
*En casestudie på
Regional samhandling i Lillehammer-
regionen.*

*«Hvilke faktorer kan bidra til å øke samhandling og innovasjonsevne i
Lillehammer-regionen?»*

Magnus Hopland (112)
Fredrik Langerud Brusset (113)

Master i Innovasjon

Studiepoeng: 30

Handelshøgskolen Innlandet
Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Dato: 10.06.2022

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om næringslivet og virkemiddelapparatet i Lillehammer-regionen. Her er fokus rettet mot samhandling som en faktor for økt innovasjonsevne og bedriftsutvikling, i tillegg til møteplasser som et verktøy for å kunne oppnå økt samhandling og kommunikasjon mellom aktører i næringslivet. Det vi har prøvd å oppnå gjennom denne oppgaven er å kartlegge årsaker til hva som kan hemme samhandlingen i Lillehammer-regionen og hvordan virkemiddelapparatet i samarbeid med næringsliv kan jobbe videre for å utvikle dette. Vi har et håp om at denne oppgaven vil gi et innblikk inn i mangler som både næringslivet og virkemiddelapparatet har og ser, samt innspill basert på litteratur om hvordan samhandling og møteplasser for næringsutvikling kan bedres, og å øke innovasjonsevne.

I denne prosessen har vi støttet oss på eksisterende teori, intervjuer med ulike deler av virkemiddelapparatet og et lite utvalg av næringslivet. Målet for oppgaven var å finne faktorer på hvordan samhandling og innovasjonsevne i Lillehammer-regionen kan økes. Samtidig som det vil gi et innblikk inn i virkemiddelapparatet sin jobb i Lillehammer-regionen og ulike tanker og meninger rundt temaene samhandling, møteplasser og innovasjon fra virkemiddelapparatet og et lite utvalg av næringslivet. Til senere forskning vil vi anbefale at næringslivet inkluderes mer i studien, men grunnet vanskeligheter med å oppnå kontakt med informanter fra næringslivet, ble ikke dette tilfelle i denne oppgaven.

Den teoretiske tilnærmingen i oppgaven har omhandlet perspektiver og teorier på innovasjon, samhandling, regional innovasjon og innovasjonssystemer, samt nettverk og klynger. Det vi fant av teori var med på å legge et viktig grunnlag for jobben som ble gjort videre i studien og teamet som vi foretar oss i denne oppgaven. Det er fortsatt et område hvor det er manglende forskning mot næringsutvikling i forhold til samhandling og innovasjonsevne på regionalt-nivå i Norge. For å trekke fram en forfatter i forhold til relevans, vil vi si at Aasen og Amundsen sitt arbeid i «innovasjon som kollektiv prestasjon» fra 2011, er perspektiver som setter fokus på innovasjon, samhandling og hvordan dette kan brukes som motivasjon for utvikling og endring. I denne boken konkluderer de med at innovasjon er en kollektiv prestasjon, i samspill med ulike aktører i næringslivet og at dette samspillet er viktig å etablere for å kunne holde følge med den kontinuerlige utviklingen i marked og teknologi.

I den metodiske tilnærmingen har vi valgt å bruke casestudie, hvor casen er Lillehammer-regionen og formålet var å forstå regionen som en helhet basert på den regionale

samhandlingen. For å samle data, ble det brukt kvalitative intervjuer, og informantene er aktører fra virkemiddelapparatet og næringslivet. I dataanalysen har vi fulgt de fire etiske hovedprinsippene som blir belyst i metoddelen av oppgaven. Gjennomføringen av oppgaven har en tidsperiode på 7 måneder og er den avsluttende delen av et toårig masterstudium innen innovasjon ved høgskolen i innlandet. Temaene som vi ser på som relevante for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål, ble fordelt på fem kategorier som er innovasjon, samarbeid, virkemiddelapparat, møteplasser og utfordringer i næringslivet, virkemiddelapparatet og Lillehammer-regionen.

De erfaringer vi tar med oss videre etter gjennomføring av denne studien, er en økt innsikt i hvordan virkemiddelapparatet jobber ut mot næringslivet, meninger om hva som kan hemme samhandling og faktorer som kan være med å bidra til å øke samhandling og innovasjonsevnen. De utfordringene vi har møtt i denne studien har vært relatert til å kunne innhente informanter fra næringslivet sine synspunkter og meninger, som nevnt tidligere. Funnene i studien viser til at den manglende kommunikasjonen mellom næringsliv og virkemiddelapparat, som kan påvirke engasjementet relatert til møteplasser og samhandling. Og at det vil være nødvendig for fremtidig arbeid, å fremheve den sosiale kapitalen i regionen om man ønsker mer engasjement rundt samhandling og deltakelse i møteplasser for næringslivet.

Summary

This master's thesis deals with challenges regarding the business sector and the policy implementation system in the Lillehammer region. The focus in this thesis is targeting cooperation as a factor for innovation, ability and business development, and additional meeting places for the business sector as a tool, to achieve increased cooperation and communication between actors in the business community. What we have tried to accomplish throughout this thesis, is to map out causes to what may inhibit cooperation in the Lillehammer region and how the policy implementation system in collaboration with the business sector and the municipality can work to develop this. We hope that this thesis will give insight into deficiencies that both the business sector and policy implementation system have, as well as inputs based on literature on how interaction and meeting places for business development and how innovation ability can be improved.

In this process we have relied on existing theory, interviews with different parts of the policy implementation system in the Lillehammer region and a smaller selection of the business sector. The target for the thesis was to find factors on how cooperation and innovation ability in the Lillehammer region can be increased. At the same time it will give an insight into the policy implementation system's work in the region and different thoughts and opinions around the subject's cooperation, meeting places and innovation from the policy implementation system and a small selection of the business sector. For later research we would suggest that the business sector should be more included, but due to difficulties obtaining contact with more informants from the business sector, it did not become the case for this thesis.

The theoretical approach in this thesis referred to perspectives and theories on innovation, cooperation, regional innovation and innovation systems, as well as networks and clusters. What we found of theory was an important foundation for the work done further in this thesis. The theme we chose to research in this thesis is seemingly lacking in research toward business development in relation to cooperation and innovation ability in a small city region. To draw out some authors in terms of relevance to the theme, we would like to point out that Aasen and Amundsen's work in "Innovation as collective achievement" translated from the Norwegian title, from 2011. Are based on perspectives that focus on innovation and cooperation and how this is used as a motive for development and change. Where they conclude innovation as a collective achievement in cooperation with various actors from the business sector and that this cooperation is important to establish, in order to keep up with the continuous development of the market and technology.

In the methodological approach, we have chosen to use a case study, where the case is the Lillehammer region, and the purpose was to understand the region, based on the regional cooperation. The data used have been collected through qualitative interviews with actors from the policy implementation system and the business sector. In the data analysis we have followed the four ethical principles for research, which will be mentioned again in the methodology chapter. The completion of the thesis has a seven-month time frame and is the finishing part of a two-year masters program in innovation from Inland Norway university of applied sciences. The themes we saw as relevant to answer our main issue were divided into five different categories, which were innovation, cooperation, the policy implementation

system, meeting places and challenges regarding the business sector, the policy implementation system as well as the Lillehammer region.

The experience we take with us further after the completion of this study, is an increased insight in how the policy implementation system works towards the business sector, how cooperation within the sector is increased, opinions on what informants means can inhabit it and factors that can contribute to increased cooperation and innovation ability. The challenges we have faced during this thesis has been related to gathering informants from the business sector and their views and opinions as mentioned earlier. The findings in this thesis shows that there is a lack of communication between the business sector and the policy implementation system, and that this may affect the commitment related to meeting places and cooperation within the business sector. And that it will be necessary for future work to highlight the social capital in the region, if one wants more commitment around cooperation and participation in the meeting places for the business sector.

Forord

Først vil vi rette en takk til alle ti informanter som hadde mulighet til å bidra i denne studien, vi setter pris på at dere tok dere tid fra en travel hverdag, var åpne og ærlige og viste stor interesse til studien vår. Dette har gitt oss en forståelse av all jobben dere gjør for og med næringslivet i Lillehammer-regionen og vi lar oss inspirere av dette, til vi nå snart skal ut i arbeidslivet. Denne studien er vårt forsøk i å bidra til å skape en forståelse av faktorer som fremmer samhandling og innovasjon på regionnivå og håper at funnene vi har gjort i denne oppgaven vil kunne være et bidrag til arbeidet rundt samhandling, innovasjonsevne og møteplasser videre.

Også en takk til veileder Ulla Higdem som har bidratt med gode råd underveis i arbeidet og gitt oss gode tips til jobben videre.

Ellers takk til emneansvarlig i masteroppgaven, Atle Hauge for nyttige seminarer hvor vi som studenter kunne dele informasjon og kunnskap mellom medstudenter i samme posisjon og få innspill fra forelesere med lang erfaring på feltet.

Innhold

Innledning	9
Problemstilling:	9
Forskningsspørsmål:	10
Fakta om Lillehammer-regionen	10
Litteraturgjennomgang	12
Innovasjon som et resultat av kunnskap, forståelse og erfaringer	12
Samarbeid for kunnskapsutvikling og økt innovasjonsevne	13
Hindringer for samarbeid	14
Ulike typer av samarbeid	16
Samhandling og møteplasser	17
Samhandling og den sosiale kapitalen.....	18
Samarbeid og forskning.....	19
Virkemiddelapparatet og forskning på norske kommuner sitt innovasjonsarbeid.	21
Regionale Innovasjonssystem	23
Nettverk og Klynger	26
Innovative regioner	27
Regional innovasjon	29
Innovasjonspolitik	32
Regional samhandling for innovasjon	34
Metodedel	37
Metode	37
Forskningsdesign	38
Informanter	40
Etiske problemstillinger.....	42
Datainnsamling.....	43
Analyse av data.....	45
Resultater	46
Tema 1. Innovasjon	47
Tema 2. Virkemiddelapparatet.....	48
Tema 3: Møteplasser.....	52
Tema 4: Samarbeid	54
Tema 5. utfordringer	57
Diskusjon	60
Tema 1. Innovasjon	61

Tema 2. Virkemiddelapparat.....	63
Tema 3. Møteplasser.....	69
Tema 4. Samhandling	73
Tema 5. utfordringer	78
Konklusjon	84
Forskningsspørsmål 1.	85
Forskningsspørsmål 2.	87
Forskningsspørsmål 3.	89
Problemstilling	92
Implikasjoner for forskning.....	95
Styrker og svakheter ved egen forskning.....	95
Videre forskning	96
Referanseliste	97
Vedlegg.....	100
Vedlegg 1: Mail til informanter om forespørsel til intervju.	100
Vedlegg 2: Introduksjon til intervju (samtykke og info)	101

Innledning

Det kreves mye for å engasjere andre, spesielt det å engasjere et næringsliv til å delta mer i utviklingen av deres næringer. Det å skape samhandling blant de ulike næringsaktørene, er en oppgave Lillehammer kommune i samspill med virkemiddelapparatet prøver å fremme. Basert på samtaler med næringssjefen i Lillehammer-regionen, hadde han en forståelse om at det var manglende initiativ til samhandling i Lillehammer, i forhold til nabokommunene Gjøvik og Hamar. Hvor han hadde inntrykk av at næringslivet i disse kommunene var mer engasjert og deltakende i sitt næringsliv.

Grunnen til at næringssjefen i samarbeid med kommune, og andre lignende aktører ønsker økt samhandling baserer seg på forskning innenfor utvikling av næringsliv. Hvor teori og perspektiver som presenteres senere i denne oppgaven, viser til at det å dele kunnskap, samarbeide om utvikling, forme møteplasser og det å ha støttespillere i ulike problemstillinger som næringslivet møter på, vil være en sterk faktor for økt innovasjonsevne og utvikling i regionen som en helhet. Dette vil også bidra til en økt sannsynlighet for at bedrifter lykkes og har større sjanser for å overleve over en lengre tidsperiode.

Etter påstanden om manglende samhandling i næringslivet, fra næringssjefen i Lillehammer-regionen. Valgte vi å ikke tro blindt på at dette var tilfelle, men fokuserte heller derfor på å forme problemstilling og studien på hva som kunne bidra til å øke denne samhandlingen og innovasjonsevnen. Dette er også noe som kommunen og virkemiddelapparatet prøver å fremme i sitt arbeid, basert på den forståelsen vi har fått fra intervjuer med virkemiddelapparatet.

Problemstilling:

«Hvilke faktorer kan bidra til å øke samhandling og innovasjonsevne i Lillehammer-regionen?»

Relatert til denne problemstillingen, ble også 3 forskningsspørsmål dannet, som vi ønsket å få svar på, som også ville støtte opp konklusjonen av problemstillingen.

Forsknings spørsmål:

1. Hvordan brukes møteplassene i regionen, og hvilke oppfatninger har næringslivet og virkemiddelapparatet av disse?
2. Hvilke felles interesser kan føre til økt samhandling mellom næringsliv og virkemiddelapparatet?
3. Hvilke utfordringer har Lillehammer-regionen for utvikling og samhandling?

Fakta om Lillehammer-regionen

For å skape litt kontekst av Lillehammer-regionen brukte vi statistisk sentralbyrå og presenterer her litt kort fakta om Lillehammer-regionen i første kvartal av 2022.

Lillehammer-regionen består av tre kommuner som er: Lillehammer, Gausdal og Øyer. Store deler av studien gjennomført i denne masteroppgaven, fokuserer i hovedsak på Lillehammer kommune som den største av de tre, men oppgaven inneholder også noen påstander rundt de to andre kommune i regionen, som er Gausdal og Øyer. I Lillehammer kommune bor det ca. 28.440 innbyggere (SSB). Størst andel av befolkningen som er bosatt her, er personer i alderen 20-24 år. Dette kan være siden byen har et høyt antall studenter ved høgskolen i Lillehammer, men trenger allikevel ikke være et faktum siden mange ikke velger å registrere flytting, mens de studerer her. De dominerende næringer i kommunen er varehandel, reiseliv og helse- og sosialtjenester (SSB). Flertallet av innbyggerne i Lillehammer har videregående som høyeste utdanningsnivå med ca. 8349, selv om antallet som har en bachelor, kun er litt lavere med 7213 (SSB).

I Næringsliv Norge som er digital avis for næringslivet, skrives det at Lillehammer sin visjon er å være Europas mest komplette destinasjon for vintersport og opplevelser. Dette har nok vært en visjon siden kommunen fikk muligheten til å arrangere OL i 1994. Noe som i stor grad var med på å forme byen til hva den er i dag, grunnet alle arbeidsplassene som ble skapt og den globale oppmerksomheten byen fikk. Men allikevel har vi gjennom våre data, fått inntrykk av at OL i 1994, er en gammel stolthet som fortsatt i stor grad er en drivkraft og markedsfører for kommunen, noe som kan sees på kommuneskiltet når du kjører inn mot Lillehammer eller Øyer. Hotelldirektøren på birkebeineren hotell sa det fint når han i intervju med oss sa: «Vi har bare to sesonger her på Lillehammer, vinter og sommer». På grunn av

den lange vinteren er turismen en avgjørende bærebjelke for næringslivet her. Men også på sommertid har turismen en stor betydning for næringslivet, mye grunnet Hunderfossen familiepark, lokalisert i Øyer (Heia, 2019). Andre store aktører som er verdt å nevne er SWIX, Aquatic som er en av de bedriftene med størst omsetning i Lillehammer-regionen, Lillehammer sykehus, Cyberforsvaret og Statens vegvesen som store aktører i regionen både i forhold til årsverk og omsetning, Det er likevel ingen stor bedrift som står for utviklingen av næringslivet, men heller i hovedsak de små og mellomstore bedriftene som skaper totaliteten av næringslivet i Lillehammer-regionen (Heia, I. 2019).

I bidraget til utviklingen av næringslivet, finnes ulike aktører som går under den felles betegnelsen som virkemiddelapparatet, disse i samarbeid med kommune står for vekst og utvikling av næringslivet i regionen. Lillehammer-regionen vekst er bindeleddet til kommune og politisk ledelse og har som hovedoppgaven å bistå næringslivet med deres problemstillinger og vekst. I samarbeid med Lillehammer-regionen vekst, finner vi Skåppå kunnskapspark som en viktig samarbeidspartner for LRV, og som har en strategi innenfor grønn vekst og utviklingspotensialet i bedriftene de bistår. Under disse igjen finnes en lite antall av private konsulentfirmaer som også tilbyr lignende tjenester til næringslivet. Innovasjon Norge har også innlandets kontor sitt lokalisert på Brumunddal, en kort biltur fra Lillehammer og er en viktig aktør i forhold til finansiering av innovasjonsprosjekter og bedrifter i utvikling.

Grunnen til at vi har valgt å undersøke hvordan samhandlingen og innovasjonsevnen i Lillehammer-regionen kan økes, foruten om samtale med næringssjef, er fordi vi begge har bodd i regionen i 5 år og basert på de inntrykk vi har fått av regionen de årene vi har bodd her, har utviklingen på denne tiden virket minimal i næringslivet, vi ønsket derfor å se på årsaker til dette, hva er det som hindrer veksten, hvorfor er det lite engasjement og samarbeidsvilje blant bedriftene her, og hvordan kan dette økes. Eller om tilfelle kan være at næringslivet ikke ser behovet for utvikling, fordi de har nok med seg og sitt, og at de kanskje er fornøyd med den driften de har per dags dato.

Denne studien ble foretatt gjennom en casestudie på virkemiddelapparatet og bedrifter/organisasjoner i næringslivet i Lillehammer-regionen. Vi valgte å fokusere både på næringslivet og virkemiddelapparatet for å kunne få frem de ulike meningene, fra både de som prøver å fremme utvikling, men også de som drifter og er delaktig i næringslivet i Lillehammer-regionen. Dette gjorde vi for å komme nærmere årsakene til manglende initiativ

og engasjement og hva som kan gjøres for at dette kan økes, ved å se på problemet fra begge sider.

Møteplasser er et viktig hjelpemiddel for samarbeid blant næringslivet og noe som har vært i fokus gjennom den studien vi nå har gjennomført, og er noe som enhver kommune prøver å legge til rette for blant sitt næringsliv, noe som senere vil bli presentert i litteraturgjennomgangen. Derfor er det også nødvendig å nevne at i perioden 2020-2022, var muligheten for møteplasser en helt annet, grunnet pandemien. Her ble alt av møter på tvers av bedrifter flyttet til nett og har vært slik i ca. 2 års periode. Å ha møter over nett er vidt forskjellig fra å kunne ha møteplasser fysisk og en helt annen form for kommunikasjon. Det at møteplassene kun var mulig digitalt, kan være en faktor som svekker mulighetene for potensielle samarbeid, spesielt da med tanke på møteplasser for næringslivet over nett. Fra det teoretiske grunnlaget vi har funnet, ser vi at nesten alle næringer er i utvikling kontinuerlig, i samspill med globalisering og den store teknologiske utviklingen. Derfor tror vi at det fortsatt kan være avgjørende at næringslivet kan møtes for å dele kunnskap, erfaringer og fremme ny læring og samarbeid slik at utvikling og innovasjon blir fremmet.

Litteraturgjennomgang

Innovasjon som et resultat av kunnskap, forståelse og erfaringer

Basert på problemstilling vi har kommet frem til, vil det være naturlig å se på hva litteraturen sier rundt temaene innovasjon og samhandling. Ved å se til førstnevnte, så er innovasjon definert av Aasen og Amundsen (2011) når det skapes nye ideer om hva som kan være mulig, og disse ideene blir realisert (Aasen & Amundsen, 2011). De nye ideene jobbes fram gjennom å tilegne seg ny kunnskap eller å kombinere den eksisterende kunnskapen i bedriften. I en globalisert verden hvor problemstillinger næringslivet og samfunnet generelt står overfor, så viser ulik forskning på innovasjon at det ofte blir nødvendig å samle ulik kunnskap, forståelse og erfaringer for å løse morgendagens problemstillinger. Her må ofte mennesker i næringslivet samarbeide på tvers av bransjer og fag eller geografiske grenser for å løse disse (Aasen & Amundsen, 2011).

Innovasjon kommer i produkter, tjenester og prosesser og en innovativ løsning som er en liten forbedring for en bedrift, kan være avgjørende for en annen. Derfor er det vanskelig å måle verdien innovasjonen har, oftest kan løsningen være små forbedringer eller endringer i en prosess, altså inkrementelle innovasjoner, mens en radikal innovasjon forandrer hele produktet, tjenesten eller prosessen til en bedre løsning. Og over på radikale innovasjoner igjen finnes de periodisk transformasjonelle innovasjoner, som er i seg selv en revolusjonerende løsning som påvirker hele samfunnet, som eksempelvis energi-ressurser eller internett (Dodgson & Gann, 2010. s. 4-12).

Basert på forståelsen vi har fått av å observere de ulike bedriftene i Lillehammer-regionen gjennom studietiden, kan det kanskje virke som de fleste bedrifter her i regionen konkurrerer om eksterne relasjoner (kunder/leverandører) for å overleve. Men for å konkurrere over en lengre periode, så argumenterer Aasen og Amundsen (2011) om hvordan de fire kvalitetene: Kunnskapsutvikling, innovasjon, eksterne og interne relasjoner i en kombinasjon vil være en viktig faktor for å kunne opprettholde en plass i et utfordrende marked for næringslivet (Aasen & Amundsen, 2011.s.141-143).

Samarbeid for kunnskapsutvikling og økt innovasjonsevne

Mye av den nyere forskningen innen innovasjon baserer seg på samarbeid for kunnskapsutvikling som kilder til innovasjon. Det er også dette vi med denne oppgaven fokuserer på, hvorfor eller om det er manglende initiativ til samhandling i Lillehammer-regionen og hvordan denne kan forbedres, fordi det er naturlig å undersøke den regionen vi studerer og har vært bosatt igjennom en fem-års periode. Med samhandling så menes en kombinasjon av samarbeid og medvirkning som skaper større innsikt, erfaring og kunnskap for bedriften i innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2011.s.134-137).

I forskningen på feltet er det uenigheter om hva som er den beste måten å lykkes med samarbeid på i ulik innovasjonsforskning, på samme måte som det er ulike forståelser på utfordringer som samfunnet har (Aasen & Amundsen, 2011). Men en ting som er sikkert er at samarbeid handler om mer enn utveksling av tjenester og varer mellom bedrifter, og er et positivt grep for utvikling blant aktører i næringslivet. Og denne utviklingen som samarbeid medfører er relevant uansett hvilke motiver samarbeidet er basert på, som eksempelvis kan være strategiske motiver eller faglige interesser blant de ulike aktører det måtte gjelde (Aasen & Amundsen, 2011.s.138).

Samarbeid mellom næringslivet blir betraktet som en nødvendighet for å lykkes med å øke innovasjonsevnen, samtidig som det vises til at bedre drift og kunderelasjoner øker i samspill med utviklingen av samarbeid, om samarbeidet så er effektivt. Studier gjort av Njistad og De Dreu (2002), viser at bedrifter som samarbeider i næringslivet utkonkurrer enkeltbedrifter når det kommer til problemløsning og beslutningstaking. Og Brøgger et. Al (2007) viser til at den økonomiske delen av samarbeid, er en av de mer sentrale produksjonsfaktorene for økonomien i Norge. Samarbeid for næringslivsutviklingen kan sees på som å være en kombinasjon av kunnskap og erfaring som eksisterer i bedriften, og er et felles bidrag blant alle medarbeiderne i bedriften å fremme, slik at samarbeid blir et felles utviklingsforsøk gjennom deling av kunnskap og erfaring (Aasen & Amundsen, 2011.s. 142).

Hindringer for samarbeid

Ved samarbeid på organisatorisk nivå kan det ofte skapes uheldige hindringer for næringsliv, et eksempel på dette kan være at bedriftene avgrensner sine kunnskaps og fagmiljøer, fordi dette ikke prioriteres. Basert på hindringer som Hansen (2009) har gjort et forsøk i å identifisere, ser vi at disse ulike hindringene er kategorisert til fire ulike faktorer som omhandler kommunikasjon, det økonomiske aspektet av samarbeid, hvordan kunnskap og erfaringer tilegnes og hvordan denne kunnskapen og erfaringene kan videreføres. Det første som påvirker samarbeid ifølge Hansen (2009), er at mennesker har lett for å kunne kommunisere innenfor egen gruppe, det viser liten vilje til å ha samme form for kommunikasjon og deling av kunnskap med bedrifter som finnes i nærområdet, samt at de ansatte holder seg til egen bedrift. Da vil en vanlig holdning være at de ansatte i bedriften, ser på utfordringer som noe som bedriften håndterer innenfor sine egne ansatte. Oftest fordi ansatte i bedriften ikke ønsker å vise andre at i nærmiljøet at bedriften deres har interne problemer. Derfor er de da, i den bedriften det måtte gjelde, uvillig til å utforske kunnskap og erfaringer utenfor egen bedrift. Dette medfører igjen til en lukket kultur, basert på avgrenset kommunikasjon.

Den andre faktoren som Hansen (2009) identifiserer er at det er ofte en konkurranse i næringslivet mellom avdelinger og kollegaer, hvor det økonomiske aspektet av bedriften fører til handlingene de utfører. Og at ved å samarbeide, dele erfaringer og kunnskap, er bedriften ofte redd for at det økonomiske vil minske basert på dette. De ansatte ser bare tydeligere sine egne mål, enn å tenke på organisasjonen som en helhet. Dette resulterer igjen i

at bedriftene i næringslivet føler på en konkurranse i stedet for å se på samarbeid som en fordel til utvikling og ved å legge all sin tid inn i denne konkurransen med å bedre seg selv, blir bedriften kanskje for travel til å kunne dedikere tid til samhandling med andre aktører i næringslivet.

Den tredje avgrensningen omhandler søket bedriftene gjør for å tilegne seg kunnskap og erfaring, som for mange i næringslivet kan virke vanskelig. Bedriftene vet ikke helt hvor de skal lete, eller hvordan de skal finne den kunnskapen som bedriften søker. Faktorer som påvirker grunnen til at mange bedrifter synes dette er vanskelig, kan være størrelse på organisasjonen og avstanden mellom mennesker, hvor Hansen (2009) mener at fysisk avstand påvirker viljen til å lete etter informasjon og at mangel på nettverk også er med på å vanskeliggjøre hvor kunnskap kan innhentes. Men med flere aktører som Lillehammer-regionen vekst burde ikke dette være et problem, når de tar initiativ til å samle næringslivet og skape tilbud for disse, men allikevel er engasjementet lite, slik Lillehammer-regionen vekst ser det.

Den siste avgrensningen henger sammen med hvordan kunnskap overføres, hvor forutsetningene for hvordan bedriftene skal tolke og bruke kunnskap fra andre fagområde, ikke eksisterer innad i bedriften. Dette er oftest taus kunnskap, hvor overføringen kan være komplisert. Her trekkes det frem at mangel på felles rammer og svake relasjoner påvirker overføringen av kunnskap (Hansen, 2009).

Basert på disse fire avgrensningene for viljen til samarbeid, ser vi at Hansen (2009) konkluderer med at disse er påvirket av holdninger, organisasjonsgrenser og møteplasser. Hvor både forhold til kunnskap og informasjonsdeling, og individuelle holdninger i forhold til hva bedriftene ønsker å dele med andre. Ofte er samarbeid basert på et ønske om å øke økonomiske fordeler. Hvor parene kan vinne på et samarbeid økonomisk sett. Ofte kan det også vise seg at samarbeid ikke fungerer, hvor tidsperspektivet og lite fokus kan være resultatet. Hansen (2009) kommenterer også på dette rundt det økonomiske aspektet, basert på to parametere. Det første er mulighets kostnader, som er den strøm av inntekt som bedriften kan få ved å prioritere en aktivitet over andre. Og det andre parametere er samarbeids kostnader, hvor kostnadene påvirkes av ulike utfordringer ved å jobbe på tvers av bransjer. For mye samarbeid vil igjen skape en rekke nettverk som kanskje krever så mye oppmerksomhet og tid, at dette kan påvirke bedriften negativt (Aasen & Amundsen, 2011. s.146).

Ulike typer av samarbeid

Innovasjon skjer oftere når to eller flere bedrifter samhandler, ofte vil samarbeidet være større gevinst enn det å dele på tilbakebetalingen som innovasjonen gir. Samarbeidene er som oftest fellesforetak eller varierte typer av partnerskap, allianser eller kontrakter som innebærer felles innsats for å oppnå sine mål. Disse partnerskapene skjer gjennom leverandører, bedrifter i andre bransjer, kunder eller i enkelte tilfeller også konkurrerende bedrifter i samme bransje (Dodgson & Gann, 2010. s. 54-56).

Bedrifter samarbeider for å redusere kostnadene det tar å utvikle innovasjonen, for å få tilgang til ny kunnskap og ferdigheter de ikke allerede har. Her kan samarbeidet innebære at bedriften lærer dette av sine partnere. Ved å felles innovere øker dette sjansen for å lykkes, enn om en bedrift på egenhånd prøver. Med dagens tilgang på informasjon, kommunikasjon og teknologi har dette blitt enklere og billigere å forme samarbeid. Og kommuner nasjonalt, prøver også å aktivt promotere samarbeid som en kilde til innovasjon. I gjengjeld så ser Dodgson og Gann (2010) også at bedrifter er mye mer åpne til samarbeid i deres strategier for økt innovasjonsevne (Dodgson & Gann, 2010. s. 57-59).

Ulike typer av samarbeid kan fungere bedre i ulike situasjoner. Eksempel kan være at ved å samarbeide med noen i samme bransje og at bedriftene felles vet målet for samarbeidet det måtte gjelde, ved å inngå samarbeid i samme bransje så reduserer bedriftene misforståelser og komplikasjoner i forhold til kommunikasjon. Men når målet er læring, erfaringer kan samarbeid med andre bransjer en bedrift selv er i, gi større fordeler enn bedrifter fra samme bransje, fordi variasjon skaper mer kunnskap. Flere samarbeidspartnere øker innsats, mens færre samarbeidspartnere øker effektivitet. Ofte kan samarbeid være vanskelig for bedrifter å håndtere, fordi samarbeidspartnere kan prioritere annerledes i sin bedrift og kulturen i bedriften kan være annen, noe som kan skape mange misforståelser (Dodgson & Gann, 2010. s. 57-59).

Eksterne samarbeid skaper innovasjon, og innovasjon skaper flere samarbeid. Dette medfører at de sammen igjen fører til at organisasjonen vokser. Ofte ser forskningen bare på hvordan samarbeidet mellom to parter utspiller seg, men ikke så ofte på et flertallssamarbeid. Et eksempel på dette er Linux, et operativsystem som ble laget som et alternativ til Microsoft. Her er det et åpent nettverk hvor alle som har kunnskap innen programmering kan legge til og justere operativsystemet, som viser til et eksempel på hvordan et program lar brukere utvikle

det, i et virtuelt samspill av flere parter. Gjennom forskning gjort av Håkansson og Snehoti i (Fagerberg, et al. 2013. s.74). Har deres forskning på flertallssamarbeid vist til hvordan ulike synspunkter på interorganisatorisk forhold, endres og utvikles over tid. Samarbeid med leverandør kan endres ofte, og ulike elementer i bedriftens produksjon kan fjernes eller legges til og at ressurser i organisasjoner kontinuerlig endres. Forskningen på hvordan flertallssamarbeid støtter innovasjonen er noe vagt, hvor fokuset heller har blitt lagt på aspektene av samarbeid, og da som oftest innsyn og målinger på ulike samarbeidsforhold, mer spesifikt hvordan informasjon deles og brukes som avgjør hvor gode samarbeid kan være (Fagerberg, et al. 2013).

