



John Henrik Beenfeldt Luhr
Sebastian Andre Halhjem Kjeilen

Avstanders innvirkning på kunnskapsdeling

En kvalitativ studie om hvordan ulike dimensjoner av avstand kan påvirke kunnskapsdeling og skape klyngeliknende effekter

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved HiOA
2017

0.1 Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å forstå hvordan ulike dimensjoner av avstand kan påvirke kunnskapsdeling og skape klyngeliknende effekter. Vi har brukt kvalitativ metode for å undersøke et komparativt case mellom to mindre IT-selskaper (A og B) og en større forsikringsbedrift i maritim sektor (C). Oppgavens empiriske bidrag kommer fra et strukturert litteratursøk og tolv semi-strukturerte intervjuer. Vi har åpnet klyngebegrepet og kommet frem til andre avstandsdimensjoner som påvirker kunnskapsdeling. Vår forskning viser at klyngeliknende effekter ser ut til å oppstå når man har riktig mengde kognitiv, sosial og kulturell nærhet. Hva som er den riktige avstanden i de ulike dimensjonene er vanskelig å si i praksis, ettersom for høy avstand gir dårlig kommunikasjon og for lav avstand kan føre til “lock-in” effekter. Riktig mengde kognitiv, sosial og kulturell nærhet ser ut til å tilrettelegge for effektiv kunnskapsdeling, samtidig som det kan kunne skape synergieffekter. Videre kom det tydelig fram hvordan etisk nærhet fungerte som en hygienefaktor for å dele taus kunnskap og kunne samarbeide effektivt. Dermed kan dette vurderes som en egen avstandsdimensjon. Som et resultat av våre funn har vi fremstilt ti ulike proposisjoner.

Dette kan utfordre klyngebegrepet og betydningen av geografisk nærhet. Ved å undersøke om andre avstandsdimensjoner kan opptre som substitutter for den geografiske avstanden, kan det være mulig å oppnå klyngeliknende effekter. Dermed kan vi berike forståelsen av samspillet mellom de ulike avstandsdimensjonene. Dette vil kunne bidra til å legge til rette for en mer effektiv kunnskapsdeling på tross av større geografisk avstander. Dette er av stor interesse ettersom mye av tidligere teori er utdatert på grunn av økt globalisering og utvikling av måten vi bruker nye IT-systemer.

0.2 Abstract

The object of this thesis is to gain understanding concerning how different dimensions of proximity contribute to sharing of knowledge and if they can grant effects similar to clusters. We used a qualitative method to analyze a comparative case between two small IT-companies (A og B) and a large maritime insurance company (C). The empirical contribution of the thesis comes from a structured literature study and twelve semi-structured interviews. By opening the cluster black box, we have identified other dimensions of proximity which affect knowledge sharing. The research in this thesis unveils how cognitive, social and cultural proximity might cause cluster-like effects. What exact amount of proximity required in these dimensions is hard to identify in practice, as too large amounts of distance causes poor communication, and too much proximity causes “lock-in” effects. A right amount of cognitive, social and cultural distance enables effective knowledge sharing, and at the same time creates synergy. Furthermore, we identified a potential hygiene factor in ethical proximity, which enabled sharing of tacit knowledge and effective collaboration. This might be considered a dimension of proximity of its own. This led us to ten propositions regarding our findings.

This might challenge the importance of geographical proximity as a factor in clustering theory. By examining if dimensions of proximity might act as substitutes for geographical proximity, we can reveal if these dimensions might create cluster-like effects. Thereby we can enrich our understanding of the interplay between different dimensions of proximity. This might contribute to understanding how knowledge is shared effectively over large geographical distance. Globalization and development in how we use new and improved IT-systems might have somewhat outdated older theory on the field, which makes this an interesting topic.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Geografisk konkurransefortrinn	1
1.1.1 Utvikling av IKT	2
1.1.2 Agglomerasjons Økonomier	2
1.1.3 Klynger	3
1.1.4 Globale klyngenettverk	4
1.2 Hva er ulike typer avstand?	4
1.2.1 Er geografisk avstand blitt mindre relevant?	5
1.3 Problemstilling	6
2.0 Teori	8
2.1 Avstand	8
2.1.1 Nivåer av avstand	9
2.2 Geografisk avstand	9
2.2.1 Klynger	9
2.2.2 Globale klyngenettverk	10
2.2.3 Kritikk av geografisk avstands forklaringskraft	11
2.3 Organisatorisk avstand	13
2.3.1 Organisatorisk avstand	13
2.3.2 Kunnskapsnettverk	13
2.3.3 Institusjonell avstand	14
2.4 Kulturell avstand	15
2.4.1 Kulturell avstand	15
2.4.2 Psykisk avstand	16
2.4.3 Global programutvikling og agile praksiser	17
2.5 Sosiale avstander	18
2.5.1 Sosial avstand	18
2.5.1.1 Hvordan henger sosial avstand sammen med den geografiske?	19
2.5.2 Personlig avstand	20
2.6 Kognitiv avstand	21
2.7 Teknologisk avstand	22
2.8 Forventninger til ikke geografisk avstand	23
2.9 Kunnskap	23

2.9.1 Eksplisitt kunnskap	24
2.9.2 Taus kunnskap	24
2.9.3 Sticky knowledge	24
2.9.4 Virtuell læring	26
2.10 Konkurranssevne	26
2.11 Modellering av teori	28
3.0 Metode	29
3.1 Forskningsdesign	29
3.1.1 Kvalitativ forskning	30
3.1.2 Struktur	31
3.2 Forskningskonteksten	32
3.2.1 Kunnskapsbedrifter	33
3.2.2 Utvalg og tilgang til data	34
3.3 Datakilder	36
3.3.1 Litteratursøk i metoden	37
3.4 Dataanalyse	39
3.5 Forskningskvalitet	41
3.5.1 Ethiske vurderinger	41
3.5.2 Reliabilitet	42
3.5.3 Validitet	42
3.6 Generalisering	43
4.0 Funn og analyse	44
4.1 Analyse av funn små bedrifter	44
4.1.1 Geografiske funn små bedrifter	44
4.1.1.1 Geografisk lokalisering	44
4.1.1.2 Branding Effekt	46
4.1.1.3 Internavstand	46
4.1.2 Organisasjons avstands funn små bedrifter	47
4.1.2.1 Intern organisasjonsstruktur	47
4.1.2.2 Struktur samarbeidspartnere	47
4.1.2.3 Nettverk	49
4.1.3 Kulturelle funn små bedrifter	50
4.1.3.1 Kultur	50

4.1.3.2 Språk	52
4.1.3.3 Internkultur	52
4.1.4 Sosiale funn små bedrifter	52
4.1.4.1 Etablering av sosiale relasjoner	52
4.1.4.2 Type relasjoner	54
4.1.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner	55
4.1.5 Kognitive funn små bedrifter	56
4.1.5.1 Kompetanse	56
4.1.5.2 Faglig bakgrunn	57
4.1.5.3 Kulturell kompetanse	58
4.1.6 Teknologiske funn små bedrifter	58
4.1.6.1 Felles teknologi	58
4.1.6.2 Teknologisk avstand til kunder	60
4.1.7 Modellering av funn små bedrifter	62
4.2 Analyse av funn stor bedrift	63
4.2.1 Geografiske funn stor bedrift	63
4.2.1.1 Geografisk lokalisering	63
4.2.1.2 Branding Effekt	64
4.2.1.3 Internavstand	65
4.2.2 Organisasjons avstands funn stor bedrift	65
4.2.2.1 Intern organisasjonsstruktur	65
4.2.2.2 Struktur samarbeidspartnere	66
4.2.2.3 Nettverk	67
4.2.3 Kulturelle funn stor bedrift	68
4.2.3.1 Kultur	68
4.2.3.2 Språk	69
4.2.3.3 Internkultur	69
4.2.4 Sosiale funn stor bedrift	70
4.2.4.1 Etablering av sosiale relasjoner	70
4.2.4.2 Type relasjoner	72
4.2.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner	72
4.2.5 Kognitive funn stor bedrift	73
4.2.5.1 Kompetanse	73

4.2.5.2 Faglig bakgrunn	73
4.2.5.3 Kulturell kompetanse	74
4.2.6 Teknologiske funn stor bedrift	74
4.2.6.1 Felles teknologi	74
4.2.6.2 Teknologisk avstand til kunder	75
4.2.7 Modelling av funn stor bedrift	77
4.3 Komparativ analyse	78
4.3.1 Komparativ analyse geografiske funn	78
4.3.1.1 Geografi	78
4.3.1.2 Branding	78
4.3.1.3 Internavstand	78
4.3.2 Komparativ analyse organisasjons avstands funn	78
4.3.2.1 Intern organisasjonsstruktur	78
4.3.2.2 Struktur samarbeidspartnere	79
4.3.2.3 Nettverk	79
4.3.3 Komparativ analyse kulturelle funn	79
4.3.3.1 Kultur	79
4.3.3.2 Språk	79
4.3.3.3 Internkultur	80
4.3.4 Komparativ analyse sosiale funn	80
4.3.4.1 Etablering av sosiale relasjoner	80
4.3.4.2 Type relasjoner	80
4.3.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner	81
4.3.5 Komparativ analyse kognitive funn	81
4.3.5.1 Kompetanse	81
4.3.5.2 Fagligbakgrunn	81
4.3.5.3 Kulturell kompetanse	82
4.3.6 Sammenstilling teknologiske funn	82
4.3.6.1 Felles teknologi	82
4.3.6.1 Teknologisk avstand til kunder	83
4.4 Etikk og verdi	83
5.0 Diskusjon	85
5.1 Geografisk avstands rolle:	85

5.2 Organisasjons avstands rolle for samarbeid	86
5.3 Kulturell avstands rolle	87
5.4 Sosial avstands rolle	88
5.5 Det kognitive avstandsaspektet	88
5.6 Teknologiens innvirkning	89
5.7 Etisk/Verdi avstand	90
6.0 Konklusjon	92
6.1 Hvordan påvirker ulike typer avstander norske bedrifters kunnskapsdeling?	92
6.1.1 Hvordan påvirker avstand, som ikke er geografisk avstand, bedriftens kunnskapsdeling?	92
6.1.2 Hvordan kan man oppnå klyngeliknende effekter på tross av lang geografisk avstand?	93
6.1.3 Hvordan henger bedriftens størrelse sammen med opplevd avstand?	93
6.2 Hovedfunn	94
6.2.1 Etikk/verdi er en mulig avstandsdimensjon	94
6.2.2 Avstands litteratur og klynge litteratur har flere fellestrekk	94
6.2.2.1 Riktig mengde avstand i enkelte dimensjoner fører til synergieffekter	94
6.2.2.2 Geografi i seg selv forklarer ikke kunnskapsdeling	94
6.2.3 Samspillet mellom ulike typer avstand	95
6.2.3.1 Hygiene faktorer:	95
6.2.3.2 Forsterkende faktorer:	95
6.2.3.3 Kunnskapsdelende faktorer	95
6.2.1.4 Modellering av samspill	96
6.2.4 Nettverk kan oppnå branding effekter	96
6.3 Implikasjoner	97
6.3.1 Generalisering	97
6.3.2 Teori	97
6.3.3 Praksis	98
6.4 Forslag til videre forskning	99
6.4.1 Proposisjoner	100
7.0 Kilder	101
8.0 Vedlegg	110
8.1 Intervjuguide	110
8.2 Samtykkeerklæring	114
8.3 Litteratursøk - EBSCO, Academic Search Premier og Business Source Elite	115

Forord

Vi ønsker å takke alle informantene som deltok i denne oppgaven og bedriftene som stilte med kapasiteten til dette. Vi ønsker også å takke Karoline Andersen og Christine Bjune for korrekturlesning, og ikke minst vår veileder Karl Joachim Breunig som har vært en uvurderlig ressurs for oss.

