



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaperna



Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk

**Hilde Kristin Westgaard  
Petter Lexander**

## Klyngeinitiativ i Hedmark

**Praktiske tilnærminger til klyngeinitiativ og utvikling av regionale innovasjonssystem - og graden av behov for management i ulike stadier av prosessen. To eksempler fra Hedmark Fylke.**

### **Cluster initiatives in Hedmark**

Practical approaches to cluster initiatives and development of regional innovation systems – and - the changing requirement concerning management throughout the process. Two examples from Hedmark County, Norway.

Examensarbeite 10 poäng (15 ECTS)  
Innovationer i ett ledningsperspektiv  
Master of Innovation Management

Datum/Termin: 17-11-2006  
Handledare: Peter de Souza  
Examinator: Bertil Lundberg

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	4
Summary .....	5
1. Innledning .....	7
2. Definisjoner .....	7
3. Presentasjon og drøfting av sentrale teorier .....	9
3.1 Fokus på klyngeinitiativ og klyngeutvikling .....	14
3.2 Klyngeutviklings-prosessen .....	17
3.3 Teorier, refleksjoner og problematisering av klyngeutviklingsprosessen .....	23
3.4 Ledelse av klyngeinitiativ og graden av behov for management i ulike stadier av prosessen .....	31
3.5 Fem viktige punkter for ledelse av innovasjonsprosesser .....	33
4. Metode .....	41
4.1 Metodisk tilnærming .....	42
4.2 Innsamling av data .....	42
4.3 Intervju som metode og mulige feilkilder .....	43
4.4 Pålitelighet og gyldighet .....	44
4.5 Litt om våre valg knyttet til metode .....	44
4.6 Etikk .....	46
5. presentasjon av case 1 BIOINN og case 2 Musikk-klynge initiativet i Hedmark .....	48
5.1 BIOINN .....	48
5.2 Musikk-klynge initiativet i Hedmark .....	66
6. Analysen av klyngeutviklingsprosessen med fokus på BIOINN og musikk-klyngeinitiativet i Hedmark .....	79
6.1 Noen refleksjoner knyttet til klynger og regionale innovasjonssystemer .....	79
6.2 BIOINN – en klynge, et klyngeinitiativ eller en plattform? .....	83
6.3 Musikk-klynge innen pop & rock – et klyngeinitiativ eller en plattform? .....	85
6.4 Skiftende behov ifht management og ledelse i prosessen .....	86
7. Avsluttende kommentarer .....	89
8. Referanser .....	91
9. Vedlegg .....	95
9.1 Vedlegg 1 .....	95
9.2 Vedlegg 2 .....	101

## **Forord**

Et sentralt arbeidsområde for studentene bak denne masteroppgaven har vært og er regional næringsutvikling i Hedmark. Begge har hatt tilknytning til Kunnskapsparken Hedmark AS og vært aktive innenfor prosjekter som dreier seg om entreprenørskap og innovasjon. Hilde har vært med på å utvikle en bioteknologisk næringsklynge i Hamarregionen, BIOINN, mens Petter har hatt hovedansvar for kompetanse knyttet til innovasjon og entreprenørskap i utdanningssektoren i fylket. Han er nå engasjert i etablering av en ny musikkutdanning i regionen. Det er derfor naturlig å velge tema knyttet til utvikling av regionale innovasjonssystem og tilnærming til klyngeinitiativ som fordypningsområde i forbindelse med studiet *Master of Innovation Management*.

Klyngene eller klyngeinitiativene som beskrives, er i helt ulike faser. Teorigrunnlaget for å belyse klynger, regionale innovasjonssystemer og ledelsesaspekter er likevel det samme for de to casene som presenteres. Gjennom masterstudiet har kompetanseformidlingen og deleksamener vært meget relevante for hovedfokus for denne masteroppgaven. Mye av inspirasjonen for å fordype seg i fagområdet og mye av teoriene som vi har tilegnet oss gjennom studieforløpet, har hatt betydning for sluttproduktet.

Vi ønsker å takke vår veileder Peter de Souza. Likeledes vil vi få takke Philip Cooke og Lars Coenen for nyttige innspill underveis i prosessen. Vi vil også takke for inspirerende formidling av kompetanse gjennom samlingene knyttet til masterstudiet. Svært mye av fagstoffet fra studiet har vært relevant for vår masteroppgave, og i tillegg har samvær og faglige drøftinger med medstudenter bidratt til økt forståelse for fagområdet. Takk også til intervjuobjektene som har bidratt med sine synspunkter på regional næringsutvikling og på våre to case.

Hedmark den 16. november 2006

Hilde Kristin Westgaard og Petter Lexander

## Sammendrag

Innlandet har flere klyngeinitiativ som blir fulgt opp og utviklet i regi av virkemiddelapparatet, herunder også Kunnskapsparkene. Kunnskapsparken Hedmark har bioforedling og kulturnæringer som fokusområder. I denne avhandlingen har vi valgt å presentere og belyse utfordringer knyttet til utviklingen av to ulike klyngeinitiativ, en på anvendt bioteknologi og en på musikk (pop/rock). Begge klyngeinitiativ er initiert og har sitt hovedsete i Hedmark, med tilknyttede aktører i Oppland, men også i andre regioner.

Fokuset på å utvikle regionale næringsklynger bunner først og fremst i behovet for at næringsaktører og FoU miljø i større grad samarbeider og samhandler for å øke konkurransekraften. Ved å initiere fellesprosjekter bidrar man til å øke verdiskapingen i regionen, konsekvensen blir at man løfter ulike fagmiljø til å bli mer attraktive og man kan slik lettere rekruttere ny arbeidskraft, flere studenter og på alle måter skape merverdi. Et regionalt klyngeinitiativ går aktivt inn i prosessen med å fjerne barrierer mellom de ulike aktørene, så som mellom næring og høgskole/universitet. Det handler om å smelte sammen ulike kulturer og synliggjøre verdien av samarbeid med tanke på synergier og økt nasjonal og internasjonal konkurransekraft. Målsettingen vil da være å bli en lærende region, dvs. et innovasjonssystem der alle barrierer er fraværende og kommunikasjonsflyten derved er svært god. Slik kan man ta ut merverdien og skape et godt innovasjonsmiljø.

Denne avhandlingen knytter arbeidet med klyngeutvikling opp til relevant teori og belyser slik de utfordringer man står overfor, systemisk og praktisk. I begynnelsen av utviklingsprosessen ligger det en forventning om sterkt offentlig engasjement, i forhold til ledelse og koordinering samt finansiering. Gjennom å gradvis få tettere dialog med de ulike næringsaktørene og evt. et FoU miljø ligger det en forventning om at næringsaktørene gradvis går inn mer aktivt i klyngeutviklingen, både med menneskelige ressurser og kapital. Forankringen hos de ulike aktørene og det å alliere seg med en respektert person som kan snakke varmt om klyngeprosessen er en kritisk suksessfaktor. Etter hvert som klyngeutviklingen blir mer kjent, forstått og akseptert kan klyngefasilitatoren rette blikket utover, fra det regionale til det nasjonale og etter hvert det internasjonale miljø.

I Norge finnes det to hovedprogrammer for klyngeutvikling, Arena og Norwegian Centres of Expertise. Arena er ment for de mer umodne miljøene, mens NCE programmet er tiltenkt de klyngene som har størst vekstpotensial og som gjør seg gjeldende i et

internasjonalt marked. Denne avhandlingen presenterer to case; BIOINN som har avsluttet sin programperiode som Arenaprojekt og nå står på egne ben på regionale offentlige og private midler, samt musikk-klyngen i Hedmark som er i tidlig fase i utviklingen, men har et stort potensial og er i god driv. Kravet til ledelse varierer i forhold til hvilket utviklingstrinn klyngen er i, og arbeidets grad av suksess er gjerne knyttet til at man ikke slipper fokus og er i aktiv dialog med alle aktørene. Man må kontinuerlig være på post og drive aktiv markedsføring, motiveringsarbeid og på ulike måter holde trykket og entusiasmen oppe.

## Summary

Norway's Inland Region has several Cluster Initiatives that are conducted and followed-up by the public offices of the region, Hedmark Innovation Centre included. The focus areas of Hedmark Innovation Centre are biotechnology-related activities and Creative industries. These MSc thesis present and enlighten the challenges working with cluster development, and give more detailed information on two cases; BIOINN, within applied biotechnology and a cluster initiative within pop/rock music. Both initiatives are initiated and have their main site in Hedmark County, with collaborative partners in Oppland County and also in other regions in Norway. The development of regional clusters focuses on the collaboration aspects, mostly between industry and R&D. This is important in order to increase the competitive advantages, nationally and internationally. By the initiation and performance of collaborative projects between different partners, the regional value creation is enhanced, making it easier to recruit highly qualified people to the region. This is by all means created added value.

A regional Cluster Initiative is an initiative for taking away the barriers between the different partners in the Cluster, for instance between University College/University and industry partners. The goal is to merge the different cultures and visualise the synergy effects of cooperation and competition (= cooptation) to increase the competitive advantages nationally and internationally. The vision of the cluster initiative is to become a learning region; a regional innovation system without barriers and with a satisfying and well-functioning communication flow. This means increased value creation for the partners within the Cluster initiative and for the whole region.

These MSc theses links the cluster development in practise to relevant theory, and points out the challenges, both systemically and practically. In the very start of the development the public offices are expected to take the lead of the process to coordinate and also to support the cluster initiative financially. The understanding and acceptance of the process within the industry increases through a gradually closer dialogue between the partners and then, gradually, they will make some financial and human capital input to take a more active part in the work. The anchoring in the industry is of crucial importance to succeed. So is the need of an ambassador to speak out on behalf of the Cluster partners, a respected man or woman that can motivate and persuade the partners to see the win-win-situation and join. The cluster facilitator should change his/her focus to be of more national and international character after some time working with the more regional matters, in order to make the products and the partners presented internationally.

In Norway there are two different cluster development programs; Arena and Norwegian Centres of Expertise - NCE, both funded by Innovation Norway, SIVA and the Norwegian Research Council. The Arena program meet the needs of immature clusters and cluster initiatives, as the NCE program is especially serving the clusters that already do create added value, and is a well-known partner in the international market. The thesis present two cases, BIOINN and music cluster initiative. BIOINN has recently ended its program period within Arena. BIOINN is now working on its own feet thanks to regional public and private support. Case no 2 is the Music-cluster of pop/rock, also from Hedmark County. This is a small cluster initiative, with great potential, which is in a positive development process now. The need for management varies throughout the process, dependent on which phase of cluster development you are for the time being. The degree of success is connected to the fact that you can't let it go and certainly cannot trust that things will happen on its own. The facilitator must supervise the regional processes at all time in order to coordinate and focus on the value added through acting together. The facilitator must continuously inform the industry and other partners in order to sustain motivation through the whole process of cluster development.

# 1. Innledning

En av utfordringene knyttet til oppgaven er å gi en god teoretisk forankring til tema. Det har vært et økende fokus på regionale innovasjonssystemer og klynger (eng. *cluster*) innenfor forskning og næringsutvikling i årene etter 1990. En utfordring blir å skape et nyansert bilde av begrepene og teoriene gjennom den litteraturen som har vært tilgjengelig, både for å gi en god forankring av hva dette egentlig er, og samtidig hvilken betydning dette har knyttet til virkelige klyngedannelser og næringsutvikling.

I oppgavens første del ønsker vi å skape et godt bilde av hva forskning og litteratur sier generelt om temaet. Vi ønsker å sette fokus på en mer praktisk tilnærming til området ved å beskrive de ulike fasene et klyngeinitiativ gjennomgår i sin utvikling, og vi vektlegger lederrollen gjennom ulike faser i klyngeutviklingen.

I oppgavens andre del belyser vi våre respektive case, bioteknologiklyngen i Hamarregionen og et klyngeinitiativ knyttet til pop & rock i Hedmark. Disse er i ulike faser og har fått hver sitt selvstendige kapittel.

Avslutningsvis ønsker vi å trekke fram erfaringer og anbefalinger vi mener å kunne dokumentere knyttet til våre case og til forskning og teori knyttet til regionale innovasjonssystem og klynger. Dette området innenfor næringsutvikling og regionalt utviklingsarbeid vektlegges stadig mer – ikke minst innenfor offentlige beslutningsmyndigheter.

## 2. Definisjoner

Det finnes etter hvert mange definisjoner av hva et cluster eller en klynge er, og hva som defineres som et regionalt innovasjonssystem (RIS). I tillegg blir begrepet ”lærende region” omtalt i denne sammenheng.

*A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. (Porter, 1998)*

*Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions....in particular fields that compete but also cooperate (Porter, 1998)*

*Kluster är geografiske koncentrationer av relaterade företag ock aktörer som präglas av ett ömsesidigt beroende och påverkan av varandra, utan krav på samspel med forskning och andra kunnskapsmiljöer” (Det Nationella programmet för Innovationssystem och Kluster, 2003: 6)*

*A cluster is defined as a sectoral and geographical concentration of enterprises. Whether specialisation and cooperation develop is considered a matter for empirical research and not subsumed in the definition (Humphrey & Smith, 1996)*

*Characteristic for a system approach to innovation is the acknowledgement that innovations are carried out through a network of various actors underpinned by an institutional framework (Asheim, 2005)*

Tre klare likhetstrekk knyttet til klyngedefinisjoner er: nærhet, nettverksarbeid mellom aktører og at det er knyttet til en spesiell bransje eller sektor.

Regionale innovasjonssystemer beskrives gjerne som en regional kultur som har sitt eget sett av holdninger, normer, verdier og forventninger, og som gjennom denne påvirker virksomhetenes praksis i en region. OECD definerer det som ”ett regionalt nettverk av offentlige og private institusjoner inom vilket produktion, spridning og använding av ny kunnskap och teknik skjer (Christensen & Kempinsky, 2004)

Litt av motivene med å danne eller etablere klynger og regionale innovasjonssystemer er å skape konkurransekraftige lokaliteter for økonomisk aktivitet (Asheim og Isaksen, 2002) (Cooke, 2001).



Benevnelsene *cluster* (klynge), *regionale innovasjonssystemer* og *lærende regioner* har på regionalt nivå blitt sett på som politiske modeller eller rammeverk for å implementere utviklingsstrategier som skal initiere læringsbaserte prosesser for innovasjon, endring og forbedring (Cooke, 2000) (Asheim, 2001) (Asheim og Isaksen, 2002). Innovasjon blir generelt sett på som interaktive læringsprosesser som er geografisk og sosialt forankret dvs at de må forstås i sin kulturelle og institusjonelle sammenheng. Dette har i de senere år fått mer politisk oppmerksomhet og det har blitt utviklet spesielle programmer for å utvikle regionale næringsklynger, jfr. Arenaprogrammet. Programmet vektlegger fasiliteringsrollen og lederrollen (management) spesielt, noe som kan være avgjørende for at et regionalt fagmiljø kan løfte seg og gjøre seg gjeldende nasjonalt og internasjonalt, se kapittel 3.

### **3. Presentasjon og drøfting av sentrale teorier**

#### **Generelt**

Karakteristisk for en systemtilnærming til innovasjon er kunnskapen og erfaringene om at innovasjoner ofte skjer gjennom nettverk av ulike aktører innenfor en institusjonell ramme (Asheim, 2005).

En region som for eksempel Hedmark eller Innlandet er altså i økende grad en naturlig avgrensning eller et naturlig nivå å ta utgangspunkt i når en skal se på og drøfte utvikling av en klynge eller et regionalt innovasjonssystem der innovasjoner produseres gjennom regionale nettverk av nyskapere/entreprenører/gründere samt gjennom såkalt kryssbefruktning med FoU eller kompetanseinstitusjoner.

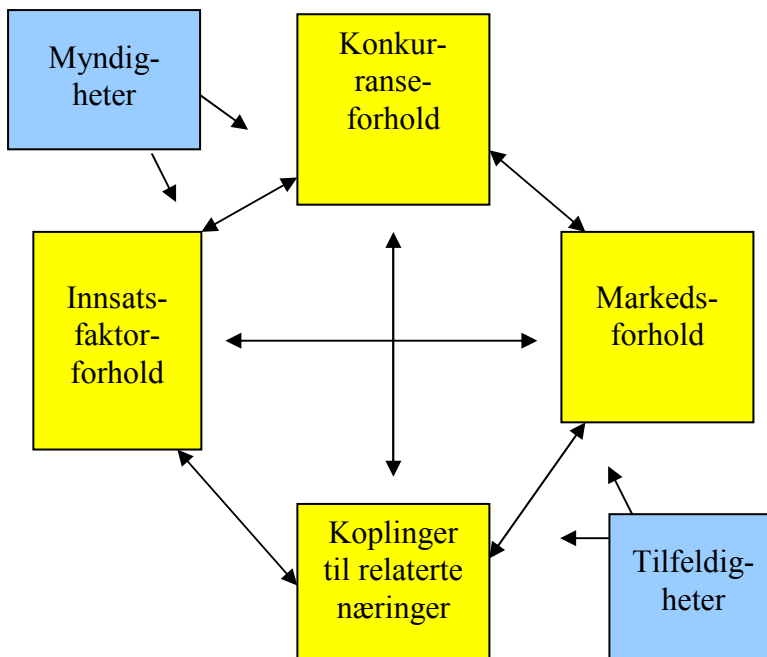
*The region is increasingly the level at which innovation is produced through regional networks of innovators, local clusters and the cross-fertilising effects of research institutions* (Lundvall og Borràs, 1997).

Et av områdene forskningen knyttet til klynger og RIS har vektlagt, er *competitiveness* som kan oversettes med konkurransedyktighet eller konkurransevne. Studier av regionale innovasjonssystemer har blant annet vist at geografiske sammenklumpninger av beslektede virksomheter, utvikler en slik egen konkurransekraft, blant annet ved at det

skapes et tett samarbeid mellom leverandører, underleverandører, kunder og støttende organisasjoner. Porter (1998) trekker fram at det kan skapes et innovativt miljø gjennom slikt samarbeid, som igjen kan utvikle regionale konkurransefordeler. Porter (2000) argumenterer videre at klynger har positive effekter på virksomhetene der, blant annet gjennom påvirkningen av deres innovasjonskapasitet, ved at foretak og organisasjoner i en klynge gjennom intern rivalisering får økt sine behov for å være innovative. I tillegg legges det til rette for læring for den enkelte virksomhet gjennom tett samarbeid og interaktivitet med andre. En annen fordel som virksomheter kan oppleve i en klynge er tilgangen på arbeidskraft med spisskompetanse innenfor klyngens arbeidsområde. En dynamisk prosessuell forståelse av *competitiveness* indikerer klart at en virksomhet, for å bevare og videreutvikle sin posisjon i et globalt marked, må fokusere på å utvikle sin egen kjernekompetanse gjennom å omdanne eller utvikle seg selv til en lærende organisasjon (Asheim, 2005).

Det er ofte store regioner som Hollywood og Silicon Valley som brukes som konkrete eksempler på klynger, men stadig flere fagmiljøer og forskere trekker fram muligheten for å realisere teoriene knyttet til klynger i mindre regioner. En klynge skapes altså ved at det finnes flere bedrifter eller virksomheter innenfor et avgrenset geografisk område som arbeider innenfor det samme fagområdet. I tillegg er det relasjoner og forbindelser mellom aktørene som skaper utviklingsmulighetene i innovasjonssystemet. Porters diamant er en velkjent teori på hva som skjer i en klynge der kunder, leverandører, konkurrenter og produksjonsfaktorer skaper utvikling innenfor bransjen eller fagområdet som finnes i regionen. Han trekker fram fire forhold som skaper konkurransefordeler som til sammen utgjør den såkalte ”diamanten”:

- 1) Grunnleggende forutsetninger som kompetent arbeidskraft og god infrastruktur
- 2) Etterspørsel: Reelt behov for produkt/service
- 3) Beslektet og supportiv/supplerende industri; behov for utfyllende aktører/aktivitet for å danne en helhetlig klynge.
- 4) Strategi, struktur og konkurranse; bevisst forhold til visjon og mål



Figur 1 Porters diamant; en forklaring på hvorfor næringer i enkelte regioner blir suksesser.

### Hva er regionale innovasjonssystemer?

Begrepet regionale innovasjonssystemer (RIS) ble først presentert på 90-tallet av blant annet Cooke (1992), Asheim (1995) og Isaksen (1999). RIS beskrives gjerne som en regional kultur som har sitt eget sett av holdninger, normer, verdier, rutiner og forventninger, og som gjennom denne påvirker virksomhetenes praksis i en region. Systemet innebærer en viss grad av avhengighet mellom aktørene i innovasjonssystemet, blant annet fremveksten av spesialiserte leverandører som er avhengige av nær kontakt med virksomhetene for å skape tillitsbaserte relasjoner som er lønnsomme.

Asheim (2005) presenterer tre ulike modeller eller former for regionale innovasjonssystemer (RIS):

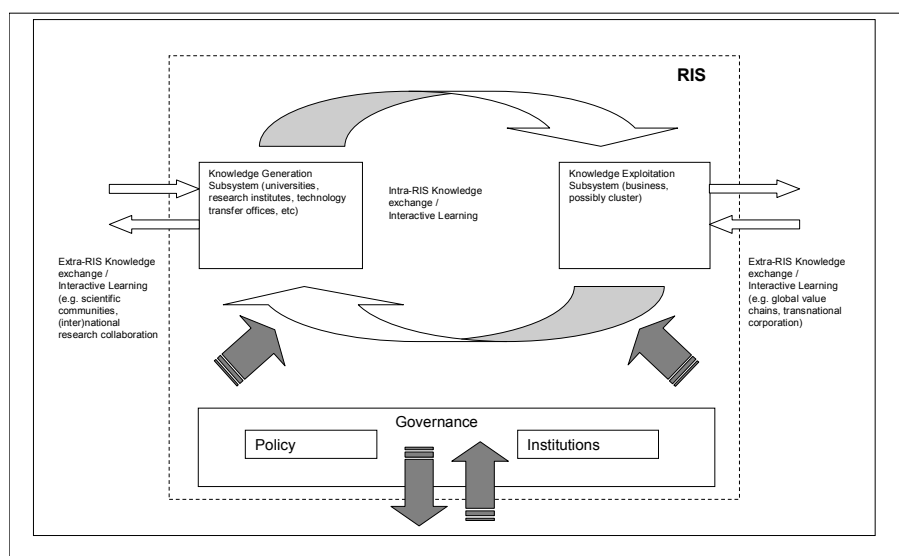
*RIS 1: Territorially embedded regional innovation systems* – hvor virksomheter baserer sin innovasjonsaktivitet først og fremst på lokale læringsprosesser stimulert av geografisk, sosial og/eller kulturell nærhet, uten mye kontakt med forskningsmiljøer. Cooke (1998) kaller denne typen for ”Grassroots RIS”

Det beste eksemplet på ”Grassroots RIS” er kanskje SMB nettverk i industrialiserte distrikt. De tilbyr nettverk basert på støtte gjennom for eksempel teknologiske sentre.

*RIS 2: Regionally networked innovation system* – virksomhetene er også her forankret i en spesiell region og blir karakterisert av en lokal interaktiv læring. Men de har en mer organisert/planlagt karakter gjennom å ha styrket regionens institusjonelle infrastruktur for eksempel gjennom en styrking av forskningsinstitusjoner, yrkesfaglige læringsorganisasjoner og andre. De blir ofte sett på som det ideelle RIS – en klynge av virksomheter omgitt av regionalt støttende infrastruktur. Cooke (1998) kaller dette ”*Network RIS*” som er vanlig i Norden, og som er et resultat av politisk satsing for å øke innovasjonskapasitet og samarbeid.

*RIS 3: Regionalised national innovation system* – der deler av industri og institusjonell infrastruktur er mer funksjonelt integrert i nasjonale eller internasjonale innovasjonssystemer, for eksempel der innovasjonsaktivitetene først og fremst skjer i samarbeid med aktører utenfor regionen. Her passer den lineære innovasjonsmodellen. Og her finner vi modellen med teknologiparker og forskningsparker. De mangler ofte den lokale og regionale forankringen som er til stede ved de to andre modellene.

RIS rammeverket kan illustreres med følgende figur (Coenen, 2006).



Figur 2 Flyten i innovasjonssystemet - etter Coenen (2006)

Figuren illustrerer flyten internt i innovasjonssystemet og framhever den interne interaktiviteten, i form av gjensidig kunnskaps- og informasjonsflyt innen regionen, i tillegg til en ekstern interaktivitet. Figuren framhever også de regionale institusjonenes viktighet og det å skape interaksjoner mellom de. Overordnede retningslinjer og rammer skapes av utenforliggende faktorer, helst på nasjonalt nivå (jfr utviklingsprogrammer som Arena, NCE, Verdiskaping 2010, Innovasjon 2010 etc). Regionen er innovasjonsplattformen, som igjen er innvevd i supra- og ekstra-regionale prosesser og nettverk.

Hva er en “lærende region”?

*Learning regions are collectors and repositories of knowledge and ideas, ...which...provide an underlying environment or infrastructure which facilitates the flow of knowledge, ideas and learning (Florida, 1995).*

Florida definerer altså lærende regioner som lokaliteter som samler og lagrer kunnskaper og ideer, og som forsyner disse i et underliggende miljø eller gjennom en infrastruktur som en strøm av kunnskaper, ideer og læring.

Hassink (1998) sier at lærende regioner er: ”regionale utviklingskonsept der de viktigste aktørene er sterkt men fleksibelt knyttet til hverandre og der både interregional og intraregional læring blir utviklet”.

Mange steder i faglitteraturen fremheves den viktige innovasjonsrollen som lærende regioner spiller blant annet gjennom kontekstuelle sosiale prosesser av interaktiv læring. Her vektlegges blant annet betydningen av det å bygge sosial kapital for å skape samarbeid.

Konseptet lærende region kan beskrive en region med en økonomi som er forankret i ”institutional thickness” og karakterisert av innovativ aktivitet basert på lokal og interaktiv læring.

Lærende regioner bør sees på som politiske rammer eller modeller for å kunne formulere en langsiktig partnerbasert utviklingsstrategi som initierer læringsbaserte prosesser av innovasjon, endring og forbedringer.

Lærende regioner ble først introdusert av økonomiske geografer i 1995 (bl.a. Florida) da de brukte begrepet for å understreke rollen som ble utøvd gjennom samarbeid og kollektiv læring i regionale klynger og nettverk for å promotere innovasjonsevnen og konkurransekraften til virksomheter og regioner innenfor den globale lærende økonomien. Inspirasjon for teorien ble hentet fra den raske økonomiske utviklingen i ”Third Italy” som satte fokus på viktigheten av samarbeid mellom SMBer i industrielle distrikt og mellom virksomheter og det offentlige på et regionalt nivå for å oppnå internasjonal konkurransekraft (Asheim, 2000).

Kunnskap blir sett på som den mest fundamentale ressursen og læring som den viktigste prosessen knyttet til lærende regioner. Lundvall (1992) brukte begrepet læringsøkonomi og da med fokus på IKT-paradigmet, dvs et nytt systemskifte på grunn av den nye teknologien innenfor IKT-området. Læringsøkonomi er i tillegg basert på innovasjon som et viktig mål på konkurranseevne, hvor innovasjon blir forstått som interaktiv læring i kontrast til de tidligere lineære modellene for innovasjon.

Et viktig poeng i dette synet på innovasjon er at høyteknologi eller lavteknologi blir irrelevant med tanke på innovasjonsevne – alle bransjer kan bli innovative.

Lærende regioner kan bli sett på som regionalt baserte utviklingskoalisjoner. Strategien bygger på skandinaviske erfaringer der flat struktur og likestilte organisasjoner har de beste forutsetningene for å være fleksible og fungere som lærende organisasjoner. Lundvall og Johnson (1994) mener at en bedrifts evne til å lære reflekterer hvordan den er organisert fra hierarkier til flat organisering med horisontale strømmer (dette er et aspekt av lærende organisasjoner). Aksjonsforskeres tilnærming til lærende regioner, har hovedfokus på organisasjonsprinsippet om bred deltagelse.

### ***3.1 Fokus på klyngeinitiativ og klyngeutvikling***

Gjennom de siste tiår har klyngebasert økonomisk utvikling blitt et viktig fokusområde for myndigheter. I dag har over 75 land klyngeutviklings-programmer som satsingsområder. Klynger har fått økt oppmerksomhet fra myndighetene og det offentlige.

Industridepartementet i Storbritannia sier bl.a.: *Research suggest that clusters of firm and skilled workers may be one of the key drivers of economic growth in localities, cities and regions* ([www.dti.gov.uk/clusters](http://www.dti.gov.uk/clusters)).

En EU-rapport peker på økt økonomisk og sosial vekst: *Enterprise clusters and networks are recognised as important settings for the development and growth of small/medium sized enterprises because they help improve productivity, increase innovation capability, facilitate the commercialisation of innovation and generate high employment. At a higher level clusters and networks enhance the economic as well as the social growth of the region or nation hosting them* ([www.dti.gov.uk/clusters/ecotec-report](http://www.dti.gov.uk/clusters/ecotec-report)).

New Zealand som har en befolkning på størrelse med den norske, har i dag ca 200 lokale klynger/klyngeinitiativ som er identifisert, og det er ca 60 proaktive klynger under utvikling. Noen av disse initiativene er i sin spede start og er relativt sårbare, mens andre allerede er godt etablerte, flere med internasjonalt potensial. I Norge har vi pt 20 regionale initiativ som støttes av Arenaprogrammet samt 6 nyetablerte Norwegian Centres of Expertise som har et ekstra stort vekstpotensial og stor internasjonal konkurransedyktighet (se [www.invanor.no](http://www.invanor.no)).

Hvordan arbeider så klynger som fungerer godt dvs der det er et kvalitativt godt personlig samarbeid og der det oppstår kollektiv effektivitet pga at virksomheter er mer eller mindre samlokalisert, og der felles initiativer fører til framgang i klyngen. Porter har identifisert tre hovedfaktorer/avgjørelser som fører til klyngedannelse; fordeler knyttet til produksjonsfaktorer, tilstedeværelsen av relaterte og støttende virksomheter og etterspørselsforhold.

Det lokale blir stadig mer viktig i en stadig mer global verden, særlig for kunnskapsintensive aktiviteter. Ny økonomisk virksomhet vektlegger blant annet samarbeid og tillit. Mens e-handel i økende grad underbygger klyngeaktiviteter, er ikke dette noe som kommer i stedet for ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Flyten av kodet informasjon skjer gjennom e-post, mens den raske flyten av betydningsfull taus kunnskap er avhengig av tillit og nærhet. Dvs. at globalisering og lokalisering er to sider av samme sak.