I boken Cooperation, coopetition and innovation skrives det fra forfatter om de ulike variasjoner av samarbeid, på tidlig 2000-tallet kom en rekke tilnærminger som samvirkning, samskapning, samordnet som alle hadde den generelle betydningen at bedriftene gikk sammen om noe. Dette har bare vokst siden den gang og har så blitt iverksatt i mange ulike sektorer, i forskjellig grad av samarbeid. Tidligere støttet næringslivet seg på den teknologiske utviklingen, som en faktor og grunnlaget til at næringslivet kunne utvikle seg, og som også har vært den ledende faktoren for utvikling i lang tid, og fortsatt i stor grad er hovedfaktor for deler av næringslivet fortsatt (Daidj, 2017, s. 16-17).

Samhandling og møteplasser

For å bryte ned barrieren mot samarbeid, kreves det ulike tiltak som gjør det til en enklere prosess. Siden det er enklere å dele noe med de bedriftene har kjennskap til og har knyttet relasjoner, er det behov for økt interaksjon i og mellom en organisasjon der de ønsker og har behov for mer kunnskapsdeling. Her finnes det et større utvalg av metoder for å skape arenaer og møteplasser i regionen, slik som Lillehammer-regionen vekst, Skåppå og Lillehammer Næringsforening, for å nevne noen som prøver å skape dette i Lillehammer regionen. Felles for slike arrangementer er at de er tids -og ressurskrevende og for å kunne skape samarbeid på tvers av enheter er det enda vanskeligere når bedriftene vil føle at tid og ressurser de bruker til dette vil skape mindre økonomiske belønning for bedriften, ved å dedikere tiden til møteplasser og etablering av samarbeid, derfor vil det være viktig for møteplassene og arenaene som skapes at bedriftene kan se en langsiktig økonomisk gevinst ved det som diskuteres på møteplassene og at det holdes relevant til det som opptar bedriften (Aasen, & Amundsen, 2011).

Det sies at virkeligheten er tverrfaglig, dette er veldig relevant for samarbeid også i næringslivet, hvor en problemstilling innad i bedriften kan krever kunnskap fra ett felt, mens en annen fra et helt annet felt av kunnskap og erfaring, og med tanke på hvor fort verden blir mer og mer globalisert, virker det som en stor del av problemstillinger dagens næringsliv støter på, kan løses best med tverrfaglig kompetanse (Aasen & Amundsen, O. 2011).

Samhandling og den sosiale kapitalen

Det å samarbeide om innovasjon er å se på hvordan bedriftene kan inkludere andre ulike aktører fra forskjellige bransjer, inn i innovasjonsarbeidet. Dette kan for eksempel være ansatte, kunder eller brukere av næringslivet, og en felles betegnelse for å realisere innovasjonsarbeidet er medvirkning. Før i tiden var medvirkning en form for å realisere ideer, hvor demokrati innad i bedriften avgjorde. I senere tider etter mer forskning har kommet på samhandling og innovasjon, er medvirkning koblet til å ta i bruk de menneskelige ressursene som bedriften har. Hvor sterke ansatte med mye kunnskap og erfaring pekes på som et av de viktigste fortrinn for bedrifter. En konkret faktor som påvirker samhandling for en bedrift, er ifølge Johnstad og Hauge (2009) at den fysiske utformingen av arbeidsplassen har en stor betydning for dette. Her er kontorlandskap, synlighet, arbeidsprosesser og teknologiske muligheter alle elementer som påvirker dette (Johnstad & Hauge, 2009. s.59-63).

I boken Innovasjon og samhandling fra 2009, skrives det fra Tom Johnstad i kapittel 3, om innovasjon og samarbeid, samt de ulike perspektiver og teorien som eksisterer rundt samhandling og innovasjon. Boka har regional innovasjon, utvikling og vekst som hovedtema og er derfor en relevant kilde i forhold til det vi undersøker på.

Alle økonomiske og sosiale fremskritt, baserer seg på nye ideer som utfordrer det eksisterende med endring og forbedringer. Innovasjon er det som skjer når nye tanker blir presentert riktig og får verdi for andre. Det finnes mange ulike tolkninger og måter forskning kan forstå innovasjon på, basert på ulike teorier og perspektiver innenfor teamet. Variasjonen blir påvirket av hvilke innovasjoner forskningen baseres på, noen velger å forske på det radikale og inkrementelle ved innovasjonen, om den er bærekraftig eller påvirker eksisterende måter å gjøre ting på, om den omhandler et helt system eller om den kun påvirker komponenter. Mens annen forskning vil fokusere på hvordan en innovasjon endres over tid, fra utvikling til produksjon og hvordan disse ulike innovasjonene verdsettes (Johnstad & Hauge, 2009).

For at samhandling skal finne sted, trenger det aktuelle næringslivet sosiale ledere som kan skape en arena for dette. Gjennom nettverksbygging og at lederne har en visjon om at arbeidet rundt møteplassene, vil være til fordeler for næringslivet. Johnstad skriver om den sosiale kapitalen, som er de godene et sosialt nettverk medfører og alle fordeler samhandling har. Empirisk forskning som blir presentert konkluderer med at for å øke samhandlingen kreves det at bedriftene klarer å motstå fristelsen til å kun fokusere på seg og sitt, og ved å fremme samhandling som en fordel, så får bedriften den fordel de ellers ikke ville hatt, hvis de kun fokuserer på egeninteresser. Har bedriften god sosial kapital, vil det være mye enklere å fremme samhandling som en fordel til andre bedrifter. Hvor bedriftene i fellesskap kan utvikle seg selv og bidra til utvikling av næringslivet. I områder hvor næringslivet er ganske splittet, er som oftest den sosiale kapitalen svak, og akkurat i disse områdene er kanskje samarbeid viktigst for utviklingen (Johnstad & Hauge, 2009. s.73-78).

Den sosiale kapitalen vil være viktig å bygge sterkere for å oppnå en høyere grad av samhandling for Lillehammer regionen og i gjengjeld vil også samhandling styrke den sosiale kapitalen. Her kreves det at ildsjeler i næringslivet tar initiativ til å øke den sosiale kapitalen for å oppnå økt samhandling, men dette kreves også motiverende og lyst blant næringslivet for at samspillet mellom nettverket skal opprettholdes (Johnstad & Hauge, 2009. s.81). Slike nettverk for samarbeid kan oppstå ganske raskt, så lenge de aktuelle aktørene kan se fordelene ved samhandlingen. Ofte vil ulike former for bistand og støtte, være med på å fremme dette samarbeidet innad i nettverket.

Samarbeid og forskning

Tidligere var samarbeid med rivaler i en bransje, noe bedriftene gjorde for å gå inn i nye marked, spre risikoer eller dele opp forsknings kostnadene på prosjekter. Mens senere forskning viser nå at samarbeid inngår i strategien til ulike bedrifter som en plan for utvikling. Fagerberg, et al. (2013) ser også et økt samarbeid mellom universiteter og bedrifter, og større påvirkning av forskning for mange bedrifter. En variert kombinasjon av aktiviteter, erfaring og samarbeid øker ressursene og kunnskapen bedrifter kan bygge videre på, det argumenteres i teksten til Powell og Grodal (2005), at når samarbeidsforhold forsterkes, blir forpliktelsen større og kunnskapsdelingen øker. Ved å øke kommunikasjonen med samarbeidspartnere, så får bedriftene i gjengjeld en større mulighet til å overføre mer kompleks kunnskap (Fagerberg, et al. 2013. s. 60).

Det kan skilles mellom ulike nettverk, basert på lengden av samarbeidet og hvor stabilt det er, eller om samarbeidet er skapt for å løse et spesifikt problem. De varierer som oftest mellom korttids-prosjekter eller langtids samarbeid, noen samarbeid er basert på hierarki, hvor en sentral organisasjon har autoriteten, mens andre nettverk fordeler makten og bygges på selvorganisering. Gjennom å se på virksomhetsstyring og den midlertidige stabiliteten av ulike nettverk, kom Grabher og Powell (2004) frem til fire ulike typer nettverk og hva som skiller disse. Den første er uformelle nettverk, hvor hovedfokuset ligger på å dele erfaringer. Et eksempel på dette vil være næringslivsforeningen i Lillehammer, hvor ulike problemer og innsyn deles av ulike bedrifter i Lillehammer regionen. Det andre er prosjekt samarbeid, hvor bedriftene i en kortere periode samarbeider for å gjennomføre oppgaven som har blitt gitt. Det tredje er regionale samarbeid og nettverk, hvor bedrifter bygger og vedlikeholder et fellesskap i regionen. Og den siste er forretningssamarbeid, hvor det kun er basert på strategiske fordeler for bedriftene involvert. det er vanskelig å plassere disse nettverkene i faste kategorier, fordi de ofte henger sammen med hverandre, men er til kun for å skille mellom ulike elementer i et nettverk/samarbeid (Fagerberg, et al. 2013. s. 64-65).

Powell skrev i 1996, om dynamikken til nettverk og hvordan organisasjoner tar fordel av eksterne samarbeid for å kunne holde følge med den raske teknologiske utviklingen, men han skjønnte at bedrifter kunne ikke bare være mottakere av ny kunnskap, og mente at det som må læres er sterkt påvirket av hva bedriften allerede kan. Med dette mente han at for å forstå det nye som blir skapt eksternt, må bedriften også skape nytt internt. Eller formulert på en annen måte, alt tilegnet erfaring og ressurser fra andre, er ofte koblet opp til ekspertisen som finnes innad. Jo mer erfaring bedriften får med samarbeid, jo mer vokser nettverket av samarbeidspartnere og resulterer ofte i at bedriften blir mer sentrale og synlige i bransjen de jobber i. Dette kan igjen medføre økt vekst og er en sentral faktor for å øke innovasjonsevnen.

I den private sektor er konkurranse en kontinuerlig økende faktor grunnet globalisering av markeder i en verden hvor ulike markeder også som blir stadig mer tilgjengelig grunnet digitalisering. På lik linje er kravet for kunnskap og effektivitet også stadig økende. Derfor vil også motivasjonen til å skape innovasjon være høy blant bedrifter i dagens samfunn, fordi bedriftene vet at om de ikke skaper og fremmer innovasjon selv, vil andre garantert gjøre det. Kostnader er ofte en faktor til hvorfor innovasjon ikke prioriteres, men ideer kan ofte

iverksettes billig, det er ikke kun store firmaer som må fokusere på innovasjon for å overleve over lengre tid, men alle deler av samfunnet.

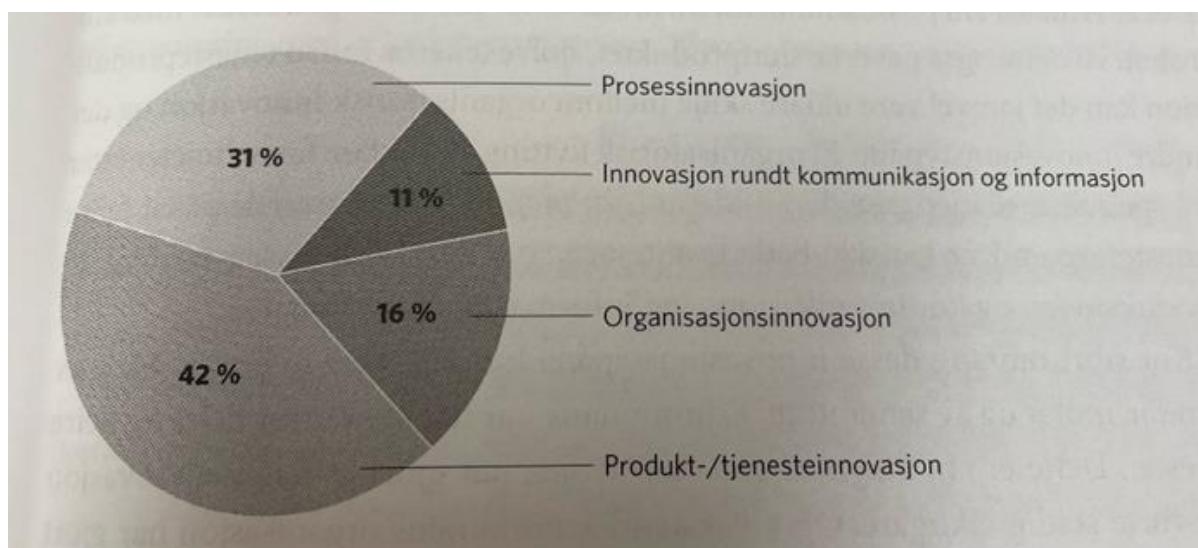
Utfordringene rundt innovasjon er mange, og de fleste forsøk på innovasjon blir mislykket. Mennesker er generelt dårlig til å tilpasse seg endringer, grunnet usikkerhet, frykt og frustrasjon, fordi en innovasjon kan endre måten de har brukt sine ferdigheter og kunnskap på i årevis. Bedrifter innoverer sjelden alene, dette skjer oftest i samarbeid med andre, inkludert kunder og leverandører. Bedrifter involveres i hovedsak i en nasjonal og regional sammenheng og har tilgang til støtteapparat med kompetanse på innovasjon og forskning gjennom universiteter og høyskoler. Eksempler på et nasjonalt støtteapparat er Innovasjon Norge. Regjeringen påvirker igjen dette gjennom regler og reguleringer de har satt for basert på å skape økt innovasjon i Norge (Dodgson & Gann, 2010. s.17-18).

Virkemiddelapparatet og forskning på norske kommuner sitt innovasjonsarbeid.

Ifølge Teigen, H (2013) har støtte til innovative prosjekter noe som har foregått i lang tid i den private sektor. Fra en undersøkelse gjort av Teigen, H. skriver han at det er på fylkesnivået at støtte til innovasjonsarbeid er mest vanlig og som utgjør den største prosenten på stønad. Kommunene blir igjen styrt av staten sine forskrifter, økonomi og lover. Så stilles det spørsmål rundt hva som er kommunene sine synspunkter på hva som kan fremme eller hemme innovasjonsevnen? (Teigen, et al. 2013. s. 40-41). Mer enn 50% av kommunene i undersøkelsen gjort viser at de ønsker stønad i forhold til oppstart av nye bedrifter, mens den resterende 50% av kommunene ønsker innovasjonsstyring fra virkemiddelapparat som en form for støtte av den allerede daglige driften. Det kan tenkes at disse svarene skiller kommuner som satser på nyetablerte bedrifter mellom kommuner som velger å legge fokus på det eksisterende næringsliv. I spørsmål til kommunene rundt hvordan de syntes det eksisterende lovverk på denne tiden var i forhold til innovasjonsevnen, så mente flertallet av kommuner at disse lovene og forskriftene som staten hadde påført, hemmet mer enn den fremmet innovasjon (Teigen, et al. 2013. s.43-44).

I tabellen vist nedenfor ser vi de dominerende innovasjonstypene for 10 år siden, hvor produkt-/tjenesteinnovasjon etterfulgt av prosesser er de mer dominerende typene av

innovasjon som foregår i norske kommuner.



1.1 Tabell over de mest populære innovasjonstyper hos kommunene (Teigen, 2013. s. 35).

Det skrives om at det innenfor privat sektor er innovasjon av ulike typer, nødvendig for å kunne overleve den tøffe konkurransen i ulike bransjer. Andre grunnlag til at bedrifter velger å innovere er økonomisk gevinst ovenfor konkurransen eller for å få større makt over markedet som bedriften er i. I spørsmål rundt grunner til at bedrifter velger å bruke ressurser og tid på innovasjon, så er forbedring av tjeneste som leveres den som er høyest rangert, rett etterfulgt av å kunne effektivisere bedriften på bedre måter. Det er allikevel ofte at kommuner må kutte og spare på midler de blir tildelt, derfor var det da også viktig for kommunene og kunne effektivisere sine prosesser gjennom ulike innovative tiltak. Men Teigen legger også til at kommunene også må inkludere de nasjonale politiske målene som støtter opp innovasjon, og blir igjen da en stor faktor i hvorfor kommuner velger å prioritere innovasjon. Teigen, et al. 2013. s.38).

Det konkluderes med at kommunene, liker ikke at innovasjon skal tvinges fram gjennom lover og pålegg. Det samme kunne bli sett i privat sektor. De som også ble sett var at bedrifter var imot alle lover som ble stilt i forhold til bærekraft, men at dette var noe som igjen førte til at bedriften valgte å prioritere innovasjon til å se løsninger i de bærekraftige problemstillingene, som var med på å fremme innovasjonsevnen. Teigen et al. (2013) viser også til at kommunene i liten grad velger å bruke virkemidlene som eksisterer, hvorfor dette er tilfelle har lite forskning sett på, men han spekulerer i at dette kan være grunnet disse virkemidlene, ikke er et godt nok økonomisk grunnlag for bedriftene, eller at det stilles for

store krav til bedriftene fra de som deler ut støtte, som for eksempel at de skal ha potensiale til å kunne utfordre det internasjonale markedet eller stort potensiale for nasjonal utvikling, at de ikke skal ha konkurranse, men heller dra konkurransen med seg i utviklingen. Og at dette igjen kanskje kan resultere i at det kun er de større bedriftene som har mulighet til å ta i bruk støtteordningene for innovasjon. Hvor det for eksempel hos en liten bedrift i Gausdal som produserer lokal mat de leverer til høgskolen, ville være et langt vanskeligere steg å oppfylle kravene som settes til å få støtte fra virkemiddelapparatet (Teigen, 2013).

Det blir også i forskningen gjort av Teigen (2013) sett på hvem som er de viktigste samarbeidspartnerne i innovasjonsarbeidet for kommunene og hvem som utvikler innovasjonene. Her ser vi at andre kommuner, kunder, fylkeskommunen og Innovasjon Norge er de dominerende valgene for samarbeid om innovasjonsarbeidet. Mens det er de egne kommunene, i samarbeid med andre aktører og andre aktører uten kommunene i bistand, som utvikler innovasjon. Midt på treet i samarbeidspartnere for kommunene kommer universiteter og høgskoler, og helt nederst forskningsrådet. Som kanskje kan igjen kan være en faktor for at det hemmer innovasjonsevnen, ved å ikke inkludere forskningen i samarbeid med kommunene mot økt innovasjonsevne (Teigen, 2013, s. 44).

Regionale Innovasjonssystem

Aktørene i Lillehammer-regionen har et ønske om å samarbeide for å øke innovasjonsevnen i regionen. På bakgrunn av de geografiske forutsetningene og de nettverkene som eksisterer i regionen, vil Regionale innovasjonssystemer (RIS) være et perspektiv som kan vise seg relevant for regionen. Et innovasjonssystem er bygget opp av nettverk og linker mellom aktører og organisasjoner som skal bidra til økt innovasjonsevne. I et regionalt innovasjonssystem er disse nettverkene geografisk begrenset til regionen de befinner seg i og bygger på samarbeid mellom aktørene i næringslivet og institusjoner som kommune og høgskoler og universiteter. I Lillehammer-regionen finnes det mange næringslivsaktører, samt Lillehammer-regionen vekst (LRV) som blir koblingen til kommunen og Høgskolen. RIS krever at disse aktørene samhandler, og skal bidra til å styrke regionen som helhet gjennom økt innovasjonsevne og mer stabilitet og økonomisk og kunnskapsmessig handlingskraft. Regioner som bruker RIS blir derfor sterkere i møte med utfordringer og uforutsette problemer som oppstår (Isaksen et al, 2019, s. 2-8).

Innovasjonssystemene ble først tatt i bruk som et middel for å øke konkurransedyktighet, og de velfungerende RIS som finnes i dag bruker nettopp denne filosofien for å styrke sin egen konkurransekraft. Industriklyngen på Raufoss er et godt eksempel på hvordan et regionalt innovasjonssystem fører til økt innovasjonsevne og bidrar til et sterkt konkurransefortrinn internasjonalt. Dette ble også tydeliggjort i intervjuet med Sparebank1 hvor banken så på Raufoss-industrien som et godt eksempel på hvordan en liten region kan utnytte den lokalt forankrede kunnskapen og bruke den til å skape noe særegent som ikke kan repliseres noe annet sted. Dette er en av de store fordelene med RIS, at regioner bruker særegen tauskunnskap og putter det inn i et system hvor aktørene nyter godt av samarbeidet og bidrar til å gjøre hele regionen mer innovativ og lønnsom (Isaksen et al, 2019, s. 6-9).

Det finnes flere typer for RIS, med ulike karakteristiske trekk. Den svakeste formen for regionale innovasjonssystemer er som er organisatorisk tynne, og er ofte et kjennetegn på at det er store muligheter for å utbedre innovasjonssystemet for å kunne bli sterkere. Dette er innovasjonssystemer som har få kunnskaps- og støtteorganisasjoner og ingen eller svake klynger (Isaksen et al, 2019, s. 44-45). Lillehammerregionen har nok aktører på plass til å kunne utarbeide RIS på en strukturert måte med bedrifter som har spesialisert kunnskap på mange områder, men oppfatningen av intervjuene med for eksempel LRV, Sparebank1 og Fossekall AS så oppfatter vi at situasjonen nå er et tynnere RIS, men med muligheter til å utvikle seg i større grad. Dette antyder ikke at det ikke finnes samarbeid i regionen, men at mulighetene for å samle dette og strukturere det med de støtte-organisasjonene som kreves er stor. Dersom dette blir gjort kan regionen kunne bygge opp et tykt og diversifisert RIS. Kjennetegnene for dette er at det er mange bedrifter fra ulike bransjer og flere kunnskaps- og støtteorganisasjoner som bidrar til innovasjon i ulike økonomiske og teknologiske bransjer (Isaksen et al, 2019, s. 44).

RIS krever strukturerte planer og kollektive mål og retningslinjer for å gi effekt for regionen. Hver enkelt aktør i RIS må bidra inn i det store bildet gjennom kunnskapsdeling eller andre ressurser som skal øke den kollektive kunnskapen til regionen og deretter øke innovasjonsevne. Den geografiske nærheten er bakgrunnen til at regioner kan ha stor grad av «spill-over» av kunnskap mellom aktørene og at det lettere dannes tillit og samarbeid mellom dem (Isaksen et al, 2019, s. 14-15).

Bakgrunnen for at Lillehammer-regionen kan bli et tykt og diversifisert RIS er fordi de organisasjonene og bedriftene som kreves for et slikt innovasjonssystem finnes. Hva

bakgrunnen til at det ikke fungerer som et RIS i dag kan stamme fra flere ulike årsaker. Det vi anser som sannsynlig er en tydeligere strukturering av mål og strategi for innovasjonsevne i regionen. Dette ser vi i Lillehammer kommunes handlingsplan og strategidokument for 2021-2025 hvor innovasjon nevnes med ord, men ingen tydelig strategi som er tilgjengelig for befolkningen (Lillehammerregionen, 2021, s. 4). En tydelig utformet strategi fra støtteorganisasjonene i samarbeid med næringslivet er viktige for at RIS skal fungere. Strategiene er av de viktigste faktorene for økt innovasjonsevne og må styres av institusjonene i regionen og rettes mot nye teknologiske muligheter og muligheter for ny økonomisk vekst eller forbedring i de eksisterende bransjene (Isaksen et al, 2019, s. 14).

På bakgrunn av strategidokumentet til Lillehammerregionen fra 2021 er det tydelig at det eksisterer en masterplan for Lillehammerregionens satsningsområder. En masterplan er en overordnet plan for det store bildet av utviklingen til et prosjekt. Masterplanen skal inneholde største milepælene og bestemte datoer som start og slutt av prosjektet. Videre må det lages flere mindre planer med mindre tidsperspektiv som har større grad av detaljert informasjon om hva som må gjøres. «Middle level plan» er en form for handlingsplan som ofte har hendelsesforløp på 4-6 måneder hvor flere mindre milepæler inkluderes for å nå de større milepælene inkludert i masterplanen. Det mest detaljerte nivået er den detaljerte arbeidsplanen som har hendelsesforløp på et par uker. Dette er planen for dag til dag arbeid og skal være ledende for hvordan Lillehammer-regionen oppnår de ønskede resultatene fra masterplanen og inneholder alle aktivitetene som skal gjennomføres i tidsrommet (Shenhar & Dvir, 2007, s. 177-178).

RIS bringer med seg store fordeler i teorien og kan være en måte og dyrke innovasjonsevne, kunnskapsdeling og et regionalt konkurransefortrinn på. De skaper et lukket regionalt miljø hvor taus kunnskap deles, og sørger for at den særegne kunnskapen til regioner forblir i regionen. Videre har vi to typer kunnskap, som deles på forskjellig måte. Den tause kunnskapen blir ofte lokalt forankret og er vanskelig å lære bort, denne kunnskapsformen er erfaringsbasert og bedriftene må derfor være i nærhet av de som besitter kunnskapen for å kunne tilegne seg den. Den andre formen er eksplisitt kunnskap, som er en form for kunnskap som kan skrives ned, deles og brukes av hvem som helst og er tilgjengelig for alle. Kombinasjon av særegen taus kunnskap og den globale eksplisitte kunnskapen om markedet og fra forskningsverden fører til økt innovasjonsevne, og vil være noe som bør vurderes i Lillehammerregionen (Jensen et al, 2007, s. 671).

Nettverk og Klynger

I en artikkel fra Johannisson, et al. (2002) Har de forsøkt å definere deres forståelse av de hvordan ulike nettverk etableres. Et nettverk skjer ofte gjennom ledelsen sitt engasjement til samhandling med andre, for å gjøre dette setter ledelsen i bedriften gjerne opp et møte med bedriften de har et ønske å samarbeide med. Til bedriftens fordel gjelder ofte disse nettverkene, varer eller tjenester som blir til fordel for begge, eller at det er en eksisterende utfordring som de bedre vil løse i dette nettverket når problemer oppstår.

Her som lignende i Lillehammer-regionen, ser dem at virkemiddelapparatet de forsker på organiserer og legger til rette for bedriftsaktiviteter for både enkeltbedrifter, men også klynger for små bedrifter. Her ser forfatterne av artikkel gjennom forskningen de har gjort og foreslår at all organisert aktivitet, enten formelt organisert i bedriftene eller av virkemiddelapparatet, de mener det er viktig at bedriftene også er selvorganiserte i etableringen av lokale nettverk (Johannisson, et al 2002.s. 303-305).

Selv om de ser nye nettverk etableres gjennom kjennskap, argumenterer de fortsatt for viktigheten av å inkludere universiteter og virkemiddelapparat i utviklingsprosessen. Det er også gjort inntrykk for at regelverket for næringslivet og den manglende informasjonsdelingen i kommunene de så på, er noe Johannisson, et al. (2002) ser igjen i kulturen i småbyene det ble forsket på. Bedriftene forsket på kan kanskje samsvare med lignende i Lillehammer-regionen hvor de ser at små bedrifter har et mye tettere nettverk, som igjen kan gi et bedre konkurransefortrinn for næringslivet totalt, dette er fordi disse tette nettverkene av småbedrifter som er med på å løfte opp resten av næringslivet som også drar nytte av informasjonsdeling fra disse eksisterende nettverkene. Selv om forskningen på dette feltet er smått, viser det fortsatt til viktigheten av lokale nettverk både økonomisk og i utviklingen av næringslivet (Johannisson, et al. 2002. s. 307-309).

De viktigste funnene som kan trekke fra denne artikkelen, er at det er viktig for næringslivet å forsterke sine tilganger til informasjon, gjerne da gjennom samarbeid med universiteter. De skrives også i artikkelen til Johannisson med flere. Hvor de også ser viktigheten av å skape møteplasser, hvor bedriftene kan dele erfaring mellom hverandre i bransjer, som de med den kunnskapen fra møteplassene kan videreføre inn i nettverk og klynger som bedriften har (Johannisson, et al. 2002).

Innovative regioner

Hvorfor er noen regioner mer innovative enn andre? Dette har vært et viktig tema i forskningen om regional innovasjon i flere tiår. Silicon Valley er et av de mest vellykkede utvikling næringene i verden, hvor flere av verdens største softwareutviklere er plassert på samme geografiske område. I Norge har vi også regioner som er mer innovative enn andre, men Norge skårer lavere enn de mest innovative regionene i nabolandene våre. Det kan ofte forklare den vellykkede innovasjonsevnen i slike regioner grunnet særegne sosiokulturelle forhold og hvordan næringslivet er organisert (Isaksen, 2013. s. 151). Slike områder er ofte sterkt preget av holdninger som støtter opp nyetablerte bedrifter, lojale ansatte som bidrar til utvikling gjennom nye ideer, og holdninger som fremmer samarbeid mellom bedriftene. En annen viktig faktor er at slike regioner ofte har sterkt tilknyttede nettverk av små og mellomstore bedrifter med spesialisert og supplerende kompetanse som deles gjennom samarbeid (Isaksen, 2013. s. 151).

I Lillehammer-regionen finner vi aktører som jobber for å styrke nettverk, samarbeid og innovasjonsevne i regionen. Lillehammer-regionen Vekst (LRV), er en av disse aktørene og deres hovedoppgaver omhandler å styrke det regionale næringslivet. I samtaler med LRV er det et stort ønske om å styrke den eksisterende samhandlingen i regionen for å øke innovasjonsevne. Nettverk og kunnskapsdeling er svært viktig for å øke innovasjonsevnen til en region. Derfor vil det være aktuelt med regionale og globale nettverk. Forskning viser at kombinasjoner av regionale og globale nettverk har direkte korrelasjon med regioners innovasjonsevne, særlig hvis regionen har eksisterende regionale innovasjonssystemer. Bathelt et al, (2004) skriver om Local Buzz og Global Pipelines som måter å utnytte både regionale og globale nettverk. I dette forskningsprosjektet blir Local Buzz relevant da de er en måte å dele kunnskap internt i et regionalt nettverk.

Taus kunnskap i klynger og regionale innovasjonssystemer (RIS) gir angivelig økt konkurransefortrinn og innovasjonsevne. Delingen av denne formen for kunnskap er et av de viktigste aspektene ved RIS, fordi det er en tillitsbasert form for kunnskapsdeling som styrker den kollektive kunnskapen og øker derfor innovasjonsevnen og stabiliteten i regionen (Bathelt et al, 2004). I forskningen på klynger ser de ofte det som omtales som lokaliserte kapabiliteter (Maskell et al, 1998; Gordon & McCann, 2000; Bathelt & Glückler, 2002; i Bathelt et al, 2004, s. 37). Dette oppsto når forskere så at de trengte flere måter å forklare regionale forskjeller enn stordriftsfordeler. Forskningen resulterte i at de fant sosiokulturelle

forskjeller i regioner og at disse viste å spille en rolle for innovasjonsevne og vekst i regionene (Bathelt et al, 2004).

Fra forskningen om lokaliserte kapabiliteter fant Bathelt, et al (2004) ut at klyngene hadde mye “støy” eller kommunikasjon mellom bedriftene, som er en form for kunnskapsdeling og fungerer som en informasjonskanal mellom bedrifter. Denne “støyen” skapes av daglige møter, ansikt til ansikt med ansatte i andre bedrifter på bakgrunn av samlokalisering og samarbeid, hvor de ansatte deler taus kunnskap for å løse eksisterende problemer på en bedre måte, samt hvordan de også kan løse problemer som kan oppstå i fremtiden. Støyen refereres til som «Local Buzz» og oppstår der det finnes møteplasser for bedrifter. Det er en tillitsbasert form for kunnskapsdeling og er svært spontan og flytende og oppstår derfor tilfeldig i møter med andre (Bathelt et al, 2004, S. 38).

Teorien om Local Buzz har ført til at intervjuobjektene våre har blitt spurt om møteplasser og samlingsarenaer i Lillehammerregionen, og hvorvidt disse fungerer godt og hvilken effekt de har. På bakgrunn av teorien om Local Buzz ser vi på møteplassene i Lillehammerregionen som muligheter til å oppnå en grad av denne formen for kunnskapsdeling. Med dagens infrastruktur i regionen er det kanskje ikke mulig å få den daglige interaksjonen mellom mange ulike aktører, men gjennom arrangementer i regi av Næringsforeningen, LRV og andre aktører vil det være mulig å dele erfaringer og kunnskap med bedrifter i regionen for å styrke den regionale kollektive kunnskapen og skape sterkere samhandling gjennom dette.

