



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

Industriell økonomi – Master i
teknologi/siv.ing. / spesialisering i
investering og finans

Vårsemesteret, 2020

Åpen / Konfidensiell

Forfatter:

Denis Ranjan

Fagansvarlig: Dina Zhenisovna Kairbekova

Veileder(e): Dina Zhenisovna Kairbekova og Cecilie W. Melbye

Tittel på masteroppgaven:

En strategisk analyse av Innovasjonspark Stavanger

Engelsk tittel:

A strategic analysis of Innovasjonspark Stavanger

Studiepoeng: 30

Emneord:

Innovasjonspark Stavanger

Innovasjon

Sidetall: 43

+ vedlegg/annet: 14

Stavanger, 15.06.2020
dato/år

Forord

Denne oppgaven representerer én student som har kommet igjennom 5 år ved Universitetet i Stavanger, og som sitter igjen med en verdifull periode med både opp- og nedturer. Studien handler om Innovasjonspark Stavanger og gjør en strategisk analyse av selskapet. Oppgaven ble påbegynt i fjor med min tidligere arbeidsgruppe, og denne studien er dermed et viderearbeid. Jeg vil takke Innovasjonspark Stavanger som har gitt meg muligheten til å skrive om dem. Arbeidet relatert til denne studien har vært både utfordrende og lærerikt, og jeg kan etter denne tidsperioden endelig kalle meg selv for en silvilingeniør.

Først vil jeg takke veilederen min ved Universitetet i Stavanger, Dina Zhenisovna Kairbekova som ga meg tilbakemeldinger på oppgaven. Jeg vil spesielt takke daglig leder ved Innovasjonspark Stavanger, Cecilie W. Melbye som har bidratt med idéer og dokumenter om selskapet, og hjulpet med å forklare visse uklarheter i oppgaven. Til slutt vil jeg også takke familie og venner for å ha gitt meg motivasjon og støtte til å prestere godt i oppgaven.

Sammendrag

I denne oppgaven gjennomføres en strategisk analyse av Innovasjonspark Stavanger. Målet med oppgaven er å analysere de interne ressursene og eksterne forholdene i selskapet for å kunne identifisere målene og strategiene til Innovasjonspark Stavanger. I tillegg vil det bli foreslått anbefalinger til fremtidig strategiformulering med hensyn til analysene. Problemstillingen til oppgaven er definert som: ”Hvilken strategi vil være best for Innovasjonspark Stavanger for å effektivt oppnå sine langsiktige mål?”

Datainnsamlingen i oppgaven består av både primær- og sekundærdata. Det vil si intervju og diskusjon med daglig leder, meddelte dokumenter fra selskapet, og relevante informasjoner fra ulike nettsider.

I oppgaven bestod den strategiske analysen av en PESTEL-analyse som ble brukt til å identifisere hovedfaktorer i selskapets omgivelser, Porters fem konkurransekrefter ble benyttet for å identifisere fem faktorer, som påvirker konkurransesituasjonen deres i markedet, og til slutt VRIO-analysen som blir brukt til å identifisere de interne ressursene til Innovasjonspark Stavanger. Dette blir oppsummert i en SWOT-analyse.

Gjennom analysene ble det utarbeidet strategivalg som jeg anser å gi fortsatt lønnsom vekst i selskapet. I anbefalingen min, fokuserer jeg på tre hoveddeler: (1) hva ønsker de å bli, (2) hva ønsker de å oppnå og (3) hvordan ønsker de å utvikle seg. Ved å fokusere på disse hovedfaktorene vil selskapet fortsatt utvikle seg. Videre nevner jeg selskapets mening om hvordan de kan satse mer på bærekraftig utvikling. I tillegg nevner jeg også de kritiske faktorene: nettverk, beliggenhet, bærekraftighet og kunnskap, som kan gi mest virkning på målene deres.

Forkortelser

IPS Innovasjonspark Stavanger

UiS Universitetet i Stavanger

PESTEL Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal

VRIO Valuable, Rare, Imitable and Organized

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

NES Norwegian Energy Solution

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Kapittelets innhold	1
1.2	Innovasjon	1
1.3	Formål	2
1.4	Problemstilling	2
1.5	Oppgavens oppbygging	3
2	Innovasjonspark Stavanger	4
2.1	Validé	6
2.2	FNs bærekraftsmål	6
3	Teoretisk bakgrunn om analysene	8
4	Strategisk analyse av Innovasjonspark Stavanger	11
4.1	Kapittelets innhold	11
4.2	PESTEL	11
4.2.1	Politiske faktorer	11
4.2.2	Økonomiske faktorer	12
4.2.3	Sosiale faktorer	13
4.2.4	Teknologiske faktorer	14
4.2.5	Miljømessige faktorer	14
4.2.6	Oppsummering	15
4.3	Porters fem konkurransekrefter	19
4.3.1	Konkurrenter - Trusler fra konkurrenter	19
4.3.2	Trusler fra nye aktører	19
4.3.3	Kundenes forhandlingsstyrke	20

4.3.4	Leverandørenes forhandlingsmakt	21
4.3.5	Trusler fra substitutter	21
4.3.6	Oppsummering	22
4.4	VRIO	24
4.4.1	Teknologi (fysisk)	24
4.4.2	Beliggenhet (fysisk)	25
4.4.3	Tomteareal/utbyggingspotensial (fysisk)	26
4.4.4	Bygninger (fysisk)	26
4.4.5	Omdømme (organisatorisk)	27
4.4.6	Innovasjonsevne (organisatorisk)	28
4.4.7	Nettverk (organisatorisk)	28
4.4.8	Fleksibilitet (menneskelig)	29
4.4.9	Ansatte (menneskelig)	29
4.4.10	Oppsummering	30
4.5	SWOT	32
5	Vurdering av strategivalg for Innovasjonspark Stavanger	34
5.1	Resultater	34
5.2	Strategivalg	35
5.2.1	Datterselskap	37
6	Konklusjon	38
A	FNs bærekraftsmål	44
B	Ullandhaug 2023 – Rapport	46
C	Forklaring på IPS' logo	50
D	Samarbeidsavtale - Validé og IPS	51
E	Saksframlegg	53
F	Bestemmelser vedtatt	54
G	Life@Work	55

Kapittel 1

Introduksjon

1.1 Kapittelets innhold

I dette kapitlet presenteres begrepet innovasjon, formålet med oppgaven og valg av problemstilling. I slutten av kapitlet beskrives oppbyggingen av oppgaven.

1.2 Innovasjon

Selve ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet ”innovare”, som betyr å fornye eller å skape noe nytt. Innovasjon er ikke lik som en oppfinnelse eller å oppdage noe, og heller ikke det samme som å tenke ut en ny idé eller et nytt konsept. I økonomisk oppfatning betyr innovasjon gjennomføring av noe som er nytt med sikte på økonomisk verdiskapning.

Begrepet innovasjon kan dreie seg om nye og forbedrende produkter eller tjenester, innføring av nye teknologier, nye utviklinger og produksjonsprosesser, nye organisasjons- og ledelsesformer, nye distribusjons- og markedsføringsformer og nye forretningsmodeller som fører til en endring i måten en bedrift skaper verdier på.

Vellykkede innovasjoner kommer seg høyt oppe i markedskonkurransen ved å bringe markedet med god kundeopplevelse ved ulike effektive måter, på bekostning av mindre lønnsomme og attraktive alternativer. En slik måte gir vellykkede inno-

vasjoner til å utvikle næringsstruktur gjennom dynamiske og konkurransedrevne markedsprosesser. Produktivitetsvekst er selve kjernen til en god økonomisk vekst og et godt velferd i samfunnet.

Både innovasjon og entreprenørskap henger tett sammen. Nye bedrifter vil ofte bygge på en innovasjon i en eller annen form. Det kan være å danne et nytt produkt, en produktforbedring eller en prosessforbedring. Hvis fokuset er å styrke en innovasjon i et land, må myndighetene legge planer for entreprenørskap.

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å tilegne kunnskap hvordan selskapet oppnår sine langsiktige mål gjennom strategiske analyser. Analysene er en læreprosess som har gitt meg som student god kompetanse og ferdigheter i analysemetodikken og vitenskapelig forskning. I analysen skal det vises hva man har lært i de ulike fagene i masterstudien på Universitetet i Stavanger (UiS), og utføre dette i praksis. Som student skal denne oppgaven inspirere og være interessant for meg. For å nå målsettingen er det viktig å arbeide grundig med problemstillingen, gjennomføre gode analyser og forklare arbeidet med konkrete løsninger.

1.4 Problemstilling

Ut ifra datainnsamlingen har jeg valgt å fokusere på Innovasjonspark Stavanger (IPS) sine omgivelser og ressurser. I tillegg har jeg sett på selskapets helhet. Jeg kommer ikke til å legge stor vekt på kokurrentene deres. I stedet legger jeg mest fokus på IPS sine langsiktige mål som er å gi best mulige betingelser for innovasjon, vekst og verdiskapning. Ut ifra disse målene kan man se hva IPS ønsker å oppnå. Jeg vektlegger både de interne og eksterne faktorene som påvirker selskapet. Dette innebærer hvordan de kan tilpasse seg best mulig i forhold til omgivelsene sine, og samtidig ønske om å oppnå godt konkurransefortrinn i markedet sitt. For å styrke opp målene som selskapet har satt opp, og hvordan de kan sikre en god utvikling, skal jeg gjennomføre og utvikle en strategianalyse ved hjelp av de riktige analyseverktøyene og datainnsamlingene jeg har utført. For å formulere

en strategi som skal tilfredsstillende både innovasjonsparken og eierens interesser vil jeg vektlegge IPS sine kjernemål. Dermed blir oppgavens problemstilling formulert som:

”Hvilken strategi vil være best for Innovasjonspark Stavanger for å effektivt oppnå sine langsiktige mål?”

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 er det mer detaljert presentasjon av Innovasjonspark Stavanger og forklaringen på logoen deres. Deretter redegjøres teorien av metodikken som brukes i oppgaven i kapittel 3. I kapittel 4 fremkommer selve analysen og går dypt inn i selskapet ved hjelp av de analysene som er blitt valgt. Kapittel 5 vurderes strategivalget i IPS. I kapittel 6 konkluderes det med bakgrunn i analysene og strategivalgene.

Kapittel 2

Innovasjonspark Stavanger

Både Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune har gjennom årene vært aktiv for utvikling og etablering av kunnskapsbasert virksomhet på universitetssområdet. Etablering av Rogaland kunnskapspark i 1993 var et viktig strategisk styrke. Kunnskapsparken i dag består av NORCE, Rogalandsforskning, Rogaland Kunnskapspark, Innovasjonspark Stavanger AS, Validé og Entra eiendom med Petroleumstilsynet og OD.

Innovasjonspark Stavanger ble etablert i 2003, tidligere kalt Ipark Eiendom, og ligger plassert på Ullandhaug, midt mellom bysentrum, friområder, næringsområder og UiS. Her kan man sikre sin virksomhet med deres naturlige plass i en spennende og kunnskapsintensiv omgivelse. Det er lett å komme til og fra dette området med bil og kollektivtransport.

IPS er et internasjonalt senter for innovasjon, forskning og næringsutvikling med over 150 bedrifter og ca. 900 ansatte. I IPS får de idéene sine gjennom nye kontakter, gode samarbeidspartnere, fremtidsrettede verktøy og moderne fasiliteter.

På Innovasjonsparks nettside skriver de at de er og skal være en kunnskapspark med nærhet til forskning, akademia og innovasjonsmiljøene. Her så jobber virksomheter fra ulike sektorer sammen, både etablerte bedrifter, nyoppstartede bedrifter, offentlige aktører og forsknings- og undervisningsmiljø. En del av disse bedriftene er ledende innen teknologi og innovasjon, og er med på å skape et innovativt og spennende miljø. IPS har en del viktige samarbeidspartnere, som NORCE, UiS og

Validè. IPS er eid av Smedvig Eiendom AS med 54,5% og Forus Næringspark med 45,5%.

På deres nettside skriver de også at de er en kommersiell og profesjonell eiedomsutvikler. De fokuserer på å utvikle arealer som skal skape samhandling og møteplasser, og i tillegg utvikle området med etablering av spesialbygg som skal tilpasse forskning, undervisning og laboratorier. Et av målene deres er å utvikle samarbeidsarenaer, bygg og anlegg som skal tilrettelegge for en attraktiv og fremtidsrettet utvikling av Ullandhaug. Samtidig har selskapet en delaktig områdeutvikling av relevante reguleringsforhold, energiforsyning samt bearbeiding og utvikling av tomter.

I 2018 fikk IPS ny logo (se figur 2.1). Endringen av navnet fra "Ipark Eiendom" til "Innovasjonspark Stavanger" og logoen skal vise hvem de ønsker å være og tydeliggjøre formålet sitt.

Forklaringen på logoen deres:

Nevroner – "Hjernekraft, kunnskap, utdanning". Både utvikling av kunnskap og utdanning er en viktig del av målet. IPS setter stort fokus på kreativ tenkning og hvordan dette skal effektivisere til hjernekraft, styrke konkurransesituasjonen og skape en innovasjonskraft.

