

**Høgskolen i Lillehammer/
Avdeling for samfunnsvitenskap**

Master i innovasjon og næringsutvikling

INN3010 - MASTEROPPGAVE

Omgivelsesfaktorer for næringsutvikling i Lillehammerregionen

- en studie av muligheter og begrensninger for utvikling av næringslivet i Lillehammerregionen med utgangspunkt i prosjektet "Vintersportsregionen Lillehammer"

Innlevert: 30. mai 2008

Kandidat: Tor Heggelund

FORORD

Denne masteroppgaven er en studie av næringsomgivelser i Lillehammerregionen, og markerer slutten på et masterstudie i innovasjon og næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer/Avdeling for samfunnsvitenskap (HiL/ASV). Oppgaven har et omfang på 45 studiepoeng.

Alle vurderinger og analyser som gjøres i denne oppgaven er basert på sekundærdata fra Statistikkbanken til Statistisk sentralbyrå, primærdata innsamlet i en nettbasert spørreundersøkelse samt syv kvalitative intervjuer. Presentasjonen av disse dataene er utelukkende gjort med bakgrunn i egen bearbeiding og fortolkning, og står derfor kun for min regning uten at andre kilder kan gjøres ansvarlige for innholdet.

Temavalget er motivert ut fra et ønske om å få økt kunnskap om det regionale næringslivet i den regionen jeg bor og arbeider. Hva kjennetegner det? Hvilke kvaliteter har det? Hvordan har det utviklet seg? I tillegg har jeg hatt en ambisjon om å få anvendt teorigreper i en analyse som kan være interessant for andre enn meg selv. Derfor har det gitt en ekstra motivasjon å knytte oppgaven opp mot prosjektet "Vintersportsregionen Lillehammer". Oppgaven har bidratt til mer innsikt i etablerte næringsstrukturer og omgivelsesfaktorer i regionens næringsliv, og gir innspill til det videre arbeidet i prosjektet med å utvikle regionen til Europas mest komplette vintersportsregion.

Å gjennomføre en masteroppgave er en lang prosess, og krever besluttsomhet og konsentrasjon helt til målstreken kan krysses. Min oppgave er skrevet i løpet av syv måneder, ved siden av full jobb. Den har krevd lange arbeidshelger og tidlige morgener, og har ofte måttet få forrang før mine nærmeste. Takk til dere hjemme for deres tålmodighet og støtte! Jeg vil også rette en spesiell takk til min veileder professor Tor Selstad for gode innspill, som bidro til at jeg kom i mål til avtalt tid.

Jeg ønsker god lesing!

Lillehammer, den 28. mai 2008

Tor Heggelund

SAMMENDRAG

Porters diamantmodell har fått stor anvendelse innen både økonomisk teori og næringspolitikk, og gir en enkel pedagogisk forståelsesramme for komplekse sammenhenger.

Porters overordnede idé er at kvaliteten på omgivelsene rundt en bedrift er utslagsgivende for bedriftens konkurransedyktighet, og at bedrifter vil klynge seg i land eller regioner hvor disse kvalitetene er best. Min hovedproblemstilling i oppgaven er å kartlegge de omgivelsesfaktorene i Lillehammerregionen som kan hemme eller stimulere framveksten av næringsklynger i regionen. Jeg har benyttet Porter diamantmodell for å analysere næringslivet i Lillehammerregionen sett i et klyngeperspektiv. Oppgaven skal besvare to forskningsspørsmål:

1. Hvilke *klyngetrekk* kan identifiseres i regionens næringsliv, og er noen av disse trekkene mer dominerende enn andre?
2. Hvordan kan ”Vintersportsregionen Lillehammer” utnytte kvalitetene i regionens næringsliv til å oppnå sin overordnede målsetting?

Lillehammerregionen har et konkurransedyktig næringsliv, som er forårsaket av en gunstig sammensatt næringsstruktur med mange vekstnæringer. Regionen har en majoritet av små- og mellomstore bedrifter i sin næringsstruktur, som i seg selv er en gunstig indikasjon på at det mulig å skape dynamiske næringsklynger. De fleste bedriftene i Lillehammerregionen befinner seg hovedsaklig i konkurranseintensive markeder, og dette har bidratt til en høy grad av samarbeid. Min undersøkelse viser at mange bedrifter har innledet samarbeid, de fleste i reiselivsdestinasjoner eller i regionen. Et flertall oppgir at samarbeidet har gitt et bedre driftsresultat for bedriften.

Undersøkelsen tyder også på at regionen har offensive og optimistiske bedrifter. I alle bransjene har et flertall av bedriftene konkrete vekststrategier, og det tyder på at bedriftene forventer en framtidig vekst i sine aktuelle markeder. Et flertall av bedriftene har markedsrettede differensieringsstrategier, som innebærer kundetilpassede produkter og tjenester. Et flertall av bedriftene har vekststrategier, og ønsker å kapre andeler i det regionale markedet. Dette vil kunne gi følger for samarbeidsforholdene. Lillehammerregionens næringsliv benytter seg i større grad av nasjonale enn regionale underleverandører, men med unntak av én bransje har bedriftene god tilgang på kompetent arbeidskraft, kompetanse og kapital i regionen.

Næringslivet benytter i liten grad offentlige aktører for å tilegne seg ny kompetanse. Det meste av bedriftenes kompetanseoverføring skjer mellom kunder og leverandører eller mellom konkurrenter, og i liten grad gjennom andre etablerte nettverk. Det er også en generelt negativ innstilling til ytelsen fra de offentlige aktørene for næringsutvikling. Spørreundersøkelsen viser at ingen bedrifter mener at deres ytelser er gode eller meget gode, og bedriftene mener de offentlige virkemiddelaktørene framstår som fragmentert i markedet.

Undersøkelsen har avdekket et svært negativt kulturinntrykk blant bedriftene i Lillehammerregionen. Den gjengse oppfatningen er at Janteloven dominerer, og bedriftene mener at det ikke finnes noen kultur for nyskaping og innovasjon i regionen. Suksesshistoriene kommer ikke frem, og det gis ingen anerkjennelse for gode resultater. Undersøkelsen viser videre at det er et visst innovasjonsnivå blant bedriftene, men at det er store bransjemessige forskjeller.

I forhold til mitt siste forskningsspørsmål gjennomgår jeg hvordan ”Vintersportsregionen Lillehammer” kan utnytte styrkene i næringslivets omgivelsesfaktorer. Prosjektet bør ha et verdikjedeperspektiv for å involvere en større bredde av næringslivet. En høy samarbeidsgrad blant bedriftene som er grunnlagt i ønsker om å utvikle kompetanse er et godt grunnlag for å involvere bedrifter i ulike delprosjekt. Prosjektet er godt kjent blant bedriftene, og det er i tillegg imøtesett med store forventinger. Dette gir bedre forutsetninger for suksess enn tidligere forsøk, som har vært mer konsentrert til reiselivsbransjen. Prosjektet må komme på banen for å knytte eksisterende kompetansenettverk sammen, og stimulere til at bedriftene i regionen i større grad drar ut for å lære av andre bedrifter. Videre må det også bidra til at de offentlige aktørene synliggjøres, slik at bedriftene i større grad kan benytte deres tjenester. Prosjektet kan også være viktig for å endre den negative regionale kulturen.

Til slutt i oppgaven gjør jeg noen tanker om hvordan ”Vintersportsregionen Lillehammer” bør organiseres for at regionen skal sikres varige gevinster etter at prosjektet er terminert. Jeg tar her til orde for en tilsvarende organisering som i naboregionen Gjøvik, hvor bedriftene og kommunene i fellesskap har finansiert og organisert et næringsråd for hele regionen.

ABSTRACT

With the introduction of the Diamond Model for clusters in 1990, Michael Porter developed a logic framework for defining the competitive strength for a nation. His research revealed that nations with clusters of interconnected companies, specialized suppliers, demanding international customers and supportive private and public organizations were far more competitive than others. During the 1990's, Porter developed the model into regional conditions to analyze why some regions had growth in employment and competitiveness.

In this master thesis, I have used the diamond model to analyze the competitive strength of the Lillehammer region in Norway. The subject of my thesis is to examine the cluster conditions and innovation activities within the region's business and trade. My data analysis is based on secondary data from Statistics Norway¹, a web survey from the companies in the region and seven qualitative interviews with representatives from private companies and public organizations.

My analysis confirms a region with high-competitive branches, and developed cluster conditions. The Lillehammer region has markets with high competition among many companies, impelling companies to a high level of cooperation. The companies find most of their suppliers, employees and financial suppliers in the Lillehammer region. A majority of the companies have differentiated market strategies, also seeking market growth in the foreign market.

The region has many public business offices, offering a wide range of services. My survey reveals that a majority of the companies find the public services unsatisfactory and poorly coordinated, and tend to use their supplier or customer networks to obtain new competencies.

The thesis concludes that the region has a challenge in turning a negative culture. A vast majority regard the culture as being non-supportive to winners, and an obstacle for entrepreneurship and innovation. This impression is partially confirmed in the survey, showing that the most branches have a moderate innovation level.

¹ The Public Norwegian Statistics Centre

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	8
1.1 Norsk distrikts- og regionalpolitikk: mer lokal verdiskaping.....	8
1.2 Hovedproblemstilling	9
1.3 Om prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”	13
2. METODE	17
2.1 Valg av forskningsdesign	17
2.2 Innsamling av data.....	19
2.2.1 Sekundærdata	19
2.2.2 Primærdata.....	19
2.2.2 Oppfølgende intervjuer.....	23
2.3 Analysemetode	24
2.4 Validitet og reliabilitet.....	26
3. TEORI	30
3.1 Mikroøkonomiske næringsomgivelser: Porters diamantmodell.....	30
3.2 Tilpasning av diamantmodellen: Oppgraderingsmekanismer	37
3.2.1 Innovasjonspress.....	38
3.2.2 Komplementariteter	39
3.2.3 Kunnskapsspredning.....	40
3.2.4 Verdiskaping.....	43
3.3 Oppsummering og klargjøring av forskningsspørsmål	45
4. UTVIKLING I LILLEHAMMERREGIONEN	47
4.1 Måleindikatorer for regional utvikling	47
4.2 Robusthet.....	51
4.3 Livskraft	53
4.4 Konkurranssevne	56
4.5 Attraktive næringer i Lillehammerregionen	61
4.6 Oppsummering	69
5. KLYNGETREKK I LILLEHAMMERREGIONEN	70
5.1 Bakgrunnsinformasjon om bedriften.....	71
5.2 Konkurrans- og samarbeidsforhold i bedriftens marked	73
5.3 Markedsforhold for bedriften (etterspørselsforhold).....	83
5.4 Faktorforhold for bedriften (tilgang til innsatsfaktorer).....	87
5.5 Kompetanseoverføring	94
5.6 Forhold til offentlige aktører	95
5.7 Regional kultur	102
5.8 Innovasjonsaktivitet.....	103
5.9 Oppsummering	109
5.9.1 Regionens utvikling.....	109
5.9.2 Næringslivets omgivelsesfaktorer	111
6. SUKSESSKRITERIER FOR VINTERSPORTSREGIONEN	
LILLEHAMMER	113
6.1 Utnytte næringsstruktur og klyngetrekk.....	114
6.2 Fra prosjekt til drift: Framtidig organisering.....	117
7. LITTERATURLISTE	118
8. VEDLEGG	120
8.1 Tabeller.....	120
8.2 Spørreskjema	124
8.3 Intervjuguide.....	137

TABELL- OG FIGURLISTE

Tabeller

Tabell 1: Rangering av økonomiske regioner i Innlandet	50
Tabell 2: Nøkkelinformasjon om kommunene i Lillehammerregionen	51
Tabell 3: Befolkningsutvikling og framskrivning for perioden 2007-2025, basert på alternativ MMMM.....	53
Tabell 4: Folketall, struktur og endring i Lillehammerregionen og Norge fordelt på funksjonelle aldersgrupper og kjønn	54
Tabell 5: Sysselsatte i Lillehammerregionen og Norge 2000-2006 fordelt på hovednæring og arbeidssted	57
Tabell 6: Lokaliseringskvotienter for næringer i Lillehammerregionen 2006	58
Tabell 7: Skift-andelsanalyse for Lillehammerregionen	60
Tabell 8: Beregnet konkurransevne for Lillehammerregionen 2000-2006	60
Tabell 9: Attraktive næringer i Lillehammerregionen.....	63
Tabell 10: Oversikt over ”Vintersportsregionen Lillehammer” med satsningsområder og delprosjekter	120
Tabell 11: Kjerneindikatorer for regional vekstkraft.....	122
Tabell 12: Tilleggsindikatorer for folkehelse, kultur og miljø	123

Figurer

Figur 1: Overnattinger på kommersielle overnattingsbedrifter i Oppland	10
sammenlignet med landet som helhet. Prosentvise endringer fra 2000-2006.	10
Figur 2: Interessentmodell for Vintersportsregionen Lillehammer	15
Figur 3: Porters diamantmodell.	31
Figur 4: Porters diamant, med oppgraderingsmekanismer.....	37
Figur 5: Regionalt innovasjonssystem.....	41
Figur 6: Porters verdikjede.	44
Figur 7: Verdinettverk.	45

1. INNLEDNING

Denne masteroppgaven undersøker næringslivet i Lillehammerregionen², og kartlegger klyngetrekk i de ulike næringene. Målsettingen med oppgaven er å gi innspill til utviklingsstrategier for det regionale prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”. Jeg har tilnærmet meg temaet ved å analysere statistiske sekundærdata og relevant primærdata fra bedrifter og nøkkelpersoner. Oppgaven skal besvare to forskningsspørsmål som jeg utleder fra teori om næringsklynger.

I det første kapitlet vil jeg gi en kort beskrivelse av mål og satsningsområder for den norske distrikts- og regionalpolitikken. Deretter gir jeg en kort status for Lillehammerregionens utfordringer i dag, og jeg utleder oppgavens hovedproblemstilling. Til slutt i kapitlet presenteres prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”.

1.1 Norsk distrikts- og regionalpolitikk: mer lokal verdiskaping

Det har i de siste årene blitt en økt satsning på regionen som utviklingsaktør i den vestlige verden. I mange europeiske land har sentrale myndigheter i stadig sterkere grad overført makt og myndighet til regionene for å stimulere til en forsterket dynamikk og utvikling i regioner med stagnasjon. Regionutviklingen i Europa viser at også mer rurale regioner kan ha vekst og utvikling. Den globale økonomien er grenseoverskridende, og tilskrives mye av årsaken til dette. De mindre sentrale og folkerike regionene er i like stor grad en del av den globale økonomien de større regionene, blant annet ved at bedrifter gjennom produksjonsnettverk er underleverandører til store internasjonale foretak.

Med den spredte bosettingen i Norge, har mye av innholdet i norsk distrikts- og regionalpolitikk dreid seg om å opprettholde bosettingsmønsteret i landet. Utviklingen tyder på at målsettingen om å bevare den spredte bosettingen blir stadig vanskeligere å nå.

Befolkningsframskrivninger etter alternativ MMMM³ foretatt av Statistisk sentralbyrå (SSB) kan tyde på at mer enn to av fem kommuner vil oppleve synkende folketall, selv om folketallet vil stige (Statistisk sentralbyrå 2003). Det forventes at ca en tredel av

² Lillehammerregionen består av kommunene Gausdal, Øyer og Lillehammer. Regionrådet er et fast politisk samarbeidsorgan, og består av ordførerne og én opposisjonspolitiker fra hver av kommunene og to fylkespolitikere. I tillegg møter rådmennene, én administrativ representant fra fylkeskommunen og regionkoordinatoren. Om Lillehammerregionen: <http://www.lillehammer.no/>, 13.04.08

³ Fremskrivningsmåte MMMM: Middels verdier for antall fødsler, antall døde, innenlandsk flytting og innvandring. Kilde: SSB Statistikkbanken

befolkningsveksten vil finne sted i Oslo og Akershus. Den øvrige befolkningsveksten i Norge vil skje i de kommunene med høyest *sentralitet*⁴.

Med St.meld. nr 21⁵ (Kommunal- og regionaldepartementet 2006) og St.meld. nr 12⁶ (Kommunal- og regionaldepartementet 2006) signaliserer Stoltenberg II - regjeringen en økt satsning på regionene. Regjeringen vil styrke den målrettede virkemiddelbruken i sin distrikts- og regionalpolitikk, ved økte midler til blant annet Innovasjon Norge, fylkeskommunen og kommunene. Den ønsker også å bidra til at det blir opprettet flere Norwegian Centres of Expertise⁷. Regional vekst og utvikling skal skje med utgangspunkt i regionens egenart, fortrinn og særskilte utfordringer. Samtidig ønsker Regjeringen også å satse på utvikling av små og mellomstore byer som attraktive steder for bosetting og næringsutvikling.

1.2 Hovedproblemstilling

Dette delkapitlet gir en kort presentasjon av Lillehammerregionen, og de fortrinn som har preget regionens næringsutvikling. Så vil jeg gå nærmere inn på de utfordringer som møter regionen i dag, og det initiativet som er tatt for å utnytte fortrinnene til vekst og nyskaping i Lillehammerregionen. Til slutt vil jeg presentere oppgavens hovedproblemstilling.

Lillehammerregionen har hatt reiselivstradisjoner helt tilbake til 1800-tallet. Store fjellområder har gitt grunnlag for en betydelig turistnæring med vekt på vinterturisme. De senere årene har også gitt en vekst innen de kultur- og opplevelsesbaserte næringene. Et eksempel er det store antall ulike kultur- og musikkfestivaler, med Norsk Litteraturfestival⁸ som den største i regionen. I rapporten *Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet* (Kunnskapsparken Hedmark&Lillehammer Kunnskapspark 2004), slås det fast at Lillehammerregionen pr 31.12.02 hadde den største sysselsettingsandelen i denne næringen i Innlandet. En nærmere beskrivelse og analyse av regionens næringsliv vil følge i kapittel 4.

⁴ Sentralitet er en regions senterstyrke, som måles med senterets innbyggertall og tjenestetilbud til innbyggere og bedrifter

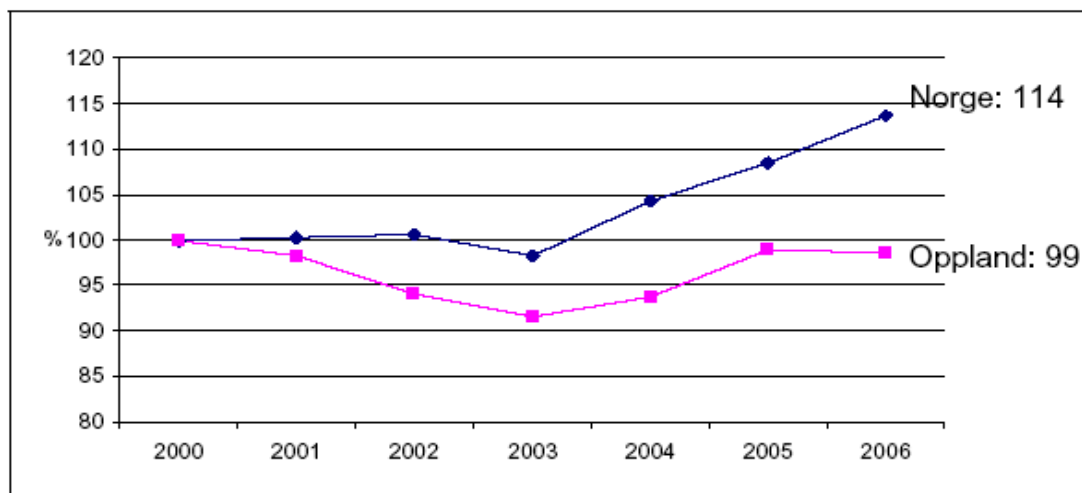
⁵ St.meld. nr 21 (2005-2006). Hjerte for heile landet. Om distrikts- og regionalpolitikken

⁶ St.meld. nr 12 (2006-2007). Regionale fortrinn – regional framtid

⁷ Om NCE: <http://www.innovasjonnorge.no/Tjenester/Nettverk2/Nettverk/Norwegian-Centres-of-Expertise/>, 19.04.08

⁸ Om Norsk Litteraturfestival: <http://www.litteraturfestivalen.no/>, 20.04.08

Lillehammerregionen holder fortsatt stand som en av de største reiselivsregionene i Norge. Tall fra 2005 viser at Lillehammerregionen og Valdres var de viktigste reiselivsdestinasjonene i Oppland, målt i antall overnattinger og turistkonsum (Oppland fylkeskommune 2007). Imidlertid har den forventede utvikling innen reiselivsnæringen i Oppland uteblitt. Veksten i reiselivsbransjen målt i antall overnattinger ved kommersielle overnattingsbedrifter var i perioden 2000-2006 ca 15%, mens den for Oppland har vist en liten nedgang. Figuren under viser utviklingen hvert år i perioden 2000 til 2006:



Figur 1: Overnattinger på kommersielle overnattingsbedrifter i Oppland sammenlignet med landet som helhet. Prosentvise endringer fra 2000-2006.
Kilde: Oppland fylkeskommune, 2007

En forklaring på denne betydelige nedgangen sett i forhold til landet for øvrig, kan være at relativt flere overnattinger nå skjer i private fritidsboliger i fylket. Denne utviklingen er interessant, fordi den negative utviklingen i hotell- og restaurantbransjen kompenseres av økte positive ringvirkninger for blant annet varehandelen. Oppland hadde pr januar 2008⁹ det høyeste antall fritidsboliger i Norge, med totalt 44 420 boliger. Lillehammerregionen hadde totalt 5 484 fritidsboliger på det samme tidspunktet, og har hatt en øking på 1397 enheter (34,2 %) ¹⁰ fra 1998 til 2008. Denne økingen har hovedsakelig funnet sted i Øyer og Gausdal kommuner: Øyer har hatt en øking fra 1 446 til 2 027 enheter (40,2 %), og Gausdal har økt antallet fritidsboliger fra 1 492 til 2 174 (45,7 %). Denne økingen er en konsekvens av satsningen på de viktige vintersportsdestinasjonene Hafjell og Skei/Austlid. En viktig regional oppgave og utfordring etter OL 1994 har vært å drifte og utvikle de olympiske anleggene. For å ivareta forvaltningen av anleggene i Lillehammer kommune,

⁹ Antall fritidsbygninger (hytter, sommerhus o.l.) per januar 2008, etter fylke. Kilde: SSB Statistikkbanken

¹⁰ Tabell 05467: Eksisterende bygningsmasse. Antall fritidsbygninger og fritidsbygninger per kvadratkilometer (K). Kilde: SSB Statistikkbanken

har kommunen opprettet driftsselskapet Lillehammer Olympiapark AS¹¹ (heretter benevnt Olympiaparken). Olympiaparken eier og drifter de olympiske anleggene, og skal drive næringsvirksomhet og -utvikling med basis i anleggene. Anleggene har en etterbruk som kombineres av store idrettsarrangement (eks World Cup i hopp og Birkebeiner-arrangementene), og ulike kommersielle arrangement for bedriftsmarkedet. Selskapet er derfor en betydelig aktør for regional utvikling. Olympiaparkens hovedutfordring ligger i selskapets evne til å skape bedriftsøkonomisk overskudd, og det har siden OL vært avhengig av driftstilskudd fra Lillehammer kommune. Tilskuddet kommer i form av midler fra et kommunalt etterbruksfond, og det er beregnet at det ikke vil være disponible midler til å dekke underskuddet i Olympiaparken etter 2014. Olympiaparkens kontinuerlige utfordring har derfor vært å utvikle produkter med god inntjening, slik at selskapet kan gå i pluss før etterbruksmidlene opphører. Olympiaparkens virksomhet i de olympiske anleggene gir ringvirkninger utenfor Lillehammers kommunegrense, og aktiviserer mange aktører fra både privat og offentlig sektor. I en analyse ble de totale overrisslingseffekter¹² av virksomheten til Olympiaparken i 2005 beregnet til ca 85 millioner NOK og ca 85 årsverk (Teigen, Onshus&Holmengen 2007).

I 2002 tok Olympiaparken til orde for et bredt samarbeid på tvers av kommunene og bransjene i Lillehammerregionen for å synliggjøre regionens utviklingspotensial og styrke dens konkurranseevne. Et forprosjekt ble gjennomført av Lillehammer kommune. Deretter tok Regionrådet initiativ til et videre regionalt samarbeid med deltakelse fra både næringsliv, offentlige aktører og frivillige organisasjoner. Dette resulterte i prosjektet ”Utviklingsplan for Lillehammerregionen” (Regionrådet i Lillehammerregionen 2004). Prosjektet hadde som formål å kartlegge satsningsområder som bidrar til at Lillehammerregionen utvikles til:

- Å bli et sentralt og ekspansivt miljø for forskning og høyere utdanning
- Å bli ledende på kulturbaserte næringer
- Å bli et foretrukket møte- og arrangementssted av internasjonalt format
- Å bli et sted med trivelige og trygge bomiljøer med allsidige jobbtilbud

Det ble etter hvert klart at prosjektet i sitt utredningsarbeid med ”Utviklingsplan for Lillehammerregionen” hadde lagt for stor vekt på kulturbaserte næringer, noe som hadde

¹¹ Om Lillehammer Olympiapark AS: <http://www.olympiaparken.no/>, 15.04.08

¹² Økonomiske effekter av forbruket til besøkende

gått på bekostning av de store vinteridrettsbaserte arrangementene. For å få et økt prioritering av vinteridrettsarrangementene og deres betydning for den regionale utviklingen, besluttet Regionrådet høsten 2006 å etablere prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”. Prosjektets overordnede målsetting er svært ambisiøs:

”Lillehammerregionen skal bli Europas fremste vintersportsregion på utdanning, toppidrett, arrangement og reiseliv”

For prosjektet har det vært retningsgivende at vekst og utvikling i Lillehammerregionen skal ta utgangspunkt i de fortrinn som regionen har opparbeidet innen vintersport og store kultur- og idrettsarrangementer. Det er definert fire satsningsområder:

- Idrett i skole og utdanning
- Toppidrett
- Arrangement og anlegg
- Reiseliv

Det ligger både i prosjektets navn og overordnede målsetting at det er konsentrert om vintersportsrelatert næringsutvikling. De fire definerte satsningsområdene for prosjektet antyder at det vil favne vesentlig bredere enn vintersportsaktiviteter. Involverte aktører vil blant annet være utdanningsinstitusjoner på alle nivåer, idrettslag og Olympiaparken. I tillegg kommer handel og reiseliv, kulturnæringen, bygg- og anleggsbedrifter m.m. Jeg vil derfor i denne oppgaven studere *hele næringslivet* i Lillehammerregionen. Tilnærmingen er å avdekke kvaliteter i regionens næringsliv som kan bidra til at prosjektets overordnede mål nås. I det ligger et behov for å kartlegge bedriftene i Lillehammerregionen i et *klyngeperspektiv*. Før teorien om næringsklynger presenteres i kapittel 3, er det viktig å få et overordnet bilde av klyngebegrepet. Det innebærer at en bedrift vil søke å etablere seg i et geografisk avgrenset område med gode forutsetninger for økt vekst og inntjening. I følge teorien vil et område med gode forutsetninger for bestemte næringer tiltrekke seg flere bedrifter innen samme og relaterte næring. Samtidig oppstår en selvforsterkende vekst fra de allerede etablerte virksomhetene, og det oppstår en næringsklynge. I teorien skilles mellom interne (endogene) og eksterne (eksogene) omgivelsesfaktorer for bedrifter som grunnlag for at næringsklynger dannes (Porter 1990; Reve 2007; Reve&Jakobsen 2001). Overført til ”Vintersportsregionen Lillehammer”, blir det viktig å avdekke de omgivelsesfaktorene som gir grobunn for klyngedannelser i regionen. Prosjektet må stille seg flere

spørsmål: Hvilke interne omgivelsesfaktorer i Lillehammerregionens næringsliv vil kunne bidra til at regionens konkurranseevne styrkes, og bedriftenes verdiskaping øker? I dette ligger et behov for å kartlegge næringslivet for å se etter positive og negative faktorer som fremmer eller hemmer klyngedannelser. Videre må prosjektet stille seg spørsmålet om hvilke andre forhold som hemmer eller fremmer framveksten av klynger. Her må det blant annet søkes etter kunnskap om hvordan offentlige myndigheter legger til rette for næringsutvikling. Videre er det også viktig å få et bilde av hvordan kulturen bidrar til å bremse eller forsere næringsutviklingen i regionen. Hvordan kan ”Vintersportsregionen Lillehammer” skaffe seg kunnskap om disse forholdene, og denne utnytte kunnskapen for å nå sin overordnede målsetting? Dette bringer meg fram til oppgavens overordnede problemstilling:

Hvilke omgivelsesfaktorer i Lillehammerregionens næringsliv kan hemme eller stimulere framveksten av næringsklynger ?

Problemstillingen innebærer at jeg må søke i bredden av næringslivet i hele regionen, og vil ha et beskrivende perspektiv (Jacobsen 2005). Jeg vil også kartlegge næringslivets holdning til de offentlige aktørenes rolle i regional næringsutvikling. Tidligere forskning innen næringsklynger (Johnstad 2004; Reve 2007) har ikke avdekket noen indikasjoner på næringsklynger i Lillehammerregionen. Jeg mener derfor at dette er en problemstilling som kan bidra til fornyet kunnskap om næringslivet i regionen. Dette er kunnskap som både vil gagne offentlige aktører innen nærings- og regionutvikling (som Regionrådet og ”Vintersportsregionen Lillehammer”), men også private næringsaktører i Lillehammerregionen.

1.3 Om prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”

Etter etableringen i høsten 2006 var prosjektets mandat å utarbeide mål og tiltaksplaner innen de enkelte fire satsningsområdene. 10 august 2007 presenterte det sin rapport for styringsgruppen (Regionrådet i Lillehammerregionen 2007). Prosjektet har i denne rapporten fastsatt følgende hoved- og delmål for satsningsområdene:

- Idrett i skole og utdanning:
 - ”Lillehammerregionen skal være Norges ledende region innen tilrettelagt idrettslig aktivitet i skolehverdagen”

- Toppidrett:
 - ”Lillehammerregionen skal være best i Norge på utvikling av og tilrettelegging for toppidrettsutøvere i vintersport.”
- Anlegg og arrangement:
 - Anlegg: ”Lillehammerregionen skal ha tidsriktige anlegg tilrettelagt for utøvelse av alle typer vintersport på alle nivåer.”
 - Arrangement: ”Lillehammerregionen skal under varemerket ”Lillehammer” framstå som Europas mest komplette arrangementsdestinasjon innen vintersport.”
- Reiseliv:
 - ”Lillehammerregionen skal gjennom kvalitet og mangfold i vintersportstilbud være et foretrukket valg for ferie- og fritidsgjesten, arrangementsgjesten, og event- og konferansegjesten.”

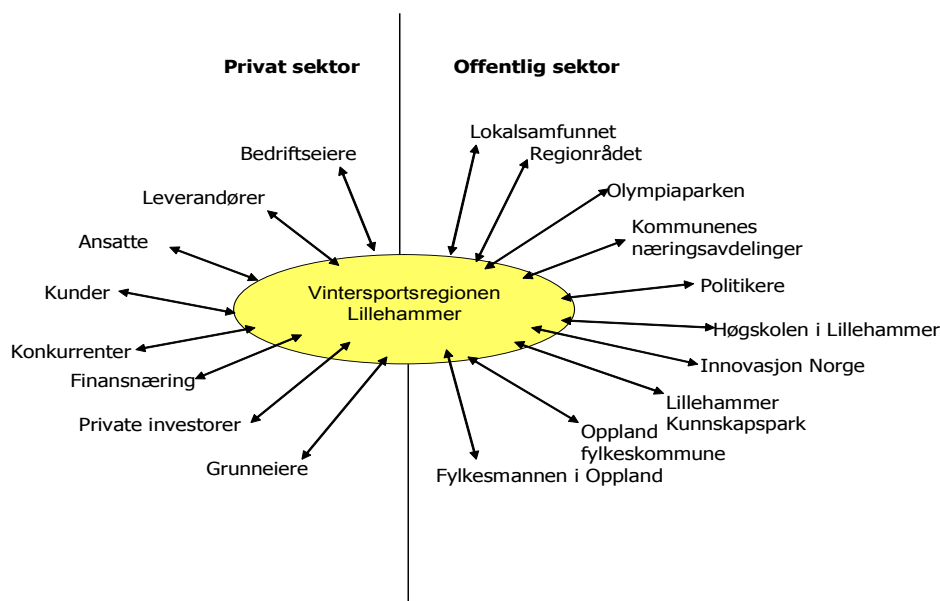
Prosjektet har vært bemannet med en prosjektleder på full tid, med delprosjektledere til hvert av satsningsområdene på deltidsbasis. Styringsgruppen ledes av Regionrådet, som i 2008 ledes av ordføreren i Gausdal. For øvrig har styringsgruppen et medlem fra Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer (HiL) og DnB NOR samt regionkoordinatoren i Lillehammerregionen. Prosjektet har identifisert totalt 11 delprosjekter i sin portefølje, og presenteres i tabellform som eget vedlegg.

I møte i Regionrådet 24 august 2007 ble det gitt tilsagn om 1,5 Millioner NOK i prosjektmidler, fordelt på 500 000 NOK i 2007 og 1 000 000 NOK i 2008. Det er i skrivende stund engasjert ledere for alle elleve delprosjekt, og ca 80 personer er i ulik grad engasjert i de enkelte prosjektene. Blant de områdene med høyest aktivitet er arbeidet med å utvikle en samordnet arrangementsstrategi og å bygge merkevaren ”Vintersportsregionen Lillehammer”.

Prosjektet er nå det mest prioriterte satsningsområdet for Regionrådet i forhold til ressursbruk. Vintersportsregionen Lillehammer er bredt og langsiktig fundert, og vil få høy politisk prioritet i årene fremover. Omfanget i prosjektet gjør at det vil innebære mange tiltak i både offentlig og privat regi. Offentlige tiltak vil blant annet innebære utvikling av regionens infrastruktur, stedsutvikling og å videreutvikle interregionale samarbeidsformer. For private aktører vil det tvinge seg fram felles løsninger innen markedsføring og profilering av regionen. Bedrifter vil måtte søke samarbeidsformer som innebærer at investerings- og driftskostnader må fordeles på aktørene. Relatert til satsningsområdene i

prosjektet, vil dette sannsynligvis være mest relevant for bedrifter innen reiseliv og kulturnæring. Uansett vil det måtte være bedrifter i regionen som ser at de kan realisere et forbedringspotensial ved å inngå samarbeid med andre bedrifter. Dette kan både gjelde *horisontale* og *vertikale* samarbeidsavtaler. Horisontale avtaler inngås mellom bedrifter på samme omsetningsledd ved at for eksempel to hoteller samarbeider om markedsføringsavtaler, mens vertikale avtaler kan inngås mellom blant annet en lokal produsent av tradisjonsmat og en overnattingsbedrift.

De ulike delprosjektene i Vintersportsregionen Lillehammer vil berøre mange offentlige og private aktører, og stiller store krav til prosjektledelsen. I denne tidlige fasen er det derfor viktig å skaffe seg oversikt over de aktører som er interessenter i prosjektet. Det benyttes ofte en *interessentmodell* for å kartlegge interessentene til større prosjekter i både offentlig og privat sektor. Modellen er blant annet beskrevet i *Endringsledelse i det offentlige* (Busch, Johnsen&Vanebo 2003). Figuren nedenfor illustrerer de aktørene jeg betrakter som interessentene til Vintersportsregionen Lillehammer, identifisert fra prosjektrapportens satsningsområder og delprosjekt:



Figur 2: Interessentmodell for Vintersportsregionen Lillehammer.
Kilde: (Busch, Johnsen&Vanebo 2003)

Figuren viser at prosjektet har et betydelig omfang hva angår aktører. Det blir en stor utfordring for prosjektet i det videre løpet å forholde seg til de ulike interessentene på en effektiv måte. I denne sammenheng må det regnes med at interessentenes ulike motiver og

preferanser vil endres i løpet av gjennomføringsfasen. I tillegg vil prosjektet ha ulik autoritet overfor de ulike interessentene, spesielt de private.

Den videre oppbyggingen av oppgaven er som følger: I kapittel 2 (metode) redegjør jeg for valg av forskningsdesign, og hvordan innhenting av data er gjennomført. Kapitlet beskriver prosessen bak utformingen av spørreskjema, intervjuguide for oppfølgende intervju, innhenting av data, analysemetode, samt refleksjoner omkring oppgavens forskningskvalitet og validitet.

I kapittel 3 presenteres den teorien jeg anvender. Porters klyngemodell (Porter 1990; Reve&Jakobsen 2001) vil bli grundig gjennomgått, og jeg vil påpeke de begrensninger som legges i anvendelsen av den i denne oppgaven. Til slutt vil jeg med bakgrunn i hovedproblemstillingen utlede to forskningsspørsmål.

Kapittel 4 er første del av drøftingen til forskningsspørsmål 1. Her vil jeg gjøre en delanalyse av regionens utvikling ut fra tre utvalgte indikatorer for regional vekstkraft; *robusthet*, *livskraft* og *konkurransesevne*. Disse indikatorene vil bli presentert nærmere i kapitlets innledning. Analysen vil ha en tallmessig dokumentasjon med bakgrunn i sekundærdata fra Statistikkbanken til Statistisk sentralbyrå .

Kapittel 5 er andre del av drøftingen til forskningsspørsmål 1. Her presenteres de empiriske funnene om klyngetrekk fra spørreundersøkelsen. Funnene presenteres i form av figurer og tabeller, og med utdypende kommentarer. Jeg vil koble teorien fra kapittel 3 mot empirien for å forklare hva mine funn innebærer.

Det avsluttende kapittel 6 besvarer forskningsspørsmål 2. Her vil jeg drøfte de funn jeg gjorde i kapittel 4 og 5, og trekke noen samlende konklusjoner. Jeg vil vise klyngetrekk i regionens næringsliv som kan gi verdifulle innspill til prosjektet, og som kan være avklarende i forhold til prosjektets strategivalg. Drøftingene og konklusjonene er ment å gi innspill til hvordan prosjektet Vintersportsregionen Lillehammer kan utnytte kunnskapen om omgivelsesfaktorene i regionens næringsliv. I dette ligger gjensidige nytteeffekter. Aktiviteter i prosjektet som bidrar til å bringe bedrifter sammen i ny næringsvirksomhet, bidrar også til den overordnede målsettingen om å utvikle hele Lillehammerregionen til Europas fremste vintersportsregion på utdanning, toppidrett, arrangement og reiseliv.

2. METODE

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mitt valg av forskningsdesign og informasjonsinnhenting. Med bakgrunn i den valgte problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg vil utlede i kapittel 3, har jeg hentet inn både kvantitative og kvalitative data. Det kvantitative datagrunnlaget er hentet inn på to måter. I min delanalyse av Lillehammerregionens utvikling har jeg benyttet sekundærdata fra Statistikkbanken til Statistisk sentralbyrå. For analysen av regionens klyngetrekk har jeg gjennomført en internettbasert spørreundersøkelse til alle bedrifter i Lillehammerregionen. Det kvalitative datagrunnlaget er innhentet i intervjuer med sentrale ressurspersoner for å supplere datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen. Kapitlet vil i rekkefølge beskrive prosessen med valg av forskningsdesign, utformingen av spørreskjema, innhenting av data, analysemetode, samt refleksjoner omkring forskningskvalitet og validitet.

2. 1 Valg av forskningsdesign

Prosjektet Vintersportsregionen Lillehammer ble etablert høsten 2006, og presenterte sin prosjektrapport for Regionrådet i Lillehammer fredag 10. august 2007. Jeg hadde på dette tidspunktet ingen kjennskap til prosjektet. Prosessen som ledet til denne oppgaven startet med en artikkel om prosjektets presentasjon i lokalavisen Gudbrandsdølen Dagingen etterfølgende mandag (Vassbotten 2007). Artikkelen skilte seg fra tidligere presseomtaler om utviklingsprosjekt i regionen ved at den beskrev et prosjekt med svært ambisiøse mål, men som samtidig beskrev konkrete tiltak som var forankret i regionens fortrinn. Jeg fikk rapporten oversendt fra Erik Ulateig, direktør i Olympiaparken og en av de fire delprosjektlederne som hadde utarbeidet den. Rapportens innhold viste at dette var et relevant case for en masteroppgave. Med ambisjonen om å bli Europas mest komplette vintersportsregion, synliggjorde prosjektet at dette var et bredt sammensatt prosjekt. En sammenligning med de store vintersportsdestinasjonene i Alpene fundert på kun naturgitte forhold, ville ha slått bena under prosjektet før det hadde kommet i gang. Prosjektets fokus på utdanning, toppidrett, arrangement og reiseliv viser at prosjektgruppen tenker utover de naturgitte konkurransefortrinnene. Med min generelle interesse for regional utvikling i tillegg til den teoretiske kompetansen om innovasjon og næringsutvikling, åpnet rapporten opp for ulike perspektiver innen regional utvikling.

Med bakgrunn i rapporten utarbeidet jeg en overordnet problemstilling ut fra temaet regional utvikling. Mitt formål med oppgaven er å gjøre en studie av de regionale

fortrinnene som prosjektet tok utgangspunkt i, og ambisjonen er å skrive en oppgave som kan tjene som en mulig veileder for prosjektets videre arbeid. Jeg ønsker derfor å øke min kunnskap om disse fortrinnene ved å kartlegge klyngetrekk og innovasjonsaktivitet i Lillehammerregionens næringsliv. Teorien om næringsklynger vil bli presentert i kapittel 3. Teorigrunnlaget er velkjent, men fra tidligere forskningsmateriale vet jeg at det ikke er gjort analyser av regionens næringsliv i et klyngeperspektiv. Jeg har derfor utviklet en *beskrivende* problemstilling (Jacobsen 2005) for å skaffe ny kunnskap om dette. Problemstillingen innebærer et undersøkelsesopplegg som gir informasjon om regionens næringsliv på et gitt tidspunkt, og jeg har derfor valgt et *tverrsnittstudie* som mitt undersøkelsesopplegg.

