformelt samarbeid i klyngen om identiteten svekkes. Det går også frem at de ser det som en stor trussel mot identiteten at lokalt eierskap forvitrer siden de har hatt en viktig funksjon i å utvikle dagens sterke identitet. Altså vil det bli ringeffekter.

Det vil også som tidligere nevnt være gjensidig påvirkning ved at klyngeidentiteten påvirkes av kulturell- og geografisk nærhet, tillitt og åpen informasjon- og kunnskapsdeling, og at de igjen vil påvirke samarbeidet.

Konklusjon – Klyngeidentitet: Samarbeidet i klyngen påvirkes både direkte og indirekte når det skjer et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap. Spesielt påvirkes samarbeidet gjennom at klyngeidentiteten virker tilretteleggende for klyngeaktiviteter, og at det lokale eierskapet har vært svært delaktig i utviklingen av den sosiale kapitalen i klyngen.

5.3.2.2 Tillit og åpen informasjons- og kunnskapsdeling

Ved et skifte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap vil tillitten og den åpne informasjons- og kunnskapsdelingen i klyngen svekkes som drøftet i delkapittel 5.2.

Det er spesielt en ting lavere grad av tillitt vil føre med seg. Det vil bli en større grad av formaliteter og rutiner i samarbeidsprosesser, både i forbindelse med kommunikasjon mellom aktørene, men også i utviklings- og salgs-kjøpsprosesser. Dette vil være en motsetning til klyngens mer uformelle måte å «drive business». I klyngen snakkes det mye om «serviett-historien» - at man tidligere hadde så høy grad av tillitt til hverandre at avtaler kunne bli inngått på servietter. Dette er nok å sette ting veldig på spissen, men klyngen har lenge vært et populært forskningsobjekt og funn har vært at klyngen har en svært uformell måte å drive samarbeids-, utviklings- og salgs-kjøpsprosesser. Det fremstår også som en bekymring blant respondentene – at de frykter denne uformelle måten å drive business på vil forvitte og gjøre samarbeid mer tungvint. Dette vil altså påvirke effektiviteten i samarbeidsprosessene. Det fremstår også som en frykt at dette vil påvirke klyngens innovasjonskraft og gjøre det mer komplekst å skape idemyldring og samarbeid på tvers av aktørene.

I samarbeid er tillitt en svært viktig faktor, og evnen til å samle og balansere felles og konflikterende interesser gjennom rettferdige prosesser bidrar til å skape tillitt. Respondentene påpeker at de tror viljen til gjensidighet i tillitsrelasjonene vil påvirkes, og at dette vil påvirke samarbeidsprosessene i klyngen. Det er viktig å påpeke hvordan en endring i tillitt og kommunikasjon vil påvirke samarbeidet, og at endringen klyngen opplever i samarbeidet igjen vil påvirke tillitten og kommunikasjonen mellom aktørene. Altså vil det skjer ringvirkninger.

Klyngen har hatt et godt system for å skape overordnede mål og felles interesser i klyngen. Klyngens aktører har tatt eierskap til mål, felles interesser, og evnet og hatt vilje til å gjøre felles beslutninger. Det har vært en evne til å skape en balanse mellom felles og motstridende interesser («samarbeide når man kan og konkurrere når man må»). En stor tilvekst at ikke-lokalt eierskap vil derfor kunne påvirke denne evnen, og klyngen vil ikke forbli like god til å beholde fokus på felles mål og interesser som igjen skaper en god arena for å skape samarbeid og tillitsforhold. Om klyngen har eierskap og ledelse som har evne og vilje til å samle og balansere felles og motstridende interesser i rettferdige prosesser så vil det være mulig å beholde et sterkt tillitsforhold mellom aktørene i klyngen uavhengig av eierskap. En sterk kilde til tillitt er nettopp oppfatningen av at de man er i tillitsforhold med i stor grad er opptatt av ens egne interesser relativt til egne. Om dette er mulig vil være avhengig av om kommer til eierskap som ser på eierinteressen som kun en kortsiktig investering, eller om de ser på eierinteressen som mulighet for langsiktig verdiskapning. I intervjuene påpeker imidlertid respondentene at de ikke forventer nytt eierskap vil ha denne måten å tilnærme seg felles og motstridende interesser. Altså vil man se en endring i samarbeidet som følge av lavere grad av tillitt. Dette vil som sagt påvirke samarbeidet i form av større grad av formalisering i prosessene og mindre informasjons- og kunnskapsdeling mellom aktørene.