Forskning viser at prosesser knyttet til kreativitet og innovasjon er resultat av mellommenneskelig kontakt – at man snakker sammen og kommuniserer ansikt-til-ansikt. Mye av suksessen til vellykkede klynger er at deltagerne i en klynge bygger personlige forbindelser av høy kvalitet. Forbindelsene er både uformelle og blir samtidig støttet av mer formelle organisasjonsformer og strategiske allianser. Forbindelsene er mest effektive på det lokale nivå der det allerede eksisterer en viss grad av dialog og tillit. Det regionale nettverket i mindre folketette regioner er mer begrenset og oversiktlig noe som bidrar til muligheter for sterkere relasjoner og raskere kommunikasjon enn i urbane miljø. Sterke mellommenneskelige forbindelser, normer for tillit og gjensidighet, styrker den sosiale kapitalen innenfor en lokalitet/lokalsamfunn. Det er relasjonene og kulturen i disse sosiale miljøene som er så viktig for utviklingen og prestasjonene til en klynge. Klyngeutvikling bygger på den sosiale kapitalen og teamarbeidet som allerede finnes. Klyngeprosessene krever mellommenneskelig kontakt, den bygger konsensus innenfor nøkkelspørsmål, den leder til samarbeid på mange nivåer for å sette fokus på disse kjernespørsmålene, og den krever involvering i prosessene med å bygge nye linker mellom samfunnsliv, business og myndigheter.

Klyngeutvikling krever samarbeid knyttet til fire systemer:

1. Kjerne-bedriftene. De som er ledende i klyngen og de som først og fremst skaffer inntekter fra kunder utenfor klyngens geografiske grense. De skaffer verdier til lokalsamfunnet.
2. Støttende bedrifter. Virksomheter som støtter kjernevirksomhetene direkte eller indirekte. Det kan være leverandører av råstoff, virksomheter innenfor transport og salg, samt underleverandører av ulike slag.
3. Myk infrastruktur. Dette utgjøres av andre organisasjoner i lokalsamfunnet som er involvert i klyngen – skoler, universitet, regnskap og revisjonsselskap. Kvaliteten på disse og graden av effektivt teamarbeid innen disse, er sentrale i utviklingen av klyngen – ikke minst for kunnskapsintensive klynger.
4. Hard infrastruktur. Dette dreier seg om den fysiske infrastrukturen dvs veier, havner, søppelhåndtering, m.m.

*A high performance cluster is one where firms and others within a concentrated geographical area are co-operating towards common goals, and establish close linkages*



*and working alliances to improve their collective competitiveness* (Ffowcs-Williams, 2006).

### **3.2 Klyngeutviklings-prosessen**

Hovedinnholdet i de ulike klyngene er forskjellig, men det finnes noen fellestrekk som først og fremst dreier seg om utviklingen av den enkelte klynge. I det følgende presenteres en mal som er utviklet av Cluster Navigators Ltd v/for Ffowcs-Williams, og som ble gjennomgått på et kurs arrangert av Oxford Research i Kristiansand 18. til 20. september 2006. Denne modellen tar utgangspunkt i fem faser og tolv trinn som må skreddersys til hvert enkelt klyngeinitiativ. En klyngeprosess kan bare bygges på det som hender naturlig innenfor en lokalitet, eller på det som er grunnlaget for det enkelte initiativ.

Klyngeprosessen følger ikke det vanlige sporet med analyser-strategier-anbefalinger, det er mye mer et fokus på en dynamisk positiv prosess. En startanalyse trengs, men bare for å gi tips om de første handlingene som skal utføres. Strategien som utvikles fra et klyngeinitiativ må tilpasses de som utvikler det, med fokus på lokalmiljøet. En dynamisk strategi med fokus på handlinger er mer fleksibel enn en formell og utdypende utviklingsplan. Fokuset må heller være på nødvendig nettverksarbeid og på at samarbeid og interaktivitet virkelig skjer.

#### **Presentasjon av klyngeprosessen etter Cluster Navigators Ltd v/Ffowcs-Williams**

Den første utfordringen en møter i et klyngeinitiativ, er å identifisere hva som må prioriteres, og deretter handle. Vanligvis tas et klyngeinitiativ av en offentlig organisasjon for eksempel av lokal eller regional myndighet, noen ganger av et universitet eller høyskole. Siden klyngeinitiativ ofte er knyttet til en region, får de regionale og lokale offentlige aktørene en viktig rolle. Etter hvert som initiativet utvikler seg endres ofte lederansvaret seg fra offentlig sektor til privat sektor. Det offentlige bidrar som en sentral partner i det videre arbeidet. Samtidig er det viktig at eventuelle strategier som utvikles ikke settes ut til eksterne konsultantselskaper med lite eierskap til initiativet. Det er gjennom samarbeid i workshops at eierne av klyngeinitiativet utvikler sine strategier og ikke minst eierskap til det som skal utvikles.

De fem fasene og tolv stegene som Cluster Navigators Ltd v/Ffowcs-Williams har utviklet er som følger:

Mustering support	Building the base	Creating momentum	Extending the base	Sustaining momentum
1. Introducing relevance 2. Identifying, prioritising clusters	3. Initial analysis 4. Leadership Group formation	5. Preferred future 6. Stepping stones 7. Immediate action agenda	8. Launching the cluster 9. Formalising the cluster	10. Upgrading the strategic agenda 11. Process review 12. Linking the cluster

Fig 3 Femstegs og tolvtrinns modellen – etter Ffowcs-Williams (2006)

#### FASE 1 – samle støtte (Mustering support)

##### 1. Introdusere relevante saker i startfasen

Klynger oppstår som en naturlig følge av markedskrefter, mens klyngeinitiativ er en planlagt handling som krever en finansør. Denne er oftest fra det offentlige og har som sentral arbeidsoppgave å utvikle ny næringsvirksomhet.

Det er viktig at det er et grunnlag for et klyngeinitiativ – det går ikke an å skape en klynge fra ingenting. Det må foreligge noen ”frø” eller ”spirer” til klyngen for eksempel i form av tilgang på en spesiell ressurs eller i form av en lokal kulturell tradisjon. Den første spiren til en klynge kan også oppstå fra en spesiell hendelse, for eksempel at en ressursperson flytter til et lokalmiljø, eller at en gründer etablerer en virksomhet innenfor en sektor som klyngen igjen tar utgangspunkt i.

I en startfase er det viktig at myndighetene står ansvarlig for støtten til en prosjektleder/prosessleder eller klyngefasilitator som er et vanlig begrep for denne rollen. Den økonomiske støtten må strekke seg over minimum to år. Offentlig finansiering av klyngeinitiativ er vesentlig for å skape engasjement fra privat sektor. Det oppstår ofte problemer med klyngeutvikling når privat sektor vegrer seg for å delta i utviklingsarbeidet.

Næringsaktørene har naturlig nok sitt hovedfokus på sine primære aktiviteter og produkter (kjernevirksomheten) og det er det offentlige og evt. andre finansørers rolle å bidra til at næringsaktørene kan drive langsiktig virksomhet og produktutvikling av noe som ikke nødvendigvis gir rask inntjening. Dette er en viktig del av klyngefasilitatorens rolle, å bidra til forståelse for og aksept for denne form for felles- og helhetstenkning til regionens beste. For på sikt skaper dette flere arbeidsplasser og bedre økonomi, ikke bare for den enkelte næringsaktør men sannsynligvis for hele regionen.

Klyngefasilitatoren eller prosesslederen i oppstartfasen, bør være en nøytral aktør og uavhengig i forhold til aktørene i klyngen. Denne personen må kunne sette i gang utviklingsprogrammer for klyngen, og det ideelle er at denne gjennom sitt arbeid for klyngen, blir sett på som en likemann blant lederne av de sentrale virksomhetene i klyngen.

Klyngefasilitatoren må ha kjennskap til klyngeutvikling og prosessen som klyngen må arbeide seg gjennom. Det er også viktig at denne personen fremstår med integritet og skaper tiltro til arbeidet som utføres. Personen må samtidig ha evnen til å følge med på hva som skjer utenfor klyngen. Det er også viktig at denne personen har en fleksibel arbeidstid der han kan delta aktivt med nettverksarbeid blant annet på formelle og uformelle møter utenom kontortid. De personlige egenskapene hos denne prosesslederen i startfasen til et klyngeinitiativ, er av stor viktighet. Noen ganger må en derfor ha et team som løser arbeidet med klyngeledelse for å dekke nødvendig kompetanse.

## 2. Identifisere og eventuelt prioritere klyngeinitiativ

Offentlige dokumenter som presenterer innsamlede data om aktuelle og fremtidige næringssettingsinger for en region, kan gi verdifullt bakgrunnsmateriale og et regionalt overblikk når et klyngeinitiativ skal tas. En slik oversikt vil nødvendigvis ikke gi alle svarene, men vil kunne danne utgangspunkt for grundigere analyser.

Klynger kan omfatte en del av en region eller strekke seg over regionale eller nasjonale grenser. Klyngeområdet må være tilstrekkelig lite til å gi nærhet og skape samhørighetsfølelsen mellom aktørene, samtidig som det må samle en tilstrekkelig kritisk masse for å kunne gi respons på nøkkelspørsmålene.

Viktige kriterier når en skal prioritere mellom ulike klyngeinitiativ kan være; hvor stor mulighet er det for vekst innenfor den enkelte sektor, potensialet for arbeidsplasser, eksisterende infrastruktur, samt hvordan samarbeidskulturen er i den aktuelle klyngen.

## FASE 2 – Bygge plattformen (Building the Base)

### 3. En første klyngeanalyse

Det kan ofte være vanskelig å få tak i tillitvekkende og dekkende statistikk for dette analysearbeidet. Det anbefales derfor å hente informasjon fra de sentrale aktørene i den aktuelle klyngen. Fokus her kan være på trusler og muligheter som den enkelte ser. Samtidig får prosesslederen mulighet til å vurdere kvaliteten i relasjonene og alliansene i klyngen og mulighet til å vurdere mulige ledere fremover. Analysen bør ikke bli for omfattende da den kan ta fokus bort fra de viktigere aspektene så som framveksten av engasjement og samarbeid. Den grundige analysen som bl.a. bør få frem utdanningsbehov, konkurrentanalyser m.m. kan vente til en senere fase.

### 4. Danne en ledergruppe i klyngen

Klyngefasilitatoren har en viktig rolle når det gjelder å etablere en ledergruppe. Denne er ofte uformell i starten for siden å utvikle seg til å bli mer formell. Det anbefales at gruppen ikke blir dominert av offentlig ansatte, og at lederne av de sentrale virksomhetene har plass her.

## FASE 3 – Gi klyngen kraft og fart (Creating Momentum)

### 5. Skape den ønskede framtid (visjonen og målene)

Nå er den innledende analysen unnagjort og man har kommet fram til den tredje fasen der klyngen skal få kraft og fart. Det er viktig å skape enighet om dette blant de sentrale aktørene for eksempel gjennom arbeidsmøter der klyngedeltagerne blir engasjerte i spesielle initiativ.

Og her skal visjonen defineres – hvordan skal klyngen være i framtida? Det bør dannes et bilde som man kan strekke seg etter men som samtidig må være mulig å nå. Det er et kort og generelt bilde som skal skapes, ikke noe detaljert framtidsbilde.

#### 6. Identifisere stegene fram til visjonen/målet

De sentrale aktørene skal nå identifisere stegene som kreves for at man skal oppnå målene og virkeliggjøre visjonen. Det er viktig at det oppnås enighet om hvilke hovedoppgaver som må gjennomføres for å nå dette.

#### 7. De første trinnene, hva kan gjøres Nå

Når visjonen er på plass samt stegene for å komme dit, er det på tide å bestemme hovedaktivitetene som skal igangsettes nå. Ffowcs-Williams omtaler de en bør starte med som ”low hanging fruits” dvs. oppgaver som ikke krever store ressurser for å igangsettes og som samtidig gir raske resultater. Ansvar for å løse punktene som settes opp på handlingsplanen, må fordeles likt mellom de sentrale aktørene i klyngen for eksempel ved at det opprettes arbeidsgrupper. Prosesslederen skal støtte arbeidsgruppene uten å ta rollen som prosjektlederen.

#### FASE 4 – utvide basen (Extending the Base)

#### 8. Klyngen lanseres

Lanseringen og markedsføringen av klyngen skal bidra til å skape en videre interesse for klyngen og dermed utvide grunnlaget for den. Ffowcs-Williams kalte dette punktet å ”blåse i trompet” slik at man offentlig tilkjenner hvilke mål en har og hvilken handlingsplan som er lagt opp for å nå målene. Her skal en også vise fram menneskene som er engasjert i arbeidet – klyngemotoren og prosesslederen skal være i bakgrunnen. En lansering gir også de som har finansiert klyngeinitiativet en offentlig anerkjennelse for sin støtte.

## 9. Formalisering av klyngen

De fleste klyngeinitiativ dras i gang av offentlige organ, men på dette steg i prosessen trenger klyngen en annen organisatorisk base og den bør etableres før den innledende entusiasmen har falmet. Organisasjonsstrukturen som vokser fram er gjerne en kombinasjon fra offentlig og privat sektor og kan formaliseres som en nettverksorganisasjon med medlemsavgift, som en ideell forening, eller som en mer formell organisasjon for økonomisk utvikling. Det er viktig at det er kulturen som preger privat sektor, og ikke den offentlige, som dominerer innenfor klyngeinitiativet, etter Ffowcs-Williams sin mening. Og fremdeles er det ønskelig med en fleksibel organisasjon når de første stegene skal gjennomføres.

FASE 5 – beholde initiativet og opprettholde fart (Sustaining Momentum)

## 10. Oppgradere strategien

Denne fasen nås kanskje først etter mer enn 18 måneder når ledergruppen er godt inne i klyngearbeidet og drivkraften tydeligvis er til stede i klyngen, dvs. at det første klyngeinitiativet har ført til et positivt resultat så langt. Klyngen er da klar til å gå løs på aktiviteter som innebærer større risiko for klyngen.

I steg 10 kreves en mer gjennomgripende vurdering av tiltak som bygger på informasjon som kommer fra annet hold enn klyngens medlemmer – ”kollektiv nærsynthet” kan være en fare.

Benchmarking gjennom gruppebesøk i andre klynger, kan skape motivasjon, innsyn og legge grunnlag for nytenking som er verdifull når nye handlingsplaner skal utvikles.

Noen punkter som bør vurderes på dette trinnet er for eksempel å identifisere manglende kompetanse samt lage handlingsplan for kompetanseheving. Det kan også være å trekke til seg internasjonale investorer, forbedre den fysiske infrastrukturen, øke bevisstheten om karrieremuligheter m.m.

## 11. Gjennomgå klyngeprosessen – danne seg et overblikk

En prosessevaluering av klyngen gir god mulighet til å ta et steg tilbake og reflektere over eventuelle fremganger eller mangel på fremganger så langt. Både kvantitative og kvalitative vurderinger er verdifulle på dette steget.

Et resultat kan være at noen av initiativene bør avsluttes. Det er vanlig at et bredt opplagt klyngeinitiativ over tid splittes opp i tettere og mer fokuserte undergrupper. Andre klyngeinitiativ kan komme fram til at de savner kritisk masse og derfor må gå sammen med andre initiativ.

## 12. Knytte klyngen opp mot andre klynger

Først og fremst dreier dette seg om å knytte kontakt med lignende klynger i regionen og integrering av klyngeinitiativet med andre klynger som jobber for økonomisk utvikling.

Et klyngesyn på økonomisk utvikling kan bidra til at mer systemspørsmål i en region kan identifiseres fra et ”bottom-up” synspunkt. Slike spørsmål kan dreie seg om entreprenørskapskultur, mangel på samarbeid med høyskole, og begrensning når det gjelder transport og kommunikasjon. Klyngeutvikling påvirker dermed også utviklingen av regionale innovasjonssystemer som ut fra et bedriftsutviklingsperspektiv dreier seg om å knytte sammen ulike verdikjeder eller klyngelignende produksjonssystem i nye innovative former.

Det er i dette siste steget av klyngeutviklingsprosessen at felles initiativ med beslektede internasjonale klynger skal settes i gang.

### **3.3 Teorier, refleksjoner og problematisering av klyngeutviklingsprosessen**

Philip Cooke har på tilsvarende måte sin modell for klyngeutviklingsprosessen. Han gjør, i boken *Regional Knowledge Economies* (Cooke et al., 2007) i kapittel 10, noen refleksjoner over policyen i utviklingen av regionale innovasjonssystemer:

Han diskuterer visualiseringsperspektivet, det å forestille seg noe. Det handler om å sikte framover og være opptatt av mål og visjoner gjennom initieringsfasen, for deretter å kartlegge hva man har og hva man trenger av ressurser. Slik kan en gradvis tilnærme seg

målsettingene. Deretter handler det om å tilpasse målsettingene til de rådende betingelser og å koble på de aktører som kan ha noe å bidra med og sørge for å motivere og engasjere disse. De mest handlingsrettede ressurspersonene i dette utvalget utgjør så en ledergruppe på tilsvarende måte som Ffwocs-Williams fremhever. Ledergruppen må sette i verk benchmarking og scenariojobbing med tanke på å finpusse visjonen og plukke ut de som skal lede selve klyngeprosessen.

Det har i senere år vært reist noen kritiske spørsmål til hvordan regionaliseringen av innovasjoner gjennom cluster-policyen har blitt implementert. Noen av disse problemstillingene kan være at man har en byråkratisk og rigid skjemakultur, at man bare plukker ”vinnerne”, er lite fleksible og henger seg opp i sektorinndelinger for å passe inn i clustermodellen, jfr. Triple Helix.

Disse punktene står i kontrast til industriens økende tendens til å tenke i laterale ”plattformer” som er nærmere virkeligheten ifht ”knowledge spillover” og ”related variety”. Cluster-tenkningen kritiseres altså for å henge seg opp i sektorer, mens realiteten snarere viser kunnskapsoverføring mellom beslektede aktører og virksomhet. Dette henger gjerne sammen med klynge tenkningens ”hang-ups” i sterkt avgrensede fagområder med internasjonale konkurransefortrinn og det alene. Industrien finner seg mer til rette i retning av plattformtenkning, allsidige og anvendelige applikasjoner, variasjon og fleksibilitet.

Cooke et al. hevder også at forskning viser at innovasjoner i bedriftene i svært liten grad er influert av virkemiddelapparatets påvirkning. Dette understreker behovet for og nødvendigheten av at klyngens strategier og visjoner må være bedre forankret i næringen og må ”henge på greip” for industriaktørene. For eksempel har innovasjonsmiljøene fokus på e-læring som en universalløsning, mens bedriftene selv er mer opptatt av anvendelig software med bred anvendelse. Og man er mer opptatt av det offentliges tilrettelegging ifht økonomi, fond, skattelette, etc. som gir større muligheter for ekspansjon.

Det stilles spørsmålstegn ved disse tilbakemeldingene idet man kan vise til at det offentlige gir vesentlige bidrag til grunnforskning som avfører mange innovasjoner og at mye av næringspolitikken i ulike regioner nettopp handler om å støtte lokale bedrifter som trenger midler til FoU og infrastruktur. Selv ved konfrontasjon hevder industrien fremdeles at kjernevirksomhet, produkter, kunder og marked er viktigere. Intervjuer i disse studiene tyder på at det offentliges strategier gagnar dem og faktisk bidrar med



verdier for dem. Dette er et komplekst bilde som vi vil konkretisere ytterligere gjennom diskusjonen av casene.

Plattformpolicyen kan summeres slik:

- Regional innovasjons dilemma: Fra imitasjon til innovativ adaptasjon
- Industrielle fornyingsprosesser finner sted *mellom* eksisterende sektorer
- Innovasjon skjer gjennom å kombinere eksisterende kunnskap, teknologi og kompetanse
- Hvordan tilrettelegge for størst mulig sjanse for kryssbefruktning?

(Coenen, 2006)

I artikkelen *One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach* trekker Tödting & Trippel (2005) noen problemstillinger knyttet til regionale innovasjonssystemer. I deres presentasjon heter det blant annet at innovasjon har rykket fram i forgrunnen innenfor regional politikk det siste tiåret. De konkrete politiske handlingsplanene ble utformet som "best practice modeller" med utgangspunkt i høyteknologi områder og regioner som fungerte bra. Disse er ofte anvendelige på lignende måter i mange typer regioner. Gjennom artikkelen er det gjort et forsøk på å vise at det ikke finnes noen ideell modell for innovasjonspolitikken siden innovasjonsaktiviteter kan skilles skarpt mellom sentrale, perifere og gamle industriområder. I artikkelen analyseres ulike typer regioner med fokus på deres grunnlag for innovasjon, nettverksarbeid og innovasjonsbarrierer. Med bakgrunn i en slik klassifisering, blir ulike politiske mål og strategier utviklet. De oppsummerer noen av sine tanker i tabellen under:

Problemer knyttet til RIS	Type problem	Mulig verktøy (policy tools)
For tynt grunnlag <i>Organisational thinness</i>	Mangel på relevante aktører bl.a. kunnskapsorganisasjon, kjernevirksomheter	Link virksomhetene til eksterne ressurser – eks kunnskapsmiljøer
For fragmentert Manglende samarbeid	Mangel på regionalt samarbeid og gjensidig tillit	Skap møteplasser og stimuler til samarbeid
Innelukket <i>"lock-in"</i>	Virksomhetene har grodd fast i utdatert teknologi	Åpne nettverk mot eksterne aktører

Figur 4 *Focusing on specific innovation barriers* (etter Tödting & Trippel, 2005)

### Kommentarer til tabellen

At det er for liten kritisk masse (organizational thinness) for å etablere et regionalt innovasjonssystem, kan være et problem. En løsning kan være å bygge nettverk mot eksterne aktører innenfor samme felt.

At aktørene finnes der, men at det likevel ikke skjer en positiv utvikling, kan skyldes manglende samarbeid og tillit mellom aktørene. Løsningen kan være det å skape møteplasser og på andre måter stimulere til samarbeid.

Virksomheter som ikke fornyer seg, men har grodd fast i sine rammer, for eksempel gamle teknologiløsninger, trenger å få hjelp til å bygge nettverk mot eksterne aktører.

De samme problemstillingene er drøftet av Lars Coenen som pekte på RIS barrierene på en europeisk workshop om regionale innovasjonssystemer på Staur gård den 30. september 2006 i et foredrag om Matclusteret i Skåne. Barrierene kan ifølge Coenen bl.a. være:

- 1) "Lock ins": Overmoden industri som opplever nedgang, få FoU aktiviteter, kognitiv lock-in, Universitetet er fokusert på tradisjonell industri/teknologi, og
- 2) Fragmentering: at industrimiljøet er stort og uoversiktlig og mangler nettverk, at FoU ligger lite tilgjengelig i høyteknologiske institutter og at det er svake eller manglende koblinger mellom forskning og industri. (Coenen, 2006)([www.bioinn.no/workshop](http://www.bioinn.no/workshop))

### Triple Helix modellen

Det er naturlig å fokusere på Triple Helix modellen som vektlegger samarbeidet mellom det offentlige, FoU-institusjoner og bedrifter, når klyngeinitiativ og regionale innovasjonssystemer omtales.

Virkemiddelinstitusjonen Vinnova i Sverige, har som en av sine oppgaver å fremme bærekraftig vekst for næringsliv, samfunn og arbeidsliv gjennom å utvikle effektive innovasjonssystemer og i tillegg bidra med finansiering av behovsmotivert forskning. "Triple helix"-modellen fokuserer på samspillet mellom tre hovedtyper av aktører - fra forskning, næringsliv og politikk. *De individuella aktörerna i ett innovationssystem drivs av sitt eget intress, men aktörernas samspel skapar hållbar tillväxt som kommer alla till del.* (Vinnova Information VI 2002:3). Triple helix-modellen skal symbolisere en tråd som spinnnes av tre deler eller som en propell i bevegelse. *När samspelet fungerar bra skapas nya, värdefulla kunskapar som snabbt kommer til använding. De tre aktörstyperna*

*bidrar stegvis i processen och när en kritisk massa nåtts får man en positiv spiral där framgångar föder nya framgångar (Vinnova Information VI, 2002:3).*

I Norge finnes det to nasjonale programmer for utvikling av næringsklynger som bygger på Vinnovas triple helix modell: Arena programmet og NCE-programmet:

Arena-programmets mål er å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige. Programmet henvender seg til regionale næringsmiljøer (næringsklynger) hvor det er en konsentrasjon av bedrifter innen en bransje/verdikjede og relevante kompetansemiljøer. Det skal også være et potensial for å forsterke samspillet mellom disse aktørene med sikte på å øke bedriftenes evne til innovasjon og videre forretningsutvikling. Programmet tilbyr faglig og finansiell støtte til forberedelse og gjennomføring av flerårige utviklingsprosjekter.

NCE-programmet skal bidra til økt verdiskaping gjennom å utløse og forsterke samarbeidsbaserte innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser i næringsklynger med klare ambisjoner og høyt vekstpotensial. Programmet tilbyr finansiell og faglig støtte til gjennomføring av langsiktige og målrettede utviklingsprosesser, basert på initiativ og strategier utviklet av sentrale aktører i klyngen.

Støtten fra programmet skal bidra til å redusere hindringer for samarbeid mellom aktørene, akselerere gjennomføringen av viktige utviklingsprosesser og –prosjekter, samt koordinere og målrette private og offentlige innsatser for å utvikle klyngen. NCE-programmet skal velge ut og tilby bistand til de regionale næringsklyngene i Norge som har de beste forutsetningene for videre vekst, og som har klare ambisjoner om et langsiktig og forpliktende samarbeid om innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser.

Fokus i NCE-programmet er innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser med sikte på økt verdiskaping. Programmets hovedmålgruppe vil være de bedriftene som har en naturlig tilknytning til den aktuelle klyngen. Øvrige deltakere i utviklingsprosessene vil ha som sin oppgave å støtte opp under de bedriftsstyrte utviklingsaktivitetene. Dette vil omfatte FoU og utdanningsmiljøer, utviklingsaktører, finansieringsmiljøer, m.fl. Programmet tilbyr faglig og finansiell støtte til langsiktige utviklingsprosesser for en periode på inntil 10 år. Prosjektperioden inndeles i 3 kontraktsperioder som hver avrundes med en ekstern evaluering som grunnlag for en eventuell fornyelse av kontrakten for neste periode. Den finansielle støtten fra programmet vil være inntil 50 % av kostnadene til

nærmere definerte aktiviteter knyttet til prosessledelse, nettverksbygging, analyse- og strategiprosesser og idé- og prosjektutvikling i tidlig fase ([www.invanor.no](http://www.invanor.no)).

### Isfjell metaforen

Bernhard Fuhrer presenterte på workshopen på Staur den 30. september (2006) sin isfjell "teori" vedrørende regionale innovasjonssystemer. Han delte inn kategoriene eller hovedområdene i klyngeutviklingsarbeidet med en metafor; et isfjell. Den øverste delen som stikker opp over vannet er det aktive, regionale nivå. Der gjelder det å fokusere på hvilke styrker man har som klynge og å etablere lokale synergier. Dette er klyngefasilitatorens rolle og ansvar, den offentlige aktør. Den delen av isfjellet som ligger under vann og representerer en svær mengde is representerer det nasjonale nivå. Der handler det om å lobbyere i Storting og departementer, og dette er det semi-aktive nivået. Det tredje nivået er det store dyp, under isfjellet. Der kommer de store utfordringene. Her handler det om å tilpasse det lokale nettverket til de globale trendene, på et kommersielt nivå, dvs. til det globale marked. Fasilitatoren må kontinuerlig overvåke de globale trendene og samtidig konsentrere seg om å bygge stein for stein lokalt, for å være brobygger mellom aktørene. Slik står man rustet til å få et forsterket fokus på aktiviteter som er globalt inspirert. Samtidig fremholder Fuhrer veldig tydelig at man som klyngefasilitator må være selvkritisk. Det må være substans og tilfredsstillende momentum og entusiasme i klyngeinitiativet. Det må *ikke* holdes kunstig i live.

### Strategiske valg

Lars Christensen og Peter Kempinsky har fokus på å mobilisere for regional tilvekst i boka med samme navn (2004). De antyder at det ofte kan oppleves som flaks eller tilfeldig når positiv regional utvikling oppstår. Samtidig understrekes det i boka at det er viktig å være forberedt å "fange oppvinden" når den kommer. Det vil si å gripe muligheten når den er der. Det understrekes videre at en region bør være forberedt på dette. Det bør utvikles en strategisk handlingsberedskap for nettopp å kunne gripe ideene når de kommer. I tillegg vil dette bygge opp til et metodisk arbeid for å styrke den regionale konkurransekraften.

Christensen og Kempinsky (2004) peker også på hvordan en region bør forberede seg gjennom å arbeide med et "strategisk tilvekstorientert forandringsarbeid" der en blant

annet klargjør de regionale forutsetningene, forankrer de potensielle utviklingsideene og mobiliserer menneskenes engasjement.

Lars Christensen understreket også i forelesning på åpningssamlingen av MIM-studiet 4. februar 2005 behovet for å skape en felles visjon med fokus på bærekraftig økonomisk tilvekst og utvikling av regional konkurransekraft. Han trakk fram de fire områdene man burde sette fokus på i prosessen:

1. Sosial kapital, aktørenes evne til samhandling
2. Regionens tilgang, hva man har/kan utvikle i regionen
3. Menneskenes vurderinger eller kulturelle holdninger
4. Innovasjons- og entreprenørskapskraften

I en artikkel i boka presenterer de synspunkter fra erfarne prosessledere knyttet til kritiske suksessfaktorer ved regionale utviklingsprosesser. Og deres refleksjoner oppsummeres i åtte punkter:

- Fang oppvinden – uten ekstern tilvekstkraft blir ikke et initiativ levedyktig.
- Skap virksomheter – ikke organisasjoner
- Lær av de regionale forutsetningene dvs. å forstå regionen og aktørene der
- Forstå drivkreftene hos individene og aktørene som skal inngå i initiativet
- Bygg strategisk viktige allianser
- Foren visjon og ideologi med den praktiske gjennomføringen
- Forstå og form spillet – bli en god spiller
- Som leder er det viktig å være seg selv, forstå andre og å ha et blikk på samfunnet

Tomas Eskilsson (2004), som var sentral i forbindelse med at filmklyngen ”Trollywood” eller ”Film i Väst” ble utviklet i Trollhättan-regionen i Sverige, presenterer en del tanker om det å utvikle en klynge i artikkelen: ”Att leda regionala utvecklingsprocesser”:

#### 1. Betydningen av visjon, mål og den opprinnelige alliansen

Klyngeinitiativ tar utgangspunkt i en idé som er noe utover det vanlige. Det er viktig at visjonen er tydelig og målene mulige å nå. Han mener at det er bedre å sikte på en tretopp og der oppdage at det går an å klatre videre i et tilgrensende tre, enn å sikte på månen og aldri klare å starte fordi reisen synes å være for lang. Et klyngeinitiativ baserer seg på en

allerede skapt allianse mellom tydelig profilerte virksomheter som befinner seg i vekst og utvikling, selv om det ikke trenger å bestå av mange virksomheter. Og det er viktig etter hans mening at alliansen er horisontal mens tilveksten kan være både vertikal og horisontal.