Stjerner – "Største aktører, ledere, vinnere". Denne delen handler om å fokusere på å få inn flere og større samarbeidspartnere, og i tillegg få til et samarbeid med flere internasjonale aktører. Stjernen på logoen fremstiller ønsket de har om å være inspirerende og ledende i det innovative miljøet.

Koblinger – "Forbindelser, klynge, samhandling". Dette målet handler om å få til en møteplass, en arena for godt samarbeid, hvor man deler sine idéer gjennom nye kontakter og et inspirerende samarbeid. Innovasjonsparken skal bestå av aktører fra flere ulike sektorer som vil danne et innovativt nettverk. Det er viktig å skape innovasjon og utvikling internt hos aktørene, men også viktig å danne innovative kryssninger mellom ulike sektorer.



Figur 2.1: Logoen til Innovasjonspark Stavanger

Foreløpig har ikke IPS et relevant strategidokument, men de har en tydelig visjon over hvem de er, hva de skal oppnå, hvilke verdier de har, og hva som er viktig for dem som et selskap. Årsaken til at de ikke har et relevant strategidokument er på grunn av det nye universitetssykehuset (SUS2023) som skal etableres i 2023 på Ullandhaug. Derfor har IPS ventet med å utføre en strategiplan siden de mener at påvirkningskraften universitetssykehuset kommer til å ha på dem er stor. De har allerede planlagt om å skape et godt samarbeid med dem og det er derfor viktig å utvikle en strategi for hvordan de best mulig kan nytte den nye eksterne faktoren til å styrke sin egen virksomhet.

2.1 Validé

Validé er Innovasjonsparkens viktigste samarbeidspartner og driver en av Norges ledende inkubatorer. De befinner seg i IPS området og er et selskap som tilbyr nettverk, tjenester og kapital for effektiv utvikling av idéer til nye ”start-up” bedrifter. Validé tilbyr også fysisk miljø som bidrar til bedriftenes samarbeid, utvikling, nettverksbygging og kundekontakt.

2.2 FNs bærekraftsmål

IPS bidrar til FNs bærekraftsmål. De bidrar med å arrangere aktiviteter for å øke faglige kompetanse, skape møteplasser for samhandling, de er ansvarlig og profesjonell aktør som bidrar til økonomisk vekst, og for å styrke innovasjonsevnen utvikler de fasiliteter og infrastrukturer. I tillegg skaper de et godt arbeidsmiljø som prioriterer leietakernes helse og trivsel, og produserer og leverer byggene deres

med fornybar energi.



Figur 2.2: Innovasjonspark Stavanger bidrag til FNs bærekraftsmål

Kapittel 3

Teoretisk bakgrunn om analysene

For å formulere en strategi er det viktig å utføre strategianalyser hvor jeg begrunner både de interne og eksterne faktorene som vil ha mest påvirkningskraft på virksomheten. I denne oppgaven vil jeg bruke tre relevante analyser og én analyse hvor jeg oppsummerer hovedanalysene. Dette er for å få en god og sammenhengende oversikt på omgivelsene rundt IPS og deres ressurser. Både de interne og eksterne faktorene vil bli analysert hver for seg. Det gir en bedre oversikt for sammenligning av faktorene og for å komme frem til en felles konklusjon. I neste kapittel begynner jeg med PESTEL-analyse, deretter Porters fem konkurransekrefter og videre på den interne analysen, VRIO-analyse, og avslutter med å oppsummere analysene ved bruk av SWOT-analyse.

Når jeg analyserer de eksterne faktorene vil jeg ta i bruk PESTEL og Porters fem konkurransekrefter. PESTEL gir oss informasjon om elementene i bedriftens omgivelser som: politiske-, økonomiske-, sosiale-, teknologiske-, miljømessige- og lovmessige faktorer. Det politiske forholdet dreier seg om hvilke politiske grep som blir gjort og hvordan disse kan påvirke virksomheten i fremtiden. Det kan for eksempel være skattepolitikk. Den økonomiske delen omhandler hvilke økonomiske elementer som påvirker omgivelsene. Det kan være kjøpekraft, inflasjon, rentendring, osv. Den sosiale faktoren handler om demografi, holdninger i arbeidsmiljøet, utdanningsnivå, osv. Teknologisk forhold fokuserer på den teknologiske utviklingen i markedet. Miljømessige forhold dreier seg om miljøet som påvirker virksomheten som er ganske viktig i nåværende samfunn. Den siste faktoren er lovmes-

sige som handler om eksisterende og nye lover som vil påvirke virksomheten.



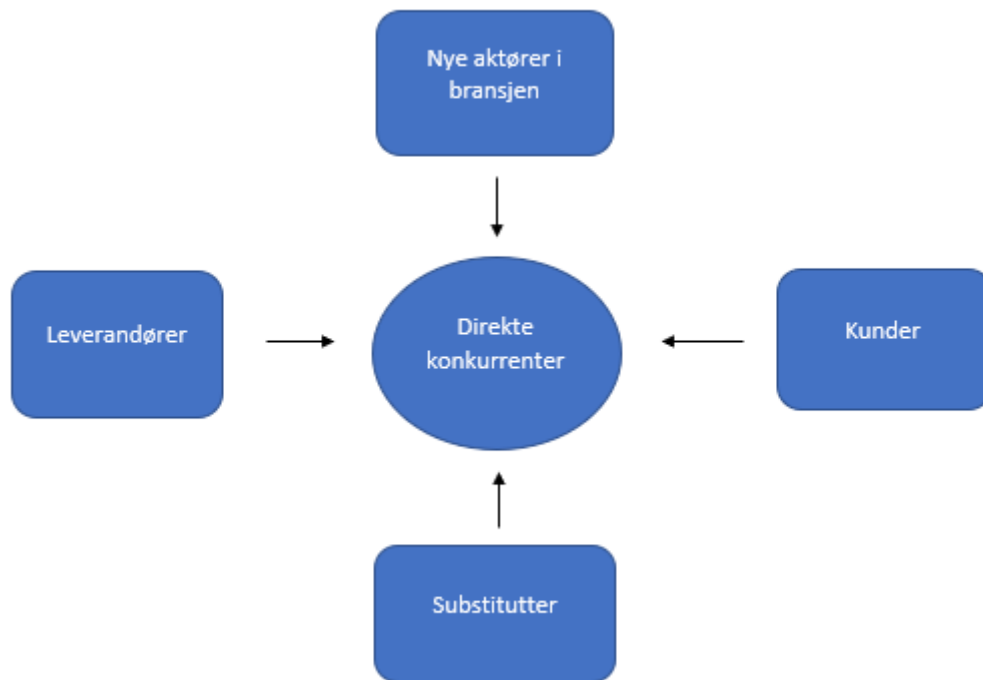
Figur 3.1: PESTEL

Med porters fem konkurransekrefter vil konkurransetilstanden avgjøres i et selskap av fem konkurransekrefter og samspillet mellom dem:

1. Konkurransesituasjon
2. Trusler fra fremtidige aktører
3. Kundernes forhandlingsstyrke
4. Leverandørenes forhandlingsstyrke
5. Trusler fra nære substitutter

Konkurrentene er de etablerte aktørene i markedet. Det er viktig å forstå hva slags type virkemidler konkurrentene bruker for å fremstille seg best mulig i markedet. Trusler fra nye aktører ser etter hvilke etableringshindringer som finnes i markedet og hva slags reaksjon de kan forvente dersom de etablerer seg i markedet. Kundernes forhandlingsmakt sier litt om hva kundene synes om selve selskapet, og at

de er opptatt av kvaliteten og prøver å presse prisen ned. Leverandørens forhandlingsstyrke er lik med kundenes forhandlingsmakt. De kan redusere utgiftene sine ved å øke prisene eller minke kvaliteten på produktene de leverer. Trusler fra substitutter kan være at kundene finner en annen bedrift som leverer bedre og billigere produkter og tjenester.



Figur 3.2: Porters fem konkurransekrefter

Ved den interne faktoren vil jeg bruke VRIO. VRIO brukes til å analysere selskapets interne ressurser og muligheter til å finne om de kan være en kilde til vedvarende konkurransefordel. Dette gir en oversikt over egenskapene selskapet har og hvor det er rom for forbedring. VRIO er en forkortelse for valuable (verdifull), rare (sjelden), imitable (imiterbar/kopierbar) og organized (organisert).

Til slutt vil jeg oppsummere den strategiske analysen ved bruk av SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Denne avsluttende analysen vil gi en oversikt over selskapets styrker, svakheter, muligheter og trusler, både internt og eksternt.

Kapittel 4

Strategisk analyse av Innovasjonspark Stavanger

4.1 Kapitlets innhold

I dette kapitlet gjør jeg en grundig analyse av IPS. Jeg begynner først med PESTEL, hvor jeg anser lovmessig faktor som irrelevant for IPS strategi, og har valgt å se bort fra den. Deretter fortsetter jeg videre med porters fem konkurransekrefter og VRIO. Der jeg viser til figurer og tabeller. Til slutt oppsummerer jeg de tre analysene ved bruk av SWOT.

4.2 PESTEL

4.2.1 Politiske faktorer

En del virksomheter kan bli sterkt påvirket av hvor stabilt det politiske miljøet er. Derfor er det viktig for virksomheter å tenke seg nøye igjennom før de investerer i visse geografiske områder. I tillegg er det andre reguleringer, skatter og andre politiske valg som kan påvirke markedet. For eksempel kan nye bompengavgifter og flere bomstasjoner føre til at det er mindre attraktivt å ha selskapet sitt i disse områdene.

Stavanger kommune ønsker å ha en stor rolle innen videreutvikling av arbeidet med Kunnskapsbyen Stavanger. Dette dreier seg om å utvikle universitetsområdet

og ha en stor rolle for det nye universitetssykehuset. Kommunen har allerede deltatt aktivt i arbeidet med Campusutviklingsplan UiS, Helsecampus Stavanger og det strategiske forarbeidet som er knyttet til den fremtidige medisinstudiet ved universitetet. For IPS er et slikt fokus fra kommunen god og gratis markedsføring, og å få til et godt samarbeid med dem. I tillegg vil universitetssykehuset øke effekten i forholdet til samarbeidet IPS allerede har med universitetet.

Universitetsområdet har en egen reguleringsplan som beskriver hvordan området skal utvikles og hvilke typer bedrifter og organisasjoner som kan etableres her. For eksempel er det områder for helseformål, service, undervisning, kontor og forretning hvor den totale forretningslokalene ikke skal være mer enn 600 m². Med kontorer er det følgende kategorier som dreier seg om forskning og innovasjon, utviklingsrelaterte og kunnskapsbaserte virksomheter. I tillegg skal ikke virksomheten komme i strid med undervisningsformålet. Det vil si støy, trafikk, forurensning og lukt. Dette beskriver da IPS byggefelt og de tjenestene og arealene de må ta hensyn til.

4.2.2 Økonomiske faktorer

De økonomiske faktorene innebærer hva som kan påvirke handel på et overordnet nivå. Dette handler om valutakurser og -endringer, inflasjon, rentenivåer, arbeidsledighet, skattelegging, lokalkjøpekraft, makroøkonomisk vekst, osv. I de økonomiske faktorene finner man både positive og negative elementer som kan påvirke IPS. For eksempel ved lavere rentenivå og høyere lønninger kan det føre til økning av kjøpekraft, mens høyere rentenivå og lavere lønninger kan føre til lav kjøpekraft. Ved inflasjon blir verdien av pengene svekket og det fører til lav kjøpekraft som vil påvirke i kostnader og salgspriser. Disse faktorene kan ha betydning, ikke bare for IPS internt, men for kundegrunnet deres også.

De nye bompengavgiftene og piggdekkavgiften er relevante skattelegginger som kan påvirke attraktiviteten til IPS. Dette kan føre til lav interesse å ha sin virksomhet i det området. Temaet på ONS i 2018 var "innovate", som viste at det var et stort fokus på innovasjon og nye løsninger, og å få frem samhandling. Eterspørselen etter innovasjon er en stor fordel for IPS, og de bidrar med et sterkt

miljø for innovasjon. Det kan også være en av grunnene til endring av navnet fra ”Ipark Eiendom” til ”Innovasjonspark Stavanger”. Selskapet viser dermed stort fokus på innovasjon.

4.2.3 Sosiale faktorer

Med tanke på det sosiale forholdet så legger jeg vekt på de menneskelige faktorene som påvirker og styrer IPS. Det vil si de demografiske og kulturelle faktorene rundt IPS. Det kan blant annet være populasjonsvekst i området deres eller trender som kan føre til nettverksutvikling for IPS.