Det er også viktig å påpeke at tillitt bygges gjennom kommunikasjon, og derfor vil kommunikasjon være en avgjørende faktor for samarbeidet i klyngen og det å skape tillit. Kommunikasjon i seg selv trenger ikke være et mål, men åpen kommunikasjon som virkemiddel om klyngens aktiviteter må brukes aktivt for å finne felles interesser, skape tillitsforhold og avklare forventninger, utfordringer og muligheter. Om aktørene i klyngen ikke evner dette vil dette som nevnt i avsnittene overfor også påvirke samarbeidet i klyngen.

5.3.3 Konklusjon Forsknings spørsmål 3

Endringene i de relasjonelle forutsetningene vil i stor grad påvirke samarbeidet i klyngen.

Det går også klart frem av drøftelsen av endringer i de ulike relasjonelle forutsetningene påvirker de andre forutsetningene. Altså har man en ringvirkning innad i de relasjonelle forutsetningene som både direkte og indirekte vil påvirke samarbeidet i klyngen.

Konklusjonen i dette delkapitlet vil nå brukes for å besvare studiens problemstilling

5.4 Besvarelse av studiens problemstilling

I delkapittel 5.1 til 5.3 har studiens forskningsspørsmål blitt grundig og strukturert drøftet opp mot funn fra intervjuene, og eksisterende empiri og teori. Studiens røde tråd har vært at relasjonene i klyngen er en av klyngens viktigste ressurser, og at samarbeidet i klyngen vil være avhengig av klyngens relasjonelle forutsetninger, referer til figur side 37. Samarbeid vil igjen styrke de relasjonelle forutsetningene, altså er det en selvforsterkende effekt i dynamikken mellom relasjoner og samarbeid.

Gjennom å undersøke hvordan de relasjonelle forutsetningene påvirkes av endringer i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap til å undersøke hvordan endringen i de relasjonelle forutsetningene påvirker samarbeidet i klyngen, skal studiens problemstillingen nå besvares: «*Den maritime klyngen på Møre: Hvordan påvirkes samarbeidet i klyngen når balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap endres?*».

Oppsummert kan man si at samarbeidet påvirkes på følgende måte:

Det er viktig å skille mellom hvordan samarbeidet påvirkes på kort og på lang sikt. Respondentene påpeker at i situasjoner hvor lokal ledelse blir værende når det skjer et skifte i eierskap, vil ledelsen på kort sikt kunne fungere som en brobygger i relasjon til samarbeid og relasjonsbygging med andre aktører i klyngen. Dette kan være med på at klyngen på kort sikt vil kunne oppleve lite endring i samarbeidet i klyngen når det skjer et bytte fra lokalt til ikke-lokalt eierskap. Imidlertid vil klyngen oppleve at eierskapet fra aktørene hvor det skjer et skifte, vil falle ifra i samarbeidsgrupper, utvalg, komiteer, etc. Det vil også gjelde lokal ledelse om nytt eierskap velger å bytte ledelse.