## 2. Om kvalitet og profil

For å synes nasjonalt og internasjonalt, er det viktig at kvalitet og profilering vektlegges. De vektlegges for at det skal bygges opp et varemerke med innhold. Han mener at det er særlig viktig med synlighet bygget på kvalitet og profil for tilvekst innenfor opplevelsesindustri.

## 3. Om den videre utviklingen av en klynge

Klyngemotoren må sammen med de andre virksomhetene skape en strategi om hvordan klyngen skal vokse. En kritisk kompetanse hos klyngemotoren er å velge de virksomheter som skal utgjøre klyngekjernen som på en positiv måte bidrar til å styrke tilveksten, kvaliteten og profilen. Eskilsson vektlegger at det bør være en størst mulig geografisk konsentrasjon i starten for raskt å kunne bygge opp klyngen og de for klyngen sentrale kompetanser. Klyngen vil siden vokse fra sitt geografiske sentrum og gi effekter i det han omtaler som "en funksjonell region". Den sterke geografiske konsentrasjonen opphever ikke nødvendigheten av at klyngens tentakler må strekke seg til andre viktige sentre innenfor og utenfor nasjonens grenser.

## 4. Om varemerke og felles identifikasjon – og betydningen av informasjon

For at det virkelig skal finnes en klynge kreves det at det er et felles varemerke som virksomhetene og deres ansatte identifiserer seg med, etter Eskilssons mening. Klyngens varemerke fungerer som virksomhetenes minste felles identitetspunkt. Og det er en styrke om varemerket har en sterk kobling til klyngemotorens navn, men samtidig er det viktig å benytte navn og begrep som oppstår hos allmennheten eller etableres via massemedia. En klynge konstitueres av arbeidet innenfor et felles fokusområde, felles identifikasjon, reelt verdiutbytte blant virksomhetene, vertikale og horisontale allianser og aksept av samtliges egeninteresse.

Informasjon er en sentral funksjon for en klyngemotor. Det kan være lurt å komplettere prosesslederen med en informatør. Informasjonen må være innrettet mot målgruppen og rette seg både innad og utad.

### **3.4 Ledelse av klyngeinitiativ og graden av behov for management i ulike stadier av prosessen**

Innledningsvis er det relevant å trekke fram noen punkter knyttet til ledelse generelt.

*Med ledelse forstår vi en spesiell atferd som mennesker utviser og som har til hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd. Ledelse av en organisasjon kan defineres som en rekke handlinger eller en prosess som har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe slik at organisasjonen når sine mål.* (Hjertø, forelesning MIM, 10/12 2005)

Kaufmann definerer ledelse som å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål. Lederen motiverer til innsats og sørger for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2003, s 310).

Det er viktig å skille mellom ledelse og administrasjon. Lederskap dreier seg om å ta initiativ, føre an, utvikle og formulere strategier, visjoner og planer for organisasjonen, mens administrasjon er å iverksette planer på en effektiv måte ved blant annet å tilse at regler og rutiner blir etterlevd. En populær formulering som brukes er at lederen skal gjøre de riktige tingene, mens administrasjonen skal gjøre tingene riktig (Kaufmann & Kaufmann 2003, s 311).

Tradisjonelt er det managerrollen som har stått sentralt når kompetanse hos ledere drøftes. Og det er viktig å vektlegge lederegenskaper som dreier seg om det å organisere, det å administrere og det å styre økonomien. Nyere teorier og forskning om ledelse viser at også andre egenskaper og kompetanser er viktige for å lykkes som leder. Ikke minst dreier dette seg om evnen til å bygge relasjoner og å ha sosiale ferdigheter. Det er viktig å understreke at de tradisjonelle industribedriftene som er bygd etter hierarkiske modeller ofte med en autoritær ledelse på toppen, mer og mer erstattes av kunnskapsbedrifter med flatere struktur der kunnskapsmedarbeideren er den viktigste ressursen.

Produksjonsfaktorene har endret seg fra tidligere å dreie seg om arbeid, kapital og råvarer til i økende grad å dreie seg om kunnskaper, kompetanse og kreativitet. Dette er meget relevant når en snakker om ledelse av klyngeinitiativ. Dette er relativt nye modeller eller satsinger som krever at lederen er innovativ og har et moderne syn på sin lederrolle.

Man kan uttrykke disse endringene av bedriftsstrukturer og ledelsesformer blant annet gjennom at man går fra hierarki-tenkning til nettverkstenkning, fra det å vektlegge posisjon til det å vektlegge relasjon, fra det å ha fokus på lydighet i organisasjoner til det å ha fokus på mobilisering av ressurser. I stedet for å styre etter målhierarkier og regler, flyttes fokus mot den strategiske dialog og de verdiene som bedriften står for (fra forelesning og drøfting på MIM-samling 8, Kjell B. Hjertø).

Vår tolkning av begrepet *management* er at det inneholder både ledelse og administrasjon. Derfor benyttes dette begrepet i tittelen på avhandlingen.

Studier av et stort materiale i Ohio på 40- og 50-tallet viste at de fleste former for lederatferd kan klassifiseres i to kategorier: 1. Å vise hensyn – som dreier seg om å ta vare på sosiale relasjoner til medarbeiderne bl.a. ved å gi ros, anerkjennelse, og å lytte til klager, og 2. Å skape struktur – en mer oppgaveorientert lederatferd som knyttes til effektiv problemløsning og produktivitet, samt det å planlegge strategier, definere mål, og å kunne ta beslutninger. Disse to typer av lederatferd omtales i dag som relasjonsorientert og oppgaveorientert. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s 321).

Denne klassifikasjonen kom også fram i et annet stort forskningsprogram som ble gjennomført ved Michigan-universitetet. Her identifiserte man det man kalte for jobborientert lederatferd og medarbeiderorientert lederatferd, og man konkluderte med at en kombinasjon av disse to ga den beste ledelsesformen (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s 322).

Professor Gøran Ekvall gjorde en rekke undersøkelser rundt lederstil på 70-tallet. Han tok med et aspekt i tillegg til relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd, nemlig det som dreide seg om endringsorientering. Dersom en vurderer de tre kategoriene lederatferd, relasjonsorientering, oppgaveorientering og endringsledelse mot hverandre, ansees relasjonsorienteringen å være viktigst, deretter endringsorienteringen og sist oppgaveorienteringen (Kaufmann & Kaufmann, 2003).



### **3.5 Fem viktige punkter for ledelse av innovasjonsprosesser**

#### **1. Tillit og åpenhet**

Nyere forskning viser at egenskaper som integritet og god moral er lederegenskaper som medarbeidere i virksomheter rangerer høyest, blant annet over mer vanlige lederegenskaper som beslutningsevne, kreativitet, og evne til å kommunisere. Dersom denne tilliten ikke blir bygd opp, vil medarbeiderne og kollegaene forholde seg passivt i forhold til lederens påvirkningsforsøk. Tilliten mellom leder og medarbeider synes således å være selve grunnmuren i en leders plattform for å kunne utføre sine funksjoner på en effektiv måte. Kjerneelementene i tillit er følgende fem områder: integritet – dvs. samsvar mellom det en sier og gjør, konsistens – dvs. forutsigbarhet og konsekvens i handling, lojalitet – dvs. vilje til å stille opp for en annen, samt kompetanse og åpenhet. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s 369).

Ledelse dreier seg om å handle på vegne av organisasjonen. Det å utøve ledelse innebærer å ta mange operative beslutninger. Og når en skal ta beslutninger på vegne av organisasjonen er det to avgjørende forutsetninger som må være tilstede nemlig tillit og makt, sier tidligere adm.dir. i Telenor, Tormod Hermansen. Tillit innad i virksomheten skaper selve grunnmuren for lederen internt, og tillit utad gjør at eksterne aktørene stoler på det grunnlaget som presenteres av lederen. Uten slik tillit vil det være vanskelig å inngå avtaler med gjensidige forpliktelser. Mye av grunnlaget for tilliten ligger i vissheten om at lederen også har myndighet og makt til at sikre at forpliktelsene overholdes. (Hermansen, 2002)

Makt innebærer i denne sammenhengen at en leder kan få organisasjonen til å handle slik han eller hun ønsker, selv om medarbeiderne i organisasjonen i noen tilfeller kan være uenig i lederens avgjørelser. Tillit og makt henger på denne måten tett sammen og er ikke minst viktig når avgjørelser om fornyelse og endring i virksomheten skal tas.

Organisasjonens forhold til konflikt og harmoni, og om det er åpenhet eller lukkethet i forhold til eksisterende konflikter, vil påvirke det innovative arbeidet (Røe Ødegård, 2000).

Innovatører må kunne takle det å bevege seg i et landskap av konflikter og ulike, ofte motstridende interesser. Den lederen som ikke går inn i dette og analyserer det, vil møte

motstand og derved mest sannsynlig mislykkes i sitt innovasjonsarbeid. Det er da vesentlig å informere om alle sider ved innovasjonen ut fra etiske og moralske vurderinger. Uten åpenhet kan man bli beskyldt for å være manipulerende. Åpenhet vil også bidra til å minske konfrontasjon med interne maktallianser i organisasjonen. (Røe Ødegård, 2000)

Tillit er helt avgjørende for klyngefasilitator for å lykkes med å skape kraft og framdrift i arbeidet med et klyngeinitiativ. Særlig i starten er det viktig at lederen blir respektert av de ulike aktørene og har god støtte i ryggen når klyngearbeidet skal frontes overfor andre. Dersom klyngefasilitator mangler tillit, vil sentrale kjernevirksomheter som har betydning for positiv klyngeutvikling, vegre seg for å gå inn i noe samarbeid.

Den anerkjente foredragsholder og leder av reklamebyrået Dinamo, Ingebrigt Steen-Jensen, presenterer det å være god på å bygge kultur, som en viktig lederegenskap. Og han mener at det må være mer moro på jobben, og samtidig at det ikke bare må dreie seg om tillit. *De beste bygger stammekulturer som gir en opplevelse av å være med i en indianerstamme. Vi trenger tilhørighet, felles ritualer og felles historie.* (foredrag på åpning av NM i Ungt Entreprenørskap, Lillestrøm april 2005). Dette synspunktet er svært relevant i forbindelse med utviklingen av en klynge, jfr felles rammer og tilhørighet.

## **2. Emosjonell intelligens**

I en artikkel av David Goleman, *What makes a leader*, hentet fra boka *Emotional Intelligence* (1995), trekkes det frem fem komponenter knyttet til emosjonell intelligens hos ledere. Goleman gjennomførte en undersøkelse knyttet til lederskap i ca 200 globale selskaper der han fant at det var korrelasjon mellom emosjonell intelligens hos leder og økonomiske resultater i de selskapene de ledet. Han fant ut at tradisjonelle kvaliteter som for eksempel intelligens (IQ), beslutningsdyktighet, forutsigbarhet, det å være visjonær, alt som man forbinder med lederskap, ikke var tilstrekkelige egenskaper for å oppnå suksess. Det viste seg at effektive ledere var i besittelse av en god porsjon emosjonell intelligens.

Goleman trekker blant annet fram følgende egenskaper knyttet til emosjonell intelligens som er betydningsfulle for ledere:

- Sosiale ferdigheter dvs det å være god nettverksbygger og forstå betydningen av relasjoner, det å være god på å bygge og lede team, og det å være god til å komme fram til kompromisser. Et kjennemerke er også at de er gode på endringsledelse.
- Motivasjon dvs. at de er tilbøyelige til å forfølge mål med energi og utholdenhet, og at de ønsker å arbeide av grunner utenom penger og ære. Et kjennemerke er at de er optimistiske selv når noe går galt, en viktig egenskap når en fokuserer på innovasjonsarbeid.
- Empati og innlevelse dvs. at de forstår andre menneskers følelsesmessige situasjoner, og at de har ferdigheter i det å behandle mennesker i henhold til deres følelsesmessige reaksjoner.
- Selvkontroll dvs. at de har evne til å tenke før de handler, og har evne til å kontrollere og stoppe destruktive impulser og humørsvingninger. De inngir tillit og integritet og er åpne for endringer.
- Selvinnsikt dvs. at de har evne til å gjenkjenne og forstå sitt humør, sine følelser og sitt driv. De har ofte selvtillit og en realistisk selvevaluering, samt at de ikke er selvhøytidelige.

Dette er viktige egenskaper for en klyngefasilitator for å lykkes med å skape entusiasme og motivasjon for igangsetting og utvikling av en klynge.

### **3. Kommunikasjon – kompetanse og evne**

God kommunikasjon i en organisasjon påvirker klimaet positivt og bidrar til å fremme nytenkning og nyskaping. Lederen har et spesielt ansvar for at organisasjonen skal ha et godt innovasjonsklima og vil gjennom sine holdninger og sin lederatferd bidra til at kommunikasjonen skaper en positiv kultur for innovasjon og entreprenørskap.

Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon, innad og utad. Og ifølge Mintzberg benytter ledere opptil 80 % av tiden sin på kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Det å inneha kommunikativ kompetanse, dvs. å forstå og videreformidle informasjon, er en forutsetning for å få til en effektiv ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Man kan derfor ofte sette likhetstegn mellom god kommunikasjon og en vellykket bedrift. Som ny

leder er dette viktig å ta innover seg helt fra starten av. Når man kommer inn i en kunnskapstung organisasjon, blir det ekstra viktig å lytte for å legge grunnlaget for god kommunikasjon. God og åpen kommunikasjon er relatert til tillit, og god kommunikasjon bygger gjensidig tillit. En organisasjon som har en god kommunikasjon har derved bedre forutsetninger for å være løs og eksperimenterende, noe som igjen kjennetegner en innovativ og lærende organisasjon.

Kommunikasjon defineres som det å utveksle informasjon som bidrar til felles forståelse, gjennom et felles symbolsystem.

Det fremheves at god og åpen kommunikasjon er nødvendig for å skape motivasjon. Gjennom medarbeidersamtaler og presisering av roller og ansvar vil motivasjonsnivået i organisasjonen heves. I den forbindelse skapes det også et egnet rom for tilbakemelding til den enkelte som er uvurderlig for trivsel og egenutvikling. Kommunikasjonen i organisasjonen skjer nedover, oppover og lateralt, og kommunikasjonen kan være av formell og av uformell karakter. De uformelle nettverkene kan ofte utgjøre den mest vitale delen i organisasjonen. Ledelsen bør være bevisst på de positive og negative sidene ved uformelle nettverk. Disse kan gi ledelsen viktig informasjon om trivsel og medarbeidernes holdninger, og samtidig kan disse nettverkene ha uønskede elementer av rykter og sladder og bidra til utestenging og i verste fall mobbing.

#### **4. Evner å fokusere på dagens drift og samtidig planlegge for framtida**

Det er viktig for ledere av virksomheter å kunne fokusere både på den daglige driften samtidig som de ser fremover og tenker på endringer og innovasjoner som skal sikre framtidens drift. I en artikkel presentert i *Harvard Business Review* under tittelen *The Ambidextrous Organization*, fremhever Charles A. O'Reilly III og Michael L. Tushman disse viktige egenskapene. "Ambidextrous" kan oversettes med allsidighet eller en "som bruker begge hendene like godt". De trekker fram guden Janus som hadde to sett med øyne – ett par øyne som hadde fokus på det som lå foran og ett som hadde fokus på det som lå bak. Bedriftsledere må utføre en mental balanseøvelse der hun/han både skal ha et øye på eksisterende produkter og prosesser, og samtidig speide framover for å forberede seg/være forberedt på innovasjonene som ligger foran. Dette er en av de tøffeste balansegangene av alle lederutfordringer etter artikkelforfatternes mening.

Ledere må kontinuerlig tilstrebe den ideelle eller uovertrufne organisasjon, der den entreprenørielle holdningen er fremtredende. Det er en balansegang mellom fokus på

innovasjon og det å drive kommersielt. Man må ha begge tanker i hodet samtidig, og balansere det til organisasjonens beste. Det er en tankevekker at de fleste organisasjoner/bedrifter har størst fokus på produktutvikling, salg, kundeopplevelse, mens man heller burde hatt fokus på forretningsmodell og prosessen hvor man kanskje har mer å hente, i en ikke så tøff konkurranse. Strategisk innovasjon handler om å forene retning, muligheter og evne. Dette skaper grunnlaget for en helhetlig innovasjonsarkitektur. En slik strategi bidrar til fokus på framtiden vi skaper, fram mot en ledestjerne, beskrevet som "blue ocean". Dette står i kontrast til "red ocean" der det handler om markedstilpasning. Det er der de aller fleste befinner seg. For å løfte virksomheten for framtida bør derfor lederen være visjonær, ha evne til å se mulighetene og få hele organisasjonen til å løfte i samme retning (Barry-Berg, 2006).

Tidligere leder av Telenor, Tormod Hermansen, deler en leders oppgaver inn i "her og nå"-oppgaver og "framtid"-oppgaver der hver av de to igjen deles inn eksterne forhold og interne forhold. Og for at bedrifter skal sikre sin eksistens og skape verdier også på lengre sikt, er det nødvendig å kombinere den kortsiktige "her og nå"-styringen med et langsiktig overblikk, fremholder Hermansen. Det langsiktige eksterne fokus blir da å arbeide med virksomhetens framtidige posisjonering knyttet til produkter og markeder, mens det interne fokus for framtida vil dreie seg om fornyelses- og omstillingsoppgaver i virksomheten (Hermansen, 2002).

Ved klyngeinitiativ er det viktig å ha fokus på framtiden samtidig som man ivaretar pågående virksomhet. Strategisk innovasjon dreier seg om å forene retning, muligheter og evne.

## **5. Idétid**

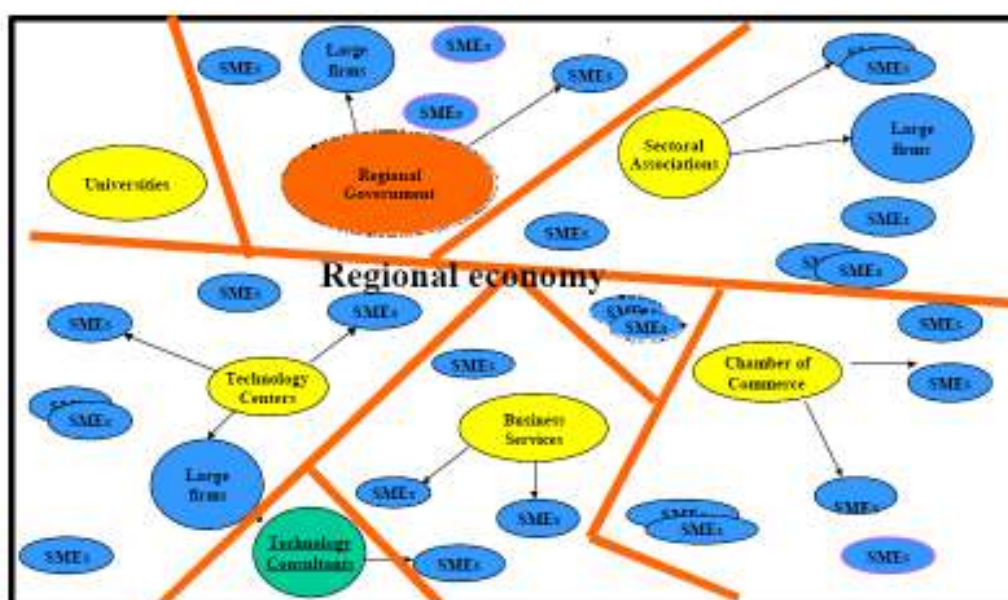
Professor Gøran Ekvall trekker fram idétid som en viktig faktor for utvikling av kreativt klima i forbindelse med momenter som er viktige for utøvelse av god ledelse av innovasjonsprosesser. En leder som ønsker et kreativt klima der innovasjonsprosesser har høy prioritet, bør sette av tid til utvikling av nye ideer samt videreutvikling av pågående aktiviteter og prosesser. Lederen kan på denne måten legge grunnlaget for den enkeltes spillerom til å utvikle seg selv, blant annet at man tør å kaste fram sine ideer og får mulighet til å utvikle dem.

Tverrfaglig erfarings- og idéutveksling er ofte en forutsetning for å lykkes i å lage en bred og åpen prosess som legger til rette for kreative, innovative innspill som kan ha betydning for en klynges utvikling og framtid.

### Noen av klyngefasilitatorens lederutfordringer

Hassink (2006) visualiserer klyngefasilitatorens utfordring og funksjon med figur 5. I et regionalt innovasjonssystem er det til en hver tid noen barrierer, som går på infrastruktur, kommunikasjon, kulturforskjeller m.v. Figuren peker på hvordan de ulike fagmiljø ofte kan leve et relativt isolert liv ofte, jfr. universitet/høgskole uten å kjenne på noe savn i forhold til kontakt med andre fagmiljø. Her har fasilitatoren en rolle med å skape funksjonelle relasjoner mellom for eksempel næring og høgskole/universitet. Skape et grunnlag for samarbeid og innovasjon.

Det er først når barrierene fjernes at man kan oppnå det vi forstår med en lærende region eller et effektivt regionalt innovasjonssystem, dvs. der informasjon, åpenhet etc. er naturlig for den respektive organisasjon og person. Dette handler mye om trygghet og tillit og at man tør gi informasjon om seg selv og egen organisasjon.



Figur 5 Barrierer i regional næringsutvikling (Hassink, 2006)

### Om grunnleggende krav til klyngemotoren og prosesslederen

For å kunne lede en regional utviklingsprosess som et klyngeinitiativ er, er det viktig at klyngemotoren og prosesslederen har den nødvendige autoritet. Dette kan være en og samme person eller organisasjon, eller to atskilte aktører med noe ulik rolle. I våre to case er det medarbeidere ved Kunnskapsparken Hedmark (KPH) som er klyngefasilitatorer, og for BIOINN sin del innehar KPH begge rollene. KPH har også i sin formålsparagraf at man skal være en startmotor i blant annet klyngeutviklingsprosesser. I musikk-klyngeinitiativet har en sentral virksomhet, Mjøskryss, slik det defineres i vår oppgave, klyngemotorrollen.

For at det skal være en så effektiv utviklingsprosess som mulig, kreves det mot og at en lærer av motgang og medgang. Eskilsson, som ledet klyngeinitiativet "Film i Väst", mener at det ikke finnes noen komplett kokebok for hvordan man leder og utvikler en klynge, man må prøve seg frem. Gjennom tanke og strategiarbeid skapes det ny kunnskap om klyngen, bransjen og omverdenen som er viktig for den enkelte klynges utvikling. Klyngemotoren må bestå av mer enn individer for å kunne drive klyngeutviklingen fremover. Den må oppfattes som legitim og sentral av virksomhetene i klyngen og av andre aktører som arbeider nasjonalt og internasjonalt innenfor området. I tillegg må klyngemotorens forankring i politikk og samfunnsliv være minst like sterk som virksomhetene i klyngen. (Eskilsson, 2004)

### Om prosesslederen og ledelse av prosessen

For de fleste klyngeinitiativ og klyngeprosesser kreves det flere personer for å kunne fylle nødvendige kompetansebehov, men samtidig er det viktig med en "gallionsfigur" etter Eskilssons mening. Gallionsfiguren er en person som bygger mye av sin stilling på stor tillit hos kjernevirksomhetene og hos de offentlige beslutningstagerne. Såkalt karisma samt en betydelig evne til å kunne analysere, formulere og kommunisere, er egenskaper som er nødvendige for denne gallionsfiguren. Personen kan gjerne være kontroversiell – det øker bare synligheten og gjør klyngeoppbyggingen attraktiv. Denne prosesslederen må forstå de forskjellige forutsetningene for virksomheten til aktørene i klyngen, og samtidig ha kunnskap om hvordan det offentlige fungerer. Personen må forstå de ulike interessene som er involvert i klyngearbeidet, respektere disse og utnytte dem i klyngeutviklingen.

Prosesslederen eller gallionsfiguren må ha utviklet sentrale personlige egenskaper som autoritet, være lydhør og ikke minst ha ekstremt god sosial kompetanse. Den beste opplæringen av slike personer foregår selvsagt i en virkelig klynge og ikke i en forelesningssal. I det tidlige klyngearbeidet dreier det seg om å identifisere og plukke ut de riktige virksomhetene å finne den rette gallionsfiguren og prosessleder. Det handler kort og godt om å finne de rette individene, noe som kan høres enkelt ut men som er vanskelig i handling.

#### Om folkelig og politisk støtte

Lokal og regional forankring hos samfunnsorganisasjoner og hos allmennheten er sentral for å bidra til en dynamisk og levende utvikling av klyngeinitiativ.

Klyngeprosesser krever økonomiske ressurser, og det er som oftest offentlige virkemidler som skal til. Men det er ikke nok at politikken engasjement skjer i form av bevilgninger. Det kreves en politisk deltagelse i selve klyngearbeidet dersom prosessene skal bli fruktbare og langsiktige. Det er selvsagt vesentlig at prosesslederne har nær kontakt med kommuner og regioners næringslivsfunksjoner.

Den folkelige forankringen av et klyngeinitiativ er også en sentral dimensjon i utviklingsarbeidet, blant annet med tanke på hvilke ringvirkninger og synergieffekter etableringen av klyngevirksomhetene har for et lokalsamfunn. Det er samtidig viktig å skape et folkelig engasjement hos allmennheten – alt fra informasjonsarbeid til åpne-hus-møter kan være til hjelp i dette arbeidet.

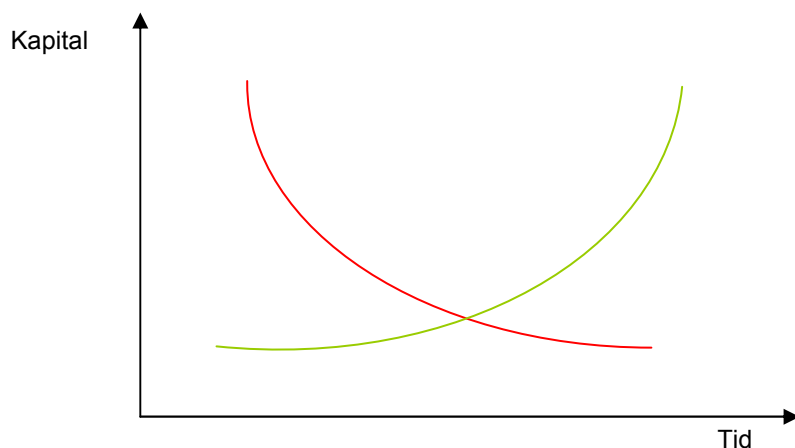
#### Det offentliges versus det private næringslivs rolle i utviklingen

I oppstarten av klyngeutviklingen er det som tidligere nevnt det offentlige gjennom en klyngefasilitator som forventes å ta initiativ, føre an og stå for finansiell støtte. Etter hvert som prosessen går vil man gjennom en intens og vedvarende forankringsprosess forhåpentlig ha greid å implementere tankene, strategiene og visjonene hos enkeltaktørene og sitter med et indre nettverk av bedriftsledere som gradvis har bygd opp en forståelse og et eierskap til prosessen. Da er det tid for å la en respektert representant fra næringen ta over som styringsgruppeleder og klyngens offisielle talsmann (Eskilsson, 2004). Dette er helt i tråd med tankene til Ffowcs-Williams (2006). Dette vil ha en positiv smitteeffekt ifht å tiltrekke seg flere næringsaktører og samtidig opptre med større troverdighet overfor finansierer. Det oppleves også som en forutsetning for klyngens legitimitet og



levedyktighet. Uten engasjerte næringsaktører kan det nødvendigvis ikke bli noen levedyktig klynge.

Forholdet mellom det offentlige og næringslivet ifht utviklingen av klyngen



Figur 6 Finansieringsfordelingen i klyngeutviklingsprosessen. Rød linje viser virkemiddelapparatets sterke engasjement i tidlig fase, grønn linje viser gradvis økende engasjement fra næringslivet.

#### Om samarbeid med høyere utdanning

Eskilsson og Film i Väst opplevde det som mange andre klyngeinitiativ har opplevd, at det ikke er lett å engasjere høyere utdanning i starten når en sektor eller bransje skal utvikles innenfor en klynge. Forskning og utvikling innenfor opplevelsesnæringer bedrives i nettverksarbeid eller i den enkelte virksomhet. Det er relativt uvanlig at høyere utdanning deltar i dette arbeidet.

For å trekke med høyere utdanning i klyngeutvikling, kreves det at klyngefasilitatoren arbeider meget offensivt. Klyngefasilitatoren må formulere tydelige forslag til utdanningsprogram og drive disse. Det er også av stor viktighet at det bygges opp relasjoner og kontakter til høyskolenes ledelse og andre sentrale personer.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil vi ta for oss de valg vi har gjort i vår datainnhenting og hvilke konsekvenser disse valgene vil kunne ha for fortolkningen.

Definisjon av metode: ”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Auberts, 1999:12).

#### **4.1 Metodisk tilnærming**

Med metode menes læren om de verktøy som kan benyttes for å samle og bearbeide informasjon - en framgangsmåte for å komme til ny kunnskap (Tranøy, 1986, referert i Samfunnsfaglig metode 2002). Vi kan si at metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på samt å teste eller overprøve hypoteser. Alt arbeid som går på å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke data går dermed under betegnelsen metode. Valg av metode tilpasses derfor i forhold til hva man ønsker å undersøke. Det samme gjelder hvilken framgangsmåte som vil være mest hensiktsmessig for å belyse og tilføre ny kunnskap.