Min hovedproblemstilling beskrevet i kapittel 1.2, vil senere i oppgaven bli utledet til to forskningsspørsmål. I mitt første forskningsspørsmål ønsker jeg å identifisere klyngetrekk i regionens næringsliv, karakterisert ved *forekomster* av mikroøkonomiske omgivelsesfaktorer og oppgraderingsmekanismer. (Disse begrepene vil bli grundig presentert i teorikapitlet.) Det andre forskningsspørsmålet er hvordan prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer” kan utnytte de identifiserte klyngetrekkene i regionens næringsliv til å oppnå sin overordnede målsetting. Oppgaven må ses i et næringsmessig perspektiv, og vil derfor ha størst relevans for de delprosjektene som er direkte relatert til næringsutvikling. Dette gjelder spesielt arrangement og reiseliv. Oppgaven vil også peke på allmenne forhold som kompetansebygging og –overføring, som vil ha relevans for alle fire delprosjekt. Min intensjon med undersøkelsen er ikke å påvise årsaks- og virkningsforhold, som her ville vært hvorvidt klyngetrekk påvirker konkurranseevnen til regionens næringsliv (Skog 2004). Hensikten er å identifisere omgivelsesfaktorer og oppgraderingsmekanismer i hele regionens næringsliv. Dette vil kreve at jeg tilnærmer meg problemstillingen med en *kvantitativ* metode, og med et *ekstensivt* undersøkelsesdesign. En kvantitativ metode innebærer at jeg vil undersøke et stort antall enheter, som i dette tilfellet gjelder alle bedrifter i regionen. En kvantitativ metode vil gi meg en grundig tallmessig dokumentasjon, men gir samtidig lite dybdeinformasjon om det temaet jeg ønsker å kartlegge. For å få en større forståelse av hvordan private og offentlige aktører innen næringsliv og regional utvikling betrakter situasjonen, trenger jeg mer nyanserte data. Dette innebærer at jeg må bruke en metode som går i dybden, og da med få undersøkelsesobjekter. Slike forutsetninger gjør at en kvalitativ metode vil være mest egnet. For å kunne besvare mine forskningsspørsmål, vil min tilnærming til oppgaven derfor være en *triangulering* av de to forskningsmetodene.

2. 2 Innsamling av data

Det neste trinnet i undersøkelsesprosessen er å velge innsamlingsmetoder som gir de data som er relevante for min problemstilling. Med en metodisk tilnærming som innebærer en triangulering av kvantitativ og kvalitativ metode, vil jeg ha behov for ulike typer data. Min første vurdering er å få rede på om jeg må samle inn nye data selv, eller om noe av det datagrunnlaget jeg trenger allerede er innsamlet. Dette er en vurdering i forhold til bruk av *primær-* eller *sekundærdata* (Jacobsen 2005). I noen tilfeller vil sekundærdata være den sentrale informasjonskilden, for eksempel ved historiske studier. Jeg vil benytte både primær- og sekundærdata i denne oppgaven. I dette delkapitlet vil jeg gjøre nærmere rede for valgte innsamlingsmetoder, innholdet i dem samt deres styrker og svakheter. Jeg vil også drøfte de vurderinger som er gjort i forbindelse med utvalg av respondenter til spørreskjemaet og intervju.

2. 2. 1 Sekundærdata

Første del av forskningsspørsmål 1 innebærer at jeg må innhente kvantitative data for å gjennomføre en delanalyse av regionens utvikling. Disse er allerede gitt i det store datamaterialet som ligger tilgjengelig i Statistisk sentralbyrå sin Statistikkbank. Jeg vil hente data fra Statistikkområde 02 (befolkning) og 10 (næringsvirksomhet) for analysen. Bruk av sekundærdata gir store kostnads- og tidsbesparelser ved at brukeren selv går inn på Sentralbyråets nettsider og lager de statistikker som hun trenger. I tillegg er dette nøytrale og pålitelige data, som ikke er farget av forskerens egne oppfatninger.

2. 2. 2 Primærdata

Andre del av forskningsspørsmål 1 er analysen av Lillehammerregionens klyngetrekk, og den utgjør oppgavens hoveddel. Min datakilde blir for dette formålet primærdata som innhentes i et spørreskjema. Et spørreskjema er en samling av standardiserte spørsmål om et avgrenset tema til et nærmere bestemt utvalg. Hensikten er å innhente lett systematiserbar informasjon som kan legges inn på en datamaskin og bearbeides, slik at mange enheter kan analyseres (Jacobsen 2005). Det er en velegnet metode når man ønsker å få en presis beskrivelse av omfanget eller hyppighet av et fenomen; i dette tilfellet klyngetrekk i regionens næringsliv. Spørreskjemaets åpenbare fordeler er at det er egnet for store utvalg av respondenter. Ofte vil et utvalg befinne seg i et geografisk spredt område, for eksempel i en kommune, fylke eller sågar i en nasjon. Et spørreskjema vil derfor gi mindre arbeidsbelastning for forskeren ved at det er enkelt å distribuere ut til respondentene. I motsetning

til et intervju, har respondenten frihet til å svare når det passer henne (dog innenfor en oppgitt tidsfrist). Samtidig er respondenten ikke i kontakt med forskeren når spørreskjemaet fylles ut. Dette sikrer at respondenten ikke kan ledes av forskeren til ”ønskede” svar. Ulempen er at forskeren ikke kan veilede respondenten hvis det er uklarheter i spørreskjemaet. Ved å bruke et spørreskjema er det også en risiko for at svarprosenten blir lav, fordi respondenten finner skjemaet for omfattende eller uaktuelt for seg eller sin bedrift eller ikke er motivert til å svare.

Det ligger et stort forarbeid i å utarbeide et godt spørreskjema. Før en spørreundersøkelse utarbeides, er det derfor viktig å bruke god tid i planleggingsfasen. Jacobsen (2005) peker på tre forhold som er sentrale i planleggingen før utarbeidelsen av spørreskjemaet:

- De teoretiske begrepene som skal måles, er ofte vage og upresise. Disse må konkretiseres (operasjonaliseres) for at begrepene skal gi mening til respondenten.
- Spørsmålene må utformes med konkrete svaralternativer, slik at respondenten ikke kan avgi et annet svar enn det hun mener.
- Forskeren må bestemme seg for hvilken form spørreundersøkelsen skal ha; gjennom personlig intervju, telefonintervju, i papirutgave sendt pr. post eller på internett.

På grunn av sammenfallende tema, teorigrunnlag og utvalg av respondenter, har jeg samarbeidet med en student fra det samme studiet. Vi har i praksis hatt en felles løsning som omfatter både den kvantitative og kvalitative metoden. Dette omfatter planlegging, utarbeiding og utsending av spørreskjemaet, innsamling og bearbeiding av det kvantitative datagrunnlaget, samt planlegging og gjennomføring av intervju og til slutt bearbeiding av det kvalitative datagrunnlaget.

Vi har lagt mye tid i å operasjonalisere det teoretiske grunnlaget. Klyngebegrepet er kjent for mange, men det er grunn til å anta at Porters teorier er mindre innarbeidet i de fleste små og mellomstore bedrifters forretningsstrategi. Vi har derfor etterstrebet å holde et relativt teorinøytralt spørreskjema hvor hovedtemaene er lett gjenkjennelige. Som en innledende forklaring til spørsmålene om innovasjonsaktivitet har vi lagt spesiell vekt på å forklare innovasjonsteori ved å vise til konkrete eksempler.

Vi har definert vårt utvalg til å omfatte alle bedrifter i Lillehammerregionen med to eller flere ansatte, og har brukt betydelige ressurser på å skaffe oppdaterte lister fra de tre

kommunenes næringsavdelinger. Vi har kvalitetssikret listene ved å både sjekke med Foretaksregisteret¹³ for å få bekreftet bedriftens eksistens, samt at vi har fulgt opp med telefoner for å få oppdaterte e-postadresser. Etter en grundig gjennomgang har vi nådd et spørreutvalg på ca 450 bedrifter, og med dette omfanget gir valget seg selv om hvordan spørreskjemaet skulle distribueres. Internettbaserte spørreskjemaer gjør distribusjonsprosessen svært effektiv, og har med utbredelsen av internett blitt en foretrukket metode. HiL har til dette formålet stilt en studentlisens av verktøyet QuestBack¹⁴ til vår disposisjon. Verktøyet fungerer slik at det sendes en e-post til respondenten, som ledes til spørreskjemaet via en lenke på internett. Besvarelsen lastes inn på brukerens klient umiddelbart etter at respondenten har sendt det utfylte spørreskjemaet, og programvaren bearbeider data som prosentfordelinger, tabeller og gjengitte tekster der det stilles åpne spørsmål.

Med utgangspunkt i det nevnte teoridokumentet, har vi utarbeidet spørsmål som på best mulig måte dekker de seks omgivelsesfaktorene, og elementer fra de tre oppgraderingsmekanismene. Gjennom to svært hektiske måneder jobbet vi kontinuerlig med å utvikle spørreskjemaet, herunder også to møter med vår veileder for å få innspill med hensyn på spørsmålsstillinger og hvilke svarkategorier vi burde benytte. Som innledning til spørreskjemaet har vi en kort presentasjon om oss selv, vårt studie og hensikten med undersøkelsen. Vi har presisert at alle besvarelser er anonyme. Spørsmålene er gruppert i syv hovedtema, som også er gjengitt som overskrift i det nettbaserte spørreskjemaet:

- Bakgrunnsinformasjon om bedriften
- Konkurrans- og samarbeidsforhold i bedriftens marked
- Markedsforhold for bedriften
- Faktorforhold (tilgang til innsatsfaktorer for bedriften)
- Kompetanseoverføring
- Andre faktorer (synet på myndigheter og offentlige aktører, kunnskap om og forventninger til prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”, opplevelse av regional kultur for nyskaping og innovasjon, næringsutvikling og suksess)
- Innovasjonsaktivitet

Innen metodelæren opereres det med tre ulike målenivå som utløses av måten spørsmålet stilles og hvordan svaralternativene utformes (Jacobsen 2005). Kategorisvar av typen ”ja”

¹³ Om Foretaksregisteret: <http://www.brreg.no/registre/foretak/>, 15.05.08

¹⁴ Om QuestBack: <http://www.questback.no/?gclid=CNutxPL-pZMCFQFaMAodKkr0oA>, 14.05.08

eller ”nei” gir et *nominalt* målenivå som brukes til å gruppere enheter i ulike kategorier. Det neste nivået kalles *ordinalt* målenivå, og gir rangordnede svar av typen ”Svært god”, ”God”, ”Middels”, ”Dårlig” og ”Svært dårlig”. Den tredje typen er *metriske* svaralternativ, som gir et *forholdstallnivå*. Dette gir en mer presis rangordning enn det ordinale nivået, og grupperer svaralternativene i tall. Et metrisk svaralternativ kan for eksempel gruppere forbrukere etter antall innkjøp av dagligvarer på ukentlig basis, ved å oppgi alternativene 1, 2, 3, 4, osv. I kvantitativ metode kan det også benyttes *åpne svaralternativer*, som gis når man ikke har tilstrekkelig oversikt over tenkelige svaralternativer, eller det er så mange alternativer at det ikke ville ha vært tjenlig å gjengi dem i spørreskjemaet. For å få dekket så mange kategorier som mulig uten å benytte helt åpne spørsmål, kan det i stedet listes opp noen svaralternativ som forventes å være de mest utbredte kategoriene. Disse kan eventuelt suppleres med åpen plass for at respondenten kan skrive inn det alternativet hun mener passer.

Vi har i vår spørreundersøkelse benyttet en kombinasjon av kategorisvar, rangordnede svar og åpne spørsmål. De sistnevnte er en kombinasjon av faste alternativ (for eksempel bransje), og helt åpne svaralternativ hvor respondenten kan svare med egne formuleringer (for eksempel spesifisering av innovasjonsaktivitet). Vi mener at vi på denne måten både får kvantifiserbare data som kan avdekke klyngetrekk, og skaffer nyansert informasjon som kan underbygge de konklusjoner som trekkes.

Etter et stort antall rettelser, endringer og tillegg har vi utarbeidet et spørreskjema som vi mener dekker de syv nevnte hovedtemaene. Det inneholder totalt 48 spørsmål med lukkede og åpne svaralternativer. Spørreskjemaet er gjengitt i sin helhet som vedlegg. Vi innrømmer at det store omfanget har skapt en viss skepsis. Selv om det ikke foreligger noen skrevet regel om ideell lengde på et spørreskjema, tyder empiri på at svarprosenten går ned med stigende omfang og kompleksitet på spørreskjemaet (2005). Ifølge Haraldsen (1999) bør et spørreskjema ha maksimum 12 sider og 100 spørsmål. Vi mener at spørreundersøkelsen har funnet en form og et omfang som står i forhold til omfanget i våre problemstillinger, og har derfor ikke foretatt noen reduksjoner i omfang før vi distribuerte undersøkelsen. Vi har ikke lagt inn tvungen svaravgivelse i skjemaet, da vi vurderer at dette kan bidra til at respondenten ikke vil gjennomføre undersøkelsen. På den annen side kan vi da risikere frafall ved at respondenten hopper over de spørsmålene hun ikke er interessert i å svare på.

Spørreskjemaet ble distribuert fra Questback og lå ute ca. en uke. Det ble også lagt inn en automatisk purring to dager etter opprinnelig utløpsdato, slik at maksimal responstid ble 10 dager. Av totalt 450 respondenter på invitasjonslisten, fikk vi 59 feilmeldinger i retur, grunnet ukjent e-postadresse. Det totale utvalget ble derfor redusert til 391 bedrifter. Av disse responderte 99 bedrifter, som utgjør en svarprosent på 25,3 av utvalget som faktisk mottok undersøkelsen. Vi oppfatter dette som tilfredsstillende, og jeg begrunner dette senere i dette kapitlet.

2. 2. 2 Oppfølgende intervjuer

Med utgangspunkt i vårt valg av en triangulering mellom kvantitativ og kvalitativ metode, har vi forberedt de oppfølgende intervjuene parallelt med utviklingen av spørreskjemaet. Vår hensikt med de personlige intervjuene, er å skaffe supplerende informasjon som kan belyse de funn som vi gjør i spørreundersøkelsen.

I forbindelse med intervjuer nevnes gjerne to typer intervjuobjekter; *respondenter* og *informanter*. En respondent betraktes som en person med direkte kjennskap til et tema; i dette tilfellet bedriftene vi har undersøkt. En informant representerer ikke selv gruppen av bedrifter vi har undersøkt, men har god kunnskap om temaet (Jacobsen 2005). I denne sammenheng er dette representanter fra Regionrådet, HiL, kommunenes næringsavdelinger og to representanter for Sjusjøen/Natrudstilen og Kvitfjell. Disse to destinasjonene er tatt med fordi "Vintersportsregionen Lillehammer" har definert dem som viktige reiselivs- og arrangementsaktører, og fordi de av reiselivsmarkedet betraktes som del av regionen. Vi har også intervjuet to respondenter, hvorav én også har et engasjement i prosjektet. Dette er én representant fra Olympiaparken, og én representant fra bedriften Hafjell Resort.

Det personlige intervjuet har flere fordeler. En respondent eller informant vil i et personlig intervju få en friere spørsmålsstilling, og må ikke holde seg til rigide svarkategorier. Den som intervjues kan utdype og forklare, og få fram en "riktig" forståelse av den empiri som kommer til uttrykk i spørreskjemaet. Den enkelte respondents fortolkninger av og meninger om empirien fra spørreskjemaet gir mer nyanserte data, og vil kunne øke forståelsesgraden til forskeren. Samtidig har metoden sine åpenbare ulemper. Intervjuer er tidkrevende, og medfører at forskeren må gjøre et begrenset utvalg av respondenter eller informanter. Dette kan gå på bekostning av kvaliteten i det innsamlede materialet. En

annen problemstilling som er relevant for intervjuer, er at fleksibiliteten i intervju-situasjonen kan medføre at forskeren ikke får strukturert informasjonen.

Den kvalitative datainnsamlingen er gjennomført som *strukturerte intervjuer* (Johannessen, Tuftes&Kristoffersen 2006). Dette er en intervjuform hvor tema og spørsmål er formulert på forhånd. For å sikre en lik fremgangsmåte, har vi utarbeidet en intervjuguide. Denne er gjengitt i sin helhet som vedlegg til oppgaven. Intervjuguiden inneholder 15 spørsmål som dekker de syv hovedtemaene, og som er gruppert i henhold til rekkefølgen fra spørreskjemaet. Vi har innledet intervjuet med en kort presentasjon av oss selv og hensikten med intervjuet. Informantene har også fått opplyst at intervjuet blir spilt inn som en lydfil, og har kunnet reservere seg mot dette. Før hvert tema har vi gitt en kort presentasjon av empirien fra spørreskjemaet. Deretter har vi stilt de tilhørende spørsmålene, hvor vi har bedt informantene kommentere og utdype empirien. Vi har gjennomført syv intervjuer med totalt ni informanter. Intervjuene har hatt en varighet på én til en og halv time, og alle intervjuer har blitt spilt inn som lydfil. På grunn av begrensede tidsressurser har vi ikke foretatt en fullstendig transkribering av tekstene, men vi har laget referater på bakgrunn av lydopptakene.

2. 3 Analysemetode

Den valgte trianguleringen åpner for både kvantitative og kvalitative dataanalyser. Forskningsspørsmål 1 innebærer en todelt analyse, hvor deskriptiv statistikk anvendes både for å analysere regional vekstkraft og klyngetrekk.

Regionens vekstkraft vil bli analysert og drøftet på grunnlag av de tre indikatorene nevnt i kapittel 1.3. Analysen av robusthet og livskraft presenteres i tabellform med grunnlag i demografiske data. Jeg gjennomgår regionalt bosettingsmønster, regional befolkningsvekst og forventet befolkningsutvikling i form av befolkningsframskrivning. Videre skal jeg presentere strukturendringer i regionens befolkning i form av endringer i alders- og kjønns sammensetningen. Det benyttes statistikk fra 1997 og 2007, slik at jeg viser utviklingen i et tiårsperspektiv. Lillehammerregionens verdier vil bli sammenlignet med Norge for å vurdere regionens utvikling i et nasjonalt perspektiv.

For analysen av regionens konkurransevne, vil jeg benytte ulike næringsstatistikk for 2000 og 2006 (som er sist oppdaterte næringsstatistikk) for å vise sysselsettingsutviklingen i Lillehammerregionens næringsliv de siste seks årene. Dette vil jeg først gjøre på

overordnet nivå for alle næringer, og deretter for enkelte næringer for å belyse noen interessante utviklingstrekk. Jeg vil kartlegge regionens næringsstruktur for å beregne konsentrasjon av enkelte næringer, næringer i vekst og i tilbakegang. Gjennom en skift-andelsanalyse vil jeg beregne regionens konkurransevne i forhold til landet for øvrig. Dette vil både bli beregnet for alle næringer, og for utvalgte næringer med særlig relevans for oppgaven.

Analysen av regionens klyngetrekk vil bli gjennomført som *univariate* og *bivariate analyser* (Jacobsen 2005). Dette er de enkleste formene for kvantitativ dataanalyse. En univariat analyse beskriver én og én variabel av gangen. Måleenhetene kan være forskjellige, for eksempel i form antall bedrifter som har inngått samarbeidsavtaler med andre bedrifter eller hvor mange som kjenner til prosjektet Vintersportsregionen Lillehammer. En bivariat analyse ser på forholdet mellom to variabler og i hvilken grad disse samvarierer. Et aktuelt eksempel i oppgaven er hvor mange av bedriftene i én kommune som har inngått samarbeidsavtaler med andre bedrifter. Den univariate dataanalysen i kapittel 5 vil bli presentert som deskriptiv statistikk som viser absolutte og relative tall i tabellform eller figurer. Den bivariate analysen vil bli presentert i krysstabeller, hvor jeg påviser samvariasjon mellom bestemte variabler. QuestBack forenkler jobben med den univariate analysen, ved at den genererer rapporter som presenterer datasettene både i figur- og tabellform. I tillegg kan datasettet fra rapporten lastes direkte inn i statistikkprogrammer som SPSS og NSD Stat for å lage krysstabeller.

Det andre forskningsspørsmålet skal angi hvordan prosjektet kan utnytte kvalitetene i regionens næringsliv i sin videre prosess med å gjøre regionen til Europas mest komplette vintersportsregion. Jeg kommer til å anvende kvantitative data fra spørreundersøkelsen og kvalitative data fra intervjuene for å drøfte dette spørsmålet. Mitt utgangspunkt for den kvalitative analysen er råmateriale i form av ca 7 timer med lydopptak og referater fra de syv intervjuene. Med de tidsressurser jeg har til rådighet, må jeg begrense meg til å kun analysere referatene. Den kvalitative analysen av intervjuene vil gi meg kvalitativ dybdekunnskap ved at jeg kan hente ut sitater, og utdype poenger som ikke fremkommer i den deskriptive statistikken. Dette er datamateriale som både vil bli anvendt i kommentarene til analysen av klyngetrekk, og i drøftingen av forskningsspørsmål 2.

Kvalitativ forskning dreier seg om å få fram *meningsinnholdet* i teksten (Johannessen, Tufte&Kristoffersen 2006). Det finnes en mengde tilnærminger for å analysere kvalitative data, blant annet:

- Analyse av meningsinnhold (analyse i fenomenologiske studier)
- Grounded theory; utvikling av teorier ut fra empirisk materiale
- Analyse av etnografiske studier, hvor forskerens fortolkning og oppfatning av data genererer konklusjoner
- Beretningsanalyse, hvor informantene gir framstillinger av erfaringer og viktige hendelser i form av beretninger og fortellinger

Jeg vil i oppgaven anvende et *fenomenologisk design*. Det finnes flere analysemetoder innen fenomenologiske studier, og jeg vil gjennomføre en begrenset analyse av meningsinnhold (2006). Denne metoden involverer følgende arbeidstrinn (Berg 2007):

- Datainnsamling, hvor notater og intervjuer gjøres om til utskrifter
- Tekstmaterialet gis teoretisk utledede koder (deduksjon), eller empirisk utledede koder gjennom tekstmaterialet (induksjon)
- Kodene klassifiseres i kategorier eller temaer
- Datamaterialet sorteres etter disse kategoriene for å avdekke gjentakende utsagn, mønstre, sammenhenger, fellestrekk og forskjeller mellom de ulike intervjuene eller notatene
- Det sorterte datamaterialet undersøkes for å kunne identifisere meningsfulle mønstre i datagrunnlaget
- Identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier

Med utgangspunkt i nedtegnede referater fra de strukturerte intervjuene, vil jeg utlede empiriske (induserte) koder. Jeg vil så sette opp en matrise hvor jeg klassifiserer disse kodene i ulike temaer. Matrisen vil også telle antall forekomster av de ulike kodene, slik at jeg danner meg mønstre av hvor utbredt meningene er. Disse mønstrene vil jeg benytte i oppgavens drøfting, hvor jeg gjengir noen av informantenes oppfatninger og meninger.

2. 4 Validitet og reliabilitet

I alle vitenskapelige studier er det sentralt at empirien må tilfredsstillende to krav (Jacobsen 2005). Det ene er at empirien må være gyldig og relevant (valid). Dette innebærer at de fremskaffede dataene må være dekkende for undersøkelsens problemstilling. Validiteten deles inn i tre komponenter; *begrepsgyldighet*, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*.

Begrepsgyldighet vil si at vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Et spørreskjema som inneholder irrelevante spørsmål i forhold til tema og problemstilling, vil redusere begrepsgyldigheten. Intern gyldighet dreier seg om vi faktisk har empiriske funn som kan underbygge den konklusjonen vi trekker. Ekstern gyldighet vil si at resultatene fra en undersøkelse er gyldige også når undersøkelsen anvendes i andre sammenhenger. I denne oppgaven vil det si at, gitt en identisk metode, ville en undersøkelse om klyngetrekk i Gjøvikregionen ha gitt tilsvarende konklusjoner. Dette kalles også for undersøkelsens *overførbarhet*.

Videre må empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel), uten målefeil. Dette innebærer at vi faktisk skal kunne stole på de konklusjoner som er trukket i undersøkelsen. Forskeren må ha brukt relevante metoder som gir korrekte målinger, og som ville ha gitt samme resultat om undersøkelsen ble gjennomført på nytt. Sagt med andre ord: Undersøkelsen må gjennomføres med riktig metode, og den valgte metoden må gjennomføres på korrekt måte.

Jeg vil nå kort redegjøre for undersøkelsens validitet og reliabilitet, og vil drøfte i hvilken grad disse kravene vil bli tilfredsstilt i de tre analysene jeg skal gjennomføre.

Jeg har allerede redegjort for min bruk av sekundærdata fra Statistikkbanken, som skal analysere tre indikatorer for regional vekst. Gjennom dokumentstudier har jeg funnet de tre indikatorene som jeg mener er de mest relevante for analysen, noe jeg vil redegjøre for i kapittel 4. Jeg mener derfor at analysen har en stor begrepsgyldighet, ved at jeg har tre konkrete måleindikatorer. Videre mener jeg at analysen har en stor grad av intern og ekstern gyldighet. Innholdet i tabellene er generert fra Statistikkbanken, og brukergrensesnittet gir gode definisjoner på hvilke tabeller som skal brukes og hva de inneholder. Statistikkbanken baserer seg på data fra bedrifter og offentlige etater, som sendes inn på ferdige skjemaer eller flate filer via Altinn-portalens¹⁵. Dette sikrer høy grad av reliabilitet, ved at data som for eksempel årsregnskap fra bedrifter kan dobbeltsjekkes.

Spørreskjemaet som vi utarbeidet for vår undersøkelse blant bedriftene, har vært gjenstand for mange korrigeringer. Spørsmålene har blitt gradvis innsnevret for å øke presisjonsgraden, og gjennom prosessen med utarbeidelsen har vi hele tiden søkt å operasjonalisere teorigrunnet i spørsmålene. Vi mener derfor at undersøkelsen har høy begrepsgyldighet.

¹⁵ Om Altinn: <https://www.altinn.no/no/>, 16.05.08

Et ankepunkt er dog den tiden vi har hatt til rådighet. Med ytterligere tre måneder ville vi ha oppnådd en bedre kvalitet gjennom en bedre operasjonalisering, og vi ville kunnet redusere omfanget i skjemaet. For å oppnå en måling som sikrer ekstern gyldighet, har vi lagt vekt på å utvikle metriske svaralternativer (Jacobsen 2005). Dette gir lite rom for at respondenten kan vri sine svaralternativ i noen bestemt retning, ettersom spørreundersøkelsen med stor sannsynlighet gir svaralternativer som er dekkende for hennes oppfatning av virkeligheten. Spørsmålene med utfyllingsalternativer kommer som etterfølgende spørsmål, og gir utfyllende informasjon til standpunkt respondenten allerede har bekreftet i det foregående spørsmålet. Vi mener også at undersøkelsen har en god ekstern kvalitet. Den anvendte teorien er godt innarbeidet, og gir derfor allmenn gyldighet for tilsvarende undersøkelser i andre utvalg.

Undersøkelsens pålitelighet går på den metode vi har anvendt for å fremskaffe data, og om vi har noen åpenbare målefeil i undersøkelsen som gjør at også resultatene blir feil. Som nevnt over har vi anvendt QuestBack for både distribusjon av spørreskjemaet, og den etterfølgende datainnsamling og –analyse. Jeg mener at en automatisert dataanalyse gir en høyere presisjon, fordi risiko for menneskelige feil elimineres. På den annen side er det en generell svakhet ved selvutfylling at forskeren ikke har mulighet til å gi utfyllende informasjon til respondentene når de fyller ut skjemaet. På tross av det vi betrakter som konkrete spørsmål med like konkrete svaralternativer, kan respondenter allikevel legge forskjellige betydninger i det samme begrepet. Vi har hatt en stor frafallsprosent, først gjennom den store mengden av returnerte e-postmeldinger. Allerede her har undersøkelsen en frafallsprosent på 13, som svekker troverdigheten noe i og med at dette er et relativt lite utvalg. En svarprosent på 25,3 er åpenbart lavt, men vi har allikevel betegnet den som positivt høy. De fleste bedrifter mottar en stor mengde e-postmeldinger hver dag, og vi tar derfor svarprosenten som et tegn på at undersøkelsen oppfattes som interessant og relevant for deres virksomhet.

Hvor lav skal svarprosenten bli før det gir en lavere reliabilitet til undersøkelsen? Det finnes det faktisk ingen gode fasitsvar på. En tommelfingerregel opererer med en svarprosent over 70 som meget godt, over 60 som godt og over 50 som tilfredsstillende (Jacobsen 2005). Ut fra en slik vurdering, har vår undersøkelse en utilstrekkelig svarprosent i forhold til reliabilitet. Allikevel er dette en grov forenkling, da det viktige er å vite *hvem* som faller fra, ikke hvor *mange*. Vi har en god oversikt over hvilke bedrifter som ligger i det totale utvalget, og vi vet også av prosentfordelinger hvor mange bedrifter innen

den enkelte bransje som har svart på undersøkelsen. På grunn av at QuestBack anonymiserer svarene, vet vi ikke hvilke bedrifter som har falt fra, og hvilke som har besvart undersøkelsen. Dette bidrar til en svakhet i respondentgruppens *representativitet*, om de bedriftene som har besvart er representative for bedriftene som fikk undersøkelsen tilsendt.

I kapittel 2.3 har jeg redegjort for bruken av en begrenset kvalitativ metode for løsning av forskningsspørsmål 2. På tross av den forenklete metoden, mener jeg at kravene til validitet og reliabilitet langt på vei oppfylles. For det første har vi gjennomført strukturerte intervjuer med utgangspunkt i empiri, og hvor alle informanter er kjent med og kan operasjonalisere klyngeteorien. Vi har i våre intervjuer presentert empirien for informantene, og har slik oppnådd en *respondentvalidering* (2005). Med dette menes at informantene uavhengig av hverandre bekrefter om empirien stemmer overens med deres antakelser, og knyttes til undersøkelsens *autensitet*. Dette innebærer at informantene har oppfattet empirien som sann og realistisk.

Jeg mener videre at vi har gjennomført intervjuer med det rette utvalget av ressurspersoner. Formålet var å innhente informasjon som ikke kommer fram i spørreundersøkelsen, og dette har vi oppnådd fordi vi har intervjuet personer fra reiselivsnæringen, offentlige aktører innen region- og næringsutvikling, prosjekt Vintersportsregionen Lillehammer og kunnskapsmiljøet ved HiL. Alle personer har nærhet til og kunnskap om det fenomenet som jeg ønsker å undersøke. Selv om intervjuet er gjennomført i strukturert form, har informantene blitt gitt muligheter for å komme med personlige synspunkter som ikke er regulert av intervjuguiden.

Et tredje kriterium for å vurdere den kvalitative undersøkelsens validitet, er at det er laget kategorier som er gyldige i forhold til de temaer som er gjennomgått i intervjuene. Ved bruk av en intervjuguide har vi allerede strukturert intervjuet etter temaene fra spørreundersøkelsens empiri, og det har derfor forenklet kategoriseringen av datamaterialet. Et ankepunkt er at vi kun har skrevet referater fra intervjuene, noe som medfører en lavere detaljeringsgrad i informasjonen enn ved en transkribering.

Pålitelighet i kvalitative undersøkelser går på i hvilken grad undersøkelsesmetoden har påvirket selve resultatet (Jacobsen 2005). I dette ligger en erkjennelse av at informantene kan påvirkes av forskeren, samtidig som forskeren kan bli påvirket av informanten i intervjusituasjonen. Jeg mener at resultatene som framkommer i min kvalitative analyse

har tilfredsstillende pålitelighet. Dette vil jeg begrunne med to forhold: Det strukturerte intervjuets styrke er at det ikke så lett oppstår relasjoner mellom forsker og informant. Vår bruk av intervjuguide har gjort at samtalen har forløpt planmessig og formelt, og i henhold til vår fastsatte tidsplan. Det uformelle innholdet har begrenset seg til en kort innledende samtale før selve intervjuet har startet. Videre har opptak på lydfil for senere avspilling og referatskriving gitt en vesentlig mer presis nedtegning og analyse av data enn hvis vi hadde skrevet ned notater under intervjuet. I stedet kunne vi konsentrere oss om gjennomføringen av selve intervjuet.

3. TEORI

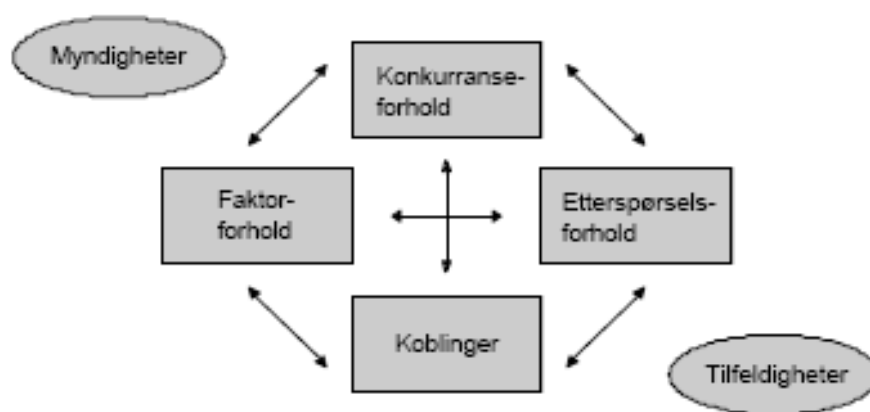
I dette kapitlet vil jeg gjøre nærmere rede for teorien om næringsklynger, som med bakgrunn i oppgavens hovedproblemstilling vil bli sentral i den videre drøfting og analyse. Jeg vil presentere *diamantmodellen*, en velkjent modell som forklarer de ulike omgivelsesfaktorenes påvirkning på regional konkurransekraft. Den enkelte faktor vil bli nærmere drøftet, før jeg utvider modellen med tre oppgraderingsmekanismer. Disse mekanismene er en direkte følge av styrken i diamantens omgivelsesfaktorer, og jeg vil forklare sammenhengene mellom dem. Jeg vil også gi eksempler på sterke næringsklynger, før jeg til slutt i kapitlet vil formulere to forskningsspørsmål.

3. 1 Mikroøkonomiske næringsomgivelser: Porters diamantmodell

På slutten av 1980-tall ledet Harvard-økonomen Michael Porter¹⁶ et stort internasjonalt forskningsprosjekt som søkte å kartlegge hvorfor enkelte regioner opplever sterk og vedvarende vekst i den globale konkurransen. Et viktig funn var at suksessrike regioner ofte var kjennetegnet av konsentrasjoner av relaterte bedrifter. Porter sammenfattet resultatene fra dette prosjektet i boken *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Denne boken har dannet en av de mest innflytelsesrike retningene innenfor fagområdet regional konkurransekraft; Porters teorier om *næringsklynger* eller ”*clustre*”. Porter har i *The Competitive Advantage of Nations* et nasjonalt perspektiv; det vil si at han prøver å forklare nasjonenes konkurransekraft. I følge Porter forklares nasjonenes suksess med antall forekomster av lokale bedrifter innen relaterte næringer i det enkelte land, såkalte *klynger*. Den konkurranseevne disse lokale bedriftene utvikler på hjemmebane, skaper grunnlaget for deres konkurranseevne i en global økonomi. Hans mest kjente modell er i

¹⁶ Om Michael Porter: http://no.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter, 03.05.08

denne forbindelse ”diamanten”. Modellen er utledet fra fire mikroøkonomiske omgivelsesfaktorer, som beskriver de næringsomgivelser en bedrift er omgitt av. Dette er *konkurranses-, etterspørsels- og faktorforhold og koblinger*. Suksessrike næringer kjenntegnes av en selvforsterkende vekst som drives fram av disse næringsomgivelserne, og Porter brukte disse faktorene som bakgrunn for å forklare en nasjons suksess innenfor bestemte næringer. I tillegg til disse fire omgivelsesfaktorene vektlegger også Porter to mer perifere faktorer betydning; *tilfeldigheter og myndigheter*. Porters diamant sammenfatter disse seks næringsomgivelserne, og viser sammenhengene mellom dem.



Figur 3: Porters diamantmodell.
Kilde: (Porter 1990)

Porter fortsatte sin forskningsvirksomhet om næringsklynger utover 1990-tallet, i en periode hvor verdensøkonomien ble stadig mer global. Denne utviklingen har satt sitt preg på ”den nye” klyngeteorien til Porter. Fra et overordnet nasjonalt nivå hvor næringsklynger ble betraktet innenfor globale økonomier og produksjonssystemer, ser Porter nå næringsklynger på forskjellige regionale nivåer. Regionen kan her forstås på ulike nivå, fra det vi tradisjonelt oppfatter som regioner til flernasjonale områder som EU. Klyngene kan derfor være betydelig mindre i forhold til antall aktører og geografisk utbredelse i Porters nyere teorier. Han er nå mer opptatt av koblingen mellom bedriftenes strategier og valg av lokalisering for sin drift. Ifølge denne reviderte klyngeteorien vil bedriftene nå søke å etablere seg der det allerede er en konsentrasjon av relaterte næringer. (Gertler, Clark&Feldman 2000).

En godt fungerende næringsklynge er både avhengig av at de seks omgivelsesfaktorene finnes, og at det er et samspill mellom dem. Dette illustreres ved pilenes dobbelte

retninger. Jeg vil nå gi en kort drøfting av de enkelte omgivelsesfaktorene, og hvordan de påvirker næringsklynger. Torger Reve har i artikkelen *15 år med klyngestudier – hva har vi lært?* (2007) beskrevet de fire opprinnelige omgivelsesfaktorene, som han betrakter som endogent gitte variabler.

Konkurranseforhold beskriver konkurransen blant bedriftene i næringsklyngen. Porter betrakter en fullkommen konkurranse som en betingelse for å utvikle bedriftenes konkurranseevne. Ufullkommen konkurranse vil gjøre bedriftene mer selvtilfredse, og mindre offensive i forhold til å forberede seg på en fullkommen konkurransesituasjon. Reve identifiserer følgende fem variabler under konkurranseforhold (2007):

- **Konkurransetype:** En fullkommen konkurranse er i seg selv en forutsetning for å danne en næringsklynge. En monopol- eller duopolsituasjon innebærer at en eller to bedrifter fullstendig dominerer et marked, hvilket ikke vil gi noe insentiv for en mindre bedrift å flytte sin virksomhet dit.
- **Konkurransestructur:** I en næringsklynge med mange og like store konkurrenter vil bedriftene ofte finne det gunstig å innlede samarbeid, for eksempel innen markedsføring og salg i utenlandske markeder. Et slik eksempel er TotAl-gruppen¹⁷ som er en nettverksorganisasjon for lettmetallsbearbeidende bedrifter i Gjøvik-regionen.
- **Kapasitetsproblemer:** I en næringsklynge med mange små og mellomstore bedrifter vil det ofte ikke være kapasitet i den enkelte bedrift til å gjennomføre salgs- og markedsføringskampanjer rettet mot nye markeder. En slik situasjon vil framtvinge samarbeidsløsninger. Et typisk eksempel for reiselivsnæringen er destinasjonsselskaper som Lillehammer Turist¹⁸.
- **Inngangs- og utgangsbarrierer:** Høye etablerings- og avviklingskostnader vil hindre bedrifter i å flytte virksomheten. Klyngedannelser vil kunne redusere disse barrierene gjennom at det etableres samarbeid om for eksempel oppsetting av nærings- og lagerbygninger.
- **Spillsituasjoner:** I en næringsklynge vil bedriftene ha en større grad av tillit til hverandre. Denne tilliten innebærer at bedrifter ikke så raskt vil ta forholdsregler for å demme opp for konkurrentenes strategi.

¹⁷ Om TotAl-gruppen: <http://www.total-gruppen.no/>, 02.05.08

¹⁸ Om Lillehammer Turist: <http://www.lillehammerturist.no/norsk/sommer/index.htm>, 02.05.08

Etterspørselsforhold beskriver størrelsen, veksten og andre forhold i det markedet som næringsklyngen opererer på og er en del av. Reve har for denne omgivelsesfaktoren identifisert følgende fem variabler:

- **Markedsstørrelse og markedsutvikling:** Et visst markedsvolum er nødvendig for å kunne ta ut stordriftsfordeler. Med en forventet vekst i markedet, vil bedriftene satse mer på produktutvikling og FoU-aktiviteter.
- **Internasjonale markedsforhold:** Den globale økonomien gjør mange aktører uavhengig av sitt hjemmemarked, og nye kundegrupper kommer til. Et eksempel er den raske veksten i det russiske turistmarkedet, som også regionen har profitert på.
- **Markedsadgang og distribusjon:** Det vil ofte være ressurskrevende å få tilgang til et nytt marked med allerede etablerte konkurrenter. Et typisk eksempel er eksport av sjømat fra Norge til EU, hvor EU har redusert tollsatsene for å lette markedstilgangen fra land utenfor EU. Dette hadde ikke vært mulig uten en norsk sjømatklynge med en tilstrekkelig tyngde til å påvirke politikere i Norge og EU.
- **Produktdifferensiering:** Med en større individualisering, kommer også et større behov for å tilpasse produktene til den enkelte kundegruppe. Geoturisme¹⁹ er et eksempel på en vekstnæring som destinasjoner i Norge og Lillehammerregionen har naturgitte forutsetninger for å utvikle sin virksomhet rundt.
- **Krevende, internasjonale kunder:** Næringsklynger har en tendens til å fange opp signalene fra krevende kunder raskere enn enkeltstående bedrifter. Årsaken er at kundene ofte er lokalisert i, eller nær klyngen, og de har hyppig kontakt. Et norsk eksempel er den maritime næringen på Sunnmøre, som har bygd opp sin kompetanse på spesialskip i kontakt med sine krevende kunder i den nært lokaliserte offshore-industrien. Utvikling av avanserte fiskebåter har tilsvarende bakgrunn gjennom utstrakt kontakt med fiskerinæringen.

Faktorforhold kan beskrives som de innsatsfaktorene bedriftene i en næringsklynge har tilgang på, og som de kan nyttiggjøre seg. I en globalisert økonomi har det vært en tendens til at arbeidsintensive aktiviteter har blitt utført der arbeidskraften er billigst, mens de kompetansekrevende aktivitetene utføres der arbeidskraften er mest avansert (2001). Reve identifiserer følgende fem variabler under faktorforhold som man kan måle tilgang til og pris på (2007):

¹⁹ Om geoturisme: <http://www.innovasjon Norge.no/Satsinger/Reiseliv/Geoturisme/Hva-er-geoturisme/>, 03.05.08

- Råvarer: Mange naturressurser er immobile, slik at klyngen har blitt etablert der ressursen finnes. Store reiselivsdestinasjoner er et eksempel på dette, og viser at reiseliv er en ”attraktiv næring” som utnytter regionale fortrinn.
- Spesialisert arbeidskraft: Det har vist seg at arbeidskraft er langt mer immobil enn mange andre innsatsfaktorer. Næringsklynger etablerer seg derfor der den kvalifiserte arbeidskraften finnes, og FoU-institusjoner vil ofte lokaliseres i tilknytning til klyngen.
- Kompetent risikokapital: En næringsklynge er avhengig av å ha investorer som både ser et potensial, og våger å satse kapital i usikre prosjekter. Skeikampen kan ikke betraktes som en klynge, men eksemplet er allikevel relevant: Uten Thon-gruppens satsning, ville Skeikampen og området rundt sannsynligvis hatt en stagnasjon.
- Effektiv teknologi: Næringsklynger gir også bedre tilgang på ny, og bedre utnyttelse av eksisterende teknologi. Blant annet kan bedriftene effektivisere sin drift gjennom felles IKT-løsninger.
- Industriell kunnskap og kompetanse: Spisskompetanse bygges opp gjennom lang tid, og i samhandling mellom flere aktører. Et lokalt eksempel er lettmettallklynga rundt Raufoss på Vestre Toten, hvor over hundre års kompetanseoppbygging videreføres i Raufoss Industripark²⁰.