Både IPS, Validé og Norwegian Energy Solution (NES) gikk sammen om å holde en felles ”stand” på ONS. På ONS-dagen var det 14 ulike bedrifter som samlet seg og holdt foredrag. Dette bidro til sosialisering ved å bli kjent med forskjellige selskaper, og invitere andre gjester og kunder til å komme og få til en felles aktivitet. Det var ikke bare folk fra selskaper innen fornybar og bærekraftig, men det var også bedrifter innen olje- og gassindustri. Disse bedriftene bidro til et unikt nettverk, og alle hadde et felles mål å arbeide mot.

Demografene IPS ønsker å fokusere på og deres omdømmet er de største påvirkningsfaktorene. Omdømmet har mye å si for hvordan de skal trekke til seg flere og nye partnere og leietakere i markedet sitt, som handler om å skape gode og sterke nettverk mellom ulike virksomheter. Det å levere ovenfor omdømmet handler ikke bare om å levere en opplevelse for kundene, men også om å levere i forhold til deres forventninger. I dagens samfunn er det blitt mer press på at virksomheter skal fokusere mer på bærekraftig utvikling og ta sitt samfunnsmessige ansvar på alvor.

IPS setter både fokus på menneskene og teknologien ved at de bruker f.eks. Life@Work (se kap.4.2.4). IPS kan være et forbilde for mange andre virksomheter ved at de setter stor vekt på bærekraftigheten, arrangerer ulike aktiviteter for økt læring og skaper møteplasser for samhandling mellom ulike virksomheter. Når det nye universitetssykehuset er på plass vil det være flere kunnskapsbaserte folk på universitetsområdet som kan skape gode relasjoner.

4.2.4 Teknologiske faktorer

De teknologiske faktorene handler om hva som gjør at IPS fokuserer på teknologi og utvikling. Det er større press i dagens samfunn enn før om å satse mer på bærekraftig utvikling. Samtidig hva de ønsker å bidra med innen utvikling av teknologi både for kundene og for de ansatte. Ansatte i IPS er med i ordningen HjemJobbHjem. Denne ordningen går ut på at de skal redusere bilkjøringen til og fra jobb, og bruke mer kollektivtransport, til en billigere pris. Det betyr også at alle ansatte i IPS kan reise så mye de vil med denne ordningen. Dette fører til mindre trafikk og det blir lettere å komme seg til og fra jobb. IPS, UiS og bedriftene rundt er midtpunktet for kollektivnettet. Det gjør at plasseringen til IPS er god.

IPS har tatt i bruk elektriske bysykler som tilhører HjemJobbHjem, og de kan brukes gratis for alle ansatte i parken. Ladestasjonene er plassert mange steder i Stavanger. Tanken bak denne teknologien er at det skal være lett å komme seg til og fra IPS og samtidig hindre utslipp av CO_2 .

I dagens samfunn er det mange tilbud og tjenester som er blitt digitalisert og forventningene til kundene er blitt endret. Ved bruk av Life@Work, som er en digital tjenesteplattform, gjøres hverdagen til de ansatte og leietakere enklere og effektiv. VENI som er et teknologiselskap utvikler denne digitale tjenesten for Smedvig, og IPS er piloten for dette prosjektet.

Det nye sykehuset skal iverksette et 3D-studio som skal sikre god brukerinvolvering, reduserte kostnader, føre til raskere beslutninger og få et bedre produkt. Modellene som skal vises i studio skal gjøre det lettere for brukerne å se og forstå det nye bygget i en digital figur før bygget er ferdig. Målet med denne teknologien er at alle skal bli kjent med sine områder.

4.2.5 Miljømessige faktorer

Flere virksomheter har hatt fokus på miljøet de siste årene på grunn av lovene og holdningene som har blitt endret. Dette fører til mer press på å ha miljøvennlige prosesser hos virksomheter. For IPS er bærekraft og miljø sterkt vektlagt. De har et stort fokus på å redusere CO_2 -utslipp. Eksempelvis benyttes bysykler isteden-

for buss og bil for å redusere CO2-utslipp. Samtidig vil det være sunnere for brukerne å sykle enn å kjøre bil eller ta bussen.

Et prosjekt IPS er med i som er viktig for miljø og bærekraft er pilotprosjektet bildeling som de kjører sammen med Kolumbus. Denne tjenesten innebærer at ansatte i innovasjonsparken har muligheten til å låne elbiler til jobb- og privat-turer ved å reservere dem igjennom en app.

Et av prosjektene de holder på med er Energihuset. Dette er et miljøvennlig bygg der de satser på å levere energi både til andre bygg i IPS, spesielt til menneskene som arbeider der. Målet med dette bygget er å redusere energibruket og øke bruken av fornybar energi og samtidig redusere klimagassutslipp, siden de legger mest fokus på menneskene og mener at de er bedriftens viktigste og dyreste ressurs. Et miljøvennlig bygg øker produktiviteten til de som er i bygget med 15%. Etersom de fleste som jobber i bygninger tilbringer 80-90% av tiden der, vil dette bygget være bra for det miljøvennlige, innovative og energigivende arbeidsmiljøet. De tekniske løsningene i bygget setter stort fokus på ansattes velvære og det indre miljøet.

IPS har i tillegg tatt i bruk fornybar energi i byggene sine som skal varme og kjøle disse byggene. Tanken bak dette er at det skal være godt og behagelig på kontorene, i kantinen og i gangene for leietakerne.

4.2.6 Oppsummering

Det er en del faktorer i PESTEL-analysen som kan være viktige for IPS. Det er en del områder som er spesielt viktige faktorer i forhold til IPS sine mål, og hva man kan vurdere ut ifra de evnene som kan gi et vedvarende konkurransefortrinn. Vi ser allerede at det er få trusler eller konkurrenter i området som kan trekke vekk kundene eller svekke dem i markedet. IPS har flere muligheter til å forbedre seg og utvikle markedskraften sin for å trekke inn flere i sitt nettverk. Her så er det viktig å skille ut elementene som gir størst mulig positiv effekt om IPS legger vekt på sin langsiktige planlegging. Det avhenger av om de velger å fokusere mer

på å styrke de svake ressursene. De faktorene som jeg mener er viktigst kommer fra ulike synspunkter i analysen, men det betyr ikke at de ikke henger sammen eller har en innflytelse på hverandre dersom det blir gjort noen justeringer i virksomheten.

En av de faktorene som jeg mener er viktigst for IPS' utvikling og som gir størst evne for mer markeds kraft, er trianguleringen mellom UiS, det nye universitetssykehuset og virksomheten. Når sykehuset blir plassert på universitetsområdet vil det ha en stor styrkningseffekt på alle tre virksomhetene. Det vil da føre til at IPS får et godt samarbeid mellom begge og vil være bindeleddet mellom sykehuset og helsefagstudenter. Det bidrar til teknologiutvikling og forskning på universitetssykehuset, og samtidig øke deres nettverk.

Et annet viktig bygg som har både styrket samarbeidet mellom IPS og UiS, i tillegg økt kunnskapsmiljøet på universitetsområdet er det niende bygget i IPS, Arkivenes Hus. Den ene etasjen på Arkivenes Hus blir brukt til å ha eksamenslokaler for studenter. Som student selv har jeg hatt en del eksamener der og man har opplevd et godt klimaanlegg og støyfrie omgivelser i disse lokalene. Dette er en viktig faktor for UiS som satser på digitalisering som tilbyr studentene å ha digitale eksamener.

Etterspørselen på innovasjon er en viktig faktor for IPS. Innovasjonsevne er en viktig ressurs og høyt ettertraktet av både staten og teknologivirksomheter. I tillegg er innovasjonsevnen også etterspurt av andre virksomhetsparker. Dette viser IPS ved å prøve å fremme teknologiutvikling, og igjennom fokuset de har med å opprettholde et godt samarbeid med staten. IPS fremmer innovasjon gjennom nettverksbygging mellom teknologiselskaper og ved å leie ut sine moderne fasiliteter.

Med mye satsing på innovasjon vil samfunnet ha betingelser til hva de forventer av IPS. I dagens samfunn er det større krav til at virksomheter skal være mer innstilt på bærekraftigheten, og vise at de bryr seg om miljøet, og vil ta vare på det. I dette tilfellet påvirkes omdømmet til IPS ved teknologien de fremhever og tjenestene de gir til kundene sine. For å styrke opp sitt omdømme har de tatt i

bruk fornybar energi i byggene sine.

En av de viktigste faktorene som trekker mange av disse forholdene sammen er nettverksbyggingen. Utviklingen av teknologien fremhever det store virksomhetssnettverket, og samarbeidet mellom IPS, det nye universitetssykehuset og UiS. Disse tre virksomhetene vil påvirke hverandre på ulike måter uavhengig hvordan IPS vil bruke ressursene sine. Etter min mening så anbefaler jeg at de legger stor vekt på nettverksbyggingen sin og omdømmet for å danne sin fremtidige strategi-formulering. Både nettverket og omdømmet har stor innflytelse på andre faktorer som er blitt nevnt over, og dette vil da føre til at det skaper et varig konkurransefortrinn.

Område	Faktorer
Politiske	<ul style="list-style-type: none"> • Stavanger kommune ønsker å ha stor rolle for videreutvikling av universitetsområdet • Staten satser mer på bærekraftig utvikling, og vil ta vare på miljøet • Visse prioriteringer som IPS må ta hensyn til
Økonomiske	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil økonomi • Valutakursene kan påvirke IPS
Sosiale	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne og felles fasiliteter bidrar til felleskap med ulike aktører • ONS - bidro til samhandling mellom ulike selskaper • Flere folk på universitetsområdet når det nye universitetssykehuset er på plass
Teknologiske	<ul style="list-style-type: none"> • Satsing på moderne teknologi og mer bærekraftig utvikling i fremtiden • Moderne lokaler og bygninger, eks. Energihuset og Arkivenes hus • Enklere og mer effektiv hverdag ved hjelp av Life@Work
Miljømessige	<ul style="list-style-type: none"> • Opptatt av miljøet • Kreves at man tar samfunnsansvar i større grad fra omgivelsen • Hindrer utslipp av CO₂ • Miljøvennligbygg øker ansattes produktivitet • Bruk av fornybar energi i byggene sine
Lovmessige	<ul style="list-style-type: none"> • Ser bort fra dette punktet

Tabell 4.1: Oppsummering ved bruk av PESTEL

4.3 Porters fem konkurransekrefter

4.3.1 Konkurrenter - Trusler fra konkurrenter

IPS har noen konkurrenter i markedet, men flest samarbeidspartnere i området sitt. Ved å plassere seg på universitetsområdet med teknologi- og forskningsvirksomheter oppstår færre trusler for IPS, siden de både eier og drifter byggene sine her. Som nevnt tidligere i oppgaven vil IPS være mellomledet mellom det nye universitetssykehuset og UiS, noe som er ganske unikt, i forhold til andre selskaper. Dette vil øke samarbeidet både med UiS og sykehuset og i tillegg styrke deres konkurransesituasjon.

4.3.2 Trusler fra nye aktører

Nye aktører er ofte påvirket til å gå inn i en virksomhet hvor de vet at bedriftene har en inntjening som er mer enn det normale, men nye aktører i bransjen vet selv hvilke etableringshindringer som finnes. Når det er gode tider i en virksomhet er det flere som ønsker å etablere seg. Noen ønsker å starte helt fra bunnen av, mens andre forsøker å gi opp sine bedrifter, hvor folk med gode kunnskaper ønsker å starte sitt eget firma. I noen tilfeller tar de med seg en del av sine arbeidsgivers kundemasser fra tidligere bedrifter.

For å etablere seg på IPS-nivå kreves det mye for å starte opp. I dette selskapet kreves det en del autoriserte fagfolk for å få tilgang til jobber og tillatelse for utførelse. For å skape en kunnskapsby må Stavanger utvikles til å ha en attraktiv utdanning, forskning og innovasjon. For å gjøre det trenger de folk med relevant kompetanse for å skape miljømessige arbeidsplasser og næringsstruktur.

En viktig hindring for de nye aktørene er det store nettverket IPS har med andre bedrifter. Det tar tid å etablere et godt, stort og sterkt nettverk. IPS som allerede er et godt etablert selskap har denne fordel. De har en del gode kontakter og konkurransedyktige bedrifter som gjør det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Samtidig vil det være vanskelig for ikke-teknologiske selskaper å etablere seg på universitetsområdet. Ved å kjenne de fleste kundene og samarbeidspartnerne, har

de også dannet et godt samarbeidsklima med dem. Det gjør at IPS kjenner deres ansatte og vet hva de gjør. Å utvikle et slikt nettverk tar tid.

Den geografiske plasseringen kan være et hinder for nye aktører. Å være i et område med mye utbygging reduserer utgifter for transportering, egne kontorer osv. IPS befinner seg på Ullandhaugområdet, som ligger mellom bysentrum, friområder, næringsområder og UiS. Det er enkelt å komme seg fra og til med fots og ulike transportmidler. IPS sin gode lokalisering passer bra med de målene de har.

4.3.3 Kundenenes forhandlingsstyrke

Bedriftene ønsker det beste for kundene sine, og å få til et godt samarbeid med dem for ikke å miste de. Samtidig ønsker kundene å få best mulig kvalitet for lavest pris. Som nevnt tidligere i PESTEL-analysen så bruker de som er i innovasjonsparken Life@Work som gjør hverdagen deres enklere og mer effektiv.