Isaksen (2013) skiller mellom to typer regionale faktorer som kan bidra til økt innovasjonsaktivitet. Den første er samarbeid ved innovasjonsprosesser mellom regionale aktører. Den andre er en åpen kunnskapsallmenning, hvor informasjon, ideer og kunnskap som bedrifter henter fra det regionale næringsmiljøet uten noe formelt samarbeid. Kunnskapsallmenningen har tre sentrale mekanismer som bidrar til regional kunnskapsdeling. Kunnskap flyter når ansatte bytter arbeidsplass på et regionalt arbeidsmarked, ved spin-off av nye bedrifter fra andre lokale bedrifter eller kunnskapsinstitusjonene i området, og kommunikasjon og diskusjon mellom ansatte i ulike lokale bedrifter (Isaksen, 2013. s. 153). Den åpne kunnskapsallmenningen er en mulighet i Lillehammer-regionen, men vil avhenge av aktørene selv og deres ønsker. Det er en svært tillitsbasert måte å organisere regional utvikling på, og det vil kreve at regionen samles i større grad, under premisset at kommunene ønsker å bli mer innovative samlet som region.

Hvordan måles en region sin innovasjonsevne? Det er flere faktorer som påvirker dette, men samarbeid og kunnskapsdeling står sentralt i alle. Isaksen (2013) har sett på innovasjonsevnen til regioner gjennom å finne antall innovative bedrifter i regionen. Isaksen har sett på næringsstruktur, bedrifters innovasjonsressurser, bedrifters ekstra regionale nettverk og de regionale omgivelsene for å komme frem til andelen innovative bedrifter i regionen.

Innovative bedrifter i undersøkelsen er bedrifter som hadde gjennomført en eller flere innovasjoner de siste to årene, og undersøkelsen tok utgangspunkt i å sammenligne gjennomsnittet av hovedtypene regioner: Oslo området, storbyområder, mellomstore byområder, småby områder og rurale områder. Det er regionale forskjeller, men de er ikke kjempestore, de rurale områdene er minst innovative, mens de fire andre har ganske like resultater. Det er derimot stor variasjon innad hovedtypene regioner, særlig blant småbyer og rurale områder. Her er noen regioner veldig innovative, som Vestlandet og Nord-Norge, mens andre regioner er veldig lite innovative. Store regionale forskjeller viser derfor at de regionale forholdene kan ha innvirkning på hvor innovative regioner er. En av de viktigste faktorene for regioners innovasjonsevne er hvorvidt bedriftene i regionen utfører FoU-arbeid. Bedrifter som bruker FoU-arbeid, er i mye større grad innovative. Videre er også samarbeid med andre norske bedrifter, og samarbeid med kunnskapsinstitusjoner som høyskoler og universiteter viktig for innovasjonsevnen i bedrifter (Isaksen, 2013. s. 157-168).

I Lillehammerregionen er det en Høgskole, samt et av utvalg av støtte aktører som LRV, Skåppå og Fossekall som bidrar med kunnskap, nettverk og veiledning til næringsaktørene. Viktigheten av FoU arbeid som Isaksen (2013) poengterer burde derfor være et initiativ til å involvere høgskolen i større grad med forskningsbasert innovasjonsarbeid. En tettere kontakt mellom forskningsinstitusjonen og næringslivet vil etter teorien bidra til å betraktelig øke innovasjonsevnen i regionen.

Regional innovasjon

Regional innovasjon blir påvirket av mange faktorer. Størrelsen på regionen er en av faktorene som påvirker, men den påvirker også de andre faktorene. Hvor henter bedriftene kunnskap, dette skjer ofte gjennom ansatte og en av de viktigste kildene til ny kunnskap er gjennom å rekruttere nye ansatte og innlemme dem i organisasjonen og ta i bruk deres kunnskap. Dersom ledelsen klarer å integrere de nye ansatte i organisasjonen kan både

organisasjonen lære av de nye ansattes kunnskap, og de nye ansatte lærer av organisasjonens kunnskap. Når den eksisterende kunnskapen brukes i samspill med den nye vil organisasjonen dra nytte av dette til å kunne tenke nytt rundt problemstillinger, finne nye måter å løse de på, og få en bredere forståelse av de utfordringene og mulighetene som eksisterer.

Det er viktig at bedriften da rekrutterer nye ansatte med relevant kunnskap som bidrar til å styrke de eksisterende kunnskapsbasene. En utfordring med de små regionene er at arbeidsmarkedet ofte er begrenset til den spesifikke regionen dersom det ikke er en storby med mange internasjonale samarbeid. Lillehammerregionen faller innenfor regioner hvor arbeidsmarkedet kan bli begrenset av geografi, og dette gjør rekruttering mer utfordrende enn de større byene (Isaksen, 2013, s. 127-128).

Arbeidsmarkedet er en av de viktige regionale faktorene som påvirker innovasjonsevne. en annen faktor er hvordan bedrifter henter kunnskap ved innovasjonsprosesser regionalt. Dette kommer fra to kilder. Den ene er samarbeid med andre aktører, deriblant kunder, leverandører og forskningsinstitusjoner. Den andre formen er gjennom åpne kilder hvor samarbeid ikke er nødvendig for å ta til seg kunnskapen. Eksempler på åpne kilder kan være rekruttering, faglitteratur og konferanser (Isaksen, 2013, s. 128).

LRV og Næringsforeningen i Lillehammer arrangerer flere slike konferanser og samlinger med foredrag fra ulike aktører fra næringslivet, og gjennom samtaler med LRV er inntrykket at dette er noe som bidrar til å øke den regionale kunnskapen. Ringvirkningene av dette er forhåpentligvis økt innovasjonsevne i regionen. Slike samlingsplasser og den kunnskapen som deles her refereres til som buzz av Storper og Venables (2004) i Isaksen (2013). Dette støttes også av Bathelt et al (2004) selv om deres perspektiv tar utgangspunkt i næringsklynger. På bakgrunn av dette blir buzz teorien relevant fordi samlingsplasser og åpne kilder er noe som i stor grad eksisterer i regionen.

Det finnes også eksterne forhold som påvirker innovasjonsevne, og dette er hva som bidrar til å gjøre regioner unike i grad av innovasjonsevne og forhold tilrettelagt for å drive innovasjonsarbeid. De eksterne faktorene deles inn i harde og myke faktorer (Isaksen, 2013, s. 128). De harde faktorene er i hovedsak tilgang på ressurser i regionen. Ressursene innebærer råvarer til produksjon, kapital og arbeidskraft. De harde faktorene er i stor grad bestemt av de regionale forholdene, og større regioner har ofte større tilgang på slike

ressurser, som igjen fører til et større potensiale for regional innovasjon. I de store regionene kommer begrepet «agglomeration economies» (Isaksen, 2013, s. 128) som oppstår når mange økonomiske aktører er samlet på ett sted.

Agglomeration economies har to hovedprinsipper, urbaniseringsfordeler og lokaliseringsfordeler. Urbaniseringsfordelene er fordeler som oppstår når mange aktører er lokalisert i større urbane områder som fører til at regionen har mange typer spesifisert kunnskap, som bidrar i større grad til radikale innovasjoner. Lokaliseringsfordeler viser seg oftest i mindre byer og fører i større grad stegvise prosessinnovasjoner for å effektivisere de eksisterende bedriftene i regionen (Isaksen, 2013, s. 129). Lillehammerregionen er en mindre region enn de store byene, og lokaliseringsfordeler vil antakeligvis være mer fremtredende. På bakgrunn av ressurstilgangen, særlig med tanke på arbeidskraft, vil utvikling etter denne teorien være mer stegvis innovasjon, uten særlig grad av de store radikale innovasjonene.

De myke faktorene viser til de sosiokulturelle forholdene i regionen. De normer, spilleregler og lover som regulerer hvordan bedriftene i regionen drives er også med på å påvirke innovasjonsevnen. Disse faktorene kan brukes til å forklare hvorfor regioner i Norge er svært ulike når det gjelder innovasjonsevne. Vestlandet og Nord-Norge nevnes som svært innovative, mens mange regioner på Innlandet gjør det dårlig i undersøkelser. Mange av disse regionene er like i størrelse og kan ha lik ressurstilgang, men en forklaring kan være at de myke faktorene styrer hvorvidt det er aksept for å drive innovasjonsarbeid og ta risikoer (Isaksen, 2013, s. 129). Selv om det er uenighet rundt viktigheten av regionenes bidrag til økt innovasjonsevne, er det fortsatt regionale forskjeller hvor noen regioner er svært innovative, mens andre ikke er det. Selv med samme mulighet for nasjonalt og internasjonalt samarbeid og ressurstilgang, får noen bedre resultater enn andre. De myke faktorene viser derfor at regionale forhold har en verdi i form av innovasjonsevne (Isaksen, 2013, s. 130).

Som nevnt er noen regioner mer innovative enn andre, og det er flere årsaker til hvordan og hvorfor de er mer innovative. De harde og myke faktorene gir en forståelse for hvorfor, men de må også utnyttes av aktørene i regionen. Dersom regionen klarer å gjøre dette kan de skape regionale fortrinn som er særegne for regionen. En viktig form for regionale fortrinn er særegen regional kunnskap og kompetanse. Denne formen for fortrinn kan ofte sees i vellykkede industriklynger, hvor kunnskapen og kompetansen i klyngen gir et helt særegent konkurransefortrinn. Aktører som driver med innovativ aktivitet, er avhengige av å skape unik kompetanse for å beholde de fordelene som kommer av aktivitetene.

For å bygge denne kunnskapen kreves det at regionen anvender ekstern kunnskap og innlemmer dette i den allerede eksisterende kunnskapen, og dette fordrer enten samarbeid eller ekstern rekruttering for å oppnå. De innovative regionene utnytter de dominerende kunnskapsbasene og innovative aktivitetene og tilpasser seg etter disse for å videre dyrke det de er gode på. Dette styrker virkemåten til de regionale innovasjonssystemene. For å gjøre dette må kunnskapsflyt og kunnskapsoverføring være et fokus i regionen og videre må behovene i regionen dekkes av nyetableringer for å støtte opp om de innovative aktørene, samt øke mangfold av kompetanse og relatert variasjon (Isaksen, 2013, s. 130-134). De særlig innovative regionene klarer også å koble sin innovasjonsaktivitet opp mot globale verdikjeder og kunnskapsnettverk og klarer med dette å styrke sin posisjon og muligheter for videre innovasjonsarbeid.

Innovasjonspolitik

Innovasjonspolitik er et begrep som brukes om tiltak og virkemidler som skal styrke nærings- og samfunnslivets evne til nyskaping, omstilling og vekst (Jakobsen & Normann, 2013 s. 225). De overordnede målene for innovasjonspolitik er å fremme utvikling og spredning av nye produkter, tjenester eller prosesser, og være en fremtidsrettet strategi som fokuserer på endring, og dermed nyskaping og utvikling av nytt næringsliv (Spilling 2010). Innovasjonspolitikken har mange utfordringer og dilemmaer som må tas hensyn til, særlig forholdet mellom den nasjonale og regionale innovasjonspolitikken. Nasjonal innovasjonspolitik er i stor grad et overordnet perspektiv for nasjonen som helhet, og hvordan Norge skal kunne øke innovasjonsevne på nasjonalt nivå. Den regionale innovasjonspolitikken har større oppmerksomhet på de direkte tiltakene som gjøres regionalt og hvordan disse skal implementeres i regionene (Jakobsen & Normann, 2013 s. 225). Hvordan innovasjonspolitikken skal brukes, og hvorvidt regional innovasjonspolitik har noen effekt kontra den nasjonale er temaer som forskere har diskutert.

Det er også diskusjon om den innovasjonspolitikken bør være regionalt differensiert. På bakgrunn at innovasjoner er komplekse, krever ressurstilgang og kompetanse ser Normann (2013) at noen regioner klarer seg bedre fordi disse regionene har bedre utgangspunkt på harde og myke faktorer som styrker deres innovasjonsevne. Dette gjør at det stilles spørsmål til hvorvidt de ulike regionene har kapasitet til å drive en effektiv innovasjonspolitik (Jakobsen & Normann, 2013 s. 226). Derfor vil det ikke være mulig å kun bruke en nasjonal

innovasjonspolitik som er grunnleggende for alle regionene i Norge, og det er derfor aksept om at regionene selv må utvikle regionale strategier og innovasjonspolitik (Jakobsen & Normann, 2013).

Den norske innovasjonspolitikken har vært preget av å være svak og lite prioritert fra rundt starten av 2000-tallet (Spilling 2010). Før 2000-tallet var innovasjonspolitikken nesten synonymt med teknologipolitikk og er preget av den teknologiske revolusjonen med software og internett som var i kraftig vekst. Rundt tusenårsskiftet startet fokuset på å utvikle større og mer helhetlig innovasjonspolitik og Norges plan ble presentert i 2003 (Spilling 2010 s. 195). Den nye innovasjonspolitikken førte til omstruktureringer og et større fokus på virkemiddelapparat hvor Innovasjon Norge ble opprettet i 2004 for å støtte innovasjonsprosjekter finansielt for å fremme nyskaping. Innovasjonspolitikken innebar ikke noen tydelig strategi på denne tiden og det var ingen klar vei til å nå målene som var satt (Spilling 2010). I senere tid har Spilling (2010) sett at det har blitt opprettet fond og støtteorganisasjoner for å videre fremme innovasjon som en del av den nasjonale innovasjonspolitikken, hvorvidt innovasjonspolitikken fungerer optimalt er vanskelig å svare på, men den største utfordringen er hvor mye makt den nasjonale innovasjonspolitikken skal ha eller hvor mye autonomi den regionale skal få.

For å styrke regional innovasjonspolitik er samarbeid mellom næringsliv, høyskoler, universiteter og andre forskningsinstitutter et godt virkemiddel. Som annen forskning også tilsier fremmer slikt samarbeid innovasjonsevne. Forskningsrådet har også regional innovasjonspolitik som satsingsområde og har laget verktøy for FoU arbeid i regionene og startet Regionale Forskningsfond. Dette er for å styrke regional utvikling og innovasjonspolitik (Jakobsen & Normann, 2013 s. 227).

Dersom innovasjonspolitikken fungerer som den skal, vil den kunne brukes til å identifisere mangler og feil og kunne rette opp i disse. En av de største svakhetene som Jakobsen og Normann (2013) har sett i Norge er mangel på kommunikasjon og samarbeid mellom forskningsinstitusjoner og næringslivet. Dette betyr at innovasjonspolitikken må rettes mer mot dette. Vi ser også i Lillehammer-regionen, hvor det er en høyskole, at denne kan brukes i mye større grad for samarbeid (Jakobsen & Normann, 2013 s. 228). Videre så kan det sees på om det er den nasjonale innovasjonspolitikken som bør være førende, eller om den regionale innovasjonspolitikken skal få større autonomi. Lillehammer-regionen har organer som Lillehammer-regionen vekst, og andre støtteorganisasjoner som har som mål å støtte

næringslivet. Disse bedriftene er svært viktige for å utforme den regionale innovasjonspolitikken, særlig LRV da de er en del av det kommunale og har nedslagsfelt utelukkende i regionen.

Den viktigste effekten av regional innovasjonspolitik er effekten på sosial kapital og nettverksbygging (Jakobsen & Normann, 2013). Sosial kapital skiller mellom kollektiv og individuell sosial kapital. Den kollektive kapitalen er relasjonsbygging, tillit og større nettverk som kan forme grunnlag for samarbeid med eksterne aktører i regionen. Den individuelle sosiale kapitalen bygger mer på omdømme og hvordan bedrifter kan plassere seg strategisk i gunstige situasjoner i nettverkene. Det kollektive perspektivet har større fokus på regional utvikling, mens det individuelle har større grad av egen profitt som fokus. I regioner med større grad av kollektiv sosial kapital ser de at det er større tillit og samarbeid, med større mulighet for å mobilisere ressurser. I regioner hvor det er større individuell sosial kapital ser de et større fokus på profitt, og disse regionene har ofte høyere lønnsomhet, men mindre regional utvikling (Jakobsen & Normann, 2013).

Det er utfordrende å plassere Lillehammer inn i innovasjonspolitikken uten å snakke med de som styrer den regionale innovasjonspolitikken. Etter å ha gjennomført intervjuer med flere av aktørene i Lillehammer har noen av utfordringene med innovasjonspolitikken blitt synliggjort. Lillehammer-regionen vekst ønsker større grad av regional utvikling, hvor en viktig faktor er kollektiv sosial kapital. Det kan virke som at mange av de regionale næringsaktørene legger større vekt på den individuelle sosiale kapitalen som fremmer profitt og plassering i markedet over felles regional utvikling. Videre kan relasjonene med høyskolen videreutvikles og brukes for større innslag av FoU aktiviteter. Det er tydelig at Lillehammerregionen har en infrastruktur som tillater regional vekst og samhandling, men at innovasjonspolitikken må rette seg inn mot næringslivet på en måte som er hensiktsmessig for både bedriftene og regionen som helhet.

Regional samhandling for innovasjon

En av de viktigste elementene ved regional samhandling er hvorvidt aktørene i regionen kan kombinere ressursene sine på en optimal måte. For regional utvikling er kombinerings av ressurser minst like viktig som ressursene i seg selv. Derfor kreves det en sosial dimensjon ved økonomisk utvikling i en region (Normann et al. 2013 s. 273). Innovasjon, samhandling og innovasjonspolitik i en regional kontekst setter krav for de regionale

samhandlingsmønstrene og disse må tilpasses de forholdene i regionen for å oppnå best mulig resultat.

Alle regioner er ulike og derfor vil forholdene alltid være ulike, derfor kan ikke regioner bruke samme struktur på samhandlingsmønstre, men at tilpasningen må være spesifikk slik at regionen klarer å utnytte det potensialet de har (Normann et al. 2013 s. 274). Det mest naturlige utgangspunktet for en region vil være de ressursene de har tilgjengelig, her med et skille mellom materielle, immaterielle og relasjonelle ressurser. Det er også viktig og se på endogene og eksogene ressurser. De endogene ressursene er de som naturlig finnes i regionen, mens eksogene ressurser er ressurser som må importeres fra andre regioner. Utnyttelse av både endogene og eksogene ressurser kan være utfordrende på bakgrunn av hvilke sosiale kapital de har mest av i regionen, hvor stor grad av kollektiv sosial kapital kan gjøre det vanskeligere å forvalte de eksogene ressursene (Normann et al. 2013 s. 275).

Målet med innovasjonspolitikken og regional samhandling er å kunne utnytte de forskjellige ressursene og bruke de til å skape innovasjon og utvikling. Det er kun de relasjonelle ressursene som er helt unike i ulike regioner, mens andre ressurser som kapitaltilgang vil kunne være forskjellig, men ha likhetstrekk med andre lignende regioner. De relasjonelle ressursene er derfor de som utgjør den store forskjellen i hvorvidt det finnes regional samhandling og innovasjon eller ikke. For å bygge relasjonelle ressurser kreves det at aktørene bruker møteplasser, samhandling og kommunikasjon lokalt til å skape bånd og tillit mellom hverandre. Andre ressurser kan skaffes på mange ulike måter og er derfor enklere å få tak i. Dersom de relasjonelle ressursene ikke er gode, er det svært vanskelig å få til samhandling i en region, særlig fordi det er disse ressursene som skal brukes til å forvalte de andre ressursene i prosjekter og arbeid for regional utvikling (Normann et al. 2013).

Lokale læringsprosesser og unik kunnskap er svært viktig i dagens samfunn, fordi alle har tilgang på samme eksplisitte kunnskap gjennom forskningspublikasjoner og tilgang på globale kunnskapsnettverk. i høykostnadsland er det ekstra viktig at næringsaktører ser på måter å utvikle og bruke ny unik kunnskap for å holde seg konkurransedyktige. Denne unike kunnskapen fungerer som konkurransefortrinn da den i hovedsak er taus kunnskap og ikke kan deles uten videre. Kunnskapen må hentes fra kilden, dermed bedriften, de ansatte og kunnskapsmiljøet som har utviklet den, og kan kun deles gjennom erfaring og forklaring fra de som har brukt den selv (Isaksen & Asheim, 2008).

Geografisk samlokalisering og samarbeid mellom lokale bedrifter vil være en form å dele denne kunnskapen på, men å fortsatt holde den unike kunnskapen regionalt forankret. Å være samlokalisert med institusjoner og bedrifter som utvikler slik kunnskap kan derfor gi store fordeler til bedrifter. Slik unik kunnskap vil øke konkurransevnen i en verden som stadig blir mer globalisert og del av mye større globale verdikjeder enn hva næringslivet i Norge har vært tidligere (Isaksen & Asheim, 2008). Hovedpoengene for å utvikle slik kunnskap er å benytte de endogene ressursene, hvor næringslivet mobiliserer ressurser fra regionen, benytter seg av lokale forskningsinstitusjoner og samarbeid mellom parter i lokalmiljøet for å utvikle kunnskapen i regionen.

Isaksen & Asheim (2008) har basert på tidligere forskning identifisert mekanismer for å stimulere innovasjonsaktivitet i regionale næringsklynger, som antakeligvis også kan videreføres til andre regionale innovasjonssystemer. Det er seks mekanismer, og de består av spesialisering i regionale nettverk av bedrifter, som skal gi større mulighet for oppbygging av unik kompetanse i bedriftene i regionen. Komplementaritet hvor bedrifter har lignende hovedaktiviteter og kan komplimentere hverandres kunnskap. Felles normer, vaner og uformelle regler, som er med på å øke tillit og hvorvidt bedriftene er villig til å dele informasjon og kunnskap. Innovasjonspress, hvor bedriftene presser hverandre gjennom konkurranse som en driver for innovasjon. Utvikling og spredning av kunnskap og interaktiv læring mellom bedriftene er med på å øke innovasjonsevnen og styrker samhold og regional utvikling (Isaksen & Asheim, 2008).

For å videre styrke innovasjonsevne i regionen kan bedrifter ta lærdom av å se på former for innovasjonsarbeid, som STI og DUI mode for innovasjon. STI står for Science, technology, innovation og er en måte å drive innovasjon på som tar utgangspunkt i forskning og eksplisitt kunnskap for å skape nye produkter. DUI står for Doing, using, interacting som er en form for innovasjonsarbeid drevet av medarbeidere, brukere og kunder som i mye større grad tar for seg den tause kunnskapen. Begge måtene for innovasjonsarbeid har bevist å øke innovasjon, men det er en kombinasjon ved å bruke begge som gir størst effekt (Isaksen & Asheim, 2008).

Metodedel

I samtalen med næringssjefen fra Lillehammer-regionen vekst (LRV), kom det frem at LRV mener de tilbyr de tjenestene som næringslivet ønsker og etterspør. Likevel er det mindre samhandling mellom aktørene i regionen enn LRV kunne sett for seg. Et av hovedmomentene til LRV er at de ønsker å finne noen av årsakene, holdningene eller andre momenter som hindrer regional samhandling. Dette ønsker LRV for å ha en forståelse av hvordan næringslivet i Lillehammer har stilt seg til interesse for samhandling i regionen. Dette ble et startpunkt for vår datainnsamling med kvalitative intervjuer for å kunne se på de relasjonelle forholdene mellom aktører i det private næringslivet i Lillehammer og Lillehammer kommune, Øyer kommune og Gausdal kommune gjennom LRV for å prøve å finne muligheter og faktorer for hva som kan styrke samhandling og innovasjonsevnen regionalt. LRV har som ansvar å initiere til samhandling og innovasjon i Lillehammer-regionen i samarbeid med kommune.

Metode

Problemstillingen «*Hvilke faktorer kan bidra til økt samhandling og innovasjonsevne i Lillehammer-regionen?*» gir en indikasjon om at formålet med oppgaven er å undersøke meninger, tanker og holdninger til samhandling og innovasjonsarbeid i regionen. Det er derfor mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode fordi forskningsspørsmålet baserer seg på en søken etter holdninger rundt et fenomen.

Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i at regional samhandling vil øke innovasjonsevne og støttes av litteraturen som tas i bruk, men det er tolkende og vil brukes til å finne de subjektive meningene til ulike aktører i regionen, for å gi en oversikt over de holdningene og tankene som finnes i regionen. Forskningsspørsmålene sine hovedpunkter peker på en forståelse av en verden i endring som formes av aktørers forståelse og handlinger, og det er derfor søkende etter de individuelle meninger basert på ulik erfaring og kunnskap. Dette tilsier at det har et konstruktivistisk ontologisk ståsted hvor individer utvikler egen kunnskap og læring gjennom aktiviteter og subjektive prosesser, hvilket medfører at de ulike holdningene og tankene som aktørene uttrykker vil variere basert på informantenes egne erfaringer og kunnskap (Clark et al, 2021 s. 27).

Fordi formålet med oppgaven er å undersøke hvordan informantene opplever den regionale samhandlingen og hvilke utfordringer de ser, vil forskningsspørsmålet sies å tilhøre det interpretivistiske ståstedet som betyr at vi tar utgangspunkt i de subjektive meningene til intervjuobjektene (Clark et al, 2021, s. 25). Interpretivisme bygger på at alle har ulik bakgrunn i form av kunnskap og erfaring, og dette gjør at samfunnsfaglig forskning derfor skiller seg fra naturfaglig forskning, subjektive meninger blir derfor mer relevant for å bygge kunnskap rundt den spesifikke casen. Hensikten er å prøve å avdekke mulige utfordringer, eller måter samhandlingen i regionen kan fungere bedre og innovasjonsevnen til regionen kan øke.

Forskningsdesign

Undersøkelsen er utformet som en casestudie hvor Lillehammerregionen er case.

Lillehammerregionen er geografisk avgrenset til Lillehammer, Gausdal og Øyer kommune og vi har derfor hentes data fra aktører i case-regionen. formålet med å bruke

Lillehammerregionen som case er for å få en forståelse av regionen som helhet. Alle regioner er ulike, men de kan også ha mange likheter og det vil være viktig for forskningen å avdekke om det vi finner i Lillehammerregionen er et unikt case, eller om det vi finner er normal i en region av tilsvarende størrelse (Clark et al, 2016, s. 59-61).

Casestudien vil basere seg på intervjuer for å innhente empiri, og de aktuelle intervjuobjektene er ulike aktører i Lillehammer-regionen. Formålet med intervjuene er å undersøke de enkelte aktørenes forståelse, meninger og holdninger til samhandling og innovasjon. Aktørene er fra både virkemiddelapparatet og det private næringslivet. Å studere disse aktørene vil gi oss innsikt i hvordan ulike deler av regionen ser på fenomenet samhandling, hvilken tilnærming og hvilke holdninger de har til samhandling og innovasjon i regionen. Samtidig vil det være mulig å undersøke om intervjuobjektene er enige eller uenige om samhandlingen er god nok i regionen eller om utfordringene de ulike intervjuobjektene ser er sammenlignbare og hvordan de kan settes i system som kan øke både innovasjonsevne og samhandling i regionen.

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer, som gjør at intervjuene kunne gjennomføres med et tydelig fokus og sørget for at intervjuene ble relativt likt gjennomført (Clark et al, 2021 s. 428). På bakgrunn av den relativt spesifikke informasjonen vi ønsker å hente fra intervjuobjektene og at datainnsamlingen gjennomføres av to personer er

Hensikten med forskningsprosjektet er ikke at de samme svarene skal være gjeldende, men heller at de resultater vi finner, skal kunne gi en veiledende faglig tolkning til hvordan næringslivet som en helhet kan forbedre det eksisterende samspillet i regionen, og løse de eventuelle problemstillingene som finnes i dag. Senere forskning på samme felt vil angivelig være for å utdype de eksisterende problemstillingene, eller finne nye problemstillinger å ta hensyn til. Intervjuene vektlegger aktørenes erfaringer, tanker og holdninger fremfor å være basert på å bekrefte eller avkrefte teoretiske perspektiver på hvorfor en slik samhandlings- og innovasjon initiativ fungerer eller ikke. En analyseenhet er derfor en ansatt eller leder i enten en organisasjon i virkemiddelapparatet eller fra næringslivet i Lillehammerregionen.

Utforming av intervjuguiden er basert på de overordnede temaene samhandling og innovasjonsevne. Intensjonen bak spørsmålene var at intervjuobjektene skulle kunne utdype meningene og tankene sine rundt temaene samhandling, innovasjon og hvilke utfordringer som finnes i regionen knyttet til disse dersom det er noen. I utformingen av intervjuguiden har det vært ønskelig å starte med et enkelt spørsmål for å få intervjuet i gang på en avslappende og naturlig måte, som for eksempel ved å spørre hva deres oppfatning av begrepet innovasjon betyr. Dette er for å introdusere temaet innovasjon som vil være med gjennom hele intervjuet, videre stilles det flere åpne spørsmål om samhandling for å se om de forskjellige aktørene ser hensikten med dette, hvordan de samarbeider med andre og samhandlingen i regionen. Det stilles også spørsmål for å avdekke mulige problemer og utfordringer regionen har som vil være særlig interessant dersom det avdekkes at flere aktører ser de samme utfordringene med samhandling i regionen.

Fordi intervjuformen er semistrukturert vil det også være naturlig å stille ulike oppfølgingsspørsmål, ettersom intervjuobjektene svarer på de spørsmålene intervjuguiden baserer seg på, men som kan bidra til å få enda tydeligere svar på det intervjuobjektene forteller. Vi antar at de forskjellige aktørene har ulike tilnærminger til samhandling og innovasjon, og spørsmålene åpner opp for at de forskjellige aktørene kan få uttrykke sine meninger, holdninger og erfaringer. Kanskje spesielt forskjellen mellom virkemiddelapparatet (LRV) og de forskjellige private nærings- bedriftene som trolig har ulike intensjoner og mål med sine aktiviteter og arbeidsoppgaver.

Utvalgsstrategi for innhenting av informanter er svært viktig. Det mest vanlige i kvalitativ forskning er å bruke hensiktsmessige utvalg for å finne informanter med mye viktig informasjon om temaet. I dette tilfellet er utvalget gjort basert på kriterier, pluss noe bruk av

snøballmetoden. Kriteriene som ble satt var at informantene måtte tilhøre virkemiddelapparatet, eller næringslivet i Lillehammer-regionen. Dette øker muligheten til hvem aktører vi kan intervju. Det var noen informanter som ble valgt på bakgrunn av kriteriene, men det var også flere av informantene som etter hvert kommenterte at andre kunne gi bedre svar på spesifikke temaer, og derfor valgte vi også å bruke snøballmetoden hvor tidlige informanter bidro med forslag til hvem vi kunne snakke med videre (Clark et al, 2021, s. 379). På bakgrunn av utvalgsstrategien har flere sentrale aktører i Lillehammer-regionen bidratt med sine syn og meninger på samhandling og innovasjonsevne i regionen, som forhåpentligvis kan bidra med verdifull informasjon til hvordan videreutvikle regionen

Informanter

Lillehammer-regionen vekst (1)	Kommunal virkemiddelaktør
Skåppå AS (1)	Virkemiddelaktør og konsulentfirma
Innovasjon Norge	Finansiering for næringsliv og nyskaping
Visit Lillehammer	Destinasjonsselskap
Sparebank 1 Sør-Gudbrandsdalen	Bank lokalisert i Lillehammer
Birkebeineren hotell	Reiselivsbedrift i Lillehammer
Lillehammer næringsforening	Møteplass for næringsdrivende
Fossekall AS	Privateid konsulentfirma i Lillehammer
Lillehammer-regionen vekst (2)	Kommunal virkemiddelaktør
Skåppå AS (2)	Virkemiddelaktør og konsulentfirma

- Lillehammer-regionen vekst er et virkemiddelapparat som er førstelinjen for næringslivet i Lillehammer-regionen, finansiert og i tett samarbeid med kommunen står de for utvikling og bistand av og til næringslivet, samt et viktig bindeledd mellom kommune og næringsliv. Deres oppgave er å sørge for at næringslivet får rådgivning og bistand, samt at møteplasser og samarbeid skapes for å bidra til utviklingen av næringslivet i Lillehammer-regionen og blir derfor en sentral informant i vår forskning.