#### **4.2 Innsamling av data**

Det skilles i hovedsak mellom to hovedtyper av metoder (Jacobsen, 2000):

- kvalitative data og metoder
- kvantitative data og metoder

Kvalitative data kan i liten grad formaliseres. Den kvalitative metoden kjennetegnes ved nærhet til datakilden i form av intervju, observasjon etc., og samtidig av forskerens forståelse og subjektive tolkning av informasjonen. Kvalitativ metode har sin styrke i at man bl.a. kan oppnå en dypere forståelse for så vel problem som hvordan dette henger sammen med helheten. Man kan med andre ord få en forståelse av hvorfor noe skjer. Svakheten ligger i at metoden vil være preget av så vel forskerens evne til å registrere, som informantenes evne til å uttrykke seg. Sist, men ikke minst vil resultatene preges av hvordan dataene analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2006).

De kvantitative data er målbare, de kan tallfestes og beregnes. Avstand til datakilden, selektivitet og kontroll fra forskerens side kan karakterisere disse metodene. Bruk av spørreskjema med faste svaralternativer gitt på forhånd er eksempel på teknikk for å samle inn kvantitative data. Styrken ved metoden hevdes ofte å være udiskutable størrelser og objektivitet bl.a. som følge av distanse mellom forsker og forskningsfelt. Mange mener

derfor metoden er best egnet til årsaksforklaring fremfor meningsforklaring. Svakheten ved kvantitative metoder hevdes ofte å være at de kun gir grunnlag for begrenset forståelse. De sies derfor å være best egnet til å undersøke ”hard virkelighet”, for eksempel innen fysikk og biologi. Bruk av spørreskjema med faste svaralternativer gitt på forhånd er eksempel på teknikk for å samle inn kvantitative data.

Ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) konkluderes det imidlertid med at kvalitative og kvantitative metoder ikke må betraktes som motstridende retninger eller skoler. De bør tvert imot anses som et utvalg av muligheter man kan benytte seg av, enten hver for seg eller i kombinasjoner. Det sentrale er vurderingen av hvilke data, og fremgangsmåter som er mest hensiktsmessige for å gi svar på forskningsspørsmålene.

Vi står altså overfor ulike tilnærminger og fremgangsmåter og må ta strategiske valg ut fra hva som best kan belyse vårt forskningsspørsmål. Dessuten må vi ta hensyn til tilgjengelige ressurser som tid, kompetanse, tilgjengelighet, finansiering mv. Det er også viktig å ta med egen bakgrunnskunnskap og erfaring når vi skal velge metode.

I tillegg til datainnsamling gjennom for eksempel spørreundersøkelser og intervju, benyttes ofte sekundærdata. Det er data som er gjort tilgjengelig gjennom ulike dokumentasjon, for eksempel gjennom litteratur, medier og ulike utredninger.

### ***4.3 Intervju som metode og mulige feilkilder***

Et personlig intervju er en sosial interaksjon som blir påvirket av sosial persepsjon (oppfatning), kommunikasjon, rollestrukturert atferd og litt sosial kontroll. Intervjuer og respondent kan være forskjellige: kjønn, alder, utdanning, status, temperament, intelligens, holdninger og erfaringer mv. Slike forskjeller kan gjøre det vanskelig å oppnå god kontakt og kommunikasjon (Ilstad et al., 1982).

Respondenten kan være mistenksom og usikker med hensyn til hensikten med undersøkelsen og konsekvensene av å utlevere sine synspunkter. Respondenten kan føle ubehag ved å diskutere visse temaer og ha vansker med å avse tid. Respondenten kan bli fristet til å gi fordreide, uærlige, ikke relevante eller unøyaktige svar.

Intervjuerens egne holdninger til emnet kan påvirke de svar som respondenten gir og tolkninger av disse. Intervjueren kan være forutinntatt og lite lydhør overfor nye eller uventede og uvanlige synspunkter. Intervjueren kan ha observert visse holdninger hos visse typer mennesker og dermed anta at de samme holdninger gjelder også for de neste respondentene i samme gruppe. Intervjueren kan også unnlate å forsøke å oppnå god kontakt, unnlate å stille visse spørsmål, stille ledende spørsmål for å få lettvinne svar (som passer inn i dennes persepsjon), skrive ned svarene galt, ufullstendig eller forenklet.

#### **4.4 Pålitelighet og gyldighet**

Utfordringene er å oppnå validitet og reliabilitet i dataene. Validitet kan uttrykkes som gyldighet eller relevans. Det handler om hvorvidt vi har målt de faktorer som kan si noe om de forhold problemstillingen tar opp; dataene må være relevante for problemstillingen vi arbeider med. Med reliabilitet forstår vi hvor pålitelige målingene er. Vi er avhengige av at prosessen er fri for feil og unøyaktigheter for å sikre at dataene er egnet til å belyse problemstillingen. Prinsippet om mulighet for etterprøving står også sentralt (Jacobsen, 2000).

#### **4.5 Litt om våre valg knyttet til metode**

I vår oppgaven har de viktigste metodene for innsamling av data, vært dokumentgransking (sekundær data) og dybdeintervjuer (innsamling av primær data). Gjennom litteraturstudier og dokumentgransking er det hentet fram sentrale teorier knyttet til klyngeinitiativ generelt og utvikling av regionale innovasjonssystemer. Det har også vært naturlig å granske offentlige utredninger knyttet til bioteknologiklyngen BIOINN i Hamarregionen og til kulturbasert næringsutvikling og musikketsatsingen i Hedmark. Dette har gitt oss viktige sekundærdata å analysere i vår utredning.

Bioteknologiklyngen BIOINN har som nevnt en mer enn ti år lang historie der det var et utvalg ressurspersoner som tok initiativ til å etablere en næringsklynge. For å belyse de kritiske suksessfaktorene for å komme så langt man har kommet i dag var det interessant å intervjuer to av de mest sentrale personene som var med å starte BioInn som nettverk og stiftelse på slutten av 1990-tallet. De to utvalgte ble også valgt på bakgrunn av at de i dag sitter i svært sentrale posisjoner i det regionale næringsliv og helsevesen, noe som bidrar

til å belyse bioteknologimiljøet og klyngen fra et mer generelt perspektiv satt inn i en helhetlig regional sammenheng. Det opplevdes mer riktig og givende enn å intervju en av bioteknologiaktørene. Det må imidlertid her nevnes at intervjueren er personlig engasjert i arbeidet og man står da i fare for å vinkle intervjuet inn mot emner intervjueren spesielt ønsker å fremheve eller vektlegge. Samtidig er spørsmålene i case 1 bevisst formulert mer generelt, dels fordi intervjuobjektene ikke er innsatt i dagens utfordringer i arbeidet og også fordi intervjueren ikke ønsket å gå inn i interne anliggende fordi det blir for nært og umulig å analysere objektivt.

Initiativet til en musikk-klynge er omtalt og presentert i to relativt nye utredninger. Disse utredningene har vært sentrale i dokumentasjonen av klyngeinitiativet og utviklingen av dette. Dybdeintervju av de tre mest sentrale aktørene – klyngefasilitator, klyngemotor, og den mest sentrale politiske beslutningstaker regionalt knyttet til kulturnæring – ble valgt for å få frem et tydelig og detaljert bilde av det aktuelle klyngeinitiativet. De tre sentrale aktørene kunne svare mer utdypende på spørsmålene som man ønsket belyst noe som gir en mer kvalitativ dokumentasjon av status for klyngeinitiativet. En kvantitativ spørreundersøkelse ville ikke kunne avdekke det samme.

Når man skal gjøre en innsamling av data, kan man enten gjør det gjennom primærdata eller sekundærdata eller en kombinasjon av disse. Vi ønsket å gjøre en primærdata-innsamling, som vi så kunne sammenholde med aktuelle sekundærdata som vi hadde hentet fram. Funnene vi så gjør gjennom å sammenholde de to innsamlingsmetodene, håper vi skal gi oss svar på vår hovedutfordring med denne utredningen.

Det vil alltid være mulig å komplettere en slik utredning/oppgave gjennom innsamling av materiale fra andre kilder og ved bruk av andre metoder, for eksempel kvantitativ metode. Vårt utvalg av aktuelle referanser er bygget opp gjennom masterstudiet og gjennom prosjektarbeid knyttet til klyngeinitiativene vi har vært involvert i. Gjennom utredningsarbeid, konferanser og møtevirksomhet har vi mottatt en mengde informasjon om vårt tema. Informasjonen blir subjektivt tolket av den enkelte og bearbeidet gjennom kontakt med ressurspersoner. På denne måten utvikles vår forståelse og innsikt i problemstillingen. Et pluss for vår kompetanseutvikling knyttet til klynger, klyngeinitiativ og regionale innovasjonssystemer, har vært vår felles tilknytning til Kunnskapsparken Hedmark. Her har aktuelle spørsmål som berører vår masteroppgave blitt hyppig drøftet

og bearbeidet sammen med kollegaer som har lignende arbeidsfelt. Nær kontakt med myndigheter, næringslivsaktører og akademiske miljøer, har også bidratt til å utvikle vår forståelse. Vi mener at vårt erfaringsgrunnlag kombinert med teorier fra referanselitteratur samt bruk av dybdeintervju av meget sentrale aktører, har gitt oss et godt grunnlag for våre analyser og refleksjoner i oppgaven.

Vi mener at oppgaven både har validitet og reliabilitet. Vi mener at innsamlede data er relevante for problemstillingen (validitet), og at målingene er pålitelige (reliabilitet), at våre analyser og anbefalinger er pålitelige og gyldige, også med henvisning til nevnte feilkilder.

#### **4.6 Etikk**

I forhold til caset BIOINN må det understrekes at en av forfatterne er prosessleder og klyngefasilitator for klyngeinitiativet og dermed vanskelig kan gjennomføre en objektiv og nøytral analyse av prosessene. I den sammenheng er det viktig å påpeke at vi er klar over dette forholdet og ser at analysen og konklusjonene påvirkes av det sterke personlige engasjementet i saken. På den andre siden gir dette vår avhandling en mer aktiv og operativ innfallsvinkel. Balansering mot en mer objektiv vurdering av BIOINN kan gjøres ved gjennomlesning av den eksterne sluttevalueringen utført av Østlandsforskning (2006).

I det andre caset som den andre forfatteren har undersøkt, er ikke koblingene så tette. Han har riktignok engasjert seg i et initiativ for etablering av musikk-utdanning på høghskolenivå, men har ikke jobbet direkte med musikk-klynge initiativet i Hedmark i noen fase så langt.



## 5. presentasjon av case 1 BIOINN og case 2 Musikk- klynge initiativet i Hedmark

### 5.1 BIOINN

#### Innledning

Ideen bak næringsklyngen BIOINN ble unnfanget for mer enn 10 år siden. Næringsklyngen består av noen ledende bedrifter innen husdyr-avl og -foredling. Videre finnes det en del beslektede bedrifter innen planteforedling som arbeider med korn, urter, frukt og grønnsaker, skogstrær m.v. I dag utgjør disse bedriftene sammen med et antall knoppskytingsselskaper og Høgskolen i Hedmarks bioteknologimiljø, en næringsklynge som har nasjonal tyngde og sitter på et unikt avlsmateriale fra husdyr – en biobank. Dette avlsmaterialet er etterspurt over store deler av verden pga dyrenes dokumenterte gode helse og øvrige kvaliteter, kvalitetssikret gjennom 40 år. Utviklingen fram mot etableringen av næringsklyngen skyldes blant annet en håndfull framsynte og innovative ressurspersoner. De skapte en visjon som det siden, og fra flere hold, har blitt arbeidet svært målrettet for å realisere.

#### Bakgrunn

På midten av 1990 tallet reflekterte man over den moderne bioteknologiens inntog og spurte seg: Hva har vi i Hamar-regionen å bidra med? Hva finnes her og hvordan *kan* vi og *bør* vi transformere den opplagrede kompetansen innenfor tradisjonell landbruksbasert virksomhet over til moderne bioteknologi? Hvordan tilpasser vi oss en raskt framvoksende moderne teknologi? Hvilke grep måtte gjøres? Dermed kom ideen fram om *å skape noe nytt ut av det gamle*.

I 1998 ble Stiftelsen BioInn etablert. BioInn skulle bidra til økt verdiskaping regionalt og sette an en ny tone og retning i miljøene. Det handlet om samarbeid og samhandling, lenge før det eksisterte dedikerte klyngeutviklingsprogram i Norge. Mange var ikke modne for forandringer, og det var en tung jobb å overbevise både om det paradigmeskiftet man så komme, og nødvendigheten av å omstille avlsorganisasjonene på å møte økende teknologikrav man selv i dag ikke ser alle konsekvensene av. Andre, mer indirekte involverte aktører, var imidlertid veldig fornøyd med at man ville løfte nettopp de tradisjonelle samvirkebedriftene inn i en mer teknologisk innrettet og moderne verden.



Det norske landbruket sliter i motbakke, noe som i større grad enn i mange andre norske fagmiljøer tvinger nyskaping og innovasjon inn på dagsorden.

I 2002 ble stiftelsen BioInn fusjonert med Hedmark Nyskapingssenter som også arbeidet med regional næringsutvikling, men på andre områder; kreativ industri og entreprenørskap i utdanning samt inkubatorvirksomhet for nystartede selskap. Senere samme år skiftet Nyskapingssenteret navn til Kunnskapsparken Hedmark. Kunnskapsparken Hedmark har til 2006 hatt tre fokusområder, bioforedling, kulturnæringer og Innovasjon og entreprenørskap. Bioforedling har, av både politiske og ressursmessige hensyn etter hvert konsentrert seg om bioteknologi. Innovasjon Norge Hedmark meldte seg på banen vinteren 2002 og foreslo bioteknologimiljøet som søker til ARENA programmet. Og fra juni 2003 ble bioteknologiklyngen, som naturlig nok tok opp igjen navnet BIOINN, et hovedprosjekt i Arenaprogrammet, der Kunnskapsparken Hedmark fikk prosjektledelsen.

Næringsklyngen BIOINN har altså sitt utspring i den ideen som oppstod for 10 år siden av noen få ressurspersoner. I de ti årene som har gått, har det spede initiativet til å føre fagmiljøene gradvis nærmere hverandre ført til et sterkt faglig fellesskap, spesielt på husdyrsiden, som nå smitter over til planteaktørene. De tre største husdyraktørene har i alt startet 6 nye knoppskytningsselskap de siste 3 årene og anvendt bioteknologi framstår i dag som ett av de viktigste faglige satsingsområdene i Hamar-regionen.

#### Fasilitator og prosessleder

Arbeidet består i å være en fasilitator for klyngefremmende aktivitet. Kunnskapsparken Hedmark kan tilby de ulike aktørene i klyngen en nøytral møtearena, et sted man treffes for å øke egen kompetanse. Møtevirksomhet, seminarer, og ikke minst erfaringsutveksling med kolleger i beslektede virksomheter gir klare synergieffekter for miljøet som sådan. Næringen er generelt introverte, dvs. at de er internt fokusert. Det fins generelt ikke rom i bedriftene for samarbeid eller samhandling med andre. Det blir for tidkrevende, og tid er penger. Men i et stadig mer krevende marked, som gradvis har gått fra det oversiktlige norske til det mer uoversiktlige globale marked, har bedriftene blitt tvunget ut av dette mønsteret og fokuserer nå på nytenking og samarbeid. Det handler om den krevende kunden, om produktutvikling og tilpasning til et nytt marked. Prosessen som har pågått fra de første tanker om å få bedriftene til å snakke og tenke sammen til aktiv samhandling, har vært lang og krevende. Spesielt fordi man ikke helt visste svarene på alle spørsmålene

som dukket opp underveis. Fasiten var ikke gitt. Men prosessen har allerede gitt resultater i form av økt konkurransedyktighet internasjonalt.

Det ble brukt mye tid på møter, workshops og bilaterale samtaler. Dette var en læringsarena for alle involverte parter i å se hvilke forutsetninger og muligheter man hadde for å *skape noe sammen*. Det måtte knyttes kontakt og arbeides med hver enkelt næringsaktør for å få de til å løfte blikket.

Dagens målrettede satsing på anvendt bioteknologi i Hamar-regionen er forankret både blant politikere, næringsaktørene og i virkemiddelapparatet. Et konkret uttrykk for dette er at en del av aktørene i august 2005 flyttet under samme tak i et dedikert BioHus der Hamar kommune har bidratt vesentlig til realiseringen.

Tanken om å danne nettverk kom tidlig i prosessen. Det ble etablert en stiftelse som skulle ivareta prosessutviklingen gjennom å realisere delprosjekter og slik bidra til å nå målet om å transformere miljøet fra det tradisjonelle til det moderne. Man evaluerte alternativer, gjorde et valg og implementerte en løsning. Senere hadde man kommet noen steg videre og valgte å gå inn i et klyngeutviklingsprogram, ARENA programmet, som lagde en bedre, tettere og mer målrettet struktur i arbeidet.

Kontinuerlig oppfølging og samtidig god kjennskap til historikken er uhyre viktig og trolig en forutsetning, for å holde stø kurs mot målet. Samtidig er prosessen krevende og energitappende for prosesslederen, noe som kan bety behov for påfyll av menneskelige ressurser, eventuelt også utskifting, for å tilføre nye krefter og nye perspektiver i arbeidet.

Enhver kreativ prosess starter med en idé.

Det ble gjort et viktig grunnarbeid på slutten av 1990-tallet som senere har materialisert seg i næringsklyngen BIOINN. Det at de internasjonale klyngeteoriene begynte å få økende oppmerksomhet og innpass i Norge, har vært sterkt medvirkende til at BIOINN-klyngen er så vidt godt fundamentert idag. Samtidig har den enkelte aktør hatt et bevisst forhold til å utvikle ny teknologi for å utvikle nye produkter i et nytt marked, med klare økonomiske motiver. Dette har vært en naturlig og nødvendig konsekvens av en konkret visjon eller idé. Det er hevet over enhver tvil at innsatsen til de sentrale ressurspersonene har vært avgjørende, kombinert med at fasilitatoren Kunnskapsparken Hedmark ikke har minsket trykket og fokuset, snarere tvert om. For dette handler om iherdig og fokusert

jobbing. Momentum må holdes oppe og det handler om ledelse, management, penger, ressurspersoner, nettverk, velvilje og forankring.

Hvor er vi i dag?

I løpet av de tre siste årene har BIOINN, gjennom det nasjonale Arenaprogrammet som tilrettelegger for økt samhandling mellom næringsaktører, FoU miljø og det offentlige, klart å markedsføre og synliggjøre næringsklyngen som et regionalt og nasjonalt kraftsenter for anvendt bioteknologi. Målsettingen er å bli et internasjonalt kraftsenter, og med flere bedrifter som er internasjonalt ledende er dette et realistisk mål. Det har ikke vært en rettlinjet vei – det har vært mange sidespor; både positive og negative for utviklingen. Mange kreative og dyktige medspillere har bidratt til at prosessen har vært preget av lateral tenkning. Det har også vært mye konkret jobbing ute i bedriftene, for å forankre tanker og ideer hos den enkelte direktør og forskningsleder. Neste trinn handler om at man også må forankre ideene i hele organisasjonen. Et tiltak som bidro til å øke forståelsen i bredden av organisasjonen var arrangementet World Café som består i å samle personer med helt ulike ansvar og roller i organisasjonen for å diskutere og slik gjøre den enkelte fortrolig med hvilke kritiske suksessfaktorer som er gjeldende for å nå fellesskapets og regionens mål og visjoner. Deltakeren sitter i tilfeldige grupper rundt kafébord og sirkulerer med 20 minutters intervaller, med én fast gruppeleder. Etter tre skift kommer de virkelig gode tankene fram. Gjennom første og andre runde kommer stort sett de mer tradisjonelle vinklingene, mens den tredje gruppen blir løftet raskt opp i de mer visjonære tankene. De to arrangementene som er prøvd ut i BIOINN sammenheng har vist at forståelsen for klyngearbeidet og entusiasmen for hvilke muligheter samarbeid og samhandling kan innebære er vesentlig endret og bedret. Oppfølgingen kan vi ikke slippe tak i, men i dag er jobben mer takknemlig idet det er en omforent holdning hos de deltakende aktører, og også i omgivelsene, til at bioteknologi er et satsingsområde for regionen. Næringsaktører og politikere ser viktigheten av en dedikert prosessleder og en drivernode som en forutsetning for å drive næringsklyngen framover. Uten næringsaktørenes forståelse og samvirkning er arbeidet nesten umulig, og heller ikke tuftet på de rette forutsetninger.

Utfordringen

Når det hele nå får et litt rosenrødt skjær må det raskt skytes inn at prosessen selvfølgelig ikke er rettlinjet og uten motstand. I løpet av fire år som prosessleder og fasilitator må det

innrømmes at mange av de samme holdningene som rådet den gang fremdeles er rådende hos næringsaktørene. Det er en iboende skepsis og bekymring over ressursbruken ifht administrasjon og ledelse av selve klyngeutviklingsprosessen. Her er kulturforskjellene store og diskusjonene blir derfor ofte også preget av at begrepsapparatet er ulikt avhengig av ståsted. Man ender da opp med å snakke litt forbi hverandre. Men - de store trekkene er man hele tiden enige om og det driver arbeidet videre og framover.

Kreativitet er en forutsetning for framdrift og innovasjon.

I dag består næringsklyngen BIOINN av flere bedrifter som har blitt internasjonalt ledende på kvalitet og unikhhet i et globalt marked. Husdyrorganisasjonene i BIOINN er i ferd med å videreutvikle de tradisjonelle produktene og kommersialisere de for å møte et helt nytt marked i en ny verdikjede, nemlig den farmasøytiske industrien, som også er økonomisk lovende. Klyngens biobank av biologisk materiale og kompetansen rundt denne har et stort internasjonalt potensiale innen human og veterinær medisin. Og i tillegg til utvikling av vaksiner og medisiner som har vært det mest nærliggende å fokusere på, er næringsmiddelindustrien med de voksende områdene ”healthy food”, ”functional food” og det vi kan kalle skreddersydd mat kanskje like viktige framover. Og, i lys av senere tiders matskandaler (jfr E.coli smitte i matvarer) er temaet sporbarhet blitt enda mer aktuelt. Her er også biobanken viktig idet det rutinemessig taes ut prøver fra slaktedyr som dermed kan være et verktøy i sporingsprosessen. Transformasjonen og paradigmeskiftet skjer akkurat nå – ti år etter at man varslet dens komme. Fokus er flyttet opp på et nytt nivå for å møte dagens etterspørsel etter:

- Ny *teknologi*: fra tradisjonell avl til moderne genteknologi og bioinformatikk
- Nye *produkter*: fra frø/sæd til genprodukt og kompetanse- og kunnskapsoverføring
- Nye *markeder*: fra den norske bonden til store internasjonale selskaper/markeder
- Ny *organisering*: fra enkeltelskaper til samarbeid – en innovativ næringsklynge i aktiv knoppskyting

Det som var en visjon i 1995 er i ferd med å bli virkeliggjort i 2006, men prosessen fortsetter. De mest kreative ideene oppstår gjerne i individet, men får i et kreativt miljø, en kompetent gruppe, mulighet til å modne til å bli et godt, kreativt produkt av høy kvalitet.

Welsch hevder at *”Kreativitet er den prosessen, gjennom hvilken nye unike produkter er generert gjennom transformasjon av eksisterende produkter. Disse produktene, nyttige eller unyttige, må være nye for den som har skapt dem, og ha verdi for den som skal bruke dem”* (Kristensson, 2003). Dette setter ord på prosessen fra etableringen av stiftelsen BioInn til den innovative næringsklyngen BIOINN. Det er næringsaktørene selv som legger føringene og angir en retning, for å møte nye og krevende kunder i et krevende marked. Begrepet ”co-opetition” er treffende her; et ord satt sammen av ”competition” og ”cooperation”. Det innebærer at konkurranse gjør næringsaktørene bedre, og samarbeid gjør dem sterkere; dvs i konkurranse med store og dominerende utenlandske aktører og produkter.

### Samhandling

Interaksjon med brukerne kan fasilitere tilnærming til et økende behov for teknologisk utvikling, innovasjon og samarbeid/samhandling. Innspill fra en utenforstående gruppe bidrar til at ulike typer av informasjon med hell kombineres.

Implementering av nye prosesser avhenger som regel av at en person eller et team kommer opp med en god idé og utvikler den ut over sin opprinnelige status. Å skape merverdi er viktig i utviklingen av nye tjenester. Den opplevde merverdien i en klyngeprosess som i BIOINN, er erfaringsmessig både en kortsiktig og en langsiktig motivasjon for å implementere ideen og prosessen og realisere delmålene suksessivt. Menneskene, prosessen og plassen har alle vært kritiske for å få et godt sluttprodukt – det kreative produkt. Elementene har vært samordnet og målrettet.

### Aktørene

Figur 7 viser de ulike aktørene i BIOINN. Næringsaktørene er ført opp i midten og det offentlige og FoU miljøet rundt. Klyngeinitiativet er bygd opp over Triple helix modellen.



Figur 7 Aktørene i klyngeinitiativet BIOINN

Retningene – i dag og i morgen

Ole-Jørgen Marvik i Innovasjon Norge viste på BIOINN konferansen i september 2006 at Norge befinner seg langt etter våre naboland mht innovasjon. Spesielt Sverige og Finland er langt framme der – ifølge den europeiske innovasjonsindeksen. En av grunnene er ifølge Marvik at vi mangler de store industrielle lokomotivene i Norge. Men, når det gjelder det akademiske ”mindset” så rager Norge høyt. Vi har et kunnskapssamfunn, med mye akademisk utdannet fagpersonale. Men det er likevel et tankekors at vi har et relativt beskjedent forskningsmiljø i Norge når hoveddrivkraften for økonomisk vekst er forskningsbasert. Et norsk fenomen er at det er relativt god vilje ifht å ta risiko men liten eller ingen forståelse for at ting kan gå feil. På samme måte er det et misforhold mellom det at man er positive til suksess, men man unner ikke de som står bak suksessen en økonomisk belønning. Ifølge Stortingsmelding nr.20, *Vilje til forskning*, skal Norge bli ledende internasjonalt når det gjelder ny teknologi, kompetanse og kunnskap ([www.odin.dep.no](http://www.odin.dep.no)). I lys av de fenomener og utfordringer vi står overfor er dette svært ambisiøse mål.

Fokusområdene innen den relativt nye kommende bioteknologirelaterte industri er ifølge Ole-Jørgen Marvik (2006) følgende fire:

**Human medisin:** Fra biobankers til klinisk utvikling

- Tiltrekke industrien til teknologiplattformer designet for å maksimere synergien mellom biobankers, bioinformatikk, funksjonell genomikk og klinisk utvikling

**Blå-grønn sektor:** Trygg kvalitetsmat fra friskere dyr

- Utnytte metodologiske synergier mellom humane- og veterinær-biobanker for å opprettholde fortrinnet på fiske- og husdyrhelse og produkt kvalitet.

**Marin bioprospektering:** være i forskningsfront på lovende fagfelt

- Utvide spekteret av det vi høster fra havet til høykvalitets produkter for tilsetning i mat, fôr, medisiner mv.

**Miljøbioteknologi:** være i tet

- Produkter og tjenester, bekjempe forurensning, opprensingsprosesser og miljøvennlige industri prosesser, også inn på energisektoren.

BIOINN er en nasjonal og internasjonal aktør på blå-grønn bioteknologi. Dette begrunnes i at husdyravlsorganisasjonene som er representert i BIONN er nasjonale organisasjoner og at det ikke finnes konkurrerende aktører eller i Norge. Og, med den unike avlspolitikk koblet med de kunnskapsbasene som ligger i husdyrbiobanken er Norge interessant i global sammenheng. Det er ikke for ingenting at *Semex*, som er sammenslutningen av fire store avlsorganisasjoner som arbeider primært med Holstein-rasen internasjonalt, har inngått samarbeid med Geno i den hensikt å få inn ”friskere” gener i Holstein kua, som er den dominerende på verdensmarkedet. Trygg mat blir stadig mer etterspurt og det må bli Norges bane nr. 1 å fronte det unike ved norsk mat og norsk natur, at vi har friske dyr og ren mat. BIOINN forsøker å utvide spekteret med å involvere kryssende fagmiljøer som næringsmiddelindustri/mataktører og også bioenergimiljøet. Fokus på mat er økende og ved å peke på blå-grønn sektor ovenfor vil mat være et riktig spor å følge. Her er det mange områder å bevege seg inn på, men det må fokuseres på den bioteknologiske innfallsvinkelen som mat som er beriket med vitaminer, som inneholder store mengder antioksidanter og andre helsemessig gunstige virkestoffer. Dette har aktørene kompetanse på og det eneste som mangler er å få knyttet matprodusenter og næringsmiddelindustri tettere inn mot klyngeinitiativet BIOINN slik at synergiene kan tas helt ut. I likhet med de prosesser vi allerede har tilbakelagt vet vi at dette vil ta tid, men vi ser at næringsmiddelindustrien har etablert et nettverk og ser muligheter for og ønsker å søke seg inn i klyngeutviklingsprogrammet ARENA. Da er mye av det holdningsskapende arbeidet gjort og da gjelder det å ”smi mens jernet er varmt”.

## Tenke nytt

I forhold til prosessen BIOINN er Edward de Bonos ord om lateral tenkning relevante (de Bono, 1994). Om kreativitet i betydningen ”å skape noe nytt” og ”forandring”. Videre er hans tanker om motivasjon interessante – om viljen til å stanse opp, fokusere tenkningen omkring en detalj og bestemme seg for å anvende lateral tenkning. Mange er ikke interessert i logikken i den kreative tenkningen og konsentrerer seg om de praktiske metodene. Det er feil ifølge de Bono. Man kan ikke anvende verktøyene uten å forstå deres oppbygning og hvordan de fungerer. Og når du forstår det logiske i kreativiteten blir du mer bevisst på at kreativ tenkning er nødvendig. Dette var nettopp noe av beveggrunnen i starten av stiftelsen BioInns historie, en liten gruppe personer som stanset opp, fokuserte og satte sammen en lang tankerekke ifht den antatte framtidige utviklingen innenfor moderne bioteknologi. Den kreative laterale tenkningen var til stede hos idéhaverne og deretter har motivasjonen til kreativ tenkning smittet over i fagmiljøene. Husdymiljøet har så langt vært mest mottakelig for denne påvirkningen og disse tankene, og framstår i dag som kreative og nyskapende bedrifter. De tre største aktørene innen hhv storfe, svin og laks og ørret har sammen dannet flere nye selskaper, spin-offs. Det mest framstående eksempelet på kreativitet er avlsorganisasjonen Genos utvikling av fryseteknologi på oksesæd som i det nye selskapet CryoGenetics, eid av Geno og Aqua Gen, nå framstår som verdensledende på nedfrysing av laksemelke basert på kompetansen utviklet i Geno. På uvanlig kort tid kunne teknologien overføres til en ny dyreart og et ganske annerledes materiale, og danner grunnlaget for en lovende eksportartikkel til lakseoppdrettsmiljøet i Chile. En suksesshistorie i Norge og et glitrende eksempel på strategisk kreativ tenkning i næringsklyngen. Dette er en form for symmetribrist - Det ble gjort et kreativt lateralt sprang ut fra det tradisjonelle mønsteret.