Den siste omgivelsesfaktoren i diamanten er *koblinger* (som Reve kaller klyngeforhold). Med dette menes nærhet og tilgang til, og bruk av alle typer av aktører som kan bidra til kompetanseoverføring. Dette er kompetanse som bedriftene trenger i sin produktutvikling, produksjon og markedsføring. Disse kontaktene er også nødvendige for å kunne overføre beste praksis og nye ideer fra andre relaterte næringer. Reve identifiserer følgende fem variabler under klyngeforhold:

- Avanserte leverandører: Kunnskap overføres ofte mellom kjøpere og selgere i en sammenknyttet verdikjede. Et eksempel er bildelsproduksjon i Raufossklynga, som er utvikler komponenter til bilene i samarbeid med bilprodusentene. En slik kompetanseoverføring følger ofte med på en *vertikal kobling*, altså et kunde-leverandørforhold i en verdikjede (Reve&Jakobsen 2001).
- Gode FoU-miljø: Miljøer som SINTEF²¹ og Forskningsparken²² er viktige aktører for bedrifter som trenger tilførsel av kompetanse for å utvikle bestemte produkter eller

²⁰ Om Raufoss industripark: <http://www.raufossindustripark.no/>, 03.05.08

²¹ Om SINTEF: <http://www.sintef.no/>, 03.05.08

prosesser. Disse institusjonene kan også bidra til en større kommersialisering av produkter gjennom sine TTO-kontorer (Spilling&Alsos 2006).

- Industrielle tjenester: I en utviklet industriklynge er det ofte lokalisert bedrifter som leverer kompetansekrevende tjenester. For olje- og gassnæringen kan dette for eksempel være engineeringbedrifter.
- Kommersielle tjenester: For å utvikle en bedrift, kreves det finansielle ressurser. Et større antall bedrifter i en næringsklynge vil tiltrekke seg bedrifter innen finansielle tjenester.
- Relaterte næringer: FoU-institusjoner, industrielle og kommersielle tjenester kalles også for *faktormarkedskoblinger*. Koblinger mellom relaterte næringer innen samme næring kalles for *horisontale koblinger*, som indikerer at dette er aktører på samme nivå i verdikjeden. Dette kan være samarbeidsprosjekter i form av joint ventures, eller leverandører som konkurrerer om den samme kunden.

I tillegg til de fire omgivelsesfaktorene, betraktet Porter også de to tilleggsfaktorene *tilfeldigheter* og *myndigheter* som viktige for utviklingen av sterke næringer med høy konkurransevne (1990). Faktorene arter seg svært forskjellig. Tilfeldigheter kan i liten grad forutses og planlegges, mens offentlige tiltak og aktiviteter som regel er varslet og kjent før de iverksettes.

Tilfeldigheter er en eksogen faktor (den kommer utenfra), og har ofte ingen forbindelse til næringer eller nasjoner. I de fleste historier om sterke næringsklynger, har tilfeldigheter spilt en viktig rolle. Et eksempel fra Norge er opprettelsen av industrisamfunn som Kongsberg og Raufoss. Tilfeldigheter ville at begge samfunn fikk etablert våpen- og ammunisjonsproduksjon på 1800-tallet, og hadde en jevn utvikling inntil nedgangstider rammet begge samfunn. Porter betrakter følgende tilfeldigheter som spesielt viktige (1990):

- Viktige *oppfinnelser*; for eksempel dampmaskinen og telefonen
- Stadige *utviklinger* av bestående produkter, for eksempel skiftet fra rør- til transistorradioer
- Store *kostnadsendringer* for blant annet energikrevende produksjon. *Oljekrisen* var en tilfeldighet som skapte store kostnadmessige konsekvenser på 1970-tallet.
- Andre lands *politiske vedtak* er en tilfeldighet som ofte får konsekvenser for flere nasjoner.

²² Om Forskningsparken: <http://www.forskningsparken.no/>, 03.05.08

- Store *etterspørselsskift* i verdensmarkedet er en faktor som den globale økonomien reagerer hurtig på. Et eksempel er skiftet i etterspørselen etter mais, som har vokst radikalt i takt med bruk av biodrivstoff for bilmotorer.
- *Krigger* vil alltid gi konsekvenser utover de direkte skadevirkningene der krigenes føres. Noen leverandører vil også profitere på krigshandlinger, både innen forsvarsindustri og annen sivil produksjon.

Porter betrakter *myndighetenes rolle* som en av de viktigste faktorene for å påvirke den internasjonale konkurransevnen i en nasjons eller regions næringsliv, og viser til veksten i japansk og koreansk økonomi som uttrykk for vellykket økonomisk politikk (1990).

Myndighetene kan både påvirke – og bli påvirket av – de fire endogene omgivelsesfaktorene, og Porter betrakter derfor faktoren som dels endogen, og dels eksogen. Her er noen eksempler på dette:

- Myndighetene kan stimulere *faktorforhold* gjennom å subsidiere strømpriser for kraftkrevende enkelt næringer, gi kreditter eller finansieringsstøtte. Et eksempel på dette er DA-ordningen, som er midler fra Staten som kompensere for bortfallet av den differensierte arbeidsgiveravgiften i de kommunene som ikke fikk den gjeninnført i 2007.
- Myndighetene kan også stimulere *koblingene* i en næringsklynge ved å investere i næringsbygg, eller delfinansiere enheter som kan håndtere administrative oppgaver for en rekke bedrifter. Den viktigste offentlige aktøren i Norge er Selskapet for industrivekst²³ som har som formål å utvikle vekstsentre gjennom å investere i næringsbygg.
- På den annen side kan myndighetene selv bli påvirket av de fire faktorforholdene. En sterk regional verftsindustri som tilfellet er på Sunnmøre vil kreve at Møre og Romsdal må treffe tiltak for å utdanne flere sveisere. Opprettelsen av reiselivslinjen ved HiL var også et resultat av et behov som oppsto i næringen.

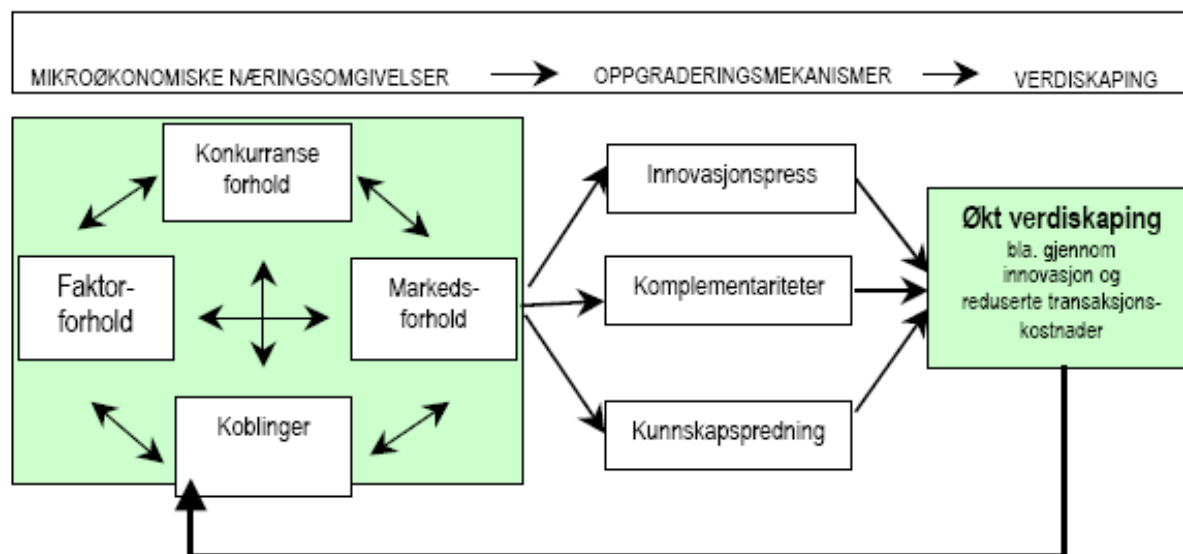
Jeg vil avrunde avsnittet om myndighetenes rolle med eksemplet Kongsberg og Raufoss. Da nedgangstidene rammet begge samfunn på 1980- og 1990-tallet, var det myndighetenes grep som reddet industristedene: Staten gjennomførte en fullstendig omstrukturering hvor de splittet opp bedrifter etter de enkelte virksomhetsområdene, og solgte sine eierandeler til

²³ Om SIVA: http://www.innovasjonstjenester.no/Om_innovasjonstjenester/SIVA/, 10.05.08

sivile bedrifter. Både Kongsberg Raufoss er i dag dynamiske industriklynger med et stort innslag av høyteknologiske næringer.

3. 2 Tilpasning av diamantmodellen: Oppgraderingsmekanismer

Jeg har så langt redegjort for de faktorer som utgjør bedriftenes næringsomgivelser. Dette er forhold som stimulerer etablering av en næringsklynge eller grupper av relaterte bedrifter. Studier av næringsklynger har dokumentert at verdiskapingen er høyere blant næringer innen ei næringsklynge enn næringer utenfor (2001). For å finne årsaken til dette, må man lete etter forhold utenfor klyngenes næringsomgivelser. Reve og Jacobsen har kalt disse forholdene næringsklyngens *oppgraderingsmekanismer*. Dette beskriver de mekanismene som skaper selvforsterkende vekst i en næringsklynge, og som oppstår der aktørene har bestemte markedsbetingelser og egenskaper. Reve og Jacobsen har identifisert tre sentrale oppgraderingsmekanismer for en sterk og velfungerende næringsklynge. De har trukket disse mekanismene inn i diamantmodellen, som får følgende omfang:



Figur 4: Porters diamant, med oppgraderingsmekanismer.

Kilde: Reve og Jakobsen (2001)

Pilene illustrerer modellens sammenhenger. Reve og Jacobsen setter et klart skille mellom næringsomgivelsene og oppgraderingsmekanismene. De betrakter næringsomgivelsene som viktige for dannelsen av en klynge, men oppgraderingsmekanismene er avhengig av at næringene og bedriftene har bestemte karaktertrekk. Gitt gode omgivelsesfaktorer og rette karaktertrekk hos næringene, vil oppgraderingsmekanismene lede til en økt verdiskaping for næringsklyngen. Verdiskapingen pløyes tilbake i næringsklyngen, for eksempel ved at økte bedriftsøkonomiske overskudd gir ressurser til å ansette flere utviklingsingeniører.

Dette vil igjen kunne initiere større innovasjonsaktivitet, og en større kunnskapsspredning blant relaterte bedrifter innen verdikjeden. Jeg vil nå presentere oppgraderingsmekanismene, og gi eksempler på næringsklynger med utviklede mekanismer.

3.2.1 Innovasjonspress

Innovasjonsteorien er knyttet til den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter²⁴, som allerede i 1911 utgav *The Theory of Economic Development*²⁵ (1983). Han argumenterer her for at all økonomisk utvikling er avhengig av innovasjon, og knytter innovasjon til entreprenøren og den entreprenørielle funksjonen. Innovasjon er altså betinget av individets (entreprenørens) evne til å skape noe nytt, og bedriftenes innovasjonsevne er som sådan summen av de enkelte medarbeidernes innovasjonsevne. Hva er dette ”nye” som innovasjon innebærer? Schumpeter beskriver innovasjon som endringer basert på *nye kombinasjoner*, som kan skje på fem måter (Spilling&Alsos 2006):

- *Produktinnovasjon*: Introduksjon av et nytt produkt; det vil si noe som forbrukerne ikke er kjent med enda (radikal), eller en ny kvalitet eller forbedring av et produkt (inkrementell).
- *Produksjonsinnovasjon*: Introduksjon av en ny produksjonsmetode; det vil si en produksjonsmåte som ikke er utprøvd i den aktuelle bransjen (men den kan være kjent i andre bransjer).
- *Markedsinnovasjon*: Å gå inn på et nytt marked; det vil si et marked der det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere; men uavhengig av om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke.
- *Prosessinnovasjon*: Utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikat i en produksjon; det vil si en råvare eller halvfabrikat som er ny i forhold til den aktuelle typen produksjon, men uavhengig av om råvaren er kjent i andre produksjoner.
- *Organisatorisk innovasjon*: Ny organisering innenfor en næring, for eksempel en monopoldannelse eller å bryte opp en monopolsituasjon.

Bedrifter som er en del av en velutviklet næringsklynge, vil oppleve et innovasjonspress. Dette presset oppstår som en følge av at utviklede klynger har en sterk konkurranse mellom de enkelte aktørene. Samtidig er det også et betydelig press fra markedet, som

²⁴ Om Joseph Schumpeter: http://no.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter, 03.05.08

²⁵ Første utgave på tysk i 1911, første engelske utgave i 1934, siste utgave i 1983

kjennetegnes av krevende kunder. Det er også en tendens til at relasjonene mellom kunde- og leverandørbedrift er tettere i næringsklynger. Den sterke konkurransen, de krevende kundene og den tettere knytningen mellom leverandør og kunde legger et press på aktørene til å innovere.

Et eksempel på en høyt utviklet næringsklynge med et vedvarende innovasjonspress, er IT-klynga i Silicon Valley²⁶ sør for San Fransisco. Området var opprinnelig produksjonssted for transistorer og integrerte kretser, men har etter hvert hele verdikjeder innen utvikling og produksjon av PC'er. En stor del av regionens vekst og utvikling, skyldes gode *faktorforhold* (ref kapittel 3.1) som spesialisert arbeidskraft. Stanford-universitetet som ligger plassert midt i regionen, har i stor grad bidratt til dette gjennom sitt høye utdanningsnivå.

3.2.2 Komplementariteter

Komplementaritet er den andre oppgraderingsmekanisme som øker verdiskapingen blant bedriftene i næringsklyngen. Forsterket verdiskaping skjer ved at bedriftene i klyngen utnytter hverandres kapasiteter, og i større grad utnytter felles ressurser. Et regionalt eksempel fra Hafjell er etableringen av sportsbutikk ved bunnstasjonen, og en ny restaurant på Mosetertoppen. Begge etableringer bidrar til å komplettere Hafjell som vintersportsdestinasjon.

Den andre effekten er knyttet til effektivitetsforbedringer gjennom en bedre utnyttelse av regionens infrastruktur. Investeringer i vei, jernbane, flyplass og havner blir lønnsom når det er en viss mengde virksomheter som benytter dem. Det skjer en oppgradering når for eksempel infrastrukturen gjennom hele Gudbrandsdalen utbedres gjennom en storstilt utbygging av E6. Denne offentlige investeringen vil kunne gi selvforsterkende vekst i flere trinn: Reiselivsbedriftenes omsetning øker fordi økt kundetilgjengelighet driver etterspørselen opp. Samtidig vil markedet utvides, og nye reiselivsbedrifter vil finne det attraktivt å etablere seg i distriktet.

Reve og Jacobsen definerer tre kriterier som må være tilfredsstillt for at bedriftene i en klynge skal oppnå selvforsterkende vekst gjennom komplementaritet (2001):

²⁶ Om Silicon Valley: http://no.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley, 05.05.08

- Ressursene i form av varer, tjenester og infrastruktur må være komplementære (utfyllende) i markedet eller som innsatsfaktorer for bedriftene.
- Ressursene må ha fallende enhetskostnader ved bruk. Dette innebærer at det må være en visst omfang i etterspørselen for at ressursene skal bli tilbudt.
- Det må være betydelige mobilitetsbarrierer i ressursene, slik at næringsklyngen ikke får tilført ressursene utenfra.

Et eksempel på en næringsklynge med en stor grad av komplementaritet, er den norske olje- og gassklynge som er lokalisert i Rogaland. Langs akse Stavanger-Sandnes er det en godt utbygd infrastruktur, hvor mange av de store operatørene innen internasjonal olje- og gassutvinning har etablert seg. Her finnes en rekke relaterte bedrifter innen olje- og gassnæring, slik som verft, utstyrsleverandører og ulike tjenesteleverandører innen f. eks engineering. I tillegg kommer også tunge utdanningsinstitusjoner som Universitet i Stavanger²⁷ og Rogalandsforskning²⁸.

3.2.3 Kunnskapsspredning

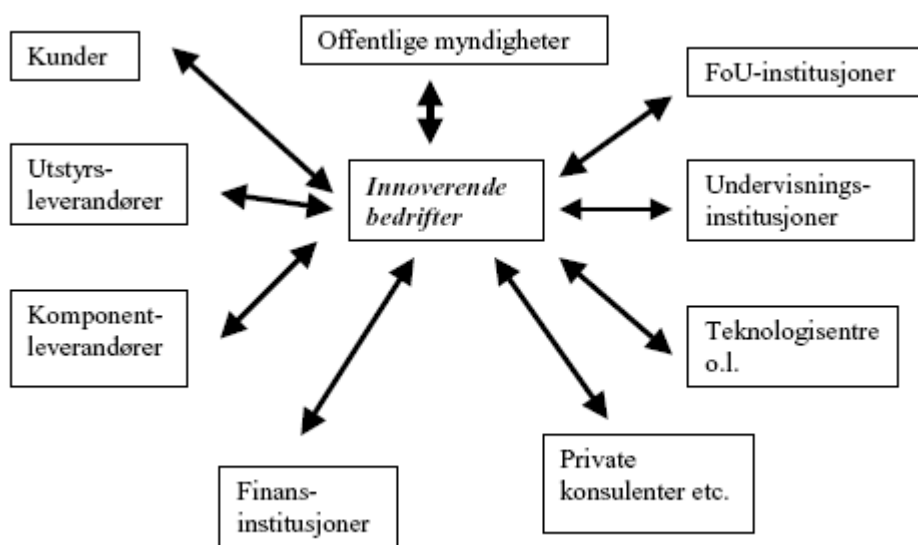
Den siste oppgraderingsmekanismen i den utvidede diamantmodellen, er knyttet til hvordan en næringsklynge kan oppnå økonomisk vekst gjennom at kunnskap spres blant aktørene. Læring kan både skje på organisatorisk og personlig plan, og i både formelle og uformelle sammenhenger. Kunnskapsspredning betegnes som en positiv ekstern effekt i økonomisk vekstteori, fordi den som regel er et biprodukt av økonomiske transaksjoner (Reve&Jakobsen 2001). For bedrifter som er samlokalisert i næringsklynger, vil den geografiske nærheten bidra til at det er hyppigere kommunikasjon mellom de enkelte aktørene. Kunnskap vil derfor spres raskere blant bedriftene i en klynge. Kunnskaps-spredning er et vidt begrep, og skjer i mange tilfeller utenfor utdanningsinstitusjonene. Den kan derfor være vanskelig å observere. For å utdype begrepet, vil jeg nå drøfte noen perspektiver på hva kunnskapsspredning innebærer for næringsklyngene og de individene klyngene består av.

Den sentrale prosessen i all kunnskapsspredning er *læring*. Læring er tilegning av kunnskap, egenskaper eller holdninger, og kan kun observeres ved at den lærende personen kan utføre noe hun ikke kunne før læringen. Bedrifter som skal overleve i en tøff

²⁷ Om UiS: <http://www.uis.no/>, 05.05.08

²⁸ Om Rogalandsforskning: http://uhu.uib.no/2002/olje_og_gass/rogalandsforskning/, 05.05.08

konkurransen, må ha læringsystemer som gjør at bedriften kan ta opp i seg, og omstille seg til de stadige markedsendringene. Isaksen (1999) knytter læringsbegrepet til *regionale innovasjonssystemer*. Han betrakter innovasjoner i en næringsgruppe eller næringsklynge som prosesser av *interaktiv læring*. Innovasjonene utvikles i samarbeid med aktører internt i en bedrift, og med aktører utenfor. Dette kan både være konkurrerende bedrifter, men også offentlige FoU-institusjoner eller finansinstitusjoner. En region som domineres av dynamiske og omstillingsdyktige næringsklynger av relaterte bedrifter og kompetente eksterne aktører, vil utvikle seg til en *lærende region*. Figuren under viser aktørene som vil finnes i en lærende region, som del av et regionalt innovasjonssystem:



Figur 5: Regionalt innovasjonssystem.
Kilde: Isaksen (1999)

Læring er en prosess, og kunnskap er produktet av læringsprosessen. Kunnskap kan både tilegnes gjennom faglig utdanning ved videregående skoler, høyskoler og kurs, og gjennom de daglige erfaringene man gjør seg i sitt arbeid. Disse forskjellige læringsprosessene vil gi ulike *kunnskapstyper*. Polaniy (2000) skiller mellom *eksplisitt* og *taus* kunnskap. Med eksplisitt kunnskap menes her den kunnskapen som kan dokumenteres i "harde" fakta, som vitnemål, produktdokumentasjon og bruksanvisninger. Taus kunnskap mangler denne dokumentasjonen, og er heller ikke uten videre muntlig dokumenterbar. Taus kunnskap erverves over lengre tid enn eksplisitt kunnskap, og oppnås gjennom større grad av prøving og feiling. Denne type kunnskap er i større grad erfaringsbasert kompetanse, og overføres til andre i organisasjonen gjennom praktisk handling. Overføringens tempo er avhengig av at organisasjonens medlemmer har opparbeidet relasjoner til hverandre, og deler felles forståelse av organisasjonens kultur og målsetting (Fagerberg m.fl 2005).

Nonaka og Takeuchi (1995) betrakter delt forståelse, kunnskap og kollektiv læring som grunnlaget for organisatorisk kunnskapsdannelse. Overført til et klyngeperspektiv innebærer dette at bedriftene gjennom sine konkurranse- og samarbeidsrelasjoner har utviklet en felles forståelse av hva næringsklyngen er i dag, og hva den skal utvikle seg til. En felles reiselivsorganisasjon eller et destinasjonsselskap kan være et forum for organisatorisk læring i et klyngeperspektiv. Gjennom slike samarbeidsformer kan aktørene dele både eksplisitt og taus kunnskap, fordi aktørene vil opparbeide en større *tillit* til hverandre (Fagerberg m.fl 2005).

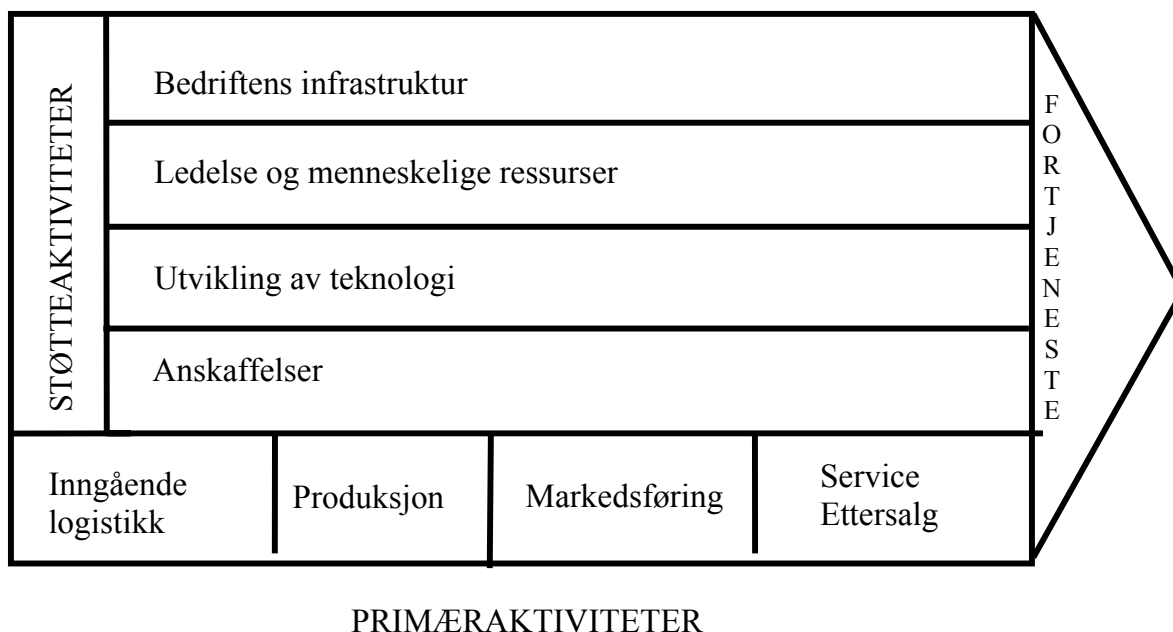
Kunnskapsspredningen i en næringsklynge kan også stimuleres gjennom de enkelte bedriftenes kontakter med aktører i og utenfor sitt daglige nettverk. Denne type forbindelser er beskrevet som *sterke og svake bånd* (Granovetter 1973). De sterke båndene vil oftest være de relaterte bedriftene som utgjør verdikjeden, og som hovedsakelig har de samme nettverkene. Dette legger ofte restriksjoner på omfanget i den daglige kunnskapsutvekslingen. Sterke bånd vil derfor gi en relativt liten mengde ny kunnskap. Granovetter har i *The Strength of Weak Ties* forsket på effekten av å utvikle nettverket med flere svake bånd, altså mer perifere aktører. Styrken med de svake båndene er at disse igjen har et nettverk som kan gi tilgang til ny og viktig kunnskap. De mer perifere koblingene representerer oftest aktører i en annen bransje og på et annet sted i bedriftens verdikjede, og kan derfor gi informasjon som en konkurrent kan utnytte for å bedre sin posisjon i markedet. Når aktørene i en næringsklynge er komplementære leverandører i en verdikjede, åpner det for mange framtidige vertikale samarbeidsformer. Disse koblingene utgjør kanskje det største potensialet for kunnskapsspredning i en næringsklynge. Et av de områdene som har realisert sitt vekst- og verdiskapingspotensial gjennom en utstrakt kunnskapsspredning, er regionen Emilia-Romagna i Nord-Italia. I denne regionen har det utviklet seg flere såkalte *industrielle distrikt* (Pyke, Becattini&Sengenberger 1990) bestående av små- og mellomstore bedrifter i næringsklynger. Et eksempel er produksjon av keramiske fliser, hvor det rundt byen Modena har utviklet seg et industrielt distrikt som har spesialisert seg på denne næringstypen. Fundamentet til denne sterke klyngen av bedrifter og andre næringer er et tett sosialt nettverk mellom bedriftenes eiere og ansatte, som har bidratt til en stadig kunnskapsutveksling og et høyt innovasjonsnivå. I tillegg har regionen etablert flere teknologisentre, innovasjons- og forskningscentre for å øke sin verdi gjennom kunnskapsspredning. Denne organiseringen har vært spesielt dominerende for utviklingen av de industrielle distriktene i det sentrale og nordøstre Italia, som i næringsmessig sammenheng ofte kalles *Det tredje Italia*.

Reve og Jacobsen tillegger også den lokale *kulturen* stor betydning for at regionens næringsaktører skal kunne realisere sitt potensial (2001). Områder som i lang tid har utviklet en kultur for entreprenørskap og nyskaping har også en høyere tetthet av næringsklynger. Et hyppig nevnt eksempel i Norge er Sunnmøre, som utmerker seg med en høy konsentrasjon av møbelprodusenter og maritim industri. Kulturen til aktørene i en næringsklynge bidrar også til den selvforsterkende veksten, fordi aktørene innen en klynge vil påvirke hverandre og utvikle en sterk forretnings- og innovasjonsmentalitet.

3.2.4 Verdiskaping

Den siste komponenten i den reviderte diamantmodellen, er den verdiskaping som skjer i næringsklynger hvor de tre oppgraderingsmekanismene er til stede. I velfungerende klynger vil denne verdiskapingen vises i form av at bedriftene systematisk har bedre resultater enn konkurrentene som befinner seg utenfor klyngen. Bedriftene vil også ha en høyere forventet vekst, og klyngens attraktivitet vil trekke flere relaterte bedrifter inn. Høyt innovasjonspress vil medvirke positivt til at kompetansen blant bedriftene innen klyngen vil være høyere enn utenfor. Det kan derfor forventes at lønningene er høyere blant bedriftene innenfor en klynge (Reve&Jakobsen 2001).

Verdiskapingsbegrepet kan betraktes ut fra tre ulike perspektiver. Det første perspektivet betraktes innen en industriell verdiskapingslogikk. Dette vil si at bedriften skaper sine verdier ved å standardisere sitt sortiment, ta ut stordriftsfordeler og utvikle en effektiv logistikk. Logikken er at hver primæraktivitet skal øke verdien på produktet på sin ferd gjennom bedriften. Michael Porter har konkretisert denne logikken i en velkjent modell – *verdikjeden* (Porter 1985). Denne viser materialstrømmen gjennom bedriften i form av en serie (verdikjede) med primæraktiviteter som bidrar til å øke verdien på produktet. Sekundæraktivitetene eksisterer kun for å bidra til en mest mulig effektiv produksjon.



Figur 6: Porters verdikjede.
Kilde: Porter (1985)

Et slik verdiskapingsperspektiv fungerer optimalt i produksjonsbedrifter, hvor en vare skal gjennom et planlagt produksjonsløp. Men hvordan skal en verdiskaping betraktes i en sammenheng der det ikke skal leveres industriprodukter, men en tjeneste som løser et problem hos kunden? Med dagens næringsstrukturer hvor de tjenesteytende næringene har en større andel enn industriproduksjon, er dette en meget aktuell problemstilling. Stabell og Fjeldstad (1996) har utviklet to konsept som bedre fanger opp den verdiskapingen som skjer innen tjenesteytende næringer, *verdiverkstedet* og *verdinettverket*.

Et verdiverksted er en type bedrift som oppstår for å dekke behovene til en bestemt kunde. Relatert til min analyse av regionens næringsstruktur, er dette typisk næringer som arkitektfirmaer og juridiske rådgivere, men kan også være vaktmestertjenester til fritidsboliger eller en snekker som utfører et oppdrag etter samråd med kunden. Stabell og Fjeldstad har delt verdiskapingen som skjer innen et verdiverksted i fem primæraktiviteter – *diagnose, løsningsforslag, valg, gjennomføring og kontroll*. Disse aktivitetene er gjensidig avhengige, og de organiseres best i flate prosjektorganisasjoner (Reve& Jakobsen 2001).

Et verdinettverk skaper verdi ved at ulike typer aktører kobles sammen på ulike vis for å lette kommunikasjon og utveksling av ideer, tjenester og produkter (1996). Finansinstitusjoner kobler sammen låntagere og långivere. Søkemotortjenester på internett kobler

kunder og leverandører sammen. I reiselivssammenheng kan et verdinettverk skapes gjennom et destinasjonsselskap, hvor reiselivsbedriftene får utført markedsføringstjenester, utvikling av IT-systemer for booking, innkjøp, betaling og fakturering, samt drift og vedlikehold av felles infrastruktur innen IT og bygg. Nedenstående figur viser primæraktivitetene i et verdinettverk, knyttet til aktuelle oppgaver som gjerne løses i et destinasjonsselskap:



Figur 7: Verdinettverk.
Omarbeidet fra Reve & Jacobsen (2001)

I en utviklet næringsklynge vil elementer av alle tre verdiskapingsformer være tilstede og utfylle hverandre. Dette innebærer at en komplett klynge må ha produksjonsbedrifter som opererer innen en verdikjede, verdiverksteder i form av bedrifter som løser kundens problemer, samt verdinettverk hvor bedrifter samarbeider om produkter og tjenester. Overført til Vintersportsregionen Lillehammer, er det viktig å kjenne til de verdiskapingsformer som finnes i regionens næringsstruktur. Dette bringer meg over på klargjøringen av problemstillingen i min oppgave.

3. 3 Oppsummering og klargjøring av forskningsspørsmål

Dette kapitlet har konkretisert hvilke næringsomgivelser som må være tilstede for at næringsklynger kan dannes og vokse. Jeg har gjennom diamantmodellen drøftet seks omgivelsesfaktorer som i større eller mindre grad vil være tilstede i en næringsklynge. Videre har jeg presentert en oppgradert diamantmodell. Denne viste at utviklede klynger har et sett av oppgraderingsmekanismer som vil medføre en selvforsterkende vekst i klyngen. Dette er innovasjonspress, komplementaritet og kunnskapsspredning. Til slutt presenterte jeg tre modeller for verdiskaping – verdikjeden, verdiverksted og verdinettverk.

Norge har med sin forekomst av bedrifter et fåtall næringsklynger av stor internasjonal betydning. Reve og Jacobsen har i *Et verdiskapende Norge* (2001) gjort en analyse av ulike norske næringsklynger. Deres konklusjon er at det kun var tre norske klynger som ut fra kravene til omgivelsesfaktorer, oppgraderingsmekanismer og verdiskapingsformer kunne benevnes som komplette næringsklynger. Dette var *sjømat, olje og gass og maritim virksomhet*. I henhold til denne konklusjonen, er det innlysende at min analyse av regionens vekstkraft ikke vil avdekke noen komplette næringsklynger i Lillehammerregionen. Hensikten med denne oppgaven er derfor ikke å kartlegge klynger i seg selv, men å kartlegge *klyngetrekk* i regionens næringsliv; det vil si om det finnes næringsomgivelser og oppgraderingsmekanismer som kan styrke dens konkurranseevne. Videre ønsker jeg å gi noen svar på hvordan prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer” kan lykkes i sin målsetting.

Min hovedproblemstilling i kapittel 1.2 tok utgangspunkt i spørsmålet om hvilke omgivelsesfaktorer i Lillehammerregionens næringsliv som kunne hemme eller fremme framveksten av næringsklynger. Jeg har i kapittel 2 redegjort for oppgavens metode, og i kapittel 3 har jeg presentert klyngeteorien som er grunnlaget for analysen. Med denne bakgrunn ønsker jeg å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke *klyngetrekk* kan identifiseres i regionens næringsliv, og er noen av disse trekkene mer dominerende enn andre?
2. Hvordan kan ”Vintersportsregionen Lillehammer” utnytte kvalitetene i regionens næringsliv til å oppnå sin overordnede målsetting?

Jeg går nå over i oppgavens analysedel, og begynner denne med delanalysen av regionens utvikling i kapittel 4. Deretter følger analysen av omgivelsesfaktorer og oppgraderingsmekanismer i Lillehammerregionens næringsliv under kapittel 5. Analysen av spesifikke næringer og klyngetrekk som i størst mulig grad kan understøtte prosjektet vil bli presentert i kapittel 6.

4. UTVIKLING I LILLEHAMMERREGIONEN

Jeg har i et tidligere essay redegjort for næringsstrukturen i de to nabokommunene Gjøvik og Lillehammer (Heggelund 2007). Med bakgrunn i en komparativ næringsanalyse for perioden 2000-2005 trakk jeg den konklusjonen at Gjøvik hadde et mer konkurransedyktig næringsliv enn Lillehammer. Jeg argumenterte for dette synet blant annet ved at Gjøvik hadde en gunstigere nærings sammensetning med et høyere innslag av høyteknologiske næringer. Dette ble dokumentert gjennom en skift-andelsanalyse, som viste at Gjøvik kommune hadde økt sin konkurransekraft i forhold til Lillehammer. Dette skiftet svarte til 119 flere sysselsatte i perioden 2000-2005.

En videre underbygging av denne konklusjonen var det gode samspillet mellom teknologibedriftene i Gjøvik. Jeg fremhevet det offensive FoU-miljøet med utspring i teknologimiljøet på Arena Kallerud²⁹, og Gjøvik Næringsråd³⁰ som en offentlig aktør og pådriver for videre næringsutvikling. Bildet var dog ikke entydig negativt for Lillehammer: Kommunen hadde for perioden 1997-2007 hatt en høyere sysselsettings- og befolkningsvekst enn Gjøvik.

I dette kapitlet vil jeg gi en vurdering av Lillehammerregionens utvikling med bakgrunn i en delanalyse av indikatorer for regional vekstkraft. Analysen vil sammenligne regionens utvikling i forhold til Norge. Med de begrensninger som oppgaven gir i forhold til omfanget, vil jeg benytte de indikatorene med størst relevans for min oppgave. Først vil jeg presentere et komplett indikatorsett for regional vekstkraft.

4.1 Måleindikatorer for regional utvikling

I rapporten *Regionenes tilstand - 50 indikatorer for vekstkraftige regioner* (Selstad, Arge&m.fl 2004), er det presentert totalt 50 indikatorer som måler regionenes vekstkraft. Denne rapporten danner grunnlaget for stortingsmeldingen som Kommunal- og regionaldepartementet utarbeidet til vårsesjonen 2005³¹. Forfatterne har definert fem *kjerneindikatorer* for regional vekstkraft, hver med 10 delindikatorer. Den geografiske inndelingen som er benyttet i denne rapporten, er SSB's såkalte økonomiske regioner i Norge (Hustoft 1999).

²⁹ http://www.hig.no/index.php/om_hig/arena_kallerud, 25.03.08

³⁰ <http://www.naeringsradet.no/omoss/hvemervi.php>, 25.03.08

³¹ St.meld. nr 25 (2004-2005). Om regionalpolitikken

I denne forbindelse er det hensiktsmessig å presisere begrepene *indikator* og *indeks*. En *indikator* er et hjelpemiddel til å måle et spesielt samfunnsmessig eller samfunnsfaglig fenomen, som for eksempel arbeidsledighet eller befolkningsvekst. En indikator skal kunne kvantifisere det vi ønsker å vite i absolutte tall, for eksempel i antall arbeidsledige. En *indeks* innebærer at disse absolutte tallene gjøres relative; det vil si at de blir sammenlignet med et eller flere andre tall. Arbeidsledighet i prosent av en bestemt aldersgruppe i Norge er en indeks i den enkleste forstand. En indeks kan også bestå av flere indikatorer som legges sammen, for eksempel konsumprisindeksen.

De fem kjerneindikatorerne i *50 indikatorer for vekstkraftige regioner* beskriver regionale forhold som *kompetanse, tilgjengelighet, robusthet, konkurranseevne og livskraft* (2004). Disse er igjen todelte, hvorav fem delindikatorer beskriver tilstand og status på et gitt tidspunkt og fem beskriver grunnleggende endringer over et gitt tidsrom. Indikatorerne beskriver tilstand og dynamikk uten å forklare resultatene i et årsak-virkningsforhold, og fremstår som konkrete målestokker for en regions vekstkraft.

Innlandet målt med indikatorer (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005) er en nedskalert rapport i forhold til *Regionenes tilstand*. Denne rapporten vurderte regional vekstkraft for de 10 regionene i Innlandet³², og er derfor mer relevant i forhold til det jeg ønsker å kartlegge i denne oppgaven. Forfatterne benytter de samme fem kjerneindikatorerne som i *Regionenes tilstand*, men hver kjerneindikator har i denne rapporten fått bare fem delindikatorer. Foruten de fem kjerneindikatorerne, identifiserte rapporten tre nye tilleggsindikatorer (også med fem delindikatorer hver) for å vurdere regionenes *folkehelse, kultur og miljø* (2005). Disse indikatorerne ble tatt inn på eksperimentell basis, men ble vurdert som viktige tillegg til sosiale og demografiske forhold. De totalt åtte kjerneindikatorerne for regional vekstkraft er listet opp under. Delindikatorerne er oppført i stikkordsform. Tabeller med en nærmere angivelse av de fem kjerne- og tre tilleggsindikatorerne (totalt 40 delindikatorer) er oppført i tabell 11 under vedlegg.

1. Kompetansenivå: Andel studenter og høyskoleutdannede i forhold til befolkning, andel FoU-institutter og FoU-aktivitet blant bedriftene i regionen.

³² Hedmark og Oppland fylkeskommuner

2. Tilgjengelighet: Reisetid til fylkessenter, landsdelssenter og Oslo med privatbil og kollektivtransport, forhold mellom inn- og utpendling og transportnæringens andel av nærings sammensetningen i regionen.
3. Robusthet: Befolkningsstørrelse, regionsenterets størrelse, endringstakt i regionsenteret og dets omland og antall produsenttjenester i regionen.
4. Konkurranssevne: Andel primærnæring og teknologiindustri, vekstnærings andel av næringsstrukturen, sysselsettingsendring og bedriftenes konkurransevne.
5. Livskraft: Andel barn, unge og kvinner av total befolkning, innvandrers andel, fruktbarhet og nettoflytting.

Tilleggsindikatorer

6. Folkehelse: Dødelighet, andel røykere og alkoholbrukere blant ungdom, andel inaktiv ungdom og andel ungdom med psykiske plager.
7. Kultur: Sysselsettingsandel i kulturnæringen og kulturyrker, kommunens netto driftsutgifter til kulturformål og andel innvandrere av innbyggertallet.
8. Miljø: Andel avfall til gjenvinning, antall km sykkel- og gangstier, endring i utslipp av klimagasser, energiforbruk pr. innbygger og tap av inngrepsfritt areal i regionen.

Indikatorene står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, ved at f. eks en sammensatt næringsstruktur både er avhengig av et regionsenter med utdannings- og FoU-institusjoner, og en befolkningsutvikling som gir tilgang til kvalifisert arbeidskraft. En regions attraktivitet for innflyttere og/eller innpendlere er avhengig av en næringsstruktur som har et høyt innslag av vekstnæringer med potensial for jobbskaping. Samtidig er mange av disse næringene avhengige av at regionen har en god infrastruktur for samferdsel med andre regioner eller landsdelen. En kommune med en høy driftsutgift per innbygger til kulturformål vil for mange være et viktig kriterium for å bosette seg der. Uansett om alle øvrige kjerneindikatorer var tilfredsstillende, ville et helseskadelig miljø raskt gi negative utslag på for eksempel nettoflyttingen. Kort sagt; alt henger sammen med alt.

Innlandet målt med indikatorer rangerte regionene etter et nasjonalt poengsystem der 89 var høyest score. Denne scoren tok sitt utgangspunkt i at det er totalt 89 økonomiske regioner i Norge. En score på 89 vil altså si at regionen får høyest score blant alle regionene i Norge. Regionene ble vurdert etter de fem kjerneindikatorer i egne tabeller, og fikk en totalvurdering som angir regionens rangering i Innlandet og i Norge. I tabellen under vises resultatet for den enkelte kjerneindikator samt total vurdering:

Tabell 1: Rangering av økonomiske regioner i Innlandet

Indikator	De tre beste regionene (maks score = 89 poeng)
1. Kompetansenivå	Lillehammer (88) Tynset (75) Gjøvik (70)
2. Tilgjengelighet	Hamar (76) Hadeland (71) Lillehammer (68)
3. Robusthet	Hamar (74) Lillehammer (68) Gjøvik (60)
4. Konkurranssevne	Hadeland (65) Lillehammer (56) Gjøvik (52)
5. Livskraft	Hadeland (58) Lillehammer (50) Tynset (43)
Totalvurdering (generell vekstkraft)	Lillehammerregionen (72) Hamarregionen (62) Gjøvik-regionen (58)

Kilde: Innlandet målt med indikatorer. Østlandsforskning 2005

For de tre tilleggskategoriene folkehelse, kultur og miljø viste det innsamlede datagrunnlaget at Lillehammer totalt sett hadde den beste verdien. Her kom Nord-Gudbrandsdal og Valdres på de neste plassene (2005).