For å ta kundene sine på alvor er det viktig å tilfredsstille kundenenes preferanser bedre enn konkurrentene. IPS' økte kunnskap har ført til økt vekst hos dem, samtidig som de er flinke til å forstå forbrukernes behov, og tilpasse seg disse. For eksempel tilbyr IPS kontorlokaler med inneklima til ulike medlemmer for rimelig pris. Valg av ulike lokalmiljøer kan medlemmene selv bestemme. Det vil si alt fra åpent miljø og stort arbeidsrom til stillerom og mindre og konsentrert rom. Noen bedrifter kan ha sterkere forhandlingsmakt enn andre avhengig av hvor stort selskapet er, og om bedriftene har de samme målene som IPS.

I dagens samfunn har internett bidratt mye og det er ganske enkelt å få tilgang til informasjon. For eksempel kan ulike virksomheter leie ut lokaler på nettsiden til IPS. Det å ha tilgang til informasjon gir kundene fordeler som de ikke hadde før og gjør det lettere å styrke forhandlingsposisjonen.

4.3.4 Leverandørens forhandlingsmakt

IPS har en del leverandører og er lønnsomt for dem. I IPS arbeider alle typer virksomheter side om side, både ulike bedrifter, aktører og forsknings- og undervisningsmiljø. Her så møter man likesinnede og potensielle samarbeidspartnere. Det skaper et godt og stort nettverk, og man har tilgang på fagmiljøer og ulike aktiviteter.

Eksempel på en leverandør for IPS var AV Fusion. AV Fusion viste seg å være en god samarbeidspartner for IPS ved å utvikle de mest tilpassende løsningene for de forskjellige behovene. IPS mente at det var viktig å ha de som leverandør, siden de hadde en del firmaer under seg og hadde ansatte med ulike egenskaper innenfor teknologi. AV Fusion var en viktig del av IPS sitt tilbud til samtlige leietakerne ved hjelp til brukervennlighet og moderne fasiliteter.

Ansatte er også selskapets leverandører. IPS er avhengig av dem for daglig drift. Hvor mye makt en ansatt har avhenger av stillingen de har i selskapet. Ansatte med høyere stillinger har mer makt enn ansatte med en lavere posisjon. Det er krav om utdanning for å være ansatt i IPS, som gjør at det ikke er enkelt å bytte ut arbeidskraft.

4.3.5 Trusler fra substitutter

Identifisering av substitutter kan være litt krevende. Dette innebærer å se etter andre tjenester som kan dekke samme funksjon som IPS. Substitutter kan være nye eller andre produkter, nytt materiell, å finne nye løsninger, eller å danne nye produksjonsprosesser.

Det finnes mange substitutter som driver med innovasjon, næringsutvikling og forskning. Teknologi og innovasjon har vært et stort fokus for mange aktører i alle markeder. Verden beveger seg mot en å bli mer teknologiavhengig. Dette gjør det veldig viktig å ha stort fokus på innovasjon og teknologi. Samtidig ser vi at det er et større fokus på bærekraftig og teknologisk utvikling, og det å ta vare på miljøet.

Ett av målene til IPS er at de ønsker å få til et sterkt miljø for innovasjon. Det ser vi gjennom logoen deres og selve navnet ”Innovasjonspark Stavanger”. Det er flere selskaper som satser på innovasjon. Noen av selskapene er for eksempel Innovasjon Norge, DNB og Agder Energi, men de fremgår ikke som store trusler for IPS.

Det er viktig for IPS å skape et stort nettverk og at flere aktører fra ulike sektorer får en innovativ tilknytning til hverandre som alle kan ha nytte av. Substituttene her er at flere innovative bedrifter danner flere og sterkere bånd med ulike virksomheter. Dette fører til sterkere og større nettverk mellom andre selskaper, og konkurransen øker for IPS.

På bakgrunn av dette så ser jeg ikke at substituttene utgjør en trussel for IPS.

4.3.6 Oppsummering

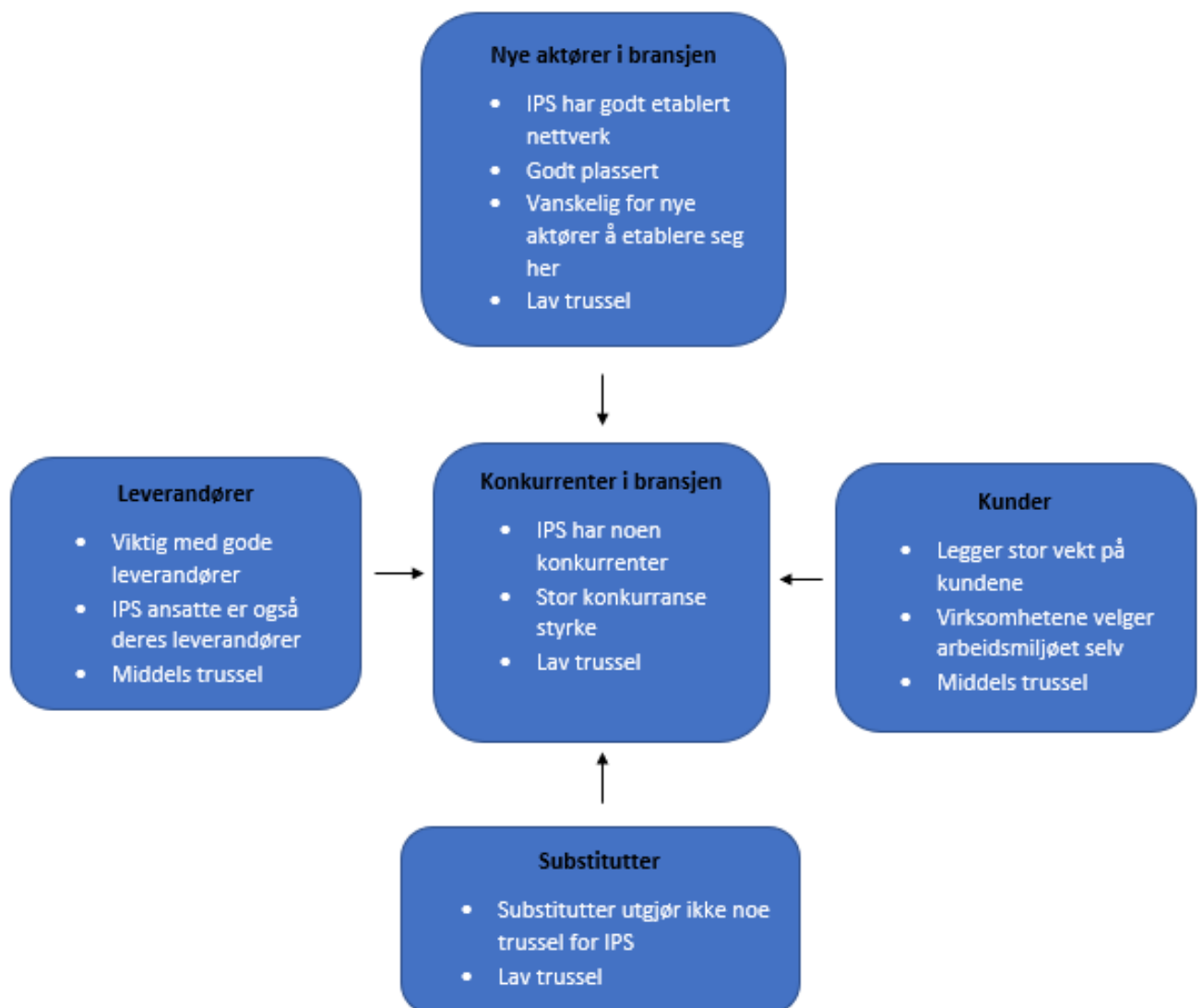
Analysen konkluderer med at det er lav konkurranse i dette selskapet. Det kan skyldes at beliggenheten til IPS vil være vanskelig for andre aktører å konkurrere imot. Universitetsområdet er for det meste brukt til teknologi, forskning og næringsutvikling, noe som gjør det vanskelig for nye ikke-teknologiske bedrifter å lokalisere seg her. Det vil også være vanskelig å utkonkurrere IPS med det nettverket de har nå og det samarbeidet IPS kommer til å ha med universitetssykehuset.

IPS har mange samarbeidspartnere og ulike aktører i området sitt, og gode tilbud om IPS for eksempel skal leie ut sine kontorlokaler til dem. Kundenes forhandlingsmakt er en middels trussel for IPS. IPS bestemmer prisen på lokalene de leier, som avhenger av hvor stort og kjent det selskapet er. Virksomhetene kan selv bestemme hvor lenge de vil leie IPS sine lokaler, men IPS vil helst leie ut mest til de som skal oppholde seg i området i en lengre periode. Når det gjelder valg av arbeidsplass på IPS har de også anledning til å bestemme type miljø de vil jobbe i, som inngår tilbudene til selskapet. Flere er fornøyde med IPS’ tilbud om gode og miljøvennlige bygninger. Det å tilby riktige og gode fasiliteter med gunstig pris for en eller flere enten kort- eller langsiktig viser at de tar folk fra ulike

bedrifter på alvor. Det gjør at de da lettere kan konsentrere seg om sine arbeidssoppgaver og forretninger.

Flere ønsker å prøve å starte opp en bedrift bare hvis de er påvirket av folk som vil gå inn i markedet og styrke dem. Det er også avhengig av lite kostnad. Hvis det er lett å imitere det IPS gjør kan nye konkurrenter entre markedet og svekke posisjonen deres. Ut ifra det IPS har oppnådd hittil og det store nettverket de har er det ganske vanskelig for nye aktører å entre markedet deres.

Substituttene er noe selskapet må følge opp, men akkurat nå så utgjør ikke substituttene store trusler for IPS.



Figur 4.1: Sammendrag Porters fem konkurransekrefter

4.4 VRIO

I denne analysen skal jeg sette mest fokus på ressursbasert analyse av IPS, og se nærmere på de fysiske, menneskelige og organisatoriske ressursene som jeg finner i IPS. Samtidig finne de ressursene som er unike, krevende å imitere, og som kan gi vedvarende konkurransefortrinn for selskapet. Det at ressursen er verdifull vil si den er betydningsfull i henhold til å kunne minke truslene, og utvikle muligheter fra omgivelsene. Dersom ressursen ikke er verdifull blir den regnet som en svakhet for virksomheten. Om ressursen er sjelden vil den bli regnet som en styrke som finnes hos få i virksomheten. Hvis en ressurs skal virke som et vedvarende konkurransefortrinn må det være krevende for andre å kopiere. Det er viktig å kunne utnytte og organisere de verdifulle, sjeldne og ikke kopierbare ressursene for å få til et effektivt konkurransefortrinn.

De fysiske ressursene er alle de fysiske teknologiene, dataene, bygningene som er blitt etablert eller skal bli, beliggenheten, maskiner og verktøyer, osv, som IPS har eller bruker. Mens menneskelige ressurser er alt fra erfaring, utdanning, dømmekraft, ansatte i IPS og intelligens. Er Organisatoriske ressurser de prosedyrene, rapporteringene, nettverket mellom ulike aktører og kunder, relasjoner mellom mennesker i det innovative miljøet, merkenavn, osv. Disse ressursene kan utgjøre et konkurransefortrinn for IPS.

4.4.1 Teknologi (fysisk)

IPS har som regel en del moderne fasiliteter, data og software som de bruker i hverdagen. For eksempel kan virksomheter booke møterommer på nett og folk selv kan justere temperaturen i disse rommene. Jeg ser dette som en nødvendighet, og moderne ressurser som gir konkurransefortrinn. Når det gjelder software, prøver IPS hele tiden å være opptatt at kundene bruker de, og å kunne motta de mest effektive og enkleste systemer og programmer. Gjennom digitalisering i samfunnet har kundene blitt mer bevisst gjennom ulike software programmer og sosiale medier. Det har økt med tilgang på kunnskap og større markedsmessige og sosiale nettverk. Eksempler på tjenester IPS bruker er Life@Work og HjemJobbHjem, og de har muligheten til å reservere elbiler på innovasjonsparken gjennom en app.

Bruken av ressursen gjør at brukerne blir smartere og mer effektive på arbeidsplassen.

Når det gjelder software og digitale verktøy, anser jeg dette som en verdifull ressurs. Disse faktorene gir konkurransefortrinn og kan slå tilbake på de truslene og mulighetene rundt omgivelsene som finnes i IPS. Software, data og internett er ikke sjelden og heller ikke vanskelig å imitere. Disse brukes av de fleste og bidrar ganske mye til å utvikle IPS. Uten disse hadde det vært vanskeligere å nå målene sine, og fremstilt seg selv som et innovativt og teknologisk selskap. I tillegg hadde de havnet langt bak i markedet. Med dagens programvarer er det lettere å nå folk og få dem til å bruke disse programmene. Jeg anser denne ressursen som et fortrinn.