På lenger sikt vil klyngen oppleve en langt større påvirkning på samarbeidet i klyngen. Det ble i intervjuene beskrevet hvordan lokal ledelse i spesifikke selskaper har forsøkt å fortsette «samarbeidsprosessene» på samme måte som tidligere når det har skjedd et skifte til ikke-lokalt eierskap, men at dette har vært tilnærmet umulig. Rutiner, formalisering, byråkrati og sentralisering av beslutninger innført fra nytt eierskap har vanskeliggjort dette forsøket. På lenger sikt fremstår det også som høyere risiko for at lokal ledelse skiftes ut og erstattes med ledelse valgt av nytt eierskap. I relasjon til ressursallokering fra konsern og deltakelse i klyngen viser erfaring fra aktørene i klyngen at aktørene blir små i konsernsammenheng og ikke prioriteres. Dette er i sterk motsetning når eierskapet satt lokalt og det ikke dreide seg om ressursallokering i et konsern med selskaper med motstridende interesser med ulik geografisk plassering. På lang sikt vil altså skifte fra lokal til ikke-lokalt eierskap gjøre samarbeid vanskeligere og deltakelse fra aktørene med nytt eierskap med sammensatt og komplekst både om eksisterende ledelse blir eller blir skiftet ut. Dette vil utredes mer under.

Ved tilvekst av mer ikke-lokalt eierskap vil det altså være viktig å skille mellom ikke-lokalt eierskap med kort- og langsiktig investeringsperspektiv. Eierskap med kortsiktig investeringsperspektiv vil ikke ha like stor interesse av å delta i klyngeaktiviteter, og heller ikke se verdien av å bidra og stimulere til samarbeid i klyngen. Eierskap med langsiktig investeringsperspektiv vil i motsetning mest trolig ønske å delta i klyngeaktiviteter og se verdien av å være en del av klyngen, og på denne måten i en eller annen grad bli aktivt eierskap (enten ved egen tilstedeværelse eller aktiv tilstedeværelse fra nytt morselskap og dens ledelse).

Som beskrevet i kapittel 4 og 5 har klyngen også hatt en høy grad av svært aktivt, lokalt eierskap. En svekkelse av det aktive lokale eierskapet vil ha stor påvirkning på samarbeidet i klyngen når man mister et eierskap som har vært aktiv og tilstede i samarbeidsprosesser. Farstad, Ulstein, Kleven og Sævik-familiene har vært svært aktive i klyngen. Både eierskapet og ledelse i selskapene har vært aktiv i klyngesammenheng. Man har også Skipsteknisk, Sykkylven Stål, og flere andre SMB'er som har et aktivt eierskap. Frafall av lokalt eierskap i både Farstad og Kleven viser hvor fort det skjer et frafall i aktivt eierskap og ledelse i aktørene hvor det skjer eierskapskifte. På en annen side har man Kongsberggruppene som har valgt å ta en aktiv rolle etter oppkjøpet av Rolls Royce Marine.

Eksisterende lokalt eierskap har i stor grad involvert seg i samarbeidsgrupper, utvalg og komiteer for å fremme klyngen og dens aktiviteter. Det kan blant annet nevnes Tore Ulstein som har satt som styreleder og president i NHO, Rederiforbundets styre hvor blant annet Njål Sævik er med, en rekke norske industri og undergrupper hvor flere har klyngens eiere har vært med, en rekke nasjonale utvalg og prosjekter, GCE Blue Maritime-styret hvor Gunnvor Ulstein, Karl Inge Rekdal og Njål Sævik er med, Maritimt Forum, ÅKP styret, SFI styret, og andre regionale prosjekter hvor klyngens eierskap tar del og bidrar. Også den lokale ledelsen er og har vært delaktig i samme type utvalg og komiteer. Blant SMB-ene har GCE Blue Maritime og ÅKP sett en høy grad av deltakelse fra lokal ledelse i SMB-forum, Katapulten, DigiCat og Scale up. Inntrykk fra intervjuene er at det ikke forventes at ikke-lokalt eierskap vil være like delaktige i klyngens aktiviteter, og at dette vil være med å svekke samarbeidet i klyngen og ta bort de med beslutningsmyndighet fra samarbeidsprosessene. Desto høyere andel av lokalt, aktivt eierskap som faller ifra, desto større påvirkning vil det ha på samarbeidet i klyngen.