Rapporten viste at de tre byregionene i Innlandet var de mest vekstkraftige regionene i Innlandet: Lillehammerregionen hadde den klart beste totalvurderingen i forhold til de fem hovedindikatorer for vekstkraft, med Hamar- og Gjøvik-regionen på de to neste plassene. Rapporten viste at de mer rurale regionene i Innlandet fikk dårligst score i undersøkelsen, og antyder at Mjøsregionen³³ vil fortsatt være motoren i Innlandets vekstkraft i tiden framover. Videre oppsummerer den blant annet at Innlandets geografiske avstand til Osloområdet vil utgjøre en framtidig utfordring. Det trekkes derfor fram at utviklingen av en framtidig Mjøsby kan være en riktig strategi for å demme opp for Osloområdets vekst (2005).

I de neste delkapitlene vil jeg gjøre en kortfattet analyse av Lillehammerregionens *robusthet, livskraft og konkurransevne*. Analysen må ses som ufullstendig tatt i betraktning at den kun benytter enkelte av de delindikatorer jeg har presentert i tabell 11 under vedlegg. Jeg vil analysere disse tre kjerneindikatorer fordi jeg vurderer dem som de mest relevante for oppgavens tema. Forskningsobjektet er Lillehammerregionens næringsliv, og analysen vil derfor vektlegge regionens konkurransevne.

³³ Består av regionene Hamar, Lillehammer og Gjøvik

Jeg vil benytte utvalgte sekundærdata innen befolknings- og næringsstatistikk fra Statistikkbanken for å vurdere disse tre indikatorene. Data presenteres som deskriptiv statistikk i tabeller, og verdiene for Lillehammerregionen sammenlignes med Norge. Tallene for befolkningsutvikling er hentet fra årstallene 1997 og 2007 for å sette utviklingen i et 10-årsperspektiv. De sist oppdaterte dataene for sysselsetting fra Statistikkbanken er pr 2006, og jeg har derfor valgt å kartlegge sysselsettingsutviklingen fra 2000 til 2006.

4. 2 Robusthet

En regions robusthet er et uttrykk for regionens urbanitet eller sentralitet, og omhandler blant annet regionsenterets størrelse (2005). I klartekst vil dette si regionens evne til å fornye seg, og takle endringer som kommer i næringsmessige opp- og nedgangstider. Regionsenterets lokalisierungsgrad³⁴ for nye tjenesteytende næringer som for eksempel KIFT-næringer³⁵ er også en viktig indikator på regionens robusthet. Min analyse av Lillehammerregionens robusthet består av enkel nøkkelinformasjon om befolkningsmengde pr 01.01.2008 i de tre kommunene, samt en befolkningsframskriving. Lillehammerregionens sammensetting av landkommunene³⁶ Gausdal/Øyer og bykommunen Lillehammer kommer til uttrykk i bosettingsmønster og befolkningstetthet i de tre kommunene:

Tabell 2: Nøkkelinformasjon om kommunene i Lillehammerregionen

	Gausdal kommune	Lillehammer kommune	Øyer kommune	Norge
Innbyggere 01.01.2008	6 129	25 776	4 929	4 737 171
Befolkning per km²	5,1	53,5	7,6	14,5
Antall personer bosatt i tettbygde strøk (2007)	2 510	21 650	2 610	3 695 000
Andel bosatt i tettbygde strøk i % (2007)	41	84	53	78

Kilde: SSB Statistikkbanken

Den tettbygde bosettingen fordeler seg på Segalstad bru og Follebu i Gausdal kommune, Lillehammer by og Fåberg i Lillehammer kommune og Øyer og Tretten i Øyer kommune. Bosettingsmønsteret antyder hvilke næringer som historisk sett har dominert nærings-

³⁴ Lokalisierungsgraden angir hvilken andel den enkelte næring har av Lillehammerregionens totale sysselsetting, og hvordan denne andelen forholder seg til fordelingen på næringer i Norge.

Lokalisierungsgraden måles med lokaliseringkvotienter (LQ)

³⁵ KIFT-næring: Kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting. Eksempler er juridiske tjenester, rådgivningstjenester og formidling av arbeidskraft.

³⁶ Formelt skille mellom by- og landkommuner opphevet i kommuneloven av 25 september 1992

strukturen i kommunene. Gausdal og Øyer har begge historisk sett hatt en høy andel av primærnæringer, og det var først ved sammenslåingen av Fåberg og Lillehammer kommuner i 1964 at Lillehammer fikk en betydelig andel primærnæring. Lillehammers bosettingsmønster var fram til mellomkrigstiden preget av etableringen av industribedrifter langs Mesnaelva, og har derfor hatt en høyere befolkningskonsentrasjon enn nabo-kommunene. I *Innlandet målt med indikatorer* fikk Lillehammerregionen en score for robusthet på 68 poeng av 89 mulige. Hamarregionen ble vurdert som den mest robuste regionen med 74 poeng, og Gjøvik oppnådde 60 poeng (2005). De viktigste årsakene til dette var at Hamar som bysenter i Hamarregionen har en vesentlig høyere befolkning enn Gjøvik og Lillehammer. Hamarregionen har også hatt en høyere vekst i både sentrum og omland enn sine nabobyer ved Mjøsa.

Perioden 1960-1988 markerte slutten på Lillehammer som industriby, hvor mange av de tradisjonsrike industribedriftene ble avvirket. Lillehammer har allikevel opprettholdt en høy sysselsetting ved at det er tilført mange offentlige arbeidsplasser i administrasjonssentrene for Oppland fylkeskommune³⁷ og Fylkesmannen i Oppland³⁸. Lillehammer by framstår i dag som et dynamisk og attraktivt regionsenter som blant annet har gitt seg utslag i økt fortetting i sentrum de senere årene. Jeg vil gi en nærmere beskrivelse av hvordan utviklingen har vært for tjenesteytende næringer under kartleggingen av konkurranseevnen.

Jeg presenterer til slutt tall for framskriving av befolkningen basert på alternativ MMMM i perioden fram til 2025. Det forventes at regionen i denne perioden vil ha en positiv befolkningsutvikling. Alle kommuner vil ha en vekst, men igjen er det Lillehammer kommune som vil oppleve den største befolkningsveksten med 6,3 %. Det forventes at regionen vil ha en betydelig lavere veksttakt enn Norge for øvrig. Regionen vil ha en forventet befolkningsvekst på 5 %, mens den for Norge vil ligge på hele 11,7 %. Verken for regionsenteret Lillehammer og omlandet i kommunene Gausdal og Øyer er dette positive tall.

³⁷ Om oppland fylkeskommune: <http://www.oppland.no/ncms.aspx?name=frontpage>, 14.03.08

³⁸ Om fylkesmannen i Oppland: <http://fylkesmannen.no/hoved.aspx?m=2198>, 14.03.04

Tabell 3: Befolkningsutvikling og framskrivning for perioden 2007-2025, basert på alternativ MMMM

	2007	2010	2015	2020	2025	Endring i %
Gausdal	6 161	6 172	6 192	6 225	6 293	2,14
Lillehammer	25 110	25 241	25 641	26 119	26 684	6,26
Øyer	4 843	4 835	4 849	4 878	4 943	2,06
Totalt for Lillehammerregionen	36 114	36 248	36 682	37 222	37 920	5,00
Norge	4 665 393	4 748 332	4 889 372	5 045 056	5 210 026	11,67

Kilde: SSB Statistikkbanken

4.3 Livskraft

Den neste kjerneindikatoren er Lillehammerregionens livskraft. Livskraft er et mål for befolkningsutviklingen, og er naturlig nok positiv ved en befolkningsvekst. En befolkningsvekst består av to komponenter; fødselsoverskudd og netto innflytting. Befolkningsvekst kan derfor inntreffe selv om regionen har et fødselsunderskudd. Forutsetningen for fødselsoverskudd er en gunstig struktur i sammensettingen av en regions befolkning. En lav andel av barn og unge kan være et resultat av flere forhold, som lave fødselstall og en netto utflytting av barnefamilier fra kommunen. Resultatet kan bli at kommunen har en høy andel eldre som ikke lenger er yrkesaktive, med en tilsvarende høy belastning på kommunens eldreomsorg. En langsiktig effekt er et framtidig fødselsunderskudd, fordi regionen får en lavere andel mennesker i befrukningsdyktig alder.

I *Innlandet målt med indikatorer* fikk Lillehammerregionen en score på 50 poeng, med Hadeland som beste region i Innlandet med 58 poeng av 89 mulige (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005). Lillehammerregionen utmerket seg spesielt med en høy kvinneandel.

De delindikatorer jeg ønsker å behandle nærmere i denne analysen, er *ungdommelighet* og *kvinneandel* (se tabell 11 under vedlegg). Ungdommelighet angir andelen barn og unge i prosent av den totale befolkningen. Kvinneandelen angir hvor stor andel kvinner som bor i regionen i forhold til menn, og kalles også *kjønnsbrøken*. Kvinner har en høyere tilbøyelighet til å flytte enn menn, blant annet som en følge av at flere kvinner enn menn tar høyere utdanning og flytter derfor fra hjemsted til studiested. En høy andel menn tyder derfor på at regionen har hatt en større utflytting av kvinner enn menn. På lengre sikt vil en høyere andel menn enn kvinner resultere i en nedgang i antall fødsler, og en befolkningsvekst er da avhengig av at det skjer en netto tilflytting. En høyere fødselstilbøyelighet og næringsutvikling henger også sammen. Et eksempel på dette er kommuner på Sunnmøre

kjennetegnet av høy grad av næringsutvikling innen for eksempel møbel- og maritim industri. Disse kommunene preges også av store fødselsoverskudd. Denne sammenhengen indikerer at det er en sammenheng mellom framtidshåp og fødselsoverskudd, som også er en viktig faktor for satsningene til ”Vintersportsregionen Lillehammer”.

Jeg har i følgende tabell lagt inn verdier for befolkningsendring 1997-2007 i Lillehammerregionen og Norge for hver funksjonelle aldersgruppe³⁹ og kjønn. Endringene vises i relative tall. Siste halvdel av tabellen viser struktur og endring, som er endring i den enkelte aldersgruppens andel av hele befolkningen fra 1997 til 2007:

Tabell 4: Folketall, struktur og endring i Lillehammerregionen og Norge fordelt på funksjonelle aldersgrupper og kjønn

Kjønn	Alder	Lillehammerregionen			Norge		
		1997	2007	Endring i %	1997	2007	Endring i %
		Personer	Personer		Personer	Personer	
Menn	0-5 år	1417	1199	-15,38	1 87 676	1 77 701	-5,31
	6-15 år	2145	2509	16,97	2 82 476	3 19 336	13,05
	16-66 år	11396	11786	3,42	1 448 752	1 574 153	8,66
	67 år og eldre	2370	2423	2,24	253 240	254 598	0,54
	Menn	17328	17917	3,40	2 172 144	2 325 788	7,07
Kvinner	0-5 år	1265	1137	-10,12	1 77 291	1 70 348	-3,92
	6-15 år	2035	2258	10,96	2 68 697	3 02 429	12,55
	16-66 år	11583	11969	3,33	1 406 372	1 527 420	8,61
	67 år og eldre	3267	3263	-0,12	368 210	355 149	-3,55
	Kvinner	18150	18627	2,63	2 220 570	2 355 346	6,07
Totalt	35478	36544	3,00	4 392 714	4 681 134	6,57	
Struktur og endring:							
Lillehammerregionen		Struktur 07 i %	Endring i %	Norge		Struktur 07	Endring
Menn	0-5 år	3,28	-0,71	Menn	0-5 år	3,80	-0,48
	6-15 år	6,87	0,82		6-15 år	6,82	0,39
	16-66 år	32,25	0,13		16-66 år	33,63	0,65
	67 år og eldre	6,63	-0,05		67 år og eldre	5,44	-0,33
	Menn	49,03	0,19		Menn	49,68	0,24
Kvinner	0-5 år	3,11	-0,45	Kvinner	0-5 år	3,64	-0,40
	6-15 år	6,18	0,44		6-15 år	6,46	0,34
	16-66 år	32,75	0,10		16-66 år	32,63	0,61
	67 år og eldre	8,93	-0,28		67 år og eldre	7,59	-0,80
	Kvinner	50,97	-0,19		Kvinner	50,32	-0,24
Totalt	100,00		Totalt	100,00			

Kilde: SSB Statistikkbanken

³⁹ Velges fra tabell 03026: Folkemengde, etter kjønn og ettårig alder. 1. januar (K). Kilde: SSB Statistikkbanken

Tabellen viser at regionen har hatt en befolkningsvekst på 3 % i perioden 1997-2007 (fra 35 478 til 36 544 innbyggere). Dette ligger betydelig under befolkningsøkningen for Norge som helhet, som i samme periode har vært på 6,6 % (fra 4 392 714 til 4 681 134 innbyggere). Jeg har ikke vist tallene for den enkelte kommune i tabell 4. Tall fra tabell 03026 for Lillehammer, Øyer og Gausdal kommune viser at befolkningsveksten er ujevnt fordelt i Lillehammerregionen: Lillehammer og Øyer har hatt en befolkningsvekst på hhv 4,3 % (fra 24 489 til 25 537) og 3 % (fra 4 752 til 4 893 innbyggere) mens Gausdal har hatt en *nedgang* på 2 % (fra 6 237 til 6 114 innbyggere).

Det legges merke til at Lillehammerregionen har hatt en markant reduksjon for både menn og kvinner i aldersgruppen 0 til 5 år i perioden; 15,4 % for menn og 10,1 % for kvinner. Oppgaven gir ikke rom for å gi noen årsaksforklaringer, men en viktig årsak er at alle kommunene har hatt synkende fødselstall etter 2000. Tall fra Statistikkbanken viser at Oppland i perioden 2003 til 2007 har hatt landets laveste fruktbarhet, tett fulgt av Hedmark⁴⁰. Tallene er en kilde til bekymring i forhold til framtidig livskraft i regionen. I forhold til satsingsområdet idrett i skole og utdanning er dette en reell utfordring som Vintersportsregionen Lillehammer må forholde seg til.

Neste aldersgruppe (6-15 år) har hatt en markant stigning for begge kjønn, med en øking på hhv 17 % for menn og 11 % for kvinner. Jeg vil her trekke fram to mulige årsaksforklaringer: Lillehammer og Øyer hadde på 1990-tallet betydelige fødselsoverskudd, og spesielt Lillehammer kommune har hatt en betydelig netto innflytting de siste årene. De øvrige aldersgruppene har hatt mindre endringer.

Ser en på endring i befolkningsstruktur fordelt på alders- og kjønnssammensetting, har andelen menn hatt en svak oppgang de siste 10 årene (0,2 %). Den største strukturendringen i funnet sted i aldersgruppen 6-15 år: Andel av menn har økt med 0,8 %, og utgjør nå 6,9 % av den samlede befolkningen i regionen. Samtidig har andel kvinner i aldersgruppen 6-15 år økt sin andel med 0,4 %, og utgjør nå 6,2 % av regionens samlede befolkning. Begge disse aldersgruppene har i regionen hatt en større vekst enn i Norge forøvrig. Også for aldersgruppen 16-66 år har regionen hatt en positiv prosentuell endring, men dog vesentlig lavere enn Norge som helhet. Disse tallene kan derfor indikere at regionen har en høy andel yngre som gir grobunn for en gunstig befolkningsutvikling på sikt, samtidig som den har en svakere utvikling i andelen av innbyggere i arbeidsdyktig

⁴⁰ Tabell 5: Samlet fruktbarhetstall, etter fylke. Kilde. SSB Statistikkbanken

alder. Aldersgruppen 67 år og eldre er også sterkt overrepresentert i regionen i forhold til Norge for øvrig. Dette gir et inntrykk av at regionen allerede merker effektene av eldrebølgen; en kombinasjon av at de eldre lever lengre og en lav befolkningsvekst (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005). Ser en på kjønnsbrøken, er den fortsatt positiv for regionen: Kvinneandelen utgjør 51 % av befolkningen i regionen.

4.4 Konkurranssevne

Den siste indikatoren for regional utvikling nevnt i kapittel 4.1, er regionens konkurransevne. Indikatoren er knyttet til næringslivet, og hvordan dette utvikler seg i forhold til næringslivets utvikling i Norge generelt. En konkurransedyktig region er preget av en nærings sammensetting med en høy andel av vekstnæringer. Eksempler på vekstnæringer er høyteknologisk industri og tjenesteytende næring innen for eksempel IKT. Typiske næringer i tilbakegang er primærnæringene.

Rapporten *Innlandet målt med indikatorer* viste at Hadeland da var Innlandets mest konkurransedyktige region, med en score på 65 beregnet for de fem nevnte indikatorene i tabell 11 under vedlegg. Lillehammerregionen oppnådde 56 poeng, og hadde Gjøvikregionen rett bak med 52 poeng (2005). Analysen av Lillehammerregionens konkurransevne vil omfatte alle de nevnte delindikatorerne i tabell 11, dog i en litt annen rekkefølge enn beskrevet i *Innlandet målt med indikatorer*. Jeg begynner analysen med tabell 5, som trekker gir en total oversikt over sysselsettingsendringen for regionen. Beregnede data for delindikatorerne andel primærnæring og andel teknologiindustri gir jeg i en beregning av næringenes lokaliseringkvotienter i tabell 6. Deretter vil jeg beregne struktur- og konkurranseeffekt for regionens nærings sammensetting i en skiftandelsanalyse, som sammenfattes i tabell 7 og 8.

Den neste tabellen gir en status for regionens og Norges sysselsettingsutvikling fra 2000 til 2006, fordelt på hovednæring⁴¹ og arbeidssted. Tabellen viser tydelig hvilke næringer på nasjonalt og regionalt nivå som er i vekst og tilbakegang:

⁴¹ 2-sifret NACE-gruppering. NACE er EU sin standard for næringsgruppering som SSB bygger sin standard på. Gjeldende standard er SN2007. Om SN2007: http://www.ssb.no/emner/10/01/nos_sn/nos_d383/nos_d383.pdf, 25.04.08 Kilde: SSB Statistikkbanken

Tabell 5: Sysselsatte i Lillehammerregionen og Norge 2000-2006 fordelt på hovednæring og arbeidssted

Næringstype	Lillehammerregionen				Norge			
	2000	2006	Abs. endr.	Rel. endr. %	2000	2006	Abs. endr.	Rel. endr. %
01-05 Jordbruk, skogbruk og fiske	1010	822	-188	-18,61	89543	80131	-9412	-10,51
11 Utvinning av råolje og naturgass	0	0	0	0,00	28033	33444	5411	19,30
10,12-37 Industri og bergverksdrift	1265	1264	-1	-0,08	300962	273788	-27174	-9,03
40-41 Kraft- og vannforsyning	231	217	-14	-6,06	17803	15541	-2262	-12,71
45 Bygge- og anleggsvirksomhet	1427	1438	11	0,77	148561	167717	19156	12,89
50-55 Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	3770	3889	119	3,16	413289	435325	22036	5,33
60-64 Transport og kommunikasjon	1052	780	-272	-25,86	169523	159503	-10020	-5,91
65-67 Finansiell tjenesteyting	327	268	-59	-18,04	46901	46478	-423	-0,90
70-74 Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	1188	1691	503	42,34	223037	264516	41479	18,60
75-99 Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	7868	9091	1223	15,54	807754	899305	91551	11,33
00 Uoppgitt	130	95	-35	-26,92	16594	13252	-3342	-20,14
Totalt	18268	19555	1287	7,05	2262000	2389000	127000	5,61

Kilde: SSB Statistikkbanken

Regionen har som helhet hatt en positiv utvikling i sin sysselsetting i perioden 2000-2006, med en øking i antall sysselsatte på 1287 personer. Dette tilsvarer en relativ endring på 7,1 %, og ligger litt over den gjennomsnittlige sysselsettingsveksten for Norge (5,6 %). Et interessant poeng er at sysselsettingsveksten de siste seks årene har vært vesentlig høyere enn befolkningsveksten, som de siste 10 årene hadde vært 3 % (ref tabell 7). Dette tyder på at regionen har en nettoinnpendling i forhold til sitt omland, noe som også ble avdekket i *Innlandet målt med indikatorer* (2005). Ser vi på tallene for den enkelte næring, er det en del interessante funn:

- Jordbruk, skogbruk og fiske har hatt en nedgang på 18,6 %, som er høyere enn landsgjennomsnittet.
- Innen transport og kommunikasjon har nedgangen vært hele 25,9 %, som er betydelig høyere enn landsgjennomsnittet.
- Næringen finansiell tjenesteyting har hatt en nedgang på 18 %, som også er betydelig høyere enn snittet for landet som helhet. Hovedårsaken til dette er fusjonen mellom DnB og Gjensidige NOR, og den omorganisering som har funnet sted i etterkant av denne (Heggelund 2007).
- Forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift har hatt en meget høy vekst i sin sysselsetting, med hele 42,3 %. Den gjennomsnittlige veksten for Norge har i samme periode vært på 18,6 %.

- Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting har også hatt en betydelig sysselsettingsvekst (15,5 %) men dette er allikevel ikke vesentlig høyere enn landsgjennomsnittet (11,3 %) for samme periode.

Tabell 5 gir kun et grovmasket bilde av næringsutviklingen i Lillehammerregionen. Innen den enkelte næringsgruppe er det store forskjeller som ikke kommer fram i tabellen. Et eksempel er den store veksten innen næringsgruppen forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift (næringsgruppe 70-74). For å gi en grundigere analyse av regionens vekstnæringer, vil jeg lage en disaggregert tabell for et utvalg av næringer. Denne analysen vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.5.

Formålet med den neste tabellen, er å vise Lillehammerregionens *spesialiseringsgrad*. Dette gjøres ved å beregne lokaliseringkvotienter (LQ) for den enkelte næring. Denne viser hvilken andel den enkelte næring har av Lillehammerregionens totale sysselsetting, og hvordan denne andelen forholder seg til fordelingen på næringer i Norge. En LQ lavere enn 1 innebærer at den spesifikke næringen er underrepresentert i regionen i forhold til Norge forøvrig. Tilsvarende forteller en LQ høyere enn 1 at næringen er overrepresentert i regionen i forhold til Norge forøvrig. Regionene i Innlandet utmerker seg ved å ha høy spesialiseringsgrad innen primærnæring, ved at samtlige 10 regioner har en LQ høyere enn 1. Med en LQ på 2,35 innen teknologiindustri kan Gjøvik-regionen karakteriseres som en *spesialisert region* (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005).

Tabell 6: Lokaliseringkvotienter for næringer i Lillehammerregionen 2006

Lokaliseringkvotienter for Lillehammerregionen					
Næring	Norge 2006	Andel 2006 i %	Lhmrreg 2006	Andel 2006 i %	LQ Lhmr-reg 2006
01-05 Jordbruk, skogbruk og fiske	80131	3,35	822	4,20	1,25
11 Utvinning av råolje og naturgass	33444	1,40	0	0,00	0,00
10,12-37 Industri og bergverksdrift	273788	11,46	1264	6,46	0,56
40-41 Kraft- og vannforsyning	15541	0,65	217	1,11	1,71
45 Bygge- og anleggsvirksomhet	167717	7,02	1438	7,35	1,05
50-55 Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	435325	18,22	3889	19,89	1,09
60-64 Transport og kommunikasjon	159503	6,68	780	3,99	0,60
65-67 Finansiell tjenesteyting	46478	1,95	268	1,37	0,70
70-74 Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	264516	11,07	1691	8,65	0,78
75-99 Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	899305	37,64	9091	46,49	1,23
00 Uoppgitt	13252	0,55	95	0,49	0,88
Totalt	2389000	100,00	19555	100,00	

Kilde: SSB Statistikkbanken

Tabell 6 bekrefter at regionen samlet fortsatt har en høy andel primærnæringer i forhold til resten av landet. Gausdal bidrar i stor grad til dette med sine 433 sysselsatte, som utgjør hele 52,7 % av den samlede primærnæringen i regionen. Videre viser tallene at regionen har en lav andel av industri i forhold til Norge. På tross av det lave antall sysselsatte, har regionen den høyeste lokaliseringkvotienten innen kraft- og vannforsyning. Næringen har totalt 217 sysselsatte og en LQ på 1,71.

Gruppen bygge- og anleggsvirksomhet og varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet er litt høyere representert enn Norge. I forhold til at regionen er en profilert reiselivsdestinasjon med en høy utbyggingsaktivitet, spesielt innen utviklingen av destinasjonene Skei/Austlid og Hafjell/Hunderfossen, kan det synes som at disse hovednæringene har en overraskende lav LQ (1,09). De tre neste næringene (transport og kommunikasjon, finansiell tjenesteyting og forretningsmessig tjenesteyting/eiendomsdrift) har en noe lavere LQ enn Norge. Det er imidlertid verdt å merke seg den høye sysselsettingsveksten på 42,3 % innen forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift. En LQ på 0,78 på denne gruppen er en indikasjon på at Lillehammerregionen har en betydelig andel KIFT-næringer. Inntrykket av at regionen har et høyt antall offentlige arbeidsplasser bekreftes gjennom en LQ på 1,23.

Tabell 5 og 6 over gir en god tallmessig indikasjon på regionens konkurranseevne i forhold til Norge. For å beregne den mer presist vil jeg nå gjennomføre en skift-andelsanalyse. Dette er en analyse i to trinn, hvor jeg først bryter ned den enkelte næring i en andels- og en skiftkomponent (tabell 7). Faktiske endringer (V) viser utviklingen i antall sysselsatte fra 2000 til 2006. Forventet total endring (A) viser den totale endringen i antall sysselsatte dersom regionen hadde fulgt utviklingen for landet (dvs. en sysselsettingsøking på 5,61 %). Andelskomponenten (AN) viser forventet endring dersom hver næring hadde fulgt utviklingen for den enkelte næring på landsbasis. Skiftkomponenten (RS) viser differansen mellom den faktiske endringen (V) og den forventede endringen for regionen (A). Denne komponenten viser hvor mange arbeidsplasser regionen har vunnet eller tapt i forhold til om regionen hadde hatt en tilsvarende utvikling som Norge for øvrig. I tabell 8 sammenfattes andels- og skiftkomponenten i en beregning av den totale konkurranseevnen i regionen.

Tabell 7: Skift-andelsanalyse for Lillehammerregionen

Næring	2000	2006	Faktisk endr. (V)	Forv.tot. endr. (A)	Forv. endr. (AN)	RS
01-05 Jordbruk, skogbruk og fiske	1010	822	-188		-106	-82
11 Utvinning av råolje og naturgass	0	0	0		0	0
10,12-37 Industri og bergverksdrift	1265	1264	-1		-114	113
40-41 Kraft- og vannforsyning	231	217	-14		-29	15
45 Bygge- og anleggsvirksomhet	1427	1438	11		184	-173
50-55 Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	3770	3889	119		201	-82
60-64 Transport og kommunikasjon	1052	780	-272		-62	-210
65-67 Finansiell tjenesteyting	327	268	-59		-3	-56
70-74 Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	1188	1691	503		221	282
75-99 Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	7868	9091	1223		892	331
00 Uoppgitt	130	95	-35		-26	-9
Alle næringer	18268	19555	1287	1026	1157	261

Kilde: SSB Statistikkbanken

Tabell 8: Beregnet konkurranseevne for Lillehammerregionen 2000-2006

Forventet endring totalt (A) = Antall årsverk 2000 ganger endringsfaktor for hele landet (18268*1,0561 - 18268)	1026
Regionalt skift (RS = V-A) Total avgang/tilgang i antall sysselsatte: Faktisk total endring for næringene minus forventet total endring for næringene = 1287-1026	261
Struktureffekt (S = AN-A) = Forventet endring for næringene minus forventet endring totalt) = 1157-1026	131
Konkurranse (RS-S) = Regionalt skift minus struktureffekt = 261-131	130

Kilde: SSB Statistikkbanken

Forventet endring totalt framkommer på følgende måte: Antall sysselsatte i Lillehammerregionen 2000 multiplisert med den norske sysselsettingsveksten i perioden 2000 til 2006 (5,61 %). Ettersom det har vært en positiv sysselsettingsutvikling for Norge, vil også tallet bli positivt. Utregningen viser at det vil være en total forventet sysselsettingsvekst i Lillehammerregionen fra 2000 til 2006 på 1026 sysselsatte basert på en sysselsettingsvekst på 5,61 %.

Det regionale skiftet (RS) framkommer som differansen mellom den faktiske sysselsettingsendringen (V) og den forventede totale sysselsettingsendringen for regionen (A). Uttrykt med andre ord viser denne størrelsen hvor mange arbeidsplasser regionen har vunnet eller tapt i forhold til om regionen hadde hatt samme utvikling som landsgjennomsnittet fra 2000 til 2006. Utregningen viser at Lillehammerregionen har hatt en vekst som tilsvarer 261 flere sysselsatte enn hvis regionen hadde fulgt landsgjennomsnittet.

Struktureffekten viser hvor mye av sysselsettingsveksten som kan tilskrives næringsstrukturen i regionen. Verdien av struktureffekten framkommer som differansen mellom forventet endring for næringene, og forventet endring totalt. En positiv verdi indikerer at regionen har et høyere innslag av vekstnæringer i sin næringsstruktur enn landsgjennomsnittet. Utregningen viser en struktureffekt på 131 sysselsatte. Dette viser at regionen har en næringsstruktur som har bidratt til en høyere sysselsettingsvekst enn landsgjennomsnittet de siste seks årene. Med andre ord er regionen overrepresentert av næringer i generell vekst.

Konkurransoeffekten viser hvor mange sysselsatte regionen har tapt eller vunnet innen den enkelte næring i forhold til om næringen hadde fulgt utviklingen på landsbasis. Verdien framkommer som differansen mellom den forventede endring for hver næring minus faktisk endring for hver næring. Utregningen viser en konkurranseffekt på 130 sysselsatte. Dette vil si at næringene i regionen samlet sett har vunnet 130 sysselsatte i forhold til næringene på landsbasis. Vi kan altså konkludere med at næringene i Lillehammerregionen totalt sett er noe mer konkurransedyktige enn regioner i Norge for øvrig.

Skift-andelsanalysen har gitt oss en bekreftelse på at regionen både har en gunstig næringsstruktur og samlet sett konkurransedyktige næringer. I det siste delkapitlet ønsker jeg å gå nærmere inn på noen enkelt næringer for å kunne identifisere hvilke næringer som er i størst vekst.

4.5 Attraktive næringer i Lillehammerregionen

Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR)⁴² har definert steds- og næringsutvikling som en av sine strategiske satsningsområder på tvers av forskningsområdene. Instituttet utfører analyser innen blant annet næringsklynger og regional næringsutvikling. NIBR har med bakgrunn i sitt forskningsmateriale gitt en generell beskrivelse av ”attraktive næringer”. Dette er næringer som vurderes å gi det største potensialet for regional utvikling, og har koblinger til næringsstruktur og kultur. Attraktive næringer kjennetegnes av at:

⁴² Et uavhengig, samfunnsvitenskapelig forskningsinstitutt som utvikler og formidler forskningsbasert kunnskap til nytte for beslutningstakere og samfunnsborgere. Om NIBR: <http://www.nibr.no/>, 25.04.08

- De er attraktive for andre typer av næringsvirksomhet, for eksempel teknologi- og utdanningsavhengige næringer. Typisk er næringer innen industri som er underleverandører av teknisk avanserte komponenter
- De har en større nasjonal sysselsettingsvekst enn andre (såkalte *soloppgangsnæringer* – motstykket er *solnedgangsnæringer*). Et godt eksempel er forretningsmessig tjenesteyting, hvor IKT-næringen har hatt en høy nasjonal sysselsettingsvekst.
- De gir regionen et attraktivt bomiljø og omdømme. Eksempler er innen kultur- og kreative næringer, hvor Norsk Litteraturfestival er et eksempel på et arrangement som gir Lillehammer et ry som kulturby.
- De utnytter de regionale konkurransefortrinnene som er knyttet til natur, historie eller kultur. Gode regionale eksempler på dette er museene Maihaugen, Aulestad og Bjerkebak.

I rapportene *Teknologibyene – omstillinger, innovasjoner og utfordringer* (Onsager m. fl 2005) og *Næringsmiljø og utvikling i Fredrikstad-regionen: Søkelys på kultur og kreative næringer* (Onsager m. fl 2005) gir NIBR eksempler på attraktive næringer. Rapportene konkluderer med at en høy representasjon av attraktive næringer gir flere positive effekter for regionen. Det vises til større innovasjonsevne blant bedriftene, og en høyere grad av koplinger og nettverk mellom næringsmiljøer innen de attraktive næringene. Disse nettverkene har samtidig gitt kompetanseutvikling gjennom at nettverkene utveksler erfaringer. De attraktive næringene har også betydning for regionens identitet og attraktivitet som bo-, arbeids- og opplevelsessted.

I tabellen under gjengis det jeg betrakter som attraktive næringer i Lillehammerregionen. Jeg har også beregnet næringenes konkurransevne, som er et uttrykk for hvor mange sysselsatte regionen har vunnet eller tapt innen den enkelte næring i forhold til om den hadde fulgt næringens utvikling på landsbasis. Ved å gå inn i Statistikkbankens tabeller for den enkelte næringens undergruppe, identifiserer jeg hvilke næringsvirksomheter dette dreier seg om. I drøftingen etter tabellen gir jeg en forklaring på hvorfor dette er en attraktiv næring for Lillehammerregionen.

Tabell 9: Attraktive næringer i Lillehammerregionen

Hovednæring	Delnæring	Tot syss Lhmr-reg 2006	Endr Lhmr-reg 00-06 i %	Andel Syss Lhmr-reg 2006 i %	LQ 2006	Konk. effekt
10,12-37 Industri- og bergverksdrift	15 Næringsmiddel- og drikkevareindustri	357	29,82	1,83	0,86	114
	17 Tekstilindustri	96	-13,51	0,49	2,84	10
	36 Møbelindustri og annen industri	153	4,79	0,78	1,66	39
40-41 Kraft- og vannforsyning	40 Kraftforsyning	201	-0,50	1,03	1,71	28
50-55 Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	51 Agentur- og engroshandel	469	20,57	2,40	0,54	84
	52 Detaljhandel og reparasjon av varer	1 724	7,41	8,82	1,09	-75
	55 Hotell- og restaurantvirksomhet	1 112	-7,33	5,69	1,76	-95
70-74 Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	70 Eiendomsdrift	259	15,63	1,32	1,04	-70
	72 Databehandlingsvirksomhet	251	32,11	1,28	0,79	39
	74 Annen forretningsmessig tjenesteyting	1 129	56,59	5,77	0,78	279
75-99 Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	75 Offentlig administrasjon og forsvar, sosialforsikring	1 829	5,72	9,35	1,46	266
	80 Undervisning	1 544	4,61	7,90	1,02	-34
	92 Kulturell tjenesteyting og sport	690	33,20	3,53	1,99	27

Kilde: SSB Statistikkbanken

Nærings- og drikkevareindustri (næringsgruppe 15) har hatt en markant sysselsettings-øking med 30 %. Bak disse tallene ligger tre hovedårsaker; oppbyggingen av Gausdalsmeieriet, veksten ved TINE Meieriet Øst på Tretten og utvidelsen av Gildes produksjonsanlegg i Lillehammer. Næringen utgjør med sine 1,8 % en relativt liten andel av regionens nærings sammensetting, men utgjør som stor konsument av melk og kjøtt et livsgrunnlag for den regionale primærnæringen. En opprettholdelse av primærnæringen innebærer også et vedlikehold av kulturlandskapet, som i seg selv gir regionen et attraktivt bomiljø for fastboende og besøkende. En konkurranseeffekt på 114 årsverk er svært bra, og konsoliderer regionens næringsindustri.

Tekstilindustri (næringsgruppe 17) har en regional sysselsetting som i hovedsak utgjøres av Gudbrandsdal Uldvarefabrik as (GU). I en bransje preget av utflagging, har GU opprettholdt en uavbrutt drift i sine gamle lokaler på Lillehammer siden 1887. En LQ på 2,84 bekrefter at en høy, regional spesialiseringsgrad innen næringen, hvor GU er en ”enslig svale” i en typisk solnedgangsnæring. Takket være GU sin virksomhet, oppnås en styrket konkurransevne vis a vis næringen på landsbasis med 10 årsverk. Dette skyldes at regionen har hatt en mindre negativ sysselsettingsutvikling enn Norge for øvrig.

Hvorfor vurderer jeg tekstilindustrien som attraktiv for Lillehammerregionen? Svaret på dette er sammensatt, men noe av svaret ligger i GU sin sterke satsning på design og produktutvikling. Bedriften har knyttet til seg ledende norske designere, og har oppnådd en sterk posisjon på det skandinaviske kontraktmarkedet. Samtidig er bedriften underleverandør av ullstoffer til Norsk Flid sin bunadsproduksjon. Etter min mening utgjør GU en vesentlig profileringsverdi for regionen gjennom å koble industrihistorie og folkekultur med moderne norsk design.

Møbelindustri og annen industri (næringsgruppe 36) inneholder totalt seks undergrupper. Regionen har ikke lenger noen møbelindustri, men av de totalt 146 sysselsatte i 2006 var 110 sysselsatte er i gruppe 36.4, som er produksjon av sportsartikler. Gruppen består i hovedsak av Swix Sport AS og Fjellpulken AS, som er to verdensledende bedrifter innen sine segmenter. Sysselsettingen ved disse to bedriftene gjør at delnæring 36 har en så høy LQ som 1,66. De regionale aktørene har vist seg som konkurransedyktige med en konkurranseeffekt på 39 årsverk fra 2000 til 2006.

Bedriftene representerer i høyeste grad en attraktiv næring for Lillehammerregionen. Spesielt har Swix hatt tette kontakter til høyteknologiske miljøer innen material- og gliteknologi. Selv om bedriften i 2007 flyttet sin stavproduksjon til Litauen og vil flytte sitt hovedkontor til Oslo i løpet av 2008, er det fortsatt en betydelig utviklings-, produksjons- og lageravdeling igjen på Lillehammer. Disse virksomhetene representerer sammen med skiprodusenten Madshus i naboregionen Gjøvik en betydelig ressurs for regionens omdømme som vintersportsregion. I et debattinnlegg i lokalavisen Gudbrandsdølen Dagingen belyses den viktige rollen som utstyrproduzentene bør spille i utviklingen av Lillehammerregionen som en ledende vintersportsregion. Det trekkes paralleller til Åre/Östersund, hvor etableringen av en mengde utstyrleverandører har gitt en betydelig profilerings-effekt (Bråta 4 desember 2007). Det ligger opplagt et stort potensial for Vintersportsregionen i å bruke regionens utstyrindustri i sin markedsføring.

Kraftforsyning (næringsgruppe 40) representerer en lav andel av regionens næringsstruktur, men allikevel en vesentlig høyere andel enn i Norge generelt. En LQ på 1,71 bekrefter denne relativt høye strukturandelen. Sysselsettingen skyldes i sin helhet Eidsiva-konsernet, som både produserer, selger og distribuerer elektrisk kraft. Konsernet har også vist seg konkurransedyktig, med en konkurranseeffekt på 28 årsverk. Hovedårsak til dette er at næringen på landsbasis har hatt en nedgang på 14,6 %, mens den for regionen kun har

vært på 0,5 %. Det er to forhold som gjør denne næringen attraktiv: Det ene er den teknologidrivende virksomheten som utføres innen forskning på nye energikilder – og da spesielt innen bioenergi. Det andre forholdet er at kraftforsyningsbransjen utnytter de fortrinnene som er knyttet til regionens naturgitte forhold. Vassdragene har vært kilder for elektrisk kraft i over hundre år, men økt satsning på bioenergi vil kunne gi et betydelig vekstpotensial for skogbruket i Lillehammerregionen.

Agentur- og engroshandel (næringsgruppen 51) kan i utgangspunktet være vanskelig å definere som en attraktiv næring for Lillehammerregionen. Jeg har listet opp næringen på grunn av den høye konkurranseevnen, som ble målt til hele 84 årsverk fra 2000 til 2006. Dette skyldes at næringen har hatt en regional sysselsettingsvekst på 20,6 % fra 2000 til 2006, mens den for samme periode har hatt en nasjonal reduksjon på 1,1 %. Mye av forklaringen ligger trolig i de bedrifter som skjuler seg bak disse tallene. Norgesgruppen har lagt hovedkontoret for administrasjonen av sine Kiwi-butikker til Lillehammer, og det samme gjelder Mjøsen Skog BA. Begge disse bedriftene opererer i bransjer som har hatt en sterk vekst etter 2000. Spesielt sistnevnte aktør kan betraktes som en attraktiv næringsaktør for regionen: Mjøsen Skog BA sitt formål er å stimulere til næringsutvikling for sine andelseiere. Eierne av bedriften er betydelige grunneiere, og som sådan viktige aktører innen blant annet utvikling av naturbaserte reiselivsprodukter i tillegg til skogsdrift.

Detaljhandel og reparasjon av varer (næringsgruppe 52) er på landsbasis en vekstnæring, med en sysselsettingsvekst på ca. 12 % fra 2000 til 2006. Lillehammerregionen har også opplevd en vekst i samme periode på 7,4 %, men den lavere regionale veksten skaper en konkurranseeffekt på minus 75 årsverk. Dette indikerer ikke nødvendigvis en dårlig lønnsomhet i bransjen, men like mye at detaljhandelen går i retning av store kjøpesentre og varehus. Denne utviklingen har også preget Lillehammer, som på to år har fått tilført to nye store byggvarehus. Næringen er en av de største i regionen, med en sysselsettingsandel i 2006 på 8,8 %. Mitt utgangspunkt for å definere detaljhandel som en attraktiv næring, er at den er en vesentlig faktor i regionens omdømme. Både tilreisende og fastboende vil verdsette et stort utvalg innen detaljhandel. Et eksempel er den seneste tids etablering av sportsbutikker i tilknytning til vintersportsstedene, som både kompletterer destinasjonen og gir en økt omsetning.

Hotell- og restaurantdrift (næringsgruppe 55) er også en næring som er viktig for regionens omdømme, og som sådan en attraktiv næring. På landsbasis har næringen hatt en svak

sysselsettingsvekst på 0,6 %, mens den i regionen har hatt en tilbakegang på hele 7,3 %. Dette stemmer overens med tallene i kapittel 1.2, som viste at omsetningen ved kommersielle overnattingsbedrifter i Oppland hadde hatt en nedgang siden år 2000. Den negative sysselsettingsutviklingen i forhold til Norge gir bransjen en negativ konkurranseeffekt på 95 årsverk. På tross av dette er næringen fortsatt en de største i regionen, med en sysselsettingsandel på 5,7 %. For å sikre at Lillehammerregionen kan utvikles til en ledende vintersportsdestinasjon, er det helt avgjørende at det finnes en hotell- og restaurantnæring som har bredde og dybde til å tilfredsstille alle kundegrupper som gjester regionen. Dette gjelder både for fritids-, arrangements-, kurs- og konferansemarkedet.

Forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift (næringsgruppe 70-74) er totalt sett en utpreget *soloppgangsnæring* i Norge, og som sådan en attraktiv næring. Den første næringsgruppen her er eiendomsdrift (70), som fordeler seg på omsetning, drift og utleie av egen fast eiendom samt omsetning og drift av fast eiendom på oppdrag. I denne næringsgruppen finner vi blant annet eiendomsmeglere. Næringsgruppen har hatt en ekstrem nasjonal vekst på hele 46,8 % i perioden 2000 til 2006. Sysselsettingsøkningen i Lillehammerregionen har i samme periode vært på mer beskjedne 15,6 %, og har hatt en konkurranseeffekt på minus 70 årsverk.