Porters klyngeteori var åpenbart en klar motivasjonsfaktor hos idéhaverne. Porter analyserte industrielle næringsklyngers utvikling og potensial for å belyse ulike nasjoners konkurransedyktighet. Porter forsøkte slik å besvare hvorfor noen land har eller oppnår en unik internasjonal suksess (Porter, 1990).

Porter baserer seg på fire grunnpilarer som til sammen utgjør den såkalte ”diamanten”, se pkt.3 side 10 og figur 1 (s. 11). I tillegg snakker Porter om tilfeldige og ikke-tilfeldige handlinger/tiltak som kan være avgjørende for å lykkes. Den sosiale og politiske historie



og de underliggende verdiene som influerer samfunnsøkonomien er også avgjørende for om man lykkes eller ikke.

Idéhaverne, og senere fasilitatoren i BIOINN, var/er samfunnsaktører som ønsket å handle i stedet for å snakke. De ønsket å sette ideene ut i livet gjennom konkrete tiltak. Sett i ettertid kan det synes som at man prøvet og feilet før man fant det rette sporet. Det er kanskje snarere et uttrykk for at prosessen i visse perioder møter motstand og dermed tar en litt annen retning. Og fordi svaret ikke var gitt, kan man se på prosessen som et resultat av en idé som tok en ny idé som tok en ny idé.

Kreativitet kan enkelt sagt sies å innebære ”å ta et skritt til siden” - å se problemet fra et annet perspektiv. I caset BIOINN ble en enkel idé om å skape noe nytt en motivasjon som fikk utvikle seg og vokse slik et frø spirer og gror. Til tross for den spede plantens sårbare og svake stengel klarte den å utvikle seg til et produktivt og levedyktig tre. Alle grenene på treet bidrar på ulike måter til å utgjøre en helhet, en levedyktig næringsklynge med unike ressurser og kompetanse. Klyngen har i dag internasjonal konkurransekraft fordi man høster fruktene av et landbruk preget av konservatisme og ”føre var” holdning. Men konservatismen fikk ikke anledning til å bremse utviklingen av klyngen, takket være et gradvis utviklet behov på grunn av en kortsiktig avlspolitikk hos de verdensledende avlsorganisasjonene OG det faktum at Norge har et kvalitetssikret system og høy kompetanse på dette felt. Sammen med næringsutviklernes tanker og tilhørende kreativ prosess materialiserte ideen seg i etableringen av stiftelsen BioInn som bidro til økt samarbeid. Etter hvert ble det også etablert et internt samarbeid mellom de ledende aktørene. Slik ble samspillet og samhandlingen initiert - i dag videreført i næringsklyngen BIOINN. Etter tre år som hovedprosjekt i ARENA programmet står BIOINN nå på egne ben, uten et nasjonalt støtteapparat.

#### Fortsettelsen

Ved utgangen av mai måned i 2006 ble Arenaprojektet avrundet. Arbeidet og prosessene videreføres gjennom den nyetablerte næringsdrevende stiftelsen BIOINN som driftes på regionale midler, fra næringsaktørene og det offentlige. Det var Kunnskapsparken Hedmark som etablerte stiftelsen, for å sikre det arbeidet som var gjort gjennom Arenaprogram-perioden og for å sikre videreføringen av dette arbeidet. Kunnskapsparken Hedmark har tatt på seg et ansvar overfor stiftelsen og for at prosessen fortsetter i foreløpig to år framover. Det arbeides strategisk med å utrede mulighetene for

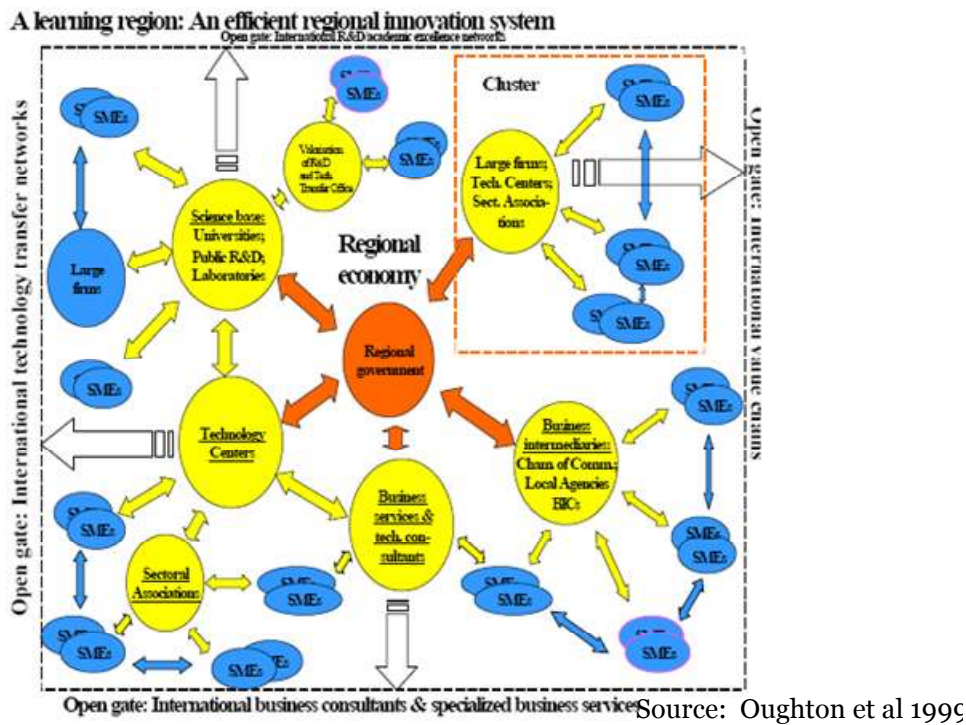
tilgang på nasjonale og internasjonale finansieringskilder. Blant annet søkte BIOINN om å komme inn i Norwegian Centres of Expertise programmet i 2006 og vil etter avslaget våren 2006 søke på nytt i 2007. En kan stille seg spørsmål om det er verdt slitet å søke, det handler om fem millioner kroner, og fagmiljøet er lite og sårbart og har vanskelig for å hevde seg i konkurranse med tunge industriklynger som Møre, Raufoss og Kongsberg. Men vi har tolket den videre dialogen med programrådet slik at våre sjanser er større i neste runde. Og et NCE stempel vil ha stor betydning for klyngen og regionen, det er tross alt et kvalitetsstempel som henger høyt. Så momentum må holdes oppe.

Stiftelsen BIOINN har foreløpig nok driftskapital takket være at fem av næringsaktørene har gått inn med penger, sammen med Hamar Kommune, Hedmark Fylkeskommune og Innovasjon Norge Hedmark. Stiftelsesstyret består av et utvalg av disse, sammen med Høgskolen i Hedmark. Styret ledes av Johan C Løken som var landbruksminister på 1970-tallet og som har et solid nettverk både politisk og i næringslivet. Et lite og sårbart fagmiljø som det BIOINN representerer, trenger ambassadører og døråpnere. Dette sammen med relevant kapital kan være avgjørende for hvordan veien framover vil se ut.

#### Prosessledelse i klyngeutviklingen

Klyngeutviklingsprosessen handler om å koordinere og samordne, å sette folk i kontakt med hverandre - å bryte ned barrierer. Figuren presentert av Hassink (2006) (jfr figur 5) forklarer prosessen og rollen til fasilitatoren helt presist. Man skal fjerne barrierene, illustrert i form av tykke streker, mellom de ulike aktører og miljøer i det regionale innovasjonssystemet. I forhold til bioteknologiklyngen, var det ved min oppstart av arbeidet i 2002 enda åpenbar kommunikasjonssvikt og tydelige flaskehalser for eksempel mellom Høgskolen og næringsaktørene. De ga gjennom intervju og mer uformelle samtaler klart uttrykk for at ”ja vi vet at de holder på med noe på bioteknologi, men vi vet ikke helt hva” og den ene uttrykte en halvveis forventning om at den andre skulle banke på døra og melde sin interesse. Man ventet altså på hverandre og tenkte at ”før eller senere møtes vi jo...”. Nødvendigheten av en koordinator som da kunne formidle en gjensidig interesse og samtidig ha muligheten til å invitere partene inn til felles møter over et foredrag av felles interesse ble avgjørende for å få i gang prosessen. For planteaktørene sin del satset jeg på å investere masse tid i å oppsøke de administrerende direktørene og forskningssjefene og fortelle om klyngetankene, om mulige synergier og muligheter for finansiering av felles fagprosjekter dersom de tok initiativ overfor en annen organisasjon eller aktør i klyngen. Etter seks måneder ble jeg invitert til et åpent

møte – en av aktørene inviterte de mest aktuelle samarbeidspartnerne til et bli-kjent møte, en åpen dag, for å fortelle om egen virksomhet kombinert med omvisning. Innen dagen var omme var gruppen ristet sammen og avtaler om sambruk av teknisk-vitenskapelig utstyr var på gang. Min erfaring tilsier at åpenhet og informasjon gitt gjennom flere besøk medfører at holdninger, ja at hele tankesettet faktisk endres slik at samarbeid og samhandling *blir* et tema. Gulroten vi har å lokke med er penger til produktutvikling og de langsiktige satsingene som det ikke er rom for på ordinært budsjett. De kan stille med egenkapital i form av arbeidsinnsats. Slik kan fagprosjekter mellom aktørene bli realisert raskere enn forventet og også utløse større tilskudd av forskningsmidler, for eksempel fra Norges Forskningsråd. De etterspør søkerne om de er medlem i et samarbeidende nettverk og slik skapes positive ringvirkninger og entusiasmen brer seg. Slik sett er åpenhet, informasjon og samhandling også sterkt gjeldende også på nasjonal basis. Andre næringsaktører i regionen spiller en viktig rolle i realiseringen av oppdukkende prosjekter ved at de velvillig stiller opp med økonomisk støtte. I vårt tilfelle har den regionale sparebanken stilt opp med finansiering til spesifikke prosjekter, for eksempel har de forært Høgskolen i Hedmark et professorat i bioteknologi over tre år. Dette er sjelden kost, ja trolig ganske unikt i Norge. En regional bank som gjør strategiske grep fordi de syntes at Høgskolen ikke var offensive nok, mens de selv jobber langsiktig, tenker på helheten, er opptatt av økt attraktivitet for studenter og forskere, noe som igjen betyr flere arbeidsplasser og flere innbyggere. Erfaringene med dette fasiliteringsarbeidet er økt entusiasme i fagmiljøet og positive ringvirkninger i nærmiljøet. Dermed kan en gradvis nærme seg Hassinks beskrivelse av *den lærende region* – et innovasjonssystem der barrierene (i figur 5) er nær sagt fraværende og informasjons- og kunnskapsflyten dermed er god, se figur 8.



Figur 8 Den lærende region, et effektivt regionalt innovasjonssystem (Hassink, 2006)

Det er klyngefasilitatorens eller prosessleders rolle å legge til rette for å bedre klimaet, et klima som også blir et godt innovasjonsklima fordi trygghet og åpenhet bidrar til at en tør å lufte sine ideer. Et viktig ledd i det å bryte barrierene er å kalle inn til informasjonsmøter og fagmøter, helst på en nøytral møteplass. Der har Kunnskapsparkene en viktig rolle og mulighet, som helt nøytral aktør. Den gradvis økende åpenhet og kommunikasjon er oftest resultatet, og det bidrar til å bryte barrierene. Det lyder enkelt men er en stor utfordring, ikke minst fordi det er svært tidkrevende og ikke nødvendigvis gir konkrete resultater, i hvert fall ikke på kort sikt. Dette innebærer langsiktig og kontinuerlig jobbing som man over hode ikke på noe tidspunkt kan slippe. Da faller partene fort tilbake i gamle rutiner og uvaner.

## **Sammendrag av intervjuer knyttet til regionale utviklingsprosesser**

Intervjuobjektene er valgt på følgende grunnlag:

Torbjørn Almlid (adm dir, Sykehuset Innlandet) og Ola M.Rinnan (konsernsjef, Eidsiva Energi) fordi de sammen med Idun Christie (regionleder sør øst Asia, Innovasjon Norge) var initiativtakerne og ildsjelene bak starten på det som skulle bli næringsklyngen og plattformen BIOINN. De to førstnevnte ble intervjuet sammen og med sin store innsikt i regional næringsutvikling generelt og hva som skal til for å lykkes for å få et klyngeinitiativ som BIOINN opp og stå har de gitt fundamentet for å besvare forskningsspørsmålet. Valget av disse begrunnes også i at de i dag sitter helt på utsiden av BIOINN og kan analysere prosessen med utenfra øyne.

Kim Møller (Oxford Research, København) og Steinar Normann (Østfoldforskning) er valgt ut pga sin høye kompetanse innen regional næringsutvikling i et internasjonalt perspektiv (spesielt Kim Møller) og fra et langt virke med bla. å utvikle klyngeinitiativ. Fullstendig gjengivelse av intervjuene finnes i vedlegg 1.

## **Hva er etter din mening de kritiske suksessfaktorer for å lykkes med regional utvikling?**

Viktig å ha et *felles målbilde, felles identitet*, et brennende ønske og behov om å få til noe i Innlandet. Man må definere man et bransjeområde der man påberoper seg naturlige fortrinn, eksempelvis anvendt bioteknologi for vår region. De som går i bresjen i prosessen må ha engasjement, entusiasme og ha evne til fokus.

Prosesen må *skape et mulighetsrom* - hva er mulig, også finansielt.

I forhold til å etablere ny næring i regionen må en foreta en *SWOT analyse*.

*Kommunikasjon* svært viktig underveis i hele prosessen.

Det målbildet som etableres må ha *substans* og generere *entusiasme*.

Regionale utviklingsprosjekt må følges opp kontinuerlig. Man må utnytte den vinden som blåser, men *aldri* slippe prosjektet. Kontinuerlig holde i det og følge opp. Man trenger store virksomheter, lokomotiv, for å ha en motor som driver ting framover.

Vanskeligheten kan ligge i det å forene næring og de offentlige aktørene. Man trenger en forpliktende deltakelse og realistiske målsettinger.

Regional utvikling i seg selv er sårbart og en har ofte ikke penger nok. Regional utvikling er avhengig av at alle samarbeider og at prosjektet er godt *forankret*.

Først og fremst handler det likevel om at noen må mene noe, og se et forbedringspotensial. Det spiller ingen rolle hvem som tar initiativet, man må bare ha en viss kjennskap til næringsstrukturen. Man må engasjere aktørene, da trenger man *gode lokale ambassadører*, helst en lokal ildsjel med en tyngde i lokalsamfunnet – en *respektert* person.

### **Fordeler og ulemper med dagens ordning med parlamentarisme i Hedmark**

Opplevs positivt og negativt. Positivt i den forstand at fylkeskommunen blir mer handlekraftig ifht næringslivet. De har større frihet og mer makt. En sparer seg tid og arbeid ved at de slipper å alltid sjekke ut hva de kan eller skal gjøre.

Det er en fordel å ha en regional ”regjering” – det betyr mer posisjon og større frihet ute i distriktene.

Parlamentarismen kan også være en ulempe fordi det er for lite engasjement i bredden i det politiske miljø. Hedmark Fylkeskommune sager da sin egen gren.

Samspeillet mellom politikere og de som utfører det er alltid enklere å realisere på mindre steder.

### **Er Innlandsuniversitetet viktig når en drøfter regionale utviklingsprosesser, og i tilfelle hvorfor?**

Kravet til kompetanse er økende. Et innlandsuniversitet har tre hensikter: 1) Å samle kompetansemiljøet, 2) Å øke kompetansemiljøet og 3) Å promotere Innlandet. Innlandet er et intellektuelt lavområde, derfor er det viktig å styrke den generelle kompetansen.

Universitetet samler og bearbeider kompetanse, men samfunnet har også behov for treårige utdannelse, fagutdanninger og bachelorgrader, og det er viktig at disse ikke blir skadelidende i fht et innlandsuniversitet.

Det bør konsentreres om én Campus – og det er Lillehammer som her peker seg ut.

Det er en utfordring å skulle kombinere faglig fokus og geografi. Innlandsuniversitetet tegner til å bli et ”stankelbenuniversitet” med den spredte lokaliseringen i Hedmark. Det er helt avgjørende hvordan strukturen på Innlandsuniversitetet blir.

Den kompetansen som bedriftene har bruk for finnes ofte utenfor egen region, da må man hente den inn. Generelt er nærheten til FoU miljøet vesentlig.

Innovasjoner kan være forskningsdrevet, men innovasjoner er også ofte bruker- eller etterspørselsdrevet. I sistnevnte tilfelle er ikke FoU noen forutsetning.

### **Har man blitt flinkere i vår region til å samarbeide om utviklingsprosesser – samarbeid mellom offentlige/næringsliv/akademia (Triple Helix) – hvordan?**

Ja, Høgskole og Fylkeskommune samspiller og vi kan nå ta vekk fylkesbegrensningen og snakke om Innlandet. Interaksjonen er mye sterkere enn tidligere.

Vi må lage noen suksesser regionalt først for å bli mer attraktive ifht samarbeid med andre regioner, så som Oslo regionen.

Vår regionale nøkkelfaktor er en god infrastruktur, veier, jernbane, fjell og utmark. Vi har nærhet til Gardermoen og vi har trygg mat, ren natur og flott natur. Det verdsettes høyt ute. Vi må satse på noe, tørre å prioritere. Virkemiddelapparatet har stor makt på dette området. Å gjøre næringsutviklingen for politisk er uheldig. Man må lage et vinnerområde ifht regionale fortrinn og konkurransedyktighet.

Det er sjelden at industrien tar initiativ til å ta kontakt med virkemiddelapparatet. De må ha hjelp av de som forstår næringsutvikling for å jobbe med innovasjonspolitik.

Samtidig må virkemiddelapparatet forstå hvordan bedriftene fungerer – for å skape mer konkurransekraft.

**Det synes som om myndighetene/virkemiddelapparatet nå gir den betydeligste støtten til visse større satsingsområder istedenfor ”å smøre tynt utover” – er du enig i denne refleksjonen, og i tilfelle enig/uenig i at myndighetene prioriterer noen innsatsområder**

Staten velger ut områder og støtter virksomheter men det diskuteres etter hvilke kriterier man skal prioritere. Samfunnsmessig har vi behov for forskning i et regionalt innovasjonssystem. Næringsaktører kan komme etter hvert som følge av forskningen. Ett eksempel er vindmølle industrien i Danmark. Forskningen kom først, deretter næringsaktørene.

**På hvilken måte kan internasjonale nettverk være viktig for regional utvikling?**

Vi sitter på Europas mest tilgjengelige villmark og har en god infrastruktur. Vi må skaffe nettverk og initiere innovative prosesser for å utvikle det til noe positivt for regionen. Uten å ha tanken får man ingen utvikling. Slik kan man plassere seg på kartet internasjonalt.

Fire ledetråder er: Inspirasjon, Kunnskap, Nye ideer og Ydmykhet

De små må slå seg sammen. Det bidrar til å spre en inspirasjon dem imellom. I mange tilfelle har vi slett ikke kritisk masse. Vi må tenke helhetlig. Dette må til for å kunne konkurrere internasjonalt. Vi må også skape en indre stolthet hos menneskene. Dette må være en del av en satsing for å fremme våre konkurransefortrinn internasjonalt.

Bedriftene gjør det de skal gjøre uavhengig av samfunnet rundt.

I forhold til internasjonalt samarbeid og globaliseringsprosessen så er LO og tilsvarende organisasjoner oftest sterkt negative til utflagging fordi de vil bevare arbeidsplassene i Norge.



Internasjonalt samarbeid kan også innebære kontakt med eksempelvis vennskapsbyer eller andre partnere der det skapes viktige arenaer for å lære av hverandre, på samme måte som bedrifter lærer av hverandre. Fylkeskommune og kommune har blitt flinkere til å samarbeide, også sammen med næringslivet. Fylkeskommune og kommuner har likevel størst fokus på benchmarking-prosesser. Arenaprogrammet har vært viktig for plastklyngen i Østfold, men i grensefylkene er samarbeidet med Sverige også viktig. Internasjonalt samarbeid er ikke noe poeng i seg selv, man må vurdere kost-nytte effekten. Likevel er det viktig å være åpen overfor andre kompetansemiljø fordi det kan være en innfallsport til nye perspektiver og områder. Kunnskapsoverføring er verdifullt – det er viktig å se hvordan andre gjør det.

Det er utrolig viktig med internasjonale nettverk, spesielt ifht økt etterspørsel, jfr eksempelet med vindmølleindustri i Danmark. Danmark vil aldri få økonomi til å kunne ha en slik produksjon og aktivitet nasjonalt. Dessuten gir globalt samarbeid en annen vinkel, ny input av viten. Vi snakker om ”Global pipelines”.

### **Hvordan kan klynger eller regionale innovasjonssystemer etter din mening være med på å utvikle konkurransekraft for en region?**

I en globalisert verden kan man kun overleve ved å produsere viten.

Det er andre der ute som får lavere lønninger, derfor må vi produsere noe som de andre ikke kan produsere. Noe som har et høyt innhold av viten.

Klyngen bidrar til strategisk samarbeid med bedre ressursutnyttelse og muligheter for bedrifter og andre aktører til å spesialisere seg. Det er med andre ord muligheter for en sterkere posisjon gjennom økt innovasjonsgrad basert på kunnskapsdeling og -utvikling som igjen styrker konkurransekraften.

## **5.2 Musikk-klynge initiativet i Hedmark**

Innledning og bakgrunn

Fokus for denne delen av oppgaven er initiativet til, og utviklingen av en pop & rock klynge i Hedmark, det som i den videre utredningen vil bli omtalt som en musikk-klynge i Hedmark eller som et regionalt innovasjonssystem med fokus på pop & rock.

For å dokumentere, analysere og drøfte klyngeinitiativet til en musikk-klynge innen pop & rock i Hedmark, er det tatt utgangspunkt i to sentrale utredninger om satsingen på musikk og kulturnæringer.

*Helhetlig satsing på musikk i Hedmark: musikkliv og musikknæring.* Rapport til Hedmark Fylkeskommune v/Fylkesrådet, med prosjektgruppas anbefalinger, september 2005, Kunnskapsparken Hedmark

*Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet,* rapport november 2004, Kunnskapsparken Hedmark og Lillehammer Kunnskapspark

I tillegg er de mest sentrale aktørene knyttet til initiativet intervjuet; en sentral politisk beslutningstaker, personen som har fungert som klyngefasilitator i oppstarten av klyngeinitiativet samt det som kan kalles som klyngemotoren dvs den mest sentrale aktøren og pådriveren for flere av de konkrete musikk-satsingene i Hedmark

Hedmark har vedtatt at de skal bli det fremste musikkfylket i landet dvs. politikerne har en ambisjon om å satse på musikk som kultur og næring. Dette ble vedtatt i Fylkestinget i oktober 2005 på bakgrunn av anbefalinger i utredningen *Helhetlig satsing på musikk i Hedmark*, utført av Kunnskapsparken Hedmark ved Elisabeth Frydenlund i 2005. Utredningen fastslår også at det er et tydelig klyngeinitiativ knyttet til pop & rock området.

Kulturnæringene, inkludert musikknæringen, er i vekst i Hedmark liksom i Norge og internasjonalt. I følge Østlandsforskning (2004) er bruttoproduktet i kulturnæringene i Norge i dag dobbelt så høyt som for jordbruk og skogbruk, tre ganger så høyt som for fiske, høyere enn nærings- og nytelsesmiddelindustrien og nesten like høy som verkstedsindustrien. Disse tallene viser at kulturnæringene, inkludert musikknæringen, er viktige sammenlignet med mange andre næringer som ofte får betydelig mer

oppmerksomhet. Kulturnæringene kan derved ha stor betydning i mindre byer og mer rurale områder. (*Helhetlig satsing på musikk i Hedmark, 2005*)

Hedmark er i en unik posisjon med en voksende musikknæring, stadig flere høykvalitative utøvere, en støttende fylkeskommune med kunnskap og interesse for kulturnæring og musikk, og en høgskole med landets eneste musikkindustrielle utdanning. Mjøskryss, og prosjektene PopPartner og Skandinavisk MusikkUnion fungerer i dag som klyngebyggere med utgangspunkt i næringen. Det er viktig å videreføre denne linjen for fortsatt vekst. (*Helhetlig satsing på musikk i Hedmark, 2005*)

Utfordringene knyttet til utvikling av en pop & rock klynge i Hedmark

Utfordringene når det gjelder en videreutvikling av klyngeinitiativet innenfor pop & rock i Hedmark, vil dreie seg om bl.a.:

- Bidra til økt samarbeid, samhandling, nettverksdannelse og etablering av felles utviklingsprosjekter – skape et samarbeidsklima.
- Bygge et innovasjonssystem for musikk i Hedmark dvs. samarbeid mellom offentlig sektor, privat næringsliv og høgskolen, samt kulturlivet (se fig 9) – skape dialog mellom klyngens ulike aktører.
- Bidra til at det utvikles utdanningstilbud og kompetansebygging innenfor pop & rock i regionen.
- Bidra til at klyngeinitiativet utvikler seg og at klyngen utvider seg bl.a. gjennom spin-offs, merkevarebygging og styrking av initiativ i regionen.

Særtrekk ved kulturnæring – ”Quadro Helix”

Triple Helix modellen som viser effekten man kan få ved et nært samspill mellom beslutningstakere, næringsliv og academia, er etter hvert velkjent. Triple helix-modellen skal symbolisere en tråd som spinnes av tre deler eller som en propell i bevegelse. Virkemiddel-institusjonen Vinnova i Sverige sier blant annet at *När samspelet fungerar bra skapas nya, värdefulla kunskapar som snabbt kommer til använding. De tre aktörstyperna bidrar stegvis i processen och när en kritisk massa nåtts får man en positiv spiral där framgångar föder nya framgångar* (Vinnova Information VI, 2002:3).

Innenfor kulturnæringer og opplevelsesindustri trekkes ofte en fjerde aktør med, nemlig frivillige organisasjoner, noe som ikke minst det finnes mange av innenfor musikkområdet. Denne ”sektoren” omtales gjerne som kulturlivet, og sammen utgjør de fire aktørene det man kan omtale som et ”Quadro Helix”.

I Hedmark skal politikken/det offentlige, næringslivet og forskning/høgskole, sammen med kulturlivet, trekke i samme retning for å bygge et sterkt innovasjonssystem og gode nettverk for musikk. Talentutvikling, utdanning, musikkformidling, entreprenørskap og klyngebygging er sentrale deler i en helhetlig satsing på musikk og musikknæringer i Hedmark. Et dynamisk nettverk av aktører som skaper et effektivt innovasjonssystem kan illustreres på følgende måte der alle de fire aktørgruppene er representert:

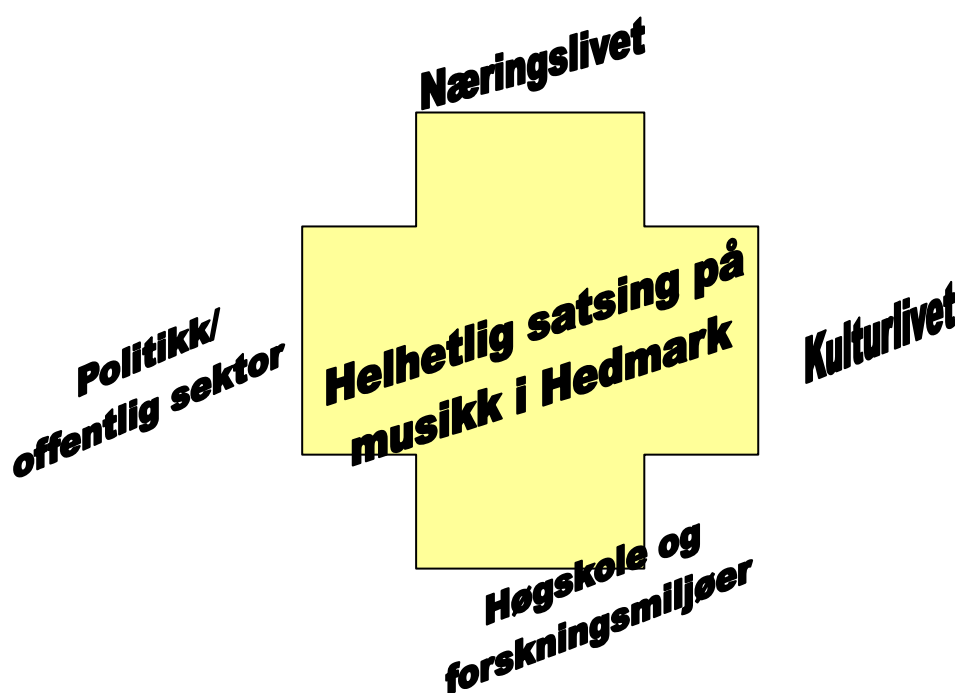


Fig. 9 Samhandling for å bygge et sterkt musikalsk innovasjonssystem i Hedmark (fra *Helhetlig satsing på musikk*. Kunnskapsparken Hedmark, 2005)

## De sentrale aktører for et klyngeinitiativ innen pop og rock i Hedmark

Musikkforeningen Mjøskryss med utviklingsprosjektene PopPartner og Skandinavisk Musikkunion

Musikkforeningen Mjøskryss ble etablert på Moelv i juni 2002. Mjøskryss ønsker sammen med sine partnere å skape en musikklynge og et produktivt musikkmiljø i Innlandet, et sted man flytter til og ikke fra hvis man vil jobbe med og utøve musikk.