I samarbeid direkte knyttet mot produktutvikling og produksjon forventes det mindre tålmodighet og velvilje i samarbeid med ikke-lokalt eide selskaper. Som påpekt i kapittel 5 har det vært kultur for å innovere og utvikle ilag på kryss og tvers i klyngens verdikjede. De store selskapene har vært tålmodige og tatt med seg mindre aktører. Denne tålmodigheten og velviljen forventer ikke respondentene vil bli bragt videre om klyngen får et skifte til ikke-lokalt eierskap, og dette skiftet vil ha en høy grad av påvirkning på samarbeidet i klyngen. Det skal imidlertid påpekes at i dagens marked er verftene ikke solide nok til å ha like stor tålmodighet som tidligere. Rederiene i klyngen bygger ikke båter lenger. Ulstein verft har blant annet søkt ut til andre leverandører når de nå har begynt å bevege seg inn i bygging av cruiseskip. Dette vil også gjelde alle ledd i verdikjeden i møte med sine produkt- og tjenesteleverandører.

Klyngen vil også få en lavere grad av interaksjon mellom klyngens eierskap og ledelse ved et skifte til ikke-lokalt eierskap. På denne måten svekkes den uformelle interaksjonen mellom aktørene, og dette vil som drøftingen i delkapittel 5.1-3 være med å svekke samarbeidet i klyngen. Det ble også beskrevet hvordan en svekkelse av klyngens kulturelle nærhet, identitet og tillitt ville være med å svekke kvaliteten og effektiviteten på samarbeidet i klyngen. Styrken

på de tre relasjonelle forutsetningene har vært avhengig av den uformelle interaksjonen mellom aktørenes eiere og ledelse.

5.4.1 Ringvirkningene av endringer i klyngens samarbeid

Gjennom drøftingen har det blitt tydelig hvordan en svekkelse av klyngens samarbeid igjen vil gi ringvirkninger tilbake til styrken på de relasjonelle forutsetningene. Kandidat har derfor valgt å legge inn en ekstra pil i figuren fra delkapittel 1.1 hvor studiens problemstilling ble presentert og operasjonalisert, referer til ny figur under og drøftelse av funnene fra intervjuene.



En endring i det formelle samarbeidet i klyngen vil føre til at det også skjer en endring i de relasjonelle forutsetningene. De relasjonelle forutsetningene er avhengig av gjensidig deltakelse og engasjement for å bevares og videreutvikles. Samarbeidet i klyngen har vært arenaen for denne typen gjensidig deltakelse og engasjement hvor aktørene har hatt en kontinuerlig dialog for å jobbe mot et felles overordnet mål. Man ser altså hvordan det formelle samarbeidet er avhengig av gode relasjonelle forutsetninger, og de relasjonelle forutsetningene er avhengig av et effektivt og godt samarbeid for å vedvare. Det er derfor viktig for klyngen å være bevisst på ringvirkningene den kan få på lang sikt når det skjer en endring i klyngens sammensetning.

Den uformelle informasjonsflyten man får ved samarbeid er også viktig i næringsklyngen. Informasjon i form av uformell prat, sladder og nyheter gir opphav til en kompleks og flerdimensjonal kunnskapsutvikling. Denne typen informasjonsflyt bidrar til utvikling av felles normer, verdier, holdninger, og fortolkede ordninger (Bathelt et al., 2004). Det er derfor også viktig å være bevisst på hvordan endringer i den uformelle informasjonsflyten i klyngens samarbeidsprosesser igjen påvirker de relasjonelle forutsetningene.

Konklusjon delkapittel 5.4.1: En svekkelse av klyngens samarbeid vil igjen påvirke klyngens relasjonelle forutsetninger som igjen påvirker samarbeidet. Altså vil det være ringvirkning mellom samarbeidet og de relasjonelle forutsetningene.