Både meglerbedriftene, eiere/utleiere og investorer spiller en viktig rolle i utvikling av vintersportsregionen. Dette gjelder både for destinasjonene, men også for tettstedene og regionsenteret Lillehammer. Det er derfor å håpe at lokalt forankrede meglerbedrifter og eiendomsinvestorer vil være i markedet også etter at privat- og bedriftsmarkedet har nådd sitt laveste nivå.

Databehandlingsvirksomhet (næringsgruppe 72) inneholder blant annet konsulenttjenester tilknyttet maskin- og programvare, drift av databaser og vedlikehold av kontor- og datamaskiner. Dette er en attraktiv næring ut fra flere forhold: Næringen har et generelt høyt utdanningsnivå, og tiltrekker seg derfor mennesker med kompetanse. I tillegg dannes et utdanningsbehov i regionen. I denne bransjen vil det både være behov for mennesker med økonomi- og IKT-kompetanse. Dette er i tillegg en soloppgangsnæring, med en nasjonal vekst på 11,6 %. Denne veksten har i Lillehammerregionen vært på hele 32,1 %, som gir næringen en konkurranseeffekt på 39 årsverk. Bak denne veksten skjuler det seg etablering av og vekst i en rekke IKT-bedrifter, spesielt i Lillehammer. Den økte etableringen av IKT-bedrifter utenfor de store byene bekrefter en spredningstendens som

er forårsaket av at etterspørselen etter disse tjenestene nå dekkes lokalt. Blant annet er det et spennende IKT-miljø under utvikling i Fakkeldgården⁴³, som nå har leieavtaler med 12 IKT-bedrifter med ca 200 ansatte. En betydelig samlokalisering av relaterte bedrifter som her kan utløse samarbeid mellom bedriftene, og gi ytterligere vekstmuligheter.

Annen forretningsmessig tjenesteyting (næringsgruppe er 74) er også en soloppgangsnæring på nasjonalt nivå, med en vekst på 17,8 % i perioden 2000-2006. For regionen ligger denne veksten på utrolige 56,6 % (fra 721 til 1 129 sysselsatte). Dette gir næringen en konkurranseeffekt på hele 279 årsverk. I denne næringsgruppen befinner det seg næringer som jeg vurderer som attraktive for andre typer av næringsvirksomhet. Dette er juridiske rådgivningsfirmaer, regnskaps- og revisjonsfirmaer, arkitekter og reklamefirmaer. Videre finner vi viktige servicenæringer som vaktmestertjenester, personalutleie innen kontor og renhold osv. Den sterke sysselsettingsveksten i næringen har sammensatte årsaker, og er knyttet opp mot den generelle veksten i regionen for øvrig. Store utbyggingsprosjekter innen det private boligmarkedet og næringsbygg har gitt et større arbeidsmarked for både arkitekter, byggteknisk rådgivning og juridisk kompetanse. I de store hytteområdene har det blitt etablert en mengde vaktmesterselskap. Bedre tider for bedriftene har gitt grunnlag for flere revisjonsfirmaer, og bedriftene benytter seg i større grad enn før av innleide vikarer for å øke sin kapasitet. Den store veksten i denne næringen representerer den *nye sentraliteten* (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005) i regionen.

Offentlig administrasjon og forskning (næringsgruppe 75) er også tatt med blant de attraktive næringene. I denne næringsgruppen finner en både kommunal, fylkeskommunal og statlig forvaltning, forsvar, politi og påtalemyndighet. Tallene i tabellen viser en sysselsettingsutvikling på 9,35 % i regionen fra 2000 til 2006. Det vises også en konkurranseeffekt på 266, det vil si at det har vært en sysselsettingsøkning på 266 årsverk i forhold til utviklingen i antall ansatte på landsbasis for denne gruppen. Konkurranseeffekten er vesentlig høyere enn den faktiske sysselsettingsveksten, som har vært på mer beskjedne 99 årsverk (5,7 %). En av årsakene til denne veksten ligger i virksomheten ved Base Jørstadmoen, som i motsetning til mange andre avdelinger i Forsvaret har styrket sin aktivitet.

Hvordan kan offentlig virksomhet som for eksempel Forsvaret defineres som attraktive næringer for Lillehammerregionen? Her vil jeg spesielt trekke fram to eksempler:

⁴³Om Fakkeldgården: <http://www.fakkeldgarden.no/>, 29.04.08

Virksomheten ved Base Jørstadmoen holder et høyt faglig nivå innen kommunikasjons-teknologi og informasjonssikkerhet, og tilbyr bachelorutdanning innen telematikk ved Forsvarets ingeniørhøgskole. Basen er også involvert i kompetansenettverket Lillehammer Campus⁴⁴, som er et samarbeid mellom virksomhetene på Storhove og Jørstadmoen innen blant annet FoU og næringsutvikling.

Undervisning (næringsgruppe 80) inneholder sysselsettingstall for både grunnskole, videregående skole og høyskole. Tabellen viser at det har vært en sysselsettingsøking på 4,6 % fra 2000 til 2006 i regionen, men samtidig en negativ konkurranseeffekt på 34 årsverk. Dette skyldes at næringen i samme periode har hatt en større nasjonal sysselsettingsvekst med 6,9 %. Jeg betrakter undervisning som en attraktiv næring ut fra to forhold: For det første rekrutterer videregående og høyere utdanning arbeidstakere til det regionale arbeidsmarkedet. Videre vil et bredt utdanningstilbud gi et attraktivt omdømme for regionen. Et eksempel er virksomheten ved Høgskolen i Lillehammer⁴⁵, som nå omfatter ca 4000 studenter og ca 270 ansatte.

Kulturell tjenesteyting og sport (næringsgruppe 92) er den siste næringsgruppen jeg har definert som viktig for utviklingen av Lillehammerregionen. Denne gruppen inneholder blant annet drift av museer, drift av fornøylesinstitusjoner, film- og videoproduksjon og drift av idrettsanlegg. Næringen har hatt en sysselsettingsvekst på 22,5 %, og sysselsatte 310 personer pr 31 desember 2006. Dette utgjør kun 1,6 % av totalt antall sysselsatte i de tre kommune, men jeg har allikevel omtalt denne næringen som attraktiv. Årsaken til dette er at denne næringen bidrar til å gi regionen et godt omdømme blant besøkende, og et attraktivt bomiljø som gir rike muligheter til fritidsaktiviteter. Blant bedriftene finner vi blant annet Olympiaparken, Hunderfossen familiepark, Maihaugen og Norges Olympiske Museum. Den første bedriften er allerede omtalt som den kanskje viktigste bidragsyteren for utviklingen av Vintersportsregionen Lillehammer. De tre neste kompletterer tilbudene for besøkende sommer- og vinterturister. I tillegg er det en økende næring innen produksjon og distribusjon av film og video, hovedsakelig med utspring fra Den norske filmskolen⁴⁶.

⁴⁴ Om Lillehammer Campus: <http://www.lkp.no/article/686/>, 01.05.08

⁴⁵ Om Høgskolen i Lillehammer: http://www.hil.no/hil/om_hoegskolen_i_lillehammer, 01.05.08

⁴⁶ Om Den norske filmskolen: http://www.hil.no/den_norske_filmskolen, 01.05.08

4.6 Oppsummering

Oppgavens første del har gitt en analyse av Lillehammerregionens utvikling, basert på kjerneindikatorene robusthet, livskraft og konkurranseevne. Den overordnede konklusjonen er at regionen framstår som middels vekstkraftig og middels robust, men med et generelt konkurransedyktig næringsliv. Jeg vil nå kort oppsummere de funnene jeg har presentert i kapittel 4.

Regionen framstår som middels robust. En befolkningsframskriving basert på middels vekst viser at det vil være en vesentlig svakere befolkningsvekst i Lillehammerregionen fram mot 2025 enn i landet for øvrig. Utviklingen av Lillehammer by som regionsenter har gått i positiv retning, ved at det har vært en vekst i antall innbyggere de siste 10 årene. Veksten i sentrum kan delvis skyldes en lavere vekst nabokommunene (Gausdal kommune har endog hatt en befolkningsnedgang fra 1997 til 2007). Samtidig har regionsenteret opplevd en sterk næringsmessig utvikling: I perioden fra 2000 til 2006 er det etablert over 500 nye arbeidsplasser innen næringsgruppen forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift i regionen; en vekst på over 42 %. Av disse er ca 450 etablert i Lillehammer by.

Ser en på Lillehammerregionens livskraft, må også denne betraktes som middels. Regionen har i perioden 1997 til 2007 hatt en befolkningstilvekst som prosentuell er under det halve av gjennomsnittet for Norge, noe som indikerer en relativt lav fruktbarhet. Befolkningsstrukturen viser en urovekkende stor reduksjon i aldersgruppen 0-5 år sin andel av den totale befolkningen. Dette vil i et lengre tidsperspektiv gi negative konsekvenser for regionens befolkningsutvikling når denne aldersgruppen når fruktbar alder. På den annen side har aldersgruppen 6-15 år hatt en høy vekst i sin andel av befolkningen, noe som vil kunne gi en befolkningsvekst i et litt kortere tidsperspektiv. Regionen har fortsatt en positiv kjønnsbrøk med en større andel kvinner, noe som også gir en positiv innvirkning på befolkningsutviklingen.

Ut fra min analyse om konkurranseevne, er hovedkonklusjonen at det generelt sett er et konkurransedyktig næringsliv i Lillehammerregionen. Det har i perioden 2000-2006 vært en større total sysselsettingsvekst i regionen enn i Norge for øvrig. Næringsstrukturen har utviklet seg i retning som har økt konkurransekraften i forhold til Norge med 130 årsverk. En stor del av denne veksten har skjedd innen det NIBR definerer som ”attraktive næringer”. Dette er næringer som gir et potensial for en framtidig utvikling av

Lillehammerregionen. Eksempler på attraktive næringer som har hatt en sterk vekst, er databehandlingsvirksomheter, forretningsmessig næringsvirksomhet og kulturell tjenesteyting/sport. Samtidig er det noen industribedrifter som har vist seg svært konkurranse-dyktige sammenlignet med næringen på landsbasis. Jeg har i kapittel 4.5 over drøftet hvordan disse næringsgruppene vil bidra til å utvikle regionen framover.

Analysen gir klare tallmessige indikasjoner på at Lillehammerregionen har vekstkraft, selv om befolkningstilvekst og –struktur kan bremse denne vekstkraften noe. Regionens næringsstruktur er gunstig sammensatt, og bedriftene innen mange av de attraktive næringene har hatt en styrking av sin konkurranseevne.

5. KLYNGETREKK I LILLEHAMMERREGIONEN

Dette kapitlet utgjør andre del av det første forskningsspørsmålet, og skal kartlegge regionens klyngetrekk kjennetegnet ved omgivelsesfaktorene som ble presentert i kapittel 3. Jeg vil her presentere funnene fra spørreundersøkelsen, og gjengir empirien i samme rekkefølge som spørsmålene. Kapitlet deles opp tematisk i forhold til de syv hovedtemaene i spørreskjemaet som jeg har listet opp i kapittel 2. Empirien presenteres i tabeller og figurer, og jeg vil gi fortløpende kommentarer. I tillegg gjengir jeg viktige funn og konklusjoner fra de syv intervjuene vi⁴⁷ gjennomførte. Oppsummering og konklusjon vil komme til slutt i kapitlet. Kapitlet kan også betraktes som del av drøftingen til forskningsspørsmål 2, men hoveddelen av denne kommer dog i kapittel 6.

For å få fram brukervennlige presentasjoner, har vi laget omarbeidede tabeller med grunnlag i data fra SPSS og den automatisk genererte rapporten fra QuestBack. Som nevnt i kapittel 2, presenteres empirien i univariate dataanalyser (med én variabel) i tabellform med absolutte og relative tall. Dette er gjort for samtlige spørsmål som ikke har åpne svaralternativer. Den bivariate analysen (med to variabler) presenteres hovedsakelig i søylediagrammer, hvor jeg påviser mulige sammenhenger mellom bestemte variabler. Jeg har også i noen grad benyttet krysstabeller for å vise absolutte og prosentuelle størrelser. Dette er gjort for de sammenhengene jeg oppfatter som mest relevant i drøftingen av regionens klyngetrekk. QuestBack har vist seg å lage uregelmessigheter i forhold til antall

⁴⁷ Jeg bruker både subjektene ”vi” og ”jeg”. Som nevnt i kapittel 2, har jeg samarbeidet med en annen student i forberedelser til undersøkelsen, utarbeidelse av spørreskjemaer, gjennomføring av intervjuer og bearbeiding av data fra spørreundersøkelsen. Tolking og analyse av data er gjort av den enkelte.

respondenter. I den overordnede rapporten fikk vi totalt 99 respondenter, men i forhold til fordeling på bransjer (spørsmål 3) opereres det med 103 bedrifter. Denne differansen skyldes at spørsmål 3 har tillatt respondentene å sette flere kryss, og at det derfor har blitt en for høy registrering i forhold til antall bransjer. Feilregistreringen gir dermed et avvik på 4 %, som påvirker de krysstabellene hvor jeg måler bransjetilhørighet opp mot andre variabler. Mange av krysstabellene vil bruke bransjetilhørighet som den ene variabelen, fordi mitt tema er rettet mot næringslivet i regionen.

Videre vil gjennomgangen vise se at antall respondenter varierer fra 98 til 88 respondenter på de spørsmål hvor det forventes at samtlige respondenter svarer. Som nevnt i kapittel 2 er det ikke blitt ikke lagt inn tvungen svaravgivelse i det elektroniske spørreskjemaet, og disse variasjonene skyldes frafall av respondenter enkelte spørsmål. Jeg mener at jeg til tross for disse avvikene kan presentere pålitelige sammenhenger.

5.1 Bakgrunnsinformasjon om bedriften

I de fire første spørsmålene ønsket vi å gi generell informasjon om respondentene: Antall bedrifter i den enkelte kommune, hvilken næring/bransje de representerer samt størrelse i form av antall ansatte og omsetning. Spørsmålene er avkortet i forhold til spørreskjemaet.

1. Kommunetilhørighet

Som forventet, har Lillehammer den høyest registrerte andelen av bedrifter. På grunn av at QuestBack anonymiserer svarene, får jeg ikke dannet meg et nøyaktig bilde av responsen fra den enkelte kommune. Med bakgrunn i de bedriftsoversiktene som til sammen utgjorde spørreutvalget, ser det ut til at bedriftene i Lillehammer kommune har gitt en noe høyere respons enn bedriftene i Gausdal og Øyer kommuner.

Kommune	Antall bedrifter	I % av utvalget
Gausdal	10	10,4 %
Lillehammer	66	68,8 %
Øyer	20	20,8 %
Totalt	96	100,0 %

2. Antall ansatte

Næringslivet i Lillehammerregionen domineres av små- og mellomstore bedrifter (SMB). Ca 59 % av respondentene er bedrifter med opp til 10 ansatte, og ca 13 % av bedriftene har

mer enn 50 ansatte. Ser vi på eksemplet Emilia-Romagna fra kapittel 3.2.3, er en dominans av SMB et godt utgangspunkt for å utvikle en dynamisk region. Vi har i Norge mange eksempler på det motsatte, i form av ensidige hjørnesteinsbedrifter innen kraftkrevende industri, særlig på Vestlandet. Både bedriftene selv og samfunnene de er en del av, har vist seg krevende å omstille når svingningene i det internasjonale markedet har krevd det.

Antall ansatte	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-5	35	36,8 %
6-10	20	21,1 %
11-20	19	20,0 %
21-50	9	9,5 %
Over 50	12	12,6 %
Totalt	96	100,0 %

3. Bransjetilhørighet

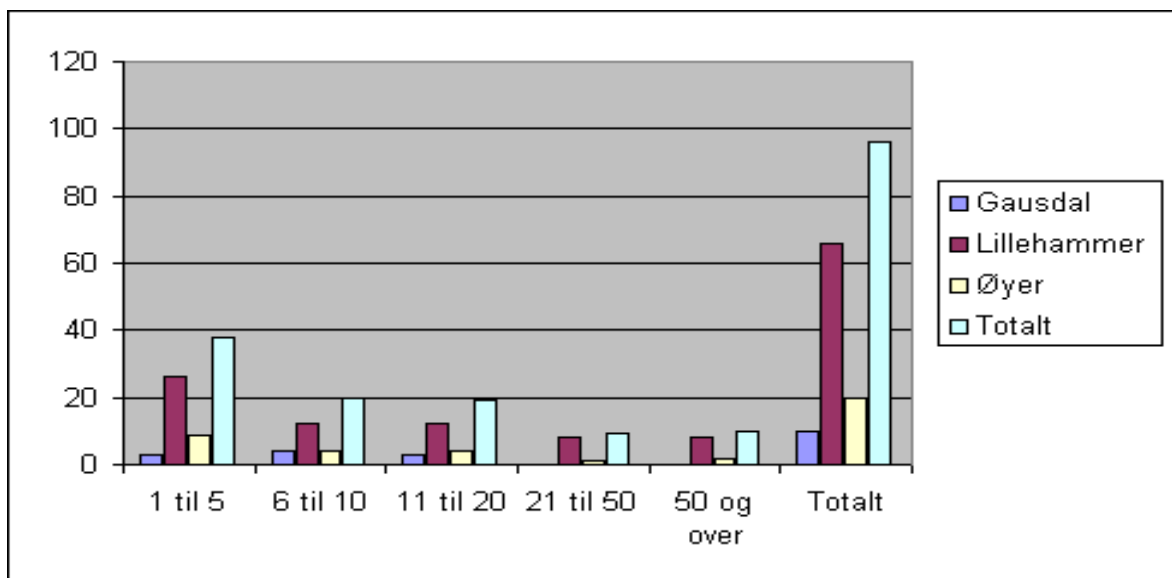
Regionen omtales som en reiselivsregion, men bransjen utgjør kun 17 bedrifter av respondentene. I denne sammenheng er det viktig å kjenne til reiselivets verdikjede, som består av langt flere aktører enn de som jobber med direkte reiselivsrelaterte aktiviteter som for eksempel overnattingsbedrifter og reisebyråer. Dette kan være eiendomsutviklere, rådgivningsfirmaer, markedsføringsbedrifter, eventselskaper osv. Mange av de relaterte bedriftene vil derfor finnes under øvrig tjenesteyting.

Bransje	Antall bedrifter	I % av utvalget
Reiseliv	17	17,5 %
Varehandel	26	26,8 %
Industri	13	13,4 %
IKT	8	8,2 %
Øvrig tjenesteyting	39	40,2 %
Totalt	103	106,1 %

4. Omsetning i 2007

Over halvparten av bedriftene har hatt en omsetning over 10 millioner NOK. Bedriftene har ikke i denne undersøkelsen blitt bedt om å svare på om de har hatt et positivt driftsresultat. Jeg har krysstabulert bedriftenes hjemstedskommune mot bedriftens størrelse, og diagrammet viser at Gausdal kommune har en større andel av små- og mellomstore bedrifter enn Lillehammer og Øyer kommuner.

Omsetning	Antall bedrifter	I % av utvalget
Under NOK 1 000 000	8	8,2 %
NOK 1 000 000 – 5 000 000	22	22,7 %
NOK 5 000 000 – 10 000 000	17	17,5 %
Over NOK 10 000 000	50	51,5 %
Totalt	97	100,0 %



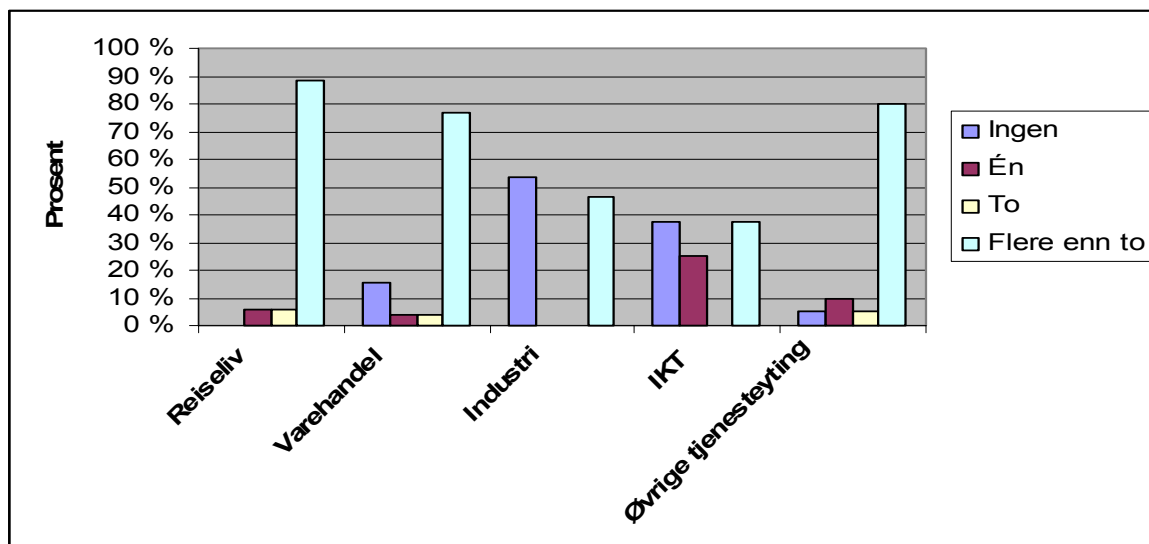
5.2 Konkurrans- og samarbeidsforhold i bedriftens marked

Her presenterer jeg resultatene fra spørreskjemaet som omhandler regionens konkurranseforhold, som er den første omgivelsesfaktoren i Porters diamantmodell. Ifølge Porter er en fullkommen konkurranse en betingelse for å utvikle bedriftenes konkurransevne. I tillegg gir hard konkurranse et grunnlag for å innlede samarbeid. Vi stilte 15 spørsmål som skulle kartlegge konkurranse- og samarbeidsforhold blant bedriftene i regionen, og har funnet indikasjoner på utviklede klyngetrekk.

5. Antall konkurrenter i det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)

Et marked med mange små- og mellomstore konkurrenter vil være en indikasjon på en viss klyngefaktor. Tabellen viser at over 75 % av bedriftene har mer enn to konkurrenter i det regionale markedet, men at dette varierer med bransje. Jeg har krysstabulert bransje mot antall konkurrenter for å vise konkurransegrad i den enkelte bransje, som vises i søylediagrammet på neste side.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ingen	14	14,3 %
Én	7	7,1 %
To	4	4,1 %
Flere enn to	74	75,5 %
Totalt	98	



Tallene viser at reiseliv, varehandel og øvrig tjenesteyting er de mest konkurranseintensive næringene i regionen. IKT-bransjen har en lavere konkurransegrad, noe som tyder på at flere IKT-bedrifter har mer kundetilpassede tjenester hvor de har utviklet et eneleverandørforhold i regionen. I min gjennomgang av regionens konkurransevne under kapittel 4 viste jeg at næringsgruppe 74 (annen forretningsmessig tjenesteyting) både hadde hatt en sterk sysselsetningsvekst og en styrket konkurranseeffekt de siste seks årene. Næringsgruppene relatert til reiseliv og varehandel hadde hatt stagnasjon og nedgang.

6. Markedet med flest konkurrenter

I det neste spørsmålet ba vi bedriftene vurdere hvor deres største konkurrenter befant seg. For å få et mer nyansert bilde av reiselivsbedriftenes konkurranseforhold, ble også konkurrenter på destinasjonen tatt inn i spørreskjemaet. Tallene viser at over 70 % av bedriftene betrakter at deres hardeste konkurrenter befinner seg i regionen. Det ser altså ut til at regionen har konkurranseintensivt marked – iallfall for noen næringer.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Aktører på destinasjonen (i denne regionen: Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)	14	14,3 %
Aktører i Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	56	57,1 %
Aktører i naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)	22	22,4 %
Aktører i Norge for øvrig	37	37,8 %
Aktører i utlandet	16	16,3 %
Totalt antall respondenter	98	

7. Den regionale konkurransens innvirkning på bedriftens driftsresultat

Som jeg har drøftet i kapittel 3, betyr ikke en hard konkurranse på hjemmemarkedet nødvendigvis at bedriftenes driftsresultat blir dårligere. Tabellen gir klare indikasjoner på at dette også er tilfellet i Lillehammerregionen. Sågar har 13 bedrifter hatt en bedring i sitt resultat. Min analyse i kapittel 4 har dokumentert at regionen har næringsstruktur med til dels konkurransedyktige næringer, og empirien i spørsmålet forsterker denne konklusjonen.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Stor negativ effekt	2	2,0 %
Noe negativ effekt	23	23,5 %
Ingen betydning	60	61,2 %
Noe positiv effekt	12	12,2 %
Stor positiv effekt	1	1,1 %
Totalt	98	100,0 %

8. Den regionale konkurransens innvirkning på samarbeidsgraden

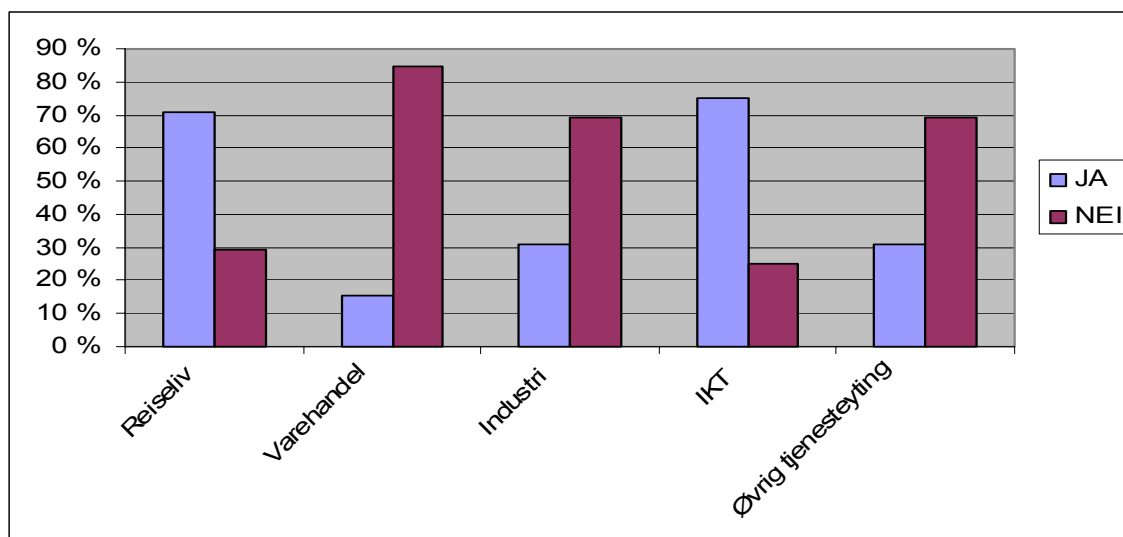
En konsekvens av hard konkurranse på hjemmemarkedet, er at bedriftene stimuleres til å utvikle samarbeidsforhold. Tallene viser at for de fleste bedrifter har ikke dette hatt noen betydning i forhold til et økt samarbeid. Dog har 24 bedrifter tillagt det en viss betydning. Det neste spørsmålet gir en tydeligere indikasjon på grad av samarbeid i regionen.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Nei, vesentlig mindre	4	4,1 %
Nei, noe mindre	2	2,0 %
Har ikke hatt noen betydning	68	69,4 %
Ja, i en viss grad	24	24,5 %
Ja, i stor grad	0	0,0 %
Totalt	98	100,0 %

9. Inngåtte samarbeidsavtaler med andre bedrifter

Tabellen viser at regionen har en høyere grad av samarbeid enn hva man skulle anta fra den forrige tabellen. Nesten 40 % av bedriftene har inngått ulike former for samarbeid. Vi har ikke spurt etter grad av formalisering i samarbeidet, så dette kan være alt fra muntlige overenskomster til mer formelt og forpliktende samarbeid. Det interessante er å få fram sammenhengen mellom bransje og grad av samarbeid, som vises i det følgende diagrammet.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	38	38,8 %
Nei	60	61,2 %
Totalt	98	100,0 %



Alle bransjer har svart at de har inngått samarbeidsforhold. Ikke overraskende har reiseliv en høy samarbeidsgrad, der over 70 % av respondentene oppgir at de har inngått samarbeid. Mer overraskende er det kanskje at 6 av 8 IKT-bedrifter har inngått samarbeid med andre bedrifter. Fem av de syv informantene var også overrasket over den høye samarbeidsgraden. To av informantene (begge fra reiselivsbransjen) var ikke overrasket, og mente at både aktørene og regionen krevde samarbeid for å få en helhetlig utvikling. Flere av informantene påpekte at reiselivsbransjen fortsatt fortonet seg som fragmentert.

Jeg vil i de neste tre spørsmålene vise hvilke avtaler som er inngått, med hvilke aktører og hvor samarbeidspartnerne befinner seg. Det bemerkes at det er et frafall på 21 bedrifter i

forhold til de 38 som oppgav at de hadde inngått samarbeidsavtaler. En årsak til dette kan være at bedriftene ønsker full konfidensialitet rundt avtalene.

10. Typer av samarbeidsavtaler

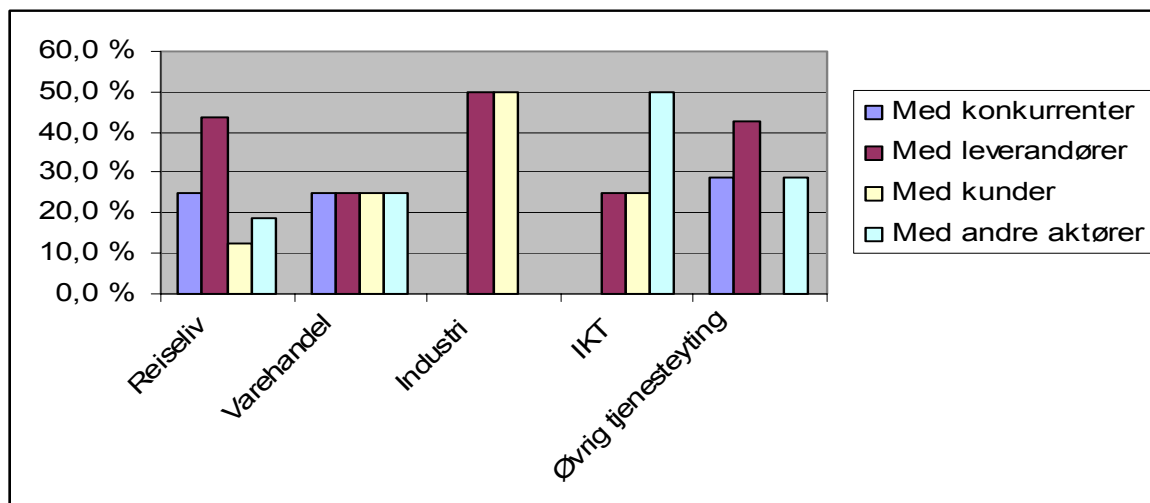
Den dominerende samarbeidsformen er avtaler om felles markedsføring, som er mye benyttet blant reiselivsaktører. Et eksempel er den nettbaserte markedsføringen for Hafjell, Hunderfossen, Lillehammer, Nordseter og Sjusjøen i regi av Lillehammer Turist AS. En av årsakene til det relativt lave antall rammeavtaler for driftsanskaffelser, kan tenkes å være at mange aktører tilhører kjeder som har inngått disse på konsernnivå.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Rammeavtaler/Innkjøpsavtaler	8	38,1 %
Felles markedsføring	13	61,9 %
Felles produktutvikling	6	28,6 %
Felles administrative rutiner som f. eks booking eller bestillings- og betalingsløsninger	3	14,3 %
Totalt antall respondenter	21	

11. Type aktører det er inngått samarbeid med

Over 60 % av bedriftene har inngått samarbeidsavtaler med leverandører. Dette kalles også vertikale samarbeidsavtaler, og beskriver samarbeid mellom bedrifter på forskjellige nivåer i verdikjeden. Det er kanskje noe mer overraskende at så mange som syv bedrifter har inngått horisontalt samarbeid med konkurrenter, og jeg har laget en bivariat analyse for å se hvilke bransjer dette gjelder. Dette dreier seg om avtaler innen reiseliv, varehandel og øvrig tjenesteyting. For reiselivsbedriftenes del er ikke dette overraskende, da en stor del av avtalene i denne bransjen inngås horisontalt gjennom for eksempel destinasjons-selskaper.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Med konkurrenter	7	33,3 %
Med leverandører	13	61,9 %
Med kunder	5	23,8 %
Andre aktører	8	38,1 %
Totalt antall respondenter	21	

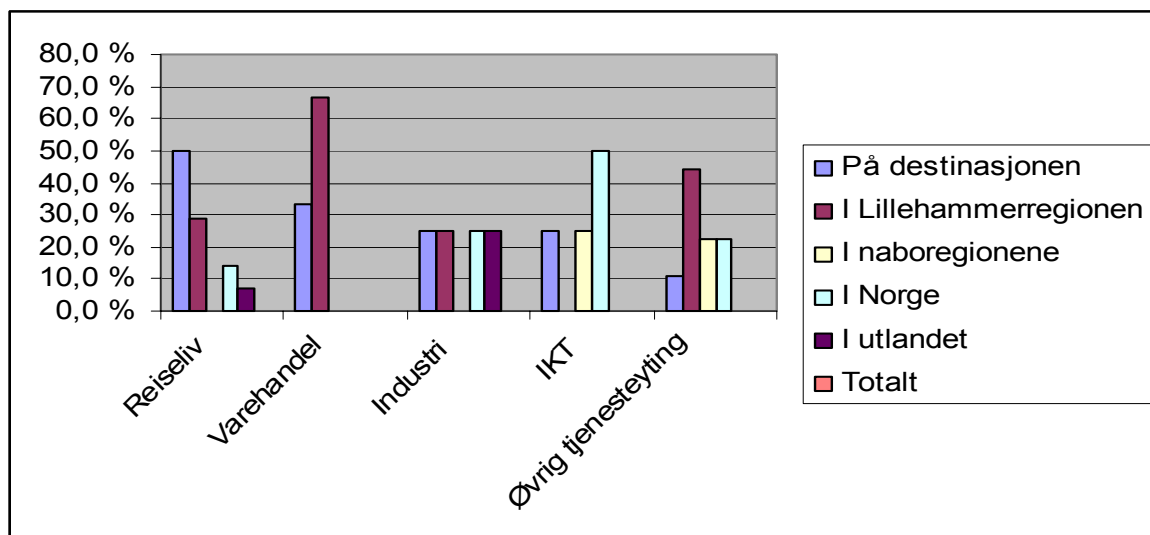


12. Lokalisering av samarbeidspartnere

Over 50 % av samarbeidsforholdene blant bedriftene er konsentrert til destinasjonene og regionen, og med mindre grad av samarbeid med bedrifter i naboregionene. Søylediagrammet viser at reiselivet samarbeider lokalt, og varehandelen regionalt. Samtidig viser det at IKT-bedriftene i større grad har funnet samarbeidspartnere på nasjonalt nivå.

Trenden innen store IKT-anskaffelser i både offentlig og privat sektor er hovedkontraktører, og dette gjør det nødvendig å inngå samarbeidsavtaler med underleverandører. En informant mente at Lillehammers status som arrangementsby burde være en spore til flere lokale samarbeidsforhold enn det tilsynelatende er nå.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
På destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)	11	52,4 %
I Lillehammerregionen for øvrig, (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	11	52,4 %
I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)	3	14,3 %
I Norge for øvrig	7	33,3 %
I utlandet	2	9,5 %
Totalt antall respondenter	21	



13. Bedriftens økonomiske bidrag i samarbeidet, målt i arbeidstid

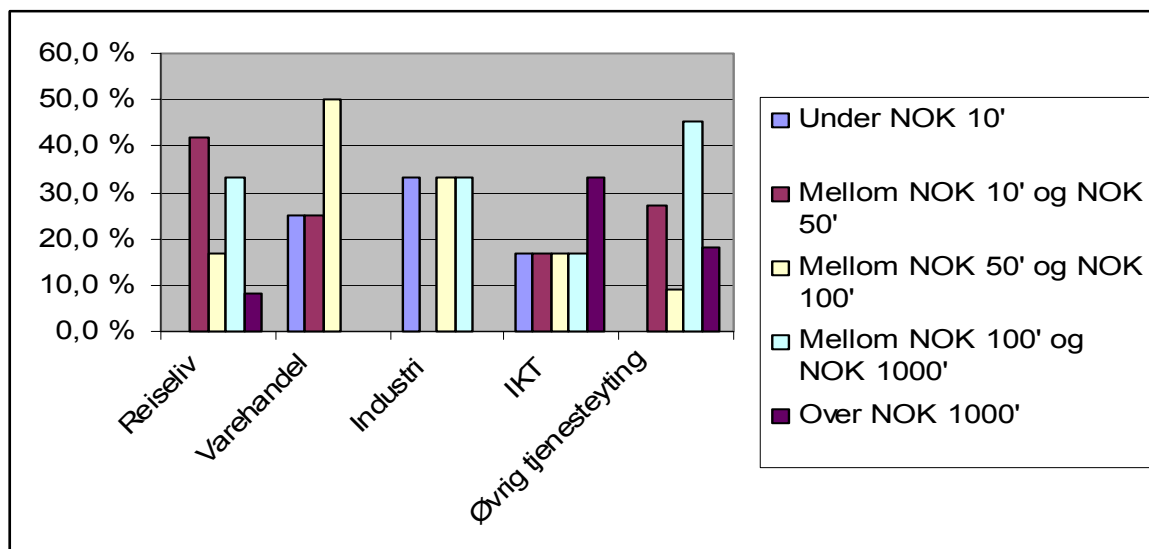
Spørsmål 13, 14 og 15 gir indikasjoner på ressursbruk til og verdiskaping fra samarbeidsforholdene. Det første vi har målt, er det tidsforbruk som bedriftene har hatt. Det er en stor spredning i tallmaterialet, med en ganske lik fordeling på de ulike tidskategoriene. Seks bedrifter har brukt over ett årsverk på å utvikle samarbeidsavtaler, mens syv bedrifter enten har skrinlagt forsøkene eller er i en oppstartfase.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Inntil et dagsverk	7	18,9 %
Inntil et ukeverk	5	13,5 %
Inntil et månedsverk	11	29,7 %
Inntil et årsverk	8	21,6 %
Over et årsverk	6	16,3 %
Totalt antall respondenter	37	100,0 %

14. Bedriftens økonomiske bidrag i samarbeidet målt i NOK

Ressursbruk i kroner følger for en stor del av de tidsressurser som er lagt ned i å utvikle samarbeidsrelasjonene. Blant reiselivsbedriftene er det en bedrift som bruker over én million kr, og både blant IKT-bedriftene og bedrifter innen øvrige tjenesteytende næringer er det to bedrifter som bruker mer enn én million kr på samarbeidsavtaler. Det bemerkes at ingen industribedrifter har brukt over én million kr. I etterfølgende diagram ser en i hvilke bransjer ressursbruken er størst.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Under NOK 10 000,-	4	11,1 %
Mellom NOK 10 000,- og 50 000,-	10	27,8 %
Mellom NOK 50 000,- og 100 000,-	7	19,4 %
Mellom NOK 100 000,- og 1 000 000,-	10	27,8 %
Over NOK 1 000 000,-	5	13,9 %
Totalt antall respondenter	36	100,0 %



15. Samarbeidets bidrag til driftsresultatet

Over 70 % av bedriftene mener de har fått bedret sitt driftsresultat som en følge av å ha inngått samarbeid med andre bedrifter. Dette vises også i tabell 9 under kapittel 4.5 i min analyse av attraktive næringer i Lillehammerregionen. Mange av de bedriftene som trolig har besvart undersøkelsen, befinner seg i de konkurransedyktige næringsgruppene nevnt i tabellen. Krysstabellen under antyder at det er en sammenheng mellom ressursbruk og påvirkning på driftsresultatet, selv om denne tendensen ser ut til å flate ut noe når ressursbruken økes til over et årsverk.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Nei, har gitt et vesentlig dårligere resultat	0	0,0 %
Nei, har gitt et noe dårligere resultat	0	0,0 %
Har ikke hatt noen betydning	10	27,0 %
Ja, har gitt et noe bedre resultat	22	59,5 %
Ja, har gitt et vesentlig bedre resultat	5	13,5 %
Totalt antall respondenter	37	100,0 %

	Ikke besvart	Har ikke hatt noen betydning	Ja, har gitt et noe bedre resultat	Ja, har gitt et vesentlig bedre resultat	Totalt
Ikke besvart		(1) 2,63 %			(1) 2,63 %
Inntil et dagsverk		(5) 13,16 %	(1) 2,63 %	(1) 2,63 %	(7) 18,42 %
Inntil et ukesverk	(1) 2,63 %	(1) 2,63 %	(3) 7,89 %		(5) 13,15 %
Inntil et månedsverk		(3) 7,89 %	(7) 18,42 %	(1) 2,63 %	(11) 28,94 %
Inntil et årsverk			(6) 15,79 %	(2) 5,26 %	(8) 21,05 %
Over et årsverk			(5) 13,16 %	(1) 2,63 %	(6) 15,79 %
Total	(1) 2,63 %	(10) 26,31 %	(22) 57,89 %	(5) 13,15 %	(38) 100,00 %

16. Samarbeidets bidrag til et endret kompetansenivå hos bedriftens ansatte

Litt under halvparten av bedriftene har fått et økt kompetansenivå hos sine ansatte som en følge av samarbeidet. Relativt sett er dette en betydelig kompetanseheving, og viser at det er en sammenheng mellom kompetanseheving og resultatforbedring. I de syv intervjuene vi gjennomførte, ble også kompetanseheving - spesielt gjennom faglige nettverk - framhevet som regionens viktigste næringsstrategiske satsning.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ingen endring i kompetansenivået	20	54,1 %
Noe høyere kompetansenivå	14	37,8 %
Vesentlig høyere kompetansenivå	3	8,1 %
Totalt antall respondenter	37	100,0 %

17. Samarbeidets bidrag til høyere tillit mellom bedriftene

Som drøftet i kapittel 3, er tillit i seg selv en drivkraft for økt kompetansedeling og en utvidelse av bedriftens nettverk av kontakter. Undersøkelsen viser at samarbeid følger også økt grad av tillit; over 69 % at bedriftene har fått et bedret tillitsforhold til sine samarbeidspartnere. Dette gir gode forutsetninger for at bedriftene i større grad kan delta i regionale læringsnettverk⁴⁸. Det tidligere omtalte Lillehammer Campus er et eksempel på et tverrfaglig læringsnettverk.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ingen endring	11	30,6 %
Noe høyere	19	52,8 %
Vesentlig høyere	6	16,6 %
Totalt antall respondenter	36	100,0 %

⁴⁸ På engelsk kalt COP – Communities of Practice

18. Fortsatt samarbeid uavhengig av positive bidrag til driftsresultatet

Et betimelig krav fra bedrifter som inngår samarbeid, er at det må gi en økonomisk gevinst. Vår undersøkelse viser faktisk at dette hensynet veier mindre enn antatt: Over 70 % av bedriftene oppgir at de vil fortsette samarbeidsforholdet selv om de ikke skulle gi noe positivt bidrag til driftsresultatet. Dette er et meget gledelig funn, som bekrefter at bedriftene har agendaer utover rene profitt hensyn. Noen av grunnene fremkommer i neste spørsmål, som var det første spørsmålet med åpent svaralternativ. Her kunne bedriftene fylle ut grunner til at de ønsket å fortsette et samarbeid som ikke gav noen økonomisk gevinst i fremtiden. Både kompetanseheving og økt tillit bidrar til det høye nivået. Funnene fra undersøkelsen forsterkes av utsagn fra de kvalitative intervjuene. Informantene vektlegger like mye som økonomiske resultater de positive følger for kompetanseutvikling, enhetlig profilering av destinasjonene og produktutvikling.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	26	70,3 %
Nei	11	29,7 %
Totalt antall respondenter	37	100,0 %

19. Utfyllende kommentarer til spørsmål 18

De utfyllende svarene bekrefter at mange ser samarbeid i en strategisk sammenheng, blant annet for å oppnå tilgang til flere kundegrupper. Noen har også rent organisatoriske årsaker, for eksempel som franchisetakere i en kjede. Jeg vil bemerke at jeg for samtlige spørsmål med åpne svarkategorier bevisst har valgt å ta med alle kommentarer fra respondentene.