- Innovasjon Norge er eid av staten og fylkeskommunene og er en sammensetning av ulike næringsrelaterte organisasjoner.. hovedoppgaven til Innovasjon Norge er næringsutvikling og forskning på regioners ulike vekstmuligheter innenfor næringslivet, så også en relevant informant i forhold til Lillehammer-regionen. Innovasjon Norge finansierer bedrifter og gründere fra gjennom statlig finansiering for utviklingen av næringslivet i Norge.

- Skåppå jobber spesifikt med innovasjon og utvikling av næringslivet og den bedriften som Lillehammer-regionen vekst henviser bedrifter til, for ekstra kompetanse. Skåppå jobber også med bedriftene for å hjelpe de inn i innovasjon Norge og er sammen med Lillehammer-regionen vekst no subsidiert av kommunal støtte til deres arbeid. Deres strategi er den smarte grønne dalen, hvor de ønsker at bedriftene skal utvikles til smartere og mer bærekraftige løsninger i næringslivet. Som nærmeste samarbeidspartner til Lillehammer-regionen vekst i utvikling av Lillehammer-regionen, vil disse også bli relevante i forskningen.

- Fossekall er et privateid konsulentfirma stasjonert på Lillehammer, som har mange kunder og samarbeidspartnere i regionen. Deres hovedfelt er innenfor bærekraftig forretningsutvikling og lønnsomme ideer som er med på å skape vekst blant norske bedrifter. De finner årsaker til manglende vekst blant bedriftene de jobber for og med, ved å være privateid skiller de seg fra mange andre av våre informanter, og deres synspunkter vil kanskje skille seg fra det kommunale i den sammenhengen.

- Sparebank 1 Gudbrandsdalen, som er stasjonert i kommuner. valgte vi å snakke med deres bankkontor i Lillehammer hvor det er kombinert bank, forsikring og megling som er ansvarsområdene til banken. Vi så på denne informanten som relevant grunnet deres mange kunder, samarbeid, involvering og støtte i Lillehammer-regionen.

- Næringsforeningen i Lillehammer er opprettet med et formål om å skape møteplasser/samarbeidsforum for næringslivet, for å kunne utvikle den eksisterende næringen i regionen, samtidig som det gir potensiale for nye samarbeid og vekstmuligheter gjennom møteplassene de prøver å skape. Samt et organ som kan bidra til å påvirke næringspolitikken gjennom ønsker fra det kommunale. Vi ser på denne informanten som relevant, grunnet deres arbeid som samsvarer mye med vår problemstilling.

- Visit Lillehammer har siden 1997 vært destinasjonsselskap for Lillehammer-regionen og er et markeds-organ som bidrar til utvikling innenfor reiselivet, selskapet samarbeider på tvers av mange ulike bedrifter med fokus på reiseliv og turisme i regionen. Vi ser på disse som relevante i vår forskning grunnet deres jobb innenfor samarbeid mellom reiseliv i regionen, som en av de større næringene i Lillehammer-regionen.

- Reiselivet er i fokus for regionen, derfor ønsket vi også innspill fra et hotell i regionen på deres tanker rundt samarbeid og møteplasser, samt innovasjonsevne og hvordan utviklingen i teknologisk innovasjon har vært en faktor for deres endringer de siste årene. Derfor pratet vi med et privateid hotell som ligger nært mange ulike arrangementer og næring i Lillehammer-regionen, Birkebeineren hotell.

Etiske problemstillinger

Det er fire etiske hovedprinsipper å ta hensyn til. Om forskningen skader deltakerne, manglende informert samtykke, brudd på privatliv, og bedrageri. Dette er forskningsetiske prinsipper som må tas hensyn til både for sikkerheten til deltakerne i et forskningsprosjekt, men også for legitimiteten til forskningen og resultatene fra prosjektet (Clark et al, 2021, s. 113).

Anonymitet og beskyttelse av respondentene er et viktig hensyn å ta fordi det å delta i et forskningsprosjekt ikke skal påvirke intervjuobjektet på en negativ måte. Dette er viktig både i et personlig perspektiv, altså at den aktuelle personen ikke skal få negative konsekvenser, men også i et forskningsperspektiv for at forskning ikke skal få et dårlig omdømme (Clark et al, 2021, s. 113). Respondentene vil ikke bli referert til med navn eller andre gjenkjennelige variabler, slik som alder, utseende eller liknende i oppgaven for å sikre anonymiteten. Likevel vil virksomhetens navn bli nevnt for å legitimere svarene fra intervjuobjektene og vise at intervjuene gjøres med hensiktsmessige aktører. Grunnen til at intervjuobjektene holdes anonyme er fordi det ikke gir noen fordel eller bidrag til forskningen å nevnes med navn, og forsker unngår at sensitiv informasjon deles og kan være til skade for deltakeren. Samtidig er det færre krav i søknader om å godkjenne forskningsprosjekter dersom forsker unngår å dele personlig sensitiv informasjon (norsk senter for forskningsdata, u. å.).

Informert samtykke er også et viktig prinsipp å fokusere på fordi forsker ikke kan publisere noe uten at intervjuobjektene har samtykket til at informasjonen de gir kan brukes til formålet, som her er en masteroppgave. Men det handler om mer enn bare å få samtykke til å intervju og bruke intervjuene som momenter i en diskusjon, det handler om at intervjuobjektene skal ha så mye informasjon som praktisk mulig om selve forskningsprosessen (The SRA ethical guidelines, i Clark et al, 2021, s. 118). De skal ha muligheten til å trekke tilbake informasjon som de har gitt, samtidig som de skal ha muligheten til å nekte å svare på visse spørsmål. Dette handler om at intervjuobjektene skal

ha retten til å beskytte sine egne interesser (The SRA ethical guidelines, i Clark et al, 2021, s. 118).

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjon til hvert intervjuobjekt om bakgrunnen for at intervjuet skulle holdes, hva slags kontekst informasjonen brukes i og hva oppgaven handler om. Deretter ble det informert muntlig før intervjuet at intervjuobjektene er frie til å svare på spørsmålene slik de ønsker, at de kan be om neste spørsmål hvis de ikke ønsker å svare på et av spørsmålene, og at de eksplisitt må si at de samtykker før intervjuet starter. Hadde de ikke samtykket ville ikke intervjuet blitt holdt. Vi kan også regne formen intervjuene holdes i som et bidrag til å styrke anonymiteten og retten til privatliv eller muligheten til å beskytte sine egne interesser (Clark et al, 2021, s. 125). Dette er fordi de holdes muntlig med lydopptak ved bruk av appen «diktafon» som er direkte knyttet til UIO sine servere.

Informasjonshåndtering gjøres derfor gjennom å lagre intervjuene på UIO sine servere med formålet om å holde sensitiv informasjon lagret på et trygt sted hvor opptakene slettes når de ikke lenger er i bruk.

Når det gjelder det fjerde prinsippet, bedrageri, vil det i denne konteksten handle om å gi riktig informasjon til informantene slik at de vet akkurat hva de er med på. Det handler om å være transparent og å være ærlig i informasjonsutvekslingen, som for eksempel om hvor langt er intervju skal være (Clark et al, 2021, s. 127).

Prinsippet om at det ikke skal voldes skade på forsker er ofte ikke et dilemma i forskning gjennomført av studenter fordi studentene har et sikkerhetsnettverk rundt seg ved å skrive i regi av en utdanningsinstitusjon (Clark et al, 2021, s. 117). Likevel er det slik at forsker kan få negative konsekvenser hvis forskningen oppdager eller tydeliggjør aspekter eller situasjoner som har blitt holdt skjult eller som den som forskningen handler om ikke ønsker at skal bli satt i fokus. Dette er trolig ikke et problem i dette prosjektet, men det er et viktig dilemma å ha vurdert før forsker skriver oppgaven.

Datainnsamling

Før gjennomføringen av intervjuene ble det, som sagt, sendt ut informasjon via e-post om tema og forventet lengde på intervjuet til alle de aktuelle intervjuobjektene, samt hva intervjuet skulle handle om, samtykke til opptak og videre bruk av informasjonen fra intervjuet. Intervjuene fant sted over telefon eller på nett gjennom teams og zoom. Dette

gjorde det lettere å holde intervjuer uten å måtte reise mellom bedrifter, som gjør at det tok kortere tid og vi kan være hvor som helst for å gjennomføre intervjuene.

De fleste intervjuene var svært enkle å gjennomføre, fordi intervjuobjektene var interesserte i temaet og var villige til å dele informasjon, og i disse tilfellene var den antatte tidsrammen ganske treffende. I noen tilfeller varte intervjuene kortere. Intervjuguiden var laget for å prøve å dekke det store omfanget av meninger og fange flere tanker om de samme temaene. I tilfellene hvor intervjuene ble svært korte måtte det stilles flere spørsmål enn de som sto i intervjuguiden for å få intervjuobjektet til å formidle informasjonen, da dette kanskje ikke var så klart som vi ønsket at det skulle være. Det ble brukt det vi kan kalle undersøkende spørsmål (probing questions på engelsk) for å få intervjuobjektet til å utdype mer (Clark et al, 2021, s. 430).

I de fleste intervjuene så vi at det ikke var behov for å stille alle spørsmålene fordi de ble besvart naturlig av intervjuobjektene. Det er viktig å se på intervjuene som ble korte, for å kunne lære av hvordan vi kunne gjort dette annerledes. Gjennom intervjuprosessen ble det gjort endringer i intervjuguiden for å prøve å stille flere spørsmål som ville kreve lengre svar fra intervjuobjektet. Forsker kan aldri forutse hvordan intervjuobjektet vil svare, men det er viktig å legge frem spørsmålene på en måte som gir best mulighet for å få gode svar. Lengden og graden av utfyllende svar vi fikk fra de forskjellige intervjuobjektene var varierende. De fleste intervjuene varte rundt 35 minutter, med noen tilfeller hvor intervjuene var mellom 12-15 minutter. Variasjonen i lengden på intervjuene var noe som gjorde at vi ble usikre på hvorvidt dette kom til å påvirke resultatene våre. Ingen svar er dårlige, og det er mye av informasjonen vi fikk i disse intervjuene som også vil være svært relevant for analysen.

Denne variasjonen i intervjuene hadde vi ikke forutsett, og er noe som må tas med i betraktning i analysen, ved lesning av selve oppgaven og resultatene vi trekker ut. Her må vi se på om intervjuguiden kunne vært mer åpen slik at vi muligens kunne fått mer utfyllende svar, og da konsekvent fått mer informasjon å jobbe ut ifra. Her er det også gjort forsøk på å snakke med andre fra samme organisasjon for å prøve å få mer informasjon. Dette har blitt gjort for å sikre at de organisasjonene som er hensiktsmessige å snakke med får muligheten til å dele sine meninger og tanker på en måte som kan bidra til forskningen. Fordelen med å snakke med andre fra samme organisasjon er at vi får flere synspunkter fra forskjellige ledd i samme organisasjon. Hensikten med forskningen er ikke å ta et organisasjons-utgangspunkt,

men av de organisasjonene som er tettest knyttet opp mot samspillet i Lillehammer-regionen har vi sett det som verdifullt å få flere synspunkter fra samme organisasjon.

Alle intervjuene ble tatt opp dersom intervjuobjektet samtykket til dette, som er en del av informasjonen som ble gitt til deltakerne før intervjuet startet, og ingen av intervjuobjektene hadde problemer med dette. Opptakene ble lagret i et nettskjema for sikker lagring av data på UIO sine servere, som kan opprettes for forskningsprosjekter for å gi ekstra trygghet for at sensitiv informasjon ikke lekker ut. Dette forskningsprosjektet har ikke fanget opp noe svært sensitiv informasjon da intervjuguiden ble formet på en slik måte at intervjuobjektene ikke skulle bli presset til å dele privat informasjon. Selv om det ikke er veldig sensitiv informasjon i intervjuene, er det fortsatt viktig å lagre informasjonen trygt for å unngå å dele navn og innhold i intervjuene, og det gir en ekstra sikkerhet ved at informasjonen er lagret på et trygt sted og ikke telefonen eller datamaskinen til forsker.

Analyse av data

Planen for å analysere dataene som ble innhentet i intervjuene er å bruke en tematisk analyseform. Vi ser at dette kan være den mest hensiktsmessige formen for kvalitativ analyse på bakgrunn av dataene som er samlet inn og hvordan vi ønsker å bruke de. Hovedpoenget med tematisk analyse er å bruke rådataene fra transkriberingene til å lage temaer som kan bli brukt til å analysere dataene.

Fremgangsmåten vil derfor bli å transkribere intervjuene, og deretter gjennomføre en koding av dataene ved å bruke selektiv induktiv-deduktiv (SDI) metode. Dette er for at den faktiske essensen av svarene til intervjuobjektene ikke skulle mistes i en omkoding av rådataene. Dette gjorde også at intervjuene ble kortet ned hvilket hjalp når det neste steget var å kategorisere kodene. Ut ifra disse kodene og kategoriene vil vi kunne starte å identifisere temaer og de relevante dataene som tilhører disse temaene. Videre må disse temaene revideres, og det må bevises at dataene støtter disse temaene. Til slutt må temaene argumenteres for og forhåpentligvis bli støttet opp av litteraturen (Clark et al, 2021, s. 538). Selv om dette er en tilsynelatende stegvis prosess, er det viktig å alltid revidere og se tilbake på kodene og dataene underveis for å vurdere nye temaer og koder. Gjennom analyseprosessen må dataene grundig jobbes igjennom for å finkjemme det som vil være relevant for prosjektet og til slutt kunne brukes for å svare på problemstillingen.

Gjennomføringen av selve analysen var en spennende og utfordrende prosess. Underveis mens vi gjennomførte intervjuer ble det jobbet med å transkribere dem, dette var til stor hjelp da det var store mengder data å transkribere. Kategorisering og koding av dataene ble påbegynt når det siste intervjuet var transkribert, slik at vi hadde all data tilgjengelig. Prosessen hadde flere kodinger, omkodinger til vi landet på fem temaer som viste seg å være relevante for studien, og dataene tilhørende disse temaene ble grunnlaget for analysen. Etter at denne prosessen var gjennomført, startet arbeidet med å tilpasse teorien til datagrunnlaget for studien. Analysen av dataene presenteres først som resultater, hvor funnene fra intervjuene avdekkes, og deretter vil de diskuteres og knyttes opp mot relevant teori for å styrke argumentene våre i håp om å kunne gi et godt svar på problemstillingen.

Resultater

I den tematiske analysen deles dataen inn i samsvarende fem temaer basert på data som er samlet inn. Temaene vi har gruppert dataene etter er Innovasjon, Virkemiddelapparatet, Samhandling, Møteplasser og utfordringer. I presentasjonen av resultatene vil disse temaene brukes for å bevare strukturen i analysen, og temaene vil derfor komme i den mest hensiktsmessige rekkefølgen med tanke på kontekst for oppgaven, og spørsmålene vi skal besvare. Vi kom frem til fem identifiserbare temaer som kan brukes for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Temaene innovasjon og virkemiddelapparat blir viktige fordi de hjelper med å forklare konteksten rundt Lillehammer-regionen som case, fordi det ikke finnes nok litteratur på denne spesifikke regionen, til at vi kan trekke noen slutninger om hvordan virkemiddelapparatet fungerer og hvordan innovasjon prioriteres, og jobbes med i regionen. Forståelsen av konteksten i regionen blir viktig for å kunne svare bedre på forskningsspørsmålene fordi konteksten er spesifikt knyttet til regionen. Temaene vi har laget for å svare direkte på forskningsspørsmålene er samarbeid, møteplasser, og utfordringer i regionen. På alle disse temaene har vi fått en mengde data med mange enigheter og uenigheter, det blir derfor viktig å få en god struktur på presentasjonen av dataene for å sikre at alle meninger fanges opp.

Tema 1. Innovasjon

Hvilke hensyn intervjuobjektene våre tar til innovasjon og utvikling og hvordan de aktivt jobber med dette, er viktig for regional utvikling. Alle informantene har en felles forståelse av hva de mener innovasjon er. De tenker alle på fremtiden, utvikling og forbedring av prosesser, nye produkter, verdiskapning og muligheter. Sparebank1 mener at innovasjonens viktigste oppgave er å skape verdi i form av arbeidsplasser og overskudd, mens Skåppå (1), (2) og Visit Lillehammer snakker mer om bærekrafts-tiltak og samarbeidsprosjektet deres Grønn vekst, noe Sparebank1 også nevner som et svært viktig prosjekt. Informantene er dermed ganske enige om hva innovasjon innebærer. Flere av informantene er også enige om at innovasjon på sikt vil være nødvendig for bedriftene i regionen. Lillehammer-regionen Vekst (LRV 1) sier at det er mange som er gode på innovasjonsarbeid i regionen, men at det er mange bedrifter i regionen som kanskje ikke ser behovet for innovasjon og at de klarer seg uten, noe LRV (1) mener at de kanskje kommer til å tape på.

«Mens innovasjon betyr jo bare kort og godt en utvikling, og det å gjøre ting på litt nye måter. Med kanskje litt nye, innsatsfaktorer. Så innovasjon det er et begrep som egentlig bare svarer til endring, og den nødvendige endring som vi er nødt til å ha for å kunne overleve i et marked.» Fossekall AS

«hvis man nevner forskning og utvikling, at det er ikke noe vi driver med, men ingen bedrifter, bedrifter som ikke driver med utvikling, dem dør jo. Utvikling eller død. Alle bedrifter driver jo med utvikling, men de tenker ikke på det som forskning og utvikling og bare sånn naturlig evolusjon nesten» Lillehammer-regionen vekst 2

Både Fossekall AS og LRV (2) er enige om at innovasjon og utvikling er livsviktig for bedrifter for å kunne overleve over lengre tid. Dette samsvarer også med det LRV (1) snakker om at bedrifter kan tape på sikt dersom de ikke aktivt jobber med innovasjon. Ingen av de andre informantene nevner denne siden av innovasjon for å overleve, men er mer fokusert på mulighetsperspektivet ved innovasjon. Flere av informantene ser både på interne prosesser og det å skape nye produkter og tjenester som innovasjon. Skåppå (1) snakker om hvordan de balanserer både det eksterne innovasjonsarbeidet og alltid prøver å forbedre interne prosesser for å hele tiden bli bedre. Skåppå (2) og Sparebank1 nevner begge at de føler innovasjonsbegrepet er for mye brukt og misbrukes i den grad av at små forbedringer og kontinuerlige prosesser ikke er noe de ser på som innovasjon. Dette skiller seg litt fra hva andre sier om kontinuerlig forbedring som en viktig del av innovasjonsarbeidet.

Næringsforeningen ser en mulig utfordring med innovasjonsarbeid i regionen. Dette omhandler hvordan kommunen stiller seg til innovasjon i regionen og hvordan næringsforeningen kunne tenkt seg å skape et mer dynamisk næringsliv.

*«fra næringslivets sin side så trenger vi et vertskap(kommune) som kan gå i bresjen, for at vi skal ha en dynamikk i næringslivet, for at vi skal ha tilstrekkelig med næringsareal, vi må ha noen som må skjønne at her er det virkelig som tenker at de skal ha svung i næringslivet»
Næringsforeningen*

I forlengelsen av dette snakker Næringsforeningen også om hvilke verdier de forskjellige aktørene har, og at disse verdiene i større grad burde kommuniseres, slik at aktørene kan få en felles forståelse for hva både næringslivet og kommunen ønsker. Dette er en utfordring som også blir mer tydeliggjort senere i resultatene. Selv om det er stor enighet om innovasjon, så er det også tydelig at ikke alle jobber med det på samme måte, og dette kan både være med på å skape et mangfoldig næringsliv, og det kan føre til utfordringer for samarbeid. Alle informantene ser verdien av innovasjon, noe som er et godt utgangspunkt for regionens innovasjonsevne og mulighet til å utnytte innovasjonsarbeid for utvikling.

Tema 2. Virkemiddelapparatet

Hvilke tanker har næringslivet rundt virkemiddelapparatet, hvordan fungerer det og hva tenker den enkelte virkemiddelaktør om de andre og seg selv? Alle informantene har ulike meninger rundt virkemiddelapparatet og deres rolle i næringslivet. Det er en forståelse at øverst på lista av virkemiddelaktører i regionen står Lillehammer-regionen vekst, som nærmeste kommunale enhet og førstelinge for næringslivet i Lillehammer regionen. Lillehammer-regionen vekst viderefører så bedrifter til Skåppå om de ser på dette som nødvendig, og bistår ellers med søknader og hjelp for finansiering av Innovasjon Norge. Felles for alle informantene fra virkemiddelapparatet er at en del av målet deres er å bidra til mer sysselsetting og vekst i regionen.

«LRV og innovasjon Norge, slik som det er nå er jo LRV på en måte første linja for næringslivet i Lillehammer regionen, det er jo der bedriftene kommer og henvender seg, også siler LRV bedriftene til Skåppå, for de som trenger litt ekstra hjelp» Skåppå (1)

Alle kommuner i Norge har en oppgave i å bistå næringslivet med en næringsplan og alle bedrifter som henvender seg til kommunen har krav på fire timer gratis veiledning fra kommunen basert på den oppfatningen vi har fått av Lillehammer kommune. Her kommer Lillehammer-regionen vekst og Skåppå inn som rådgivende støtte og hjelpende hånd

finansiert gjennom kommunen. LRV (2) sier næringslivet er veldig positive og får i gjengjeld positive tilbakemeldinger på det de gjør, de sier selv at de tar ofte initiativ til dialog og samhandling, og at dette mottas positivt hos næringslivet. Annet enn det, besøker de også ofte 4-5 bedrifter i regionen sammen med ordfører og Skåppå, hvor det blir tatt veldig positivt at de er aktive ute og ikke bare være et slikt virkemiddelapparat som kun tar imot henvendelser. Selv om det er mye positivt, stiller mange informanter seg også kritisk til både seg selv og virkemiddelapparatet generelt.

«Altså innovasjon Norge kan jo neppe ha full kompetanse eller oversikt over alle næringer som finnes, og alt hva som trengs ikke sant, så når du kommer til innovasjon Norge og sier jeg har en god ide, så hvilken kompetanse har de da til å vurdere den.» Fossekall AS

«Innovasjon Norge må gjøre endringer det er fortsatt de, må jobbe litt annerledes synes jeg, også er det er jo klart at all vekst er jo viktig, men innovasjon trenger ikke å bety at det alltid er det små bedriftene, det kan også være de store, og det er ofte de som har ressurser til å prøve og feile.» Birkebeineren hotell

Både birkebeineren hotell og Fossekall AS viser misnøye overfor Innovasjon Norge og deres prosess rundt finansieringen og bedømmelsen av hvilke bedrifter som får stønad. Innovasjon Norge sier selv at denne prosessen starter med at næringslivet går inn via en søknad eller prosjekthjelp, så har de litt sparring fram og tilbake om dette er innenfor eller utenfor deres virkemidler før de presenterer løsningen på om dette er noe de kan eller ikke kan bidra med. Innovasjon Norge sier også selv at de har et godt forhold til Lillehammer-regionen vekst og Skåppå som førstelinje for næringslivet.

«fordi det er jo ofte at de tar tak i bedriftene og casene før de kommer til oss for finansiering. Så vi samarbeider ganske tett med de på en del prosjekter egentlig.» Innovasjon Norge

Lillehammer-regionen vekst gjør mye bra og det fungerer fint på mange områder, men halter litt på andre sier Fossekall AS. LRV sier selv at de er aktivt ute og besøker bedriftene som nevnt tidligere, men dette kan virke dårlig markedsført til sosiale kanaler eller avisen, om hva de gjør i næringslivet, basert på disse utsagnene:

«de må jo gå på besøk til bedriftene ikke sant, de må liksom, det er ikke de som er ansvarlig for å skape prosjekter i bedriftene, men det er noe med å si nå har vi vært der og der så vi det, ikke sant også si at de har vært der da, snakke om det. ikke sant» Fossekall AS

«og det er at de skal være veldig flinke til å bruke næringslivet og til og på en måte å henvise til at de har gjort det, og vise at de faktisk bruker næringslivet, det er ikke dermed sagt at de skal bruke det på den måten at de skal betale for en tjeneste hver gang, men de må jo kunne vise til at det næringslivet som er her i dag» Fossekall AS

Selv om Lillehammer-regionen vekst sier at de selv er aktivt ute og besøker bedriftene, kan det virke som om andre informanter ikke er klar over eller ser dette, noe som enten kan bety at de ikke har fått det med seg, eller at Lillehammer-regionen vekst ikke markedsfører arbeidet de gjør godt nok.

«mange eksempel på det at de har vært på de årlige turene og de presenterer seg også spør vi hva kommunen kan bidra med for deres vekst, også kommer det opp problemstillinger da, som vi kan ta tak i også jobber vi med det videre (...) men det er veldig begrenset hva vi får til i løp av et år da, med sånne møter det er jo krevende, men rett og slett mer av det hadde sikkert vært veldig positivt.» LRV (2)

«Selv om vi er 5-6 stykker nå, så er det langt fra nok til å gjøre en god jobb, vil jo aldri kanskje gjøre en god nok jobb». LRV (2)

Det kan virke som om Lillehammer-regionen vekst ikke har nok ressurser til å faktisk vise fram næringslivet de jobber i, og besøkene og arbeidet de foretar basert på utsagn fra Fossekall AS. LRV er selvkritiske til det, med at de kun er 5-6 ansatte i Lillehammer-regionen vekst, for selv om de gjør en god jobb, er det likevel vanskelig å kunne hjelpe mange til enhver tid, og de ser selv sine begrensninger.

En oppgave som Lillehammer-regionen vekst selv sier de har er å fremme og skape mer samarbeid mellom bedriftene og næringslivet, men det kan allikevel virke som om dette ikke er riktig tilnæringsmåte ifølge Fossekall AS.

«Så prøver vi da å motivere og stimulere til innovasjon, nyskaping og samarbeid ikke minst da mellom bedriftene og næringsliv. En funksjon som vi har er jo å få bedriftene til å jobbe sammen, å finne hverandre» - LRV (2)

«men det er klart at her er det fint at noen kan spille opp miljøer, men det at på en måte at de skal gå inn å si at nå må dere samarbeide, det funker ikke. Det er noe bedriftene selv må finne ut av.» - Fossekall AS

Her ser vi at det er forskjellig forståelse av hvordan samarbeid skal initieres, Fossekall mener at bedriftene selv må finne ut hvem de skal samarbeide med, og at det er fint at miljøer hvor samarbeid kan finne sted, spilles opp. Gjerne da gjennom møteplasser hvor næringer på tvers av bransjer kan møtes. Mens basert på utsagn fra Lillehammer-regionen vekst 2, kan det virke som om selv prøver å få bedrifter til å samarbeide. Og finne ut hvem som kan samarbeide basert på Lillehammer-regionen vekst sin kompetanse og forståelse av næringslivet.

Små og mellomstore bedrifter (SMB), er dominerende i Lillehammer-regionen og derfor kan LRV selv se viktigheten av å kunne ha et virkemiddelapparat som er der for næringslivet.

«SMB har ikke de ressursene til å drive med forskning og utvikling, men når vi jobber med dem kan vi se, ja men her er det noen muligheter også kan vi koble på kunnskapsparken for eksempel, også hjelper vi dem på veien dit da, til å få utvikling» LRV (2)

Samtidig som LRV (1) sier at de har et godt forhold til resten av virkemiddelapparatet, er de selv bevisst på at de ikke alltid er gode nok til å jobbe tett med dem, og at det blir litt sånn rykk og napp på et vis. Det er tydelig at det er et sprik mellom informanter i tankene rundt virkemiddelapparatet og deres rolle, men allikevel er forståelsen at de fleste sier seg fornøyd med det som eksisterer, men at det er rom for forbedringer. Næringsforeningen mener også at det må være mer engasjement fra kommunen ned til næringslivet og ikke andre veien, hvor vi får et inntrykk av at informanten mener næringslivet ikke skal være de som skal drive ønskelig utvikling fremover, men at kommunen må være mer engasjert for å skape engasjement blant næringslivet.

«Vi må ha et vertskap som vil, et vertskap er en kommune. Men hvis det er næringslivets ansvar å presse på kommunen til og på en måte gå i den retningen som næringslivet vil, men hvis det blir en veldig tung prosess, som blir omstendelig, så gidder næringslivet ikke» Næringsforeningen.

Lillehammer-regionen vekst er også selv kritiske til dette og er klar over at de kanskje kan bli oppfattet som vanskelig å komme i kontakt med, for enkelte bedrifter. Dette er igjen grunnet at de kun er 5-6 ansatte og det er vanskelig å nå alle henvendelser til enhver tid for dem.

«Noen vil kanskje se på oss som litt vanskelig tilgjengelig, de hører aldri fra oss og det kan være noe ikke sant, og vi kommer ikke ordentlig ut til alle bedriftene og ser på mulighetene da» LRV (2)

«Vi kunne nok sikkert funnet samarbeidsmåter som gjør at vi hadde jevnere og tettere dialog, nå er det litt sånn, vi drar på bedriftsbesøk, kommer det opp ting litt sånn tilfeldig kanskje, vi mangler kanskje den strukturen for å fange opp muligheter kontinuerlig» LRV (1)

Informantene fra Lillehammer-regionen vekst har selvinnsikt på hva som kan være faktorer som påvirker deres arbeid og ser på dette som forbedringspotensialet. De sier også selv at det er et ønske om å kunne ha flere ressurser å spille på, som kunne jobbet ut mot enkelte bransjer og kanskje vært en mulig løsning på manglende de selv og andre informanter ser.

Tema 3: Møteplasser

Temaet møteplasser brukes både for å kartlegge hvilke møteplasser som finnes i Lillehammer-regionen, men også om det finnes nok møteplasser, og for å se om de fungerer som de skal eller hva som kan gjøres for at de eksisterende kan forbedres. Møteplasser er viktig for næringsliv og kommune fordi det er disse arenaene som skal forme relasjoner mellom aktørene og skal være et springbrett for kunnskapsdeling og samarbeid. Visit Lillehammer nevner nettopp dette, at møteplassene er viktige for å skape relasjoner som kan føre til samarbeid og innovasjon. På bakgrunn av viktigheten til møteplasser ble det rettet mye oppmerksomhet på temaet i intervjuene, både for å finne ut hva som er bra, men også hvordan det som er, kan bli bedre.

Det er ikke mangel på møteplasser i regionen ifølge mange av informantene.

Næringsforeningen har frokostmøter hvor medlemmer møtes for faglige innslag og mingling mellom hverandre. Visit Lillehammer har møter for sine medlemmer. HUBen og Lillehammer-regionen vekst arrangerer HUBPUB og andre møteplasser. I tillegg nevner Sparebank1 og Visit Lillehammer forskjellige konferanser som Snowball-konferansen som er en nasjonal reiselivskonferanse med fokus på destinasjonsutvikling, innovasjonskonferanser og hytte konferanser for hytteeiere, utbyggere og reiselivsbedrifter. Flere av informantene oppfatter at disse møteplassene var bedre før pandemien, og at covid-19 har satt en stopper for mye av aktiviteten på møteplassene. LRV (1) sier at møteplassene var gode før pandemien, og at de ikke har kommet helt tilbake til sånn det var. Dette er noe de jobber med, og håper at de kommer seg tilbake til sånn det var. Visit Lillehammer sier at behovet for gode fysiske møteplasser er større nå etter to år med pandemi, etter at mange av disse har blitt digitale. Visit Lillehammer jobber derfor med å skape flere gode møteplasser for medlemmene sine. Næringsforeningen nevner også at de digitale møteplassene har blitt brukt for å prøve å holde kontakt, men at de ikke har hatt noen langvarig effekt da folk flest er lei de digitale møtene og ønsker ikke å delta på dette.