4.4.2 Beliggenhet (fysisk)

Beliggenheten til IPS er en stor fordel for dem. IPS er plassert mellom bysentrum, friområder og næringsområder med god kollektiv infrastruktur og god parkeringsområder både for ansatte som jobber i nærheten og for studenter på UiS. Den ideelle beliggenheten gir positiv innvirkning for målet deres om å utvide et innovativt nettverk. Den geografiske tilknyttingen til NORCE, UiS og Validé fører til et gunstig samarbeid, spesielt med Validé som er IPS' viktigste samarbeidspartner. Når det nye universitetssykehuset er på plass vil denne kombinasjonen føre til stor betydning for målet deres om å utvikle kunnskap. Dette er ikke bare positivt for IPS og bedriftene rundt dem, men også for Stavanger kommune. Dette er fordi målet deres er å utvikle universitetsområdet på Ullandhaug ved å styrke universitetsfunksjonene, og gjøre området til Norges mest moderne og komplette campus. Det å være plassert i et slikt område er fordel for IPS og deres mål.

Lokalisering til IPS er en verdifull ressurs som kan redusere truslene og mulighetene i omgivelsene. Beliggenheten er unik som ikke andre næringsparker har og som er vanskelig å kopiere. Det krever store tomtearealer i næringsområdet med tilknytning til universitetet og sykehuset. Jeg anser beliggenheten til å være et vedvarende konkurransefortrinn.

4.4.3 Tomteareal/utbyggingspotensial (fysisk)

IPS har et utbyggingspotensial på over 100 000 m^2 på universitetsområdet. Tomteareal er en viktig ressurs for å kunne tilpasse og utvikle nye aktører i området. Det ene målet deres er å utvikle nettverket sitt, og det gjør de ved å bygge flere moderne bygninger i området sitt, der fokuset er å fremme samhandling og få til flere møteplasser med ulike virksomheter. I tillegg bidrar IPS med å utvikle området ved å bygge spesialbygg som skal tilpasse seg for undervisning, forskning og laborativirksomhet. Å få etablert spesialbygg i området sitt vil føre til bedre samarbeid. Et eksempel på et nåværende prosjekt de holder på med, er Energihuset. Dette er et bygg på ca. 13 000 m^3/h som skal være det mest nyskapende kontorbygget i Norge. Formålet med Energihuset er å bidra med et mer bærekraftig og fleksibelt arbeidssted for ulike virksomheter.

Innenfor IPS området skal totalen av forretningslokaler ha et areal på 600 m^2 som er blitt nevnt tidligere i oppgaven under PESTEL-analysen. Dette er kontorer som brukes av kunnskapsbaserte virksomheter, forskning og innovasjon virksomheter og nye aktører.

Tomteareal er svært viktig for IPS og ganske nyttig for oppnåelse av målene deres, og de arbeider stadig med å utnytte disse områdene. Det å benytte et utbyggingspotensial på over 100 000 m^2 er en viktig ressurs for IPS for å kunne utvide og tilpasse nye aktører, men det er ikke en sjelden ressurs og heller ikke vanskelig for andre virksomheter å kopiere. Jeg anser at denne ressursen ikke er et konkurransefortrinn. Ressursen er i likevekt og bør fokusere på å utnytte områdene til å differensiere seg fra andre.

4.4.4 Bygninger (fysisk)

Bygningene til IPS består av lokaler som leies ut og brukes av kundene og andre bedrifter. IPS eier og drifter ti bygg som har et totalt areal på 50 000 m^2 på universitetsområdet. Disse byggene består av kontorer, verksted, laboratorier, møterom og ulike fellesområder. IPS tilbyr fleksible og moderne lokaler til både små og store virksomheter. Bygningene til IPS er en ressurs som kan brukes til

å forsterke andre ressurser, som nettverket og omdømmet deres. Eksempel på det er Energihuset, som skal tilpasse for energi-, IT- og miljøvirksomheter. Gjennom slike tilpasninger klarer de å utnytte bygningene på en mer effektiv måte, og tilpasse andres ønsker om et trivelig og felles arbeidssted. En del benytter disse lokalene for å minke reisetider og for å jobbe tettere med prosjektene. Statistikken viser at 9 av 10 av bedriftene som allerede har brukt eller fortsatt bruker disse byggene, anbefaler andre virksomheter å flytte inn i IPS.

Bygningene til IPS består av kontorlokaler som de eier og som de leier ut til andre aktører. I tillegg, som jeg nevnte i kap.4.4.3, kan ressursen, tomteareal/utbyggingspotensial bli forsterket av andre ressurser. Derfor er bygningene til IPS verdifulle. Det å eie og drifte bygningene er ikke sjeldent, men det IPS tilbyr av ressursen og utviklingen av den gjør at den er sjelden. Det er ikke vanskelig å imitere slike bygninger. Andre virksomheter kan også skape et tilpassede og moderne bygg. Det at IPS leier ut lokalene sine hjelper dem med å få inn leieinntekter som finansierer utgifter fra byggene dems. Jeg anser denne ressursen som et foreløpig konkurransefortrinn.

4.4.5 Omdømme (organisatorisk)

Omdømmet til IPS omhandler meninger andre bedrifter, samarbeidspartnere og kunder har om dem, og det som forventes av dem. IPS sitt omdømme blir påvirket av om de leverer det som blir forventet, og om det har stor påvirkningskraft for kundene. Det å ha et godt rykte og navnet ”Innovasjonspark Stavanger” sier en del om hva de prøver å få fram og hva selskapet består av. Omdømmet til IPS peker i en positiv retning for både miljøet og kundene sine. Det ser vi ved å studere ulike oppslag i nettsidene deres og andres meninger om dem. Selskapet har gjennom tiden opparbeidet seg et godt og tett samarbeid med andre etablerte aktører i selskapet sitt.

I nåværende tidspunkt har IPS en solid økonomisk prestasjon i markedet. Jeg mener omdømme er en veldig verdifull ressurs siden det peker i en positiv retning. Det at nettverket deres på ca.150 leietakere er med på styrke deres omdømme viser tiltro til virksomheten og hva de kan bidra med. Det å ha et positivt omdømme

er ikke sjeldent, og dermed heller ikke vanskelig å få til et godt omdømme. Jeg anser derfor denne ressursen som et svakt foreløpig fortrinn, men det er en faktor som vil skille IPS fra andre virksomheter.

4.4.6 Innovasjonsevne (organisatorisk)

I disse dager er det ikke uvanlig å tenke innovativt. I IPS dannes innovasjon gjennom dyktige samarbeidspartnere og gode forretningsrelasjoner. I tillegg skapes aktiviteter på IPS-området som tema- eller inkubatorlunsjer, sosiale møter, og de prøver å få til større og mindre programmer i området. Dette fremstiller IPS rolle som innovasjonsarena. Ett av målene deres er å skape et ledende og inspirerende innovativt nettverk.

Innovasjonsevne er ganske viktig og en verdifull ressurs for IPS, siden det inngår i hovedmålene dems. Det er ikke mange andre virksomheter i markedet deres som har et mål om å skape et innovativt nettverk. IPS har som mål å tiltrekke innovasjonsbedrifter til området deres ved å samarbeide om å hente inn enkeltbedrifter og bransjer som gjør at deres selskap blir attraktivt for miljøet. Nåværende konkurrenter kan også ha liknende mål, men kombinasjonen av de ulike sektorene og i tillegg det store nettverket som IPS har, gjør det krevende å kopiere. Derfor anser jeg denne ressursen som en sjelden og ikke-imiterbar. Innovasjonsevnen er effektiv organisert ved at IPS former et godt samarbeid mellom ulike virksomheter og prøver å få til ulike aktiviteter i deres område. Jeg anser ressursen for å være et konkurransefortrinn for IPS.

4.4.7 Nettverk (organisatorisk)

For IPS er nettverket deres ganske viktig. Mangfoldet gir en ekstra dimensjon til livet i IPS, og det ene målet omhandler nettverksbygging med flere store samarbeidspartnere, samt få inn flere internasjonale aktører. Ved å skape nye kontakter og et inspirerende samarbeid mellom ulike sektorer, dannes et sterkere og større nettverk for IPS. Leietakerne har muligheten til å leie møterom, de har felles resepsjonstjenester, felles kantine og IPS arrangerer sosiale aktiviteter, der målet er å skape gode møteplasser på tvers av virksomheter og miljøet. Det at IPS er

plassert på universitetsområdet gjør det lettere for å få til et sterkt bånd mellom bransjene rundt dem.

Det at flere næringsparker består av samlokaliseringer og samarbeider med hverandre er ikke noe nytt og derfor ikke sjeldent, men nettverket til IPS er en ganske viktig ressurs og bidrar mye til å oppnå deres mål. Nettverket de har er krevende og tidskrevende for å gjenskape kombinasjonen av ulike aktører. Derfor er det vanskelig å imitere nettverket til IPS. På nettsidene deres henvender de til studenter som skal skrive bachelor- og masteroppgaver til å bidra med realistiske løsninger til problemstillinger som tilbys av IPS. Dermed anser jeg nettverket til IPS til å være et konkurransefortrinn.

4.4.8 Flexibilitet (menneskelig)

IPS' fleksibilitet er viktig dersom de skal tilpasse seg de ulike virksomhetene og tilfredsstille deres diverse behov. God lønn er ikke det eneste som gir glede med tanke på trivsel på arbeidsplassen. En fleksibel arbeidsplass viser seg å være at ansatte får mye frihet og bestemmer stort sett hvordan arbeidshverdagene skal være. Ansatte i IPS er fleksible siden de er få og utfører mange ulike arbeidsoppgaver. Det er også fleksibelt ved at IPS utvikler nye tilpassende bygg og teknologiske løsninger som skal tilpasse enkeltes behov, skape flere fornøyde kunder og få til en lønnsom forretning.

I IPS har leietakerne muligheten til å leie forskjellige typer lokaler som passer dem best. Det kan være et lukket eller et åpent rom med et godt miljø. Jeg anser denne ressursen som verdifull. Det at leietakerne selv kan bestemme hvor de vil jobbe øker deres presentasjoner og arbeidsglede. Ressursen er ikke sjelden og det kan kopieres. Jeg antar ressursen som likevekt.

4.4.9 Ansatte (menneskelig)

Internt så er det få ansatte i IPS. De har til sammen ti bygg som de eier og drifter. Det er mye å holde orden på og de er få ansatte i forhold til arbeidsmengden. Ansatte med gode fagkunnskaper kan bidra til et konkurransefortrinn for IPS.

Ressursen er viktig for IPS' utvikling, og samtidig en ressurs som ikke kan brukes opp. Det å ha dyktige og erfarende ansatte på arbeidsplassen skaper et godt inntrykk for senere jobber, og god kunnskapsdeling i IPS. Det er ganske viktig at ledelsen er kunnskapsrik og har gode relasjoner til sine ansatte og andre samarbeidspartnere. Dette bidrar da til IPS utvikling og deres nettverk.

Å ha ansatte som er gode og dyktige i arbeidsplassen fører til gode inntekter og reduserer kostnader for selskapet ved at de er raske, effektive og flinke til å finne nye løsninger. Det fører til tidsbesparing til andre prosjekter i IPS. Ressursen er verdifull og fører til utvikling av IPS. Ikke alle har lik kompetanse. Det er viktig å få tak i de beste på markedet, slik at dyktige ansatte sørger for intern opplæring av andre, slik at flere blir dyktige. Det finnes mange gode og dyktige medarbeidere. I nåværende periode er det mange som tar høyere utdanning og har gode erfaringer i markedet. Derfor er ressursen ikke så sjelden. Erfarne og kunnskapsrike ansatte kan fort forsvinne fra IPS og til en annen bedrift, dersom de ikke trives på arbeidsplassen. Det er ingen hovedpersoner som IPS er avhengige av og kunnskap kan kopieres over tid, hvilket gjør ressursen imiterbar. I tillegg er det viktig at alle blir godt tatt imot på arbeidsplassen. IPS verdsetter sine ansatte og kunder slik at de kan yte best mulig og trives godt. Det har de gjort ved å etablere miljøvennlige byggeplasser med nye ventilasjoner for et sunt miljø. I tillegg bruker ansatte Life@Work som gjør hverdagen deres lettere.

4.4.10 Oppsummering

VRIO-analysen dekker mange viktige aspekter i henhold til problemstillingen. De menneskelige ressursene kan gi IPS konkurransefortrinn gjennom fagkunnskapene til de ansatte og deres presentasjon. Kunnskap er noe som ikke brukes opp, men man må være bevisst på at kunnskap til de ansatte er noe virksomheten "leier" og ikke "eier", som man gjør med for eksempel tomteareal og bygninger. Det vil heller ikke være vanskelig for andre bedrifter å skaffe seg samme kompetanse.

De største fortrinnene for IPS er de fysiske og organisatoriske ressursene. De fysiske ressursene er for det meste nødvendigheter som selskapet avhenger av og som kan bidra til å utvikle dem videre. Spesielt vil beliggenheten til IPS gi dem

vedvarende konkurransefortrinn, og i tillegg vil det nye universitetssykehuset som kommer til universitetsområdet styrke IPS.