6 Konklusjon

Kapittel 1 beskrev bakgrunnen for studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 gjennomgikk studiens forskningsdesign og metodiske tilnærming. I kapittel 3 ble relevant teori og empiri presentert, og i kapittel 4 ble den maritime klyngen kort beskrevet med hovedfokus på eierskapets familiære bånd til klyngen og eierskapsbalansen man har hatt i klyngen de siste årene. I kapittel 5 ble resultater presentert og drøftet, og sett i sammenheng med eksisterende teori og empiri. I delkapittel 5.1 og 5.2 ble forskningsspørsmål 1 og 2 drøftet i forhold til hvordan de relasjonelle forutsetningene ble påvirket av en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap, i delkapittel 5.3 ble dette sammenfattet til hvordan endringer i de relasjonelle forutsetningene påvirket samarbeidet i klyngen, før trådene ble knyttet sammen og problemstillingen ble besvart i delkapittel 5.4. I dette kapitlet kommer en kortfattet konklusjon, og avsluttende bemerkninger og kommentarer til funnene i studien.

6.1 Kortfattet konklusjon

Konklusjonen på problemstillingen kan sammenfattes på følgende måte:

Eksisterende samarbeid i klyngen vil svekkes når lokalt eierskap skiftes ut med ikke-lokalt eierskap. Spesielt vil samarbeidet påvirkes når det er aktivt, lokalt eierskap som faller fra. Det vil være en vesentlig forskjell om det ikke-lokale eierskapet har et kortsiktig- eller langsiktig investeringsperspektiv. Det er også viktig å trekke frem at på kort sikt vil lokal ledelse kunne virke som en brems på påvirkningen som følge av endring i eierskapsbalansen, men på lenger sikt vil denne bremsen forringes og klyngen vil se klare endringer i samarbeidet innad i klyngen. En svekkelse i klyngens samarbeid vil påvirke klyngens relasjonelle forutsetninger, som igjen vil påvirke klyngens samarbeid – altså får man ringvirkninger og en selvforsterkende effekt.

6.2 Avsluttende kommentarer og bemerkninger

Det er viktig å vektlegge at samarbeid fungerer som kjernen i relasjoner, og er den fundamentale egenskapen i alle relasjoner, nettverk og interaksjoner (Gummesson, 2012). For at klyngen skal kunne beholde en av sine viktigste ressurser og konkurransefortrinn som er nettopp de sterke relasjonene innad i klyngen, må den jobbe aktivt og målbevisst for å avskjære negativ påvirkning av de økonomiske utfordringene og endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap. Samtidig må klyngen være åpen for og bevisst på å ta med seg de positive konsekvensene av endringene klyngen opplever slik at den evner å utvikle seg i

takt med endringene og ikke tviholder på hvordan det historisk har vært. Det er viktig å også tenke på at en egenskap med klyngen (relasjonene) kan være en konkurransemessig fordel uten at det er en ressurs. En ressurs blir først en ressurs når de kan brukes til å utnytte muligheter eller nøytralisere trusler. Så det vil være viktig å fokusere på å ikke bare bruke relasjonen som en konkurransemessig fordel, men også for å gripe mulighetene klyngen står overfor og jobbe sammen mot utfordringene. Selv om den eksisterende samarbeidsdynamikken i klyngen endres når klyngen får en endring i balansen mellom lokalt og ikke-lokalt eierskap, vil klyngen kunne gripe mulighetene og fokusere på hvordan den vil kunne fortsette å samarbeide på en fordelaktig måte selv om klyngen ikke har de samme relasjonelle forutsetningene eller målene bak samarbeidet som tidligere. Den eksisterende samarbeidsdynamikken må erstattes av en ny.

Det er også blitt påpekt at klyngen gjennom flere år var blind for overkontraheringen og den voldsomme kostnadsveksten. Man kan derfor stille spørsmål ved om klyngen hadde beveget seg over i en uniform tilnærming i konkurranse/samarbeid-dynamikken hvor den sluttet kikke utover men var mer fokusert innover. Dette er en vanskelig problemstilling uten noe fasitsvar, men basert på dagens situasjon vil det som nevnt være viktig å fokusere på mulighetene klyngen nå har fremfor seg.