«det er enkelte møteplasser der du har bare folk fra virkemiddelapparat (...) Hvis bare de stiller, så det kan dere jo ta med som en sånn obs-faktor, det er veldig viktig og helt avgjørende at det er hvertfall god deltakelse fra næringslivet så det må man alltid etterstrebe» Sparebank1

Informantene legger alle stor vekt på deltakelsen fra næringslivet. Det er også her mange ser en stor utfordring med hvordan næringslivet skal bruke møteplassene. Næringsforeningen og

LRV (1) og LRV (2) nevner at det holder ikke å bare lage arrangementer og håpe at næringslivet dukker opp, men at de må være spesifikke nok til å tiltrekke seg de relevante bransjene for å få næringslivet til å møte opp.

«Det er liksom de sosiale rammene da som gjør at folk har lyst til å møtes å bli kjent på en annen måte enn det de ville gjort via jobb eller konkrete oppdrag. Så setter vi jo sammen på det som er dagsaktuelle temaer da, vi møtes jo ikke bare for å møtes» Næringsforeningen

«Næringslivet selv må jo også ha en drive. Og det er næringslivets ansvar at de har en drive, at de deltar på de møtene som er, at de spiller inn hva er det vi kan tenke oss mer av» Næringsforeningen

Næringsforeningen ser at de ikke tiltrekker seg nok deltakere dersom de selv skal bestemme alt som blir tatt opp på frokostmøtene, men at næringslivet selv må ta initiativ til temaene og innholdet i disse møtene for at det skal bli stor deltakelse. Et av de viktigste momentene som flere av informantene kommer med er hvor viktig innholdet er. Temaet for arrangementer og møteplasser er det som trekker folk. Næringslivet stiller ikke opp hvis det ikke er relevant for dem.

«ikke minst da møteplasser på tvers av akademia og næringslivet, det kan du gjerne også ta med, vi har jo en god handelshøyskole og det forskes mye innovasjon, forretningsutvikling og bærekraft, og det er jo mye kompetanse der» Skåppå 2

Et annet ønske er også å få en større kobling mellom næringsliv, kommune og høgskolen. Virkemiddelapparatet er ganske enige om at forsknings- og utviklingsarbeid i samarbeid med en kompetent høgskole er viktig, og at det burde skapes flere møteplasser hvor de forskjellige aktørene samles og jobber med utvikling. Skåppå (2) sier også videre at de møtene hvor næringsliv, kommune og høgskolen møtes er for sjeldne og at det ikke har noen særlig effekt, og at det ville hatt mer effekt om de ble arrangert mer hyppig. Videre er det flere informanter som mener at næringslivet kanskje ikke er så interessert i slike møteplasser. LRV (1) nevner for eksempel at mange av aktørene i næringslivet kanskje er mer opptatt av seg selv, eller relasjoner utenfor regionen. Dette er noe som vil hindre det regionale samarbeidet, men trenger ikke å være skadelig for de forskjellige bedriftene.

«det blir nedprioritert rett og slett. Men det må være kanskje et annet innhold da, i møtene. Det er kanskje det som gjør det, være mer konkret, hva får jeg ut av det» Næringsforeningen

Det kan antydes at en av de store utfordringene er nettopp det å få næringslivet med i disse samtale og møteplassene. Alle informantene er enige om at intensjonen med møteplassene er veldig gode, og at de ville hatt positiv effekt for regionen, men den store utfordringen er nå ut til næringslivet.

*«Bedriftene tror jeg trenger flere stimuli utenfra også tror jeg at møteplasser er god måte og gjøre det på, slik at de møter likesinnede som kanskje har kommet et lite skritt videre.»
Skåppå (2)*

Aktørene i virkemiddelapparatet er enige om at næringslivet trenger å samles. Ikke nødvendigvis for at de skal samarbeide med de andre aktørene i regionen, men for kunnskapsdelingen og relasjonene næringsaktørene skaper i regionen. Videre er andre fornøyde med hvordan møteplassene fungerer. Birkebeineren hotell mener at møteplassene er gode. Dette kan komme av at forskjellige bransjer har ulike møteplasser og at reiselivet har klart å lage møteplasser som er mer egnet for målgruppen sin. Innovasjon Norge oppfatter også møteplassene i regionen som gode. Selv om ikke alle er fornøyde med møteplassene i regionen, og virkemiddelapparatet ser en utfordring med å trekke til seg næringslivet, er det også positive sider ved møteplassene som gjør at informantene oppfatter de som bra. De negative påstander, kan være relatert til utfordringen om å spisse temaene på møteplassene mer, at disse temaene treffer noen aktører bedre og dette gjør at de er fornøyde med møteplassene, mens andre ser at næringslivet mangler initiativ og drive, og at næringslivet ikke oppfatter møteplassene som relevante.

Tema 4: Samarbeid

Hvordan foregår samarbeid mellom virkemiddelapparat og næringsliv, hvordan samarbeider næringslivet og virkemiddelapparatet seg imellom? Mye av teori-funn støtter opp mot at samarbeid er en viktig faktor for innovasjon og utvikling, derfor er dette et relevant tema for å belyse problemstillingen. Alle informantene virker positive til samarbeid, og har dette i forskjellige grader med ulike bedrifter i og utenfor Lillehammer-regionen. De fleste av informantene ser også på sine kundeforhold som samarbeid. Lillehammer-regionen vekst har oppmerksomheten rettet mot å skape og promotere samarbeid til næringslivet i Lillehammer, hvor målet er å skape prosjekter og innovasjon.

«Enten av oss selv oppretter et bedriftsnettverk eller at vi først og fremst er med å fasilitetere andre bedriftsnettverk, sånn at bedriftene, får jobbe sammen og finner felles interesser for prosjekter og gjennom det skape innovasjon.» LRV (1)

Fossefall AS ser også på samarbeidsprosjekter som en viktig faktor for å skape mer arbeid, hvor de legger nettverksjobbing inn som en del av den daglige driften, for å bedre kunne koble bedrifter sammen. Visit Lillehammer ser også på dette som en viktig faktor. De mener også samarbeidsprosjekter er viktig for å kunne sikre bedre resultater og er under oppfatning av at samarbeidene deres fungerer veldig bra. En kommentar Visit Lillehammer har på slikt samarbeid er at bedriftene kanskje ikke tenker stort nok, og at det er et stort urealisert potensial i regionen.

Skåppå (1) sier selv at de også samarbeider med bedrifter som trenger hjelp og blir kanalisert ut til dem fra førstelinjen i kommunen som er Lillehammer-regionen vekst. Basert på deres strategi som er 'den grønne dalen', så de ønsker oftest å samarbeide med bedrifter som har potensiale og innovasjonshøyde. Skåppå (1) velger også å støtte seg på forskning, for å fremme samarbeid som en faktor til å lykkes bedre med innovasjon.

«hvis en skal komme seg videre, så klarer bedriften ikke det alene, og det er jo, både god forskning som viser at, forskning som viser bedrifter som samarbeider om innovasjon lykkes bedre enn de som ikke samarbeider.» Skåppå (1)

LRV og Skåppå samarbeider tett med hverandre, og Skåppå blir på mange måter forlengelsen av LRV. De samarbeider også med næringslivet i form av inkubatorprogrammet, og hjelp med å knytte næringslivet opp mot kunnskapsnettverk, Innovasjon Norge og prøve å hjelpe nyetablerte bedrifter i gang. Hovedoppgavene til LRV og Skåppå blir derfor på mange måter førstelinjen, men på grunn av ressurser og tid, så blir andre former for samarbeid kanskje nedprioritert eller er vanskeligere å gjennomføre. Siden både LRV og Skåppå er relativt små, med begrensede ressurser gir de uttrykk for at de må prioritere hvem de skal samarbeide med, og at de aldri klarer helt å dekke behovet. Det er mange bedrifter som klarer seg godt i følge LRV, men at de også burde delta i samarbeid mellom bedrifter og at dette vil kunne tjene dem godt. Det kan være vanskelig for LRV og Skåppå og prioritere bedrifter som allerede gjør det bra, når mange mindre bedrifter trenger samarbeid for å overleve. De begrensede ressursene til virkemiddelapparatet gjør at de ikke får til alt de ønsker å oppnå.

«kanskje de mangler litt kompetanse, ikke helt har det siste lille overskuddet til å sette i gang utviklingsprosesser, det er kanskje der vi kommer inn og kan utgjøre en forskjell» LRV (1)

LRV (1) gir inntrykk for at det er denne typen bedrift de har mest samarbeid med, og at det er her de må prioritere ressursene sine. Andre informanter kommenterer at dette kanskje ikke alltid er riktig prioritering, og at etablerte bedrifter også har behov for samarbeid.

Visit Lillehammer har mye samarbeid med sine medlemsbedrifter fra reiselivet. Reiselivet er den absolutt største næringen i Lillehammer-regionen, som betyr at hovedvekten av arbeidsplasser finnes i denne sektoren. Visit Lillehammer er fornøyd med sine samarbeid, men ser behovet for mer tverrsektorielt samarbeid, da de tror at dette kan være med på å heve de andre næringene i regionen. Dette fordi reiselivet står så sterkt i regionen. Sparebank1 er også opptatt av å få innovasjon inn i bedriftene, endre prosesser og forbedre næringene i regionen med samarbeid. Slik type samarbeid mellom sektorer og flere bedrifter er noe mange av informantene tenker på, Fossekall AS sier også at dette er noe de aktivt jobber med hele tiden, det å prøve og finne prosjekter og muligheter.

«alle bedrifter trenger å selge seg selv, ikke bare til kunder men til finansinstitusjoner, offentlig myndigheter, plutselig skal du kjøpe opp å bygge ett eller annet ikke sant, så har du aldri vært i kontakt med kommunen da eller noe sånt så du må hele tiden, selge deg selv da. Til mange forskjellige aktører, sånn sett er det veldig viktig for næringslivet, å samarbeide og vise seg fram lokalt» LRV (2)

En av de store utfordringene som virkemiddelapparatet ser er at mange næringsbedrifter ikke deltar nok i regionen. Det trenger ikke å gjelde samarbeid, men at de viser interesse og engasjement for regionen og selger seg inn for å skape relasjoner med de kommunale aktørene, virkemiddelaktørene og de andre bedriftene i regionen. Som LRV (2) blir sitert over, så er det viktig å vise seg frem lokalt. LRV (2) poengterte også i intervjuet at dersom bedriften holder seg for seg selv og kun oppsøker virkemiddelapparatet eller kommunen når de trenger noe, så blir prosessen lengre og vanskelig da bedriften først må bygge relasjoner og starte et samarbeid, når det egentlig haster for den gjeldende nærings-bedriften å få bistand. Dette er noe LRV (2) mener skaper misnøye fra næringslivets side, fordi prosessene med å få hjelp tar lenger tid, men dersom bedriften allerede hadde relasjoner med virkemiddelapparatet og kommunen ville prosessene bli enklere mener LRV (2).

LRV (1) kommenterer at det ikke er noen solide klynger eller store nok nettverk, og at dette er noe som påvirker samarbeidsevnen i regionen. På en annen side kommenterer næringsforeningen at et ønske om å ha klynger og større innovasjonssystemer er noe næringslivet selv må ønske. Dersom næringslivet ikke ønsker det, vil det aldri få noen effekt. HUBen trekkes frem som en samlokalisering av bedrifter som får til noe samarbeid. Flere informanter nevner HUBen både som møteplass og som arena for samarbeid. LRV og Skåppå er også samlokalisert her, noe som styrker samarbeidsmulighetene mellom virkemiddelapparatet og bedriftene som er lokalisert der.

Det er tydelig at samhandling og samarbeid foregår i regionen, men at det er uenighet om hvor det må rettes og hvem som skal delta. Virkemiddelapparatet ønsker gjerne klynger og et mer synlig næringsliv, mens næringslivet kanskje er fornøyd med å klare seg på egenhånd. Skåppå refererer til forskningen og sier at samarbeid øker innovasjonsevne, mens næringsforeningen poengterer at det er næringslivet selv som må ønske å samarbeide for at det skal kunne ha noen effekt. De begrensede ressursene til virkemiddelapparatet trekkes fram som en utfordring, som videre fører til at noen må prioriteres. Det er vanskelig å si hvorvidt prioriteringene til virkemiddelapparatet er feil eller ikke, men at prioriteringen kanskje påvirker samarbeidet i regionen. Næringslivet må også bli mer synlige i regionen, som poengtert av flere informanter så er det viktig at de selger seg inn, ikke bare for samarbeid, men for å skape relasjoner og vise at bedriften er til stede i regionen.

Tema 5. utfordringer

Hvilke utfordringer ser informantene i regionen. Hva hindrer samarbeid, innovasjonsevne og velfungerende møteplasser, eller fungerer det godt nok? Lillehammer-regionen er en region som er stor nok til å kunne yte godt i form av samarbeid og utvikling, og mange av informantene mener at slikt samarbeid er både ønskelig og viktig for næringene i regionen. I intervjuene kom det frem at det er en del utfordringer som påvirker Lillehammer-regionen, men at det kanskje er forskjell på hva virkemiddelapparatet ser på som utfordringer enn næringslivet selv.

Et stort ønske fra mange av informantene er å få mer engasjement fra næringslivet. Dette gjelder både for møteplasser og samarbeid i regionen. Virkemiddelapparatet og næringsforeningen ser at det er engasjement fra næringslivet som er det absolutt viktigste for å få til samarbeid og gode møteplasser. Hvordan virkemiddelapparatet i samarbeid med kommune og næringsforeningen, skal engasjere næringslivet er de ikke sikre på, men de er tydelige på at uten engasjementet så er det ikke mulig å få til noe utvikling i regionen. Næringsforeningen stiller spørsmålet om næringslivet ønsker vekst i det hele tatt, og om de er fornøyd med hvordan de selv driver og derfor ikke ser noe behov for samarbeid. LRV (1) stiller også dette spørsmålet. Et annet spørsmål informantene stiller er hvem som skal sette i gang samarbeid. Næringsforeningen sier at kommunen/virkemiddelapparatet ikke kan tvinge næringslivet til å delta, men på den andre siden oppfatter virkemiddelapparatet at dette fører til at det aldri blir noe aktivitet.

«Hvordan ser vi for oss at Lillehammer fremover da? Hva skal til for at vi får utvikling? Kanskje vi ikke vil ha vekst, det er jo også et spørsmål.» Næringsforeningen

Hovedpoenget til Næringsforeningen her er at det er næringslivet selv som må styre eget engasjement regionen. Dersom næringslivet ikke ønsker å bidra til regional utvikling gjennom samarbeid utfordring møteplasser så kan ikke noen tvinge dem. Dette opplever også virkemiddelapparatet effektene av, da de opplever at det er vanskelig å få tak i næringslivet og nå ut med idéer og prosjekter. Dette spiller litt på det næringsforeningen nevner om at næringslivet må ha en drive og engasjement. Fossekall sier at dersom næringslivet skal være interessert i å delta på prosjekter og utviklingsarbeid i samarbeid med virkemiddelapparatet er det viktig at de får en reell påvirkningskraft for at noen skal være villige til å stille opp.

«men vi har jo, det er jo kapitalmangel i regionen, nei det er det ikke, det er ikke kapitalmangel, men kapitalen egnest ikke til å investere i bedrifter» Skåppå (2)

Både Skåppå (2) og Visit Lillehammer nevner kapitalmangel og investeringsvilje som noe som hemmer utvikling i regionen. Sparebank1 og Skåppå (1) nevner at dette er noe som de prøver å ta mer hensyn til og Sparebank1 og Skåppå har satt opp et fond for grønne bedrifter i regionen som nå er på rundt 60 millioner. Dette skal bidra til å øke investeringene i grønne bedrifter i regionen. En utfordring som mange av informantene nevner, særlig LRV og Sparebank1 er at det mangler lokomotiver til å stå i front og dra utviklingen i regionen videre.

LRV (1) nevner at dersom samarbeidet i regionen fungerte optimalt så hadde næringslivet kanskje ikke trengt noen store drivere, men at sånn som det er nå så hadde det kunne hjulpet med å få i gang gode utviklingsprosjekter og øke samarbeidet i regionen. Det er først og fremst virkemiddelapparatet som ønsker lokomotiver i regionen, og dette kan være fordi de bidrar som bindeledd mellom virkemiddelapparat og næringslivet, og dermed drar resten av næringslivet med på utviklingsprosjekter som får dem til å tenke større enn kun egen næring.

*«Hvor vi kunne spille opp det lokale, et næringsliv som er kompetent. Vi har arkitekter, vi har advokater ikke sant, vi har masse kompetanse, men ingen arena å vise seg frem på»
Næringsforeningen*

Det finnes arenaer hvor næringslivet kan vise frem kompetansen i Lillehammer-regionen, men poenget til Næringsforeningen her er nok at det er et behov for større næringsareal i regionen, og muligheter for å spille frem et kompetent næringsliv som kanskje blir litt gjemt til tider. Reiseliv og offentlige arbeidsplasser dominerer arbeidsmarkedet i Lillehammer-

regionen som Visit Lillehammer nevner, men det er fortsatt viktig å gi nok plass til næringslivet og spille de gode. Visit Lillehammer og Skåppå (2) nevner at det er mange sektorer med lav innovasjonsgrad i regionen, og at dette naturligvis påvirker innovasjonsevne regionalt, derfor blir poenget til Næringsforeningen ekstra viktig. Å lage bedre arenaer for å få de innovative bedriftene fram og mer synlige i regionen.

«hvis vi sammenligner Lillehammer-regionen med andre regioner, næringslivet er en, og vi ser det på alle statistikkene, når vi, når du ser på utdelingen fra Innovasjon Norge, men også SIVA sin inkubator og næringsliv program da er jo, er det veldig lite trafikk fra Lillehammer» Skåppå (2)

En utfordring som trekkes frem av de fleste informantene er bruken av virkemiddelapparatet i regionen. Ulike informanter har ulike syn på hvorfor programmene til virkemiddelapparatet ikke brukes aktivt i regionen. Skåppå (2) ser på det som at næringslivet ikke viser nok interesse og at de er mest opptatt av seg selv. LRV (1) og Næringsforeningen stiller også spørsmål til nettopp dette, og det kan være et poeng at næringslivet har et større fokus på seg selv. Dette betyr ikke at all skyld ligger på næringslivet. LRV (2) snakket mye om hvor vanskelig det er å henvende seg til virkemiddelapparatet i regionen. Hvor det er enormt mange ulike aktører som næringslivet kan ta kontakt med, og at næringslivet ikke helt vet hvor de skal ta kontakt.

«Folk ringer kommunen, Innovasjon Norge, ringer hit og dit, det skulle vært en dør for næringslivet, dette er døren du går inn, der sitter en resepsjon som vet at okei, du skal dit og du skal dit» LRV (2)

«Dem blir forvirra også blir de nesten litt irritert da, for det blir for mye henvendelser da. Hva er relevant, hva skal jeg være med på og ikke, det er en utfordring» LRV (2)

Det finnes mange ulike virkemiddelaktører og kommunale aktører i regionen, og det er utfordrende å vite for næringslivet hvem de skal henvende seg til med forskjellige problemstillinger og forslag. Som LRV (2) sier så burde det finnes en måte å samle disse henvendelsene og bli henvist til riktig aktør, så slipper næringslivet lange distribusjonskanaler med informasjon og bli henvist frem og tilbake. På grunn av at det er så mange aktører i virkemiddelapparatet, byplanleggere og konsulentvirksomheter så er det mange som henvender seg til næringslivet med forslag til samarbeid og idéer om prosjekter. LRV (2) mener at dersom næringslivet får for mange slike henvendelser fra ulike hold så blir de lei, og ønsker ikke å delta. Så dette kan også være en grunn til at samarbeidet mellom virkemiddelapparat og næringsliv ikke fungerer slik virkemiddelapparatet ønsker.

«Samlet sett i Innlandet altså hvis du legger sammen Hedmark og Oppland så ble det startet 3700 nye bedrifter i 2019, så er det 27% av de som vi vet overlever, resten går bort. Men, det betyr at det er jævnlig mye penger som forsvinner rett ut, fordi det ikke kommer en eneste arbeidsplass, så det er jo noe med å satse på de eksisterende arbeidsplassene da» Fossekall AS

Den siste utfordringen er hvilket fokus virkemiddelapparatet skal ha. Som Fossekall nevner, er det svært få nyetablerte bedrifter som klarer seg, og med inkubator prosjektet til Skåppå blir slike bedrifter prioritert og det blir lagt mye ressurser for å bistå dem. Dette er en utfordring på grunn av de begrensede ressursene til LRV og Skåppå. Som det blir sagt er det viktig å gi nyetablerte bedrifter en god start, men det er også en stor utfordring da mange av de nyetablerte bedriftene ikke kommer til å overleve, mens eksisterende bedrifter som har flere arbeidsplasser kanskje trenger hjelp. LRV (1) og (2) og Skåppå (1) er alle bevisst på at de ikke har nok ressurser til å hjelpe alle, og at de nok har for lite ressurser til å gjøre alt det de ønsker. For virkemiddelapparatet er disse vurderingene en stor utfordring, og som Fossekall sier, så føler kanskje næringslivet seg litt oversett på grunn av hvordan prioriteringene gjøres.

Diskusjon

Resultatene viser de ulike meningene til forskjellige aktører i regionen og gir verdifull kunnskap om hvordan disse aktørene samhandler, hvordan de bruker møteplassene i regionen, og hvilke utfordringer aktørene ser og hvordan de ser for seg at utfordringene skal løses. Siden det kun er et utvalg av aktørene i regionen som har blitt intervjuet kan vi ikke generalisere svarene for alle aktører i regionen, men det er naturlig å tenke at utfordringene som aktørene ser er reelle problemstillinger og at det er flere aktører som mener det samme.

Utvalget av informantene dekker flere sentrale aktører i regionen som øker sannsynligheten for at flere av de utfordringene vi har avdekket stemmer med andre aktører i regionen.

Diskusjonens hensikt er å koble resultatene opp mot relevant teori som har blitt presentert i litteraturgjennomgangen for å styrke argumentene og funnene. Den innsamlede dataen som er presentert viser at aktørene er enige om at det er mange utfordringer for samhandlingen i regionen. Diskusjonen er en del av den tematiske analysen og vil derfor deles inn i de samme temaene som presentasjonen av resultater for å gi en bedre sammenheng, og vil senere trekkes sammen for å gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Tema 1. Innovasjon

Temaet innovasjon ble brukt for å avdekke hvilke tanker informantene hadde om innovasjon, innovasjonsarbeid og hvordan de jobber med dette i praksis. Som et bakteppe for masteroppgaven tar vi utgangspunkt i at regional samhandling skal øke innovasjonsevne i regionen, og det er derfor aktuelt å se på hvordan de enkelte aktørene jobber med innovasjon. Informantene var i hovedsak enige om hva innovasjon er og at det er viktig å jobbe med innovasjon. Noen av informantene presiserer hvilke deler av innovasjon som er spesielt viktige for dem. Sparebank1 nevner at det må skapes verdi i form av arbeidsplasser, mens Skåppå (1) snakker om bærekraft prosjekter og grønn utvikling. Selv om aktørene er uenige på hva som er det viktigste å fokusere på i innovasjonsarbeidet er alle informantene enige i at næringsliv og kommunale må jobbe med innovasjon på et visst plan og utvikle seg. Enten om det gjelder gradvise prosessinnovasjoner eller større innovasjoner som skaper flere arbeidsplasser og verdi.

Innovasjon var noe av det første som ble spurt om under intervjuene, og informantene er stort sett enige om hva innovasjon er. Informantene tenker endringer i prosesser, produktutvikling og nyskaping. Dette stemmer godt med den grunnleggende teorien om hva innovasjon er. Aasen & Amundsen (2011) skriver at innovasjon er nye idéer som realiseres, og at kunnskap skapes eller at eksisterende kunnskap kombineres. I alle intervjuene har hovedfokus på innovasjon fra aktørens side vært nyskapingen, mens kunnskap kanskje har blitt litt glemt. Visit Lillehammer nevner at innovasjon handler om å forberede seg på fremtiden, noe som er direkte koblet til kunnskapsutvikling, så det kan antas at informantene ser på kunnskapsutvikling som en naturlig virkning av innovasjon, men at det ikke er noe de instinktivt tenker at er koblet inn i begrepet.

«Mens innovasjon betyr jo bare kort og godt en utvikling, og det å gjøre ting på litt nye måter. Med kanskje litt nye, innsatsfaktorer. Så innovasjon det er et begrep som egentlig bare svarer til endring, og den nødvendige endring som vi er nødt til å ha for å kunne overleve i et marked.» Fossekall AS

Både Fossekall AS og LRV (2) nevner at bedrifter må jobbe med innovasjon for å overleve. For å kunne være konkurransedyktig i et marked over lang tid er bedrifter nødt til å utvikle seg (Aasen & Amundsen, 2011). LRV (1) nevner at det er mange bedrifter i regionen som er gode på innovasjon og utvikling, men at LRV (1) oppfatter at det også er mange bedrifter som ikke ser helt nytten av innovasjonsarbeid. Dette er noe LRV (1) mener at de vil tape på.

Aasen & Amundsen (2011) definerer fire faktorer som skal holde bedrifter konkurransedyktige, disse faktorene er kunnskapsutvikling, innovasjon og eksterne og interne relasjoner. Disse overlevelsesfaktorene fordrer innovasjon og utvikling, men også samarbeid mellom bedrifter for å holde seg konkurransedyktige. Etter teorien så har Fossekall og LRV (1) og (2) gode poenger om at innovasjonsarbeid er nødvendig over tid, så fra deres side er det vanskelig å forstå hvorfor ikke alle jobber med innovasjon.

Skåppå (2) og Sparebank1 sier begge at de føler innovasjonsbegrepet er for mye brukt, særlig når det gjelder kontinuerlige forbedringer av prosesser internt i bedrifter. Slik vi forstår det fra teorien så er også slik endring innovasjon, men vi velger å tolke det som at Skåppå (2) og Sparebank1 er lei av å snakke om denne typen innovasjon, og er mer interessert i det som skaper merverdi. Det kan være verdifullt å ha et større fokus på å skape mer verdi og arbeidsplasser gjennom innovasjon, men det er fortsatt viktig å se på de små forbedringene av prosesser, særlig i virkemiddelapparatet hvor de ikke aktivt jobber med innovasjon for egen vinning. Virkemiddelapparatet har prosesser som skal hjelpe bedrifters innovasjonsevne, og derfor vil forbedring av disse prosessene over tid føre til bedre resultater.

*«fra næringslivets sin side så trenger vi et vertskap(kommune) som kan gå i bresjen, for at vi skal ha en dynamikk i næringslivet, for at vi skal ha tilstrekkelig med næringsareal, vi må ha noen som må skjønne at her er det virkelig som tenker at de skal ha svung i næringslivet»
Næringsforeningen*

Det meste av den innsamlede teorien bunner ut i at for å øke innovasjonsarbeid er aktører i næringslivet nødt til å samarbeide. I Næringsforeningens kommentar er dette rettet til kommunens forhold til næringslivet. Videre nevne Næringsforeningen relasjonene mellom næringsliv og virkemiddelapparat som en viktig faktor. Dette stemmer godt med teori om regional innovasjon (Isaksen, 2013) og innovative regioner (Isaksen, 2013). I teorien om innovative regioner ser Isaksen på faktorer som gjør noen regioner mer innovative enn andre. Sosiokulturelle faktorer, samarbeid i innovasjonsprosesser og en åpen kunnskapsallmenning er alle faktorer som øker den regionale innovasjonen.

Som Næringsforeningen kommenterer, må kommunen stå frem og sørge for at de kan spille frem et dynamisk næringsliv i samarbeid med virkemiddelapparatet. På bakgrunn av de sosiokulturelle faktorene Isaksen skriver om er det nok ikke bare å bestemme seg for å gjøre dette, men at de vil kreve mye jobb for å endre de normene og reglene som finnes i regionen. Det er også viktig å påpeke at det ikke kun er kommunen som skal legge opp til samarbeid.

Kunnskapsdeling og samarbeid er frivillig, og alle partene involvert er nødt til å dele for at det skal føre til noen utvikling av næringslivet i Lillehammer-regionen.

En åpen kunnskapsallmenning er en mulighet for Lillehammer-regionen, men det er viktig at dette er et ønske fra både næringsliv og kommune for å kunne gjennomføres.

Kunnskapsallmenningen har mekanismer for regional kunnskapsdeling og kan derfor øke innovasjonsevnen i regionen. Verken sosiokulturelle faktorer eller kunnskapsallmenning er noe som kan gjennomføres uten endringer i holdningene i regionen. Et spørsmål som også vil stilles senere i diskusjoner er hvorvidt næringslivet ønsker regional samhandling og innovasjon, og at kommunikasjonen mellom kommune og næringsliv kanskje er en av de største utfordringene for innovasjonsevnen i regionen.

Tema 2. Virkemiddelapparat

I forhold til Virkemiddelapparatet ønsket vi med denne studien å se hvilke felles interesser som kan finnes hos de ulike informantene i virkemiddelapparatet og hvordan de generelt jobber i Lillehammer-regionen. Dette har vi gjort for å prøve å kartlegge hvordan virkemiddelapparatet kan forbedre jobben ut mot næringslivet. Slik at de i samarbeid med næringslivet kan oppnå økt engasjement og samhandling i Lillehammer-regionen. Her har vi også prøvd å få frem informantene sine meninger rundt virkemiddelapparatet, både fra næringslivet og virkemiddelapparatet selv, rundt tanker de har om virkemiddelapparatet sitt arbeid og innsats og hvordan de jobber med utvikling av næringslivet i Lillehammer-regionen.

Aasen og Amundsen (2011) skrev i sin bok om at samarbeid mellom næringslivet som en nødvendighet for å lykkes med økt innovasjonsevne, og at denne innovasjonsevnen igjen skal være med til å bidra til kontinuerlig utvikling og at bedriftene har bedre sjanse på å overleve i et globalisert marked, hvor varer og tjenester er lettere å få tak i, enn tidligere. Dette får oss med en gang til å tenke om dette er noe som også kan være gjeldene for virkemiddelapparatet, for selv om virkemiddelapparatet er finansiert gjennom kommunen, så vil det fortsatt være nødvendig for dem å forbedre seg for at næringslivet skal, ville benytte seg av deres rådgivning og assistanse. Vi har gjennom denne studien også sett at viktigheten mellom samarbeid blant de ulike virkemiddelaktørene, og at disse samarbeidene skaper et bredere tilbud av rådgivning og støtte til næringslivet. Viktigheten blant samarbeid mellom de ulike virkemiddelapparatene vil kunne styrke deres kommunikasjon ut mot næringslivet,

samtidig som det blir lettere å formidle kunnskap til næringslivet, når virkemiddelapparatene sammen kan formidle dette. Men allikevel er det rom for forbedring innen samarbeidet mellom virkemiddelaktørene. Dette er også noe Lillehammer-regionen-vekst (LRV 1) sier i spørsmål rundt deres samarbeid med andre aktører i virkemiddelapparatet:

«Jeg vil jo si vi har et veldig godt forhold, vi er nok ikke, samtidig er vi nok ikke gode nok til å jobbe tett med dem, hele tiden. Det blir litt sånn rykk og napp på et vis» LRV (1)

Dodgson og Gann (2010) skriver også om hvordan samarbeid i samme bransje, og hvor bedrifter i samme bransje har lettere for å komme til en felles forståelse, over hva det felles målet med samarbeidet er. Som i virkemiddelapparatet sitt tilfelle kan tenkes å være videreutvikling og markedsføring av næringslivet i Lillehammer-regionen, så viser teorien til at det reduserer misforståelser og komplisert kommunikasjon mellom samarbeidspartnere, når bedriftene har et felles mål de ønsker å oppnå.