Mjøskryss kom raskt på banen og tok initiativet til å etablere det musikalske verdiskapingsprosjektet *PopPartner*. Prosjektet drives av en daglig leder og har flere ansatte innen musikk og musikkproduksjon, som til sammen utgjør et apparat som kan realisere musikkpotensialet rundt Mjøsa. PopPartner har kontor på Moelv og Hamar.

Mjøskryss har også etablert det grenseoverskridende norsk-svenske entreprenørskaps-/utviklingsprosjektet *Skandinavisk Musikkunion (SMU)* (Interreg) i samarbeid med Studieförbundet og Arvikafestivalen i Värmland.

Mjøskryss har i dag om lag 130 medlemmer og har i sine to utviklingsprosjekter PopPartner og SMU sannsynligvis landets mest omfattende regionale musikkverdiskapingsinitiativ. (*Helhetlig satsing på musikk i Hedmark: 2006*)

#### Musikkforeningen Elverum Music Academy (EMA)

Denne foreningen ble startet i 2005 på initiativ fra flere personer i Elverum med interesse for pop & rock musikk. Viktig inspirasjon til etableringen var et levende rockemiljø samt Volumfestivalen som samler utflyttede musikere og musikere som bor i regionen til en tre dagers festival annet hvert år. EMA sitt hovedmotiv er å etablere en ”rockefabrikk” på høghskolenivå med fokus på artistutvikling samt stimulere til kulturbasert næringsutvikling i regionen og rundt EMA. De er nå inne i en forprosjektfase der utviklingen av et slikt tiltak, analyse av markedspotensialet for EMA, samt nettverksbygging mot aktuelle samarbeidspartnere utgjør hovedaktivitetene. Forprosjekt med markedsplan og forretningsplan legges fram i november 2006.

#### Hedmark Fylkeskommune og Kunnskapsparken Hedmark AS

Kulturnæringer har fått et stort fokus av politikere og næringsutviklere innenfor fylkeskommunen som blant annet har ført til at prosjekter knyttet til opplevelsesnæringer i regionen er utredet av Kunnskapsparken Hedmark. Det er betydelig politisk vilje i Hedmark om å utvikle musikknæring og bli det ledende fylket nasjonalt innenfor området. Kulturnæringer er et sentralt satsingsområde ved Kunnskapsparken Hedmark og musikk er et område som har fått stor oppmerksomhet blant annet gjennom nettverksarbeid og etablering av en møteplass for aktører som jobber innenfor feltet pop & rock. Kunnskapsparken Hedmark fungerer i dag som klyngefasilitator for initiativet.

#### Kommersielle virksomheter knyttet til musikk

Hedmark har en voksende musikknæring. Sammenlignet med andre fylker har vi forholdsvis mange bedrifter, men ikke så mange sysselsatte som i storbyene. Dette er naturlig da musikkbedriftene i Hedmark er mindre enn de i Oslo og Bergen.

Samtidig er det viktig å huske på at et dynamisk musikkmiljø ikke først og fremst er avhengig av mange musikkbedrifter, men heller av *ildsjeler*. Det er altså viktigere å ha de *rette* personene enn *mange* personer for utvikling av et godt musikklima i et fylke.

Et søk i Brønnøysundregisteret gjort av Kunnskapsparken Hedmark AS ved Elisabeth Frydenlund (2005), viser at Hedmark har ca. 130 musikkrelaterte bedrifter, som vist i tabellen nedenfor.

NACE kode	Bransje	Antall bedrifter 2005
<b>Skapelse</b>		
92310	Selvstendig kunstnerisk virksomhet	<b>52</b>
<b>Produksjon</b>		
22140	Forlegging av lydopptak	<b>9</b>
22150	Forlagsvirksomhet ellers	<b>12</b>
22310	Reproduksjon av lydopptak	<b>0</b>
24650	Produksjon av uinnspilte media	<b>0</b>
51434	Engroshandel men plater, musikk- og videokassetter og CD	<b>6</b>
<b>Distribusjon</b>		
52452	Butikkhandel med plater, musikk- og videokassetter og CD	<b>19</b>
52453	Butikkhandel med instrumenter og noter	<b>15</b>
52614	Postordrehandel med elektriske husholdningsapparater, radio, TV, plater, kassetter, CDer og musikkinstrumenter	<b>2</b>
92320	Drift av etablissementer tilknyttet kunstnerisk	<b>13</b>

	virksomhet (studioer, etc.)	
92340	Underholdningsvirksomhet ellers	<b>5</b>
<b>Maskiner og utstyr</b>		
36300	Produksjon av musikkinstrumenter	<b>0</b>
<b>SUM Total</b>		<b>133</b>

Figur 10 Antall bedrifter i musikkrelaterte bransjer i Hedmark 2005. (Brønnøysundkatalogen, 2005).

Ikke uventet ser vi at Hedmark gjør det best i den kunstnerlige delen av verdikjeden og i distribusjonsleddet. Det samme forholdet vises i Mjøskryss sin kartleggingsrapport fra 2003 (Mjøskryss/Studiefrämjandet 2003). På produksjonssiden er det dessverre tydelige hull i verdikjeden. I Värmland, Hedmarks nabofylke i Sverige, er forholdet at produksjonssiden er forholdsvis sterkere enn utøversiden. Heldigvis har Hedmark nye musikkaktører som jobber med å fylle hullene i næringskjeden.

#### Musikkutdanning i Hedmark

Hedmark kan i dag tilby musikkutdanninger både for utøvende kunstnere/artister, lærere og musikkindustrien.

Hedmark har to videregående skoler med innriktning på musikk (Stange og Nord-Østerdal) og i tillegg noen som ønsker å etablere slike linjer (bl.a. Elverum). Fylket har også to folkehøgskoler som fokuserer på musikk – Tonheim som er en ren musikk-skole med lange tradisjoner og Solbakken som har fokus på revyteater og ulike fordypningsmuligheter.

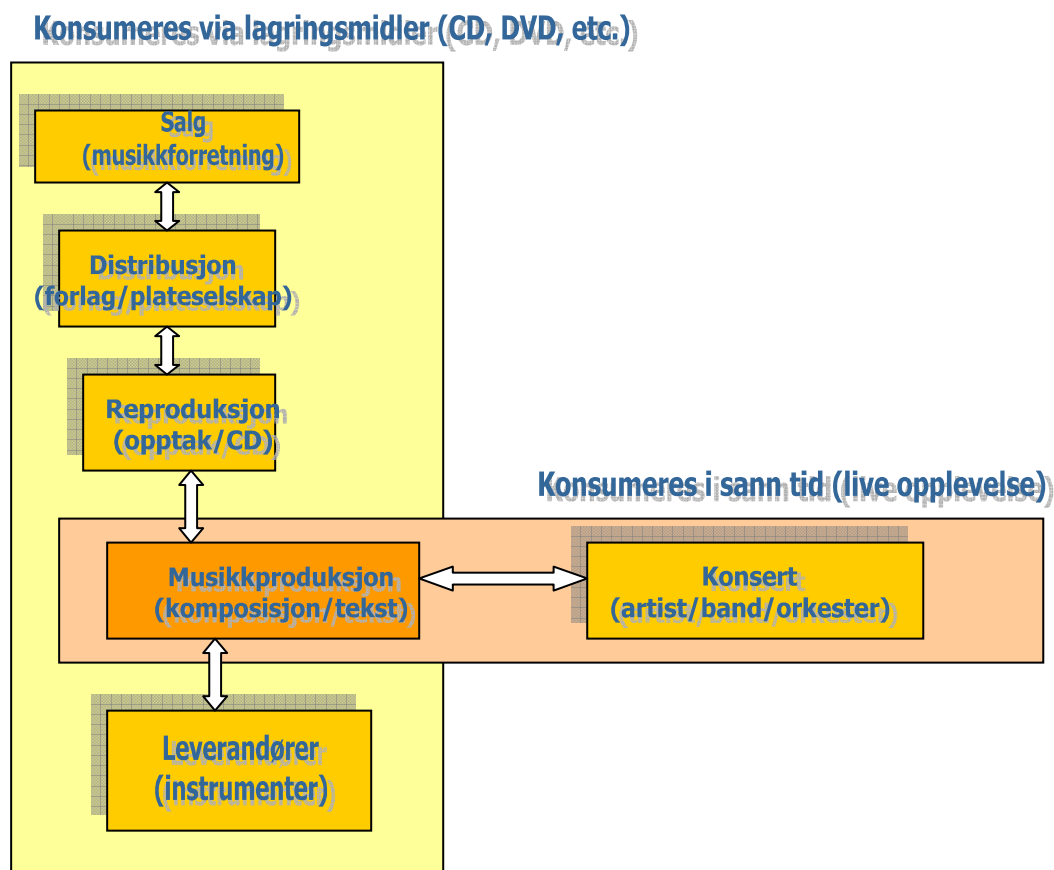
Høgskolen i Hedmark har musikk lærerutdanningen (allmennlærerutdanning med musikk) ved avdeling LUNA, og den nye musikkindustri faglige Bachelor in Music Management ved avdeling ØSIR. Dette er den første musikkindustrielle utdanningen i landet og setter derfor regionen vår i en særstilling, noe det bør bygges videre på

I tillegg er det satt i gang en utredning av en ny høyskoleutdanning innenfor utøvende musikk som skal ha fokus på artistutvikling innenfor pop & rock – Elverum Music

Academy. Denne skolen har ambisjon om å etablere seg innen 2010 og mener at det vil utvide grunnlaget for en musikk-klynge innenfor pop & rock i regionen

Musikkbransjens verdikjede – hvordan ser den ut

Den følgende presentasjon er hentet fra *Helhetlig satsing på musikk i Hedmark 2005*, som gir et godt bilde av musikknæringen og musikkbransjens verdikjede



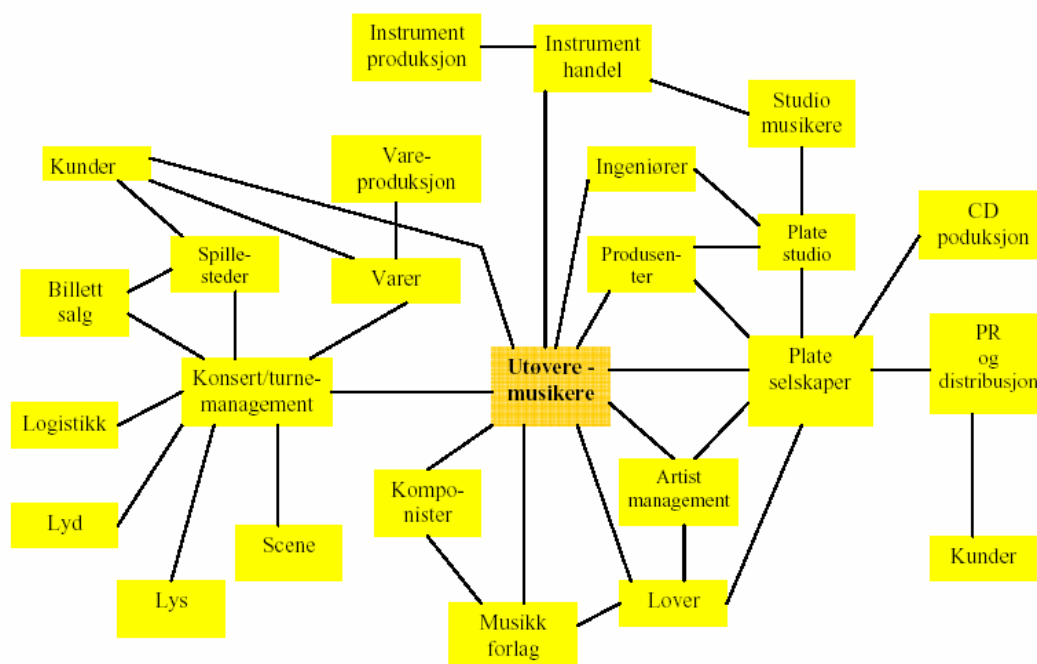
Figur 11 Verdikjeden i musikkbransjen. (Østlandsforskning, 2004).

Som vi ser i figuren begynner den musikalske verdikjeden med en ”kjerne” av kunstnere/opphavsmenn som lager det kunstnerlige musikkproduktet: komponist/tekst/opphavsmann og innspillingsprodusent. Interessant nok er det denne næringsgruppen ”utøvende kunstnere” som har hatt sterkest vekst både i sysselsetting og bruttoprodukt sammenlignet med de andre næringsgruppene innen kulturnæringene. Det er også i denne næringsgruppen Hedmark har flest bedrifter. Dette kan ha sammenheng



med at økt etterspørsel og at en økende andel av aktørene i denne gruppen registrerer seg med egne bedrifter. I begge tilfeller tyder det på at aktørene ser vekst- og utviklingspotensial for virksomhetene. Når det kunstnerlige musikkproduktet er ferdig, tar reproduksjonsleddet og distribusjonsleddet over.

Musikkproduksjon omfatter et stort antall funksjoner og næringsaktører fra mange sektorer. Figuren nedenfor illustrerer det store antallet funksjoner i verdikjeden som kan knyttes til produksjon av musikk:



Figur 12 Illustrasjon av produksjonsnettverk i musikkbransjen. (Østlandsforskning, 2003)

På den høgre siden har vi musikkprodukter som konsumeres via materielle lagringsmedier (for eksempel CD, DVD) og på den venstre siden har vi musikkprodukter som konsumeres i sann tid (for eksempel konserter). I Hedmark har vi flere bedrifter på den venstre siden, mens vi har hull i produksjonsleddet på den høyre siden i figuren (*Helhetlig satsing på musikk i Hedmark, 2005*).

## **Klyngeinitiativet – hva mener de sentrale aktørene?**

Beskrivelse av de tre intervjuobjektene

For å belyse og skape forståelse for klyngeinitiativet knyttet til musikk innen pop & rock i Hedmark, er dybdeintervju av de sentrale aktørene valgt som dokumentasjonsform.

Prosessen fram mot selve klyngeinitiativet ble igangsatt i 2001 av Hedmark Nyskapingssenter som skiftet navn til Kunnskapsparken Hedmark fra 2002. En av de ansatte ble engasjert til å lede prosessen i starten. Hun fikk en rolle som prosessleder eller ”klyngefasilitator” i startfasen. Hun er intervjuet under denne tittelen (KF).

Virkemiddelapparatet gjennom regionale myndigheter ble så trukket konkret med gjennom møter og studiebesøk. En sentral fylkespolitiker med særlig ansvar og interesse for kulturnæring ble med på studiebesøk i Sverige der hun fikk oppleve hvordan satsinger innenfor kulturområder som mat & måltid, design og musikk, har utviklet seg innen det som kan defineres som kulturbasert næringsutvikling. Hun er i intervjuet omtalt som ”politisk beslutningsmyndighet” (PB).

For å sette i gang en prosess i Hedmark knyttet til et slikt initiativ innen musikk, ble det satt fokus på nettverksbygging blant aktuelle aktører. Klyngefasilitator inviterte til nettverkstreff for aktører som hadde interesser innenfor pop & rock i Hamar/ på Hedemarken og på det første møtet kom ca 10-15 personer som fikk høre litt om kulturbasert næringsutvikling innenfor musikkområdet samt fikk mulighet til å bli kjent med hverandre. En forening, Mjøskryss, skilte seg ut. Den hadde klare visjoner og bestod av ildsjeler som var fast bestemt på å utvikle musikknæring og musikkindustri i regionen. Dette miljøet og den sentrale personen her har jobbet fram mange prosjekter som har fått stor betydning i startfasen. Denne personen omtales her som ”klyngemotoren” (KM)

Dybdeintervjuene ble gjennomført individuelt av disse tre i oktober 2006. Spørsmålene var knyttet til tre kategorier – oppstart av musikk-klyngen – ledelse av klyngeinitiativ og klyngeutvikling – og konkurransefortrinn og utviklingstrekk ved en slik musikk-klynge.

## **Gjennomgang og oppsummering av spørsmålene og svar fra intervju av tre sentrale aktører knyttet til klyngeinitiativet.**

### **Spørsmål knyttet til oppstart av musikk-klyngen innen pop & rock i Hedmark**

*Hva har først og fremst vært spiren eller frøet til et slikt klyngeinitiativ i Hedmark?*

Intervjuobjektene trekker alle fram at det var mange ”frø” eller spirer; satsing var forankret i politiske utviklingsprogram, Hedmark Nyskapingssenter som naturlig kunne organisere oppstarten av et slikt initiativ var klar, og en ”klyngemotor” var under oppbygging.

*Hva mener du må prioriteres først i et slikt klyngeinitiativ for å ha mulighet til å utvikle en vellykket musikk-klynge innen pop & rock*

Det er noe ulik vektlegging her. Klyngefasilitatoren og politisk beslutningstaker vektlegger begge rollen som det offentlige må ha i denne fasen. Dette er noe som klyngemotor er enig i selv om hans fokus er på ”skarpe case” – han mener at det må prioriteres noe konkret og håndfast å jobbe med.

*Seks sentrale områder knyttet til klyngeinitiativ trekkes fram av Cluster-Navigators Ltd v/ Ifor Ffowcs-Williams)*

*nettverksbygging, informasjonssamlinger, skape samarbeidsklime  
skape dialog mellom klyngen og virkemiddelapparatet  
skape kommersielt grunnlag, forretningsmessig støtte  
utdanning og kompetansebygging blant aktørene  
forbedre innovasjonsprosessene, teknologi-utvikling  
utvide klyngen, inkubator, merkevarebygging, samt spin-offs*

Hver av de tre intervjuobjektene har noe ulik oppfattelse av hva som vil være viktigst for å lykkes med et slikt klynge initiativ, og det er naturlig at de ser forskjellig på dette ut fra sine roller. Klyngefasilitatoren vektlegger sin rolle i starten gjennom å samle aktørene for å skape samarbeid. Politisk beslutningstaker er opptatt av at næringsutviklingen kommer raskt i gang, og klyngemotoren ønsker fokus på kompetansebygging som første prioritet.

*Hva bør visjonen for en musikk-klynge innen pop & rock i Hedmark være – eller hva mener du bør være med i visjonen?*

Alle svarte ganske spontant på denne utfordringen, og samtidig avspeiler svarene de tre sine noe ulike roller. Politisk beslutningstaker ønsker musikk-industri og arbeidsplasser ("Skap musikkindustri i Hedmark"), klyngemotoren ønsker å markere musikk-klyngen gjennom eksport av musikk og musikk-produkter ("Hedmark blir ledende på musikk-eksport"), og klyngefasilitator vektlegger det å leve av musikk og skape en attraktiv region som musikere vil flytte til - "Leva av musikk i Hedmark", Hedmark som senter for produksjon av rock" og "Hit flytter folk som jobber med musikk".

*Hva mener du en slik musikk-klynge-etablering innen pop & rock kan ha å si for framtidig næringsutvikling i regionen?*

Her var det tydelig enighet om betydningen en slik klynge vil ha for næringsutvikling i regionen samt indirekte for stedsutvikling som de alle tre omtaler. I tillegg fokuserer klyngemotoren på det han omtaler som økt attraksjonskraft samt effekten en vil få når frivillig arbeid utvikles mot et kommersielt fokus – klyngeinitiativet skaper et kommersielt fokus som har betydning for næringsutvikling.

*Hvilke geografisk grense vil være optimal for en slik musikk-klynge innen pop & rock – Hamar, Hedmark, Innlandet, Østlandet – og hvorfor?*

Klyngefasilitator tar utgangspunkt i de miljøene der det er viktige initiativ, nemlig triangelet Moelv-Hamar-Elverum, mens de to andre omtaler mye større geografiske regioner. Klyngemotoren trekker fram to aspekt i sitt svar - aktørenes muligheter for uformelle treff ved en konsentrert lokalisering, og samtidig at det utmerket godt kan være flere tyngdepunkt i en slik klynge.

## **Spørsmål knyttet til ledelse av klyngeinitiativ og klyngeutvikling**

*Hvor viktig er lokale myndigheter i en oppstartfase – som initiativleder, som hovedsponsor av de(n) første fasen(e), som pådrivere?*

Det er udiskutabel enighet om at lokale og regionale myndigheters støtte er helt avgjørende i en oppstartfase.

*Det anbefales at man oppretter en egen stilling som prosessleder eller klynge-fasilitator ved et klyngeinitiativ. Hvor lang oppstartstid mener du denne bør ha?*

Alle vektlegger at det offentlige bør bidra over relativt lang tid, kanskje med ulik vektlegging i ulike faser. Klyngefasilitatoren fokuserer på at en bør se på en periode opp mot ti år, mens klyngemotoren sier at det offentlige må bidra hele tiden dog knyttet til ulike funksjoner. Og politisk beslutningstaker har fokus på at det bør være noen resultater innen tre år – det er naturlig at virkemiddelapparatet forventer relativt raske resultater.

*Hvilke personlige egenskaper bør en slik klyngefasilitator være i besittelse av for å lykkes med et slikt klyngeinitiativ?*

Klyngefasilitators kompetanse dreier seg først og fremst om to områder etter intervjuobjektene mening – prosjektlederkompetanse og fagkompetanse innenfor musikk knyttet til pop & rock. Klyngefasilitator vektlegger prosjektlederrollen i starten mens klyngemotor vektlegger fag- og bransje-kompetanse først. Politisk beslutningstaker sidestiller de to for å kunne lykkes med klyngeinitiativet.

## **Konkurransefortrinn og utviklingstrekk ved en slik musikk-klynge**

*Hvordan kan en slik musikk-klynge innen pop & rock utvikle konkurransefortrinn etter din mening?*

Konkurransefortrinn kan ramses opp. Her er nok oppfattelsen relativt lik blant intervjuobjektene, men de har sine egne hovedmoment. Sentrale punkt som nevnes spesielt for klyngen er; unike høyskoleutdanninger i klyngen, satse på det en er bra på (for eksempel ”Metal”-sjangeren), utnytte nærhet til Oslo, m.fl. De mer generelle punktene dreier seg om; løfte fram suksesser (artister eller unike lokaliteter) eller suksessbedrifter, kontinuerlig leveranser av nye musikk-produkter – CD-produksjoner har meget kort levetid, og det at det finnes enkeltindivider som fremstår som ildsjeler innenfor feltet – ta vare på disse unike individene.

*Hvilke utfordringer er sentrale i utviklingen av en slik klynge?*

Utfordringene for å skape konkurransefortrinn er mange og vektlegges litt ulikt av politisk beslutningstaker og de to andre intervjuobjektene. Denne trekker fram det med å skape et kommersielt grunnlag som helt vesentlig. Klyngefasilitator vektlegger Triple Helix samarbeidet, en god klyngemotor og det med å inkludere alle aktørene i arbeidet. Klyngemotor vektlegger at det er liten kritisk masse som krever ekstra støtte fra det offentlige – ikke minst til et såkalt ”nav”. En utfordring kan også være å finne klyngens nisje etter hans mening.

*Hvilke områder bør prioriteres på litt lengre sikt for å lykkes med klyngeutvikling og for å bygge opp konkurransefortrinn for en musikk-klynge innen pop & rock?*

På lengre sikt er det viktig å bli anerkjent og synlige gjennom artister, produksjoner og arrangement. Utdanning sees på som et sentralt moment av både fasilitator og klyngemotor. Markedsføring knyttet til markedskompetanse som innbefatter internasjonale markeder er viktig for å lykkes med en slik klynge etter klyngemotorens mening.

## **6. Analysen av klyngeutviklingsprosessen med fokus på BIOINN og musikk-klyngeinitiativet i Hedmark**

### ***6.1 Noen refleksjoner knyttet til klynger og regionale innovasjonssystemer***

Målet med klynger, RIS og lærende regioner er å skape konkurransekraftige lokaliteter for økonomisk aktivitet (Asheim, 2005).

De tre ulike og til dels synonyme begrepene er politiske modeller for implementering av utviklingsstrategier for innovasjon, endring og fornyelse.

Aktiviteten som skal foregå er innovasjon dvs at lokaliteten skal bli en lærende organisasjon, som igjen er avhengig av en fordelaktig økonomi for å lykkes, ikke minst i en oppstartsfasen.

Samtidig er man avhengig av tett samarbeid med støttende organisasjoner, kunder, leverandører og underleverandører for å skape et innovativt miljø som igjen er et viktig aspekt for utvikling av regionale konkurransefordeler.

Dynamisk samspill og transformering av taus og kodet kunnskap står sentralt.

Asheim (2005) understreker at innovasjonsprosesser har blitt komplekse og krever en sterk interaksjon mellom mennesker i ulike organisasjoner. Det å utvikle og bruke kunnskap krever et dynamisk samspill og transformering av taus og kodet kunnskap. Den tause kunnskapen dreier seg om den erfaringsbaserte, mens den kodete kunnskapen dreier seg om den teoretiske og vitenskapelige kunnskapen.

Asheim snakker om den analytiske kunnskapsbase og om den syntetiske kunnskapsbase. Den analytiske dreier seg om vitenskapelig kunnskap gjerne basert på kognitive og rasjonelle prosesser fra akademien eller fra bedrifters egne forskningsavdelinger, mens den syntetiske kunnskapsbasen først og fremst refererer til innovasjon som oppstår i konkrete sammenhenger der en skal løse problemer og utfordringer som dukker opp. Vi kan gjerne definere det som *learning by doing, using and interacting*.

### **Klynger har positiv effekt på utvikling av konkurransefordeler**

En klynge ble definert av Porter i 1998 som ”geografisk konsentrasjon av sammenbundne institusjoner/virksomheter innenfor et spesielt felt” – de inkluderer leverandører, underleverandører, kunder og konkurrenter. Mange klynger inneholder også offentlige institusjoner som universiteter/høgskoler, konsulenter, yrkesutdannere og handelsorganisasjoner som blant annet tilbyr spesialisert trening, utdanning, informasjon, forskning og teknisk støtte.

I 2000 argumenterte Porter videre med at klynger har positive effekter på virksomheters konkurransefortrinn på flere måter, bl.a. innvirkning på innovasjonskapasiteten til enkelte aktører.

Det kan også bli et positivt innovasjonspress i en klynge på grunn av lokal rivalisering som øker behovet for å være innovativ. Det utvikler seg også et spesialisert arbeidsmarked i en klynge med erfarne arbeidere og aktører innenfor klyngens bransje eller felt.

Det mest originale og den enkleste form for samarbeid innenfor en klynge beskriver Porter som en geografisk integrert input/output-relasjon eller verdikjede som igjen kan være støttet av uformelle sosiale nettverk.

### **Det utvikles en felles regional kultur**

Et spennende aspekt i Asheim sin artikkel dreier seg om den relativt nye konstruksjonen ”regionale innovasjonssystemer” og ”lærende regioner”. Karakteristisk for et slikt systems tilnærming til innovasjoner, er kunnskapen om at innovasjoner blir utført gjennom nettverk av ulike aktører understøttet av et institusjonelt rammeverk. Han understreker at regioner i økende grad er det nivået der innovasjoner utvikler seg gjennom regionale nettverk av innovatører, lokale næringsklynger og den kryss-befruktende effekten til forskningsinstitusjoner (Lundvall og Borràs, 1997).

For at regionale innovasjonssystemer skal fungere må det være en viss grad av avhengighet mellom aktørene for eksempel gjennom framvekst av spesialiserte leverandører.

Det er også viktig med en felles regional kultur dvs at det er et felles sett av holdninger, normer, verdier, rutiner og forventninger.

Innovasjonssystemer kan bli forstått både på en smal og bred måte, der den brede definisjonen inkorporerer elementene i en bottom-up, interaktiv innovasjonsmodell som gjerne beskrives som en ”lærende region” dvs den vektlegger læring like mye som



forskning og oppfinnelser. Hovedfokus i den smalere forståelsen av begrepet er forskning som forsyner de andre aktørene i innovasjonssystemet.

### Prosessledelse i fem trinn og tolv punkter

Femstegs- og tolvpunktts modellen til Ifor Ffwocs Williams gir en god oversikt over tilnærmingen til de ulike utfordringene i en klyngeprosess og for å sortere når de kommer. Modellen er lineær, noe vi i utgangspunktet er kritisk til fordi linjen har en start og en slutt. Vi ser dette som en kontinuerlig prosess der det stadig vil oppstå situasjoner der man overfor noen aktører må hoppe tilbake, trekke med, integrere og involvere og likeledes at man i det siste trinn begynner på et vis litt om igjen i prosessen. Derfor vil modellen bli enda mer realistisk hvis den tegnes som en sirkel.

<b>Mustering support</b>	<b>Building the base</b>	<b>Creating momentum</b>	<b>Extending the base</b>	<b>Sustaining momentum</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Introducing relevance</li> <li>•Identifying, prioritising clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Initial analysis</li> <li>•Leadership Group formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preferred future</li> <li>•Stepping stones</li> <li>•Immediate action agenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Launching the cluster</li> <li>•Formalising the cluster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Upgrading the strategic agenda</li> <li>•Process review</li> <li>•Linking the cluster</li> </ul>

Figur 13 Femstegs modellen er ikke rettlinjet men vil stadig kreve at man går tilbake og trekker flere og andre med i tråd med en kontinuerlig utviklingsprosess.

Musikk-klyngen er enda i en tidlig fase og der handler det fremdeles mye om forankring, det å bygge nettverk og det å skape engasjement og begeistring for å utvikle større bredde i initiativet. I Ffwocs-Williams modell er musikk-klyngen i fase to der en grundig analyse (steg 3) og det å danne en leder-gruppe (steg 4) er sentrale. De første stegene som dreier seg om å samle støtte fra politisk hold og fra aktører gjennom å identifisere og introdusere klyngeinitiativet er gjennomført. Fylkestinget har vedtatt at Hedmark skal bli det ledende musikk-fylket på bakgrunn av utredningen *Helhetlig satsing på musikk i Hedmark* (2005). Der et slikt klyngeinitiativ blir definert. Mjøskryss har vært pådriver til etablering av

nettverksprosjektene PopPartner og Skandinavisk Musikk Union som har tydeliggjort klyngeinitiativet. Nye initiativ som Elverum Music Academy, det nye studiet i Music Management og en økende aktivitet knyttet til feltet bidrar til at det utvikles en tydeligere plattform for initiativet til en slik klynge. Det handler nå om å videreutvikle samarbeidet mellom aktørene slik at man kan komme videre i prosessen og skape fart og kraft i utviklingen (fase 3 Creating Momentum).