De organisatoriske ressursene som gir økt konkurransefortrinn er deres gode rykte i markedet. Et dårlig rykte kan fort miste nye aktører og kunder. Nettverket til IPS er ganske viktig og utgjør et av målene deres, samtidig som de anser gode relasjoner med kunder og andre virksomheter som viktig. Derfor er navnet og nettverket til IPS viktig for få til et konkurransefortrinn.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Ikke imiterbar	Effektivt Organisert	Utfall
Teknologi	Ja	Nei	Nei	Ja	Fortrinn
Beliggenhet	Ja	Ja	Ja	Ja	Vedvarende fortrinn
Tomteareal	Ja	Nei	Nei	Ja	Likevekt
Bygninger	Ja	Ja	Nei	Ja	Midlertidig fortrinn
Omdømme	Ja	Nei	Nei	Ja	Svakt midlertidig fortrinn
Innovasjonsevne	Ja	Ja	Ja	Ja	Fortrinn
Nettverk	Ja	Nei	Ja	Ja	Fortrinn
Fleksibilitet	Ja	Nei	Nei	Ja	Likevekt
Ansatte	Ja	Nei	Nei	Ja	Svakt

Tabell 4.2: Modell av VRIO

4.5 SWOT

I denne delen av delkapittelet oppsummerer jeg både de interne og eksterne faktorene som jeg har funnet i de benyttede analysene. Jeg velger å bruke en SWOT-analyse. De interne faktorene utgjør styrker og svakheter i selskapet, mens eksterne faktorer omhandler muligheter og trusler i IPS sine omgivelser. Ved å sammenligne disse faktorene kan man vurdere et strategisk valg for å styrke opp konkur-

ransesituasjonen til virksomheten.

Intern analyse	
Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none">• Solid omdømme og sterkt nettverk• Ingen har den beliggenheten som IPS har: IPS, det nye universitetssykehuset og UiS• Bygninger og tomtearealer som tiltrekker seg nye aktører• Godt arbeidsmiljø• Gode samarbeidspartnere• Opptatt av grønt og klimavennlig miljø	<ul style="list-style-type: none">• Ingen strategiplan ennå på grunn av det nye universitetssykehuset• Få ansatte i forhold til arbeidsmengden

Ekstern analyse	
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none">• Å få til flere nasjonale og internasjonale kontakter ulike steder• Fortsette å utvikle nettverket sitt• Fokuserer mer på større prosjekter• Fortsette med det gode ryktet IPS har	<ul style="list-style-type: none">• Politiske beslutninger• Økonomiske nedgangstider kan gi konsekvenser for IPS (Eks. avgifter, skattelegging, endring i rentenivået, inflasjon, osv.)• Andre konkurrenter som kan svekke dem

Tabell 4.3: SWOT

Kapittel 5

Vurdering av strategivalg for Innovasjonspark Stavanger

Ut ifra funnene mine, både i den interne og eksterne analysen, vil jeg vurdere hvilke strategiformuleringer IPS står overfor i framtiden. Selskapet gir uttrykk for at de tenker mer bærekraftig og ønsker en moderne utvikling av virksomheten sin videre. Det finnes ulike måter å utvikle seg på, men jeg gjør oppmerksom på tre hoveddeler som de bør tas hensyn til i strategien:

1. Hva ønsker de å bli?
2. Hva ønsker de å oppnå?
3. Hvordan ønsker de å utvikle seg?

Jeg vil først se på IPS sine langsiktige mål og deretter relatere dem mot min anbefaling av strategi.

5.1 Resultater

Målet om økt kompetanse og innovasjon ser jeg gjennom IPS utvikling av arealer, laboratorievirksomheter, og det nye universitetssykehuset, og samarbeidet de har med UiS. De prøver stadig å komme nær målet sitt om redusert klimaavtrykk og skape et sterkt miljø for innovasjon, vekst og verdiskapning. I tillegg vil de få inn større og internasjonale aktører. Dette ser jeg gjennom deres arbeid om mer

fokus på bærekraftig utvikling, deres utvidelse av nettverk og deres omdømme. For eksempel i et av de store prosjektene de arbeider med inngår det nye universitetssykehuset som skal bli plassert på Ullandhaugområdet, Energihuset og Helse-Campus.

Som jeg nevnte tidligere i analysen vil ressursene som bygninger, teknologi, beliggenhet, tomteareal, nettverk, osv. være viktige faktorer for å oppnå målet om å etablere samarbeidsarena, og få til attraktive møteplasser for virksomheter til å utvikle nye idéer og samhandling. Dette skaper gode fasiliteter og fremdriftsrettede verktøy for aktørene.

I henhold til dagens situasjon i IPS bør en strategi benyttes for videreutvikling. Jeg mener IPS bør bevege seg mot tre hoveddeler: hva ønsker de å bli, hva ønsker de å oppnå, og hvordan ønsker de å utvikle seg. Den første delen er hva IPS ønsker å være og de langsiktige målene deres, altså en "Vision statement". "Vision statement" beskriver hvordan selskapet vil se ut i fremtiden og vektlegger planlegging og gjennomføring av strategier på selskapets nivå. Den andre delen handler om hva de ønsker å oppnå. Det kan også vises gjennom deres spesifikke mål, hva ledelsen ønsker å oppnå fra IPS og forbedringer til selskapet i fremtiden. Den siste delen utgjør hvordan de ønsker å utvikle seg. Det vil si hvordan IPS kan utnytte ressursene sine for å nå deres mål. Disse hoveddelene vil sette en langsiktig plan og bør tas med i strategiplanen.

5.2 Strategivalg

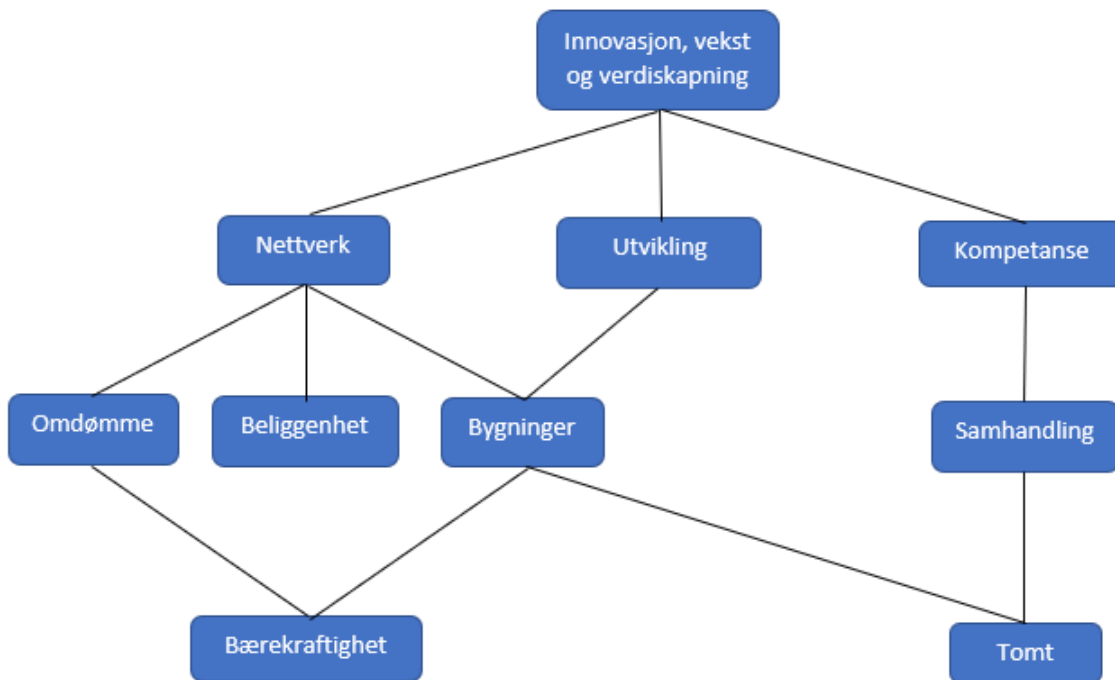
I denne delen vil jeg komme med anbefalinger som kan være en god strategiformulering for IPS. Jeg anbefaler, som tidligere nevnt, at IPS deler strategien sin i tre hoveddeler. Som et selskap er det viktig å vite hva en ønsker å komme fram til for å utvikle en langsiktig strategi. Her viser IPS at de ønsker å bidra til et sterkt miljø for innovasjon, vekst og verdiskapning. Dette ser vi gjennom deres navneendring fra "Ipark" til "Innovasjonspark Stavanger", samt logoen deres. Dette er det målet som de setter mest fokus på for å få til en gunstig utvikling. For å få til et sterkt miljø for innovasjon bør man arbeide med å utvikle nettverket sitt med

andre virksomheter, styrke deres samarbeid og danne flere eiendomsareal rundt seg. For at IPS skal trekke til seg andre virksomheter er det viktig med å tilby teknologivirksomheter og få til mer bærekraftig utvikling.

For å oppnå et sterkt miljø for innovasjon, vekst og verdiskapning anbefaler jeg at de fokuserer på å fortsette å utvikle deres nettverk. Dette gjøres ved å få flere nasjonale og internasjonale partnere som de kan ha et tettere samarbeid med, ved å danne arenaer for samarbeidspartnere, leietakere og teknologivirksomheter. For å ha et stort nettverk som trekkes inn i alle sektorene, må de ha nok kunnskap til å skaffe inn større virksomheter. Noe annet som kan bidra med å utvide nettverket er å utvikle området sitt og gi teknologivirksomheter de rette verktøyene de trenger for å samhandle. Samtidig anbefaler jeg dem med å fokusere på å utvikle sin kunnskap gjennom store prosjekter og tettere samarbeid med større virksomheter, og spesielt andre teknologivirksomheter. Innovasjon handler ikke bare om å utnytte teknologiske ressurser, men det handler også om å forstå bruken av disse ressursene.

Det siste punktet i strategien er hvordan IPS skal nå disse målene. For at de skal nå målene om nettverksbygging, kompetanse- og områdeutvikling så anbefaler jeg at IPS bruker sine sterke ressurser, som nevnt i VRIO-analysen, for å oppfylle sine mål.

Figur 5.1 viser en strategi-roadmap for hvordan IPS kan gå fram ved å kombinere sine ressurser og mål for å utvikle virksomheten sin.



Figur 5.1: Strategi-roadmap

5.2.1 Datterselskap

Et annet alternativ for å oppnå fremtidig vekst i IPS er å opprette et datterselskap. Her kan for eksempel IPS velge å starte et nytt selskap helt fra bunnen av. Det som kan være en fordel med å danne et datterselskap er at selskapet kan selv bestemme i hvilken form det skal være. Det kan for eksempel være et selskap som driver en forretning som støtter driften i morselskapet. For IPS kan det være en fordel med et datterselskap som gir støtte for å øke nettverket deres ved å få flere samarbeidspartnere. I tillegg bør datterselskapet plasseres på et geografisk område som kan gi dem økt vekst.

Kapittel 6

Konklusjon

Formålet med denne analysen var å gjøre en studie av Innovasjonspark Stavanger med hensyn på målene deres og hvordan de kan oppnå disse målene ved bruk av tilgjengelige ressurser. Gjennomføring av de ulike analysene har gitt meg en økende forståelse av selskapet, som har ledet til en vurdering av strategier. Både i analysedelen og anbefalingene blir det trukket mange faktorer i IPS som kan styrke deres posisjon og forbedre markedskraften. I strategiformuleringen min anser jeg kritiske faktorer som nettverk, beliggenhet, bærekraftighet og kunnskap til å gi mest virkning på et sterkt miljø for innovasjon, vekst og verdiskapning. Det er viktig å være bevisst på disse faktorene, selv når det er få trusler i området til IPS som kan føre til et sterkt negativt utfall. Jeg vil anbefale at IPS setter fokus på tre hoveddeler: (1) hva ønsker de å bli, (2) hva ønsker de å oppnå og (3) hvordan ønsker de å utvikle seg. Disse hovedfaktorene kan gi god oversikt over deres omgivelser og selve virksomheten.

Analysene viste også at IPS satser mer på en bærekraftig utvikling. De mener at veien videre til å oppnå dette er å integrere bærekraftsmålene i innovasjonsparkens kommunikasjon og markedsmateriell. Det gjør de ved å holde presentasjoner til andre virksomheter, og ved å skape og dele deres innhold gjennom sosiale medier. I tillegg vil de også utvikle en bærekraftstrategi som viser hvordan de skal jobbe med bærekraft i årene fremover.

Ved å fokusere på de tre hoveddelene vil IPS fortsatt øke sitt økonomiske utbytte med et godt navn og rykte, samt utnytte de tilgjengelige ressursene de har. I til-

legg bør de fortsette å ha gode forhold til sine kunder, leverandører og samarbeidspartnere som de har et veletablert nettverk med.