Men allikevel skrives det fra Dodgson og Gann (2010) at om målet er læring og erfaringer vil det være til mer nytte om bedriftene ser til ulike bransjer i et samarbeid. Dette er jo kanskje noe som virkemiddelapparatet burde sette mer fokus på, å lære mer og få inn mer erfaringer fra næringslivet selv, slik at de forbedre måten de jobber på. Derfor vil det kanskje være viktig for virkemiddelapparatet å få mer kunnskap og erfaringer fra næringslivet, gjennom å vise næringslivet at de faktisk ønsker at næringslivet skal utvikle seg. Eller om det da viser seg at Virkemiddelapparatet er fornøyd med hvordan næringslivet er som det er, og ikke ser behovet for at de skal utvikles. Dette er også noe som næringsforeningen uttrykker:

*«Vi må ha et vertskap som vil, et vertskap er en kommune. Men hvis det er næringslivets ansvar å presse på kommunen til og på en måte gå i den retningen som næringslivet vil, men hvis det blir en veldig tung prosess, som blir omstendelig, så gidder næringslivet ikke»
Næringsforeningen*

Virkemiddelapparatet i Lillehammer-regionen basert på den informasjonen vi har fått av våre informanter, er et resultat av kommunen sin næringsplan og deres rolle i videreutvikling og drift av næringslivet. Kommunen skal være tilgjengelig for nye og eksisterende bedrifter som ønsker å etablere seg i Lillehammer-regionen, og gjennom dette ble Lillehammer-regionen vekst den organisasjonen som skal være kommunen sin samarbeidspartner mot næringslivet, eller en førstelinje for næringslivet som de selv kaller det. Vi ser gjennom dette sitatet fra Skåppå (2) hva som er en av oppgavene til Lillehammer-regionen vekst:

«Kommunene har jo en lovpålagt oppgave å bistå med at de skal ha en næringsplan og alle bedrifter som henvender seg til kommunen har jo krav på fire timer gratis veiledning fra kommunen, og ellers er jo også kommunen, Lillehammer Regionen vekst er jo godt finansiert, de er gode til å lage planer.» Skåppå (2)

Lillehammer-regionen vekst består av 5-6 ansatte, og med så få ansatte virker det som at det er veldig krevende å kunne bistå alle som har behov for deres kompetanse. Noe som Lillehammer-regionen vekst (LRV 2) også selv sier:

«Selv om vi er 5-6 stykker nå, så er det langt fra nok til å gjøre en god jobb, vil jo aldri kanskje gjøre en god nok jobb. noen vil kanskje se på oss som litt vanskelig tilgjengelig, de hører aldri fra oss og det kan være noe ikke sant, og vi kommer ikke ordentlig ut til alle bedriftene og ser på mulighetene da» LRV (2)

Derfor har Lillehammer-regionen vekst et tett samarbeid med Skåppå AS som også er delvis finansiert av kommunen. Som bistår Lillehammer-regionen vekst i deres arbeid med næringslivet. Noe som også kommer frem i utsagnet fra Skåppå (1):

«slik som det er nå er jo LRV på en måte første linja for næringslivet i Lillehammer regionen, det er jo der bedriftene kommer og henvender seg, også siler LRV bedriftene til Skåppå, for de som trenger litt ekstra hjelp» Skåppå (1)

Innovasjon Norge er også en virkemiddelaktør som vi har valgt å inkludere, som er en støtte til næringslivet sin utvikling gjennom å finansiere prosjekter og bedrifter som de ser på som innovative og som har et potensiale til å utvikle seg. De sier også selv at de har et samarbeid med Skåppå og Lillehammer-regionen vekst:

«fordi det er jo ofte at de tar tak i bedriftene og casene før de kommer til oss for finansiering. Så vi samarbeider ganske tett med de på en del prosjekter egentlig. Så det er egentlig mer om bedriftscase sammen» Innovasjon Norge

Skåppå og Lillehammer-regionen vekst sier også at de bistår bedriftene i søknadene om støtte fra Innovasjon Norge, men sier ikke det bare at disse søknadsprosessene burde være enklere, om bedriftene krever bistand for å kunne gjennomføre det? basert på utsagn fra Birkebeineren hotell kan det også virke som om det er misnøye i hvordan Innovasjon Norge vurderer.

«Innovasjon Norge må gjøre endringer det er for bestemt og må være litt, må jobbe litt annerledes synes jeg, også er det all vekst er jo viktig, men innovasjon trenger ikke å bety at det alltid er det små bedriftene, det kan også være de store, og det er ofte de som har ressurser til å prøve og feile» Birkebeineren hotell

Det stilles også spørsmål rundt hvordan Innovasjon Norge kan avgjøre hvilke prosjekter og bedrifter som er innovative nok til å få støtte, noe som Fossekall AS uttrykker gjennom utsagnet:

«Det som kan være litt av hemsken, er den modellen de jobber etter. Altså innovasjon Norge kan jo neppe ha full kompetanse eller oversikt over alle næringer som finnes, og alt hva som trengs ikke sant, så når du kommer til innovasjon Norge og sier jeg har en god ide, så hvilken kompetanse har de da til å vurdere den. Hvilket er hele poenget med INNOvasjon og innovasjon Norge så skal det jo være noe nytt. Og da ha kunnskap om alt det nye, nei det har de ikke» Fossekall

Her kommer da kanskje Lillehammer-regionen vekst og Skåppå inn som støtte for bedriftene, slik at de får og blir videreført til den nødvendige kompetansen som den gitte bedriften trenger i innovasjonsarbeidet sitt. Dette er noe som Johnstad og Hauge (2009) også uttrykker gjennom sin forskning på at samarbeid om innovasjon og det å trekke ulike aktører inn i innovasjonsarbeidet, vil kunne bidra til at bedriften lykkes med innovasjonen.

Gjennom forskning gjort av Teigen (2013) viser han hva kommunene så på som mest nyttig i forhold til støtte de får til innovasjonsprosjekter og svarene som kom fram gjennom dette var en fordeling på 50/50 mellom støtte til etablering av nye bedrifter, mens andre halvparten ønsket mer støtte og innovasjonsstyring fra virkemiddelapparatet, til utvikling av den daglige driften. Hvor det kanskje er et tydelig skille på kommunene som ønsker satsing på nye områder, mot kommunene som er fornøyd med det eksisterende næringslivet. Så da vil jo spørsmålet være om Lillehammer-regionen sier seg fornøyd med det næringsliv som eksisterer og ønsker å fokusere på å utvikle det, eller om de vier mer av sin tid til å hjelpe nyetablerte bedrifter til å komme seg opp og fram. Her sier også Lillehammer-regionen vekst (LRV 2) at:

«blir at du velger ut bransjer eller kanskje aktører da som er viktig for næringslivet og byen» LRV (2)

Derfor kan det tenkes at Lillehammer-regionen vekst sin vilje til å bistå bedriftene går på det de ser er viktigst for næringslivet og byen sin utvikling. Dette kan tenkes, at også er en prosess mellom kommune og virkemiddelapparat å avgjøre, men allikevel her kan jo også næringslivet selv ha et innspill på hva de ser på som viktig for Lillehammer-regionen.

Det er av vår forståelse at mye av jobben som virkemiddelaktørene gjør er å få bedrifter sammen, få de til å samarbeide og utvikle prosjekter og bedriftene sammen. Som Skåppå (1) selv også sier gjennom utsagn som:

*«Vi er på en måte bedriftens gode hjelper, så det er jo liksom en del av jobben vår og finne samarbeidspartnere, koble bedrifter mot andre bedrifter, koble bedrifter mot forskningsmiljø»
Skåppå (1)*

Det skrives i Dodgson og Gann (2010) at utfordringene med innovasjon er mange, og at mennesker generelt tilpasser seg dårlig endringer. Dette er fordi endringer skaper mye frykt, usikkerhet og frustrasjon, fordi den riktige innovasjonen innenfor en prosess kan jo endre måter en bedrift har valgt å bruke sine ferdigheter og kunnskap på i tidligere år. Kan dette også være et tilfelle blant virkemiddelapparatet i Lillehammer? At måten de har arbeidet mot næringslivet fungerer slik de gjør det nå, og derfor er det mye usikkerhet rundt å endre måten de støtter næringslivet på. For hvis næringslivet skal bli mer innovative, få økt samhandling seg imellom og skape utvikling i bedriftene, så må vel dette også bety at virkemiddelapparatet må endre måten de jobber ut mot næringslivet på? Dette er også noe Fossekall AS gir uttrykk for gjennom sitt utsagn:

«det fungerer jo, har jo egentlig fungert veldig fint på mange områder også halter det litt på andre. Det gjør det, det halter nok kanskje mest på at de blir en sånn liten klynge, med seg og hubben og sitt. Men det er klart da at hvis målet er å håndtere førstelinjetjenesten så er jo det kjempebra, men jeg er ikke helt sikker alltid på hvordan de jobber og hvordan de drar veksler på næringslivet, det må jo være kanskje litt av poenget. Skal de skape prosjektene på bakrommet selv eller skal de dra veksler på det næringslivet som er» Fossekall AS

I Johannisson, et al. (2002) ble det gjennomført en studie på hvordan ulike nettverk etableres og forståelsen rundt disse. Funnene i denne studien viser at mye av nettverk som etableres skjer gjennom kjennskap, men de argumenterer også her for hvor viktig det er å inkludere høgskole og virkemiddelapparat i utviklingsprosessen av bedriftene. Det vi kan se er at flere av våre informanter sine svar, samsvarer med funn i Johannisson, et al. (2002) er at den manglende informasjonsdelingen var noe som var en gjenganger i de ulike små kommuner de inkluderte i sin forskning. Noe vi kan se gjennom utsagnet til Fossekall AS, hvor de gir inntrykk for at det er uklart hva virkemiddelapparatet gjør, og at de viser til hva næringslivet i regionen tilbyr.

«det er at de skal være veldig flinke til å bruke næringslivet og til og på en måte å henvise til at de har gjort det, og vise at de faktisk bruker næringslivet, det er ikke dermed sagt at de skal bruke det på den måten at de skal betale for en tjeneste hver gang, men de må jo kunne vise til at det næringslivet som er her i dag» Fossekall AS

I Isaksen (2013) skrives det om innovative regioner og hvordan de mer innovative regionene er sterkt preget av at holdningene til det å støtte opp nyetablerte bedrifter, støtte opp utvikling av ideer og fremme samarbeid mellom bedriftene er alle faktorer som skiller regioner i sin

evne til å være innovative. Her kan vi igjen koble på virkemiddelapparatet, som har som en del av sin jobb å markedsføre samarbeid ut mot næringslivet, være støttende i ideer som bedriftene har og ikke minst fremme en holdning om å øke innovasjonsevnen i Lillehammer-regionen. Og at dette kanskje vil bidra til et økt engasjement hos næringslivet i regionen. Det skrives også i Isaksen (2013) om hvordan de sosiokulturelle forholdene som er de spillereglene, normene og lover som regulerer hvordan bedriftene i regionen drives, og at dette er med på å påvirke innovasjonsevnen.

For om det er slik at bedriftene bare bryr seg om seg og sitt og at de er fornøyde med de økonomiske resultatene bedriften får, hvorfor skal bedriftene da velge å bruke sin tid og ressurser på hva virkemiddelapparatet ønsker fra dem. Om det ikke er sikkert at samarbeid og innovasjon fører til utvikling av bedriften, eller at denne prosessen er for tidkrevende og økonomisk for bedriften, hvorfor skal de da velge å tro på det virkemiddelapparatet prøver å formidle? Om normene i regionen, som generelt er et inntrykk av det norske folk, er at jeg holder meg til meg og mitt, og skal ikke plage noen andre. Derfor tror vi det vil være viktig for virkemiddelapparatet å fremme innovasjon og samarbeid på en måte som overbeviser næringslivet om at dette er nødvendig for at bedriften vår skal kunne utvikle seg, overleve og at de får et økt engasjement til å bidra til den generelle utviklingen av næringslivet i Lillehammer-regionen, dette er også noe som vil bli drøftet videre i diskusjonsdelen av oppgaven.

Dette er også noe som kommer igjen i Jakobsen og Normann (2013) hvor de ser på innovasjonspolitikken og hvordan virkemiddel skal styrke næringslivet sin evne til nyskaping, omstilling og vekst. Her også ser de viktigheten av å markedsføre utvikling og spredning av nye produkter, tjenester eller prosesser som næringslivet kan dra nytte av. Også her ser Jakobsen og Normann (2013) at de største svakhetene i Norsk næringsliv er mangel på kommunikasjon og samarbeid. Som virker å være en gjenganger og at også i tilfelle av virkemiddelapparatet i Lillehammer-regionen vil veien videre kanskje være å rette mer fokus mot å kommunisere ut til næringslivet og befolkningen i Lillehammer-regionen hva næringslivet faktisk tilbyr. Da tenker vi mer til å vise til samarbeid i næringslivet som fungerer, fremme innovasjoner som har vært en suksess og tilrettelegge for at kommunikasjonen mellom næringslivet og virkemiddelapparatet blir enklere og mer tilgjengelig. Noe som Lillehammer-regionen vekst (LRV 2) også er klar over:

«Noen vil kanskje se på oss som litt vanskelig tilgjengelig, de hører aldri fra oss og det kan være noe ikke sant, og vi kommer ikke ordentlig ut til alle bedriftene og ser på mulighetene da» LRV (2)

Tema 3. Møteplasser

I mye av litteraturen brukt i denne studien, så viser den til at møteplasser er et viktig verktøy for økt innovasjonsevne og samhandling, dette skjer gjennom at møteplasser blir en arena for deling av informasjon og erfaring, samtidig som det er en plass hvor næringslivet kan møtes, bli kjent med hverandre og kontakter kan knyttes som etter hvert kan videreutvikles til et samarbeid, nettverk eller en klynge. I Aasen og Amundsen (2011) skrives det om avgrensninger til samarbeid, hvor den ene avgrensningen baserer seg på det søket bedriftene gjør for å tilegne seg ny kunnskap og erfaringer, og at holdningene til hva bedriften ønsker å dele og tilegne seg ofte baserer seg på ønske om økonomiske fordeler, vil denne informasjonen vi får på møtet i dag være informasjon som kan bidra til økonomisk vekst for bedriften? Vil det være verdt for oss å bruke tid på denne informasjonen som deles her i dag, eller er det et økonomisk tap å prioritere dette overfor andre aktiviteter? Dette er spørsmål som vi tror er faktorer som påvirker hvorfor bedrifter ikke er like delaktige i møteplasser og hvorfor engasjementet kanskje ikke er slik som ønsket, for bedriftene ikke klarer å se nytten av å være delaktig i de ulike møteplassene som tilbys.

Det skrives også i Aasen og Amundsen (2011) om hvordan bedriften må bryte ned en barriere for å kunne få til mer samarbeid, denne barrieren går mye på kjennskap, at det er ikke ønskelig å samarbeide med bedrifter de har null kjennskap til, og at gjennom å skape arenaer og møteplasser hvor næringslivet kan møtes, så skapes disse kjennskap som fører til at kunnskap og erfaringer lettere deles og samarbeid formes. Men igjen så er slike møteplasser og arenaer, tids og ressurskrevende for bedriftene, så derfor vil det være enda viktigere å skape de riktige møteplassene som gjør at næringslivet ser verdien i å møte opp og bruke tid og ressurser på.

Basert på svar fra våre informanter, viser de til ulike møteplasser som finnes i Lillehammer-regionen og tankene rundt hvilken nytte disse har, er forskjellig. De to som nevnes oftest er HubPub og Snowball-konferansen. HubPub er en arena som skjer et par ganger i løp av året hvor ulike aktører samles på HubLHMR, dette er et åpent kontorlandskap bestående av flere ulike bedrifter hvor det er fokus på bedriftsutvikling og entreprenørskap. Dette er et samarbeid med Coworking Norge, som har to slike bedrifter i Lillehammer, hvor den andre er

Fabrikken. HubPub brukes som en sosial arena hvor det er informasjonsdeling, ulike caser det samarbeides om og andre aktiviteter som skal fremme samarbeid og læring, samtidig som det er en god mulighet til å knytte nye kjennskap på tvers av virkemiddelapparat, næringsliv og akademia.

Mens snowball-konferansen er en nasjonal konferanse for reiselivet, hvor hovedfokuset er satt mot destinasjonsutvikling. Og for Lillehammer er næringslivet i størst grad påvirket av reiselivsbransjen. Her er Visit Lillehammer i samarbeid med høyskolen i Innlandet, Innovasjon Norge, NHO og en rekke andre aktører til stede for å dele sin kunnskap om hvordan reiselivet best mulig kan utvikle de ulike destinasjoner. Dette er også en møteplass som mange ser nytteverdien i, fordi det er relevant for mange av bedriftene i Lillehammer-regionen.

En annen arena hvor næringslivet kan møtes er i regi av Næringsforeningen, her arrangeres frokostmøter med faglig påfyll, en liten matbit og er med på å bidra til økt kunnskap i næringslivet, næringsforeningen arrangerer også sommerfester og julebord for å øke kjennskap og relasjoner mellom næringslivet. Her kan bedriftene melde seg inn i næringsforeningen og får invitasjoner til de ulike arrangementene som arrangeres. Men etter samtale med Næringsforeningen gir de inntrykk for at engasjementet her ikke er som ønsket, basert på utsagnet:

«frokostmøtene pleier det å komme en god del, sånn 50-60 stykker, men det kunne absolutt vært mer. Så det er jo spørsmål, når vi har sendt ut innkalling som et sånn spørsmål med innspill til tema da. Vi har, liksom spørreundersøkelse for å se om vi er på nett med folk så svarer de jo ikke. Så ja, forening er det du gjør det til selv og har regionen en kultur hvor de tenker at det er viktig at næringslivet er med i næringsforeningen og treffer andre så skjer det.» Næringsforeningen

Her sier også næringsforeningen at det er viktig at det er godt innhold på møtene, eller så ser ikke næringslivet interessen av å møte opp.

Også i Johannisson, et al. (2002) ser de viktigheten av at næringslivet kan forsterke sin tilgang til informasjon gjennom samarbeid med akademia og hvor viktig møteplasser er for å kunne dele erfaringer og kunnskap på tvers av bransjer slik at de kan ta med seg dette videre inn i nettverk og klynger som bedriften har. Så at møteplasser er viktig er det ingen tvil om, men allikevel er problematikken satt rundt hvordan virkemiddelapparatet skal skape et økt engasjement rundt disse. Dette er også noe som Skåppå (2) har en mening om:

«Lillehamringer er dårlig til å møtes, og særlig når vi sammenligner med andre kommuner, en ting er dårlig til å møtes, men også dårlig til å organisere med møteplasser» Skåppå (2)

At selv om møteplasser eksisterer, så er ikke viljen til å møte opp like stor og at organiseringen av møteplassene ikke er tilfreds ifølge Skåppå.

Pandemien må også nevnes som en faktor for at disse møteplassene ikke helt har kommet tilbake igjen, etter at det kun var mulig å møtes digitalt, så har nok fokuset ikke lagt på møteplasser for næringslivet digitalt heller, men heller overlevelse av egen bedrift i denne tidsperioden. Dette er noe som Lillehammer-regionen vekst (LRV 1) uttrykker på spørsmål rundt møteplasser:

«Jeg syntes det var det før, føler liksom ikke at det helt er det, etter, vi har liksom ikke kommet ordentlig igjen med det igjen etter korona, så svaret på det er at det var bra før, men nå er det litt tynt, akkurat nå om dagen. Vi er i gang med å bygge opp igjen litt, så jeg tror vi skal komme tilbake til et punkt der det er bra, men vi opplever kanskje litt at det er ikke noe sånn, det kan godt tenkes fordi møteplassene ikke er gode nok da.» LRV (1)

Her sier LRV at det er en prosess å bygge opp igjen etter pandemien, og at det ikke er mange møteplasser å vise til for øyeblikket, at de håper det vil bli bra igjen, men er redd for at om de samme møteplassene blir opprettet som tidligere, så har de en tanke om at disse møteplassene kanskje ikke er gode nok, grunnet det manglende engasjementet fra næringslivet. Et poeng som Skåppå (1) også trekker inn er at:

«Nå er vi jo i år 2022, så behovet for møteplasser er jo helt noe annet i dag enn det var for fem til ti år siden» Skåppå (1)

Så da kan det jo stilles spørsmål rundt, må virkemiddelapparatet i samarbeid med næringsforeningen og andre aktører, kanskje redefinere hva de ønsker å formidle gjennom disse møteplassene. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å grave i hva næringslivet ønsker å få ut av slike møteplasser, slik at de er mer engasjerte til å delta. Noe som Skåppå 1 også uttrykker:

«ja folk er mer kritiske til hva de velger å være med på i dag da. Det er jo igjen litt tilbake på hva behovet hos næringslivet er. Er det en digital plattform eller er det noe annet, ehh ja. Hvis det på en måte kommer opp noe som er etterspurt fra næringslivet, som vil være et verktøy som gjør at dem lykkes bedre, så er det noe som for oss til å ville være med på» Skåppå (1)

Innen forskning på lokaliserte kapabiliteter fra Bathelt, et al. (2004) så de at klynger hadde mer “støy” mellom bedriftene, klyngene er da en form for informasjonskanal, og denne

“støyen” skapes av at bedriften samhandler med andre ansatte i andre bedrifter, hvor taus kunnskap deles for å løse eksisterende problemer, bedriftene har. Og med “støyen” så referer dette til «Local Buzz» som oppstår der det finnes møteplasser, og er en tillitsbasert form for kunnskapsdeling, som nevnt tidligere i analysen, på at samhandling og informasjonsdeling er mye mer sannsynlig når bedriftene har kjennskap til hverandre. På bakgrunn av teorien om «Local buzz» fra Bathelt, et al. (2004) ser vi på møteplasser i Lillehammer-regionen, som en fremtidig mulighet til å kunne oppnå denne graden av kunnskapsdeling, og noe som også virker ønskelig basert på svar fra våre informanter. Dette er også noe som Normann, et al. (2013) uttrykker gjennom innovasjonspolitikken og regional samhandling, at alle regioner har sine unike relasjonelle ressurser, og for å bygge disse kreves det at næringsaktørene bruker møteplassene sine lokalt til å skape et bånd og tillit seg imellom, som forskning viser øker samhandlingen og kommunikasjonen i næringslivet. Lillehammer-regionen vekst (LRV 2) uttrykker utfordringen med å lage møteplasser som er tilpasset nok til å skape nytteverdi for næringslivet:

«Jeg tror det er nok møteplasser, men utfordring er å lage møteplasser som er relevante. For hvis du lager generelle møteplasser, da treffer du ingen. Akkurat som du lager et produkt som skal passe alle, da passer det ingen» LRV (2)

Så det Lillehammer-regionen vekst mener er en faktor i problematikken rundt økt engasjement i disse møteplassene, vil være å tilspisse tematikken rundt noe som er mer relevant for hver enkelt bransje. Allikevel kan det stilles spørsmål rundt, hvordan kan den bedriften vite at dette er relevant for dem, her ligger det kanskje også noen poenger rundt markedsføringen av møteplassene, og formidle hvem dette møtet kan være relevant for. Akkurat slik som Visit Lillehammer gjør gjennom Snowball-konferansen hvor det satt et hovedfokus mot destinasjonsutvikling, noe som vekker interesse hos en stor del av næringslivet i Lillehammer-regionen. Dette er Visit Lillehammer også selv klar over gjennom utsagnet:

«Vi er jo en viktig aktør for å skape møteplasser, kursing, kompetansehevingstiltak, med 2 år pandemi, så er det jo et veldig sterkt behov for å få på gode møteplasser, ikke bare digitalt, men de fysiske tilbake slik at relasjoner kan skapes.»

Her uttrykker også Visit Lillehammer viktigheten av møteplassene for å skape sterke relasjoner og tillit og at det gjennom denne type interaksjon kan skje mye spennende

innovasjon. Skåppå (2) ser en mangel innenfor møteplasser som han mener det burde blitt satt mer fokus på.

«men det er jo ikke noe sånne møteplasser for akademia og næringslivet i regionen vår, da blir det fort at det blir noe som er en gang i året og det blir så opphøgt at det mister nytteverdien da.» Skåppå (2)

Dette var også noe som Johannisson, et al. (2002) så hvor de argumenterte for viktigheten av å inkludere akademia i utviklingen av næringslivet. For det er mye kunnskap som tilegnes på høyskolen i Innlandet som stiller seg relevant til problemstillinger som næringslivet står overfor, og at det kan tenkes at et økt samarbeid der, vil komme til nytte for alle parter. Skåppå 2 sier også at det tankesettet av å koble seg med andre aktører som igjen fører til andre samarbeid er noe som har blitt mer populært de siste årene, og uttrykker hvorfor møteplasser da er så viktig. Og at bedriftene i Lillehammer-regionen trenger mer stimuli utenfra og at møteplasser vil være en god måte og gjøre det på, hvor de kan møte likesinnede som kanskje har kommet et skritt videre en hva de selv har.

Så om vi skal oppsummere problematikken rundt møteplassene i Lillehammer-regionen, så er det fra næringslivet sin side et manglende engasjement til å delta, komme med innspill til hvilke møteplasser, temaer og kurs som de selv ønsker. Dette er selvfølgelig en felles innsats mellom arrangør og deltaker, men det er vanskelig for arrangør å vite hva de skal skape, om næringslivet viser null interesse. Og fra virkemiddelapparatet sin side er det ønskelig at næringslivet skal ha et økt engasjement til møteplassene, noe som kan sees gjennom Lillehammer-regionen vekst sitt utsagn:

«vet ikke om vi er noe bedre eller dårligere enn andre regioner, men, jeg innbiller meg kanskje det at bedriftene på Lillehammer kanskje er sånn sentrert rundt seg selv og ikke nødvendigvis i så stor grad er opptatt av disse møteplassene.» LRV (1)

Hvor han mener at bedriftene kanskje er mer opptatt av seg og sitt, en å være delaktig på møteplasser. Som igjen kan være et tilfelle av at disse møteplassene ikke tilspisset nok og at de ikke ser fordelene ved å bruke tid og ressurser på dette.

Tema 4. Samhandling

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) så mener de at samhandling mellom næringslivet blir betraktet som en nødvendighet for å lykkes med innovasjon, samtidig som samhandling viser

til bedre drift, kunderelasjoner og bedriftsutvikling. Dette var også noe Njistad og De Dreu (2002) så i sin forskning, at bedrifter som samhandler utkonkurrerte enkeltbedrifter når det kom til problemløsning og beslutningstaking.

Alle informantene i denne studien er stort sett positive til samhandling og samarbeider i ulik grad med mange bedrifter i og rundt Lillehammer-regionen. Lillehammer-regionen vekst (LRV 2) dedikerer jo store deler av arbeidet sitt til å få til en økt samhandling blant bedriftene i Lillehammer-regionen, og dette er også noe de er delaktige i selv, gjennom å være plassert i HubLHMR:

«I hubben for eksempel er det mange bedrifter, mange aktører som gjør at det blir samhandling. For bedrifter som ikke samarbeider eller er i andre miljøer de blir etter hvert sånn veldig introverte» LRV (2)

Sparebank 1 sier også at det er viktig at det er gode samarbeidsprosjekter som næringsaktørene tror på, fordi det er ingen nytte i et samarbeid om bedriftene det gjelder ikke har tro på at det kan føre til noe. Her sier Sparebank 1 også at det er mange samarbeidsprosjekter som blir startet, men det blir ikke noe mer enn start, før samarbeidet faller fra hverandre fordi partene ikke klarer å tro på det de prøver å skape.

«det at det er bedre å ha en liten del av noe som faktisk blir noe av enn hele kaka av noe som aldri kommer opp og flyr. Det er et sånn viktig prinsipp som jeg tror sånne typer næringsaktører som inkubatorer og vekst og Skåppå og sånne ting er det viktig at de er klar over og at de tar innover seg» Sparebank 1

Her mener Sparebank1 at virkemiddelapparatet må være klar over at det er synd at så mange samarbeidsprosjekter ikke blir noe av, og at det må settes mer fokus mot å starte samarbeid som begge parter kan se nytte av og som de tror kan gjøre en forskjell for bedriftene. Og at det heller fokuseres på samarbeid som alle parter ønsker og tar nytte av.

Gjennom studien fra Hansen (2009) viser han til hvilke hindringer som finnes for samhandling. Det første går på kommunikasjon, hvor mennesker har liten vilje til samme form for kommunikasjon som de har innen egen bedrift, dette er igjen et spørsmål rundt relasjon og tillit som kan skapes gjennom møteplasser. Derfor vil problemer som bedriften møter være mer naturlig å håndtere internt, siden det er der kommunikasjonen flyter best. Dette ser vi igjen i temaet på møteplasser, hvor det er manglende kommunikasjon fra næringslivet på hva de ønsker å få ut av møteplassene og at dette kanskje også er tilfelle når det kommer til å samarbeide med andre bedrifter i regionen.

Den andre faktoren som Hansen (2009) viser til er den økonomiske, at bedrifter er redd for at det blir økonomiske tap ved å bruke tid og ressurser til å inngå ulike samarbeid og at dette igjen kan få bedriftene til å tydeligere se sine egne mål, som igjen kan resultere i at samarbeidet mer kan føles som en konkurranse fordi det påvirker det økonomiske. Den tredje avgrensingen baserer seg på søket etter kunnskap og erfaringer, og her vet ikke mange bedrifter hvor de skal se og lete for å finne den erfaring og kunnskap de trenger. Det er her virkemiddelapparatet kommer inn og skal være en hjelpende hånd til bedriftene i å se mulige samarbeid som de kan inngå med andre bedrifter, for at erfaringer og kunnskap kan deles til begges fordel. Og da går det litt tilbake på hvilke bedrifter, som virkemiddelapparatet velger å hjelpe. Noe som Skåppå (1) viser til gjennom utsagnet:

«Samarbeidet med Lillehammer-regionen vekst går ut på enkelt bedrifter som trenger hjelp da. Utover det, ei førstelinje i kommunen kan hjelpe til, så blir det kanalisert til oss, vi har jo en strategi, den smarte grønne dalen, så det er jo på en måte bedrifter som jobber med det smarte og det grønne. Ofte bedrifter med potensiale og innovasjonshøyde.» Skåppå (1)

Her ser vi at Skåppå stiller krav til de bedriftene de hjelper ved at de skal ha samme visjon som det Skåppå har.

Fossefall ser på samarbeidsprosjekter som arbeid, som genererer arbeid.