For caset BIOINN så er vi nå inne i et taktskifte med den nylige overgangen fra prosjekt til stiftelse. Aktivitetene og fokus strammes til, spisses og det legges mer ressurser inn. Vi er i femte trinn, punkt 10, 11 og 12 i Ffwocs-Williams modell. Da handler det om å fornye strategien og å løfte blikket opp og ut mot andre samarbeidspartnere utenfor regionen og eventuelt også i andre land. Samtidig må man gå en del steg tilbake og koble på andre miljøer i regionen som er interessante med hensyn på å styrke klyngen med relevante supplerende aktører.

I forhold til videreutviklingen av klyngen må man på dette tidspunktet i prosessen være søkende ifht videre strategi. Det er viktig å være i bevegelse, heller bevegelse enn stillstand. Om retningen man har valgt skulle være feil så kan den justeres etter hvert. Det er viktigst å ikke stivne i tradisjonell tankegang og drive ”business as usual” men fokusere på de unike styrkene og klyngens konkurransedyktighet. Internasjonal benchmarking er ofte nyttig på dette tidspunkt for å måle seg med andre og få mer innsyn i globale trender. BIOINN ønsker å få tilgang til større kapitalkilder og EUs 7. rammeprogram er ett av flere aktuelle alternativ. Dette vil løfte miljøet vesentlig opp, ifht nettverk og faglig samarbeid.

I tråd med pkt 11 i Ffwocs-Williams modell er det viktig å evaluere prosessen og klyngeinitiativets verdi. Gir klyngeinitiativet virkelig merverdi (*added value*)?

Og, har man klart å utvikle miljøet og nettverket til et mer integrert system? For BIOINN sin del har vi fått en ekstern evaluering ved avsluttet Arenaprojektperiode, og det legges nå nye tilpassede strategier for det videre arbeidet (Evalueringsrapport BIOINN, 2006).

Det siste trinnet, trinn 12 om å styrke klyngen, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

BIOINN har søkt tettere dialog med beslektede Arenaprojekter nasjonalt og har blitt en del av DIME nettverket (et europeisk ”Network of Excellence” av ”social scientists”) som har hovedfokus på klynger i klyngeinitiativ, blant annet innenfor bioteknologi og mat, og samarbeider på tvers av Europa. Gjennom Innovasjon Norge har BIOINN også fått

kontakt med beslektede miljø innen agrobioteknologi i Canada, blant annet gjennom en studietur til Ontario og Saskatchewan i oktober 2006. Dette utvider perspektivene, gir oss større innsyn i globale trender og gir mye motivasjon og inspirasjon i arbeidet videre. Det fører og ofte til konkrete samarbeidsprosjekter, av stor verdi for miljøet og klyngen som sådan. Eksempelvis har det vært en viss interesse for mat innenfor BIOINN, men en har ikke kommet i tilstrekkelig inngrep med miljøet lokalt til at det har blitt initiert noen prosjekter. Med studieturen i Canada fikk vi inngrep med noen næringsmiddelaktører i regionen. Samtidig har kontaktene i DIME nettverket overbevist oss om at bioteknologimiljøet bør gjøre noen strategiske grep sammen med matakaktørene på ulike nivå. Ved at vi nå gradvis får økt interesse for mat og blir opptatt av å finne konkrete prosjekter vil vi nå engasjere oss i et europeisk initiativ innenfor mat og opplevelse i regi av Philip Cooke ved Universitet i Cardiff, Wales. Samtidig fokuseres det nå på å tiltrekke seg aktører fra blant annet Oslo-regionen. Med vårt spennende miljø i Biohuset og ellers, vil vi bruke mye ressurser på aktiv markedsføring av fagmiljøet framover. Slik opptar vi konkurransen med andre regioner om å tiltrekke oss oppmerksomhet. Offentlige myndigheter som kommune og fylke svarer med videreutvikling av infrastrukturtiltak, denne gang bedre jernbaner og bedre veier. Samspillet er viktig og vi trekker i samme retning når visjonen er klar og tydelig og omforent blant aktørene.

Vinteren 2006/2007 vil det bli lagt ned vesentlige ressurser i en fornyet søknad om å komme med i Norwegian Centres of Expertise programmet som vil bety et nytt taktskifte dersom man lykkes. Det vil ha store konsekvenser for enkeltaktørene og for regionen som helhet.

## ***6.2 BIOINN – en klynge, et klyngeinitiativ eller en plattform?***

Et kluster, eller, på norsk, en klynge, er en geografisk opphopning av aktører som er knyttet til hverandre med et løsere eller mer forpliktende avtaleverk rundt samarbeidet. Lars Christensen i CIRCLE gjorde en overfladisk analyse av BIOINN i 2005 ifbm hans foredrag på BIOINN- konferansen 27.9.05. Han ga her en begrunnelse på at BIOINN heller må sies å være et klyngeinitiativ enn en klynge (klusterinitiativ vs kluster) (2005). Dette begrunnes trolig mest i at samarbeidet er mer fragmentert og ikke fullstendig formalisert eller gjennomgripende i miljøet. BIOINN har foreløpig en svak og sårbar

struktur, det er få bedrifter involvert og ikke noe universitet, kun en regional Høgskole, riktignok med ambisjoner om å bli et Innlandsuniversitet sammen med Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer. Høgskolen i Hedmark har en bachelorutdanning i bioeknologi og vil fra 2007 ha tilbud om en masterutdanning i næringsrettet bioteknologi. Ifbm diskusjonen om et innlandsuniversitet arbeides det med utvikling av et PhD program. Men næringsaktørene er få og hver for seg små. En av BIOINN klyngens styrker er at de tre husdyrorganisasjonene samarbeider svært godt og kjører felles leder og strategimøter. Sammen har de også stått bak 6 nye knoppskytinger i løpet av de siste tre-fire år. Norsvin, Geno og Aqua Gen er til sammen det ”lokomotivet” et kluster trenger for å trekke prosessen sammen med virkemiddelapparatet.

Philip Cooke omtaler derimot BIOINN som en plattform da det som kjennetegner en plattform er at vi representerer et miljø der vi har flere ikke-konkurrerende virksomheter som er beslektet med hverandre, i en bred og flat struktur. Plattformbegrepet er noe som er enklere å forstå og kanskje lettere å identifisere seg med for enkeltaktørene. Som Philip Cooke et al. uttrykker det i boken *Regional Knowledge Economies*, kapittel 10 om refleksjoner på forskning og konklusjoner ifht policy:

*Yet industry sees clusters not as revved-up industrial districts but as platforms of related variety industry and technology that are sometimes in geographical proximity, but oftentimes not. So our first reflection is that policy-making had better wake up to this reality and begin tackling the less rigid conditions associated with platforms...”*

Samtidig som man tilfredsstillter Porters identifikasjon av klyngedannelse er det altså likevel mange ting som tilsier at man ikke nødvendigvis passer inn i den. Da kan plattform tanken være bedre. For BIOINN sin del er det en klar funksjonsfordeling mellom grunnforskningsmiljøene som befinner seg i Oslo og på Ås, mens aktiviteten på Hamar består først og fremst av alt det biologiske materiale som ligger fysisk lagret samlet i biobanken, sammen med hovedsetene for avlsorganisasjonene Norsvin, Geno og Norsk Kjøttfeavlslag og Aqua Gens FoU avdeling. Det er en gjensidig avhengighet mellom grunnforskningsmiljøene og den mer anvendte siden i Hamar regionen og de utfyller hverandre. Hovedhensikten med klyngen er å skape mer samspill og samarbeid, legge til rette for bedret infrastruktur og at næringsaktører, det offentlige og FoU miljøet har omforente mål og ønsker. I Arenaprojektperioden snakket man mye om Hamar-regionen, men klyngen har en nasjonal innretning og har ingen konkurrerende aktører

ellers i landet. Derfor er plattformtenkningen klargjørende for det sammensatte miljøet i BIOINN. Fundamentet ligger i kunnskapsbasene og det biologiske materialet, men teknologien, spisset forskning og avansert analysevirksomhet knytter oss opp mot ikke bare Oslo og Ås men også Trondheim, Bergen og Tromsø. Nyskaping og innovasjon har hele tiden stått sentralt i BIOINN og det å skape en lærende region er utvilsomt et omforent ønske. Man har ikke tradisjon på å bruke begrepet lærende region, men den informasjons- og kunnskapsflyten som både Florida (1995) og Hassink (2006) formidler i sine teorier er, og vil være, grunnleggende verdier i BIOINN.

### **6.3 Musikk-klynge innen pop & rock – et klyngeinitiativ eller en plattform?**

Utredningen *Helhetlig satsing på musikk i Hedmark* (2005) fastslår blant annet under sammendraget at *Vi har en voksende musikknæring og et omfattende regionalt klyngeinitiativ for musikkproduksjon, ikke minst rundt musikkforeningen Mjøskryss (s 5)*. Og gjennom utredningen dokumenteres dette grundig.

I rapporten *Kultur- og Opplevelsesnæringer i Innlandet* (2004) settes det fokus på den økende betydningen kultur- og opplevelsesnæringer har nasjonalt og internasjonalt. Det dokumenteres blant annet at kulturnæringer vokser raskere enn gjennomsnittet for alle næringer pr år (s 15). Her vies også initiativet til en musikk-klynge stor plass og blant annet at det er i ferd med å vokse fram en musikk-klynge rundt musikk-entreprenøren Mjøskryss (s 36).

De tre fellestrekkene for en klynge er nærhet, nettverksarbeid mellom aktører, og at klyngeaktivitetene er knyttet til en spesiell bransje, stemmer godt på initiativet til musikk-klyngen i Hedmark. Og politikernes støtte er begrunnet ut fra bl.a. motivet om å skape konkurransekraftig lokalitet for økonomisk aktivitet (Asheim og Isaksen 2002, Cooke, 2001).

Ut fra teorier og nevnte utredninger må en kunne fastslå at det som her omtales som en musikk-klynge innen pop & rock i Hedmark er i tidlig fase. Det er fremdeles et klyngeinitiativ som trenger å skape et solid fundament for å komme videre. Mjøskryss som har inntatt rollen som ”klyngemotor”, har stadig nye initiativ mot aktuelle samarbeidspartnere i regionen og mot Sverige, noe som fører til etablering av nye nettverkskontakter og igjen til nye samarbeidstiltak som bidrar til kompetanseutvikling og

en styrking av klyngeinitiativet. Konkrete aktiviteter som den årlige musikk-konkurransen "Landsbylarm" som samler lokale band fra hele Innlandet, det nye utdanningstilbudet Bachelor i Music Management, og samarbeidet med utviklingsprosjektet Elverum Music Academy, er alle med på å skape et stadig mer solid fundament for en framtidig musikk-klynge.

En klynge er ut fra definisjoner aktører innenfor en bransje eller sektor som har geografisk nærhet til hverandre og som samarbeider gjennom nettverk. De kan være et forpliktende eller mer løst avtaleverk rundt samarbeidet. Klyngeinitiativet innen musikk består av aktører som foreløpig er løst bundet sammen. Det er noe møtevirksomhet og samhandling i regi av Mjøskryss og deres musikkprosjekter. Men fremdeles gjenstår arbeid for å formalisere samarbeidet og trekke med flere aktører i regionen. De nye musikkutdanningene på høghskolenivå som er i gang eller under planlegging, vil også gi klyngeinitiativet mer tyngde og kraft.

Philip Cooke omtaler BIOINN som "plattform" med bakgrunn i at miljøet kjennetegnes av ikke-konkurrerende virksomheter som er beslektet med hverandre i en bred og flat struktur. Musikk-klyngeinitiativet har kanskje flere aktører som mer er i konkurranse med hverandre og som av den grunn kan få en positiv utvikling med bakgrunn i rivalisering. Innspillingsstudioer og festivalarrangører i regionen opplever konkurranse om kunder og markeder noe som krever nytenking og stadige innovasjoner for å overleve i framtida.

Asheim (2005) understreker at regioner i økende grad er det nivået der innovasjoner utvikler seg gjennom regionale nettverk av innovatører, lokale næringsklynger og den kryss-befruktende effekten til forskningsinstitusjoner. I Hedmark er flere nyskapinger innenfor musikkområdet i nettverkskontakt via klyngemotoren Mjøskryss. I tillegg er nye høghskoleutdanninger i gang eller under utvikling i regionen og bidrar til at man kan definere en slik klynge under utvikling i Hedmark.

#### ***6.4 Skiftende behov ifht management og ledelse i prosessen***

Som beskrevet i caset BIOINN, og det som også kjennes veldig tydelig også for musikkklyngen (case 2) er behovet for en tydelig og fokusert prosessledelse i de første trinn i prosessen. Det er trolig avgjørende for å få klusterinitiativet opp og stå. Det kreves

pågangsmot og stayerevne og fasilitatoren har derfor en krevende og ofte ensom jobb som derfor med fordel bør fordeles på flere. Dette begrunnes i slitasjen, energitappingen, men også det faktum at ulike personer har ulike innfallsvinkler og sterke sider og man kan spille på hverandre og utfylle hverandre på en meningsfull måte. Mange suksessrike klynger i Skandinavia (jfr Uppsala) kan vise til todelte- og tredelte modeller for klyngefasilitering.

Som beskrevet i case 1, BIOINN, har hele prosessen vært preget av at noen ildsjeler har holdt tak i prosessen og hele tiden tatt regi og ledelse. Management er en ting men det er vesentlig at den eller de personer som står fram og tar ledelse er ressurssterke og har tillit. Helt i starten er man avhengig av at personer med pondus og stor respekt snakker varmt for initiativet, ja helst går i bresjen. Dette var man forunt med i caset BIOINN. De tre ildsjelene er i dag konsernsjef i Eidsiva Energi, direktør i Sykehuset Innlandet og regiondirektør sør-øst Asia i Innovasjon Norge. Og dagens ledelse i den nye stiftelsen BIOINN av 2006 har et styre som består av toppene fra næring, FoU miljø og næringsutviklingsaktører. I perioden imellom er det Kunnskapsparken Hedmark as som har sittet i lederrollen alene og trukket lasset - i tett dialog med de største og mest ”framoverlente” aktørene. Dette er uten tvil avgjørende for suksessen. Utholdenhet, faglig styrke og med en god porsjon idealisme bakom.

Fasilitatorrollen knyttet til klyngeinitiativet for musikk ble knyttet til et av innsatsområdene ved Kunnskapsparken Hedmark fra starten. Og det ble tidlig skapt et godt politisk grunnlag for utvikling av et nettverk innenfor musikk i regi av lederen for kulturnæringer ved Kunnskapsparken Hedmark. Det har vært en styrke å oppleve politisk vilje og støtte til initiativet, samt tilgang på virkemiddel-ressurser for å sette i gang prosessen med å skape grunnlaget for et musikk-klynge initiativ. At det også viste seg å være en tydelig ”klyngemotor” i musikk-miljøet i Hedmark, var også med å skape gode forutsetninger for klyngefasilitators arbeid. En utfordring har vært samarbeidet med nærliggende regioner som har ønsket en annen organisering av klyngearbeidet i en større region.

Når nå klyngeinitiativet til en musikk-klynge går inn i en ny fase, kan det være aktuelt at klyngefasilitator- og klyngemotorrollen blir slått sammen. Ffowcs-Williams beskriver at det er naturlig at de offentlige aktørene som gjerne er initiativtakere til en klynge, slipper fram kjerneaktørene ettersom klyngeinitiativet blir fastere etablert. Men at det offentlige fremdeles blir med i styringsprosessen knyttet til utviklingen av klyngen videre. Dette kan være en naturlig utvikling for musikk-klyngen i Hedmark.

Som en del av det regionale offentlige virkemiddelapparat kjenner man på to realiteter som kan være avgjørende for å lykkes med å få kontakt og gehør. For det første er miljøet relativt lite og oversiktlig. De aktørene som arbeider innenfor både anvendt bioteknologi og musikk er relativt få og med basis i det tynne befolkningsgrunnlaget nyter man godt av at alle kjenner alle, eller at i hvert fall noen kjenner noen som gjør koblingene og nettverksbyggingen enklere enn i de store byene. I tillegg viser erfaringene at det er en fordel å være en nøytral part for å bygge tillit og troverdighet og slik få folk til å møte opp. Det er nettopp den nøytrale møteplassen som nettopp etterlyses i f.eks innovasjonsmiljøet i Oslo og andre større byer.

Tersklene er lavere for å møtes i et nøytralt miljø enn hvis en næringsaktør innbyr en annen.

En del av prosessledelsen og det som er utfordrende, spennende men og krevende i klyngeutviklingsprosessen er det å hele tiden ”dytte” aktørene i ryggen. Trigge de i den retningen man ønsker – for fellesskapets beste. Å på en ”tilfeldig” måte så inn poenger og temaer som etter gjentakelse og belyse fra ulike vinklinger tilslutt blir tilstrekkelig absorbert at aktørene tilslutt *ser* og begynner å fremme ideene og tankene selv. DA har man lykkes som fasilitator. At aktøren også får heder og ære for framskrittene må man da tåle. Klyngefasilitatoren har en jobb som ofte gir oppsiktsvekkende resultater, men det er et dilemma at effektene sjelden tas til inntekt for fasilitatoren. Så lenge det er slik vil heller ikke klyngefasilitatorens rolle bli tatt helt på alvor i industrien. Noen miljøer opplever dette sterkere enn andre, men uansett er det viktig at fasilitatoren har en bevisst holdning til det og bruker nettverket på en slik måte at også disse aspektene synliggjøres, og at det tilretteleggende og koordinerende ledd også får honnør.

På de senere trinnene i prosessen, så som gjennom tredje og fjerde steg vil kanskje fasilitatoren kunne jobbe mer strategisk og mindre ute hos enkeltaktøren, men man kan likevel ikke slippe taket i den enkelte. Og i femte og siste steg bør igjen fasilitatoren og prosessledelsen komme veldig tydelig og sterkt fram og ta styring. Allerede 6 måneder før BIOINN gikk ut av Arenaprogrammet ble videreføringen av BIOINN satt på dagsorden, og det var en lang modningsprosess for å få partene til å innse at det å løfte aktiviteten ut i en ny og egen organisering var en fordel for det videre arbeidet. Dette viser behovet for å se framover og være bevisst på den videre forvaltning av det som er igangsatt slik at ikke fundamentet sprekker når for eksempel en del av finansieringen stopper opp.



## 7. Avsluttende kommentarer

I denne masteravhandlingen har vi omtalt regionale innovasjonssystemer, klynger, klyngeinitiativ og plattform om hverandre. Begrepene brukes skiftevis og det er et tydelig behov for å løfte de ulike nyansene opp og være kritisk til hvordan omtale og presentere de ulike nettverkene og klyngeinitiativene. I virkemiddelapparatet har man de siste årene fremmet triple helix-modellen og slik har klyngebegrepet blitt det dominerende. En litt fragmentert og/eller liten klynge vil man da fortrinnsvis omtale som et klyngeinitiativ. Vi har alt å tjene på å selv være ryddige i begrepsbruken. Hvis ikke klyngefasilitatoren er presis på språkbruken så kan vi i hvert fall ikke ha forventninger om at de som har en annen bakgrunn og innfallsvinkel skal gjøre det. Vi er i analysen klare på at begge de omtalte case er klyngeinitiativ, men at BIOINN med fordel kan sies å være en plattform der kunnskapsoverføring skjer lateralt mellom beslektede næringsaktører. Casene er svært forskjellige og er på helt ulikt nivå i klyngeutviklingen. Det har ingen betydning for presentasjonen og diskusjonen rundt de kritiske suksessfaktorene og i forhold til de fremhevede generelle utfordringer klyngefasilitatoren står overfor. Initiativene har begge sitt utspring og base i Kunnskapsparken Hedmark, som er et innovasjonsselskap men også en prosjektorganisasjon. I dette miljøet kan prosjektlederne/klyngefasilitatorene diskutere utfordringene på det generelle plan med hverandre og hente inspirasjon og motivasjon for oppgavene gjennom en bred tverrfaglig og erfaringsbasert kompetanse. Klyngefasilitatorens lederegenskaper og evne til å tenke og handle kreativt er avgjørende for resultatet. Man må ha en god porsjon tålmodighet og ydmykhet, men det må balanseres mot en god porsjon utålmodighet og pågåenhet for å sette fart i prosesser som har vanskelig for å komme i gang blant aktørene selv eller som har stagnert underveis. Klyngefasilitatoren skal ideelt sett alltid være på farten, ute der det skjer og skal litt røft sagt ikke ha noe kontor. Forankring og kontinuerlig motivasjonsbygging er avgjørende og en klyngefasilitators suksess kan også måles i hvor provosert aktørene er. En offensiv klyngefasilitator er i tøffe perioder ikke særlig godt likt, og arbeidet byr derfor på gedigne opp- og nedturer.

Med et varierende krav til management i klyngeutviklingsprosessen er det gitt at case 1 og 2, som er på så ulike trinn i prosessen, ikke er enkle å sammenligne. Men det er åpenbart at oppstartfasen er kritisk ifht ledelse og management og at mange av de kritiske punktene for BIOINN også gjelder musikk-klynge initiativet. Likeledes er det klart, ut fra erfaringen i case 1 BIOINN, at prosessleder egentlig aldri kan tillate seg å løsne grepet, det er bare et tidvis skifte i hvor trykket skal ligge og hvem som skal stå fram og fronte fagprosjekter og strategiske innspill. Klyngefasilitatoren beskrives ofte som en dirigent for et orkester og gjennom et stort orkesterverk vil man måtte spille på alle aktører for å få fram den ønskede helheten. Men det er dirigenten som har overoppsynet og på sett og vis er ansvarlig for resultatet.

Genusperspektivet er ikke behandlet spesielt i denne avhandlingen, men vi ønsker å kommentere en generell betraktning på at kvinner ofte regnes for å være bedre klyngefasilitatorer enn menn, dvs de har mer suksess i arbeidet. Dette er trolig sant i den forstand at kvinner generelt er bedre på nettverksbygging og derved på å knytte sosiale og faglige relasjoner. På den andre siden kan kvinnelige klyngefasilitatorer slite med manglende tillit, troverdighet og det å oppnå nødvendig tyngde i visse fagmiljøer. Dette er erfaringen i BIOINN caset der næringsmiljøet er mannsdominert og faget teknologibasert. Klyngeinitiativ innenfor kulturnæringer vil derfor ikke kjenne denne problematikken på samme måte. Kanskje kan løsningen uansett være å finne to personer som utfyller hverandre i fasilitator-rollen, og gjerne da en mann og en kvinne. I et Arenaprojekt på sjømat i Finnmark bruker de en slik modell, med suksess. Kravet til kontinuitet og å aldri slippe taket gjør at en klyngefasilitator kan bli utbrent. Det er grenser for hvor mange år man tåler i forhold til å kunne fungere optimalt i en såpass sammensatt rolle med høye prestasjonskrav på alle nivå. Man beskrives ofte som en "blekksprut" fordi en skal være overalt samtidig, man har alltid mange baller i luften og kunsten er å ta de riktige ballene ned til rett tid. Klyngefasilitatoren arbeider oftest alene og det kan være tungt dersom man ikke har et miljø å lufte motgang og utfordringer i. Likevel må det på den positive siden fremheves at en klyngefasilitators arbeid ikke er forutsigbart og at en hver ny dag byr på nye utfordringer. Det er fascinerende og givende. Og det å se at enkeltaktører og klyngen som så lykkes og får gradvis mer oppmerksomhet og støtte gjør arbeidet meningsfylt.

Et gjennomgående trekk i denne avhandlingen er at klyngeinitiativene er avhengig av ildsjeler, idealister og pådrivere, helst i nøytrale posisjoner. Klyngeutviklingen og prosessene rundt det er både tidkrevende og langsiktige. Det er et tankekors at for eksempel Arenaprogrammet gir støtte i maksimalt 5 år, hovedregelen er 3 år (jfr

BIOINN), mens mye av klyngeteoriene slår fast at man trenger 10 år på å få en næringsklynge opp og stå. Dette ser man blant annet i BIOINN der det første spede initiativet ligger mer enn 10 år bak i tid. Og fremdeles er det mange områder og prosjekter som gjerne skulle vært fremmet men som ennå ikke har blitt tilegnet ressurser, menneskelige og/eller finansielle.

## **8. Referanser**

Asheim, Bjørn T, (2001): *Learning regions as development coalitions: Partnership as governance in European workfare states? Concepts and Transformation*. Internasjonal Journal of Action Research and Organizational Renewal, 6,1, 73-101.

- Asheim, Bjørn T, (2005) *Clusters, regional innovation systems and learning regions: A synthesizing overview*, artikkel presentert på MIM forelesning 2005.
- Asheim, B. T. and A. Isaksen (2002): *Regional Innovation Systems: The Integration of Local "Sticky" and Global "Ubiquitous" Knowledge*, Journal of Technology Transfer 27, 77-86
- Barry-Berg, Rolf Semco 2006 *Strategisk innovasjon* MIM forelesning 20.04.06
- Berger, Sune (2000) *Det nya samhällets geografi*, Uppsala Publishing House
- Christensen, Lars og Peter Kempinsky (2004). *Att mobilisera för regional tillväxt, (red)*, Studentlitteratur
- Coenen, Lars (2006). *Faraway, So Close. The Changing Geographies of Regional Innovation 2006*, PhD Avhandling, CIRCLE, Dept for Social and Economic Geography, Lund Universite., Mediatryck, Lund, Sverige 2006
- Cooke, Philip (1998): Introduction: Origins of the concept, in Braczyk, H. Cooke and M. Heidenreich (eds.), *Regional Innovation Systems*, London: UCL Press, 2-25
- Cooke, P. et al. (2000): *The Governance of Innovation in Europe. Regional Perspectives on Global Competitiveness*, London: Pinter.
- Cooke, Philip, C. De Laurentis, F. Tödtling & M. Trippel og Edward Elgar *Regional Knowledge Economies*. Chapter 10 Reflections on the Research and Conclusions for Policy. 2007, Edward Elgar, Cheltenham.
- De Bono, Edward (1994) *Verklig kreativitet: använd lateralt tänkande för att skapa nya ideer*. Jönköping, Brain Books.
- De Graff, Jeff and Katherine A. Lawrence (2002). *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen*. San Fransisco, Calif., Jossey-Bass. (University of Michigan Business School management series)
- Eskilsson, Tomas (2004) *Att leda regionala utvecklingsprocesser*. Artikkel s 89-106. *Att mobilisera för regional tillväxt*, Christensen, Lars og Peter Kempinsky (red), Studentlitteratur
- Ffowcs-Williams, Ifor (2006) Forelesning og workshop i Kristiansand 18. til 20. September i regi av Oxford Research og ClusterNavigators Ltd
- Florida, Richard (1995): *Towards the learning region*. Futures; 27:527-36.
- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class*. Perseus Books Group. New York
- Fuhrer, Bernhard 2006 *What can cluster initiatives do? Evolving strategies for regional success* Foredrag på Workshop om Regionale Innovasjonssystemer, Staur den 30.9.2006 (se [www.bioinn.no](http://www.bioinn.no)).

- Goleman, D. 1995 *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, D. Goleman 1995, Bantam Books
- Hackman, J.R., Morris, C.G. 1975 *Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposal integration*. I: Berkowitz, I. (red)
- Hassink, R. (1998): *The paradox of interregional institutional learning*. Science and Technology Policy Institute, Seoul, South Korea (mimeo.)
- Hassink, Robert (2006) Foredrag på workshop, Staur gård 29. og 30. September om regionale innovasjonssystemer. ([www.bioinn.no/workshop](http://www.bioinn.no/workshop))
- Hermansen, Tormod 2002 *Hvilke ledere og hvilke ledelsesformer vil lykkes i morgen?* Foredrag for Protech, Kristiansand 2002
- Hjertø, Kjell B. 2000 *Tid for effektive team: Veien fra klisje til realiteter*, fagartikkel MAGMA, nr 5
- Hjertø, Kjell B. 2004 *Team ledelse*, i *Perspektiver på ledelse*, Øyvind L. Martinsen (red) Gyldendal
- Ilstad, Steinar, Paasche, Thor og Hovden, Jan (1982). *Survey-metoden*. Trondheim: Tapir, 3. utgave
- Isaksen, A. (ed) (1999): *Regionale Innovasjonssystemer, Innovasjon og læring I 10 Regionale Næringsmiljøer*, STEP-report R-02, Oslo: The STEP-group.
- Jacobsen, Dag Ingvar 2000 *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Kristoffersen 2006, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: 3. utgave, Abstrakt Forlag
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristensson, Per (2003) *Creativity in applied enterprise*. Avhandling/Gøteborgs universitet, Psykologiska institutionen; 119.
- Kunnskapsparken Hedmark AS. *Helhetlig satsing på musikk i Hedmark: musikkliv og musikknæring*. Rapport til Hedmark Fylkeskommune v/Fylkesrådet, med prosjektgruppas anbefalinger.
- Kunnskapsparken Hedmark og Lillehammer Kunnskapspark (2004) *Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet*, rapport november 2004,
- Lundvall, B-Å & S. Borrás (1997): *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, Luxemburg, European Communities

Lundvall, B-Å. (ed) 1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Printer.

Lundvall, B-Å and Johnson B. (1994): *The learning economy*. Journal of Industry Studies; 1: 23-42

Marvik, Ole-Jørgen 2006 *Norsk bioteknologi-industri i et europeisk perspektiv*  
Foredrag, BIOINN konferansen 27.9.2006, Hamar (se [www.bioinn.no](http://www.bioinn.no))

Mjøskryss og Studiefremjandet Karlstad (2004): *Skandinavisk Musikkunion. Kartleggingsrapport 2003 – 2004. Musikkklusteret Indre Skandinavia*. Interreg III A Sverige og Norge

Nordisk Industrifond: *Behind the Music. Profiting from Sound: A Systems Approach to the Dynamics of the Nordic Music Industry*. Edited by Dominic Power. Final Report. March 2003.

O'Reilly III, Charles A. og Michael L. Tushman 2004 *The Ambidextrous Organization*. Artikkel Harvard Business Review HBR OnPoint 6581, s.74-81.

Porter, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Porter, Michael (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, Worchetser: Billing and Sons Ltd.

Porter, Michael (2000): Locations, Clusters and Company Strategy, in G. Clark et al. (eds.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press, 253-274.