1.0 Introduksjon

1.1 Geografisk konkurransefortrinn

Næringsklynger (heretter klynger) er en geografisk sammenstilling av bedrifter med relativt homogene organisasjoner. Klynger har i de senere årene blitt presentert som en effektiv løsning på problemstillinger ved kunnskapsdeling og innovasjon. Kunnskapsdeling og innovasjon blir sett på som viktige faktorer for å opparbeide konkurransefortrinn (Kogut og Zander, 1992; Nonaka og Takeuchi, 1995). Norske myndigheter har sett til suksessen fra store amerikanske klynger og ønsket å videreføre disse eksemplene til norske bedrifter for å øke deres konkurransekraft. Denne offentlige støtten til geografisk samlokalisering av bedrifter er sammenfallende med hva mye av rådende teori foreslår (Innovasjon Norge, 2015). Teorien viser til suksessen av disse klyngene men anerkjenner at det finnes hull i hvordan denne konkurransekraften skapes og om effektene kan replikeres ved å benytte seg av andre former for avstand (Uzzi, 1997; Bathelt et al. 2004; Boschma, 2005). Teknologien og samfunnet har den siste tiden hatt kraftig utvikling med stadig økt grad av globalisert kommunikasjon og flere internasjonale forbindelser. Digitalisering av produkter og tjenester som blir knyttet sammen til nye produkter og tjenester, blir omtalt av blant annet Dombrowski og Wagner (2014) som den fjerde industrielle revolusjonen. Dette innebærer at de teknologiske, økonomiske og sosiale systemene endres. Spesielt er omstendigheter rundt måten vi jobber på, endringer i livsvilkår og den økonomiske velstanden i fokus. Dette åpner for at andre avstandsfaktorer enn geografisk avstand vil kunne påvirke hvordan bedrifter deler kunnskap.

Vi ser ut fra denne oppgaven at fokuset på at geografisk nærhet som er en slags “black box” for kunnskapsdeling, kan gjøre at man går glipp av rikdommen og variasjonen som ligger i andre avstandsdimensjoner. Avstanden i klyngene ser ut til å være synonym med geografisk avstand samtidig som man ser at andre avstandsdimensjoner kan gi lignende effekter. Det blir også observert tegn på at den fysiske nærheten som forsterkes av kunnskapsdeling, kan bli erstattet helt eller delvis av andre avstandsdimensjoner, om de riktige forholdene ligger til rette. Dette

samspeillet mellom avstand blir illustrert under konklusjonen i figur 12.

1.1.1 Utvikling av IKT

Økt bruk av teknologi har de siste årene bidratt til å redusere behovet for geografisk nærhet. Dette har gjort det mulig å se utdanning, opplæring og kunnskapsdeling fra et annet perspektiv enn tidligere (Piccoli et al. 2001). Uzunboulou et al. (2011) beskriver hvordan økt popularitet rundt IT-kulturen og den eksponensielle utviklingen tilrettelegger for læring uavhengig av geografisk lokasjon. Utviklingen av teknologi har bidratt til utviklingen av virtuelle læringssamfunn hvor det deles kunnskap over større geografiske avstander. Slike samfunn har blitt et populært tiltak de siste årene til å utvikle kunnskap via nett (Chen et al. 2009). Bruken av teknologiske hjelpemidler er en større del av hverdagen i og utenfor arbeidsplassen enn det har vært før. Dette kan gi tilgang til fagmiljøer på tvers av landegrensler, som før ville vært vanskelige å holde løpende kontakt med.

1.1.2 Agglomerasjons Økonomier

Geografisk nærhet har i lang tid vært identifisert som en viktig faktor for verdiskapning for en rekke typer bedrifter. Konseptet med geografisk nære bedrifter har eksistert i litteraturen siden 1890, da konseptet agglomerasjons økonomi ble introdusert av Alfred Marshall (Belussi og Caldari, 2008). Ved å plassere møller nær åkrene kunne man spare tid og energi ved frakt, og dermed ha tid til andre verdiskapende aktiviteter. Denne tankegangen ble grunnlaget for det som i senere tid ble kalt klyngeteori. I 1990 skrev Porter om hvordan geografisk samstilling av bedrifter kunne gi konkurransefortrinn (Porter, 1990). Artikkelen viste hvordan tidligere agglomerasjons forskning kunne øke innovasjon og kunnskapsdeling i bedriftene.

1.1.3 Klynger

Klyngene, i likhet med agglomerasjons økonomiene, blir kjennetegnet av å være geografisk sentrerte men mer homogene (Porter, 1990). Ved å knytte seg til disse klyngene kunne bedrifter sørge for bedre konkurransevne og økt innovasjon ved at bedriftene byttet kunnskapsarbeidere mellom hverandre og delte informasjon på uformelle arenaer. I 1996 skrev Porter en ytterligere artikkel om temaet som påpekte at det også fantes andre avstander som spilte inn på konkurransevnen til klyngene, kulturell og institusjonell avstand, men at geografi fortsatt var grunnlaget for klyngenes konkurransevne (Porter, 1996). En av de mest omtalte klyngene i moderne tid er den høyteknologiske klyngen i Silicon Valley. Ulikt fra eldre agglomerasjons økonomi, hvor produksjon var viktig, så bygde Silicon Valley på intellektuelle ressurser og mobiliteten i humankapital (Bresnahan og Gambardella, 2004).

Forskning på klynger i nyere tid legger også vekt på geografien som en viktig faktor. Norske institusjoner som Innovasjon Norge har vurdert effektene av klynger som så viktige at de har satt av økonomisk støtte til utvikling og opprettholdelse av slike klynger. I deres definisjon av disse klyngene legges det også vekt på geografi som en viktig faktor som ligger til grunn for å motta denne støtten (Innovasjon Norge, 2015, s. 3). Det er derimot ikke klart hva som defineres som nær geografisk avstand. Noen av mottakerne av støtten holder samarbeid mellom norske og svenske bedrifter, noe som skiller seg fra Porter sin mer regionale definisjon. Men det er få eksempler på at slike klynger strekker seg lenger enn nabolandene.

Det er lite informasjon som kan dokumentere at klyngeprosjektene i Norge gir økt produktivitets- eller lønnsomhetsvekst (Innovasjon Norge, 2015). Tidligere forskning argumenterer for at utvikling, utnyttelse og tilgang på unik kompetanse er en nøkkelfaktor for bedrifters konkurransevne, men store deler av denne forskningen er inspirert av amerikanske bedrifter. Dermed kan det stilles spørsmålsteget ved om disse funnene gjelder i samme grad som i Norge.

Utfordringen i videre forskning ligger i blant annet i å forstå i hvilken grad det nasjonale nivået kan reflektere situasjonen i et land som Norge (Isaksen, 2009). Det vil si land som er relativt små som f.eks. Norge med et sterkt statlig nivå og regioner med begrensede økonomiske ressurser og

politisk beslutningsmakt. Dette kan bety at land som Norge er mer avhengig av statlig støtte, tilbud fra kunder og en nasjonal politikk som gir støtte til slike prosjekter for å kunne bygge opp klynger. Åpne systemer som retter seg mot aktører i utlandet kan også sees på som et alternativ til klyngebygging i et land med mindre internt marked.

Rosenfeld (2005) stiller spørsmålsteget ved om offentlig sektor i det hele tatt kan skape klynger. Det påpekes at klynger ofte er forankret i bedriftene og besitter unike ressurser som er vanskelig å kopiere. Derfor er det bedrifter som skaper klynger og ikke regjeringen. Vi ser at de mest suksessrike klyngene har tatt lang tid å utvikle og har ikke vært planlagt.

1.1.4 Globale klyngenettverk

Klynger har i de seneste årene blitt stadig mer populært fordi det kan forklare og løse problematikk rundt innovasjon og kunnskapsdeling. Begrepet klynger er i senere tid blitt brukt for å passe inn i en stadig mer globalisert verden, hvor teorien fastholdt på den geografiske klyngens evne til å øke bedrifters innovasjon og kunnskapsdeling. Globale klyngenettverk forklarer hvordan sammenstillinger av klynger samarbeider med andre klynger og danner nettverk (Bathelt og Turi, 2011). Men det kan virke som forklaringsmodellen til klynger er blitt mindre relevant når det kommer til immaterielle ressurser hvor virtuell kommunikasjon gjør seg gjeldende. Teoriene sier lite om hvorfor denne typen ressurser skal ha noen fordel av geografi som ikke kan replikeres ved andre metoder enn ved samlokalisering (Rallet og Torre, 1999).

1.2 Hva er ulike typer avstand?

Begrepet avstand gir umiddelbare assosiasjoner til geografisk avstand. Boschma identifiserer flere dimensjoner som ikke er geografiske. Disse beskrives som kognitiv avstand, organisatorisk avstand, sosial avstand og institusjonell avstand (Boschma og Martin, 2010). Disse avstandene påvirker bedriftenes evne til samarbeid, kunnskapsdeling og innovasjon. I tillegg til disse dimensjonene kan personlig avstand sees på som en dimensjon som omhandler hvordan forhold fungerer på mikronivå (Werker et al. 2014). Og psykisk avstand som en dimensjon som ser på oppfattet avstand mellom hjemmemarkedet og utenlandske markeder (Griffith og Dimitrova,

2014). Disse ulike formene for avstand er med på å påvirke hvordan vi samarbeider og måten vi kommuniserer på. Det er både fordeler og ulemper med for tett og noe lengre avstand. Tett avstand kan føre til økt innovasjon på kort sikt, mer tillit og raskere informasjonsflyt. Men det kan også føre til “lock-in” effekter som stagnerer innovasjon og fleksibilitet på lang sikt. Lengre avstand kan på den andre siden føre til mer fleksible partnerskap og redusere “lock in”, men er ofte mer ressurskrevende da det ofte er mindre tillit og tregere informasjonsflyt.