Referanseliste

- [1] Even Røsjordet Okkenhaug og Henrik Våla. (2017). *En strategisk analyse av Okkenhaug Bil*. Høgskolen i Oslo og Akershus. Oslo.
https://fagarkivet.oslomet.no/nb/item/asset/dspace:5234/Kand.%20611,%20674_v-2017.pdf
- [2] Janne Cathrine Eidissen. (2007). *Strategisk analyse av en bedrift i entreprenørbransjen; en studie av Ove Skår AS*. Norges Handelshøyskole. Bergen.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/170217/Eidissen%20Janne%202007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [3] Lars Peder Nordbakken. *Hva er innovasjon?*. Civita. Publisert 07.02.19.
<https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>
- [4] Cappelen Damm AS. *Hva er innovasjon?*. Sist lest 18.03.20.
<https://merkur4.cappelendamm.no/c394249/merkurmodul/vis.html?tid=394255>
- [5] Innovasjonspark Stavanger. *Fremtiden først her*.
<https://innovasjonspark.no/om-ipark#Innovasjonsparken>
- [6] Innovasjonspark Stavanger. *Levende miljø*.
<https://innovasjonspark.no/>
- [7] Validé. *Validé driver en av Norges ledende inkubatorer*.
<https://valide.no/inkubator>
- [8] Wikipedia. *Femkraftsmodellen*. Publisert 21.10.19.
<https://no.wikipedia.org/wiki/Femkraftsmodellen>

-
- [9] Ovidijus Jurevicius. *VRIO Framework*. Strategic management insight. Publisert 21.10.13.
<https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- [10] Madusha Sathasivam, Dave Yeo og Sana Zabir. (2014) *Verdivurdering av et familieforetak basert på en strategisk og finansiell analyse Case eksempel: Norrøna Sport AS*. Høgskolen i Oslo og Akershus. Oslo.
https://fagarkivet.oslomet.no/nb/item/asset/dspace:3773/Sathasivam_Madusha.pdf
- [11] Hilde Garlid. *14 bedrifter deltar på ONS-stand*. Innovasjonspark Stavanger. Publisert 21.08.18.
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/13-bedrifter-deltar-p%C3%A5-ons-stand>
- [12] Hilde Garlid. *Transport*. Innovasjonspark Stavanger. Sist endret 09.06.20.
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/hvordan-komme-seg-til-og-fra-innovasjonsparken-uten-bil-egentlig>
- [13] Torbjørn Stensland. *Innovative arbeidsmetoder og digitale løsninger*. Norconsult Informasjonssystemer AS. Publisert 04.10.18.
<https://www.nois.no/artikler/bim-og-konstruksjon/2018/innovative-arbeidsmetoder-og-digitale-losninger/>
- [14] Kolumbus AS. *Bildeling i Kolumbus*. Publisert 24.10.19.
https://www.kolumbus.no/bildeling?fbclid=IwAR30x81gqz_zj8EIRhvgxcM00DJLxE1-0-wLijK_Jds6TM1xUS0g6wBTQ4Q
- [15] Hilde Garlid. *Energihuset - Et grønt arbeidsmiljø i verdensklasse*. Innovasjonspark Stavanger. Publisert 02.10.19.
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/energihuset-et-gr%C3%B8nt-arbeidsmilj%C3%B8-i-verdensklasse>
- [16] Hilde Garlid. *Fornybar varme til 11 bygg*. Innovasjonspark Stavanger. Publisert 08.03.18.
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/fornybar-varme-til-11-bygg>

-
- [17] Universitetet i Stavanger. *Eksamen i Arkivenes Hus*. Publisert 07.11.17.
<https://student.uis.no/aktuelt/eksamen-i-arkivenes-hus-article121495-16658.html>
- [18] Innovasjonspark Stavanger. *Åpnet Arkivenes Hus*. Sist lest 27.03.20.
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/kulturministeren-%C3%A5pnet-arkivenes-hus-et-sentralt-kultur-og-forskningscenter-i-ipark-p%C3%A5-ullandhaug>
- [19] Innovasjonspark Stavanger. *På jakt etter de riktige kontorlokalene?*
<https://innovasjonspark.no/kontorer#Kontorfelleskap>
- [20] Intuy. *Derfor valgte vi AV Fusion AS!*. Sist lest 03.04.20.
<https://www.intuy.no/ipark>
- [21] Innovasjonspark Stavanger. *På jakt etter de riktige kontorlokalene?*
<https://innovasjonspark.no/kontorer#Kontorer%20til%20leie>
- [22] Lena Markholm. (2017). *Hva er verdien av Bik Bok AS per 31.12.2016?*. Handelshøyskolen ved HiOA.
https://fagarkivet.oslomet.no/nb/item/asset/dspace:5248/Kand.%20617_v-2017.pdf
- [23] Validé. *Et episenter for samhandling, sikkerhet og simulering*.
<https://valide.no/aktuelt/et-episenter-for-samhandling-sikkerhet-og-simulering>
- [24] Innovasjonspark Stavanger. *Vi søker forretningsutvikler!*
<https://innovasjonspark.no/aktuelt/vi-s%C3%B8ker-en-engasjert-forretningsutvikler>
- [25] Visma. *Omdømme*. Sist lest 11.05.20.
<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/omdomme/>

[26] Inger Lise Kontochristos. *Legg til rette for de ansatte med en fleksibel arbeidsplass*. Sist endret 12.03.20.

<https://www.ledernytt.no/>

[legg-til-rette-for-de-ansatte-med-en-fleksibel-arbeidsplass-6113048-355436.html](https://www.ledernytt.no/legg-til-rette-for-de-ansatte-med-en-fleksibel-arbeidsplass-6113048-355436.html)

[27] Corporate Finance Institute (CFI). *Vision Statement*. Sist lest 29.04.20

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/vision-statement/>

Vedlegg A

FNs bærekraftsmål

Disse dokumentene har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:





Veien videre:

1. Integrere de prioriterte bærekrafts målene i innovasjonsparkens kommunikasjon og markedsmateriell.
 - Nettside
 - Sosiale medier
 - Presentasjoner
2. Utvikle en bærekraftstrategi for innovasjonsparken som definerer hvordan vi skal jobbe med bærekraft i årene fremover.

Vedlegg B

Ullandhaug 2023 – Rapport

Ullandhaug rapporten har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

Oppsummering og anbefalinger.

Forprosjektet «Ullandhaug 2023» har pågått siden januar 2019. En underveisrapport ([Strategi for utvikling av universitetsområdet på Ullandhaug](#)) ble forelagt formannskapet den 13 juni 2019.

Arbeidet har vært presentert og drøftet i studentrådet, styrelederforum for universitetsområdet og i Universitetsfondet. Det har vært mange møter med aktører i universitetsområdet og et særlig tett samarbeid mellom Stavanger kommune, Rogaland fylkeskommune, universitetet og universitetssykehuset. Internt i Stavanger kommune er det mange fagområder og medarbeidere med ulike ansvarsområder og arbeidsoppgaver knyttet til universitetsområdet. I arbeidet har kommunedirektøren lagt stor vekt på å styrke det interne samarbeidet og samordningen av strategier og tiltak knyttet til utviklingen i universitetsområdet og kunnskapsbyarbeidet generelt.

I prosjektperioden har kommunen deltatt aktivt i arbeidet med Campusutviklingsplan UiS, Helsecampus Stavanger og i det strategiske forarbeidet knyttet til en fremtidig medisinutdanning ved UiS. Internt har det vært oppmerksomhet på god forankring av områdereguleringen for universitetsområdet, prosesser for styrket forskning og innovasjon innen kommunehelsetjenesten og tilrettelegging for en videreføring av planarbeidet for «Kunnskapsbyen Stavanger». «Ullandhaug 2023» har også vært presentert i nettverksmøte med de øvrige store byene og vi har hatt egne møter med representanter fra Oslo, Bergen og Kristiansand kommuner - i tillegg til samtaler med Sandnes og Sola kommuner.

Arbeidet med Kunnskapsbyen herunder videreutviklingen av universitetsområdet på Ullandhaug, fikk i 2019 en tydeligere og mer overordnet prioritering ved overføring av ansvaret til kommunedirektøren og området innbygger- og samfunnskontakt. Det må i det videre arbeidet sikres intern samordning og det vil legges til rette for interne strukturer som bedre vil sikre helhet og sammenheng i saker som gjelder universitetsområdet. Kommunedirektørens ledergruppe vil dermed ha en sentral rolle i det videre arbeidet.

Samarbeidet med Rogaland fylkeskommune er godt - og avgjørende for en god utvikling fremover. Kommunedirektøren vil derfor ta et særlig ansvar for å videreutvikle dette samarbeidet innen rammen av intensjonen for «Tomter og eiendommer i universitetsområdet på Ullandhaug». Intensjonen er utarbeidet som en del av «Ullandhaug 2023» og gjengitt i denne rapporten på side 14. Under denne intensjonen er det naturlig at det utarbeides en oppdatert status også for så vidt gjelder formål samt eier- og avtaleforhold for den delen av universitetsområdet som er avsatt til «Kunnskapsparken».

1. Innledning.

Stavanger kommune har lang tradisjon som tilrettelegger og pådriver for utvikling av et sterkt og forskningsbasert kunnskapsmiljø i regionen og har gjennom nærmere 60 år arbeidet målrettet for å styrke tilbudet innen høyere utdanning. Ambisjonen om et sterkt kunnskapsmiljø i universitetsområdet på Ullandhaug har gått som en rød tråd gjennom planarbeidet. Den første reguleringsplanen for området ble vedtatt i 1966 og omfattet totalt 1200 da (herav 144 da i Sola kommune). Området har siden vært omtalt som Universitetsområdet og formålet har vært strengt håndhevet. Enhver ny etablering skulle - for å få tillatelse - innfri kriteriet om å bidra til å styrke forskning, utdanning og innovasjon på veien mot et nytt universitet. Det var en milepæl da Universitet i Stavanger (UiS) etter mange års arbeid, ble etablert i 2005.

Utviklingen ved universitet, ønsket om å styrke rollen som vertskommune og mulighetene for å styrke samarbeidet mellom universitet og kunnskapsmiljøene på Ullandhaug tilsa at Stavanger kommune tok et helhetlig grep for en fortsatt samlet utvikling i universitetsområdet. Kommune tok derfor i 2011 initiativ til å gjennomføre en utredning og analyse som resulterte i en melding om universitetsbyen Stavanger behandlet av bystyret i januar 2014. Universitetsmeldingen angir mål, strategier og tiltak innen flere tema. Særlig viktig i denne sammenheng er konklusjonene knyttet til universitetsområdet på Ullandhaug som er

- Ullandhaug skal utvikles etter en helhetlig modell som skal styrke universitetsfunksjonene og gjøre området til Norges mest moderne og komplette campus
- Fastsette tydelige og forutsigbare rammer for den fremtidige utviklingen av universitetsområdet på Ullandhaug.

Samtidig med arbeidet med meldingen om universitetsbyen Stavanger, ble det satt i gang et arbeid for å utvikle en ny plan for områderegulering av universitetsområdet. Føringerne for planarbeidet var i tråd med ambisjonene nedfelt i meldingen om universitetsbyen Stavanger. Planarbeidet skulle gi rammer for en helhetlig og fremtidsrettet utvikling av universitetsmiljøet hvor et tett samvirke mellom undervisning, forskning, innovasjon og næringsliv lå til grunn som en forutsetning for å oppnå et ambisiøst og konkurransedyktig kunnskapsmiljø. Nye reguleringsplaner (Stavanger og Sola kommuner) for universitetsområdet ble vedtatt i mars 2017 og omfatter hele det opprinnelige området på 1200 da. Grovt kan en i dag dele universitetsområdet i tre deler. Universitetet, Kunnskapsparken og Universitetssykehuset. Universitetsområdet har stor betydning for den videre utvikling innen utdanning, forskning og innovasjon. I det videre arbeidet med «Kunnskapsbyen» kan det være aktuelt å se området i en utvidet sammenheng hvor Sørmarka med Ullandhaugtårnet, Økologisk gård, Jernaldergården og Botanisk hage også kan inngå.

3. Kunnskapsparken

Det offentlige med Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune i spissen, har gjennom årene aktivt lagt til rette for etablering og utvikling av kunnskapsbasert virksomhet innen universitetsområdet. Et viktig strategisk grep var etableringen av stiftelsen Rogaland kunnskapspark i 1993. Stiftelseskapitalen var den gang 14 millioner kroner hvorav Stavanger kommune stod for 40% og Rogaland Fylkeskommune, Sandnes kommune og Forus Næringspark AS for 20% hver. (Forus Næringspark AS eies av kommunene Stavanger, Sandnes og Sola)

Stavanger bystyre vedtok den 13.11.1995 regulering av del av universitetsområdet for Rogaland Kunnskapspark. Det fremgår av reguleringsbestemmelsene til denne planen at «Bebyggelsen skal brukes til forsknings- og utviklingsrelaterede miljøer og bedrifter med høy teknologisk profil, samt støtte- og fellesfunksjoner for disse. Stiftelsen Rogalands Kunnskapspark (RKP) ble ved etableringen gitt som formål å stimulere til utvikling i universitetsområdet på Ullandhaug herunder administrere bygg og fellestjenester for å rekruttere og bidra til utviklingen av forsknings - og utviklingsmiljøene og bedrifter med høy faglig profil, samt å bistå ved etablering av nye firmaer som baserte seg på kunnskapsintensive forretningsideer. Det regulerte arealet ble overdratt fra Rogaland fylkeskommune til RKP og grunnlaget for en moderne kunnskapspark i universitetsområdet var dermed på plass.