Røe Ødegård, Inger Karin 2000 *Framtiden på timeplanen. Pedagogisk entreprenørskap*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Steen-Jensen, Ingebrigt 2005, Foredrag for ungdomsbedrifter under NM i Ungt Entreprenørskap, Lillestrøm 2005

Tödting, Frans & Michaela Trippel (2005): *One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach*, Research Policy, Amsterdam okt 2005., vol.34, Iss 8; page 1203

Tranøy 1986, referert Samfunnsfaglig metode 2002. Skarnes: Compendius

Vinnova Information VI 2002. *Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem*. VINNOVA Verket för innovationssystem

Visanu: Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster (2003): *Att växa tillsammans*. ISA, Nutek, Vinnova.

Østlandsforskning (2004): Kartlegging av kulturnæringene i Norge. Rapport

Østlandsforskning (2006): Sluttevaluering av BIOINN. Forfatter Svein Bergum.  
([www.ostforsk.no](http://www.ostforsk.no))

[www.dti.gov.uk/clusters](http://www.dti.gov.uk/clusters)

[www.dti.gov.uk/clusters/ecotec-report](http://www.dti.gov.uk/clusters/ecotec-report)

[www.invanor.no](http://www.invanor.no)

[www.odin.dep.no](http://www.odin.dep.no)

[www.bioinn.no](http://www.bioinn.no)

### **Intervjuobjekter:**

Almlid, Torbjørn, adm dir Sykehuset Innlandet, 28.august 2006

Frydenlund, Elisabeth, avd.leder Kunnskapsparken Hedmark, 23. okt 2006

Kristoffersen, Jarle, foreningen Mjøskryss, 26. okt 2006

Møller, Kim, Oxford Research, København, 19.september 2006

Normann, Steinar, Østfoldforskning 20.september 2006

Rinnan, Ola Mørkved, konserndirektør Eidsiva Energi 28. august 2006

Tørudbakken, Siv, fylkesråd Hedmark, 24. okt 2006

## **9. Vedlegg**

### **9.1 Vedlegg 1**

#### **Intervju av sentrale aktører**

Dobbeltintervju med Ola M Rinnan (OMR), Eidsiva Energi og Torbjørn Almlid (TA), Sykehuset Innlandet. Intervju med Steinar Normann (SN), Østfoldforskning og Kim Møller (KM), Oxford Research.

Felles spørsmål/samtaleområder knyttet til regionale utviklingsprosesser

- **Hva er etter din mening de kritiske suksessfaktorer for å lykkes med regional utvikling?**

TA: Viktig å ha et felles målbilde; ha et felles anliggende, felles ønsker og behov  
OMR: Viktig med felles identitet; ha et brennende ønske om å få til noe i Innlandet. Da man møttes rundt bordet på midten av nittitallet definerte man et bransjeområde der man påberopte seg naturlige fortrinn – innen anvendt bioteknologi

Man må ha engasjement og entusiasme og ha evne til fokus.

Proessen i seg selv: man må skape et mulighetsrom - hva er mulig, også finansielt.

I forhold til å etablere ny næring i regionen må en foreta en analyse; Hva byr regionen på av naturlige fortrinn for denne næringen? SWOT analyse – må ha substans.

En annen kritisk suksessfaktor er at man må være kommunikativ, kommunikasjon er viktig.

Sammen: Substansen må etableres, man må også etablere et målbilde som genererer entusiasme. Den regionale banken legger penger på bordet og vi har Vikingelaugget, dette er til sammen veldig bra. Entusiasmen er konsekvensen av prosessen.

Biotek er en arvtager av IT. Man innså at bioteknologi kan bli like stort som IT. IBM ville etablere et senter her på Hamar.

OMR: Det som er spesielt med regionalt utviklingsprosjekt er at man ikke kan slippe det. Man må utnytte den vinden som blåser, men *aldri* slippe prosjektet: Kontinuerlig holde i det og følge opp. Management av utviklingsprosjekter, det krever vilje og evne. I vår bransje kan vi legge prosjekter tilside og ta det opp igjen ved en senere anledning, i motsetning til i utviklingsprosjekter som BIOINN.

TA: man trenger store virksomheter, lokomotiv, for å ha en motor som driver ting framover. De har også høye resultatkrav. Innlandet er ikke godt forspent med store virksomheter, ei heller Norge for den saks skyld.

Vanskeligheten kan ligge i det å forene næring og de offentlige aktørene.

Man trenger en forpliktende deltakelse og realistiske målsettinger.

OMR: Regionale utviklingsprosjekter er mer turbulente, noen prøver å få til noe for andre og prosjektene er sårbare for motstand. Regional utvikling i seg selv er sårbart.

og har ofte ikke penger nok. Regional utvikling er avhengig av at alle samarbeider. Det tar energi. Forankringen er viktig. Det er viktigere i regional utvikling enn i næringer som for eksempel kraftbransjen.

SN: Man har alltid noe fra før, som er godt eller dårlig. Noen må mene noe, se et forbedringspotensial. Noen har kjennskap til en bransje. Det spiller ingen rolle hvem som tar initiativet, man må bare ha en viss kjennskap til næringsstrukturen.



Konkurransedyktighet er viktig, likeledes en betydning for regionen. Diskuter med de som jobber med regional næringsutvikling, Innovasjon Norge og Fylkeskommunen, bransjeforeningen og noen som kjenner industrien.

KM: Kritisk suksessfaktor er det å engasjere aktørene – vi har et godt eksempel i Viborg – kompetanseinstitusjoner, LO, arbeidsgivere, store virksomheter og utdannelseinstitusjoner. Gode lokale ambassadører som snakker varmt om det. Lokale ildsjeler med en tyngde i lokalsamfunnet – en respektert person.

- **Fordeler og ulemper med dagens ordning med parlamentarisme i Hedmark**

OMR: Svært positivt! Fylket blir mer handlekraftig mot næringslivet. De har fått større frihet og mer makt. Det er en fordel – man sparer seg tid og arbeid ved at de slipper å alltid sjekke ut hva de kan eller skal gjøre.

Parlamentarismen er altså bra i næringsssammenheng men man opplever i Innlandet at fylkesordfører kan bli detronisert i sitt eget ting. Det er en fordel å ha en regional ”regjering” – det betyr mer posisjon. Større frihet ute i distriktene.

TA: Det kan også være en ulempe: Det er nemlig for lite engasjement i bredden i det politiske miljø. Hedmark Fylkeskommune sager sin egen gren. Sykehuset Innlandet får uttale seg i Fylkestinget, men møter ikke Fylkeskommunen som så. I beste fall får du foredra budskapet ditt.

SN: Ikke besvart pga manglende kjennskap til dette.

Generell kommentar fra Kim Møller:

Fylkene i Danmark har ikke vært viktig for regional næringsutvikling. Dette har blitt ivaretatt av staten eller kommunen.

Regionene ble vedtatt i 2005 og innføres fra 1.1.07. Så nå er man inne i en overgangsperiode. Fylkene (Amtene) ivaretar dette. OK samspill mellom politikere og de som utfører det. Dette er alltid enklere på mindre steder.

- **Er Innlandsuniversitetet viktig når en drøfter regionale utviklingsprosesser, og i tilfelle hvorfor?**

OMR: JA. Kravet til kompetanse øker. Et innlandsuniversitet har tre hensikter: 1) Å samle kompetansemiljøet, 2) Å øke kompetansemiljøet og 3) Å promotere Innlandet. Innlandet er et intellektuelt lavområde. Hvis du møter en professor som sier han er fra Engerdal så tenker du automatisk; Professor fra Engerdal? Er det mulig?

Universitetet samler og bearbeider kompetanse.

TA: Ikke vanlig å være enig; men to motforestillinger: Samfunnet har behov for treårige utdannelse, fagutdanninger, og jeg er redd at disse skal bli skadelidende i

ifht et innlandsuniversitet. Bachelorene må ikke bli skadelidende, det virker litt skummelt at søkelyset nå blir satt veldig på master og PhD-nivå. Et nettverksuniversitet som Hedmark snakker om kan ikke være framtida. Vi trenger en Campus – og det er Lillehammer som her peker seg ut. Gjøvik og Hamar har mye som binder dem sammen faglig sett. Men hva har Lillehammer og Gjøvik felles? Det er en utfordring å skulle kombinere faglig fokus og geografi. Innlandsuniversitetet tegner til å bli et ”stankelbenuniversitet” med den spredte lokaliseringen i Hedmark. Man risikerer å slå barnet ut med badevannet i universitetsdebatten.

OMR: ifht diskusjonen om fagutdanninger så spør jeg meg om hvorfor ikke sykepleierutdanningen ikke skal være en akademisk utdanning på linje med tannlege og lege?

Det er avgjørende hvordan strukturen på Innlandsuniversitetet blir. Det at alt skal være alle steder er en håpløs måte å administrere det på. Lillehammer er sentralt og det må bli sentrum i universitetet. Dumt å smøre tynt utover. Lokalisering av Universitet er en helt annen diskusjon enn den som handler om lokalisering av sykehuset. I sykehus sammenheng er Lillehammer i ytterkanten. Helt andre hensyn må tas her.

OMR: For å si det som i kraftbransjen, Strømningene følger demningene, jo lengre ned i trakta jo bedre... der er Minnesund en bra plassering....

SN: Ekstern aktør - Ubesvart

Spørsmål tilpasset ekstern aktør:

**Nærheten til et FoU miljø (høgskole/universitet) hvor avgjørende er det?**

SN: Bedriftene har jo noe FoU selv. Kontinuerlig utvikling ifht egne produkter mv Industrien har Skattefunn-midler. Lokalt kjenner Innovasjon Norge systemene og mulighetene. Innovasjonssystemet er lite, det er som et mikrocluster. Oftest snakk om en opphopning av beslektet virksomhet. Hovedfokus på produktleverandør og kunde.

Kompetanse som bedriftene har bruk for finnes oftest ikke i regionen, man henter de utenfor egen region. Industrien tenker kortsiktig og samarbeidet blir ofte svært ad hoc preget. Samarbeid bidrar til å gi bedriftene ny kunnskap som de selv ikke har. Dette er en naturlig måte for bedriftene å jobbe på. Samarbeid må handle om en vinn-vinn situasjon, man må ha noe å tilføre hverandre.

KM: Nærheten til FoU miljø er helt vesentlig. Har vært veldig viktig i København. Innovasjoner kan være forskningsdrevet, annen innovasjon er bruker- eller etterspørselsdrevet . I siste tilfelle er ikke FoU noen forutsetning.

- **Har man blitt flinkere i vår region til å samarbeide om utviklingsprosesser – samarbeid mellom offentlige/næringsliv/akademia (Triple Helix) – hvordan?**

OMR og TA: JA!!

Høgskole og Fylkeskommune samspiller og vi kan nå ta vekk fylkesbegrensningen og snakke om Innlandet. Interaksjonen er 10 gangen mot tidligere tider! Vi har en samlet sykehus-sektor med funksjonsfordeling.

Det å bli seg selv nok er farlig. Sentripetalkreftene er sterke her – det er klare bindinger sørover. Kan i en del sammenhenger være fornuftig å samarbeide med Akershus.

OMR: En fragmentert region har dårlig standing i Oslo-regionen. Vi må lage en smule suksess her først før vi blir attraktive nok.

TA: Nøkkelfaktorene som er positive i vår region er infrastrukturen: veier, jernbane, fjell og utmark. Vi har nærheten til Gardermoen og vi har trygg mat, ren natur og flott natur. Det verdsettes høyt av utlendinger.

Vi må satse på noe, tørre å prioritere. Virkemiddelapparatet har på dette trinnet stor makt. Et alternativ er å velge andre former. Utelukkelse er uheldig. Det er politisk sett ønskelig med bransjer sånn og sånn, ofte i strid med hva markedet vil ha. De politiske målene blir da ikke noe verdt. SV og SP er politiske partier som har en idé om å bremse den utviklingen markedet vil ha. Da oppfordrer de til krig.

Å gjøre næringsutviklingen for politisk er skummel politikk.

Det er morsomt med suksesser, selv om de faglig sett ikke er så interessante. Alle elsker gründeren, han/hun må bare ikke bli for stor eller for vellykket.

Fint med noen store næringsaktører, i den grad de finnes. Man må lage et vinnerområde ifht regionale fortrinn og konkurransedyktighet.

Alt henger sammen med alt. En suksess et sted kan bidra til at andre ting går i stå. Viktig at Raufoss ble et Norwegian Center of Expertise, men i neste omgang bør BIOINN også kunne bli et NCE.

SN: Ja. Næringslivet har ofte sine egne nettverk. Eksempelvis har Borregaard gått i dialog med Høyskolen i Østfold om å samarbeide med tanke på rekruttering av kjemiingeniører. Sjelden at industrien tar initiativ til å ta kontakt med virkemiddelapparatet, men det er eksempler på det i Østfold. De må ha hjelp av de som forstår næringsutvikling for å jobbe med innovasjonspolitik.

Samtidig må virkemiddelapparatet forstå hvordan bedriftene fungerer – for å skape mer konkurransekraft

- **Det synes som om myndighetene/virkemiddelapparatet nå gir den betydeligste støtten til visse større satsingsområder istedenfor ”å smøre tynt utover” – er du enig i denne refleksjonen, og i tilfelle enig/uenig i at myndighetene prioriterer noen innsatsområder**

Generelt:

KM: Staten velger ut områder. Støtter virksomheter. Generelle virksomheter støttes og da vrir man på det. Det er noe som alltid skjer og må skje – etter hvilke kriterier skal man prioritere? Samfunnsmessig har vi behov for forskning i et regionalt innovasjonssystem. Næringsaktører kan komme etter hvert som følge av

forskningen. Eks vindmøller. Forskningen kom først, deretter næringsaktørene. Så kan man støtte næringsaktørene.

- **På hvilken måte kan internasjonale nettverk være viktig for regional utvikling?**

OMR og TA: Vi sitter på en gullgruve. Vi sitter på Europas mest tilgjengelige villmark og har en god infrastruktur. Vi må skaffe nettverk og initiere innovative prosesser for å utvikle det til noe positivt for regionen. Uten å ha tanken får man ingen utvikling. Slik kan man plassere seg på kartet.

Skal noen etablere seg her må de kjenne noen. Man er avhengig av nettverket og bekjentskaper for å nå fram. Det er mange tilfeldigheter som råder.

TA: Fire ledetråder: Inspirasjon, Kunnskap, Nye ideer og Ydmykhet

De små må slå seg sammen. Det bidrar til å spre en inspirasjon dem imellom. I mange tilfelle har vi slett ikke kritisk masse. Tenke helhetlig.

Vi må også skape en indre stolthet hos menneskene. Dette må være en del av en satsing.

SN: Bedriftene gjør det de skal gjøre uavhengig av samfunnet rundt.

I forhold til internasjonalt samarbeid og globaliseringsprosessen så er LO og tilsvarende organisasjoner oftest sterkt negative til utflagging fordi de vil bevare arbeidsplassene i Norge.

Internasjonalt samarbeid kan også innebære kontakt med eksempelvis vennskapsbyer eller andre partnere der det skapes viktige arenaer for å lære av hverandre, på samme måte som bedrifter lærer av hverandre. Fylkeskommune og kommune har blitt flinkere til å samarbeide, også sammen med næringslivet. Fylkeskommune og kommuner har likevel størst fokus på benchmarking-prosesser. Arenaprogrammet har vært viktig for plastklyngen i Østfold, men i grensefylkene er samarbeidet med Sverige også viktig. Internasjonalt samarbeid er ikke noe poeng i seg selv, man må vurdere kost-nytte effekten. Likevel er det viktig å være åpen overfor andre kompetansmiljø fordi det kan være en innfallsport til nye perspektiver og områder. Kunnskapsoverføring er verdifullt – det er viktig å se hvordan andre gjør det.

KM: Utrolig viktig, spesielt ifht økt etterspørsel, eks vindmøller..

Vil aldri få økonomi til å kunne ha en slik produksjon/aktivitet nasjonalt. Dessuten gir globalt samarbeid en annen vinkel, ny input av viten. Vi snakker om ”Global pipelines”.

- **Hvordan kan klynger eller regionale innovasjonssystemer etter din mening være med på å utvikle konkurransekraft for en region?**

KM: I en globalisert verden kan man kun overleve ved å produsere viten. Det er andre mennesker der ute som får lavere lønninger. Derfor må vi produsere noe som de andre ikke kan produsere. Noe som har et høyt innhold av viten. Vi produserer viten/kunnskap.

SN: Strategisk samarbeid med bedre ressursutnyttelse og muligheter for bedrifter og andre aktører til å spesialisere seg. M.a.o. muligheter for en sterkere posisjon gjennom økt innovasjonsgrad basert på kunnskapsdeling og -utvikling og dermed styrket konkurransekraft.

## **9.2 Vedlegg 2**

### **Intervju av sentrale aktører knyttet til musikk-klynge i Hedmark**

Intervju av tre sentrale aktører: klyngefasilitator (KF), politisk beslutningstaker (PB) og klyngemotor (KM)

## A. Spørsmål knyttet til oppstart av musikk-klynge

Hva har først og fremst vært spiren eller frøet til et slikt klyngeinitiativ i Hedmark? (”råstoff-tilgang”, tradisjoner, ressursmiljøer/personer, andre ting)

KF: Det har vært mange frø til en slik klynge. Det fantes mange ulike satsinger i Hedmark bl.a. ”Space Valley” og ”Cool Production” i Ringsaker. Initiativet til å sette i gang en prosess ble gjort av Hedmark Nyskapingssenter i 2001 hvor GG ønsket å se på mulighetene for å bygge opp et nettverk for unge gründere generelt i Hedmark. Man organiserte et studiebesøk til Sverige hvor bl.a. Hultsfred og Rock City ble besøkt. Trinn 2 var å invitere til et nettverksmøte innenfor musikk-området der Mjøs kryss ved Jarle Kristoffersen og Tom Åge Myhren deltok sammen med 10-15 andre. Mjøs kryss hadde på det tidspunktet bestemt seg for et klyngeprosjekt. Noe av deres motivasjon var at de ønsket å bidra til at musikere og artister innenfor rytmisk musikk skulle bli i Hedmark, få et tilbud der og ikke måtte dra ut for eksempel til Oslo for å utvikle sin ”næring”.

Samarbeid med Mjøs kryss førte til nye studiebesøk bl.a. med fylkespolitikere til Hultsfred og Arvika-miljøet. PopPartner konseptet var allerede kommet opp der og ble adoptert av Mjøs kryss. De søkte om et interreg-prosjekt for å kunne utvikle noe sammen med miljøer i Värmland. KPH fikk rollen som pådriver og fasilitator for nettverket i starten, og oppfattes som viktig som startmotor.

PB: HNS/KPH tok initiativ til Sverige for å bli kjent med satsinger på kulturbasert næring der, bl.a. Hultsfred (musikk), Grythyttan (mat & måltid) og et sted for design. Hedmark Fylkeskommune var klar for et slikt initiativ – målene var egentlig definert i RUP, men man manglet konkrete miljøer. Mjøs kryss var de som utløste initiativet til satsingen på musikk, de ble tatt imot positivt i HFy – og følte at deres ideer ble ivaretatt.

KM: De hadde satt i gang et samarbeid over Mjøsa for å kunne skape bedre øvingslokaler for lokale band og bedre konsertmuligheter – dette var grunnlaget for foreningen Mjøs kryss. De så også at dette var et satsingsområde fra det offentlige og fra Hedmark Nyskapingssenter, og deltok på nettverksmøte der. De ble informert av KF som omtales som ”megleren”, om mulighetene.

Hva mener du må prioriteres først i et slikt klyngeinitiativ for at det skal kunne utvikle seg mot en musikk-klynge innen pop & rock i Hedmark

KF: Det er viktig å prioritere klyngefasilitator-rollen – den er nå overtatt av Mjøs kryss med KPH mer som en støttespiller. Det er viktig at fasilitator har støtte i det offentlige. Det ble jobbet på lignende måte som med BioInn dvs utvide klyngeinitiativet, løfte det videre opp. Det er viktig å etablere en klyngefasilitator i mer fast form – kanskje som en egen aktør i form av et AS, en stiftelse eller en forening.

Det er viktig å skape bredde, bl.a. gjennom tydelig TH-satsing for eksempel med å vise HH sin rolle knyttet til utdanning.

Det er sentralt å gjøre klyngeinitiativet tydelig!

PB: Det er viktig å satse på de aktive miljøene bl.a. gjennom at HFy tilrettelegger og stimulerer miljøene. Både kulturnæring som begrep og satsing på musikk var veldig nytt, noe som krever at forholdene legges til rette for slike initiativ. Flertallet i HFy var positive til kulturnæring og det var viktig hvordan man bygget støtte for denne nye nærings-satsingen. Og det har utviklet seg bred politisk enighet om satsing på kultur, bl.a. Innovation Studios.

KM: Alle som er med må se at de har nytte av dette, og samarbeid må prioriteres. Det er viktig å jobbe med ”skarpe saker”, det må rigges til skape prosjekter – kan stoppe opp dersom det bare jobbes med møter og konferanser. Og det gjør ikke så mye at det blir konflikter – det fører til dynamikk og utvikling. Det er for eksempel mange så kalte ”landsbylarm”-lignende prosjekter i regionen. Dette må man akseptere – alt kan ikke samordnes.

Viktig med skarpe case. Alle må se nytten. Må tåle konflikter.

Seks sentrale arbeidsområder for å lykkes med klyngeinitiativ trekkes fram (etter *Cluster-Navigators Ltd* v/ Ifor Ffowcs-Williams):

- a. nettverksbygging, informasjonssamlinger, skape samarbeidsklima**
- b. skape dialog mellom klyngen og virkemiddelapparatet**
- c. skape kommersielt grunnlag, forretningsmessig støtte**
- d. utdanning og kompetansebygging blant aktørene**
- e. forbedre innovasjonsprosessene, teknologi-utvikling**
- f. utvide klyngen, inkubator, merkevarebygging, samt sin-offs**

Hvilke av disse punktene mener du er de viktigste knyttet til utvikling og etablering av musikk-klynge i Hedmark? Lag eventuelt en prioritert rekkefølge, 1 til 6)

KF: 1a, 2f, 3b, 4d, 5c, 6e

PB: 1c, deretter abdf, e lite aktuell (dvs kommersielt fokus viktigst)

KM: 1d, 2f, de andre, 6e lite viktig her. Merkevarer er noe som skapes av seg selv etter KM sin mening (eks ”Bergens-bølgen”)

Hva kan visjonen for en musikk-klynge innen pop & rock i Hedmark være – eller hva mener du bør være med i visjonen (stikkord)?

KF: Har ikke tenkt ut noen, her noe som kom ”på sparket”

”Leve av musikk i Hedmark”, ”Hedmark som senter for produksjon av rock”, ”Hit flytter folk som jobber med musikk”

PB: Skape musikk-industri i Hedmark

KM: Bli ledende region for musikk-eksport (dvs markedet må være større enn regionen)

Hva mener du en slik musikk-klynge-etablering innen pop & rock kan ha å si for framtidig næringsutvikling i regionen?

KF: Kan trekke folk fra Oslo til Hedmark innenfor rytmisk musikk for innspillinger og produksjon. Kan utvikles et produksjonsapparat her

PB: Både direkte og indirekte effekter. Direkte gjennom å skape arbeidsplasser for unge innenfor musikk-industri samt fokusere på et viktig område for næringsutvikling – viktigere enn mange andre bransjer. Indirekte ved å holde på/trekke til seg kreative skapende unge mennesker som er positivt for hele samfunnet. Skaper også oppmerksomhet og interesse fra andre.

KM: En satsing på en slik klynge bidrar til mer mangfold knyttet til næring i regionen dvs ikke så sårbart. Det påvirker attraksjonskraften til regionen. For en forflytning fra (kun) frivillighet til kommersielt fokus (også). Finnes en mangde grafiske/reklamevirksomheter med markeder i Oslo-regionen. En musikk-klynge vil skape arbeidsoppgaver for denne næringen i regionen

Hvilke geografisk grense vil være optimal for en slik musikk-klynge innen pop & rock – Hamar, Hedmark, Innlandet, Østlandet – og hvorfor?

KF: Viktig med geografisk avgrensing – foreslår fokus på triangelet Hamar-Moelv-Elverum – få med Lucky Næroset, Festspillene i Elverum. Kan eventuelt trekke med Gjøvik (ikke Lillehammer), men bør være avgrenset i starten. Heller se mot Oslo enn Lillehammer.

PB: Usikker, men eks Tilvekstkorridoren (fra Østfold til Hedmark) som skal jobbe med matklynge sammen med svensk side.

KM: Geografisk konsentrasjon viktig for dynamikkens skyld – møtes på konserter og musikkarrangementer, dvs Hamar eller Hedemarken. Men samarbeider mye i dag med svenske produksjons-selskaper. Men det KAN være flere tyngdepunkt i en klynge som denne.

## **B. Ledelse av et klyngeinitiativ og av klyngeutvikling**

Hvor viktig er lokale myndigheter i en oppstartfase – som for eksempel pådriver og hovedsponsor av den første fasen?

KF: Meget viktig – til eventuelt det er etablert en klynge



PB: Regionale myndigheter/virkemiddelapparatet meget viktig – og kunnskapsparker og lignende

KM: Helt avgjørende

Det anbefales at man oppretter en egen stilling som prosessleder eller klynge-fasilitator ved et klyngeinitiativ. Hvor lang oppstartstid mener du denne bør ha?

KF: Viktig med tid for klyngeutvikling for eksempel 8 til 10 år, og minst 2 år til oppstartsfasen (kommer fram i litteratur om klynger)

PB: for eksempel 3 år – da bør det framvises resultater (jfr PopPartner), men samtidig kunne støtte nye spennende initiativ som dukker opp i startfasen

KM: Lengre tid enn det en egentlig tror. Er den kritiske massen lav, tar det lengre tid. Annerledes i en større by. Det offentlige bør bidra på lang sikt – alltid i ulike roller (?)

Hvilke personlige egenskaper og kompetanse bør en slik klyngefasilitator være i besittelse av for å kunne lykkes med et slikt klyngeinitiativ?

KF: Kvalifisert nettverksbygger – sosial, tillitvekkende, god på å bygge og vedlikeholde nettverk. Viktigst er prosjektlederkompetanse, dernest fagkompetanse (viktig med røtter fra fagområdet, men den andre kompetansen viktigst). Kan være nok med sterk interesse.

PB: Faglig kompetanse/prosjektlederkompetanse. Personlige egenskaper som det å få kontakt med ungdom, se muligheter, bygge nettverk, bli sett på som sentral i arbeidet.

KM: En klyngefasilitator må ha fokus både på det kommersielle og på samfunnsnyten. Bransjekunnskap er helt sentralt i starten – etter hvert er prosjektleder egenskapene viktige

### **C. Konkurransefortrinn, utviklingstrekk ved en slik musikk-klynge**

Hvordan kan en slik musikk-klynge innen pop & rock utvikle konkurransefortrinn overfor andre miljøer/lokalteter etter din mening?

KF: Kompetanse er viktig dvs høgskoleutdanninger for eksempel Ba i Music Management, og at høgskolen er med.

Viktig å løfte opp det man er bra på. Få med nye forretningsområder.

Bygge på nærheten til Oslo.

Utvikle spesifikke regionale støtteordninger, for eksempel Innovasjon Norge kan gi egne støtteordninger.

Klyngen må profilere seg, for eksempel løfte fram artister som slår gjennom. Må produsere noen store artister og/eller unike lokaliteter (eks Hultsfred).

Kanskje tørre å bygge på det vi er best på eks metal.

Skape det ”andre hjem” for artister for eksempel fra Oslo (jfr Film i Väst)

PB: skape noe som er nytt og annerledes, markedsføre noe unikt. Ha tilbud her så unge musikere o.a. slipper å reise ut for å realisere sine ideer

KM: Konkurransefortrinn er knyttet til bedrift(er) i klyngen – dvs avhengig av enkeltbedrifter, det må bygges opp kvalitet i enkeltbedrifter. Men siden de jobber i nettverk påvirkes de andre – også gjennom konkurranse/rivalisering. Og en bedrift som lykkes vil også bruke andre bedrifter som den kanskje har konkurrert med tidligere

Viktig at bedriftene er utadvendte – eksportorienterte.

Det blir ofte for mye fokus på regionen og da mister en fokus på eksport.

Miljøet må opparbeide seg posisjon ved at det blir kjent at det kommer gode innspillinger fra regionen.

Produktene fra musikk-klyngen må komme kontinuerlig – stor forskjell fra andre klyngers produkter som ofte har lang levetid, en CD har kanskje tre ukers levetid. Ildsjeler er en kritisk masse – særlig i startfasen, de rigger prosjekter, reiser rundt og selger det uten betaling – viktig rolle for å komme i gang, samt viktig konkurransefortrinn.

## Hvilke utfordringer er sentrale i utviklingen av en slik musikk-klynge?

KF: Tydeliggjøre TH-samarbeidet, få med alle aktørene innenfor rytmisk musikk til tross for konkurransen dem i mellom. Ha en klyngemotor som klarer dette. Geografisk avgrensning – ikke for vidt. Merkevarerbygging.

PB: Få opp aktuelle bedrifter innenfor musikk, skape kommersielt grunnlag. Kompetansebygging – utvikle utdanninger. Nettverksbygging. Satse på de sentrale personene, ta vare på ildsjelene. Virkemiddelapparat som legger til rette for klynge-utvikling. Synliggjøre potensialet vi har her.

KM: Sentrale utfordringer for en slik klynge i Hedmark er kritisk masse. Her mangler man den naturlige dynamikken som finnes i større miljøer dvs planen må være gode.

Det er viktig at det alltid er en offentlig støtte til koordinering av en slik klynge, jfr BRAK i Bergen som er et slikt ”nav”. Det vil være behov for en slik non-profit organisasjon der hovedfunksjonen må være ”fellesgodeproduksjon” bl.a ansvar for felles møteplasser.

Satse sjangerspesifikt – ikke sikkert en skal bli god på alle sjangere. I dag god på metall – idag kommer slike band til Hedmark for å spille inn. Finn en egen nisje er viktig.

Hvilke områder bør prioriteres på litt lengre sikt for å lykkes med klyngeutvikling og for å bygge opp konkurransefortrinn for en musikk-klynge innen pop & rock?

KF: Merkevarerbygging, markedsføring av klyngen. Utdanninger. Musikkprodusenter

KM: Utdanninger er viktig. Produktproduksjon dvs artister, produksjoner, festivaler som selger klyngen. markedskompetanse dvs kunne jobbe i internasjonale markeder (her man fått Ba i M.M.) Og det er viktig å ha bransjekontakt gjennom høgskolestudier dvs nettverksbygging, og ikke bare akademisk kunnskapsbygging.