1.2.1 Er geografisk avstand blitt mindre relevant?

Klyngebegrepet og dets forutsetning om geografis effekt på bedriftens konkurransekraft har utviklet seg til å forklare åpenbare effekter som tidsbesparelse, til å forklare mer komplekse effekter som innovasjon og kunnskapsdeling. Selv om effekten av geografi er blitt noe moderert til å inkludere andre avstander enn geografi som forklaring, er allikevel geografi svært viktig i litteraturen. Det er vanskelig å forstå at geografi er den viktigste forklaringsvariabelen for klyngers innovasjon og kunnskapsdeling.

Forklaring til klyngenes suksess kan ligge i fenomener som oppstår når avstand oppleves som kort, men som ikke nødvendigvis er den geografiske avstanden (Rallet og Torre, 1999).

Utvikling av nyere og mer effektiv kommunikasjonsteknologi og sterkere globalisering, kan ha ledet oss inn i en ny tid hvor effekten av samlokalisering kan erstattes ved andre avstander da den opplevde avstanden blir mindre. Ved å fastholde på geografi som forklaringskraft for kunnskapsdeling, eller ved å forsøke å tilpasse fenomenet til eksisterende klyngeteori, risikerer man et bias hvor alt som ligner på klynger blir forsket på som klynger.

1.3 Problemstilling

Teoriene som dekker avstand har gap når det kommer til å forklare enkelte av fenomenene som oppstår i klynger og hvordan disse igjen ser ut til å oppstå i globale nettverk. Ved å se nærmere på avstandsfenomener, vil man kunne identifisere hvilke former for avstand som bidrar til kunnskapsdeling. Dette kan bidra til at bedrifter sparer kostnader ved å lokalisere seg utenfor områder med høy konkurranse uten å miste konkurranseevne. Nye perspektiver på hvordan ulike avstander kan påvirke bedriften og hvordan man kan utnytte fordelene ved de ulike typene for avstand kan bidra til å skifte fokus fra geografisk lokasjon, til å se hvilke fenomener som oppstår ved lav geografisk avstand. Ved å løse dette problemet har man mulighet til å se om man kan ha fordelene av klynger uten samlokaliserte. Vi valgte i denne oppgaven å se hovedsakelig på kunnskapsdelingens påvirkning. Kunnskapsdeling er en viktig del av konkurranseevnen til bedrifter (Kogut og Zander, 1992; Nonaka og Takeuchi, 1995). Utifra teoriene som har blitt gjennomgått, kan det se ut til at klynger er blitt en “black box” hvor geografi forklarer kunnskapsdelingen. Men ser man på alternative avstandsdimensjoner, kan det foreligge en større rikdom av variasjoner på hvordan kunnskap deles i de ulike dimensjonene. Dette ledet oss til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ulike typer avstander norske bedrifters kunnskapsoverføring?

- F1: Hvordan påvirker avstand som ikke er geografisk avstand bedriftens kunnskapsdeling?
- F2: Hvordan kan man oppnå klyngeliknende effekter på tross av lang geografisk avstand?
- F3: Hvordan henger bedriftens størrelse sammen med opplevd avstand?

For bedrifter vil det være av interesse å få innsikt i hvordan deres samarbeid med andre bedrifter og nøkkelpersoner kan gjøres mest mulig effektivt. Problematikk rundt effektiv kunnskapsdeling og overføring av taus kunnskap har vært et tema i populære ledelses tidsskrifter som Forbes og Harvard Business Review (Forbes 2014; HBR 2015). Klyngeeffekten har blitt sett på som en mulig løsning for dette, men å komme seg inn i klyngene er ressurskrevende. Kan man erstatte denne avstanden vil man spare inn disse ressursene. Det kan også bidra til å gi det offentlige innblikk i hvorvidt støtten til klyngeprosjekter er vel anvendte.

For videre forskning er det behov for å få et nytt perspektiv på avstandsbasert kunnskapsdeling som ikke tar utgangspunkt i geografi. Nærmere undersøkelser av bedrifters fordeler og ulemper ved fravær av geografisk nærhet, kan bidra til å gi et godt grunnlag for videreutvikling av teorier som er mindre avhengig av klyngeteori, men kan gi samme effekt som klynger.

2.0 Teori

I teoridelen av oppgaven vil det bli sett på hva som legges i avstand. Videre vil det også bli undersøkt hva som legges i kunnskap og hvordan den forventes å deles. Avslutningsvis vil vi se på hvordan konkurranseevne defineres. Dette vil bli presentert i en modell hvor sammenhengen mellom disse beskrives.

2.1 Avstand

Avstand har ofte blitt behandlet som et geografisk begrep selv om organisatorisk, institusjonell, sosiale og kognitive aspekter spiller en like viktig rolle (Boschma, 2005). Geografisk nærhet blir ofte sett på som en viktig faktor for samarbeid og kunnskapsdeling, men det kan tyde på at disse effektene kan opprettholdes uten fordeler fra den geografiske lokasjonen. Forståelse av hva avstand (eller proximity) er, har betydning for hva vi ser på som nært lokalisert. Avstand vil i denne oppgaven deles inn i dimensjoner som ikke kan defineres som geografisk avstand. Disse er personlig avstand, psykisk avstand, kognitiv avstand, organisatorisk avstand, sosial avstand, kulturell avstand, teknologisk avstand og institusjonell avstand (Boschma og Martin, 2010; Werker et al. 2014; Griffith og Dimitrova, 2014; Knobens og Oerlemans, 2005). Disse avstandene påvirker hvordan samarbeid gjøres mest effektivt og ulike problemstillinger relatert til avstand. De ulike formene for avstand er både drivere for innovasjon og samarbeid (Boschma, 2005; 2010).

Ifølge Mattes (2012) har disse ulike avstandsdimensjonene forskjellige roller. Kognitive, organisatoriske og institusjonelle avstander danner grunnlaget for samarbeid, mens geografiske og sosiale avstander fungerer som mer forsterkende dimensjoner. Tidligere forskning (Boschma, 2005; Boschma og Martin, 2010) har ikke tatt hensyn til kunnskapens kompleksitet når det kommer til bruk og overføring av kunnskap i forskjellige sammenhenger. Konstellasjoner av ulike avstandsdimensjoner er verken universelle eller bransjespesifikke (Mattes, 2012). De ser derimot ut til å være en dynamisk prosess av tilpasning, hvor avstandsdimensjonene erstatter hverandre i innovasjonsprosessen. Kunnskapsoverføring kan derfor være et resultat av flere forskjellige avstandsdimensjoner. Vi vil videre redegjøre for de ulike avstandsdimensjonene.

2.1.1 Nivåer av avstand

Det er også blitt identifisert forskjeller på nivåer av avstand hvor avstand kan identifiseres på organisatorisk eller individnivå. På grunn av oppgavens omfang vil ikke disse nivåene bli studert i dybden. Men det kan gi viktige implikasjoner på hvor nærheten bør bygges.

2.2 Geografisk avstand

Geografisk avstand omhandler den fysiske avstanden mellom et punkt og et annet. Klynger og agglomerasjonsteori er teorier som omhandler den geografiske avstandens påvirkning på bedrifter (Belussi og Caldari, 2008; Porter, 1998). Klynger har i moderne tid vært et viktig verktøy som brukes for å dra fordeler av geografisk avstand. Det vil her bli redegjort for definisjonen og effekten av klynger.

2.2.1 Klynger

Ved å gå igjennom den akademiske litteraturen om klynger har vi forsøkt å identifisere en definisjon av klynger som kan knyttes til den tradisjonelle definisjonen og de effektene fenomenet forventes å skape. Den eldste artikkelen fra søket var klynge artikkelen av Michael Porter fra 1998. Denne artikkelen legger vekt på den geografiske avstanden mellom bedrifter i lignende bransjer og opererte med følgende definisjon:

“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure.”

Sitat (Porter 1998, p.2).

Han identifiserer tre viktige effekter av klynger.

1. De bidrar til produktivitet og logistiske fordeler ved å ligge tett sammen.
2. De øker takten på innovasjon for bedriftene i og rundt klyngene.

3. De gir får enkelt bedriften til å fremstå som den har større skala enn om den hadde vært alene uten å gå utover fleksibiliteten den har ved å være mindre.

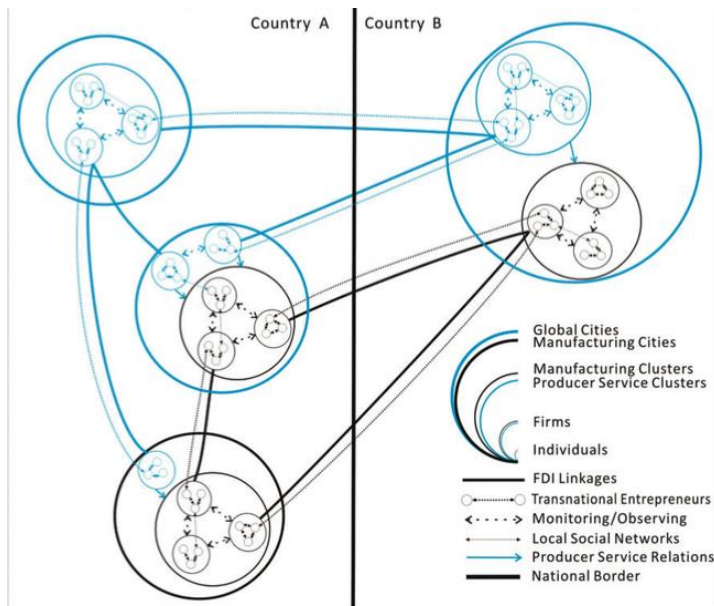
Tankene fra denne artikkelen er hovedsakelig rettet mot produksjonsbedrifter og ikke kunnskapsbedrifter. Denne definisjonen har vært grunnlaget for hvordan artikler i senere tid har lagt opp utgangspunktet for hvordan de definerer en klynge. Dette gjelder også i artikler med mer fokus på kunnskapsdeling. For eksempel Wolfe og Gertler sin artikkel fra 2004 bruker dette som utgangspunkt når de analyserer klyngeutvikling. Men de legger også stor vekt på forholdet til ytre aktører som en viktig del av en klynges suksessfaktor, men at disse nødvendigvis ikke trenger å lokaliseres på det samme geografiske punktet (Wolfe og Gertler, 2004). Noen av mekanismene for at kunnskapen deles mellom bedriftene består av mobilitet mellom arbeidstaker og arbeidsgivere. Dette kan gjøres ved at ansatte utveksles mellom selskapene og dermed tar med kompetansen og nettverket de bygger opp videre til selskapet de jobber i (Dahl, 2002; Fallick et al. 2006). En annen mekanisme er at det foreligger felles uformelle møteplasser det bygges kunnskap og relasjoner utenfor arbeidsplassen mellom de ulike bedriftene (Dahl og Pedersen, 2004).