- Vårt selskap er eid av en rekke bedrifter, som er nødt til å samarbeide om best mulig utnyttelse av felles ressurser.
- Selskapet er franchisetaker i en landsomfattende kjede
- Fordi det er nødvendig for vår evne til å vokse
- Dette gagnar begge parter og åpner for et større marked
- Det er positivt for destinasjonen at vi samarbeider uansett.
- Positivt å vise at vi står sammen, og positivt med samarbeid.
- For å gi kunden det beste
- Vi ser en positiv vekst i omsetning, og samarbeid skaper større trygghet om produktet vi selger, større trygghet for arbeidsplassen
- Fornuftig allianse som gir resultater.
- Den kunnskapen en opparbeider seg gjennom samarbeid med andre bedrifter medfører at ens egen bedrift ser nye kundegrupper og nye mulige løsninger. Kunnskapen vil derfor medføre stor sannsynlighet for økt omsetning med tilhørende resultater på lang sikt.
- For å opprettholde kapasitet i håndverksavd.

- Våre samarbeidspartnere er helt avgjørende for å lykkes.
- Økonomisk gevinst, samt at man knytter kunder sterkere til seg.

5.3 Markedsforhold for bedriften (etterspørselsforhold)

Etterspørselsforhold er den andre klyngeindikatoren i Porters diamant, og er viktig i forhold til å antyde markedets størrelse og vekstpotensial. Kjennetegn på gode etterspørselsforhold er blant annet at det finnes næringer med et eksportmarked, at bedriftene får tilgang til nye markeder og at det finnes næringer med krevende, internasjonale kunder. Bedriftene ble her bedt om å beskrive sine estimerte markedsandeler i de ulike delmarkedene, og de skulle også rangere delmarkedene ut fra hvilken omsetning de genererte. I tillegg har vi spurt bedriftene om sin markeds- og vekststrategi. Funnene viser at det er relativt få bedrifter med monopol i det regionale markedet, og at over 40 % av bedriftene konkurrerer på et eksportmarked. Et flertall av bedriftene har også konkrete vekst- og differensieringsstrategier.

20. Bedriftens markedsandel i de enkelte markedene

Tabellen for det regionale markedet viser at det er 10 av bedriftene som mener å ha en markedsandel på 80 til 100 % i det regionale markedet, mens kun to av bedriftene oppgir det samme i tabellen for det norske markedet. Det tyder altså på at det er få monopolister blant respondentene. En bedrift som Fjellpulken kan (forutsatt at den er en av respondentene) være en av få enerådende i det regionale markedet for barnepulker. Dette kan dog ikke fastslås, siden det finnes minst to andre konkurrenter av barnepulker. 38 bedrifter konkurrer i det utenlandske markedet, hvorav to bedrifter estimerer en markedsandel på mellom 40 og 60 %. De fleste bedriftene oppgir en markedsandel under 20 % i alle tre markeder, og dette antyder at det er en generelt høy konkurransegrad.

Alternativ 1 –i det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	41	46,1 %
20-40 %	20	22,5 %
40-60 %	7	7,9 %
60-80 %	11	12,4 %
80-100 %	10	11,1 %
Totalt antall respondenter	89	100,0 %

Alternativ 2 – i det norske markedet forøvrig	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	40	61,5 %
20-40 %	9	13,8 %
40-60 %	10	15,4 %
60-80 %	4	6,2 %
80-100 %	2	3,1 %
Totalt antall respondenter	65	100,0 %

Alternativ 3 – i utlandet	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	31	81,6 %
20-40 %	3	7,9 %
40-60 %	4	10,5 %
60-80 %	0	0,0 %
80-100 %	0	0,0 %
Totalt antall respondenter	38	100,0 %

21. Bedriftens andel av total omsetning i de ulike markedene

Fordeling av omsetning i de tre markedene følger for en stor del markedsandelene, og bekrefter at hjemmemarkedet er viktigst. Tallene skiller seg allikevel fra tabellene for markedsandeler, ved at nesten 30 % av bedriftene oppgir å ha 80 til 100 % av sin omsetning i hjemmemarkedet. 13 bedrifter oppgir at de har 80-100 % av sin omsetning i det norske markedet. 34 bedrifter oppgir at de omsetter på eksportmarkedet, hvorav én bedrift har 80 -100 % av sin omsetning der. Mange av reiselivsbransjene har en stor del av sin omsetning i det utenlandske markedet. En destinasjon som Nordseter har store deler av sitt kundegrnlag i det hollandske og danske markedet.

Alternativ 1 – i det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	29	32,6 %
20-40 %	9	10,1 %
40-60 %	8	9,0 %
60-80 %	17	19,1 %
80-100 %	26	29,2 %
Totalt antall respondenter	89	100,0 %

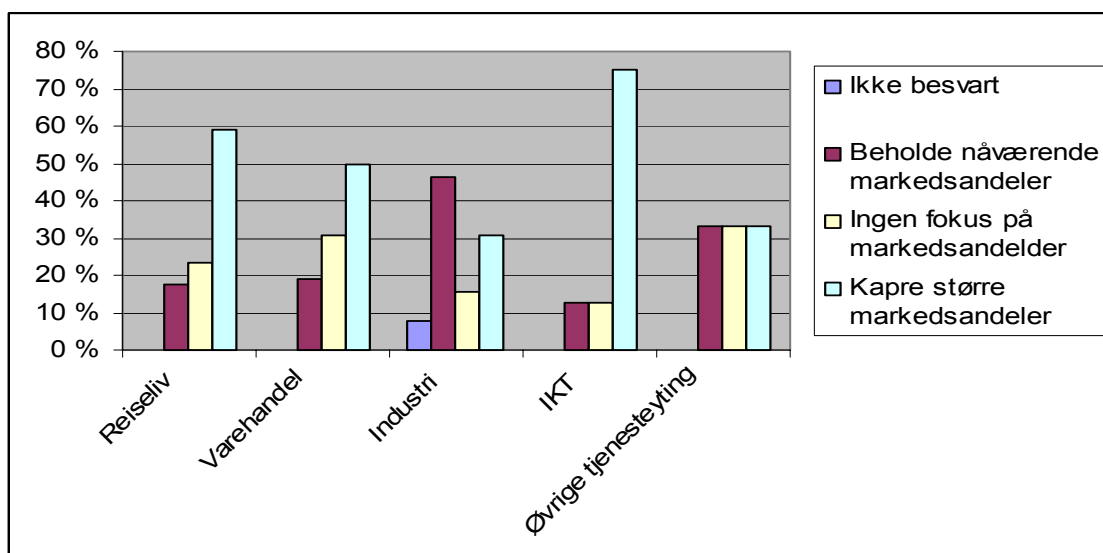
Alternativ 2 – i det norske markedet forøvrig	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	20	27,4 %
20-40 %	19	26,0 %
40-60 %	13	17,8 %
60-80 %	8	11,0 %
80-100 %	13	17,8 %
Totalt antall respondenter	73	100,0 %

Alternativ 3 – i utlandet	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	23	67,7 %
20-40 %	5	14,7 %
40-60 %	4	11,8 %
60-80 %	1	2,9 %
80-100 %	1	2,9 %
Totalt antall respondenter	34	100,0 %

22. Bedriftens vekststrategi

Undersøkelsen kartla også at 45 av bedriftene hadde ambisjoner om vekst i form av å kapre markedsandeler. Dette var et generelt spørsmål, som dekket alle tre markeder nevnt over. En vekststrategi innebærer at bedriften tar markedsandeler fra konkurrentene, og kan slik være et hinder for samarbeid. IKT-bransjen framsto som den mest vekstorienterte, hvor seks av åtte bedrifter hadde ambisjoner om å kapre markedsandeler. En tabulering mellom strategi og bransje viser at reiseliv, varehandel og IKT har en majoritet av bedrifter med en vekststrategi.

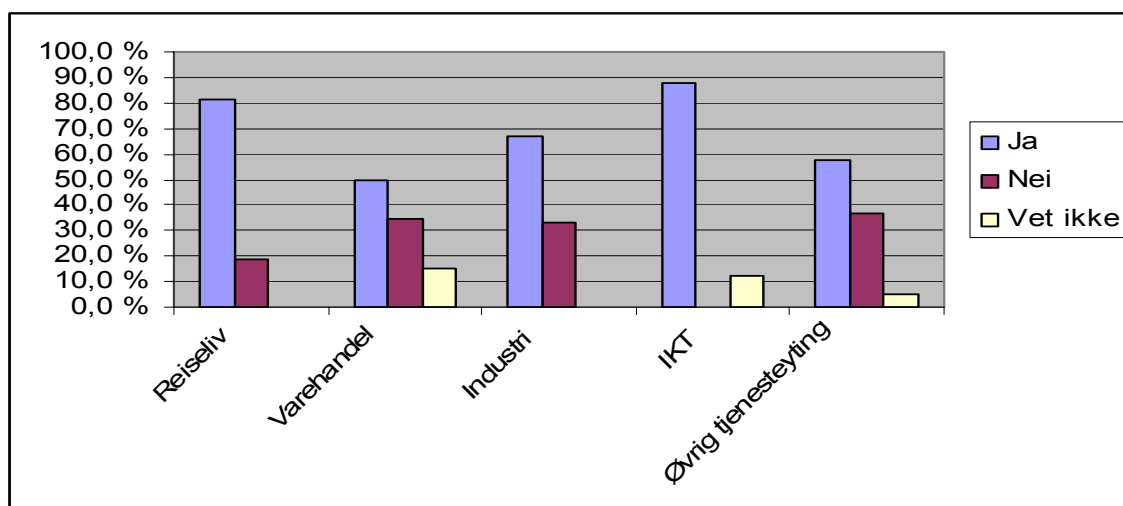
Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Beholde nåværende markedsandeler	25	25,8 %
Ingen fokus på markedsandeler, men kun på et tilfredsstillende driftsresultat	27	27,8 %
Kapre større markedsandeler	45	46,4 %
Totalt antall respondenter	97	100,0 %



23. Differensieringsstrategier i forhold til bestemte markeder

Utviklingen mot et større utvalg av kundegrupper med sine bestemte preferanser, tvinger bedriftene til å differensiere sine produkter og tjenester for å møte nye krav. Et flertall av respondentene (60 %) oppgir en differensieringsstrategi. Alle informantene understreket at dette var det viktigste suksesskriteriet: Regionen kan ikke bli best på alt, men må velge ut fra sine konkurransefortrinn. Empirien viser betydelige bransjemessige forskjeller i forhold til bedriftenes differensieringsstrategier. 7 av 8 IKT-bedrifter har oppgitt at de har en differensiert strategi, hvilket ikke er så overraskende siden bransjen leverer kundetilpassede løsninger. At 13 av 16 reiselivsbedrifter (81,2 %) sier det samme, vitner om en markedsorientert reiselivsbransje i regionen. Dette gjenspeiler at reiselivsnæringen i større grad enn før skreddersyr sine produkter til sine målgrupper. Dette gir i seg selv en samarbeidseffekt, fordi bedriftene må benytte underleverandører for å kunne tilby et komplett produkt.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	60	62,5 %
Nei	29	30,2 %
Vet ikke	7	7,3 %
Totalt antall respondenter	96	100,0 %



5.4 Faktorforhold for bedriften (tilgang til innsatsfaktorer)

De neste seks spørsmålene presenterer empiri fra spørreundersøkelsens kartlegging av den tredje klyngeindikatoren; faktorforholdene. Under faktorforhold ligger den ressurs som nok vurderes som den største av alle: Et stabilt vinter- og sommerklima, og en lett tilgjengelig natur som innbyr til aktivitetsbaserte opplevelser. Videre beskriver faktorforholdene resurser i form av råvarer, spesialisert arbeidskraft, risikokapital og teknologi som bedriftene har tilgang på, og anvender i sin virksomhet. Dette forteller noe om forekomsten av relaterte bedrifter i en næringsklynge, og i hvilken grad klyngen har komplette verdikjeder. Respondentene har fått spørsmål om sin tilgang til underleverandører, arbeidskraft og kapital. Empirien viser at regionen har en moderat andel av relaterte næringer i næringsstrukturen, kjennetegnet av at få av bedriftene har det meste av sine underleverandører i regionen. Tilgangen av arbeidskraft, kompetanse og kapital er tilgjengelig bedre.

24. Lokalisering av bedriftens underleverandører

Tabellene viser at bedriftene i regionen i større grad benytter underleverandører i Norge for øvrig enn i Lillehammerregionen. Kun én bedrift får det meste av sine underleveranser på destinasjonen. 10 av bedriftene har oppgitt at de får dekket 80-100 % av sine underleveranser i regionen, og 14 bedrifter gjør det samme i Norge. Fem bedrifter oppgir at de henter 80-100 % av sine underleveranser fra utlandet. I utviklede næringsklynger som Raufoss er sannsynligvis andelen av underleverandører større. Gjennom sin NCE-status⁴⁹, er det grunn til å tro at klyngas medlemmer har et større verdikjedeperspektiv for sin

⁴⁹ Om NCE Raufoss: http://www.rtim.no/nce_raufoss/, 20.05.08

Omgivelsesfaktorer for næringsutvikling i Lillehammerregionen

virksomhet enn for eksempel reiselivsbedriftene i Lillehammerregionen. Det igangsatte arbeidet for å skaffe et NCE for opplevelsesbasert reiseliv (Bleken 2007) vil kunne sette søkelyset på hele verdikjeden i reiselivet. Søkelyset på kortreist mat og større anvendelse av lokale leverandører er også en utvikling i retning av et større lokalt og regionalt underleverandørmarked.

Alternativ 1 – på destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	5	27,8 %
20-40 %	3	16,7 %
40-60 %	5	27,8 %
60-80 %	4	22,2 %
80-100 %	1	5,5 %
Totalt antall respondenter	18	100,0 %

Alternativ 2 – I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	14	24,6 %
20-40 %	13	22,8 %
40-60 %	8	14,0 %
60-80 %	12	21,1 %
80-100 %	10	17,5 %
Totalt antall respondenter	57	100,0 %

Alternativ 3 – I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdal)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	13	36,0 %
20-40 %	11	30,6 %
40-60 %	9	25,0 %
60-80 %	2	5,6 %
80-100 %	1	2,8 %
Totalt antall respondenter	36	100,0 %

Alternativ 4 – I Norge for øvrig	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	15	23,4 %
20-40 %	16	25,0 %
40-60 %	6	9,4 %
60-80 %	13	20,3 %
80-100 %	14	21,9 %
Totalt antall respondenter	64	100,0 %

Alternativ 5 – I utlandet	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	6	20,7 %
20-40 %	8	27,6 %
40-60 %	4	13,8 %
60-80 %	6	20,7 %
80-100 %	5	17,2 %
Totalt antall respondenter	29	100,0 %

25. Lokalisering av bedriftenes arbeidskraft

Bedriftene henter en stor del av sin arbeidskraft fra Lillehammerregionen. 80 av bedriftene får i større eller mindre grad sin arbeidskraft herfra, og halvparten av disse oppgir å få dekket 80-100 % av sitt behov i regionen. Få bedrifter i regionen henter sin arbeidskraft i utlandet. Informantene oppfatter spesielt tilgangen på sesongavhengig arbeidskraft i reiselivsbransjen som kritisk, og etterlyser en tettere kobling mellom bransjen, videregående skoler og HiL for å kunne dekke etterspørselen.

Alternativ 1 – på destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	4	7,4 %
20-40 %	5	21,7 %
40-60 %	6	26,1 %
60-80 %	2	8,7 %
80-100 %	6	26,1 %
Totalt antall respondenter	23	100,0 %

Alternativ 2 – I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	6	7,5 %
20-40 %	6	7,5 %
40-60 %	11	13,8 %
60-80 %	17	21,2 %
80-100 %	40	50,0 %
Totalt antall respondenter	80	100,0 %

Alternativ 3 – I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdal)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	9	36,0 %
20-40 %	11	44,0 %
40-60 %	5	20,0 %
60-80 %	0	0,0 %
80-100 %	0	0,0 %
Totalt antall respondenter	25	100,0 %

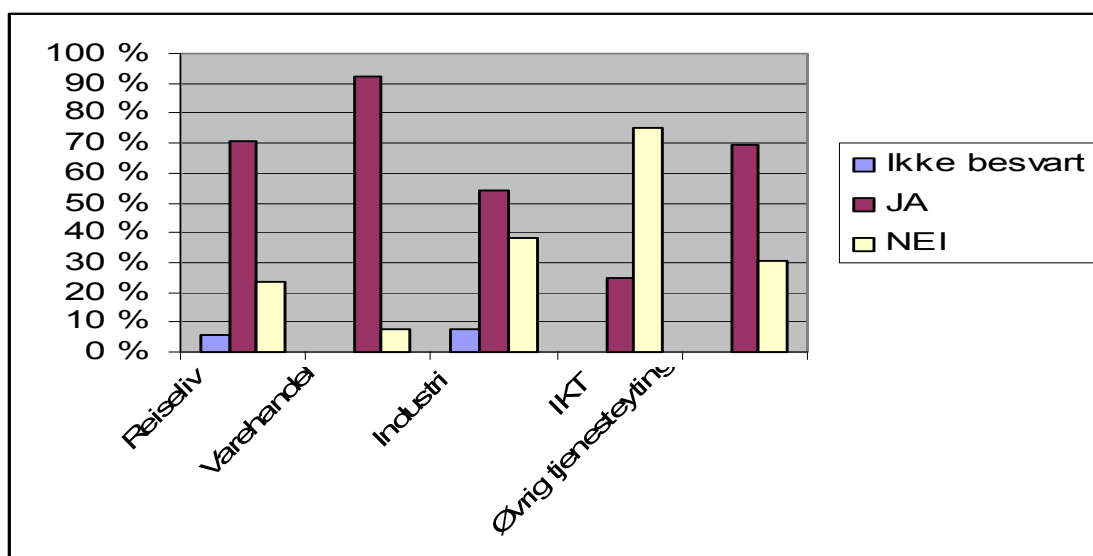
Alternativ 4 – I Norge for øvrig	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	13	40,5 %
20-40 %	7	21,9 %
40-60 %	3	9,4 %
60-80 %	3	9,4 %
80-100 %	6	18,8 %
Totalt antall respondenter	32	100,0 %

Alternativ 5 – I utlandet	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	4	36,3 %
20-40 %	2	18,2 %
40-60 %	0	0,0 %
60-80 %	5	45,5 %
80-100 %	0	0,0 %
Totalt antall respondenter	11	100,0 %

26. Kompetent arbeidskraft i Lillehammerregionen

Det neste spørsmålet går mer spesifikt inn på en annen viktig klyngefaktor; tilgang på kompetent eller spesialisert arbeidskraft i Lillehammerregionen. I utgangspunktet ville det vært positivt at nesten 70 % av bedriftene fant tilstrekkelig kompetent arbeidskraft i regionen, men krysstabulering mot bransje viser at dette ikke gjelder for alle næringer. Empirien avdekker at flere bransjer sliter med å skaffe tilgang på kompetent arbeidskraft. Dette gjelder spesielt IKT, men også til dels øvrig tjenesteyting, varehandel og IKT. Øvrig tjenesteyting inneholder blant annet juridiske og tekniske rådgivingstjenester, som gjerne skaffes nasjonalt.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	66	68,8 %
Nei	30	31,2 %
Totalt antall respondenter	96	100,0 %



I tillegg stilte vi også et spørsmål med åpne svaralternativer, hvor vi gav respondentene anledning til å gi en nærmere spesifisering av den kompetansen som manglet. Det viser seg at IKT-kompetanse går igjen i flere svar. Videre savner flere bedrifter faglært arbeidskraft. Intervjuene bekrefter også dette inntrykket. Blant annet har reiselivsnæringen store utfordringer med å skaffe faglært arbeidskraft til kjøkken- og restaurantdrift. Samtidig etterspør bransjen et utdanningsnivå som ligger mellom en bachelorgrad og videregående skole. Dette gis allerede som ettårige studier ved HiL, men med et begrenset antall plasser. Noen aktører etterlyser også et forum hvor bransjens regionale utdanningsbehov utredes i tettere dialog med HiL.

27. Manglende kompetanse

- Systemutvikling/programmering
- IT-spisskompetanse
- Fagkompetanse innen verktøyfag
- Tyngre faglige medarbeidere med relativ lang praksis
- Regnskapsutdannelse
- Generelt er arbeidsmarkedet stramt
- IKT-kompetanse, salgskompetanse for IKT løsninger
- GIT kompetanse, Oracle DB-kompetanse
- Faglærte servitører og kokker.
- Knapphet på arbeidstakere, og lite dynamikk i arbeidstokken.
- Vi er avhengig at unge kan jobbe helger og ferier og det er det ikke mange som vil
- Fagbrev og kunne arbeide selvstendig.
- Fagarbeidere innen CNC styring
- Faglærte innen bygg og anlegg generelt. Spesielt faglærte snekkere og betongarbeidere.
- Kompetansen mangler nødvendigvis ikke, men ikke i tilstrekkelig mengde.
- Lite utdannelsesgrunnlag, noe svak opplæring i skole
- Kokker
- Faglærte malere og gulvleggere med svennebrev.
- Fagarbeidere mangler kompetanse på plaststøpeverktøyer som er vårt område. Disse

må opplæres internt, men grunnleggende kunnskaper om maskinarbeiderfaget er nødvendig
-Kompetanse innenfor forretningsutvikling og journalistikk

28. Lokalisering av bedriftens finansieringskilder

Tilgang på kapital er en viktig faktor, spesielt for bedrifter i den kritiske oppstartfasen, og respondentene ble spurt om hvor deres viktigste finansieringskilder befinner seg. Det er ikke gjort en inndeling i finansieringstyper, som kan omfatte alt fra statlig såkornkapital og privat risikokapital til kassekreditt fra bankene. 46 av bedriftene fikk dekket 80-100 % av sitt finansieringsbehov i Lillehammerregionen, og 10 bedrifter fikk dekket 80-100 % av sitt finansieringsbehov i Norge.

Alternativ 1 – på destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	3	16,7 %
20-40 %	4	22,2 %
40-60 %	1	5,6 %
60-80 %	2	11,1 %
80-100 %	8	44,4 %
Totalt antall respondenter	18	100,0 %

Alternativ 2 – I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	2	2,9 %
20-40 %	4	5,7 %
40-60 %	7	10,0 %
60-80 %	11	15,7 %
80-100 %	46	65,7 %
Totalt antall respondenter	70	100,0 %

Alternativ 3 – I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdal)	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	6	35,3 %
20-40 %	6	35,3 %
40-60 %	4	23,5 %
60-80 %	0	0,0 %
80-100 %	1	5,9 %
Totalt antall respondenter	17	100,0 %

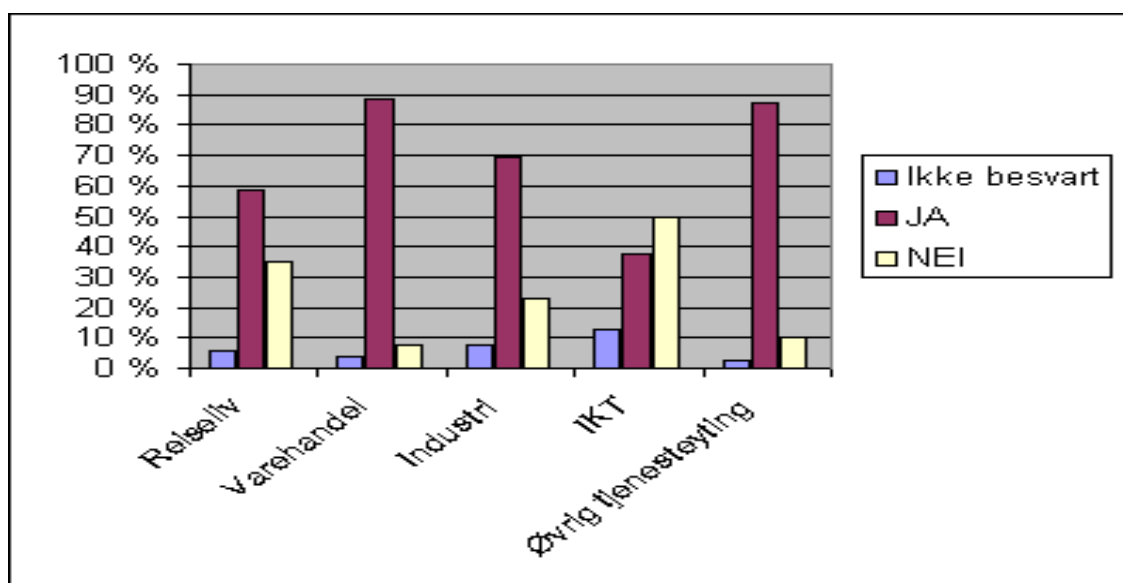
Alternativ 4 – I Norge for øvrig	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	5	17,9 %
20-40 %	6	21,4 %
40-60 %	4	14,3 %
60-80 %	3	10,7 %
80-100 %	10	35,7 %
Totalt antall respondenter	28	100,0 %

Alternativ 5 – I utlandet	Antall bedrifter	I % av utvalget
1-20 %	4	50,0 %
20-40 %	3	37,5 %
40-60 %	0	0,0 %
60-80 %	1	12,5 %
80-100 %	0	0,00 %
Totalt antall respondenter	8	100,0 %

29. Tilfredsstillende finansieringsløsninger i Lillehammerregionen

Som for arbeidskraft, ble bedriftene spurt om de fant tilfredsstillende finansieringsløsninger i regionen. Det generelle inntrykket var også for denne faktoren positiv for regionen, men det kom igjen fram vesentlige forskjeller mellom næringene. Kryss-tabulering viser at fire av åtte IKT-bedrifter ikke finner tilfredsstillende finansieringsløsninger i regionen.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	76	81,7 %
Nei	17	18,3 %
Totalt antall respondenter	93	100,0 %



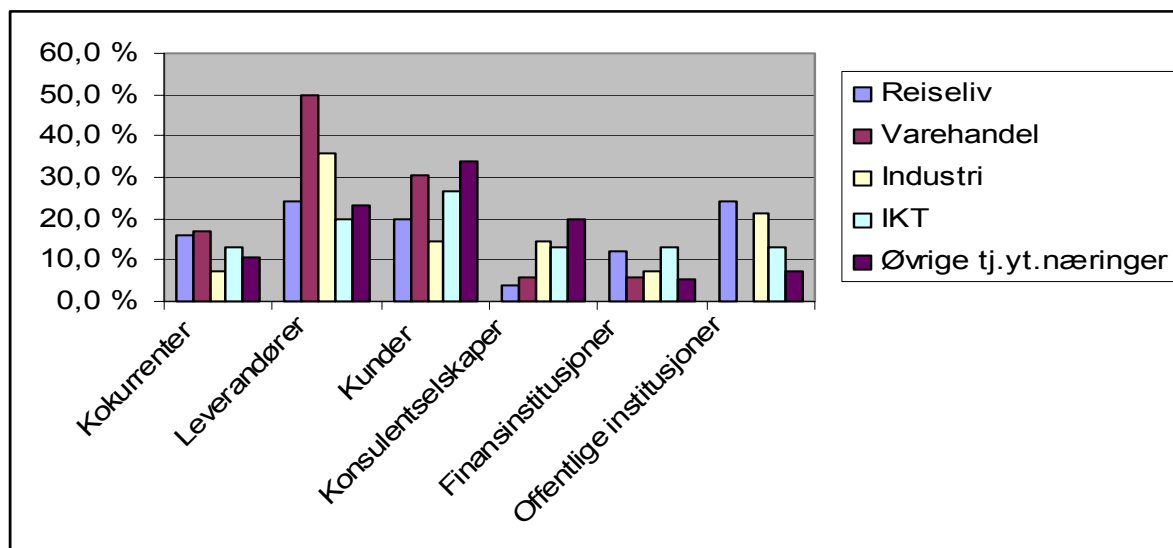
5.5 Kompetanseoverføring

De to neste spørsmålene dekker koblinger, som også betegnes som klyngeforhold. Denne faktoren betegner det mangfold av aktører som kan finnes i en næringsklynge, og i hvilken grad kontakten mellom dem gir en kompetanseoverføring. Jeg har gjort nærmere rede for disse aktørene i kapittel 3. Vi ønsket å kartlegge bedriftenes bruk av de aktørene i Lillehammerregionen som kan tenkes å gi en kompetanseoverføring, og hvilken kompetanse de har tilegnet seg. Empirien gir et inntrykk av at regionen har et mangfold av aktører og typer av kompetanser i forhold til min teoridrøfting i kapittel 3, og at næringslivet i mindre grad utnytter de offentlige aktørene i sin kompetanseutvikling.

30. Tilført kompetanse fra aktører i det regionale markedet som har bidratt positivt til bedriftens driftsresultat

Empirien bekrefter inntrykket fra spørsmål 11 om bedriftenes samarbeidspartnere, at det er leverandørene som står for den største andelen av kunnskapsoverføringen. Spørsmål 16 bekrefter at ca 46 % av de bedriftene som hadde inngått samarbeidsavtaler, hadde fått en kompetanseheving. En krysstabell som kobler næring opp mot hvilke aktører som står for kunnskapsoverføringen, bekrefter at leverandører og kunder har de største bidragene. Antall respondenter var 73, og det høye tallet på flere alternativer tyder på at flere bedrifter tilegner seg kompetanse fra flere aktører. Alle informanter kunne også bekrefte at bedriftene fikk den største andelen av kompetanseoverføring i sine verdikjeder. Flere mente at HiL hadde gitt store bidrag, men at de savnet en større grad av kobling mellom teori og praksis. Et forslag var å gjennomføre praktikumsopphold ute ved bedriftene, og at bedriftene samarbeidet om traineeordninger.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Konkurrenter	16	21,9 %
Leverandører	44	60,3 %
Kunder	38	52,1 %
Konsulentselskaper	18	24,7 %
Finansieringskilder	11	15,1 %
Offentlige institusjoner (Eks: Innovasjon Norge, kommunenes næringsavdelinger, Oppland fylkeskommune, Lillehammer Kunnskapspark og Inkubatoren i Lillehammer Kunnskapspark.)	13	17,8 %
Totalt antall respondenter	73	



31. Type kompetanse

Undersøkelsen viser at det er relativt få bedrifter som etterspør etablererkompetanse, men det kan sannsynligvis forklares med at respondentene har gått fra en etablerings- til driftsfase. Ellers viser datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen at kompetanseoverføring innen markedsføring/strategi og økonomistyring/finans dominerer. Ettersom de viktigste aktørene for kompetanseoverføring er leverandører og kunder, kan det tyde på at dette i høy grad er praktisk relatert kompetanse.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Bedriftsetablering	13	17,1 %
Markedsføring/-strategi	40	52,6 %
Økonomistyring/finans	31	40,8 %
IKT	23	30,3 %
Annen kompetanse	22	28,9 %
Totalt antall respondenter	76	

5.6 Forhold til offentlige aktører

Som drøftet under teorikapitlet, betraktes en aktiv offentlig sektor som en viktig faktor for å stimulere næringslivet gjennom målrettede tiltak som for eksempel Innovasjon Norge sine støtteordninger. Spørreskjemaet har i spørsmål 32 og 33 kartlagt i hvilken grad de offentlige aktørene i Lillehammerregionen oppleves som bidragsytere for næringsutvikling, og hvorvidt de oppleves som koordinerte mot aktørene i næringslivet. Vi ønsket også å kartlegge bedriftenes kunnskap om, og forventninger til prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”. Empirien gir et klart inntrykk av at det regionale

næringslivet ikke betrakter de offentlige aktørene som gode bidragsyttere for næringsutvikling. I forhold til prosjektet, var inntrykket et annet. Et flertall kjente til ”Vintersportsregionen Lillehammer”, og mange hadde også store forventninger til at det kunne gi positive bidrag både til regionen og bedriften. Jeg vil presentere denne empirien i de neste fem spørsmålene.

32. Opplevelse av servicegraden til de offentlige aktørene for næringsutvikling i Lillehammerregionen

Blant de offentlige aktørene regnes også Innovasjon Norge og Oppland fylkeskommune. Over halvparten av respondentene opplever servicegraden som lav eller meget lav, og ingen finner servicegraden høy eller meget høy. Jeg har ikke gjort noen krysstabulering mot kommune for å gjøre en rangering, fordi kommunenes næringsavdelinger ikke kan identifiseres blant de offentlige aktørene. Dette inntrykket ble i meget stor grad bekreftet hos alle informanter. En utbredt oppfatning er at næringsavdelingene har en manglende forståelse av grunnlaget for næringsutvikling, kapasitetsproblemer og rigid prosjektstyring. Ellers er det en utbredt oppfatning at det finnes et stort antall gunstige ordninger, men at bedriftene i for stor grad må tilpasse seg tildelingskriterier framfor å realisere et prosjekt de selv tror på.

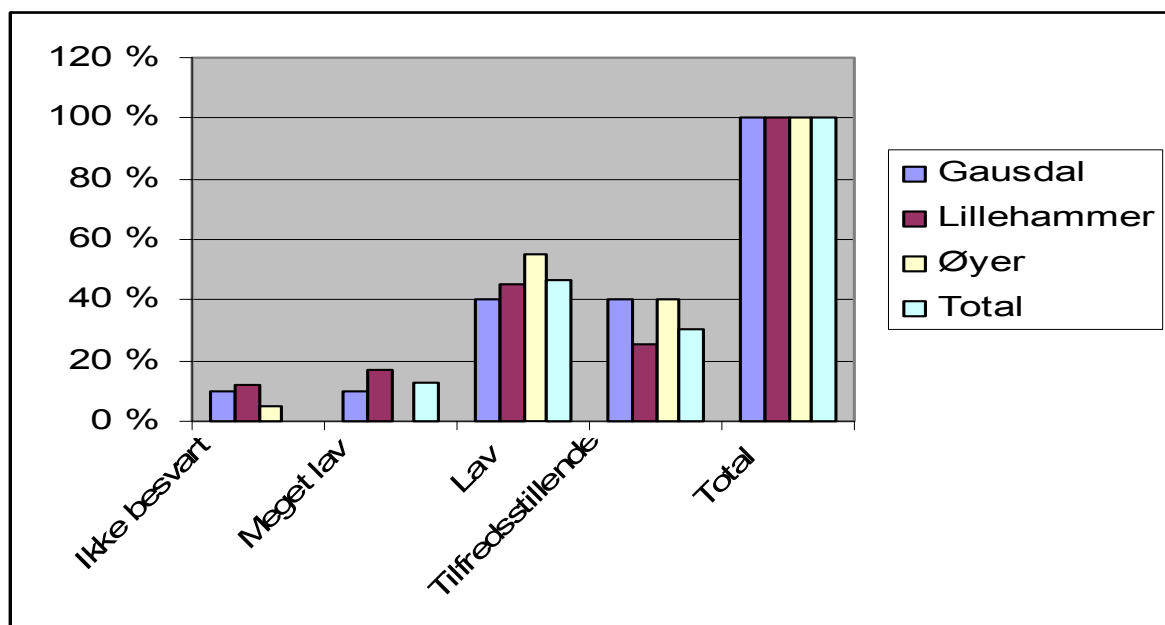
Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Meget lav	9	9,9 %
Lav	39	42,9 %
Tilfredsstillende	43	47,2 %
Høy	0	0,0 %
Meget høy	0	0,0 %
Totalt antall respondenter	91	

33. Opplevelse av koordinering mellom de offentlige aktørene

Det negative inntrykket forsterkes når det gjelder hvordan bedriftene opplever grad av koordinering blant de offentlige aktørene. Ingen finner koordineringsgraden tilfredsstillende, og enda flere mente at graden var ”meget lav” eller ”lav”. Jeg har her lagt inn krysstabulering mellom kommune og grad av koordinering for å få et inntrykk av hvordan dette oppleves ute i kommunene. Diagrammet viser at denne oppfatningen deles i alle tre kommuner. Informantene bekreftet også dette inntrykket, og etterlyste en samordnet informasjon fra alle aktører som i bedre grad kunne konkretisere hvem som tilbyr hvilke

tjenester. Intervjuet med næringsssjefene gav inntrykk av at de ser Gjøvik Næringsråd⁵⁰ som en mer profesjonell organisasjon. Gjøvik Næringsråd finansieres og eies av de 350 medlemsbedriftene, og har med sine seks ansatte et vesentlig høyere ressursgrunnlag enn næringsavdelingene i Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner. Lillehammer kunnskapspark har i dag en koordinerende rolle i forhold til de tre kommunenes næringsforum, men har ikke avsatt egne ressurser til dette arbeidet.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Meget lav	12	13,6 %
Lav	47	53,4 %
Tilfredsstillende	29	33,0 %
Høy	0	0,0 %
Meget høy	0	0,0 %
Totalt antall respondenter	88	



34. Kjennskap til prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”

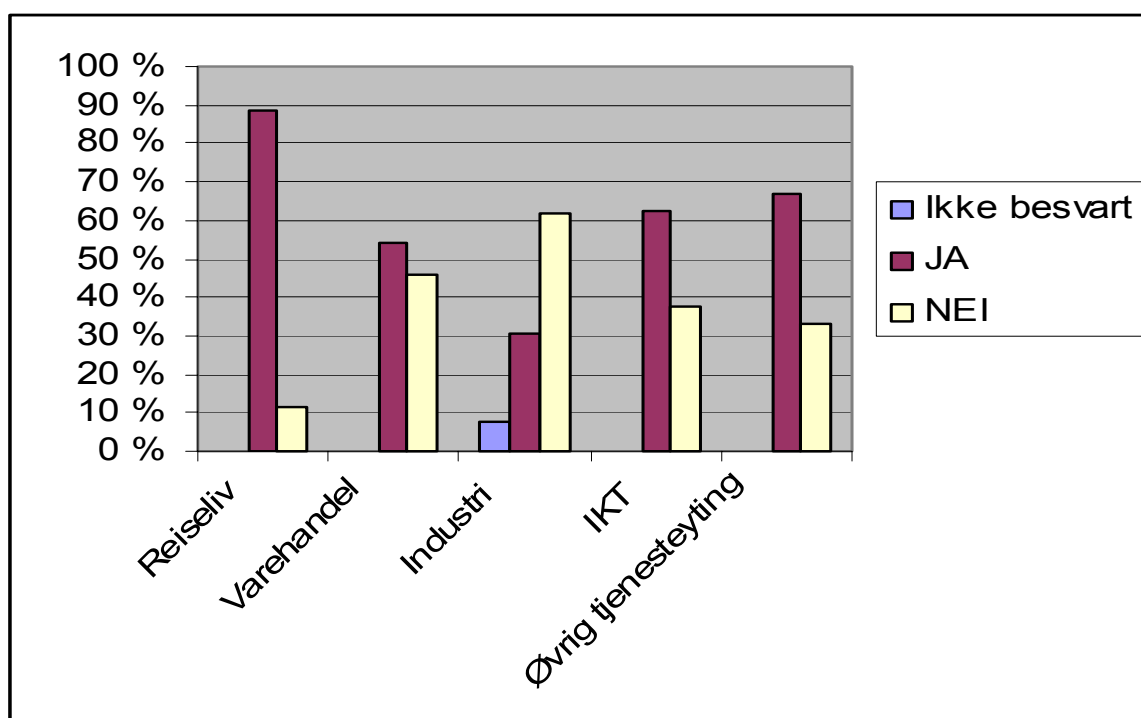
Fra det svært negative inntrykket av de offentlige aktørene, var kontrasten stor til de fem neste spørsmålene som omhandlet respondentenes kjennskap til prosjekt ”Vintersportsregionen Lillehammer”. Prosjektet har vært hyppig omtalt i lokalpressen, og har utelukkende fått positiv omtale. Allikevel finner jeg det overraskende at så mange kjenner prosjektet, og i tillegg har høye forventninger til det. Dette er svært positivt for den videre oppmerksomhet fra næringsliv og publikum, men gir naturlig nok også et forventningspress på prosjektet. Jeg har nedenfor tabulert kjennskap til prosjektet mot

⁵⁰Om Gjøvik Næringsråd: <http://www.naeringsradet.no/omoss/hvemervi.php>, 25.05.08

bransjetilhørighet, og finner at reiselivsbransjen har best kunnskap om prosjektet. Dette er ikke overraskende, da dette prosjektet av mange betraktes som reiselivsorientert. Industri hadde en størst andel respondenter (8 av 13 bedrifter) uten kjennskap til prosjektet.