«Når du er ute i en bedrift, så ser vi på en måte en del av nettverket som vi kanskje har jobbet med før, og det skjer ofte. Det å koble sammen folk når vi er overalt, det er liksom en del av greia vår da. En del av nettverksjobbingen vår er å koble folk sammen» Fossefall

Her ser Fossefall bedrifter som kan ha nytte av å samarbeide med andre bedrifter, og fører dem sammen i troen om at de vil dra nytte av hverandre. Dette er også noe som Lillehammer-regionen vekst (LRV 1) legger fokus på:

«Enten at vi selv oppretter et bedriftsnettverk eller at vi først og fremst er med å fasiliteter andre bedriftsnettverk, sånn at bedriftene, får jobbe sammen og finner felles interesser for prosjekter og gjennom det skape innovasjon.» LRV (1)

Lillehammer-regionen vekst har også et samarbeid med regionale aktører som Innovasjon Norge og Innlandet fylkeskommune, men uttrykker også at de kunne hatt et bedre samarbeid med begge to. De sier også at grunnen til at de ikke samarbeider så mye med Innovasjon Norge lenger er grunnet:

«fordi vi prøver jo nå å få alle disse prosjektene inn gjennom Skåppå kunnskapspark som er en veldig viktig samarbeidspartner for oss.» LRV (1)

Her viser det til at alle bedriftene som Lillehammer-regionen vekst bistår prøver de å formidle videre til Skåppå, som bistår bedriftene videre. Da kan det tenkes at LRV og Skåppå er veldig innelukket og ikke samarbeider med noen andre basert på bedriftene som henvender seg til dem, men dette er kanskje også en lettere løsning for virkemiddelapparatet, grunnet tid, ressurser og komplikasjoner rundt å inkludere flere i samarbeidet om å bistå næringslivet.

Fra Johnstad og Hauge (2009) skrives det om hvordan samarbeid krever arenaer med sosiale ledere som skaper dette, ledere som har en visjon for samarbeid og kan nettverksbygging. Og de ser at i samhandling er det viktig at egeninteresser legges til side, for at bedriftene skal se fordelene av å samarbeide og at dette handler om å forsterke den sosiale kapitalen, som i områder hvor næringslivet er splittet, kan vi se at denne sosiale kapitalen er svak. Derfor vil det før bedriftene initierer til samarbeid være viktig å forsterke den sosiale kapitalen i Lillehammer-regionen, gjennom da møteplasser for at det skapes mer relasjoner og tillit mellom næringslivet, som da igjen fører til et økt fokus mot samhandling. Dette vises også i Fagerberg, et al. (2013) Når samarbeidsforhold forsterkes, så blir forpliktelsen til samarbeidet større og kunnskapsdelingen øker. Og når kommunikasjonen mellom samarbeidet blir bedre, så øker muligheten for å overføre mer kompleks kunnskap. I samtale med Birkebeineren hotell uttrykker de at det er god kommunikasjon imellom de ulike hotelldirektørene og at:

«Alle de er jo konkurrenter, men samtidig er det et samarbeid fordi man kan snakke seg imellom med unntak av priser. At man bygger hverandre opp, samtidig som man er konkurrenter, og der er kanskje Lillehammer unikt fordi det er sånn passe stort og passe litt til at hotelldirektørene møtes 3-4 ganger i året.» Birkebeineren hotell

Dette er jo noe som bidrar til at hotellene kan ta læring av hverandres feil og fremskritt, slik at de bygger hverandre bedre. Birkebeineren hotell mener også at det er en mangel i samarbeid i Lillehammer-regionen, med tanke på at Lillehammer er en arrangementsby som de ser det.

«kanskje vi må jobbe tettere for å få til mer arrangementer enn det vi gjør, at det ikke er noe felles der, det er nok en mangel.» Birkebeineren hotell

Her mener Birkebeineren hotell, at næringslivet i Lillehammer-regionen burde fokusere mer på samarbeid som omhandler arrangementer, siden dette tiltrekker mange mennesker til næringslivet. At det kanskje finnes arrangementer som vil være til nytte for økt samarbeid i næringslivet som bedriftene enda ikke har utforsket i Lillehammer-regionen.

Igjen kan forskning fra Johannisson, et al. (2002) trekkes inn hvor de forsket på næringslivet og nettverkene som etableres i småbyene de så på. Om en småby defineres mellom innbyggertall på 10.000 til 50.000, vil også Lillehammer betraktes som en småby. Det de så i denne forskningen var viktigheten av at næringslivet forsterker sin tilgang til informasjon, og at dette burde trekkes inn mot universiteter og forskning, dette var også noe som ble nevnt tidligere av Skåppå (2) som de så på som en mangel innenfor møteplasser, men vil også være aktuelt for samarbeid. I Den forstand at både virkemiddelapparat og næringsliv burde sette mer fokus mot å samarbeide med Høgskolen på Lillehammer.

Et samarbeid med academia, vil komme til nytte for både næringslivet, virkemiddelapparatet og studentene selv ved høgskolen, ved å inkludere de i ulike prosesser, møteplasser og samarbeid. Dette var også noe som ble nevnt av Lillehammer-regionen vekst (LRV 2):

«Mange SMB bedrifter tenker at, hvis man nevner forskning og utvikling, at det er ikke noe vi driver med, men ingen bedrifter, bedrifter som ikke driver med utvikling, dem dør jo. Utvikling eller død. Alle bedrifter driver jo med utvikling, men de tenker ikke på det som forskning og utvikling og bare sånn naturlig evolusjon nesten.» LRV (2)

Dette viser også forskning fra litteraturen at SMB-er har som oftest ikke kostnadene til å drive med forskning i deres bedrift og at hovedfokuset ligger på DUI, derfor vil det være en økonomisk alternativ å inkludere høgskolen mer, enn hva den allerede er i dag, slik at studentene kan foreta STI på vegne av næringslivet som alle parter, vil dra nytte av. Som også Isaksen & Asheim (2008) argumenterer for at en kombinasjon av disse gir størst effekt for innovasjonsarbeidet, og som vist tidligere i oppgaven vil samarbeid også være avgjørende for innovasjonsevnen.

I Normann, et al. (2013) skrives det om hvordan alle regioner er ulike og at det derfor vil forholdene for samarbeid alltid være ulikt. Derfor må regionen selv opparbeide sin egen samhandlingsstruktur, og at tilpasning må være spesifikk, slik at regionen best mulig klarer å utnytte det samhandlings potensialet som dem har. Her er det viktig for regionen å kartlegge alle ressurser de har på det materielle, immaterielle og relasjonelle, samtidig som det også er viktig å se til andre regioner som ligger et skritt foran i det å ha en mer samhandlet region. Dette er kanskje noe Lillehammer-regionen vekst som førstelinje, i samarbeid med kommunen må bedre kartlegge. Hvordan disse samhandlingsmønstrene kan tilpasses best mulig slik at næringslivet og virkemiddelapparatet kan utnytte det potensiale som

Lillehammer-regionen har på best mulig måte. Vi velger å avslutte dette temaet med et sitat fra Skåppå (2) og hvorfor samarbeid for innovasjon er avgjørende:

«For eksempel de dagene hvor en grunder kunne sitte nedi kjellerrommet sitt og tenke ut verdens produkt og jobbe tre år med det å komme ut derfra å være vellykket, de dagene er nok forbi tror vi, så å samarbeide med andre det er vel noe av det viktigste vi gjør.» Skåppå (2)

Tema 5. utfordringer

De ulike aktørene som har blitt intervjuet ser flere utfordringer i Lillehammerregionen som påvirker både innovasjonsevne og samarbeid. Informantene ble spurt om hvilke utfordringer og mangler de ser i regionen med samarbeid og innovasjon som hovedfokus. For å svare på problemstillingen og hvilke faktorer som påvirker samarbeid og innovasjonsevne i regionen er det nødvendig å prøve å avdekke de utfordringene som kan være til hinder for at regionen får til et godt regionalt samarbeid.

Mange av informantene representerer aktører i virkemiddelapparatet og en av de største utfordringene de ser er at det er et manglende engasjement fra næringslivet når det gjelder samarbeid med andre aktører. LRV og Skåppå ser på dette som utfordrende fordi det fører til at næringslivet ikke deltar nok på møteplasser, og det blir for lite kommunikasjon og eventuelt samarbeid. Som virkemiddelaktører i regionen er de avhengige av å samarbeide og jobbe med næringslivet, og de må få med næringslivet for å få regionen til å utvikle seg. Som både Skåppå (2) og Visit Lillehammer nevner er Lillehammerregionen preget av mange bransjer med lav innovasjonsgrad som har hovedvekten av arbeidsplasser i regionen, men det er fortsatt et kompetent næringsliv som kan være med og bidra.

Det er mange faktorer som kan påvirke innovasjonsaktiviteten i en region, men særlig samarbeid ved innovasjonsprosesser med regionale aktører er viktig for å øke innovasjonsevne (Isaksen, 2013). Aasen & Amundsen (2011) mener også at innovasjon styrkes i samarbeid med andre, fordi dette bidrar til å øke kunnskapen betraktelig, som fører til bedre løsninger. Det er altså tydelig at samarbeid er viktig for å øke innovasjonsevne, og som LRV (1) nevner så er nok mange av aktørene i næringslivet også klar over dette. Aktørene fra virkemiddelapparatet har ikke oversikt over hvorvidt aktørene fra næringslivet samarbeider med hverandre, men de ønsker å finne ut hvordan næringslivet kan øke samarbeidet og kontakten mellom virkemiddelapparatet og næringslivet kan økes og bli et tettere nettverk med større grad av kunnskapsoverføring mellom aktører.

En faktor som spiller inn på hvorvidt aktører ønsker å samarbeide er den sosiale kapitalen i regionen. På bakgrunn av det som har blitt sagt så antar vi at regionen har en stor grad av individuell sosial kapital. Denne sosiale kapitalen går ut på at aktørene bruker nettverkene og regionen i hovedsak for egen vinning, og bruker plattformer til å fremme seg selv (Isaksen, 2013). Som Isaksen sier, så har aktører med denne formen for sosial kapital ofte gode økonomiske resultater, noe som er positivt for bedriftene i regionen, dersom dette er tilfelle. Aktørene fra virkemiddelapparatet er derimot mer interessert i den kollektive sosiale kapitalen, hvor næringslivet deler kunnskap, ressurser og idéer for å utvikle regionen (Isaksen, 2013). Utfordringen kan komme fra et sted i kommunikasjonen mellom aktørene på bakgrunn av de forskjellige verdiene til kollektiv og individuell sosial kapital, hvor fokuset til næringslivet er økonomisk vekst, og virkemiddelapparatet ønsker mer utvikling.

«Hvordan ser vi for oss at Lillehammer fremover da? Hva skal til for at vi får utvikling? Kanskje vi ikke vil ha vekst, det er jo også et spørsmål.» Næringsforeningen

Hansen (2009) skriver om faktorer som hindrer samhandling. Faktorene som kan være relevante til hvorfor næringslivet ikke engasjerer seg mer for regionalt samarbeid kan være kommunikasjon og konkurranse. Hansen skriver om hvordan tillit spiller inn på hvorvidt bedriften er villig til å dele kunnskap eller ikke, og at bedrifter kan få en lukket kultur hvor de ikke deler så mye av kunnskapen sin og ikke kommuniserer så mye med andre. Dette kan kanskje stemme overens med de utfordringene informantene ser med at næringslivet ikke engasjerer seg så mye. Konkurranse kan også spille inn i villigheten til å samarbeide og engasjere seg, det er kanskje vanskelig for bedriftene å investere eller legge igjen ressurser i aktiviteter som ikke gir noe økonomisk vekst, særlig i marked hvor det er høy konkurranse.

På bakgrunn av teorien om den sosiale kapitalen og Hansen, er det ikke sikkert at næringslivet ser poenget med å samarbeide med virkemiddelapparatet annet enn når de trenger hjelp, Næringsforeningen kommenterer også dette og spør om kanskje næringslivet ikke vil ha vekst. Selv om de ikke ønsker noe formelt samarbeid, er det fortsatt mange positive sider ved å dele kunnskap, møte andre aktører og være en del av et nettverk. En åpen kunnskapsallmenning er en form for nettverk hvor det ikke er noe formelt samarbeid, men at kunnskap overføres i form av at ansatte bytter arbeidsplasser, spin-off fra eksisterende bedrifter og kommunikasjon. Det er ikke gitt at regionen skal tilpasse seg og få en åpen kunnskapsallmenning, men denne formen for kunnskapsdeling får frem hvordan regionen kan

bli sterkere uten noe formelt samarbeid. Dette er noe som vil gagne alle aktørene, selv om de ikke ønsker samarbeid.

«de som bestemmer det, det er jo politikerne og kommunen, men næringslivet selv må jo også ha en drive. Og det er næringslivets ansvar at de har en drive» Næringsforeningen

Selv om virkemiddelapparatet er ivrige på å få med seg næringslivet på utviklingsprosjekter og annet samarbeid, er det næringslivet selv som må ønske å delta på det. Siden det er sannsynlig at næringslivet handler mest ut ifra egne interesser er det sannsynlig at dersom prosjektene og samarbeid ikke faller innenfor næringslivets interesseområder, så ønsker de ikke å delta. På samme måte som at møteplassene også må være relevante for at næringslivet skal delta.

Siden næringslivet styrer hvorvidt de selv ønsker å delta, blir hovedoppgaven til virkemiddelapparatet hvordan de skal klare å få med seg næringslivet på regional samhandling. Hva er næringslivets interesser, og hvordan kan virkemiddelapparatet legge opp til at de kravene som stilles blir møtt.

Selv om virkemiddelaktørene må finne ut hvordan de bedre kan nå ut til næringslivet, kan det også være faktorer som kan gjøre at næringslivet også blir mer engasjert. Sparebank1 og LRV (1) snakker om lokomotiver i regionen som driver utviklingen fremover. De mener det mangler slike lokomotiver og at dette kan være en faktor som påvirker regional utvikling og samarbeid. De beskriver lokomotivene som bedrifter som står frem og drar med seg resten av næringslivet og fremmer derfor regional samhandling og kommunikasjons-delning. Siden det mangler slike lokomotiver, må vi se på andre måter for å øke motivasjonen for samarbeid hos næringslivet.

Alle bedrifter har et nettverk av aktører og bedrifter de har kontakt med. Nettverk bygger tillit, deler kunnskap og fremmer samarbeid. Powell & Grodal (2005) sier at når samarbeidsforhold økes, øker også forpliktelsene og kunnskapsdelingen. For næringslivet er kunnskap en kjempeviktig ressurs, og mulighetene for å bruke nettverkene sine til samarbeid er gode. Basert på de fire nettverkstypene til Grabher & Powell (2004) er det store muligheter i regionen for å skape nettverk som har nytteverdi for både regionen som helhet og for næringslivet.

De uformelle nettverkene er de vi antar det er flest av i regionen, og er uformelle relasjoner som har oppstått i regionen på grunn av geografisk nærhet, at næringsaktører møtes i ulike

sammenhenger og at bedrifter snakker med hverandre. Prosjektnettverk og regionale nettverk og samhandling er de typene nettverk hvor det ligger flest muligheter i regionen. Som aktørene fra virkemiddelapparatet nevner er det mindre samarbeidsprosjekter enn ønsket, og det er derfor naturlig at de nettverkene som fremmer dette er svake. Den siste formen er forretningsnettverk og samarbeid, som foregår kun for økonomisk gevinst. Som Powell (1996) skriver, så er det å fremme seg selv gjennom samarbeidsprosjekter og i nettverk en måte bedriftene kan øke resultater på sikt. Ressursene som bedriften legger inn i slike nettverk og samarbeid er i hovedsak kunnskap, men de får også tilbake annen kunnskap. Nettverkene gjør hverandre sterkere, og bringer med seg fordeler som næringslivet ikke utnytter seg godt nok av i Lillehammer-regionen ifølge LRV, Skåppå og Sparebank1.

*«Hvor vi kunne spille opp det lokale, et næringsliv som er kompetent. Vi har arkitekter, vi har advokater ikke sant, vi har masse kompetanse, men ingen arena å vise seg frem på»
Næringsforeningen*

Dersom det ikke finnes nok arenaer for næringslivet å vise seg frem på, er det naturlig at næringslivet virker dødt, at det blir lite samarbeid og at næringslivet ikke har interesse av hva virkemiddelapparatet eller kommunen ønsker å gjennomføre av endringer i regionen. Som Skåppå (2) og Visit Lillehammer har sagt så er arbeidsplassene i regionen i hovedsak bransjer med lav innovasjonsgrad. Det er antakeligvis flere årsaker til dette, men dersom næringslivet ikke har nok arenaer å vise seg frem på, blir også ønsket for å drive innovative bedrifter i regionen mindre. Næringsforeninger mener at dette er en av de større utfordringene i regionen og hvorfor Lillehammer-regionen har mindre innovativ aktivitet i regionen enn andre.

Å bygge mer næringsareal i regionen er ressurskrevende, og etter intervjuene med LRV, Skåppå og Sparebank, og det faktum at Lillehammer-regionen er liten i forhold til storbyene er det tydelig at ressursfordeling og hvordan virkemiddelapparatet prioriterer hvem de skal jobbe med kan ha en innvirkning. Hvilke deler av næringslivet de velger brukes ressurser på, og investeringsvilje i regionen er to andre mulige utfordringer som trekkes frem av Fossekall og Skåppå (2). Vi velger å trekke utfordringen med næringsareal sammen med investeringsvilje og ressursfordeling fordi de alle har økonomiske rammer som påvirker dem.

«Samlet sett i Innlandet altså hvis du legger sammen Hedmark og Oppland så ble det startet 3700 nye bedrifter i 2019, så er det 27% av de som vi vet overlever, resten går bort. Men, det betyr at det er mye penger som forsvinner rett ut, fordi det ikke kommer en eneste

arbeidsplass, så det er jo noe med å satse på de eksisterende arbeidsplassene da» Fossekall AS

Teigen (2013) sier at etter hans forskning så er 50% av innovasjonsstyringen fra kommunenes virkemiddelapparat fokusert på utvikling av nye bedrifter, mens de resterende 50% er fokusert på å styrke det eksisterende næringslivet i kommunen. Som vi ser i Lillehammer-regionen gjennom LRV og Skåppå er det mye ressurser som brukes på nye bedrifter i form av inkubatorprogrammet til Skåppå og annen form for veiledning. Siden LRV og Skåppå har gitt uttrykk for at ressursene de har tilgjengelig gjør at de må prioritere hvem de skal samarbeide med. Som Fossekall sier her så er det svært mange nyetablerte bedrifter som ikke overlever, og at mye av ressursene fra virkemiddelaktørene derfor kan bli sløst bort. På den andre siden øker nok overlevelseshraten betraktelig når bedrifter får hjelp til å starte opp og mens de er i startfasen av bedriftens livsløp. Siden næringsareal og arenaer for næringslivet å vise seg frem på trekkes frem som utfordringer i regionen er det fortsatt noe kommunen må avgjøre om de er villige til å bruke ressurser på.

Teigen (2013) sin forskning på virkemiddelapparatets ressursbruk for innovasjonsstyring gjør at vi stiller spørsmål til hvilke muligheter kommunen har til å fokusere på både nyetablerte bedrifter og de allerede eksisterende bedriftenes innovasjonsarbeid. Ressursene kommunen har til næringsutvikling er begrenset, og Lillehammer-regionen er et små-byområde, men dersom virkemiddelapparatet i samarbeid med byplanleggere og næringslivet klarer å både tilby hjelp til de nyetablerte bedriftene og ha mulighet til å møte noen av kravene om mer næringsareal kan dette påvirke næringsutviklingen i større grad enn et mer ensidig fokus.

Som Skåppå (2) nevner i intervjuet sitt, og Sparebank1 også har noen tanker om, så er investeringsvilje og tilgang på kapital i regionen en utfordring. Skåppå (2) sier at mye av den kapitalen som er i regionen ikke egnes til å investere i innovative bedrifter. Sparebank1 Gudbrandsdalen er en lokal bank, og er derfor ute etter å øke porteføljen sin med lokale aktører, og kan bidra til finansiering for kundene sine. Som Sparebank1 sier, bør lokale aktører foretrekke dem som bank, fordi de er regionale, og bruker mye av overskuddet sitt i regionen. Sparebank1 og Skåppå har sammen startet et fond for grønn vekst, som skal investeres i bærekraft-prosjekter og bærekraftige bedrifter.

Grønn vekst fondet kan bidra til å løse utfordringen med investeringskapital i regionen, men det er ikke all innovasjonsaktivitet som kan knyttes direkte til bærekraft, og selv om det er mye penger som kan brukes til investeringer i lokale bedrifter, vil det nok også kreve at andre

investorer legger inn penger i regionen dersom regionen skal få til betydelig vekst og utvikling.

Regionale Innovasjonssystemer (RIS) i form av klynger og samlokaliseringer nevnes av både LRV (1) og Næringsforeningen, men ikke som en reell mulighet i regionen. Snowball klyngen som har eksistert i regionen tidligere var en klynge for næringsutvikling i reiselivsbransjen. LRV (1) og Visit Lillehammer nevner begge Snowball klyngen som noe som hadde positiv effekt for de som var involvert. Effekten av regionale innovasjonssystemer bidrar til å styrke regionen som helhet ved å spille på regionale konkurransefortrinn som stiller regionen i en sterkere posisjon. Kunnskapsdeling og mobilisering av ressurser er også viktige faktorer som bidrar til å styrke innovasjonsgraden i regioner med velfungerende RIS (Isaksen et al, 2019). Selv om klynger ikke er noe LRV ser på som en reell mulighet, er RIS og fordelene vellykkede RIS bringer med seg noe som kan bidra til å håndtere flere av utfordringene informantene ser i regionen.

«hvis man sammenligner det med andre regioner, næringslivet er en, og vi ser det på alle statistikkene, når vi, når du ser på utdelingen fra Innovasjon Norge, men også SIVA sin inkubator og næringsliv program da er jo, er det veldig lite trafikk fra Lillehammer» Skåppå (2)

Skåppå (2) sier at næringslivet i Lillehammer er dårlige på å bruke virkemiddelapparatet. Skåppå (2) kommenterer også at det er lite innovasjonsaktivitet i regionen som er årsaken til at Innovasjon Norge gir ut lite penger i regionen. Noe av grunnen til dette forklarer de med at det er mange sektorer med lav innovasjonsgrad og derfor lite aktivitet. LRV (2) sier også at næringslivet kun bruker virkemiddelapparatet dersom det er noe de trenger hjelp med, og at samarbeid i større grad kanskje vil øke innsatsen fra begge sider. LRV (2) sier også at en av utfordringene med virkemiddelapparatet i regionen er at det er for mange aktører, så næringslivet vet ikke hvem de skal kontakte. Dette kan også være med på å forklare hvorfor næringslivet i regionen er dårlige på å bruke virkemiddelapparatet. LRV (2) sier at virkemiddelapparatet burde hatt en felles portal å kontakte for alle aktørene i virkemiddelapparatet, som videre henviser næringslivet til aktøren de trenger.

Det er mulig at kommunikasjonen mellom virkemiddelapparatet og næringslivet gjør at virkemiddelapparatet oppfattes som komplisert, dette er i så fall noe virkemiddelapparatet må ta til seg, og finne en løsning for å fremstå som mindre kompliserte. Poenget til Skåppå (2) med at lav innovasjonsgrad i regionen påvirker bruken av virkemiddelapparatet kan også ha noe hold, når vi ser på statistikk over arbeidsplassene i Lillehammer. Reiseliv dominerer, mens kommunale arbeidsplasser tar opp mange av de resterende arbeidsplassene. Reiselivet kan være innovativt, men for at virkemiddelapparatet skal kunne drive med næringsutvikling og styrke innovasjonsevnen i regionen, kan ikke alle arbeidsplassene fra næringslivet være reiselivsrelatert.

Konklusjon

Målet med denne studien var å få en bredere forståelse av virkemiddelapparatets effekt, og hvorvidt det finnes regionalt samarbeid og hvilke faktorer som påvirker samhandling og innovasjonsevne i regionen. På bakgrunn av dette formulerte vi problemstillingen «*Hvilke faktorer kan bidra til å øke samhandling og innovasjonsevne i Lillehammerregionen?*». Videre formulerte vi forskningsspørsmål som skal hjelpe med å svare på denne problemstillingen.

1. Hvordan brukes møteplassene i regionen, og hvilke oppfatninger har næringslivet og virkemiddelapparatet av disse?
2. Hvilke felles interesser kan føre til økt samhandling mellom næringsliv og virkemiddelapparatet?
3. Hvilke utfordringer har Lillehammer-regionen for utvikling og samhandling?

For å konkludere studien ser vi på forskningsspørsmålene og prøver å svare på disse, før svarene skal kobles sammen for å kunne svare på problemstillingen. Den tematiske analysen og det teoretiske utgangspunktet vil bli knyttet opp mot de aktuelle forskningsspørsmålene, for å kunne svare best mulig på de spørsmålene vi har stilt. Teorigrunnlaget dekker flere deler av forskningen på regionalt samarbeid, innovasjonspolitik og virkemiddelapparatet. Dataen vi har samlet inn kommer fra flere aktører fra virkemiddelapparatet, og noen næringslivsbedrifter. Vi hadde et ønske om å få tak i flere næringslivsbedrifter, men vi har prøvd å være så nyanserte som mulig med datagrunnlaget vi har. Ved å intervju relevante aktører i regionen har vi fått refleksjoner på hvordan Lillehammer-regionen er, og hvilke utfordringer som står i veien for samhandling og innovasjonsevne i regionen.

Lillehammer-regionen har lenge vært en turistdestinasjon både vinter og sommer, og har et arbeidsmarked som er preget dette. Reiselivet og offentlige arbeidsplasser dekker store deler av arbeidsmarkedet, utover dette så finnes det et næringsliv, men det inntrykket vi har fått er at dette næringslivet virker litt usynlig. Aktørene i virkemiddelapparatet gir uttrykk for at de i større grad ønsker å samarbeide med næringslivet, og på vegne av næringslivet sier næringsforeningen at det er et behov for å bli mer synlige.

Forskningsspørsmål 1.

Det eksisterer allerede flere møteplasser i regionen, og det uttrykkes at det er både et ønske og behov for disse møteplassene. Forskningsspørsmålet er todelt, og vi ser på både hvordan møteplassene fungerer, og hvilke meninger informantene våre har om møteplassene. Det er mange ulike teorier vi kan koble opp mot møteplasser. Aasen & Amundsen (2011) skriver om møteplasser som en samlingsarena hvor aktører og bedrifter kan møtes og skaper relasjoner, deler informasjon, og at det kan bli et springbrett for samarbeid, Regionale innovasjonssystemer og nettverk. For bedrifter er kunnskap en svært viktig ressurs, og det er derfor viktig at de har god tilgang på ekstern kunnskap for å kunne utvikle seg og løse problemer som oppstår. Johannisson, et al. (2002) skriver om kunnskapsdeling på tvers av bransjer og koblingen mot akademia som en svært viktig kunnskapskilde, og at møteplasser kan være med å stimulere dette kunnskapsbehovet.

De eksisterende møteplassene i regionen som nevnes flest ganger er HubPub, frokostmøtene til Næringsforeningen og snowball konferansen. Snowball konferansen foregår en gang i året, og vil derfor ikke kunne få den ønskede effekten av en møteplass på samme måte som HubPub og frokostmøtene har mulighet til. De mer jevnlig møtene er viktige fordi de skaper relasjonene i regionen og jevnlig kommunikasjon mellom aktører. LRV (1) nevner at møteplassene var gode før, men på grunn av pandemien har de mistet litt momentum og må jobbe for å få møteplassene tilbake til der de var før pandemien. Næringsforeningen er også enige at pandemien har påvirket møteplassene og at det kommer til å kreve en innsats for å få møteplassene til å fungere godt igjen.

Det er en generell enighet blant informantene at møteplassene i regionen ikke er bra nok. Det finnes nok møteplasser i regionen, men en av de største utfordringene er å engasjere publikum nok til å delta. Noen av problemstillingene her er at de ikke har riktige temaer, og at næringslivet kan være for opptatt med seg selv til at de ser behovet for å delta. På bakgrunn av teorien som er samlet inn er det naturlig å trekke en slutning om at møteplasser er positivt, på bakgrunn av mulighetene for kunnskapsheving i regionen og mulighetene for å finne samarbeidspartnere gjennom disse møteplassene. Virkemiddelaktørene vi har intervjuet er alle enige om at det viktigste med møteplassene er å få næringslivet til å delta, men at dette også er den største utfordringen. Møteplassene fungerer ikke optimalt når det ikke er god deltakelse fra næringslivet. Som både LRV og næringsforeningen sier kan de arrangere så mange møteplasser de vil, men allikevel er de avhengige av at næringslivet møter opp for at

møtene skal være til nytte. Det er også viktig at næringslivet er engasjerte, gir gode tilbakemeldinger på møteplassene og kommer med forslag til hvilke temaer møtene burde ha. Det kommer frem at det kun er næringslivet som vet hvilke interesser de selv har, og at dette gjør det vanskelig for arrangørene av møteplassene når de ikke vet hvilke temaer som er mest relevante.

Vi har fått inntrykk av at relasjonene mellom virkemiddelapparatet og næringslivet er gode, men at det mangler litt på det som relaterer seg til kommunikasjon, særlig i sammenheng med møteplassene i regionen. Virkemiddelaktørene og næringsforeningen jobber aktivt med å få på plass møteplasser, og de fungerer relativt bra til relasjonsbygging og noe kommunikasjons-delning. Vi får videre et inntrykk av at møteplassene i regionen ikke fungerer så godt som en arena for å finne samarbeidspartnere, og at det ikke er god nok deltakelse fra næringslivet. Det må være et mål for virkemiddelaktørene å forbedre kommunikasjonen med næringslivet, for å følge med på hva bedriftene er opptatt av. Som LRV (2) sier i intervjuet sitt, så er arrangører av møteplassene nødt til å spisse temaene på møteplassene slik at de er tilpasset en spesifikk målgruppe. Det er umulig å nå alle til enhver tid, men det er viktig å sørge for at flest mulig bedrifter stiller på møteplassene slik at de kan fungere best mulig. Dersom møteplassene får tilstrekkelig oppmøte fra næringslivet, vil møtene også kanskje få den ønskede effekten av disse møteplassene. Større grad av kunnskapsdeling, relasjonsbygging, og at virkemiddelapparatet og næringslivet får kommunisert med hverandre, som videre øker mulighetene for samarbeid mellom virkemiddel og næringsliv i regionen.

For å skape et økt engasjement blant næringslivet, tror vi det vil være viktig basert på funn gjennom intervju og teori, at virkemiddelapparatet i samarbeid med andre relevante aktører, må fremme møteplasser som noe som næringslivet ser det verdt å bruke tiden sin på. Ved at den tiden og ressursene som bedriftene gir til møteplassene, burde de få igjen økt kunnskap og erfaringer i temaer som de ser på som relevante for deres bedrift. Derfor mener vi det vil være nyttig å skape møteplasser som er mer tilspisset etter bransje, for at det skal treffe bedre og engasjementet forhåpentligvis øke.

Dette vil jo også bety at det blir mindre muligheter for samarbeid på tvers av bransjene, men vi tror at det vil være nyttig å starte med møteplasser tilpasset enkelte bransjer, for å fremme engasjementet. Før arrangører etablerer møteplasser på tvers av bransjene. Her vil det også som Johnstad og Hauge (2009) skrev, være viktig at sosiale ledere kan stå frem og være

inspirasjon for andre til å delta. Næringslivet trenger enkeltindivider som kan være med på å trekke frem møteplasser som noe attraktivt for næringslivet, dette handler igjen om at disse ildsjelene i samarbeid med næringsliv og virkemiddelapparat kan bidra til å motivere og skape lyst blant næringslivet til et samspill for at møteplassene skal opprettholdes og driftes, og oppmøte er i større grad enn hva det allerede er. Det ved å ha møteplasser for spesifikke bransjer var også noe Johannisson, et al. (2002) så på som viktig for næringslivet til å forsterke sin tilgang til informasjon og at bedriftene som er deltakende kunne dele erfaringer mellom andre bedrifter i samme bransje og ta dette med seg videre inn i egen bedrift. Her vil det også være en god ide om slike møteplasser blir realisert, at høgskolen med mye relevant kunnskap til ulike bransjer i næringslivet, kan trekkes inn til å være deltakende i enkelte tilfeller for å få innblikk fra academia, inn i møteplassene.

Forskningsspørsmål 2.