Det settes også spørsmål om når en klynge startes og når det kan kalles en klynge. Dette er interessante spørsmål, men de vil ikke bli gått i dybden på i denne oppgaven. Utredningen vil heller fokusere på definisjonen av en klynge etter den er utviklet og hvilke effekter de forventer å skape. Videre peker teorier på klynger sin evne til å dele kunnskap i mellom bedrifter som ligger tett sammen. På tross av at informasjon kan kodifiseres og sendes til andre land, vil det allikevel være store deler av informasjonen som ikke kan brukes uten den tause kunnskapen som konteksten til den kodifiserte informasjonen ble dannet i (Bathelt et al. 2004).

2.2.2 Globale klyngenettverk

Innenfor et geografisk perspektiv vil utenlandske direkte-investeringer, heretter kalt FDI, på tvers av landegrenser generere unike klynge-mønstre som blir kalt for global cluster networks, heretter kalt globale klyngenettverk. For å kunne oppnå regional suksess, kreves det kryss-regionale og globaliserte forbindelser. Dette vil kunne gi tilgang til større markeder, kunnskap og

ny teknologi (Bathelt og Li, 2014). Globale klyngenettverk resulterer fra Bathelt og Li sitt rammeverk som forbinder bedriftsnivå og individnivå med klynge-nivå. Sentralt i dette begrepet er en nettverksbasert forståelse av flere multinasjonale selskaper. Gjennom slike FDIer kan man raskt overføre oppdatert bransjekunnskap mellom klyngene. Ut ifra denne beskrivelsen, tar ikke globale klyngenettverk hensyn til Porters fokus på den geografiske samlokaliseringen.



Figur 1 (Bathelt og Li, 2014).

Figur 1 beskriver individuelle klyngers samspill i nettverk. Man lokaliserer individuelle klynger og ser på hvordan nettverket utvider seg. De bruker deretter forutsetninger om at klyngenes unike geografi bidrar til å løse problemer knyttet til kunnskapsdeling og innovasjon (Bathelt og Li, 2014).

2.2.3 Kritikk av geografisk avstands forklaringskraft

I henhold til Boschma (2005) er geografisk nærhet kombinert med noe grad av kognitiv nærhet en nødvendig forutsetning for interaktiv læring. Det kan settes spørsmål ved om dette skyldes kvaliteten til den avstandsbaserte læringen og digitaliseringen av personene som deltar i denne, ettersom det kan virke som e-læring ved rett metode kan være en effektiv tilnærming til læring (Rieber, 1996; Welsh et al. 2003). Det er vist at taus kunnskap kan overføres over lengre

geografisk avstand (Rallet og Torre, 1999), dette tyder på at andre former for avstand kan opptre som substitutter for geografisk avstand. Det ser ut til at globale nettverk vil få en større rolle over tid, slik som digitaliserings takten er i dag (Lusch og Nambisan, 2015). Mye tyder på at geografisk avstand ikke fungerer i et vakuum som lærings-, kunnskaps- og innovasjonsdriver. Geografisk avstand er verken en nødvendig eller en tilstrekkelig betingelse for å muliggjøre læring (Boschma, 2005). Med andre ord er det ikke sikkert at læring vil forekomme, selv om to personer sitter i samme rom.

Noe som er mindre omdiskutert i tidligere litteratur, er om selskaper som deltar i klyngeprosjekter kan bedre varemerket sitt ved å integrere seg i klyngen. Rosenfeld (2005) foreslår for videre forskning å gå dypere inn på om klynger kan være en branding strategi for bedrifter. Dette reiser spørsmålet om branding kan forklare mer rundt klyngeeffekter enn tidligere forskning faktisk er klar over.

Viser man til USA og hvort stort Silicon Valley har blitt, kan nystartede bedrifter skape assosiasjoner til Silicon Valley ved å etablere seg i klyngen. Dermed kan bedrifter ikke bare dra nytte av eget brand, men også av selve klyngens brand. Ifølge Wang og Wang (2010) vil bedrifter innad i klyngen spesielt dra nytte av varemerket til klyngen ved promotering av teknologisk innovasjon. Dette vil kunne gi økt verdi av deres produkter og tjenester ved å utnytte seg av markedsføringsfordeler som kan medfølge ved å etablere seg i en klynge. Man kan ved dette stille spørsmål om branding effekten har en større betydning for konkurransevnen enn det som er diskutert i mye av tidligere litteratur.

Rosenfeld (2005) stiller blant annet spørsmålsteget til at offentlig sektor i det hele tatt kan skape klynger. Dette forklares med at klynger kommer fra et fundament som enten er forankret i eksisterende bedrifter, lokal ekspertise eller spesielle ressurser. Derfor er det bedrifter som skaper klynger og ikke regjeringen. Vi ser for eksempel at de mest velfungerende klyngene har tatt lang tid å utvikle og ikke vært planlagt til de har nådd et visst nivå som tiltrekker seg oppmerksomhet. I følge Rosenfeld (2005) er de beste og mest vellykkede nettverkene og klyngene de som er stor grad er selv selekterende og bygger på et sett av tidligere eksisterende relasjoner.

Et annet spørsmål som stilles om klynger er om de faktisk har større mobilitet av ansatte mellom bedriftene. Studiene på dette er få men Fallick et al. (2006) har funn på at dette er tilfellet i klynger i California i USA. Men det er usikkert om dette er tilfellet i klynger i andre land da undersøkelsen viser at det foreligger regionale forskjeller på dette i USA.

2.3 Organisatorisk avstand

Vi vil i denne delen ta for oss de avstandene som omhandler organisasjonens størrelse og utforming, og hvordan dette styrkeforholdet påvirker avstandsopplevelsen.

2.3.1 Organisatorisk avstand

Organisatorisk avstand kan defineres som hvordan relasjoner er fordelt i organisasjonen (Boschma, 2005). Mer konkret referer organisatorisk avstand til graden av internaliseringen i en organisasjon. Når nære kolleger i avdelingene arbeider sammen, tenderer de til å utvikle mer ny kunnskap. Dermed kan det gi økt innovasjonsevne enn ved liknende samarbeid med kollegaer i andre avdelinger (Bergedahl og Magnusson, 2014).

Begrepet er ofte flertydig i litteraturen hvor noe av litteraturen ser på dette som et begrep internt i bedrifter med forskjellige avdelinger og plan (Knoben og Oerlemans, 2006). Det kan settes spørsmål hvorvidt nære kollegaer i nettverk kan defineres som organisasjonelt nære. Den strukturelle definisjonen av organisatorisk avstand tar høyde for at dersom man i stor grad jobber med å pleie og utvikle disse relasjonene, kan dette være de kollegene man har mest kontakt med (Oerlemans og Meeus, 2005). Denne formen for interorganisatorisk samarbeid kan lede til at kunnskapsnettverk faller inn som en del av denne typen avstand. Det blir derfor naturlig å se nærmere på litteraturen som omhandler dette begrepet.

2.3.2 Kunnskapsnettverk

Dagens samfunn blir stadig mer globalisert og fører til at mange samarbeidspartnere og

kunnskapskilder kommer fra andre steder enn der en bedrift er lokalisert (Isaksen, 2010). Digitale kollegaer i nettverk kan bli tettere samarbeidspartnere enn kolleger på den fysiske arbeidsplassen. Dette kan føre til at disse nettverkene skaper organisatoriske samarbeid som reduserer den organisatoriske avstanden mellom ansatte i samarbeidende bedrifter.

På grunn av en økende globalisering får vi svært dynamiske markeder hvor man blir stadig mer avhengig av å tilegne seg kunnskap på nye måter. Denne utviklingen byr på flere utfordringer på bedrifts- og individnivå. Ettersom vi er en del av et globaliserende samfunn hvor den globale økonomiske produksjonen stort sett skjer regionalt, får vi et paradoks (Scott og Storper, 2003). Det betyr at de varige konkurransefortrinnene en klynge har, kan være vanskelige å videreføre med tanke på dagens globalisering og utvikling av IKT-systemer. Dette understreker viktigheten av kunnskapsnettverk og kunne forstå hvordan disse fungerer. Dette fører blant annet til mindre form for face-to-face kommunikasjon og dermed blir det vanskeligere å overføre taus kunnskap (Hislop, 2013, s. 213). Videre vet vi lite om hvilke klyngeeffekter vi også kan finne i globale nettverk.

Kunnskapsnettverk kan bli definert på flere forskjellige måter og derfor er det også ulike oppfattelser av hva dette begrepet egentlig innebærer. Tidligere forskning har fokusert mye på hvordan nettverk kan struktureres for en best mulig informasjonsflyt mellom aktører og hvilke faktorer som eventuelt utelater kunnskapsdeling (Uzzi, 1997; Bathelt, Malmberg og Maskell, 2004; Boschma, 2005). Teoriene rundt kunnskapsnettverk sier derimot ikke mye om sentrert geografi sin rolle i forhold til den globale økonomien. Det anerkjennes her at det foreligger et gap i teoriene.

2.3.3 Institusjonell avstand

Den institusjonelle avstanden har mange likhetstrekk med den sosiale avstanden, men skiller seg fra den sosiale avstanden ved å se på rammeverket fra et organisasjons eller makronivå (Boschma, 2005). Edquist og Johnson (1997, s. 46) definerer institusjoner som et sett med vaner, rutiner, etablerte praksiser, regler eller lover som regulerer forholdet og interaksjoner mellom individer eller grupper. I følge Boschma (2005) fungerer institusjoner som tilretteleggere for

kunnskapsoverføring og interaktiv læring, som dermed kan bedre innovasjonsevnen til bedriften. Ved å kunne ha et felles språk, delte vaner, et lovsystem som sikrer eierskap og intellektuelle rettigheter, vil dette kunne gi en basis for økonomisk koordinering og interaktiv læring. Maskell og Malmberg (1999) argumenterer for at det er lettere å overføre informasjon ved institusjonell nærhet. Resultatene fra denne artikkelen gir støtte til at institusjonell nærhet kan legge til rette for stabile forhold, hvor interaktiv læring kan forekomme på en effektiv måte.

I likhet med de andre avstandsdimensjonene kan det også være skadelig med både for høy eller for lav avstand når det kommer til den institusjonelle dimensjonen. På den ene siden kan for høy grad av institusjonell avstand hemme kollektiv læring og innovasjon på grunn av lock-in effekten og treghet (Boschma, 2005). På den andre siden kan også for lav grad av institusjonell avstand også være skadelig på grunn av svake formelle institusjoner, mangel på sosiale tilhørighet eller manglende sett med felles verdier. Med tanke på dette paradokset er det vanskelig å beskrive hvordan en effektiv institusjonell struktur bør være, både i teori og praksis. Utfordringen ligger i å beskrive hvordan man skal kunne finne og opprettholde en balanse mellom stabilitet, åpenhet og fleksibilitet (Boschma, 2005).