Informantene var delt på midten i synet på om dette var overraskende tall. De som ikke var overrasket, mener det blant annet skyldes prosjektet har fått mye og positiv medieomtale i lokalpressen.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	60	61,9 %
Nei	37	38,1 %
Totalt antall respondenter	97	100,0 %



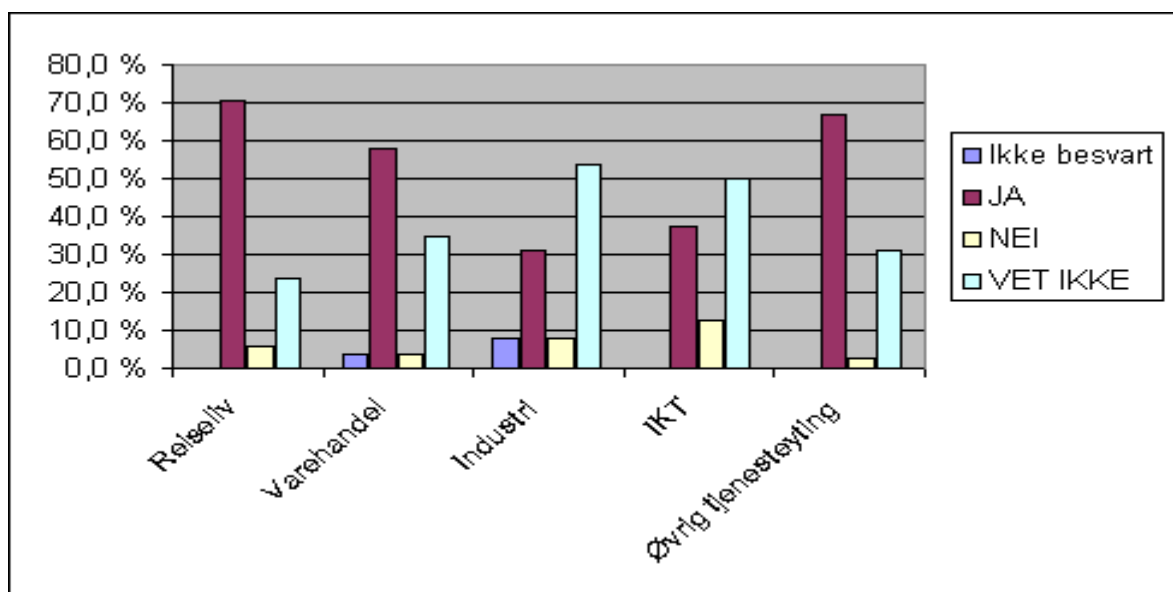
35. Forventninger til at prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling av regionen

Dette spørsmålet viste at næringslivet har en positiv holdning til prosjektet. Over 60 % av bedriftene mente at "Vintersportsregionen Lillehammer" ville kunne bidra til en positiv utvikling i Lillehammerregionen. Med en krysstabulering mot bransjer, kommer det tydelig fram at reiselivet og varehandelsbransjen har de største forventningene til prosjektet. Innen industri og IKT er over halvparten av respondentene usikre på om prosjektet vil bidra til en positiv regional utvikling. Et flertall av informantene mente at det ble betraktet som positivt fordi det framsto med en riktig sammensatt portefølje, og hadde konkrete mål som var i overensstemmelse med regionens fortrinn. Dessuten har prosjektet tiltak som er godt forankret i prosjektstrategien. For at respondentene selv kunne gi utfyllende kommentarer,

Omgivelsesfaktorer for næringsutvikling i Lillehammerregionen

var det neste spørsmålet stilt med åpent svaralternativ. Flere av respondentene bekrefter at de er enig i å satse på regionens fortrinn, og at flere næringer utover reiseliv vil kunne få overrisslingseffekter som følge av økt turisme. En del så også potensialet for å utvikle samarbeid mellom bedriftene som en følge av prosjektet, men at prosjektet måtte kunne vise konkrete resultater. Det siste synet ble også delt av informantene, som mente at det raskt måtte kunne settes i verk tiltak som gav nyskaping og konkrete resultater. Videre var samspillet mellom prosjektet, politikerne og prosjektdeltakerne avgjørende. Det må også understrekes at dette er et prosjekt som skal involvere alle kommuner og alle destinasjoner. De åpne svaralternativene gjengis i sin helhet etter søylediagrammet.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	58	60,4 %
Nei	5	5,2 %
Vet ikke	33	34,4 %
Totalt antall respondenter	96	100,0 %



(utrykkende kommentarer)

-Større byggeaktivitet og utvikling...

-Vi må velge å sette fokus på noe. Dette prosjektet setter fokus på kanskje de viktigste områdene som Lillehammerregionen har mulighet for å lykkes innen. Eks skole, idrett, reiseliv og arrangement.

-Lillehammer er kjent for å ha "ordentlig" vinter og har mange gode skiarenaer, og har de beste forutsetninger for å bli blant de beste destinasjoner.

-Har for lite kjennskap til konkrete planer, tror det foreløpig er en visjon

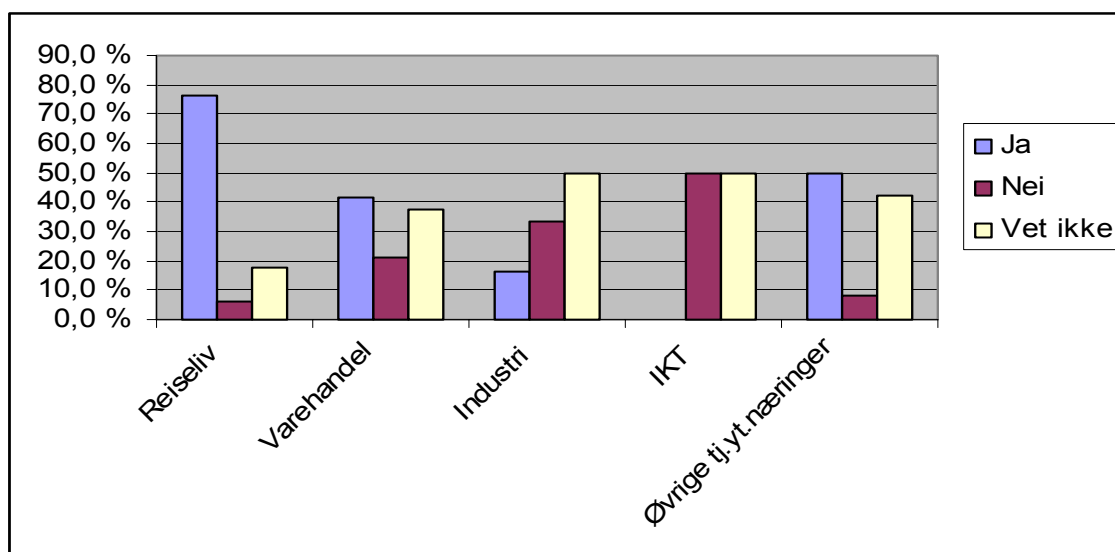
- Tror at på sikt vil det ødelegge for det lokale og for et langsiktig miljø og kulturlandskapsperspektiv.
- Alt som kan skape turisttrafikk i regionen ser vi på som positivt.
- Lillehammerregionen vil kunne få en unik geografisk plassering som vintersportssted i fremtiden som følge av klimaendringene ellers i Europa. Også Lillehammers historiske satsning på turisme samt OL i 1994 gir regionen et fortrinn med et prosjekt som kan lykkes dersom man
 1. Inngår grundige og gode samarbeidsavtaler mellom kommunene og mellom aktørene/leverandørene.
 2. Sørger for overordnede målsetninger, herunder gode og langsiktige finansieringsavtaler.
- Fokus på Lillehammer som vinterdestinasjon og arrangementsby.
- Da vi i stor grad er avhengig av flere turister for å overleve, da kundegrunnlaget (de fastboende) er for få til å muliggjøre videre vekst for oss alle.
- Større kundemasse
- Jeg oppfatter prosjektet som langt frem i tid og har ingen nærhet til det.
- Kanskje mere gjester.
- Fordi når det settes fokus på det og det gjøres på en bra måte så gir det resultater tror jeg. - Dersom folk ikke vet om oss, så kommer de ikke heller... etc.
- Har inntrykk av at mye av satsingen er reiselivsorientert.
- Felles fokus på et mål, bidrar til samarbeid og utvikling
- Alltid positivt med engasjement, flere mennesker til regionen, betyr flere kunder til oss.
- Jo mer folk jo mer kunder
- Fornuftig prosjekt, men gjenstår å se om man kommer til noe konkret
- Med god markedsføring og tilrettelegging vil det bli større tilstrømning av besøkende. --- Dette vil ha ringvirkninger på servisebedrifter. Videre så vil det forplante seg til øvrige næringsliv som handelsstand og bygg og anlegg.
- Fordi Lillehammer gjennom dette griper fatt i et opplagt konkurransefortrinn og tar et bevisst posisjoneringsvalg internasjonalt. Mange av Lillehammerregionens store aktører har et produkt- / tjenestetilbud som tilhører, eller kan tilpasses denne strategien.
- Prosjektet kan om det lykkes, medføre at Lillehammerregionen framstår som samlet og troverdige.
- Vil føre til flere turister, flere folk med kjøpekraft.
- Styrke skolens idrettsfaglige miljø og kompetanse, fordi satsingen vil trekke ny kompetanse til regionen og skape større bredde i tilbudene.
- Området har unike muligheter, benytte natur.
- Kanskje også lokal kunst og håndverk
- Viktig å holde navnet Lillehammer levende.
- Vi er ikke gode nok på langrenn. Problemet er hvem som skal betale regninga, og måten det er organisert på.
- Mere aktivitet, flere arbeidsplasser/omsetning.
- Overordnet strategisk jobbing vil nok for fremtiden være avgjørende for hvordan man lykkes i denne regionen.
- Samarbeid mellom bedrifter, løfte i fellesskap.
- Større fokus på Lillehammer og omegn som destinasjon. Viktig at det blir 100 % gjennomført.

37. Forventninger til at prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling for bedriften

På spørsmålet om respondentene trodde "Vintersportsregionen Lillehammer" ville kunne gi en positiv utvikling for bedriftene, var meningene noe mer avmålte. Her mente 45,7 %

av utvalget at prosjektet ville kunne bidra til en positiv utvikling. 16 % mente det ikke ville bidra til noen positiv utvikling, mens 38 % ikke visste om det ville bidra positivt til sin bedrift. I forhold til respondentenes positive forventning til at prosjektet ville kunne bidra til en positiv utvikling i regionen, kan det altså tyde på at bedriftene vurderer prosjektet mer relevant i en regional enn næringsmessig sammenheng. Krysstabulering får fram de bransjemessige forskjellene, og i søylediagrammet ser man at reiselivsbransjen har de høyeste forventningene for sin bedrift, etterfulgt av øvrige tjenesteytende næringer. Det bemerkes at ingen IKT-bedrifter vurderer at prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling for sin bedrift.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	43	45,7 %
Nei	15	16,0 %
Vet ikke	36	38,3 %
Totalt antall respondenter	94	100,0 %



Det neste spørsmålet hadde åpent svaralternativ, hvor vi lot bedriftene komme med utfyllende kommentarer. En del av kommentarene viser at dette betraktes som et reiselivs-basert prosjekt, som får mindre effekt for andre næringer. Dette tyder på at prosjektet må komme opp med ringvirkningsanalyser som kan gi indikasjoner på hvordan andre næringer kan profitere på økt omsetning i reiselivsbransjen.

38. Forventninger til at prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling for bedriften

-Ikke relevant

- Vi trenger et levende lokalsamfunn, vi trenger utvikling i regionen som er positivt for vår bedrift
- Alle aktiviteter skaper aktivitet
- Ser ikke at dette kan tilføre oss noe.
- Varehandel, og vi selger mye til turister.
- Mitt lille firma vil få muligheten til å bistå flere aktører innenfor reiselivsbransjen, for eksempel. Men det vil neppe få noen avgjørende betydning.
- Kjenner ikke prosjektet
- Planlagt i umiddelbar nærhet til bedriften.
- Pga at trafikken og salget meget sannsynlig vil øke. Forbedring av veistandarden oppover til Skeikampen (som går forbi oss) vil nok også gjøre sitt for å øke interessen for regionen.
- Større kundemasse, større krav til vareutvikling
- Vintersesongen er ikke hovedutfordringen for reiselivsbedriftene i Lillehammer regionen. I denne perioden har vi vår høyeste omsetning allerede.
- Mer trafikk og flere transportoppdrag.
- Turister gir ikke oss mye...
- Gode forutsetninger i regionen
- Økt aktivitet.
- Vi vil gjennom deltakelse i prosjektet få økt fokus om de av våre produkter og tjenestetilbud som hører under kategorien vintersport.
- Andre aktører som definerer seg inn under vintersportsparaplyen vil framstå som klare samarbeidspartnere for vår bedrift.
- Flere folk betyr flere kunder.
- Vårt konsept krever tilstedeværelse av kunden, siden kreasjonene spesialsyes/lages til hver enkelt
- Økt fokus på området som reisemål
- Vi driver ikke i en reiselivsorientert næring
- Mer arbeid
- Denne regionens kvaliteter og fremtidsutsikter blir tydelig for lokale beslutningstakere (les politikerne) slik at de kan ta riktige beslutninger i det overordnede planarbeidet.
- Det vil gi økt fokus på regionen, dette vil igjen styre regionens posisjon og tiltrekke seg investorer og gjester/brukere, noe som igjen vil føre til økt bosetting.
- Påvirker ikke vår kundemasse
- Større interesse for området, mer infrastruktur.
- Omsetning fra tilreisende er minimal.
- Kan bidra positivt indirekte med at flere er knyttet til Lillehammer.

5.7 Regional kultur

Jeg har i kapittel 3 omtalt kulturen som en viktig indikator på en regions evne til innovasjon og entreprenørskap. Her trakk jeg fram den sunnmørske entreprenørskapskulturen som et viktig trekk i områdets høye næringsaktivitet. Vår region er vel heller kjent for nøkternhet og beskjedenhet, og jeg ønsket derfor å få en bekreftelse på at dette fortsatt var tilfelle. Funnene gir liten grunn til optimisme, noe de to neste spørsmålene viser.

39. Opplever bedriften en kultur for nyskaping, entreprenørskap og næringsutvikling i Lillehammerregionen?

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
--------------	------------------	-----------------

Omgivelsesfaktorer for næringsutvikling i Lillehammerregionen

Ja	31	32,6 %
Nei	64	67,4 %
Totalt antall respondenter	95	100,0 %

Over 2/3 av respondentene opplevde at regionen ikke hadde noen kultur for nyskaping, entreprenørskap og næringsutvikling i regionen. Uten noe tidligere sammenligningsgrunnlag er det vanskelig å si om det har vært lavere før, men det antyder at undersøkelsen bekrefter oppfatningen av den regionale kulturen.

40. Opplever bedriften at Lillehammerregionen har en kultur for å gi anerkjennelse til bedrifter og enkeltpersoner med høy nyskapingsevne og/eller gode resultater?

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	16	16,5 %
Nei	81	83,5 %
Totalt antall respondenter	97	100,0 %

Dette er et svært negativt resultat, og står i kontrast til undersøkelsens tidligere funn om samarbeidsgrad, tillit og kompetanseoverføring. Funnene kan tyde på at bedriftene uansett initiativ og resultatoppnåelse ikke regner med noen anerkjennelse fra regionen. Her har regionen som helhet en stor utfordring!

Informantene syntes også dette funnet sto i sterk kontrast til samarbeidsgraden i regionen. En informant mente at en svært kritisk lokalpresse i årevis hadde bidratt til denne innstillingen, og førte til at suksesshistorier ble fortiet, og fiaskoene slått stort opp. For det meste var det de regionale bedriftene med suksess på eksportmarkedet som hadde fått positive artikler. Den samme informanten mente at dette forholdet hadde bedret seg, men at lokalpressen fortsatt hadde mye å lære av pressedeckningen fra Gjøvik-regionens næringsliv. Et annet poeng var at regionen levde på en myte om at Janteloven fortsatt gjaldt, og at det ikke var gjort nok for å avlive den. Regionens næringsliv framstår som konkurransedyktig, så det skulle være nok suksesshistorier å vise til.

5.8 Innovasjonsaktivitet

Siste del av spørreundersøkelsen tok for seg klyngemodellens oppgraderingsmekanismer, og kartla innovasjonsaktiviteten til bedriftene i regionen. Hensikten med dette var å få en indikasjon på om konkurransen, relasjonene mellom bedrifter og krevende kunder i det regionale markedet hadde gitt et innovasjonspress på bedriftene. Det ble stilt spørsmål om

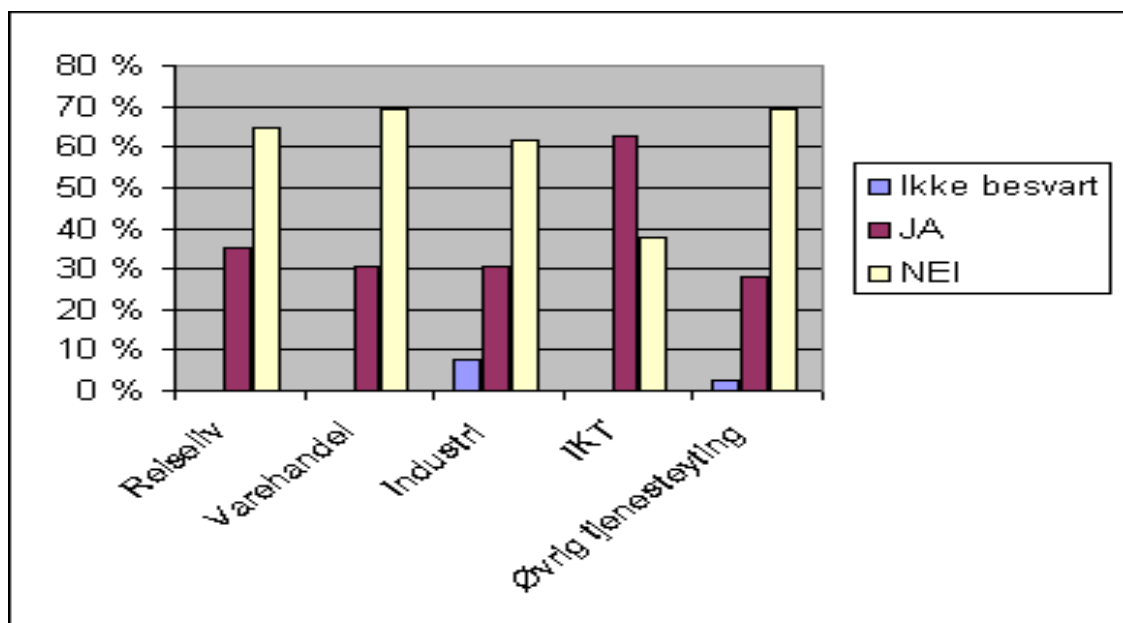
aktivitetsnivå til fire innovasjonstyper, som alle ble forklart i spørreskjemaet.

Respondentene fikk i tillegg et etterfølgende spørsmål med åpent svaralternativ hvor de kunne spesifisere aktiviteten nærmere. Innen alle innovasjonstyper ble det registrert innovasjonsaktivitet. Jeg vil kommentere innovasjonstyper og utsagn fra intervjuene til slutt i delkapitlet.

41. Produktinnovasjon blant bedriftene

33 % av bedriftene hadde gjennomført produktinnovasjon, med IKT-bransjen som den mest innovative. Her hadde fem av åtte bedrifter gjennomført produktinnovasjon. En nærmere gjennomlesing av de ulike aktivitetene viser at ikke alle bedrifter har en klar definisjon av innovasjonsbegrepet, da mange aktiviteter nok faller utenfor Schumpeters definisjoner av innovasjon.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	32	33,3 %
Nei	64	66,7 %
Totalt antall respondenter	96	100,0 %



42. Eksempel på produktinnovasjon

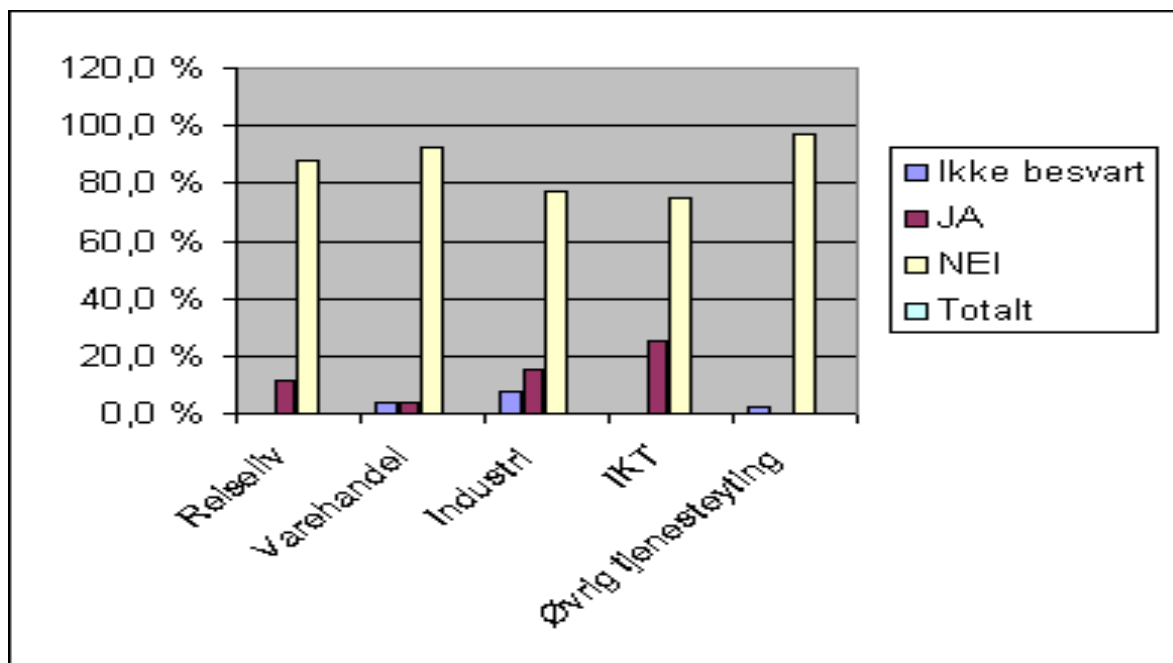
- Skal starte ny virksomhet i 2008. Er ikke offentlig enda.
- Nei, men bedriften har investert i et nytt selskap som introduserer nye produkter.
- Nye varer og merker, eget og eneste verksted i butikk i regionen.
- Kjedesamarbeid og nye produkt/fokus
- Vi er en bensinstasjon i Follebu og har i løpet av det siste året begynt å kjøre ut varer (spesielt for eldre) og økt antall produkter innenfor fast food: Her nevnes Pommes Frites, Hamburgere, Calsone og Pizza. Og vi får inn produktet Slush nå til Påske.

- Dette gjøres kontinuerlig gjennom hele året på forskjellige produkter og tjenester.
- For vår del produserer vi nye turer og investerer i nye busser.
- Innført bruk av teknologi i mer utstrakt omfang enn hva som har benyttet tidligere.
- NIS binding på langrennski.
- Glassplugg til oljeindustrien - masse tenking omkring bruk av glass i nye konsultasjoner - produktutvikling sikkerhetsglass (innbruddssikkert/skuddglass)
- Innovasjonen har hovedsaklig kommet innenfor tjenesteyting, og i all hovedsak tilknyttet konseptutvikling der samarbeid med kunde i det enkelte tilfelle er vesentlig. De fleste av våre store kunder bidrar til å løfte selskapets innovasjonsevne.
- Vi lager nytt design ev klær til hver kunde såkalt oneoff, med modellsøm
- Online booking
- Overflatebehandling av utvendig trekledning
- I vårt marked har vi videreutviklet produktet ved å finne løsninger som oss bekjent ingen andre har valgt.
- Boligutleie
- Måleapparat for registrering av alle øyebevegelser i forbindelse med lesing.

43. Produksjonsinnovasjon blant bedriftene

Kun syv av bedriftene hadde gjennomført aktiviteter innen produksjonsinnovasjon, men disse var fordelt på fire bransjer. IKT-bedriftene viste seg som den mest innovative bransjen; her hadde to av åtte bedrifter gjennomført produksjonsinnovasjon.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	7	7,4 %
Nei	88	92,6 %
Totalt antall respondenter	95	100,0 %



De fleste respondentene hadde ikke spesifisert hvilke aktiviteter som var gjennomført.

44. Eksempel på produksjonsinnovasjon

-Spiller over mange typer medier som 8mm smalfilm, 16mm film, umatik, vhs og dv-tape til DVD. Det hele gjøres her på bensinstasjonen. Ellers produserer vi også dansebandvideoer og filmer begivenheter i regionen som f.eks. åpning av fotballbaner, nyhetsopptak osv.

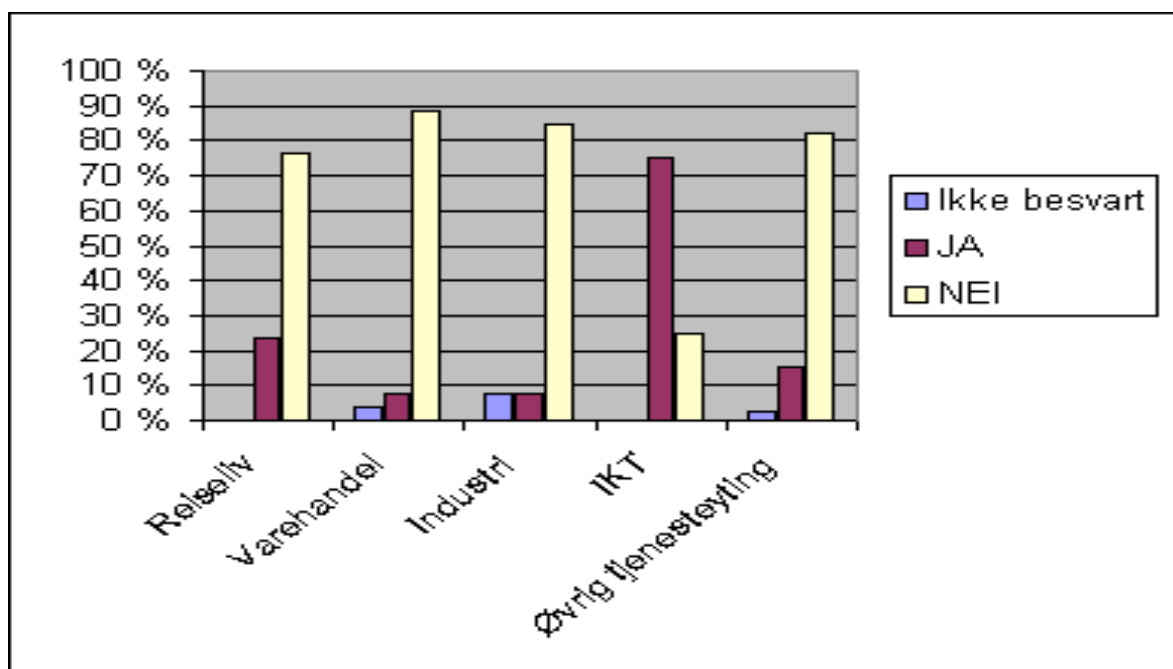
-Totalitet med overflatebehandling.

-Strategisk nyutvikling i bransjen

45. Markedsinnovasjon blant bedriftene

18 av bedriftene oppgav at de hadde gjennomført markedsinnovasjoner, og diagrammet viser at også her er IKT-bedriftene de mest innovative: Seks av åtte IKT-bedrifter oppgav at de hadde gjennomført markedsinnovasjon. Varehandel og industri framsto som de minst innovative bedriftene.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	18	18,9 %
Nei	77	81,1 %
Totalt antall respondenter	95	100,0 %



En nærmere beskrivelse av aktivitetene viser blant annet framstøt mot nye markeder i Øst-Europa.

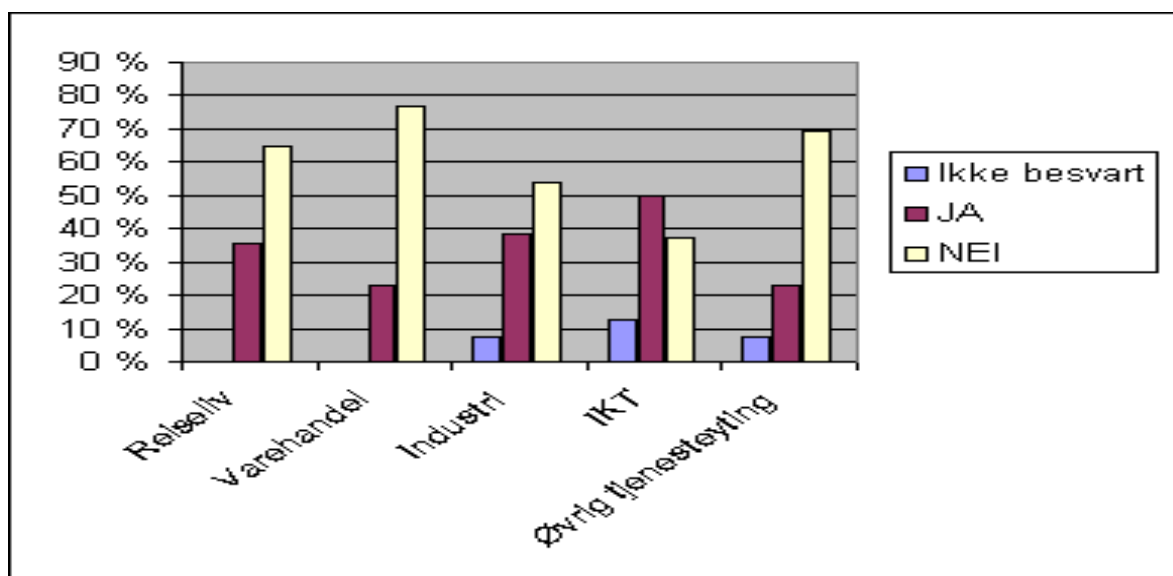
46. Eksempel på markedsinnovasjon

- Ved å investere i et nytt selskap som introduserer nye produkter, helt uavhengig og i en annen bransje enn bedriften.
- Vi tilbyr mer controllerfunksjoner og oppgaver som kan gjennomføres ute hos bedriftene. Tidligere har disse blitt utført på vårt kontor.
- Baltiske land og Polen
- Glassplugg til oljebrønner
- Bedriften har de siste tre årene arbeidet med implementering av en egen eksportstrategi, der partnerskap både regionalt, nasjonalt og internasjonalt er en del av arbeidet.
- Har vært innovative i alle år, men produktene som leveres er for lette å kopiere av firmaer med pengestøtte.
- Har i 14 år funnet opp en ny aktivitet for kunder.
- Nytt produkt og partnerstrategi
- I startfasen på det russiske markedet via Innovasjon Norge i Moskva

47. Organisatorisk innovasjon blant bedriftene

Det siste spørsmålet om innovasjon kartla om bedriftene hadde gjennomført noen organisatoriske innovasjoner. Her oppgav over 30 % av bedriftene at de hadde innovert, og alle bransjer var representert. Igjen viser IKT-bedriftene seg som de mest innovative; 50 % av disse hadde gjennomført aktiviteter. Varehandel og øvrig tjenesteytende næring var de minst innovative, med 23 % av bedriftene.

Alternativer	Antall bedrifter	I % av utvalget
Ja	28	30,1 %
Nei	65	69,9 %
Totalt antall respondenter	93	100,0 %



En stor del av aktivitetene dreide seg om oppkjøp av og samarbeid med konkurrerende bedrifter.

48. Hvis ja, gi en beskrivelse av innovasjonen.

- Oppkjøp av annen bedrift, omorganisering internt grunnet vekst.
- Bedre økonomistyring
- Ny ledelse og ny driftsform.
- Gjennom oppkjøp og samarbeid
- Inngått samarbeid med en annen bedrift for å kunne tilby kundene våre et utvidet tjenestetilbud.
- Ikke foretatt oppkjøp, men inngått strategiske allianser eksternt, samt gjennomført en omorganisering av bedriften internt for å møte utfordringene i framtiden.
- Vi har gått fra å være en egenid butikk til å bli kjøpt opp av et konsern.
- Sammenslåing med konkurrent.
- Innledet samarbeid med en av våre kunder som vi kan leie inn på kort varsel og har på den måten løst problemet da det har vært mangel på faglærte håndverkere.
- Kjøp av annen virksomhet
- Oppkjøp konkurrenter, salgsorganisasjon i alle deler av Norge
- Samarbeid med søsterselskap i Oslo for tettere selskap.
- Reorganisering av markedsapparatet

Eksemplene viser at det skjer innovasjoner i regionens næringsliv, men at de fleste kan betegnes som inkrementelle (mindre og gradvise). IKT-næringen framstår som mest innovativ i forhold til de krysstabuleringer jeg har gjort. Som nevnt i min redegjørelse for metode i kapittel 2, er min hensikt å avdekke klyngeforhold uten å peke på årsaksforhold. Kartleggingen av klyngefaktorer og kompetanseoverføring tyder på at regionen har gode forutsetninger for et innovativt næringsliv. Uten å framheve noen innovasjoner på bekostning av andre, er det verdt å merke seg at det blant annet er bedrifter i regionen som utvikler glasskvaliteter for hittil ukjente produkter, og med anvendelse på nye markeder. Videre er det bedrifter som satser på et raskt voksende østeuropeisk marked.

I våre intervjuer ba vi om kommentarer på den innovasjonsaktiviteten som kom fram i empirien. I tillegg ba vi informantene redegjøre for hvordan bedriftene og regionen som sådan kunne øke sin innovasjonsevne.

Aktivitetsnivået var for noen overraskende høyt, selv om mange betraktet en del aktiviteter som ordinær produkt- og markedsutvikling som en del av enhver bedrifts daglige virksomhet. Det ble blant annet kommentert at det ikke var samsvar mellom at

nesten halvparten av bedriftene hadde en uttalt vekststrategi (spørsmål 22), men at bare 20 % av dem hadde gjennomført markedsinnovasjoner. En av aktørene fra reiselivet mente at innovasjonsaktiviteten var høyere enn den lite oppmuntrende uttrykte kulturen burde resultert i.

Dette var også typisk for de mange kommentarene som kom fram i forhold til å øke bedriftenes og regionens innovasjonsaktivitet. Generelt er bedriftene for lavmælte i forhold til sine innovasjoner, og burde i større grad (såfremt det ikke kom i konflikt med krav til konfidensialitet) offentliggjøre hva de har oppnådd. I tillegg må bedrifter og politikere i regi av faglige samarbeidsforum oppsøke andre bedrifter og regioner for å studere hva de gjør bedre – og kanskje også bli bevisst på hva regionen gjør bedre enn andre. Det hele bunner i et ønske om å utvikle seg samtidig som man baserer utviklingen på sine eksisterende konkurransefortrinn. Miljøet for å reise ut og lære av andre er for dårlig, og her er en holdningsendring nødvendig.

5.9 Oppsummering

Jeg har i kapittel 4 og 5 gitt en grundig dokumentasjon av Lillehammerregionens konkurransevne og mikroøkonomiske omgivelsesfaktorer. Tiden har nå kommet for å oppsummere funnene, og trekke en konklusjon på det forskningsspørsmålet jeg utledet i kapittel 3:

Hvilke klyngetrekk kan identifiseres i regionens næringsliv, og er noen av disse trekkene mer dominerende enn andre?

5.9.1 Regionens utvikling

Den første delen av spørsmålet ble besvart i min analyse av Lillehammerregionens utvikling, hvor jeg konkluderte med at regionen har moderat robusthet og livskraft, men et konkurransedyktig næringsliv. Dette har jeg dokumentert gjennom følgende funn:

Den overordnede konklusjonen for Lillehammerregionens robusthet er at regionen har hatt en langt lavere befolkningsutvikling enn for landet som helhet fra 1997 til 2007. Det er kun regionsenteret Lillehammer som har hatt en tilnærmet like stor befolkningsvekst som i Norge forøvrig. En framskrivning av forventet befolkningsvekst til 2025 viser at regionen

vil sakke ytterligere akterut i forhold til landsgjennomsnittet. I positiv retning bemerkes at regionsenteret Lillehammer har hatt en vekst på ca 450 årsverk innen næringsgruppen forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift. Dette er næringer som bidrar til å styrke regionsenteret fordi det kompletterer et tjenestetilbud som innbyggerne ellers ville måttet skaffe utenfor regionen.

Lillehammerregionens livskraft må også betraktes som middels. Regionens relativt lave befolkningstilvekst indikerer en lav fruktbarhet. Utviklingen i befolkningsstrukturen fra 1997 til 2007 viser en urovekkende stor reduksjon i aldersgruppen 0-5 år sin andel av den totale befolkningen. Dette vil i et lengre tidsperspektiv kunne gi negative konsekvenser for regionens befolkningsutvikling når denne aldersgruppen skal etablere familie. Regionen vil derfor være avhengig av en netto tilflytting av barnefamilier for å oppveie for denne forventede nedgangen. Det er positivt at aldersgruppen 6-15 år har tatt en høyere andel av regionens befolkning, noe som vil kunne gi en befolkningsvekst i et litt kortere tidsperspektiv. I tillegg har regionen fortsatt en positiv kjønnsbrøk med en overvekt av kvinner, noe som også vil kunne gi en positiv innvirkning på befolkningsutviklingen – forutsatt at kvinnene blir boende i regionen når de skal etablere familie.

Konklusjonen for den næringsmessige konkurranseevnen i Lillehammerregionen er langt mer positiv. Regionen har hatt en sysselsettingsvekst som ligger nesten 1,5 % over gjennomsnittet for Norge i perioden 2000 til 2006. Denne veksten var 1287 årsverk, eller drøyt 7 %. En skift-andelsanalyse beregnet at regionen har økt sin konkurransekraft sammenlignet med Norge med 130 årsverk. Dette antyder en høy andel av vekstnæringer i regionens næringsstruktur.

Næringsstrukturen er gunstig sammensatt, med en høy andel av attraktive næringer. Dette er næringer som kjennetegnes av at de er gunstige for andre næringer, har en generell høy sysselsettingsvekst, de utnytter regionale fortrinn og er med på å gi regionen et godt omdømme og godt bomiljø. Av vekstnæringer skilte næringsgruppen forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift seg ut, som i perioden 2000 til 2006 hadde hatt en sysselsettingsvekst på over 42 %. Jeg gav i min drøfting mange eksempler på regionale bedrifter innen de attraktive næringene. Et av mange positive funn var at regionen fortsatt har industribedrifter som framstår som konkurransedyktige i en bransje som generelt preges av nedgang.

5.9.2 Næringslivets omgivelsesfaktorer

Den innledende delen av spørreskjemaet avdekket at Lillehammerregionen har en majoritet av små- og mellomstore bedrifter i sin næringsstruktur. Etter nedleggelsen av Mesna Kartonfabrikk på Lillehammer i 1980, finnes det ingen hjørnesteinsbedrift som dominerer næringslivet. Dette er i seg selv et gunstig utgangspunkt for å skape dynamiske næringsklynger, noe miljøene på Kongsberg og Raufoss har bevist etter nedleggelse og oppsplitting av de gamle statseide foretakene. Næringsstrukturen domineres av reiselivs- og handelsbedrifter, med en stor andel andre tjenesteytende næringer. Den siste næringen er spesielt interessant, fordi mange av disse aktørene er underleverandører i andre næringers verdikjede.

Bedriftene i Lillehammerregionen befinner seg hovedsaklig i konkurranseintensive markeder, og med unntak av industri- og IKT-bransjen har de fleste bedriftene to eller flere konkurrenter i sitt marked. Dette tyder på godt utviklede konkurranseforhold i regionen, og det gir seg positive utslag på samarbeidsgraden blant bedriftene. Undersøkelsen viser at ca 40 % av bedriftene har innledet samarbeid, de fleste på destinasjonen eller i regionen. Overraskende mange bedrifter har inngått avtaler med konkurrenter, som gir grunn til å anta at konkurrentene ser samarbeidet som del av en langsiktig strategi. En samordnet reiselivssatsning innebærer utstrakt bruk av horisontale avtaler. Over 70 % av bedriftene oppgir at samarbeidet har hatt en positiv effekt på driftsresultatet.

Empirien viser at det er få eller ingen egentlige monopolister i det regionale markedet. I alle bransjer er det et flertall av bedriftene som har konkrete vekststrategier. Dette kan tyde på at det forventes en framtidig vekst i de enkelte markedene. Alle bransjer hadde også et flertall av bedrifter med differensieringsstrategier, som tyder på at man tenker skreddersøm og kundetilpasning. Dette er viktig for å utvikle et dynamisk næringsliv med stor variasjonsbredde og -dybde i relaterte næringer, som gir nisjebedrifter større muligheter til å utfylle behov som underleverandører for andre. En stor og økende andel utenlandske reiselivskunder, spesielt representert ved det russiske markedet, representerer et vekstpotensial for næringen.

Lillehammerregionens fremste konkurransefortrinn ligger i dens naturgitte forhold, spesielt karakterisert ved et stabilt klima. Råvarene ligger her i form av et terreng som kanskje ikke appellerer til de dristigste, men som til gjengjeld har kvaliteter som favner bredden på reiselivsmarkedet. I forhold til regionale underleverandører, har regionen en noe lav andel.

De fleste bedriftene har sine underleverandører i det norske markedet. Tilgangen på kompetent arbeidskraft, kompetanse og kapital oppleves som lav for IKT-næringen, som derfor vil være avhengig av innsatsfaktorer utenfor regionen for å opprettholde sin vekst. De øvrige næringene opplever den regionale tilgangen på disse faktorforholdene som god, men at det mangler faglært kompetanse innen ulike håndverksfag. En IKT-næring i sterk vekst (blant annet synliggjort i den store samlokaliseringen av bedrifter i Fakkeldgården), vil kunne bidra til at det regionale næringslivet får tilgang IT- løsninger. I et stadig mer teknologiavhengig næringsliv kan dette bidra til effektiviseringsgevinster og forbedret konkurranseevne.

Regionen har en mengde aktører som bidrar til kompetanseoverføring mellom næringsaktørene. Mye av bedriftenes kompetanseoverføring skjer i den daglige samhandling mellom kunde og leverandører, og dette bekreftes i undersøkelsens funn. 62 % av bedriftene får tilført ny kompetanse fra leverandørene, og 52 % får tilført ny kompetanse fra sine kunder. Regionen har tunge offentlige kompetansebedrifter som Innovasjon Norge, HiL og Lillehammer Kunnskapspark, men disse benyttes i liten grad. Lillehammer Kunnskapspark har gjennom prosjektet Lillehammer Campus etablert et kompetansenettverk mellom Base Jørstadmoen og bedriftene i og ved Storhove, men dette berører i liten grad det øvrige næringslivet utover IKT-bedriftene som er lokalisert i Fakkeldgården. De næringsfora som er etablert i regi av Gausdal og Lillehammer kommuner er bransjeuavhengige, og kan representere kompetanseoverføringseffekter i form av at mennesker utvikler egne nettverk.

Næringslivet i Lillehammerregionen har en generelt negativ innstilling til ytelsen fra de offentlige aktørene for næringsutvikling. Spørreundersøkelsen viser at ingen bedrifter mener at deres ytelser er gode eller meget gode, og det samme gjelder grad av koordinering mellom aktørene. Denne empirien bekrefter et generelt inntrykk: Det har i Norge utviklet seg et omfattende virkemiddelapparat med en mengde aktører på ulike nivåer, som framstår som fragmentert i forhold til bedriftene de skal bistå. Skal de offentlige aktørene i regionen kunne bidra til næringsutviklingen, må de snarest definere sine virksomhetsområder og kunder. Dernest må de utarbeide en felles kommunikasjonsstrategi for å gjøre bedriftene kjent med hva de kan bistå med, og hvilke virkemidler de har. Prosjekt ”Vintersporsregionen Lillehammer” er ledet av Regionrådet, kunnskapsnivået om prosjektet er høyt, og det oppfattes meget positivt blant et flertall av bedriftene. For å bedre

næringslivets innstilling til de offentlige aktørene, bør det synliggjøres at prosjektet er i offentlig regi.