Da vi formulerte forskningsspørsmålet så vi for oss at særlig næringslivet ikke ønsker å samarbeide dersom det ikke er noe å tjene på det, om det er økonomiske resultater eller andre fordeler. For næringslivet er det gitt at de ikke ønsker å bruke ressurser på noe som ikke gir et fortrinn, mens virkemiddelapparatet sin hovedoppgave er å fremme samarbeid og utvikling i regionen. På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget er regionalt samarbeid noe som bidrar til å øke innovasjonsevne og fremmer regional utvikling. Derfor styrker regionalt samarbeid regionen som en helhet, men enkeltprosjekter kan fortsatt gi større fortrinn for de bedriftene som deltar. Samarbeidsprosjekter mellom næringsliv og virkemiddelapparat, gjerne også med høgskolen er en av de beste måtene å styrke regionens innovasjonsevne. Siden det kommer frem i intervjuene våre at det ikke er like mye samarbeid som virkemiddelapparatet skulle ønske, ser vi det som svært relevant og prøve å finne noen felles interesser som kan være et utgangspunkt for å få til mer samarbeid. Utfordringen med å svare på dette spørsmålet er at vi gjerne skulle intervjuet flere næringslivsbedrifter, men vi har fortsatt fått en generell idé av hva næringslivets interesser er, uten at dette kan generaliseres for mye.

På bakgrunn av de intervjuene vi har gjennomført ser vi at virkemiddelaktørene oppfatter næringslivet som lite engasjert og mest opptatt av seg selv. Og som vi har diskutert kan dette komme av at næringslivet i Lillehammer i stor grad har mest individuell sosial kapital. Individuell sosial kapital er ikke noe som hemmer samarbeid nødvendigvis, men samarbeid må gjennomføres av andre grunner enn for regionen som helhet. Dersom samarbeid viser seg

å være lønnsomt for næringslivets bedrifter og at dette gir dem en bedre posisjon i regionen vil samarbeid være aktuelt for dem. Dersom samarbeid ikke gir noen klare fordeler, vil ikke næringslivet være interessert i å samarbeide. Det er derfor viktig å prøve å avdekke hvilke interesser næringslivet har, slik at virkemiddelapparatet kan rette sine samarbeidsprosjekter mot det næringslivet ønsker.

Virkemiddelaktørene i regionen ønsker å samarbeide i større grad med næringslivet. LRV og Skåppå jobber tett med mange bedrifter, men som de sier selv er mye av dette arbeidet rettet mot nyetablerte bedrifter. Som de sier selv, må de prioritere hvordan de skal fordele ressurser og hvem de skal jobbe med. Næringsforeningen er noe kritisk til dette å prioritere de nyetablerte bedriftene, siden nyetablerte bedrifter har veldig lav overlevelsesrate.

Næringsforeningen mener derfor at det er mye ressurser som kunne blitt brukt bedre på allerede etablerte bedrifter og at dette vil skape mer verdi for regionen. Det er klart at førstelinjetjenestene til LRV og deretter Skåppå sitt inkubator-prosjekt vil øke mulighetene for nyetablerte bedrifter til å overleve, men som næringsforeningen poengterer er det også viktig å bygge opp om eksisterende næringsliv. Det næringsforeningen ønsker er flere arenaer hvor møteplassene kan spille opp det eksisterende næringslivet i regionen, dette er noe de sier på vegne av de næringslivsbedriftene de har kontakt med, så det er nok et tydelig ønske. Å bygge ut næringsareal er ressurskrevende, og LRV er klare over at dette er et behov i regionen. Som flere av informantene våre nevner så er regionen preget av et næringsliv med lav innovasjonsgrad, noe som øker behovet for å kunne spille frem de bedriftene som er innovative. Sparebank1 mener det er veldig viktig å skape verdi og arbeidsplasser i regionen, og da kanskje særlig arbeidsplasser som faller utenfor de tradisjonelle arbeidsplassene i regionen.

Både næringslivet og virkemiddelapparatet har et ønske om å lykkes, og at regionen skal være innovativ med et variert næringsliv. Regionen har en sterk reiselivsnæring, og det er denne næringen som blir mest synlig. Næringsforeningen har et sterkt ønske om at næringslivet i regionen også skal kunne bli mer synlige. Det er også viktig for virkemiddelaktørene at næringslivet blir mer aktive og synlige, og denne mangelen i regionen kan åpne for samarbeid potensiale. For å styrke næringslivet som blir usynlig under reiselivet kan føre til at det blir flere arbeidsplasser i regionen og kan bidra med å løse utfordringen med befolkningsvekst som både LRV og Sparebank 1 har kommentert at er veldig kritisk. Uten befolkningsvekst har ikke en region noe rom for å vokse, men for at folk skal flytte til

regionen, flytte tilbake til regionen eller bli igjen etter endt studietid så trenger næringslivet et mer variert jobbmarked. Det er mange arbeidsplasser i reiselivssektoren og i det kommunale, men det må også skapes merverdi og arbeidsplasser i næringslivet.

Forskningsspørsmål 3.

For å avdekke hvilke faktorer som påvirker innovasjonsevne og samhandling i Lillehammer-regionen er utfordringene svært interessante fordi de kan avdekke mangler i regionen, og gir et inntrykk av hva regionen må jobbe med for å kunne øke innovasjonsevne og samarbeidsevne. Gjennom intervjuprosessen ble det tydelig at det er en del utfordringer i regionen, men at det er flere av disse utfordringene som informantene ikke helt forstår seg på. De forskjellige utfordringene vi har avdekket dekkes av forskjellige teoretiske perspektiver, og vi har koblet noen av utfordringene sammen, da det tyder på at de er koblet til hverandre og kanskje bare er ulike syn på samme problemstilling.

Den første utfordringen vi nevner i diskusjonsdelen er at det er manglende engasjement fra næringslivet. Som nevnt tidligere er det ikke nødvendigvis kun manglende initiativ fra næringslivet som er utfordringen her, det er også en utfordring å finne de felles interessene mellom næringslivet og virkemiddelaktørene for at de skal kunne møtes, samarbeide og dele kunnskap. De felles interessene er viktige fordi den individuelle sosiale kapitalen står sterkt i regionen. Dersom virkemiddelaktørene klarer å avdekke interessene til næringslivet, vil det også bli enklere å starte samarbeidsprosjekter og tilrettelegge for innovativt arbeid. Og her vil det bli viktig at virkemiddelaktørene kan bli mer aktive på å oppsøke bedrifter mer enn de besøk de allerede gjør i samarbeid med kommune og ordfører. LRV sier de har vanskeligheter for å nå alle henvendelser siden de kun er 5-6 ansatte, men vi tror det ville vært en ide og sette av enkelte dager i løp av måneden til å oppsøke næringslivet, snakke med dem og virke engasjert i deres arbeid for at engasjementet fra dem skal være gjensidig for å bidra i utviklingen av regionen, gjennom samarbeid og møteplasser.

Om virkemiddelaktørene har vanskeligheter med å være engasjert i næringslivet som uttrykket gjennom intervjuer, kan virkemiddelapparatet ikke forvente at næringslivet er engasjert i de samarbeid og møteplasser som blir foreslått gjennom korte møter. Men dette blir igjen et spørsmål om tid og ressurser på hvordan virkemiddelaktørene velger å bruke sin tid og kunnskap ut mot næringslivet, når de kanskje allerede har nok med henvendelser og eksisterende prosjekter/samarbeid.

Dette er også noe som næringsforeningen uttrykket ved at de savnet et vertskap (kommune) som kan gå i bresjen, for at det skapes økt dynamikk i næringslivet. Her mener næringsforeningen at de ønsker at kommunen i samarbeid med næringsliv blir bedre på å kommunisere seg imellom slik at det skapes felles forståelse for hva de ulike ønsker, og hvordan de kan gå sammen for å utvikle Lillehammer-regionen til et enda mer attraktivt marked. Enkelte informantene som LRV og Sparebank 1, mener at det er mangler på lokomotiv bedrifter som kan stå i front og dra utviklingen i regionen. Men igjen viser også forskning fra Johannisson, et al (2002) på næringslivet i mindre byer, at små bedrifter har et mye tettere nettverk, som igjen kan gi et konkurransefortrinn fordi disse tette nettverkene av småbedrifter kan samlet løfte opp resten av næringslivet, gjennom å dele den informasjonen de har til andre bedrifter, som kanskje ikke er delaktig i ulike nettverk. Så basert på deres forskning, vil det kanskje ikke være behov for noen store lokomotiv bedrifter som drar resten av næringslivet, men at alle disse små kan engasjeres til å jobbe enda tettere sammen for å utvikle næringslivet i Lillehammer-regionen.

Som LRV nevner så er det mange av bedriftene i næringslivet som ikke ser poenget med å samarbeide eller jobbe med innovasjonsarbeid. Dette er en utfordring for virkemiddelapparatet som helst ønsker å øke samarbeidet i regionen og jobbe med innovasjon. Dette er også en utfordring hvor virkemiddelapparatet er nødt til å ta hensyn til den sosiale kapitalen i regionen. Som Hansen (2009) skriver er det faktorer som hindrer innovasjonsarbeid. Tillit spiller en viktig rolle i samarbeid, og de regionale nettverkene bør være sterke for at samarbeid skal kunne ha noen reell effekt. Som nevnt i diskusjonen er ikke samarbeid den eneste måten å styrke den regionale innovasjonsevnen på, siden næringslivet også kan bruke nettverkene som kanal for kunnskapsdeling uten noe formelt samarbeid.

Fordi det ikke er så mye samarbeid i regionen som virkemiddelaktørene ønsker, har de sagt at de skulle ønske seg noen lokomotiver i næringslivet. Dersom det fantes slike lokomotiver, kunne de dra med seg resten av næringslivet på samarbeidsprosjekter og det ville vært enklere å få en regional utvikling på sikt. Som nevnt i diskusjonen er det ingen slike lokomotiver i regionen, og derfor må aktørene i regionen prøve å finne måter å utnytte nettverkene sine til å gjøre opp for den drivkraften som mangler.

Som nevnt i forskningsspørsmål 2 så er det en utfordring for virkemiddelaktørene å nå alle i næringslivet, hvordan de skal fordele ressursene sine og hvordan de skal jobbe med bedrifter. Næringsforeningen synes at virkemiddelapparatet burde bruke mindre ressurser på

nyetablerte bedrifter, og heller rette disse ressursene mot de allerede eksisterende bedriftene og styrke det eksisterende næringslivet. Næringsforeningen ønsker mer næringsareal og arenaer hvor næringslivet kan vise seg fram. Som Teigen (2013) skriver så er kommunenes innovasjonspolitikkk splittet på hvordan de skal fordele ressurser, halvparten av kommunene prioriterer nyetablerte bedrifter og den resterende halvparten av kommunene prioriterer det eksisterende næringslivet. På bakgrunn av tjenestene LRV og Skåppå tilbyr er fokuset mer rettet mot nyetablerte bedrifter, mens næringsforeningen og antakelig resten av næringslivet ønsker at de heller skal fokusere på det eksisterende næringslivet.

Sparebank1 og Skåppå (2) snakker i intervjuene sine om investeringsvilje og kapital i regionen. Det er en utfordring at det er lav investeringsvilje og at kapitalen i regionen ikke egnes til å investere i næringslivet. Innovasjon og regionalt samarbeid krever kapital for å finansieres, og det er utfordrende å skape verdi uten ressurser. Siden vi har forstått det som at næringslivet i regionen er drevet av interne interesser, ser vi det som vanskelig å øke investeringsviljen i regionen. Grønn Vekst fondet til Sparebank1 og Skåppå vil være til hjelp for investeringsevnen, og det vil på sikt kunne bidra til å finansiere grønne bedrifters utvikling i regionen. Dette fondet vil dekke et stort gap i regionen, men det er sannsynlig at dersom regionen som helhet skal få et bredt regionalt samarbeid så holder det ikke med kun dette fondet. Som Sparebank1 sier så må regionen selge seg selv til bedrifter og prøve å flytte næringer til regionen. Mange bedriftseiere har hytte i regionen, og dette er noe Sparebank 1 mener kommune og virkemiddelapparat burde prøve å dra nytte av.

Den siste utfordringen er bruken av virkemiddelapparatet i regionen. Som Skåppå 2 sier er det veldig lite trafikk i Lillehammer-regionen sammenlignet med regionene i umiddelbar nærhet. På bakgrunn av Teigen (2013) sin forskning på hvordan kommuner styrer sin innovasjonspolitikkk skjønner vi at det er mange bedrifter som ikke trenger å bruke virkemiddelapparatet når de allerede er etablerte i regionen. Det som er utfordrende, er at det er lite søknader til Innovasjon Norge som er et tydelig tegn på at det er lite innovasjonsaktivitet i regionen. Som Visit Lillehammer og Skåppå nevner er mange av arbeidsplassene i regionen i sektorer med lav innovasjonsgrad, og det er derfor naturlig at det er lite innovasjonsaktivitet. For regional utvikling, utfordringene med befolkningsvekst og næringslivet i regionen er dette en utfordring som må tas tak i. Her må både virkemiddelaktørene og næringslivet finne løsninger på hvordan de kan samarbeide om å øke

innovasjonsaktiviteten i regionen. Virkemiddelaktørene må kunne legge til rette for at næringslivet kan drive med innovasjonsarbeid, og næringslivet må kommunisere sine behov.

Utfordringene i regionen er noe som direkte hindrer samarbeid og innovasjonsaktivitet. Vi ser at utfordringer kan knyttes sammen og at ulike perspektiver fører til næringslivet og virkemiddelaktørene ser litt omvendt på utfordringene. I noen tilfeller virker det som at næringslivet og virkemiddelaktørene skylder på hverandre for problemer som har oppstått på grunn av dårlig kommunikasjon. Kommunikasjonen i seg selv er jo en utfordring da virkemiddelaktørene føler at de ikke har nok kunnskap om næringslivets interesser, mens Næringsforeningen på vegne av næringslivet ikke føler de har noen reell påvirkningskraft dersom utviklingsprosjekter og agendaen for møter allerede er satt. Det er tydelig at intensjonene til virkemiddelaktørene er gode, og at de ønsker utvikling og å skape en innovativ region. Problemene som oppstår er i hovedsak basert på dårlig kommunikasjon eller at virkemiddelaktørene og næringslivet ikke klarer å finne felles interesseområder, som ender opp med at de jobber litt mot hverandre.

Problemstilling

«Hvilke faktorer kan bidra til å øke samhandling og innovasjonsevne i Lillehammer-regionen?» For å svare på denne problemstillingen har vi studert virkemiddelaktører i regionen og noen næringslivsbedrifter. Forskningsspørsmålene som er formulert skal hjelpe med å svare på problemstillingen, og det har derfor blitt lagt vekt på møteplasser, samarbeid og utfordringer som også utgjorde en viktig del av den tematiske analysen. Lillehammer-regionen er en liten region på Innlandet, men har en stor reiselivsnæring og er sentralt plassert mellom Trondheim og Oslo, og har derfor mange muligheter. Etter samtaler med virkemiddelaktører og deler av næringslivet i regionen, er det tydelig at de ikke utnytter de mulighetene regionen har godt nok. Det er et stort ønske fra virkemiddelaktørene å få til mer regionalt samarbeid, øke innovasjonsevne og utvikling i regionen. Fra næringslivets side ser vi at deres interesser ikke samsvarer helt med virkemiddelapparatet, og de føler at virkemiddelaktørene overser næringslivets interesser når det gjelder innovasjon og samhandling.

For å finne faktorene som kan bidra til å øke samhandling i regionen, vil vi knytte de direkte til forskningsspørsmålene. Resultatene fra analysen ga oss mengder med data på

møteplassene i regionen, interessene til intervjuobjektene og utfordringene i regionen. Det er derfor naturlig å se på de faktorene som er avdekket.

Møteplassene i regionen er ikke gode nok. Det er felles enighet blant intervjuobjektene våre at de ikke fungerer så godt som de selv ønsker, og at det er viktig å jobbe med å forbedre møteplassene. De møteplassene som eksisterer i regionen har mulighet til å ha en reell påvirkningskraft for regionalt samarbeid og innovasjon, men det blir ikke utnyttet godt nok av flere årsaker. Oppmøte fra næringslivet er veldig viktig for at møteplassene skal ha noen reell effekt, og dette er en av de store utfordringene som arrangørene av disse møteplassene har. Møteplassene som finnes fungerer til kommunikasjons-deling og relasjonsbygging, men vi ser at de ikke fungerer til å skape samarbeid, og at det er lavere oppmøte fra næringslivet enn ønsket. For at møteplassene skal være en faktor som kan påvirke regionalt samarbeid og øke innovasjonsevne i regionen, må de forbedres slik at de fremmer samarbeid mellom relevante bedrifter, temaene for møteplassene må bli mer tilspisset disse bransjene, og virkemiddelaktørene må legge til rette for at de kan støtte opp om samarbeidene som oppstår på disse møteplassene.

En av de store utfordringene i regionen er virkemiddelapparatet og næringslivets interesser. Vi har avdekket at disse interessene ikke er samsvarende, og at dette i stor grad hindrer samarbeid mellom partene. Næringslivet vil alltid ha interesse over økonomisk vekst, og Virkemiddelaktørene ønsker økt næringsutvikling og vekst. Som vi ser det, er ikke utfordringen her at det ikke finnes felles interesser mellom virkemiddelaktørene og næringslivet, men at de fokuserer på forskjellige interesser. Vekst-prosjekter og andre prosjekter som kan gi økonomisk vekst til regionen og enkeltbedrifter burde være av interesse for både næringsliv og virkemiddelaktører. Det er tydelig at noe påvirker slik at virkemiddelapparatet ikke klarer å fremme slikt samarbeid godt nok, og det kan være flere årsaker til dette. Bransjer med lav innovasjonsgrad, at næringslivet ikke ønsker å ta noe risiko og heller fokuserer på seg selv, at prosjektene virkemiddelaktørene prøver å få på plass ikke samsvarer med næringslivets interesser kan være noen av årsakene til dette. Dersom næringsliv og virkemiddelapparat kan møtes og avdekke hvilke felles interesser de har, vil også mulighetene for samarbeid øke.

Mange av de utfordringene som vi har funnet i denne studien, er direkte knyttet til samarbeid og innovasjonsevne i regionen. Dersom virkemiddelaktørene og næringslivet klarer å løse disse utfordringene så vil terskelen for samarbeid bli lavere. Engasjement fra næringslivet er

noe virkemiddelapparatet i enighet ser på som et stort problem, men som næringsforeningen sier er det ikke sikkert at virkemiddelaktørene treffer på de interesseområdene som næringslivet har. Det kreves fortsatt et engasjement fra næringslivet for å få til samarbeid med virkemiddelaktørene, og dersom virkemiddelaktørene ikke er godt nok kjent med næringslivets interesser er det både næringslivets og virkemiddelaktørenes jobb å få kommunisert dette på en god måte.

Ressursfordelingen til virkemiddelapparatet er noe næringsforeningen er kritisk til, og det kan være et viktig poeng å ta med seg. De bruker mye ressurser på nyetablerte bedrifter, med en usikkerhet i om de kommer til å overleve, noe Næringsforeningen ser på som sløsing av ressurser. Denne formen for innovasjonspolitikken er dekket i Teigen (2013) sin forskning, men dersom det etablerte næringslivet mener at dette er dårlig bruk av ressurser, er det mulig at virkemiddelapparatet skal vurdere hvor mye av sine ressurser de skal legge, i de nyetablerte bedriftene. Virkemiddelaktørene i regionen har begrensede ressurser, og det vil alltid være mange som trenger hjelp, hvordan disse ressursene skal fordeles og hvem som skal prioriteres er en oppgave for virkemiddelaktørene, men når næringslivet kommenterer at ressursene brukes feil i dag, er det en mulighet at dersom virkemiddelapparatet bruker ressursene på det etablerte næringslivet så kan disse ressursene brukes til å fremme samarbeid og innovasjon.

Selv om ressursfordelingen er et poeng som Næringsforeningen trekker frem, er det ikke sikkert at dette vil ha noe umiddelbar effekt i regionen. Næringslivet i regionen er dårlige på å benytte seg av næringslivet, og søknadstallene til Innovasjon Norge er veldig lave. Derfor deles det også ut lite penger til innovasjonsprosjekter i regionen. Vi har ikke funnet noen tydelig årsak til hvorfor det er så lite innovasjonsarbeid blant næringslivet, men som Skåppå og Visit Lillehammer sier, og når vi ser på tall på arbeidsplassene i regionen, er de i hovedsak kommunale arbeidsplasser og reiselivsbedrifter. Reiselivet kan definitivt være innovative, men dette blir i større grad rettet mot destinasjonsutvikling og grønn vekst. Mer «tradisjonelle» innovasjonsprosjekter blir det derfor mindre av, men dette kan også komme av at det er mange færre arbeidsplasser i det tradisjonelle næringslivet.

På bakgrunn av utfordringene i regionen, hvordan møteplassene brukes og hvilke interesser både virkemiddelaktørene og næringslivet har ser vi at Lillehammer-regionen har et stort potensial for forbedring. Virkemiddelaktørene har gode intensjoner og ønsker kun det beste for regionen gjennom mer regional samhandling og innovasjonsprosjekter. Utfordringene kommer i møte mellom virkemiddelaktørene og næringslivet, hvor det er tydelig at

kommunikasjonen mellom partene ikke fungerer slik det skal. Det er gode relasjoner i regionen, men det er fortsatt ikke nok til å få på plass mer regionalt samarbeid. Vi ser at møteplassene i regionen ikke utnyttes godt nok, og de klarer ikke å trekke til seg nok næringsbedrifter. Kommunikasjon og kunnskapsdeling står sterkt i det teoretiske grunnlaget til denne studien, og det har også blitt tydeliggjort hvor viktig det er for å få til regionalt samarbeid og innovasjon.

Implikasjoner for forskning

På bakgrunn av den eksisterende litteraturen om regional samhandling, innovasjon og innovasjonspolitikkk ser vi at mange av funnene våre støttes av litteraturen. Mangler og utfordringer i regionen, særlig på kunnskapsdeling og kommunikasjon hindrer Lillehammerregionen fra å være så innovative som de ønsker. Dette samsvarer med mye av den eksisterende forskningen på feltet, og dermed ser vi at dette også kan stemme i Lillehammerregionen. I tillegg har vi prøvd å dekke et kunnskapshull da det er lite forskning på regionalt samarbeid i småbyregioner, og særlig caseregionen spesifikt. Formålet med undersøkelsen var aldri å etablere noen ny teori eller bryte vekk fra den eksisterende teorien, men heller å finne bevis på at eksisterende teori har medhold fra virkeligheten.

Styrker og svakheter ved egen forskning

Det er mange måter en slik studie kunne blitt gjennomført på, både kvantitativt og kvalitativt, og med en blanding for å få et enda bedre blikk på regionen som helhet. Den største svakheten ved studien er at det burde vært flere informanter, særlig fra næringslivet for å få en bedre forståelse av hva næringslivets behov og ønsker er, siden dette ble en av de gjennomgående utfordringene til regionen. Vi har dekket de viktigste virkemiddelaktørene i regionen og mener at denne delen av studien er godt dekket. Utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene har også et forbedringspotensial og vi burde brukt lenger tid på å revidere og sørge for at alle temaer vi ønsket å få innspill på ble godt nok dekket. Oppsummert er vi fortsatt fornøyde med dataen som ble innsamlet og at dersom denne masteroppgaven blir lest av virkemiddelaktørene i regionen vil mange av de utfordringene de har bli satt lys på, og vil kunne være til hjelp.

Videre forskning

I avslutning av konklusjonen velger vi å inkludere forslag til videre forskning, hvor vi ser implikasjoner for fremtiden og at denne studien vi nå har gjennomført kan føre til nye spørsmål som senere forskning burde besvare, for at det skal være et tydeligere svar til samhandling og innovasjonsevne som faktorer for utvikling av Lillehammer-regionen. Kvalitative forskningsintervju falt som det riktige valget for oss i denne studien, ettersom vi ønsket å få utdypende svar fra virkemiddelaktører og næringslivet. Men det at studien trekker fram to ulike deler av et næringsliv med fem informanter under hver bransje kan være en svakhet med tanke på generalisering, da spesielt fra næringslivet sin side.

Om det vil bli aktuelt å forske videre på det som er presentert i denne studien, vil vi nok råde til at fremtidig forskning inkluderer en større del av næringslivet, kanskje gjennom en kvantitativ studie som trekker frem næringslivet sine meninger i større grad og henter informasjon fra alle ulike bransjer som dekker næringslivet i Lillehammer-regionen. For selv om næringslivet består mye av varehandel og reiseliv, finnes det også andre næringer hvor innovasjonspotensiale er stort og meningene kan være gode i bidraget mot å øke samhandlingen og innovasjonsevnen i Lillehammer-regionen.

En annen tilnærming som også vil være mulig vil være å avdekke mer rundt kommunikasjonen mellom næringsliv og virkemiddelapparat, vi har gjennom denne studien fått inn overordnet informasjon relatert til kommunikasjonen og at den har mangler enkelte steder, for fremtidig forskning ville det da kanskje vært en ide å kartlegge grunner til den manglende kommunikasjonen. Og da sett på muligheter til hvordan denne kunne bedres, både i forhold til virkemiddelapparat ut mot næringsliv, men også næringslivets henvendelser til virkemiddelaktører. Det er jo som vist gjennom denne studien, at samhandling og møteplasser for å fremme innovasjon er viktig for å holde følge med den kontinuerlige utviklingen av marked og teknologi, og vi mener at forskning rundt dette også burde utarbeides videre for å kartlegge hvordan dette kan og bør gjøres på best mulig måte for at regionen som en helhet kan lykkes bedre i deres utvikling.

Referanseliste

Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S.E. (2013): *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Oslo:Cappelen Damm Akademisk (350 s.)

Asheim, B, T. Et al. (2019) *Advanced introduction to Regional Innovation Systems*. Edward Elgar Publishing Limited.

Asheim, B. and M. S. Gertler (2005). *The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems*. The Oxford Handbook of Innovation. J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson. Oxford, Oxford University Press: 291-318.

Aasen, T, M. Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56

Barbaroux, Pierre, et al. *Knowledge Management and Innovation : Interaction, Collaboration, Openness*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016.

Bryman, A. (2017). *Social Research Methods*. 5. Utg. Oxford University Press.

Daidj, N. (2017). *Cooperation, coopetition and innovation: Vol. volume 3* (1st edition.). ISTE : Wiley.

Dodgson, M. Gann, D. (2010) *Innovation a very short introduction*. Oxford University press.

Edquist, C. (2005). Systems of innovation. The Oxford Handbook of Innovation. J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson. Oxford, Oxford University Press: 181-209.

Fagerberg, J. Mowery, D, C. Nelson, R. (2006) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.

Fitjar, R. D., Rodriguez-Pose, A. (2013) Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy* 2013 (42) s. 128-138 [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.inn.no/science/article/pii/S0048733312001461](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.inn.no/science/article/pii/S0048733312001461)

Furuseth, I. Everett, E. U. (2020) *Masteroppgaven, hvordan begynne- og fullføre*. 3 utgave. Universitetsforlaget.

Hansen, M. (2009) *Collaboration. How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Review Press

Hungnes, P, A. (2006) Oversikt over de viktigste virkemiddel aktørene i det offentlige «virkemiddelapparatet». Praktisk økonomi & finans. Utgave 3.

Isaksen ,A., & Asheim, B. (2008). *Den regionale dimensjonen ved innovasjoner*. I A. Isaksen, A. Karlsen, & B. Sæther (red.), *Innovasjoner i norske næringer: Et geografisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 19-40.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), p. 680-693

Johannisson, B. Ramírez, P, M. Karlsson, G (2002) *The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14:4 s. 297-315

Nesse, J. G., 2017, *Innovasjonsøkosystem*, Fagbokforlaget.

Powell, W. W. and S. Grodal (2005). *Networks of Innovation*. The Oxford Handbook of Innovation. J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson. Oxford, Oxford University Press: 56-85.

Teigen, H. (2013). *Kommunane som innovatører*. Innovative kommuner. T. Ringholm, H. Teigen and N. Aarsæter. Oslo, Cappelen Damm Akademisk: 31-70.

Teigen, H., et al. (2013). *Innovatør frå alders tid*. Innovative kommuner [Innovative municipalities]. T. Ringholm, H. Teigen and N. Aarsæter. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Shenhar, A. J., Dvir, D. (2007) *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press

Strategisk handlingsplan 2021-2025 (2021) Lillehammer-regionen

https://www.lillehammer.no/dokumenter.283767.no.html?fbclid=IwAR0XJVMf2ePYwLi1DAvHpwf8BQ1Kv0_dV6tgIEHt5EcPHLevc3KMi3cw70E

Statistisk sentralbyrå (2022) kommunefakta Lillehammer.

<https://www.ssb.no/kommunefakta/lillehammer>

Spilling, O. R. (2010). Innovasjonspolitikkenes rasjonale. I O. R. Spilling (red.),
Innovasjonspolitik (s. 11-32). Bergen: Universitetsforlaget

Spilling, R, O. (2010) Mytene faller – men fortsatt mye å lære for Norge. Forskningspolitikk.

Vedlegg

Vedlegg 1: Mail til informanter om forespørsel til intervju.

Mail til informanter som introduksjon for samtykke til å delta på intervju:

Hei!

Mitt navn er Magnus Hopland, og jeg skriver en e-post til deg/dere i håp om å kunne intervju noen fra deres bedrift i sammenheng med masteroppgaven jeg nå skriver, sammen med min samarbeidspartner Fredrik, L. Bruset. Vi er begge sisteårsstudenter på master i innovasjon ved høgskolen i innlandet (avd. Lillehammer)

Vi forsker i denne oppgaven på innovasjon og samhandling i Lillehammer regionen, og mener at deres meninger og synspunkter vil være viktig for vår forskning.

Intervjuet tar ca. 20-40 minutter og kan gjennomføres: fysisk, over teams/zoom eller telefon. Dette er helt opp til deg/dere.

Vi er fleksible på tid, men det hadde vært veldig flott om det lot seg gjøre å gjennomføre dette i uke:.....Her må du/dere også gjerne forslå en tid som passer.

Håper på positivt svar.

Mvh Magnus Hopland & Fredrik, L. Bruset

Vedlegg 2: Introduksjon til intervju (samtykke og info)

Manus til introduksjon for intervjuet, hvor informantene blir informert og samtykker til lydopptak.

-Først vil vi si takk for at du har tid og mulighet til å være med på et intervju i sammenheng med vår masteroppgave.

Mitt navn er Magnus Hopland, og med meg har jeg Fredrik Langerud Bruset. Vi er begge siste års studenter ved høyskolen her i Lillehammer og skriver nå vår masteroppgave med innleveringsdato den 10.06.

Grunnen til at vi foretar dette intervjuet er for å kartlegge tanker rundt samarbeid, utvikling og innovasjon for næringslivet i Lillehammer-regionen.

Derfor tenker vi at det er relevant å intervju både næringsaktører og virkemiddelapparatet, for å få de ulike synspunktene av næringslivet i Lillehammer-regionen.

Det er du som er hovedpersonen for oss i dag og jo mer utfyllende svarene er, jo bedre vil dette være for oss. Men du svarer selvfølgelig slik du selv ønsker.

Vi vil navngi bedriften din i vår masteroppgave, men du som person vil ikke bli navngitt basert på dine svar.

Hvis det er noen spørsmål du ikke ønsker å svare på, kan du bare si neste.

Så før vi starter intervju er vi pålagt å spørre deg om du samtykker til at vi kan intervju deg og om det er greit at samtalen tas opp.

Informant svarer: JA – intervjuet starter.

Informant svarer: NEI – Intervjuet blir ikke startet.