2.4 Kulturell avstand

Her vil det bli tatt for seg de avstandene som omhandler kultur. De to hovedgrenene vi vil se på er psykisk og kulturell avstand.

2.4.1 Kulturell avstand

Kulturell avstand er omhandler den avstanden mellom mønstrene på hvordan mennesker tenker, handler og føler. Det dekker også den ulike symbolikken og måten man tolker omverden på gitt ut av den gitte konteksten som skiller gruppen fra andre grupper (Oerlemans og Meeus, 2005). Selv om definisjonen er ganske konsistent blir det ofte skilt på organisasjonskultur og de kulturene som er bundet til regionen (Gertler, 1995; Lenartowicz og Roth, 1999). Det forventes at det er lettere å interagere med personer med lik kulturell bakgrunn og at tolkningen av situasjoner er likere mellom personer fra samme kulturelle bakgrunn. Boschma (2005) beskriver

at for store kulturelle forskjeller kan føre til vanskeligheter med å bli forstått og å samarbeide.

2.4.2 Psykisk avstand

Utover dimensjonene beskrevet ovenfor av Boschma (2005), diskuterer annen litteratur blant annet psykisk avstand. Psykisk avstand også kalt psykisk distanse, kan defineres som den oppfattede avstanden mellom hjemmemarkedet og det utenlandske markedet (Griffith og Dimitrova, 2014). Den psykiske avstanden har i lang tid blant annet blitt brukt til å analysere inngangsstrategier i fremmede markeder, men er mindre diskutert i litteratur som omhandler kunnskapsdeling og innovasjon.

En akseptert hypotese i tidligere litteratur er at den psykiske avstanden påvirker driften av virksomheten på forskjellige måter, men det er lite konsistens i hva som er effektene av den psykiske avstanden (Evans et al. 2008). Evans et al. (2008) beskriver to forskjellige aspekter av psykisk avstand, nemlig avstanden på kulturelt- og virksomhetsnivå. Virksomhets-avstanden beskriver oppfattede ulikheter mellom markeder. Det kan være forskjeller mellom økonomiske, juridiske og politiske forhold, eller forskjeller i forretningspraksis, markedsstruktur og språk. Det kulturelle aspektet forklarer antatte forskjeller i kulturelle verdier.

Kunnskap og læring spiller en avgjørende faktor for bedrifter til å bli aktive i utenlandske markeder, oppmuntring til utvikling og utrulling av prosesser (Mandrinog og Mahdi, 2016). En tendens som ofte kan være utslagsgivende er at man overvurderer egen kunnskap i forhold til andre land med lav geografisk avstand. Paradokset om psykisk distanse beskriver hvordan samarbeid med aktører i geografisk nære land nødvendigvis ikke er enkelt å få til. Det kan forklares med at man antar den psykiske distansen er mindre enn den faktisk er (O'Grady og Lane, 1996). Derfor har ikke bedriften noe insentiv til å faktisk undersøke hvor stor den psykiske avstanden egentlig er, og dermed vil man heller ikke være klar over de kritiske forskjellene som kan være avgjørende for konkurranseevnen i andre land med lav geografisk avstand. Mandrinog og Mahdi (2016) sine funn gir blant annet støtte til (Todorova og Durisin, 2007, s. 777) sin påstand om at bedrifter ofte mislykkes å identifisere og absorbere ny verdifull ekstern kunnskap fordi de er hemmet av deres forankrede kunnskapsbase, rigide kapabiliteter og stivhengige

lederstil.

2.4.3 Global programutvikling og agile praksiser

Global programutvikling har vokst hurtig de siste årene som et resultat av økt globalisering (Holmström et al. 2006). I henhold til Sahay (2003) kan global programutvikling åpne for flere nye muligheter hvor oppgaver delegeres og implementeres fra forskjellige geografiske lokasjoner ved å kommunisere via forskjellige IKT-systemer. En slik agil tilnærming kan dermed tillate interessenter fra ulike nasjoner, organisasjonskulturer og tidssoner å utvikle programvare sammen. Denne tilnærmingen kan dermed åpne for mange flere muligheter på tvers av større geografiske avstander.

En slik tilnærming kan også lede til flere utfordringer. Holmström et al. (2006) argumenterer for at forskjellige tidssoner, geografiske avstander og kulturelle avstander er de dimensjonene som utgjør flest muligheter og utfordringer for globale programutviklere når det kommer til grad av kontroll, koordinering og kommunikasjon.

TABLE 1 Impacts of Three Distance Dimensions on GSD Processes

		Distance Dimension		
		Temporal Distance	Geographical Distance	Sociocultural Distance
Impact on GSD process	Communication	+ Improved record of communications	+ Potential for closer proximity to market and utilization of remote skilled workforces	+ Potential for stimulating innovation and sharing best practice
		– Reduced opportunities for synchronous communication	– Increased cost and logistics of holding face-to-face meetings	– Risk for misunderstandings
	Coordination	+ Decreased coordination needs due to division of labor	+ Increase in size and skills of labor pool can offer more flexible coordination planning	+ Access to rich skill set and various practices
		– Increased coordination costs	– Reduced informal contact can lead to lack of task awareness	– Inconsistency in work practices can impinge on effective coordination, as can reduced cooperation through misunderstandings
	Control	+ Opportunities for 'round-the-clock development	+ Communication channels often leave an audit trail	+ Access to rich skill set and authority
		– Management of project artifacts may be subject to delays	– Difficult to convey vision and strategy	– Different perceptions of authority/hierarchy can undermine morale

Note: + (plus sign) indicates an opportunity; – (minus sign) indicates a challenge.
Source: After Agerfalk et al. (2005)

Figur 2 (Holmström et al. 2006).

2.5 Sosiale avstander

Vi vil her se på avstandene som omhandler personlige og sosiale aspekter.

2.5.1 Sosial avstand

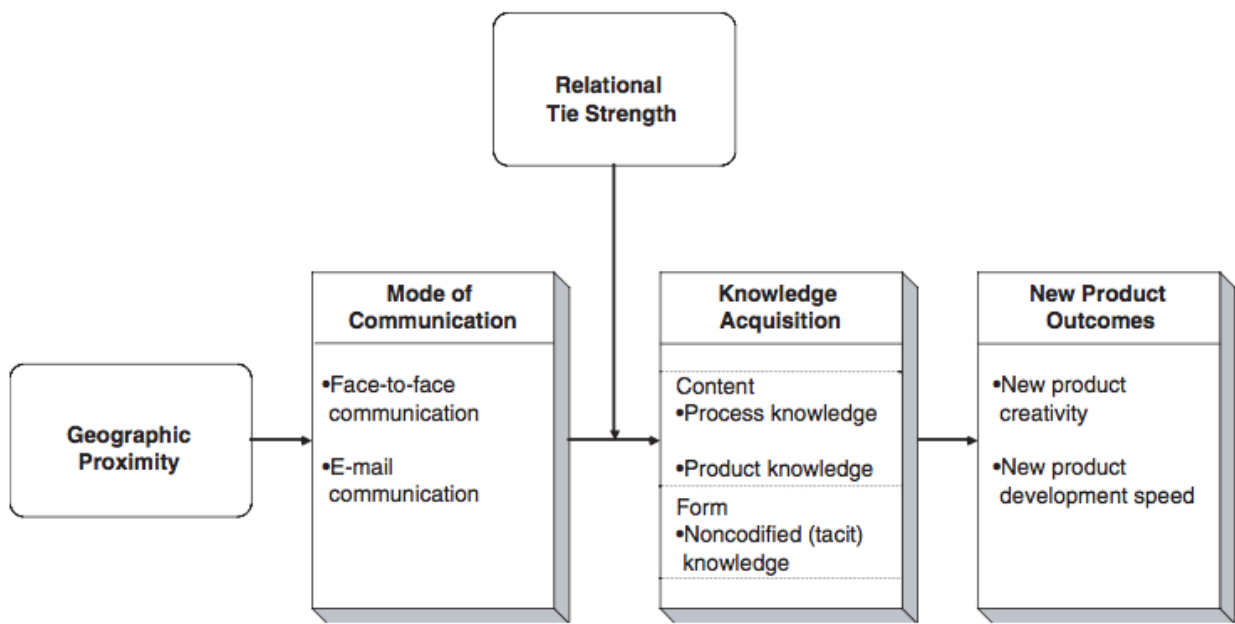
Sosial nærhet kan defineres som forankrede relasjoner mellom agenter på mikronivå (Boschma, 2005). Dette er relasjoner som kan være basert på vennskap, slektskap eller andre tidligere erfaringer. Sosiale nærhet kommer som et resultat av felles personlighetstrekk, personlige interaksjoner og en følelse av fortrolighet (Mattes, 2012).

Uzzi (1997) skiller mellom svake og sterke sosiale relasjoner gjennom det han beskriver som “arms-length” og “embedded” bånd. Et arm-length forhold går ikke like dypt, og kjennetegnes ofte av opportunistisk adferd. Dette er altså et uavhengig forhold hvor aktører ofte bytter og erstatter relasjoner. Et embedded bånd er mer karakterisert av tillit, personlige relasjoner og en ordning med felles problemløsninger. Dette fører med seg positive effekter opp til en viss grad, hvor disse effektene etterhvert kan stagnere på grunn av “lock-inn” effekten (Boschma, 2005).

Desto mer embedded disse sosiale relasjonene er, jo mer interaktiv læring vil finne sted, som igjen kan bidra til å bedre innovasjonsevnen til bedriften (Uzzi, 1997). Men for høy grad av forankrede relasjoner kan også være skadelig for interaktiv læring og innovasjon. Dette kan forklares med at arms-length forhold er den beste kilden for ny informasjon. I forankrede bånd er det ofte mye lettere å overføre taus kunnskap, men slike relasjoner fører ofte til gruppetenking og er en dårlig kilde for ny kunnskap. Derfor er det viktig å spørre seg; Hva er hensikten med ny kunnskap hvis man ikke kan forstå den? Og hva er hensikten med å kunne kodifisere taus kunnskap om kunnskapen er gammel og utdatert? Derfor det viktig å finne den riktige balansen i det sosiale nettverket mellom “arms-length” og “embedded” relasjoner, men dette kan være svært utfordrende å få til i praksis.