I områdereguleringen som ble vedtatt av bystyret i mars 2017 er den midtre delen av universitetsområdet fortsatt avsatt til kunnskapsparkformål. Reguleringen legger til rette for kombinert formål; «primært kunnskapsbedrifter som driver med forskning og utvikling, herunder

6

næring og undervisning og mulig knoppskyting forbundet med sykehuset, eksempelvis fakultetet for medisin/helse.» Miljøet i Kunnskapsparken består i dag av NORCE, Rogalandsforskning, Rogaland Kunnskapspark, Innovasjonspark Stavanger AS, Valide og Entra eiendom med Petroleumstilsynet og OD. Deler av NRK sin eiendom ligger også i denne delen av området.

Det har gjennom årene skjedd store endringer i eierforhold; først gjennom etableringene av stiftelsen RKP og deretter i 2003, etableringen av Ipark Eiendom. Samtidig ble eiendommene overdratt fra RKP til det nye selskapet. Selskapsnavnet er i dag Innovasjonspark Stavanger AS og eies av Smedvig Eiendom (54,5%) og Forus Næringspark (45,5%). RKP er omgjort fra en næringsstiftelse til en alminnelig stiftelse med formål å legge til rette for kunnskapsbasert virksomhet i Rogaland mens Innovasjonspark Stavanger AS ivaretar den delen av oppdraget som var knyttet til næringsvirksomhet. SUS 2023 er delvis regulert inn på eiendommer opprinnelig eid av Innovasjonsparken AS. Disse arealene er nå overtatt av Helse Stavanger HF.

Innovasjonspark Stavanger AS har som ambisjon å være et internasjonalt senter for innovasjon og forskning og næringsutvikling. Mer enn 150 bedrifter med nærmere 900 ansatte er i dag en del av Innovasjonspark Stavanger. Validé er her en viktig aktør som har som sitt oppdrag å legge til rette for kommersialisering av innovasjoner fra tidlig forsknings- og utviklingsfase.

Innovasjonspark Stavanger AS har de senere årene oppført både Måltidets Hus og Arkivenes Hus og Energihuset er under prosjektering. Smedvig Eiendom som eier 54,5% av Innovasjonspark Stavanger AS, har som strategi å være i front og å sette standard når det gjelder innovasjoner i byggebransjen og ble i januar 2019 av egen bransje utnevnt til «Årets mest innovative byggherre».

Det nye test- og innovasjonssenteret i regi av HCS er lokalisert i kunnskapsparken og UiS planlegger å reise et nytt bygg for det helsefaglige fakultetet på tomten like nord for SUS.

Aktiviteten i kunnskapsparken har stor betydning for en samlet god utvikling i universitetsområdet og Innovasjonspark Stavanger AS, NORCE og Validé har en viktig rolle i det videre arbeidet. Det kan også være aktuelt å involvere OD og Petroleurstilsynet.

Historien knyttet til utviklingen av kunnskapsparken i universitetsområdet er interessant og viser med stor tydelighet hvor viktig rollen til det offentlige i regionen har vært. Som et grunnlag for å videreutvikle kommunens rolle som tilrettelegger og pådriver for utvikling i universitetsområdet vil det være nyttig at det utarbeides en oppdatert status for så vidt gjelder formål, økonomiske transaksjoner samt eier- og avtaleforhold for den delen av universitetsområdet som fortsatt er avsatt til «Kunnskapspark».

Vedlegg C

Forklaring på IPS' logo

Dette dokumentet er hentet fra min tidligere oppgave med gruppen min:

Nevroner – «Hjernekraft, kunnskap, utdanning».

Utdanning og utvikling av kunnskap er en viktig del av dette målet. Virksomheten har et stort fokus på kreativ tenkning og hvordan dette skal stimulere til hjernekraft, skape en innovasjonskraft og styrke konkurransekraften.



Figur 1: Innovasjonspar Stavanger sin nye logo

Stjerner – «Største aktører, ledere, vinnere».

Fokuset på å skaffe flere større samarbeidspartnere og å få inn flere internasjonale aktører er en del av det andre målet deres. Stjernen representerer ønsket de har om å være ledende og inspirerende innen det innovative miljøet.

Kilde: Virksomhetens nettside

Koblinger – «Forbindelser, klynge, samhandling».

Mål nummer tre handler om å skape en møteplass, en god samarbeidsarena hvor ideer får næring gjennom nye kontakter og et inspirerende samarbeid. Parken skal bestå av aktører fra flere ulike sektorer som vil skape et innovativt nettverk alle kan dra nytte av sammen. Det er fokus å skape utvikling og innovasjon internt hos aktørene, men også å skape innovative kryssninger mellom ulike sektorer.

Vedlegg D

Samarbeidsavtale - Validé og IPS

Disse dokumentene har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

VALIDÉ

Validé sin forretningsidé er å levere tjenester, nettverk og kapital for effektiv utvikling av idéer til vekstbedrifter. Idéene skal komme både fra forskningsmiljøer og næringslivet. Validé skal også bidra til å styrke regionens nyskapingskraft gjennom å utvikle arenaer som fremmer innovative prosesser og møteplasser. Virksomheten skal dekke hele regionen, og man har etablert et dekkende nettverk av inkubatorer og samarbeid med regionens forskningsmiljøer. Sentralt i dette arbeidet står TTO (Technology Transfer Office) virksomheten der forskningsbaserte idéer bearbeides for videre utvikling, samt inkubatoren, som bidrar til utviklingen av bedriftenes første år.

Validé tilføres tilstrekkelig kapital for å kunne bidra som eier i utviklingen av oppstartbedriftene. Man samarbeider tett med forskningsmiljøer og nøkkelbedrifter i regionen. Bedriftene skal være potensielle vekstskapere på Ullandhaug etter at de flytter ut av inkubatoren.

Validé arbeider også for felles miljøskapende og faglige tiltak i konseptet i samarbeid med IE, og bidrar i utviklingen av Ullandhaug gjennom å knytte studenter og forskere inn mot oppstartsvirksomheten.

IPARK

Ipark har utviklet en innsikt og en profesjon i rekruttering av og tilrettelegging for kunnskapsbedrifter, og vil ytterligere styrke denne kvalifikasjonen gjennom samarbeidsavtaler med aktørene på Ullandhaug og gjennom Styrelederforum.

Ipark er en profesjonell og kommersiell eiendomsutvikler. Ipark utvikler arealer med fokus på å tilrettelegge for samhandling og møteplasser i tillegg til et attraktivt tjenestetilbud og bidrar i utviklingen av Ullandhaug gjennom også å bygge spesialbygg tilpasset undervisning, forskning og laboratorievirksomhet.

Selskapet skal ha et medansvar i tilknytning til en helhetlig områdeutvikling av Ullandhaug, relevante reguleringsforhold, energiforsyning samt utvikling og opparbeidelse av tomter på en hensiktsmessig måte.

DELMÅL OG GJENNOMFØRING

Målsetning	Beskrivelse	Gjennomføring
Tiltrekke nye FoU/Innovasjonsbedrifter til Ipark	Samarbeid om å rekruttere enkeltbedrifter og bransjer som gjør Ipark attraktive for vekstorienterte miljøer. Påvirke innhold og agenda i Styrelederforum m.v. til det beste for den videre helhetlige utviklingen av miljøet på Ullandhaug og i regionen.	Kvartalsvis statusmøter
Skape aktiviteter i Ipark som tydeliggjør rollen som innovasjonsarena	Tema-/inkubatorlunsjer, sosiale treff, sørge for at større og mindre events og programmer finner sted i Ipark som eksempel ITSA, Start up week-end, Venture Cup o.l.	Kvartalsvis statusmøter
Markedsføre og profilere Ipark og Validé	Gjennom nettsider og sosiale medier, indirekte gjennom prosjekter og arrangementer og annonsering.	Fortløpende www.ipark.no og www.valide.no skal ha aktive og synlige linker til hverandre.
Foretrukket beliggenhet for start-up bedrifter og gründere i ulike faser	Tilrettelegge for at start up-bedrifter og gründere etablerer seg i Ipark ved hjelp av målrettet markedsføring og ved å tilby attraktive lokaler og leieavtaler til denne målgruppen.	Fortløpende og med særlig fokus ved opptak og uteksaminering av inkubatorbedrifter og acceleratorprogrammer.

Vedlegg E

Saksframlegg

Dette dokumentet har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

Planlagt behandling i følgende utvalg:	Sak nr.:	Møtedato:	Votering:
Studentrådet i Stavanger		09.03.2020	
Stavanger formannskap -AU		17.03.2020	
Stavanger formannskap		19.03.2020	

Strategi for utvikling av universitetsområdet på Ullandhaug – Ullandhaug 2023. Rapport fra arbeidet.

Forslag til vedtak:

1. Rapporten *Ullandhaug 2023 – Strategi for utvikling av universitetsområdet på Ullandhaug* legges til grunn for kommunens videre arbeid som pådriver og tilrettelegger i universitetsområdet. Resultatene og innsikten fra arbeidet inngår i arbeidet med *Kunnskapsbyen Stavanger*.
2. Formannskapet slutter seg til samarbeidserklæringene slik de fremgår av rapporten. *Ullandhaug 2023 – Strategi for utvikling av universitetsområdet på Ullandhaug*.
 - Tomter og eiendommer i universitetsområdet på Ullandhaug.
 - Campus Ullandhaug – felles visjon, mål og strategierErklæringene legges til grunn for det videre arbeidet slik det fremgår av denne saken.
3. Det er behov for å videreføre og styrke arbeidet som ligger til Universitetsfondet AS og formannskapet gir sin støtte til arbeidet som er satt i gang i regi av styret for Universitetsfondet AS. Utredningen av ulike modeller må ses i sammenheng med det videre arbeidet innen *Kunnskapsbyen Stavanger*.

Vedlegg F

Bestemmelser vedtatt

Dette dokumentet har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

5.5 Kombinert formål offentlig og privat tjenesteyting og kontor KT og HKT2

Innenfor områder angitt med KT tillates offentlig og privat tjenesteyting herunder undervisning, helseformål, service, kontor og forretning(nærbutikk) hvor summen av forretningslokalene utgjør maksimalt 600 m². Med kontor menes virksomhet som faller inn under følgende kategori:

kunnskapsbasert virksomhet, forskning og innovasjon, utviklingsrelaterte miljøer, både kontorbasert virksomhet, men også lettere produksjon og testfasiliteter tilknyttet laboratorie- eller høyteknologisk virksomhet. Utover dette tillates servicefunksjoner tilknyttet universitetsområdets brukere. Virksomheten skal ikke være i konflikt med undervisningsformålet mht. trafikk, støy, lukt og annen forurensning. Lager- og industrivirksomhet tillates ikke.


Vedlegg G

Life@Work

Dette dokumentet har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

VENI PRESENTASJON

ET MARKED I ENDRING

Gammeldagse, tungvinte prosesser og bygg  "Digital First"

En 'megatrend' hvor kundereisen transformeres og digitaliseres. I dag er mange tilbud og tjenester digitalisert og kundenes forventinger er endret: lett tilgjengelige alltid og veldig enkelt å bruke.

Bransjedrevet  Leietakerfokuserte opplevelser

Før var det bransjen og fagfolkene som satte premissene. Men blant annet gjennom digitaliseringen i samfunnet har kundene blitt mer bevisst gjennom sosiale medier og digitale kanaler. De har blitt mektigere med økt tilgang på kunnskap og større markedsmessige og sosiale nettverk.

VENI 

Vedlegg H

Energihuset

Disse dokumentene har jeg fått fra Innovasjonspark Stavanger:

Fakta om Energihuset

- ca. 13.000 m³/h
- ca. 600 arbeidsplasser
- BREEAM Outstanding, **høyeste nivå**
- WELL Platinum, **høyeste nivå**
- Plusshus
- ZEB-OM, **zero emission building-operation and materials**
- Bygges i massivtre



Vi tilbringer hele **90% av døgnet innendørs** og over halvparten av våre våkne timer tilbringer vi på jobb.



<https://www.sdu.se/foer-og-1220/1218-og-1219/1218-1219-1218-1219-1218-1219-1218-1219-1218-1219>

Typical business operating costs²



Menneskene er bedriftens viktigste og dyreste ressurs.



Et miljøvennlig bygg øker produktiviteten til de ansatte med opp til **15%**.

© International Institute for Green Building Research, Toronto, Ontario, Canada, 2012. The Institute is a not-for-profit organization. For more information, see www.iigbr.com.