Oppfatningen av at den regionale kulturen fortsatt domineres av Janteloven, er et meget dårlig grunnlag for å skape dynamiske næringsstrukturer. Det er i seg selv negativt at bedriftene ikke oppfatter at det er en kultur for nyskaping og innovasjon i regionen, men direkte urovekkende at så mange oppfatter at gode resultater ikke premieres. Dynamiske klynger på Sunnmøre kjennetegnes av at suksesshistoriene deles, og tas til inntekt for hele næringen. Skal en ta bedriftene bokstavelig, er dette helt fraværende i regionen. Her må alle aktører gå i seg selv, revurdere sin innstilling og spørre seg hva regionen ønsker å framstå som. Jeg har ikke kartlagt omverdens syn på de nevnte kulturinntrykk i Lillehammerregionen, men det er grunn til å anta at dette er langt mer positivt enn for regionens eget næringsliv. Dette bør anspore til en bredt anlagt debatt, som både bør føres i næringslivets egne fora, på kommunepolitisk nivå og i pressen.

Min konklusjon viser at regionen har til dels godt utviklede næringsomgivelser, som jeg i kapittel 3 drøftet var en forutsetning for innovasjoner. Undersøkelsen viser at det er store bransjemessige forskjeller i forhold til grad av innovasjon. IKT-bransjen har en til dels høy andel av bedrifter som innoverer, og de utmerker seg med det høyeste nivået for alle innovasjonstyper. Samtidig framstår IKT-bransjen som en av de minst konkurranseintensive næringene målt i antall konkurrenter i det regionale markedet. Sannsynligvis er mye av denne innovasjonsgraden skapt av krevende kunder som etterspør skreddersydde løsninger, og hvor en stor del av verdiskapingen består i den utvikling som hvert prosjekt krever. Det bemerkes at reiselivsbransjen har et vesentlig lavere innovasjonsnivå enn IKT-bedriftene. I forhold til at også denne bransjen mer og mer preges av kundetilpassede løsninger, har bransjen mye å hente på å sette fokus på innovasjon i hele sin verdikjede. Ved at partene utnytter hverandres kompetanse i større grad, kan de mange samarbeidsforholdene i regionens reiselivsbransje bidra til et økt innovasjonsnivå.

6. SUKSESSKRITERIER FOR VINTERSPORTSREGIONEN LILLEHAMMER

I min drøfting og utledning av oppgavens hovedproblemstilling, understreket jeg at denne oppgaven skulle gi et verdibidrag til prosjekt "Vintersportsregionen Lillehammer". Som det siste av de to utledede forskningsspørsmålene, ønsker jeg derfor å gi noen svar på

hvordan prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer” kan lykkes i sin målsetting.

Formuleringen av spørsmålet er:

Hvordan kan Vintersportsregionen Lillehammer utnytte regionens næringsliv til å oppnå sin overordnede målsetting?

Oppgavens bidrag til prosjektet er så langt er at den gitt økt innsikt i det regionale næringslivet. Analysen av regionens utvikling har gitt kunnskap om regionens befolkningsutvikling, regionsenterets utvikling og styrkene i regionens næringsstruktur. Spørreundersøkelsen har kartlagt de mikroøkonomiske omgivelsesfaktorene som gir grobunn for klyngedannelser i regionen. Den har pekt på de styrker og svakheter som finnes innen hver faktor, og har videre gitt en status for hvordan bedriftene vurderer tilretteleggingen for regional næringsutvikling som utføres av offentlige aktører. Oppgaven har synliggjort en utfordring som består i å snu den negative kulturen som kommer til uttrykk blant bedriftene. Prosjektet har også fått et innblikk i næringslivets innovasjonsaktivitet. I tillegg til de kvantitative funnene, har jeg brukt kommentarer fra de gjennomførte intervjuene for å gi dypere innsikt i de oppfatninger som finnes hos de private og offentlige næringsaktørene og utdannings-institusjonene. Jeg vil i dette kapitlet gi en kort oppsummering av hvordan jeg mener prosjektet i størst mulig grad kan utnytte undersøkelsens funn. Som nevnt i kapittel 2, vil det næringsmessige perspektivet ha størst relevans for delprosjektene anlegg/arrangement og reiseliv, men noen konklusjoner vil gi nytte for alle fire delprosjekt.

6. 1 Utnytte næringsstruktur og klyngetrekk

En av konklusjonene fra *Et verdiskapende Norge* (Reve&Jacobsen 2001) var at næringer med høy kvalitet på sine næringsomgivelser har større vekst, er mer produktive, og mer konkurransedyktige enn andre næringer. Min analyse viser at regionen har mange attraktive næringer med høy veksttakt og konkurransevne, og spørreundersøkelsen har påvist gunstige omgivelsesfaktorer for næringsutvikling. Med bakgrunn i disse, vil jeg gi noen innspill til hvordan disse kan utnyttes i Vintersportsregionens videre framdrift. Jeg tar ikke hensyn til hvordan denne aktiviteten skal finansieres.

Næringsstrukturen har mange næringer som prosjektet bør involvere sterkere i sine aktivitetsområder. Jeg vil spesielt peke på de næringer som blir en stadig viktigere del av verdikjeden til arrangements- og reiselivsproduktene, som har mange felles under-

leverandører. Her har prosjektet flere aktører innen de kreative næringene å spille på. Regionen har en av landets største opplevelsesbedrifter i Hunderfossen Familiepark som nå har etablert helårlig drift, en rekke mindre bedrifter innen film- og videoproduksjon, og i tillegg til dette har Olympiaparken opparbeidet seg en viktig posisjon som leverandør av opplevelser med basis i de olympiske anleggene. Flere andre mindre bedrifter i regionen leverer komplementære produkter til reiselivsbedriftene i form av ulike naturbaserte opplevelser. Med konferansemarkedets økende andel av hotellnæringens inntektsgrunnlag, vil dette fortsatt være en vekstnæring. En konkurransedyktig og innovativ IKT-næring vil kunne engasjeres i å utvikle felles IT-løsninger for markedsføring, booking⁵¹ og bestilling av varer og tjenester fra underleverandører. Dette kan være innkjøpsløsninger hvor bestilling og betaling av drifts- og vedlikeholdsmateriell gjøres elektronisk på felles inngåtte rammeavtaler, men også nettsteder hvor komplementære tilbydere innen naturbaserte opplevelser og lokal tradisjonsmat kan legge ut bedrifts- og prisinformasjon.

Prosjektet har et gunstig utgangspunkt for å involvere regionale bedrifter i ulike delprosjekter. Den høye samarbeidsgraden er like mye grunnlagt i ønsker om kompetanseutvikling som økonomisk gevinst. Dette inntrykket bekreftes også i intervjuene med reiselivsbedriftene, hvor ønske om sosiale møteplasser og kompetanseutveksling for at hele regionen skulle stå mer samlet var like verdsatt som profitthensyn. I intervjuet med representanten fra HiL framkom det at informanten var overrasket over at økonomien ikke var en sterkere samarbeidsårsak. En styrke var det høye samarbeidsnivået på arrangementssiden med store nettverk av frivillige. Han trakk paralleller til regioner i Sverige, hvor slike nettverk basert på frivillighet hadde blitt vesentlig bedre utnyttet i kommersiell næringsaktivitet enn det som til nå hadde skjedd i Lillehammer.

Det høye antall bedrifter som oppgir vekst- og differensieringsstrategier viser at prosjektet har en god timing i forhold til å møte et næringsliv i en høykonjunkturperiode. I nedgangstider vil de fleste bedrifter tenke omorganisering i form av nedbemanning, og vil også ventelig spille med mindre åpne kort fordi konkurransen hardner til. Selv om reiselivs-næringen i Oppland har vist generell stagnasjon (jfr figur 1) framstår reiselivsbedriftene med en offensiv vekststrategi for å kapre markedsandeler. Dette kan omsettes i en omforent strategi om markedsvekst, som innebærer en utvidelse av markedet. Det betinger i så fall at regionen i tillegg til å legge strategier for det norske markedet, også bør konsentrere seg om noen utvalgte europeiske land på det utenlandske markedet. Det

⁵¹ Vanligvis løses dette via lenke til hotellkjedenes hjemmesider

russiske markedet er allerede nevnt, men Tsjekkia er også et marked i rask vekst. Tsjekkia har som de østeuropeiske land en rask vekst i levestandard, og er derfor en potensiell målgruppe. Liberec skal arrangere det neste VM i nordiske grener mellom 18 februar og 1 mars 2009, og prosjektet bør ta et initiativ overfor næringen i forhold til å profilere Lillehammerregionen under dette mesterskapet.

Undersøkelsen kartla en omfattende kompetanseoverføring mellom aktørene i bedriftenes verdikjeder, men at viktige aktører som Kunnskapsparken og HiL benyttes i liten grad. HiL er allerede engasjert i prosjektet gjennom området toppidrett, hvor det fokuseres på tilrettelegging for at toppidrettutøvere skal kunne kombinere sin idrett med videregående og høyere studier. Det etterlyste traineeprogrammet for reiselivsstudenter kan også utvides til andre studier, for eksempel økonomi-, ledelses- og organisasjonsfag. Her må bedriftene og HiL samarbeide om det faglige innholdet, slik at teorien fra studiet kan operasjonaliseres i best mulig grad. Samarbeidet mellom Lillehammer Skifestival og HiL som gir praksis til studenter innen fjernsynsstudier og kulturprosjektledelse er en samarbeidsmodell som kan utvikles ytterligere. Et NCE for opplevelsesbasert reiseliv er nevnt, og i Arena-programmet KONVEKST⁵² jobbes det med å utvikle en klynge for kultur-og opplevelsesnæringene i Innlandet. Dette vil gi nærings- og kompetanseutvikling til disse bedriftene i regionen, men har også relevans til reiselivs- og arrangementsdelen av prosjektet. Samlokaliseringen med Lillehammer Kunnskapspark i samme bygg og HiL som nærmeste nabo gir gode forutsetninger for et samarbeid med ”Vintersportsregionen Lillehammer”. Prosjektet bør ha som målsetting å medvirke til at regionens næringsliv knyttes tettere til disse nettverkene for å sikre gjensidige kompetanseoverføringer.

Dette gjelder også det omfattende offentlige virkemiddelapparatet i regi av Innovasjon Norge, fylkeskommunens og kommunenes næringsavdelinger. Bedriftene mangler oversikt, men det kan også synes som de ikke oppsøker informasjonen. En gjennomgang av nettsiden til Lillehammerregionens næringsliv viser at problemet tas på alvor⁵³. Som et regionalt eid prosjekt bør ”Vintersportsregionen Lillehammer” bruke nettverket det opparbeider til å synliggjøre de offentlige aktørene.

Prosjektet har også en viktig jobb i forhold til å snu den utbredte oppfatningen av den negative regionale kulturen. Det ville vært interessant å gjøre en tilsvarende kartlegging blant regionens innbyggere for å sjekke om dette var et fenomen som kun angikk nærings-

⁵² Om KONVekst: <http://www.konvekst.no/>, 26.05.08

⁵³ Portal for næringsmiljøer i Lillehammerregionen: <http://www.lillehammer.no/info/71113/70456;>, 26.05.08

livet. En merkevare bygges ikke med et dårlig selvbilde, og prosjektet bør derfor bygge en informasjonsstrategi rundt å bygge et godt omdømme av næringslivet og de suksesshistorier som man vet finnes. GD har gjennom egne næringslivsbilag gjort en prisverdig innsats for å informere om den verdiskaping som skjer i regionen. Å endre en kultur er en omfattende prosess, men en lokalpresse som i større grad framhever de gode historiene vil være et godt bidrag.

Regionen evner ikke i tilstrekkelig grad å omsette sine fortrinn og utviklede næringsomgivelser i innovasjon. Informantenes tilbakemelding på dette var at næringslivet i større grad måtte lære av hva andre gjør. Et konkret eksempel var prosjektet ”Innovativ Fjellturisme” i regi av Innovasjon Norge og Aust-Agder, Telemark og Buskerud fylkekommuner. Prosjektet har gjennomført studieturer som enkelte reiselivsbedrifter i regionen har deltatt på. Ved å jobbe etter en ”best practise”-modell som dette kan alle delprosjekter utvikle konsepter som både er fundert i bestående løsninger, og som kan tilpasses regionens behov.

6. 2 Fra prosjekt til drift: Framtidig organisering

Jeg tar nå som forutsetning at aktivitetene i ”Vintersportsregionen Lillehammer” videreføres etter at prosjektet er terminert. Oppsummeringen av min oppgave avsluttes derfor med å se på en mulig organiseringsmåte når prosjektfasen avløses av en driftsfase. Det er grunn til å forvente at prosjektet gir langsiktige næringsmessige ringvirkninger, og noen av de igangsatte tiltakene vil være avhengig av fortsatt offentlig koordinering. Min studie viser at de offentlige aktørene framstår som defensive og fragmenterte. Regionen har allerede en rekke interkommunale løsninger som er godt innarbeidet, for eksempel innen renovasjon, IKT-løsninger og landbrukskontor. Prosjektet bør derfor vurdere en regional modell som viderefører de mange tiltakene. Dette bør organiseres som et regionalt næringsråd eller forum med en tilsvarende modell som Gjøvik Næringsråd. Dette innebærer at reiselivet integreres med Lillehammer Turist, som vil dekke hele regionen som i dag. Kostnadene for igangsetting og drift må fordeles mellom medlemsbedriftene etter en nærmere spesifisert fordelingsnøkkel, og kommunene i forhold til innbyggertall. Jeg tar ikke stilling til plassering av næringsrådet, men det bør samles i ett kontor for ikke å bli oppfattet som fragmentert.

I Göteborg har private og offentlige aktører etablert Göteborg & Co⁵⁴, som favner om reiseliv, kultur- og opplevelsesnæring og øvrig næringsliv. Selskapet er også ansvarlig for å skaffe og koordinere store arrangementer, og var sentral i gjennomføringen av EM i friidrett i 2006. Lillehammerregionens størrelse gir andre forutsetninger, men mye av virksomheten til Göteborg & Co vil allikevel være relevant når prosjektet overføres til drift. Jeg gjentar derfor oppfordringen fra tidligere i min oppsummering: Reis til Göteborg, knytt kontakter, og utvikle løsninger som er tilpasset regionens behov.

7. LITTERATURLISTE

- Asheim, Bjørn Terje & Isaksen, Arne. 1999. Regionale innovasjonssystemer: innovasjon og læring i 10 regionale læringsmiljøer. Oslo: STEP group.
- Berg, Bruce L. 2007. *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson.
- Bleken, Karen. 2007. Skrev under på å huske Innlandet *Gudbrandsdølen Dagningen*, 26.11.07.
- Bråtå, Hans Olav. 4 desember 2007. Økt utvikling av vintersportsutstyr? *Gudbrandsdølen Dagningen*.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik & Vanebo, Jan Ole. 2003. *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl.
- Fagerberg, Jan, Mowery, David C., Nelson, Richard R., Asheim, Bjørn Terje, Bruland, Kristine & Grodal, Stine. 2005. *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Gertler, Meric S., Clark, Gordon L. & Feldman, Maryann P. 2000. *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Granovetter, Mark. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6):20 s.
- Grefsrud, Reidun, Hagen, Svein Erik & Selstad, Tor. 2005. *Innlandet målt med indikatorer*. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Haraldsen, Gustav. 1999. *Kunsten å lage et spørreskjema*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Heggelund, Tor. 2007. Nære naboer – men allikevel forskjellige? -En komparativ næringsanalyse av Gjøvik og Lillehammer kommuner
Essay i næringspolitikk og næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer.
- Hustoft, Anne Gro. 1999. Standard for økonomiske regioner: etablering av publiseringsnivå mellom fylke og kommune. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne & Kristoffersen, Line. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnstad, Tom. 2004. Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet: sammendrag av NIBR-rapport 2004:8. Oslo: NIBR og Østlandsforskning.
- Kommunal- og regionaldepartementet. 2006. Stortingsmelding nr 12 (2006-2007): Regionale fortrinn-regional framtid.
- Kommunal- og regionaldepartementet. 2006. Stortingsmelding nr 21 (2005-2006): Hjerte for heile landet. Om distrikts- og regionalpolitikken.
- Kunnskapsparken Hedmark & Lillehammer Kunnskapspark. 2004. Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet.

⁵⁴ Om Göteborg & Co: <http://www.goteborg.com/default.aspx?id=6863>, 26.05.08

- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Onsager, Knut, m. fl. 2005. Teknologibyene: omstillinger, innovasjon og utfordringer. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Onsager, Knut, m. fl. 2005. Næringsmiljø og utvikling i Fredikstad-regionen: Søkelys på kultur og kreative næringer. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Oppland fylkeskommune. 2007. Reiselivspolitik i Oppland fylkeskommune. Strategi 01.01.08 - 31.12.12.
- Polanyi, Michael. 2000. *Den tause dimensjonen: en innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Pyke, Frank, Becattini, G. & Sengenberger, Werner. 1990. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Regionrådet i Lillehammerregionen. 2004. Utviklingsplan for Lillehammerregionen.
- Regionrådet i Lillehammerregionen. 2007. Prosjektrapport "Vintersportsregionen Lillehammer".
- Reve, Torger. 2007. 15 år med klyngestudier: hva har vi lært? Bergen: Fagbokforl.
- Reve, Torger & Jakobsen, Erik W. 2001. *Et verdiskapende Norge*. [Oslo]: Universitetsforl.
- Schumpeter, Joseph A. 1983. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Selstad, Tor, Arge, Njål & m. fl. 2004. *Regionenes tilstand: 50 indikatorer for vekstkraftige regioner*. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Skog, Ole-Jørgen. 2004. *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Spilling, Olav R. & Alsos, Gry Agnete. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforl.
- Stabell, Charles B. & Fjeldstad, Øystein D. 1996. *Value configuring for competitive advantage: on chains, shops, and networks*. Sandvika: Norwegian School of Management.
- Statistisk sentralbyrå. 2003. Fortsatt sentralisering. Regional befolkningsframskrivinger 2002-2020 *Økonomiske analyser 4/2003*.
- Teigen, Håvard, Onshus, Terje & Holmengen, Hans 2007. Dersom Olympiaparken ikke fanst: Høgskolen i Lillehammer.
- Vassbotten, Kjell. 2007. Skal bli best på vintersport. *Gudbrandsdølen Dagingen*, 11.08.07.

8. VEDLEGG

8.1 Tabeller

Tabell 10: Oversikt over ”Vintersportsregionen Lillehammer” med satsningsområder og delprosjekter

Overordnet målsetting: Lillehammerregionen skal bli Europas fremste vintersportsregion på utdanning, toppidrett, arrangement og reiseliv		
Satsningsområde	Delprosjekt	Målsetting
Idrett i skole og utdanning	Utvikling av en helhetlig modell for idrett i skole og utdanning	Tilrettelegge for økt fysisk aktivitet i skolen, med spesiell vekt på vintersport.
Toppidrett	Etablere ”Team Lillehammer” innen utvalgte vinteridretter	-Videreutvikle ”Idrettens kompetansesenter” til et ”Idrettens kompetansesenter Innlandet” (IKI) -Videreutvikle og formalisere et idrettsmedisinsk tilbud -Utrede tilpassede anlegg for toppidrettsmiljøene
	Etablere ”Idrettens Hus”	-Samle idretts- og arrangementskompetanse under ett tak -Tilby bofasiliteter til regionens toppidrettsutøvere
Arrangement og anlegg	Utvikle en komplett arrangementsstrategi for Lillehammerregionen	- Regionen skal stå samlet i sin påvirkning av nasjonale og internasjonale særforbund i forhold til tildeling av store arrangement -Koordinere innsatsen for å unngå kollisjoner av store arrangement -Sikre at arrangementene tildeles i et samspill mellom idretten, arrangører og næringslivet generelt/reiselivet spesielt
	Etablere et frivillighetsprogram for de større arrangementene	-Sikre høy dugnadsånd på kort og lang sikt -Utarbeide et frivillighetsprogram som ivaretar rekruttering, kompetanseheving og motivasjon
	Samordnet anleggsutvikling	-Ivareta og videreutvikle eksisterende anlegg i regionen -Sikre investerings- og driftskapital for anleggene -Tilrettelegge for helårs aktivitet i eksisterende anlegg
	Nasjonal anleggsstatus	-Skaffe nasjonal status for eksisterende anlegg innen bobsleigh, aking og skeleton, nordiske grener, skiskyting, alpint og freestyle

Omgivelsesfaktorer for næringsutvikling i Lillehammerregionen

	Prosjekt Kanthaugen	<ul style="list-style-type: none"> -Utvikle området Kanthaugen som nærmiljøanlegg for alpint i Lillehammer -Utvikle det eksisterende freestyleanlegget -Bygge anlegg for "New school" og snowboard (halfpipe) i Kanthaugen -Utvikle infrastrukturen i Kanthaugen for å sikre trygge nedfarter til langrenn, og tilrettelegge for annen kommersiell utnyttelse av området
Reiseliv	Transport og logistikk	<ul style="list-style-type: none"> -Forbedre forbindelsen til Oslo og Oslo lufthavn -Utvikle interne transporttilbud mellom vintersportsdestinasjonene i Lillehammerregionen, med Lillehammer som akse
	Overnattingskapasitet	<ul style="list-style-type: none"> -Øke antall senger i Hafjell og Lillehammer -Dekke behovet innen hele spektret fra lav- til høystandard -Videreutvikle tilbud innen selvhushold
	Videreutvikle merkevaren Lillehammer	<ul style="list-style-type: none"> -Utvikle nye og brukervennlige aktiviteter og attraksjoner -Samordne reiselivsnæringen slik at regionen framstår med en helhetlig profil i sin markedsføring til målgruppene

Tabell 11: Kjerneindikatorer for regional vekstkraft

Typer av kjerneindikatorer	Tilhørende delindikatorer
1. Kompetansenivå	Andel studenter ift total befolkning
	Andel høyskoleutdannede ift total befolkning
	Andel FoU-institutter
	Andel FoU i bedriftene
	Andel innovative bedrifter
2. Tilgjengelighet	Biltilgjengelighet målt i gjennomsnittlig reisetid i minutter til fylkessenter, landsdelssenter eller Oslo
	Kollektiv tilgjengelighet målt i gjennomsnittlig reisetid i minutter til fylkessenter, landsdelssenter eller Oslo
	Multimodal tilgjengelighet; tilgjengelighet målt i gjennomsnittlig reisetid i antall minutter til fylkessenter, landsdelssenter eller Oslo målt ved samferdselsmetode som gir kortest reisetid
	Nettopendling; forholdet mellom inn- og utpendling i forhold til regional sysselsetting
	Andel transportnæring; transportnæringens andel av nærings sammensetningen i regionen
3. Robusthet	Befolkningsstørrelsen i regionen
	Regionsenterets størrelse
	Regionsenterets endringstakt
	Omlandets endringstakt
	Andel produsenttjenester; målt i forretningsmessig tjenesteytings andel av nærings sammensetningen i regionen
4. Konkurranssevne	Andel primærnæring; målt i primærnæringens andel av nærings sammensetningen i regionen
	Andel teknologiindustri; målt i verkstedsindustriens andel av nærings sammensetningen i regionen
	Struktureffekt; om regionen har en høyere andel vekstnæringer i sin nærings sammensetning enn landet for øvrig. Positive verdier gir en beregnet høyere sysselsettingsvekst i regionen enn i Norge for øvrig
	Konkurransseffekt; regionens evne til å tape eller vinne flere arbeidsplasser enn tendensen for øvrig
	Sysselsettingsendring; total endring i antall sysselsatte
5. Livskraft	Ungdommelighet; andelen barn og ungdom av den totale befolkningen
	Kvinneandel i den totale befolkningen
	Innvandrerandel; samlet innvandrerandel (ikke-vestlige og vestlige) av befolkningen
	Fruktbarheten målt i samlede fruktbarhetstall; dvs det antall barn som det antas at hver kvinne får i sin fruktbare alder
	Nettoflytting; innflytting til regionen minus utflytting fra regionen

Kilde: Innlandet målt med indikatorer. (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005)

Tabell 12: Tilleggsindikatorer for folkehelse, kultur og miljø

Indikasjon for	Typer tilleggsindikatorer	Tilhørende delindikator
Sunne regioner	1. Folkehelse	Dødelighet; målt i døde pr 100 000 innbyggere
		Andelen ungdom (15-16 år) som røyker daglig
		Andelen ungdom (15-16 år) som drikker alkohol ukentlig eller oftere
		Andelen inaktiv ungdom (15-16 år) som ikke driver med ukentlig idrett eller mosjon
		Andelen ungdom (15-16 år) med psykiske plager
Kulturregioner	2. Kultur	Andel arbeidsplasser i kulturnæringene målt i prosent
		Andel arbeidsplasser i kulturyrkene målt i prosent
		Kommunens netto driftsutgifter til kulturformål, målt i NOK pr. innbygger
		Kommunens netto driftsutgifter til kultur- og musikkskoler, målt i NOK pr. innbygger
		Andel innvandrere i prosent av innbyggertallet
Bærekraftige regioner	3. Miljø	Andel avfall som går til gjenvinning; målt i hvor stor del av husholdningsavfallet som sorteres ut for gjenvinning
		Antall kilometer sykkel- og gangstier pr. 10 000 innbyggere
		Endring i utslipp av klimagasser i prosent
		Energiforbruk i GWh pr 1 000 innbyggere
		Tap av inngrepsfritt areal i % av det totale arealet (antall km ²) for regionen

Kilde: Innlandet målt med indikatorer. (Grefsrud, Hagen&Selstad 2005)

8.2 Spørreskjema

God dag!

Vi er to studenter ved masterstudiet ”Innovasjon og Næringsutvikling”, som tilbys av Høgskolen i Lillehammer (HiL). Et av målene ved dette studiet er å gi innsikt i hvordan og hvorfor bedriftsetableringer, entreprenørskap, innovasjon og vekst varierer mellom tidsperioder, mellom forskjellige land og mellom forskjellige regioner.

Senvinteren og våren 2008 skal vi gjennomføre masteroppgaven som markerer avslutningen av vårt studium. Tema for våre oppgaver er næringsklynger og samarbeid i Lillehammer-regionen (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner) og i denne forbindelse ønsker vi å gjennomføre en spørreundersøkelse blant et utvalg av bedriftene i Lillehammerregionen.

Spørreundersøkelsen består av hovedsakelig lukkede spørsmål med forhåndsdefinerte svaralternativer. I noen tilfeller vil det være mulig å krysse av for flere svaralternativer og/eller gi et mer utfyllende svar; dette vil bli nærmere angitt i det aktuelle spørsmålet.

Vi vil understreke at all innhenting, analyse og presentasjon av data vil bli behandlet med full konfidensialitet.

Vårt ønske er at masteroppgavene kan bidra til å kaste lys over forhold som både fremmer og hindrer nyskaping og vekst i Lillehammerregionen, og som derfor kan gi nyttige innspill til både private og offentlige aktører. Forutsatt at bedriften besvarer dette spørreskjemaet, vil vi sende våre rapporter i elektronisk format om det er ønskelig. Vi ber om at bedriften i så fall tar kontakt på de oppgitte e-postadressene.

Med dette håper vi at din bedrift vil ta seg tid til å besvare disse spørsmålene snarest mulig, og senest innen fredag den 15. februar. På forhånd takk for velvillig innstilling!

Med vennlig hilsen

Marte Beate Olsen, e-post marte.olsen@stud.hil.no

Tor Heggelund, e-post tor.heggelund@stud.hil.no

Studenter ved Master i Innovasjon og Næringsutvikling, Høgskolen i Lillehammer

Bakgrunnsinformasjon om bedriften

1. I hvilken kommune er bedriften registrert?

Gausdal

Lillehammer

Øyer

2. Hvor mange ansatte er det i bedriften?

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- Over 50

3. Hvilken bransje tilhører bedriften?

- Reiseliv
- Varehandel
- Industri
- IKT
- Øvrig tjenesteyting

4. Hvor stor var omsetningen i 2007?

- Under NOK 1 000 000
- NOK 1 000 000 – 5 000 000
- NOK 5 000 000 – 10 000 000
- Over NOK 10 000 000

Konkurransen- og samarbeidsforhold i bedriftens marked

5. Hvor mange konkurrenter har din bedrift i det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)?

- Ingen
- Én
- To
- Flere enn to

6. Hvilke aktører ser din bedrift på som sine største konkurrenter? Det kan settes flere kryss!
- Aktører på destinasjonen (i denne regionen: Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)
 - Aktører i Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
 - Aktører i naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)
 - Aktører i Norge for øvrig
 - Aktører i utlandet
7. Har den regionale konkurransen hatt innvirkning på bedriftens driftsresultat?
- Stor negativ effekt
 - Noe negativ effekt
 - Ingen betydning
 - Noe positiv effekt
 - Stor positiv effekt
8. Har den regionale konkurransen ført til økt samarbeid for bedriften?
- Nei, vesentlig mindre
 - Nei, noe mindre
 - Har ikke hatt noen betydning
 - Ja, i en viss grad
 - Ja, i stor grad

9. Har din bedrift inngått samarbeidsavtaler med andre bedrifter?

- Ja
- Nei
- Ikke aktuelt

10. Hvis ja: Hvilke avtaler har bedriften inngått? Det kan settes flere kryss!

- Rammeavtaler/Innkjøpsavtaler
- Felles markedsføring
- Felles produktutvikling
- Felles administrative rutiner som f. eks booking eller bestillings- og betalingsløsninger

11. Hvis ja: Med hvilke aktører? Det kan settes flere kryss!

- Med konkurrenter
- Med leverandører
- Med kunder
- Andre aktører

12. Hvor befinner disse samarbeidspartnerne seg? Det kan settes flere kryss!

- På destinasjonen (i dette området: Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)
- Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)
- I Norge for øvrig
- I utlandet

13. Kan du anslå din bedrifts økonomiske bidrag i dette samarbeidet, målt i arbeidstid?
- Inntil et dagsverk
 - Inntil et ukeverk
 - Inntil et månedsverk
 - Inntil et årsverk
 - Over et årsverk
14. Kan du anslå din bedrifts økonomiske bidrag i dette samarbeidet, målt i NOK?
- Under NOK 10 000,-
 - Mellom NOK 10 000,- og 50 000,-
 - Mellom NOK 50 000,- og 100 000,-
 - Mellom NOK 100 000,- og 1 000 000,-
 - Over NOK 1 000 000,-
15. Har dette samarbeidet gitt positive bidrag til driftsresultatet?
- Nei, har gitt vesentlig dårligere resultat
 - Nei, har gitt et noe dårligere resultat
 - Har ikke hatt noen betydning
 - Ja, har gitt et noe bedre resultat
 - Ja, har gitt et vesentlig bedre resultat
16. Har dette samarbeidet ført til et endret kompetansenivå hos bedriftens ansatte?
- Ingen endring i kompetansenivået
 - Noe høyere kompetansenivå
 - Vesentlig høyere kompetansenivå

17. Har dette samarbeidet ført til en høyere grad av tillit mellom bedriftene?

- Ingen endring
- Noe høyere
- Vesentlig høyere

18. Ønsker bedriften å fortsette dette samarbeidet, selv om det i fremtiden ikke skulle gi positive bidrag til driftsresultatet?

- Ja
- Nei

19. Hvis ja, hvorfor? (Plass for utfyllende kommentar.)

Markedsforhold for bedriften

20. Hvor stor markedsandel har bedriften i de enkelte markedene? Oppgis i %!

- I det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I det norske markedet forøvrig
- I det utenlandske markedet

21. Hvor stor andel av sin totale omsetning har bedriften i sine markeder? Oppgis i % - summen skal utgjøre 100 %!

- I det regionale markedet (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I det norske markedet forøvrig
- I det utenlandske markedet

22. Er bedriftens mål å kapre større markedsandeler?

- Beholde nåværende markedsandeler
- Ingen fokus på markedsandeler, men kun på et tilfredsstillende driftsresultat
- Kapre større markedsandeler

23. Har bedriften en klar strategi i å differensiere sine produkter og tjenester i forhold til bestemte markeder?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Faktorforhold (tilgang til innsatsfaktorer for bedriften)

24. Hvor befinner bedriftens underleverandører seg? Oppgis i % - summen skal utgjøre 100 %!

- På destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)
- I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)
- I Norge for øvrig
- I utlandet

25. I hvilket område rekrutterer bedriften sine ansatte? Oppgis i % - summen skal utgjøre 100 %!

- På destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)
- I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)
- I Norge for øvrig
- I utlandet

26. Finner bedriften tilstrekkelig kompetent arbeidskraft i Lillehammerregionen?

- Ja
- Nei

27. Hvis nei, hvilken kompetanse mangler? (Plass for utfyllende kommentar.)

28. Hvor befinner bedriftens finansieringskilder seg? Oppgis i % - summen skal utgjøre 100 %!

- På destinasjonen (Skei/Austlid, Hafjell/Hunderfossen, Lillehammer/Nordseter)
- I Lillehammerregionen for øvrig (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner)
- I naboregionene (Gjøvik-regionen, Hamarregionen, Midt-Gudbrandsdalen)
- I Norge for øvrig
- I utlandet

29. Finner bedriften tilfredsstillende finansieringsløsninger i Lillehammerregionen?

- Ja
- Nei

Kompetanseoverføring

30. Har bedriften fått tilført kompetanse som har bidratt positivt til bedriftens driftsresultat fra noen av disse aktørene i det regionale markedet?

- Konkurrenter
- Leverandører
- Kunder
- Konsulentselskaper
- Finansieringskilder
- Offentlige institusjoner (Eks: Innovasjon Norge, kommunenes næringsavdelinger, Oppland fylkeskommune, Lillehammer Kunnskapspark og Inkubatoren i Lillehammer Kunnskapspark.)

31. Hvilken kompetanse har bedriften tilegnet seg?

- Bedriftsetablering
- Markedsføring/-strategi
- Økonomistyring/finans
- IKT
- Annen kompetanse (Plass for utfyllende kommentar.)

Andre faktorer:

32. Hvordan opplever bedriften servicegraden til de offentlige aktørene for næringsutvikling i Lillehammerregionen?

- Meget lav
- Lav
- Tilfredsstillende
- Høy
- Meget høy

33. Hvordan opplever bedriften grad av koordinering mellom disse offentlige aktørene?

- Meget lav
- Lav
- Tilfredsstillende
- Høy
- Meget høy

34. Har bedriften hørt om Lillehammerregionens prosjekt ”Vintersportsregionen Lillehammer”, som har som målsetting å utvikle regionen til Europas fremste vintersportsdestinasjon på utdanning, toppidrett, arrangement og reiseliv?

- Ja
- Nei

35. Tror du dette prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling av *regionen*?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

36. Hvorfor? (Plass for utfyllende kommentar)

37. Tror du dette prosjektet vil kunne bidra til en positiv utvikling for *bedriften*?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

38. Hvorfor? (Plass for utfyllende kommentar)

39. Opplever bedriften en kultur for nyskaping, entreprenørskap og næringsutvikling i Lillehammerregionen?

- Ja
- Nei

40. Opplever bedriften at Lillehammerregionen har en kultur for å gi anerkjennelse til bedrifter og enkeltpersoner med høy nyskapingsevne og/eller gode resultater?

- Ja
- Nei

Innovasjonsaktivitet

Innovasjon innebærer i sin enkleste form å innføre noe nytt. Dette kan være noe som oppleves som nytt for bedriften, men som allerede kan være gjennomført av andre bedrifter. Dette kan dreie seg om nye produkter/tjenester, organisering, markeder og produksjon. Vi ønsker å kartlegge om bedriften i løpet av de to siste årene har gjennomført innovasjonsaktiviteter i form av:

41. PRODUKTINNOVASJON: Har bedriften introdusert et nytt produkt eller tjeneste; dvs noe som forbrukerne ikke er kjent med enda, eller en ny kvalitet/forbedring av et eksisterende produkt eller tjeneste?

Ja

Nei

42. Hvis ja, gi en beskrivelse av innovasjonen. (Plass for utfyllende kommentar)

43. PRODUKSJONSINNOVASJON: Har bedriften introdusert en ny produksjonsmetode; dvs en produksjonsmåte som ikke er utprøvd i den aktuelle bransjen (men den kan være kjent i andre bransjer)?

Ja

Nei

44. Hvis ja, gi en beskrivelse av innovasjonen. (**Plass for utfyllende kommentar**)

45. MARKEDSINNOVASJON: Har bedriften gått inn på et nytt marked; dvs et marked der det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere; uavhengig av om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke?

Ja

Nei

46. Hvis ja, gi en beskrivelse av innovasjonen. (Plass for utfyllende kommentar)

47. ORGANISATORISK INNOVASJON: Har bedriften reorganisert seg for å oppnå en bedret konkurransesituasjon, f. eks gjennom samarbeid med og/eller oppkjøp av konkurrenter, kunder eller leverandører?

Ja

Nei

48. Hvis ja, gi en beskrivelse av innovasjonen. (Plass for utfyllende kommentar)

Tusen takk for hjelpen!

8.3 Intervjuguide

Innledning

Vi er to studenter ved masterstudiet ”Innovasjon og Næringsutvikling”, som tilbys av Høgskolen i Lillehammer (HiL). Et av målene ved dette studiet er å gi innsikt i hvordan og hvorfor bedriftsetableringer, entreprenørskap, innovasjon og vekst varierer mellom tidsperioder, mellom forskjellige land og mellom forskjellige regioner.

Senvinteren og våren 2008 skal vi gjennomføre masteroppgaven som markerer avslutningen av vårt studium. Tema for våre oppgaver er næringsklynger og samarbeid i Lillehammer-regionen (Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner) og i denne forbindelse har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant et utvalg av bedriftene i Lillehammerregionen.

Spørreskjema

Spørreskjemaet bestod av totalt 48 spørsmål, og hadde som formål å kartlegge forhold som bidrar til å øke konkurranseevnen til bedriftene i Lillehammerregionen (heretter benevnt regionen). I tillegg ønsket vi å finne ut mer om næringslivets innstilling til de offentlige aktørenes rolle og kjennskap til prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”.

Generelt

Intervjuet vil være strukturert, med grunnlag i de funn som er gjort i spørreundersøkelsen. Vi vil fokusere på de tema og spørsmål som har størst relevans for intervjuobjektene.

Vi ønsker å bruke dette strukturerte intervjuet til å gjennomgå noen av funnene i spørreundersøkelsen som har størst relevans for deg/dere. Er det i denne forbindelse i orden at vi bruker en båndopptaker under intervjuet? –Opptaket gjøres under forutsetning av at lydfilen vil bli slettet.

1. I spørreundersøkelsen ble det spurt etter **konkurransen- og samarbeidsforhold** blant bedriftene i regionen. Resultatene indikerer at det er en svak positiv tendens til at regional konkurranse styrker samarbeidsforhold. Snaut 40 % av respondentene oppgav at de hadde inngått samarbeidsavtaler, og av disse hadde over 50 % inngått avtaler med bedrifter på destinasjonen eller i regionen. Over 70 % av bedriftene ønsket å fortsette samarbeidet, selv om det ikke gav noen positiv uttelling for driftsresultatet.

Under **markedsforhold** oppgav litt over 46 % ønsker å øke markedsandelen, og 62,5 % hadde en klar differensieringsstrategi mot sine markeder.

- a. Er dette overraskende høye eller lave verdier for samarbeidsforhold?
- b. Hva mener du er de viktigste drivkreftene for samarbeid?
- c. Hvordan kan regionens bedrifter i bedre grad lykkes i bestemte markeder?
- d. Burde offentlige institusjoner bidra i større grad for å stimulere til samarbeid, eller er dette ene og alene bedriftenes ansvar?

2. Vi ønsket også å finne ut hvilken **tilgang bedriftene har til ulike innsatsfaktorer som leverandører, arbeidskraft/kompetanse og finansieringskilder i regionen**. Over 56 % av respondentene har oppgitt at de benytter regionale underleverandører, og 50 % dekker 80 – 100 % av sitt behov for arbeidskraft fra regionen. Nesten 70 % oppgir at de finner tilstrekkelig kompetanse i regionen. Av den kompetanse som mangler, er det to hovedgrupper som skiller seg ut; IKT- og håndverkskompetanse. Over 81 % oppgir at de finner tilfredsstillende finansieringsløsninger i regionen
- Er dette overraskende tall? Hvorfor?
 - Hvordan mener du regionen best kan dekke sitt fremtidige kompetansebehov?
3. Det neste temaet vi ønsket å kartlegge, var **om bedriftene har fått tilført ny kompetanse fra andre aktører i regionen, og i så fall hvilken kompetanse**. Over 70 % hadde fått tilført ny kompetanse, og i størst grad fra leverandører (60 %) og kunder (52 %). Snaut 18 % hadde fått tilført kompetanse fra offentlige institusjoner. Den høyest registrerte kompetansen var innen markedsføring og strategi (52 %).
- Er det overraskende at kunder og leverandører står for en høyere andel kompetanseoverføring enn offentlige institusjoner? Hvorfor?
 - Tror du at bedriftenes kompetanseoverføring kan komme hele regionen til gode?
4. Under **andre forhold** ønsket vi å få kunnskap om **bedriftenes syn på de offentlige aktørene for næringsutvikling, samt deres kjennskap til prosjektet ”Vintersportsregionen Lillehammer”**. Videre ville vi også danne oss et inntrykk av **hvordan bedriftene oppfatter regionens kultur for næringsutvikling, nyskaping og synet på andres suksess**.

Det var påfallende at ingen respondenter fant verken servicegrad og koordinering hos de offentlige aktørene som ”høy” eller ”meget høy”. Snaut 43 % fant servicegraden lav, og over 53 % mente aktørene hadde en lav koordineringsgrad. Nesten 62 % hadde hørt om prosjektet. Av disse trodde over 60 % at det ville få positive konsekvenser for regionen, og snaut 46 % mente det ville få positive konsekvenser for bedriften. Over 67 % opplevde at regionen ikke hadde noen kultur for nyskaping, entreprenørskap og næringsutvikling, mens hele 83 % opplevde at det ikke var noen kultur for å gi ros og anerkjennelse til bedrifter og enkeltpersoner med suksess.

- Hvorfor tror dere de offentlige aktørene får en så dårlig score blant bedriftene i regionen?
- Er det overraskende at så mange kjenner til, og i tillegg tror at ”Vintersportsregionen Lillehammer” vil kunne gi positive konsekvenser?
- Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at prosjektet skal kunne nå hele eller deler av sin målsetting?
- Hvordan mener du/dere regionen kan utvikle sin kultur i positiv retning?

5. I den siste delen av spørreskjemaet ønsket vi å kartlegge hvorvidt det var noen typer av **innovasjonsaktivitet** blant bedriftene i regionen. Vi fant følgende aktivitetsnivå blant bedriftene:

- Produktinnovasjon 33 %
- Produksjonsinnovasjon 7 %
- Markedsinnovasjon 18 %
- Organisatorisk innovasjon 30 %

- a. Sett i forhold til inntrykket av den regionale kulturen; er dette overraskende tall?
- b. Hvordan kan *bedriftene* utvikle sin innovasjonsevne på best mulig måte?
- c. Hvordan kan *regionen* utvikle sin innovasjonsevne på best mulig måte?