Disse sosiale relasjonene, som enten kan være arm-length eller embedded, finner sted i sosiale nettverk. Sosiale nettverk kan defineres som en sosial struktur som fremkommes av aktører

(individer, grupper av individer, foreninger, samfunn, organisasjoner eller land) og interaksjoner eller bånd som oppstår fra ulike forhold mellom to eller flere aktører (Prem Sankar et al. 2015). Uzzi (1997) argumenterer for at nettverkene knytter sammen aktørene på forskjellige måter, som for eksempel forretningspartnere, venner, agenter eller mentorer, hvor en part kan dra nytte av den andres ressurser i relasjonen. Sosiale nettverk tar dermed ikke hensyn til den geografiske samlokaliseringen i følge disse beskrivelsene, slik som klynger gjør. Dette betyr at nettverk kan befinne seg både med høy og lav geografisk avstand. Lokale sosiale nettverk utgjør fundamentet av det vi tidligere beskrev som et globalt klyngenettverk (Prem Sankar et al. 2015).



Figur 3 (Ganesan et al. 2005).

2.5.1.1 Hvordan henger sosial avstand sammen med den geografiske?

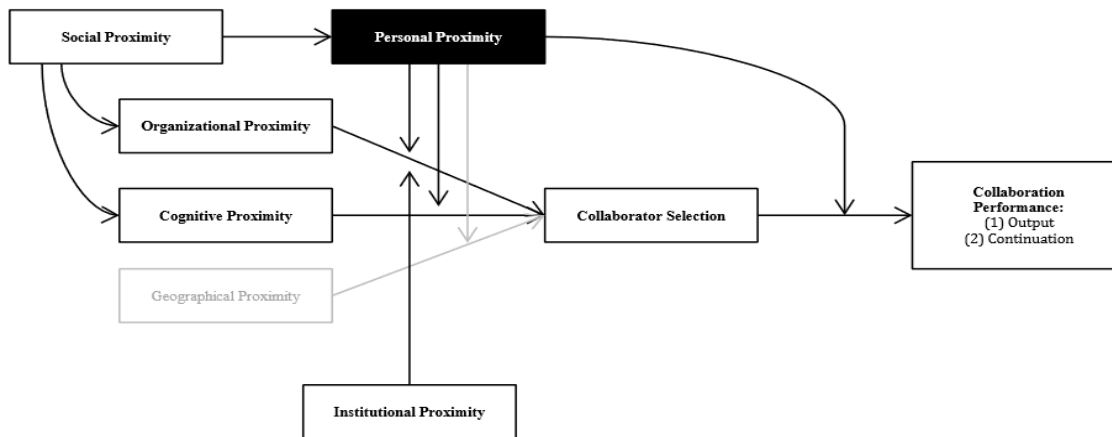
Figur 3 beskriver hvordan geografisk avstand og sosiale avstander påvirker evnen til å tilegne seg ny kunnskap og hvordan dette kan være avgjørende for innovasjonsevnen til bedrifter. I følge Ganesan et al. (2005) og tidligere klyngeteori vil lav geografisk avstand øke graden av face-to-face kommunikasjon, styrke sosiale relasjoner og øke tilegnelsen av taus kunnskap som på sikt vil kunne bedre innovasjonsevnen. Noe av dette kan forklares av at økt uformell face-to-face

kontakt bygger sterkere sosiale relasjoner (Ganesan et al. 2005), og sterke relasjoner fører til økt grad av tillit (Uzzi, 1997). For mange bedrifter er kreativitet og hastighet de mest kritiske faktorene for ny produktutvikling (Griffin, 1993).

I følge Granovetter (1973;1985) er sterke relasjoner mer tidkrevende å vedlikeholde. Dermed kan dette være noe av forklaringen bak hvorfor stor geografisk avstand og svake relasjoner ofte fører til høyere utviklingshastighet av nye produkter, ettersom man slipper å bruke tid på å vedlikeholde relasjonene. Men høy grad av geografisk og sosial avstand virker ikke til å ha like positiv effekt på selve produktkvaliteten. Tidligere klyngeteori ser ut til å ha en magisk effekt på innovasjonsevnen til bedrifter av flere grunner. Blant annet argumenterer Porter (1998) for at lav geografisk avstand hjelper bedrifter til å utvikle sterkere relasjoner. Dette kan forklares med at uformelle sosiale interaksjoner forekommer i større grad ved geografisk nærhet. Derfor kan det være mer utfordrende å etablere sterke sosiale relasjoner og gjensidighet ved større geografiske avstander. Med bakgrunn i denne argumentasjonen kan det se ut til å at ved desto større geografisk avstand, er det et større behov for etablering av tillit.

2.5.2 Personlig avstand

Samarbeid er en av nøkkelfaktorene for kunnskapsdeling og innovasjon. Kort personlig avstand skaper mer homogene forhold som bidrar til å øke koblingen mellom de involverte (McPherson et al. 2001, p. 415). Personlige forhold kan føre til mer spillover mellom partene gjennom uformell interaksjon (Werker et al. 2014). Konklusjonen av Werker et al. sin artikkel fra 2014 viste til at personlig avstand bidro til å redusere effekten av lang avstand i de andre avstandsdimensjonene. Personlig avstand ble opparbeidet lettest ved å først ha lav geografisk avstand. Forfatterne peker på at det er mangelfull data på feltet rundt personlig avstand.



Figur 4 (Werker et al. 2014, s. 26).

Figur 4 beskriver hvordan personlig avstand kan støtte opp i samarbeid ved lengre geografisk avstand. Denne effekten har liknende effekter med de som ble omtalt i klyngeteorien. Men i likhet med klyngeteori kan for tett personlig avstand føre til “lock in” og gruppetenkning effekter (Boschma, 2005). Granovetter (1973) argumenterte for at weak ties, relasjoner hvor man kjente hverandre men ikke var veldig tette, hadde en viktig funksjon i nettverket. Slike relasjoner gjorde det lettere å samarbeide. Mye av den tidligere forskningen hadde lagt vekt på de sterke båndene, men det hevdes at også de svake båndene utgjør en viktig del av nettverk.

2.6 Kognitiv avstand

Den kognitive dimensjonen av læring ligger i selve kjernen av læringsprosessen og utgjør ifølge Boschma (2005) en like stor rolle for innovasjonsevnen som geografisk avstand. Han definerer kognitiv avstand som likhet i forhold til samarbeidspartneres kompetanse og erfaringer innenfor de aktuelle kunnskapsområdene. Denne dimensjonen referer til den kunnskapen de involverte aktørene besatt før læringsprosessen startet (Mattes, 2012). Boschma tar videre betraktning både i den sosiale og fysiske sammenhengen i denne dimensjonen. Dette kan for eksempel være normer og verdier som leder adferden til et individ.

Annen litteratur har en smalere og en mer praksisrettet tilnærming til det kognitive rammeverket, eksempelvis knyttet til markedsmessig og teknisk faglig kompetanse (Wuyts et al. 2005; Knob

og Oerlemans, 2006). Her er argumentet rundt kognitiv nærhet knyttet mot å forstå hverandre og kunne kommunisere effektivt. Det er en del usikkerhet i tidligere litteratur rundt hvordan kognitiv avstand påvirker andre avstander. For eksempel er spørsmålet om høy kognitiv avstand kan kompenseres av lav avstand i andre dimensjoner, et ubesvart spørsmål (Huber, 2012).

Nooteboom (1999) argumenterer for at forskjellige kognitive avstander er viktig for både læring og innovasjon, men at for store eller små avstander også være skadelige. Heterogene ressurser og tilgang til mangfoldig kunnskap er ifølge Nooteboom (1999) svært fordelaktig for innovasjonsevnen. Men dersom den kognitive avstanden er for stor, er det mer sannsynlig at de involverte aktørene ikke vil forstå hverandre fordi de ikke klarer å tolke og assimilere den overførte kunnskapen. Samtidig vil ikke samarbeid med for liten kognitiv avstand gi tilgang til ny kunnskap, ettersom partene innehar mye av den samme ekspertisen og erfaringen. Dette beskriver paradokset rundt kognitiv avstand og hvordan dette kan være en utfordring for innovasjon- og konkurransevnen til ulike bedrifter.

Huber (2012) argumenterer for at det kan være nyttig å kategorisere den kognitive avstanden videre inn i flere underdimensjoner. Han mener det er fordelaktig å ha likhetstrekk rundt det tekniske språket, men at det derimot kan være mer positivt ved ulikheter i know-how, ekspertise og tenkemåte for FoU-arbeidere. Ifølge Balland et al. (2016) spiller den kognitive avstanden en viktigere rolle i dynamikken av tekniske kunnskapsnettverk enn i dynamikken av business kunnskapsnettverk.

2.7 Teknologisk avstand

Teknologi får stadig større betydning for bedrifters evne til å kommunisere og samarbeide. Teknologisk nærhet omhandler bedriftenes felles teknologiske erfaringer og kunnskapsbaser, hvor likheten i denne kunnskapen kan føre til at man kommer virtuelt nærmere hverandre (Schamp et al. 2004). Teknologi kan defineres som de verktøy, utstyr og kunnskap som bidrar mellom input og output, og som skaper nye produkter eller tjenester (Tushman og Anderson, 1986). Teknologisk nærhet mellom aktørene tilrettelegger for anskaffelse og utvikling av teknologisk kunnskap og læring. Teknologisk avstand kan i stor grad ligne på kognitiv, men

kognitiv avstand som konsept dekker i større grad hvordan aktørene kommuniserer effektivt, hvor teknologisk avstand i større grad dekke hvordan aktørene lærer fra hverandre (Knoben og Oerlemans, 2006).

2.8 Forventninger til ikke geografisk avstand

Det kan tyde på at andre avstander enn geografisk avstand kan skape klyngeliknende effekter når det kommer til å dele kunnskap (Boschma og Martin, 2010; Werker et al. 2014; Griffith og Dimitrova, 2014; Knoben og Oerlemans, 2005). Ved å redusere andre avstander kan det være realistisk å forvente mange av de samme effektene.

2.9 Kunnskap

For å forstå hvordan kunnskapsdeling foregår og hvilke effekter dette har så er det behov for en forståelse av hva kunnskap er. Tidligere litteratur skiller hovedsakelig mellom to perspektiver på kunnskap, det objektive og det praksisbaserte perspektivet (Hislop, 2013, s. 18). Fra et objektivt perspektiv er kunnskap sett på som et “objekt” som individer eier, som kan eksistere uavhengig mellom individer i en kodifisert form. Kunnskapen er altså enten taus eller eksplisitt. Fra et analytisk ståsted er det objektive perspektivet enklere å forholde seg til. Dette er fordi det praksisbaserte perspektivet argumenterer for at kunnskap både kan være eksplisitt og taus, og at det objektive perspektive undervurderer kompleksiteten rundt kunnskap. Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap er svært utbredt i analyser av organisatorisk kunnskap, og mange forskere velger et objektivt perspektiv for å forenkle sine analyser.