Klyngen vil også måtte jobbe med innstillingen den har til ikke-lokalt eierskap. Ikke-lokalt eierskap kan vise seg å være engasjert og ville delta i utviklingen av klyngen. Det er derfor viktig at fellesskapet og den sterke kulturen som klyngen har brukt for å utnytte godt og effektivt samarbeid ikke blir et tveegget sverd hvor den virker begrensende og konfliktskapende i møte med nytt eierskap og ledelse.

7 Litteraturliste

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget
- Andersen, B.J. (2013). Samhandlingsteamet i Bærum - S-Flex-modellen Praksis og effektevaluering. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*, 10(4), 317-327.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 19 (1): 99–120
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28 (1): 31-56.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. John Wiley Sons.
- Blankenburg-Holm, D., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Studies*
- Boschma, R. A. (2005). Proximity & Innovation: a critical ssesment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clemons, E. K. & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MIS Quarterly – Special issue on the strategic use of information systems*, 15(3), 275-292.
- Dalen, Rebecca (2015). *En analyse av den maritime klyngen på Møre - Hva er de klyngeskapende mekanismene, og hvor robuste er de?*. (Mastergradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole i Bergen).
- Ford, D., & Håkansson, H. (2013). Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1017-1024.
- Franck, L. J., & Huitfeldt, C. (1991). *Nettverk: veileder i samarbeid mellom bedrifter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- GCE Blue Maritime. (2014). Søknad om GCE-status. Upublisert manuskript. GCE Blue Maritime, Norsk Maritimt Kompetansesenter.

- Grant, Robert M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247
- Gudmundsdottir, S. (1992). Den kvalitative forskningsprosessen. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift* (5), 266-276.
- Gummesson, E. (1996). *Relasjonsmarkedsføring: Fra 4P til 30R*. Stockholm: Kolla forlag.
- Gummesson, E. (2008). Total relationship marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2012). *Total Relationship Marketing (2nd ed. utg. Total Relationship Marketing: Marketing Strategy Moving From the 4Ps--product, Price, Promotion, Place--of Traditional Marketing Management)*. Saint Louis: Taylor and Francis.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. Universitetsforlaget.
- Hervik, A., Oterhals, O., Bergem, B. & Johannessen, G. (2012). *NCE Maritime klyngeanalyse 2012* (Møreforskning 2012: 1216). Molde: Møreforskning Molde A
- Hervik, A., Oterhals, O. & Bergem, B. G. (2014). *Klyngeanalysen 2014* (Møreforskning Rapport 9/14).
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1998). *Metodevalg og metodebruk* (3 utg.). Oslo: TANO
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1), 18.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2 utg.). Høyskoleforlaget.

- Jakobsen, E. (2008). *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?* (MENON rapport 01/08). Hentet fra http://menon.no/upload/2011/09/27/menong_nringsklynger_1_2008.pdf
- Jakobsen, S. (2015). Bedre klyngepolitikk for innovasjon og regional utvikling. *Forskningspolitikk: Fagbladet for forskning, høyere utdanning og innovasjon*. Hentet fra <http://fpol.no/bedre-klyngepolitikk-for-innovasjon-og-regional-utvikling/>
- Jakobsen, E. & Espelien, A. (2011). *En kunnskapsbasert maritim næring* (MENON rapport 04/11). Hentet fra <http://menon.no/upload/2011/10/04/eknmaritimv2menonrapportnr10.pdf>
- Jakobsen, E., Iversen, K., Jordell, H. & Røtnes, R. (2012). *Evaluering av seks NCE-prosjekter* (Menon rapport 40/12). Hentet fra <http://www.nce.no/Global/NCE/Resultater/Evaluering%20av%20seks%20NCEprosjekter%20-%20hovedrapport.pdf>
- Jakobsen, E., Mellbye, C. S., & Zhovtobryukh, Y. (2015). *GCE Blue Maritime 2015 – Global Performance Benchmark*. Hentet fra <https://www.menon.no/ny-analyse-av-moreklyngens-utvikling-og-konkurranssevne/>
- Jakobsen, E., Mellbye, C. S., & Nellemann, R. (2016). *GCE Blue Maritime 2016 – Global Performance Benchmark* (Menon-publication No. 47/2016). Hentet fra <https://www.menon.no/publication/gce-blue-maritime-2016-global-performance-benchmark/>
- Knudsen, B. H. F. (2015). *Strategisk Ledelse*. Cappelen Damm AS.
- Krugman, P. R. (1991a). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Krugman, P. R. (1991b). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99, 483-499.
- Krugman, P. R. (1998). The final frontier. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 161-174.
- Krugman, P. R. (1999). *The Role of Geography in Development*. Artikkel forberedt for the Annual World Bank Conference on Development Economics Washington D.C. (20-21. April 1998). Hentet fra <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84791251813753820/64157391251813951236/krugman.pdf>

- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (5 utg.). Chichester: Wiley
- Malmberg, A. & Power, D. (2006). *True clusters/a severe case of conceptual headache*.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics: an introductory volume* (8 utg.). London: Macmillian
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Menon Economics (2016). *Hvilke suksesskriterier er nødvendig for å lykkes med klyngearbeid?* Presentert på klynge-seminar 8. februar 2016. Hentet fra <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/nordland/hvordan-lykkes-med-klyngearbeid-8-februar-2016---erik-jakobsen.pdf>
- Nome, H. (2016). *Relasjoner og nettverk i markedsføring – Gevinster knyttet til formelle næringsnettverk*. (Mastergradsavhandling). Tromsø: Universitetet i Tromsø
- Norman, V. D. (2000). *Lokalisering av næringsvirksomhet*. (NOU 2000: 21). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2000-21/id117571/?docId=NOU200020000021000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=14>
- Norman, V. D., & Orvedal, L. (2010). *En liten, åpen økonomi* (4 utg.). Gyldendal akademisk.
- Norman, R. & Isaksen, A. (2009). *Klynge-governance: Perspektiver på styrt utvikling av regionale næringsklynger: Et forskningsprosjekt for Innovasjon Norge* (FoU rapport 2009: 3). Hentet fra <http://www.agderforskning.no/reports/fou32009klynge-governance.pdf>
- Norton, B. (2010). *Language and Identity*. I Hornberger, N. H., McKay, S. L. (Red), *Sociolinguistics and Language Education* (s. 349-369). Bristol: Multilingual Matters.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillian.

- Porter, M. E. (1998). Clusters and new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-91
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14 (1): 15-34. Hentet fra <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%208%20---%2032%20Porter.pdf>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T., Lensberg, T., & Grønhaug, K. (1992). *Et konkurransedyktig Norge*. Oslo: Tano.
- Reve, T., & Jakobsen, E. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Norge: Universitetsforlaget.
- Reve, T. & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlag.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rumelt, R.P. (1984): *Towards a Strategic Theory of the Firm*. I R.B. Lamb (Red.), *Competitive Strategic Management* (s. 556-570). Engelwood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Sainsbury, L. (2002). *A practical Guide to Cluster Development*. DTI.
- Saunders, M. N. K., Lewis P. & Thornhill A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 utg.). Prentice Hall
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin; kunnskapen å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and resource based perspective. *Strategic management Journal*, 22(10), 907-934.
- Stensvold, T. (2014). To norske næringsklynger har blitt «Global Centre of Expertise». Hentet fra <http://www.tu.no/artikler/to-norske-naeringsklynger-har-blitt-global-centre-of-expertise/225611>

- Strong, T., Sutherland, O., & Ness, O. (2011). Considerations for a discourse of collaboration in counseling. *Asia Pacific Journal of Counselling and Psychotherapy*, 2(1), 25-40.
- Schein, E. H. (1998). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag A.S.
- Vlosky, R. & Wilson, E. J. (1997). Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research*. SAGE.