Det er to sentrale prinsipper i litteraturen rundt kunnskapsbasert teori ved bedrifter (Hislop, 2013, s. 19). Det første antar at kunnskap som er vanskelig å replikere og kopiere, kan være en viktig kilde for økt konkurranseevne. Dette er ofte bedriftsspesifikk kunnskap som bygger på eller kan kobles til eksisterende kunnskap i organisasjonen og som direkte er relatert til organisasjonens produkter, tjenester og prosesser (Wang et al. 2009). Det andre antar at organisasjoner fungerer som en mer effektiv mekanisme enn markedene når det kommer til

deling og integrering av kunnskap. Dermed er begge disse prinsippene koblet mot bransjespesifikk kunnskap.

2.9.1 Eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap er en objektiv form for kunnskap, som står ovenfor og er adskilt fra både individuelle og sosiale verdisystemer. Eksplisitt kunnskap er dermed mulig å kodifisere på en håndgripelig måte (Nonaka et al. 2000). Slik kunnskap kan derfor eksempelvis deles i form av data, vitenskapelige formler, spesifikasjoner eller manualer. Den kjennetegnes ved at den kan behandles, overføres og lagres relativt lett (Nonaka et al. 2000).

2.9.2 Taus kunnskap

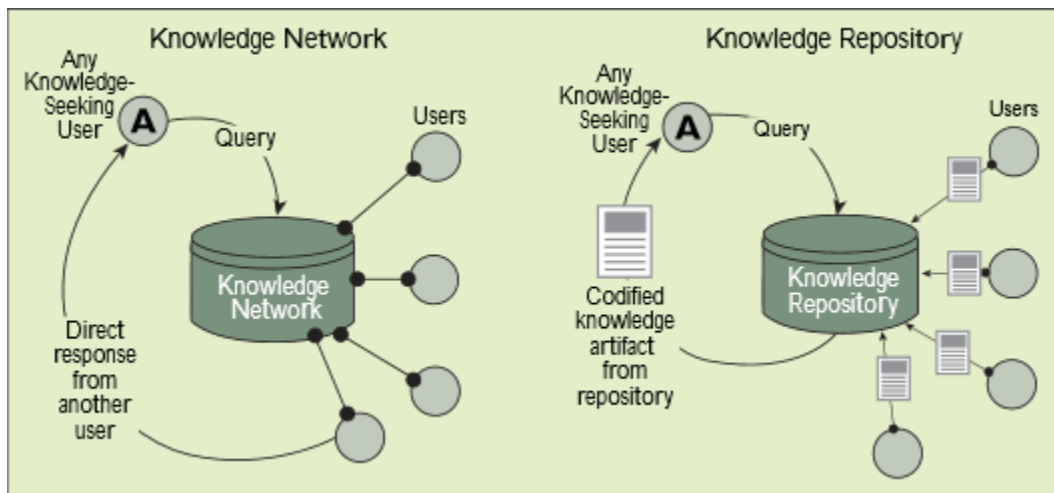
Taus kunnskap er kunnskap som ikke er lett å uttrykke (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 8). I motsetning til eksplisitt kunnskap er taus kunnskap ofte veldig personlig og kan være vanskelig å formalisere. Dette er fordi taus kunnskap ofte er dypere forankret i et individs handlinger, erfaringer, ideer, verdier eller følelser som individet omfavner (Nonaka et al. 2000). Dette gjør at taus kunnskap kan være svært utfordrende å kommunisere og dele med andre individer.

Taus kunnskap representerer altså en form for kunnskap som vi eier og kan endre måten for hvordan vi tenker og handler, men kan aldri bli gjort eksplisitt (Hislop, 2013, s. 21). Dette kan være fordi taus kunnskap ikke bare er vanskelig å artikulere, men også til og med kan ligge i et individs underbevissthet. Eksempler på taus kunnskap i arbeidslivet kan for eksempel være å programmere gode IKT-systemer, evnen til å være en effektiv leder eller å løse komplekse problemer.

2.9.3 Sticky knowledge

Det kan være viktig å forstå hvordan kunnskap blir i organisasjoner og hvordan den overføres fra personene i organisasjonen. En del av kunnskap kan defineres som “sticky” da den er vanskelig å overføre ved bare å kodifisere. For å få en forståelse av hvordan kunnskap kan deles er det

viktig å forstå hvordan man forholder seg til kunnskapens “stickiness”. Begrepet “sticky knowledge” er i litteraturen tvetydig hvor man ser det på organisasjonsperspektiv eller på individperspektiv. Kunnskaps klebrighet blir omtalt av Bush og Tiwana (2005) som evnen til å få kunnskapen og kompetansen til å henge igjen i bedriften eller nettverket etter at nøkkelmedarbeidere forlater bedriften. Den andre måten å se på sticky knowledge er å se det som den tause kunnskapen medarbeidere sitter med, men som de enten ikke klarer eller ønsker å overføre (Carlile, 2002; Hippel og Tyre, 1996). Denne kunnskapen vil ofte være vanskelig å kodifisere på en måte som gjør at den blir i bedriften. Felles for disse to ulike perspektivene på “sticky knowledge” er at på samme tid som denne kunnskapen er sticky eller blir holdt igjen kan den også være leaky dersom personer blir satt i en samarbeids kontekst. Det kan i visse situasjoner være av interesse at kunnskapen internt i en bedrift ikke lekkes fra personer eller bedriften ettersom denne kunnskapen kan være et konkurransefortrinn overfor andre aktører i nettverket. Men samtidig som de er potensielle konkurrenter, kan de også være samarbeidspartnere (Asheim og Isaksen, 2002).



Figur 5 (Bush og Tiwana, 2005, s. 70.)

Figur 5 beskriver hvordan kontekstuell kunnskap skiller seg fra kodifisert kunnskap og hvordan personene i et nettverk kan fungere som en database for kunnskapsdeling på lik linje med en kodifisert database. Den kodifiserte kunnskapen forsvinner ikke før den “går ut på dato”, mens kunnskapsnettverket kan bli svekket dersom personer forlater nettverket. Det kan settes spørsmål ved om de samme premissene som gjelder for å beholde kunnskap i organisasjonen gjelder for å beholde kunnskapsressursene i en klynge.

2.9.4 Virtuell læring

Den senere tids teknologiske utvikling har gjort det mulig å se utdanning, opplæring og kunnskapsdeling fra et annet perspektiv enn tidligere. Tradisjonelt har læringsmiljøer blitt definert ut fra tid, sted og rom, men Piccoli et al. (2001) har utvidet denne definisjonen ved å i tillegg inkludere teknologi, interaksjon og kontroll.

Uzunboulou et al. (2011) argumenterer for at den globale akselerasjonen av IKT-systemer er motivert av tre drivere i samfunnet. Disse beskrives som den eksponentielle veksten i kunnskap, økt popularitet rundt den digitale kulturen og ikke minst tilrettelegging for læring fra hvor som helst og når som helst.

Til tross for økt bruk av virtuell læring, er det begrenset med forskning som forklarer hvorfor dette kan lykkes eller ikke. Utviklingen av teknologi har økt graden av virtuelle læringsamfunn hvor enkeltpersoner og grupper av individer deler kunnskap over større geografiske avstander. Slike samfunn har blitt et stadig tiltak de siste årene for blant annet næringslivsorganisasjoner og utdanningsinstitusjoner til å forfølge og mobilisere kunnskap via nett (Chen et al. 2009). Ifølge Piccoli et al. (2001) kan virtuell læring kan ha flere fordeler i forhold til vanlig tradisjonell læring. Mottaker har eksempelvis mye større grad av kontroll. Dette gjelder for eksempel tempo, fokus og hva som trengs å repeteres.

2.10 Konkurranssevne

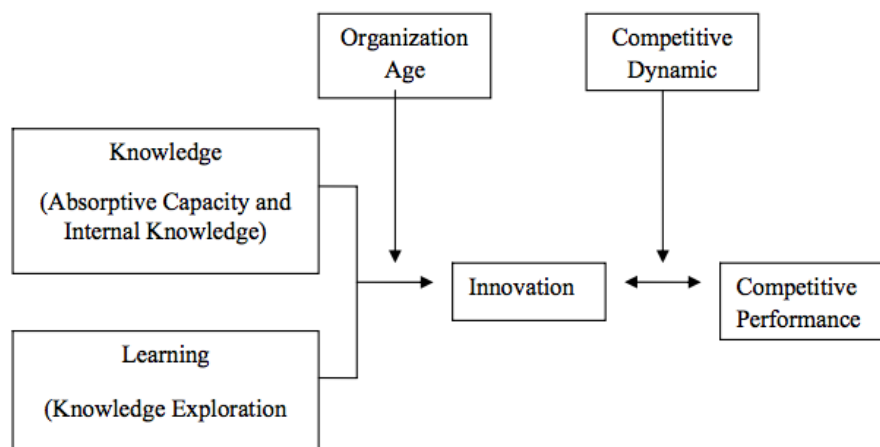
Kunnskapsdeling kommer ofte frem i sammenheng med bedriftens konkurransevne. For å kunne forstå ulike avstanders påvirkning på kunnskapsdeling må vi forstå hvordan det påvirker konkurransevne. Ved litteratursøk innenfor emnet “konkurransevne” ser vi at kunnskap, læring og innovasjon gjenspeiler seg i de mest anerkjente forskningsartiklene. Mye av interessen rundt kunnskap er bygget på anerkjennelsen om at kunnskap er en kritisk faktor for å kunne skape god konkurransevne (Kogut og Zander, 1992; Nonaka og Takeuchi, 1995). Utgangspunktet for bedriftene er at investering i, og utvikling av kunnskap blir gjort for å øke profitt, sikre konkurransevne og utvikle innovasjonsevne (Westeren, 2011, s. 181). Costa og Cabral (2013) argumenterer for at kunnskap og læring er drivere for innovasjon, og at dette spiller en betydelig

rolle for en bedrifts konkurranseevne.

Porter (1990) beskriver konkurranseevne ut fra det han kaller en diamant. Denne diamantens fire hjørner er beskrevet som (1) faktorforhold, (2) relaterte og støttende bransjer, (3) etterspørsel og (4) bedriftens strategi, struktur og konkurranseforhold. Hvert av disse punktene påvirker hvordan bedriften kan oppnå internasjonalt lederskap. Porter argumenterer for at nesten alle ulemper en bedrift har, kan bli snudd til en fordel ved å øke innsatsen av innovering rundt problemet.

Ifølge Porter og van der Linde (1995) er ikke konkurransefortrinn til internasjonale bedrifter et resultat av billigst input eller størst skala, men de bedriftene som har kapasiteten til å forbedre seg og drive kontinuerlig innovering. Konkurransefortrinn kommer altså ikke av statisk effektivitet og optimalisering innenfor faste begrensninger.

Ressursbasert teori peker på hvordan både deres ressurser og kapabiliteter kan skape konkurransekraft (Costa og Cabral, 2013). Med ressurser refererer vi til materielle og immaterielle bedriftsspesifikke eiendeler, mens kapabiliteter innebærer bruk og tilpasning av de riktige ressursene basert på tidligere erfaringer. Ved riktig bruk av ressursene vil bedriftene kunne oppnå sine mål og dermed vil det kunne gi varige konkurransefortrinn. Dersom ressursene og kapabilitetene er vanskelig å imitere, kopiere eller å bytte ut, vil dette gi økt konkurranseevne for bedriften (Costa og Cabral, 2013).

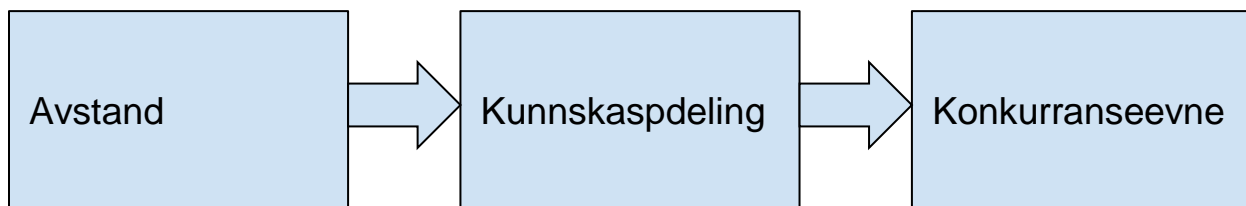


Figur 6 (Costa og Cabral, 2013).

Figur 6 beskriver hvordan innovasjonstakten er en funksjon av differensierte kunnskapskilder og læringsprosesser. Modellen har valgt ut de bedriftsspesifikke faktorene kunnskap og læring, og tar utgangspunkt i hvordan disse kan påvirke konkurranseevnen til en bedrift via innovasjon. I tillegg til dette ser vi at organisasjonens alder kan ha en moderat innvirkning på innovasjonsevnen. Dette kan forklares med at riktig bruk av ressurser er basert på tidligere erfaringer. Kunnskap og læring er koblet sammen i modellen, og illustrerer det gjensidige samspillet med hverandre.

2.11 Modellering av teori

Dette ledet oss til følgende modellering av sammenhengen mellom teoriene. Avstand kommer her frem som en “black-box” hvor det er mangelfulle beskrivelser av sammenhengene mellom ulike dimensjoner av avstand. Vi vil i denne oppgaven rette fokuset på å se nærmere på avstandsbegrepene for å få innsikt på hva som påvirker kunnskapsdelingen. Det vil bli foretatt en modellering videre som forsøker å åpne avstandsbegrepet i denne modellen.



Figur 7.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil det utredes hvordan studiet har blitt gjennomført og hvilke betraktninger som er gjort for å besvare problemstillingen i oppgaven. Denne studien forsker på en tematikk det eksisterer begrenset og mangelfull forskning på. Fenomenet som skal studeres er avhengig av perspektiver og opplevelser hos individer i bedriftene, og det er liten hensikt i å kvantifisere dette da dataen er kompleks og kan være forankret i situasjonen (Yin, 2009). På bakgrunn av dette har det blitt valgt å benytte et kvalitativt forskningsdesign for å få en best mulig innsikt og forståelse av fenomenet. Oppgavens empiriske bidrag kommer fra omfattende litteratursøk hvor vi identifiserte teorier og sammenhengene mellom disse. For så å bruke denne teorien til å identifisere passende bedrifter hvor vi foretok tolv semi-strukturerte intervjuer. Vi har intervjuet seks objekter i en større kunnskapsbedrift (bedrift C) og seks objekter i to mindre kunnskapsbedrifter (A og B). Med dette søkte vi å åpne “black box” konseptet om avstand.

3.1 Forskningsdesign

På grunn av underutviklet teori stiller vi spørsmålstegn til hvilke variabler som utgjør en forklaringsmodell for klyngeeffekter. Hvordan ulike avstander påvirker norske bedrifters kunnskapsoverføring er et komplekst forskningsspørsmål, som dermed krever en grundig og detaljert forståelse av fenomenet. Ifølge Graebner et al. (2012) er kvalitativ metode fordelaktig på grunn av dens detaljerte undersøkelse av årsakssammenhenger. Utifra problemstillingen kommer det fram fra litteratursøket at teorien innrømmer gap i forklaringskraften. Andre former for avstand er ikke syntetisert i tidligere litteratur og det er derfor et behov for å undersøke dette nærmere. En god forståelse krever dermed et rikt dybdesyn av problemstillingen. På bakgrunn av dette argumenterer vi for at en kvalitativ forskningsmetode er den mest passende metoden for datainnsamlingen i denne oppgaven.

3.1.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ metode tenderer til å bli brukt for å utvikle teori. Dette gjøres når det ikke eksisterer tidligere teori, teorien er underutviklet eller er mangelfull (Graebner et al. 2012). For å få kunne besvare forskningsspørsmålene kreves en mer åpen tilnærming til dataen som er uhildet av tidligere teori på de punktene hvor den kan fremstå mangelfull. Kvalitativ metode gir en mer fleksibel tilnærming som fanger individets erfaringer og tolkninger av situasjoner.

Dette blir svært relevant da det er ønskelig å se hvordan ansatte og ledere i bedriften opplever de ulike avstandene. Det som blir viktig med denne fremgangsmåten er å triangulere dataen (Jick, 1979), slik at man ikke bare får individets perspektiv, men også får sett hvordan deres perspektiv stiller seg til annen data og andre perspektiver (Flick et al. 2004).

Kvalitativ metode har tre vesentlige fordeler i forhold til kvantitativ metode. Kvalitative data er først og fremst “open-ended”. Med andre ord trenger ikke forskere å forhåndsbestemme presise konstruksjoner og tiltak for å samle inn kvalitative data. Kvalitative data kan også være mer konkrete og levende (Graebner et al. 2012) som vil være viktig da man forsøker å bedre kunne forstå fenomenet i bedriftene. Dette aktiverer ofte kognitive prosesser som kan føre til utvikling og kommunikasjon av ideer (Paivio et al. 1988). En ulempe med kvalitative metode er at det er vanskelig å generalisere (Eisenhardt og Graebner, 2007). Derfor er det viktig å presisere at målet med denne oppgaven ikke er å generalisere våre funn, men å forsøke å utvikle teori ved å fremstille proposisjoner.

Ved å få bedre innsikt i fenomenet vil det være mulig å utvikle nye ideer, slik at oppgaven kan bidra til å gi innsikt i eksisterende eller skape ny teori. Sist men ikke minst er kvalitative data også svært rike og informative. Kvalitative data fanger derfor ofte opp effekter og mekanismer på detaljnivå som man ikke ville fanget opp ved bruk av kvantitativ metode. Kvalitativ metode vil også i de fleste tilfeller appellere til et større publikum enn andre forskningsmetoder (Yin, 2009). Det antas i denne oppgaven at prosessene vil være forankret i situasjonen og er derfor vanskelig å måle. Denne metoden vil dermed gi en bedre mulighet til å si noe tolkbart, enn dersom man skulle forsøkt å bruke statistisk metode.

3.1.2 Struktur

I denne studien vil vi bruke komparativ casestudie for å best kunne forstå fenomenet. En komparativ struktur repeterer den samme case-studien to eller flere ganger og sammenligner alternative beskrivelser eller forklaringer i samme case (Yin, 2009, s. 176). Man kunne alternativt valgt en singel studie, som i følge Yin (2009) ville gitt oppgaven en mer avslørende effekt, men det ble vurdert som viktigere med de ytterligere perspektivene ved å bringe inn bedrifter av ulik størrelse. Dette vil kunne bidra til å avsløre ulikheter mellom hvordan bedriftens størrelse og bransje henger sammen med ulike avstandsdimensjoner.

Utfordringen ligger i å vite hvilke spesifikke enheter man skal intervjuer, hvorfor og samt antall enheter som skal inngå i studien (Yin, 2013). Ifølge Yin (2013) er det ingen formel for å bestemme ønsket antall datainnsamlings enheter. Oppgavens utvalg er definert ut ifra problemstillingen og dens etterfølgende forskningsspørsmål. Relevante bedrifter ble dermed norske kunnskapsbedrifter med sentrale nettverksfunksjoner.

Vi har intervjuet to typer bedrifter med kunnskap som ende produkt, men med ulik struktur. Ved å ha en komparativ case vil det være lettere å belyse hvilke forskjeller og likheter vi kan finne i store og små bedrifter. Bedrift A og B er to små IT-bedrifter, mens bedrift C er en større forsikringsbedrift som har spesialisert seg på maritim sektor. Ettersom det var såpass få ansatte i bedrift A, var ikke dette en tilstrekkelig datamengde for å måle opp mot den store bedriften (C). Derfor valgte vi å rekruttere en tilnærmet identisk bedrift som A, nemlig bedrift B. Dette gjorde vi for å ha samme mengde data for både de små bedriftene og den store bedriften.

Tidligere i oppgaven beskrev vi hvordan geografisk nærhet kan gi økt face-to-face kommunikasjon og deling av taus kunnskap på uformelle arenaer. For å utfordre tidligere klyngeteori ønsker vi å undersøke andre avstandsdimensjoner og se om det mulig å oppnå klynge-liknende effekter på tross av større geografisk avstander. Ved å undersøke bedrifter som både overfører kunnskap internt og eksternt kan man få innblikk i dette fenomenet.

3.2 Forskningskonteksten

Selv om vi har intervjuet objekter i tre forskjellige bedrifter i denne studien, er det ikke en komparativ analyse mellom tre bedrifter, men mellom to små og en stor bedrift. Dette gjorde vi for å undersøke om størrelsesforholdet i bedriftene kan påvirke fenomenet. I Europa refereres det til “små og mellomstore bedrifter”, også kjent som SME’er, hvor det grenses mellom små og mellomstore bedrifter på tvers av landegrenser (Nooteboom, 1994). Små og mellomstore bedrifter har ifølge Nooteboom (1994) mellom 5 og 50 ansatte, mens store bedrifter har mellom 50 og 500.

I følge Nooteboom (1994) har små og store bedrifter ulike styrker i forskjellige stadier av bedriftsutviklingen og etterhvert som bedriftene vokser, vil disse styrkene og svakhetene endres. Større bedrifter har ofte flere ansatte og kan derfor også ha muligheten til å ha mer spesialisert kunnskap innenfor ulike fagfelt. Derfor har større bedrifter ofte spesialister på konkrete arbeidsoppgaver, som ofte betyr en systematisk integrert sammenheng med sterke relasjoner (Nooteboom, 1999). I følge Boschma (2005) kan dette gi økt fare for lock-in effekter, men det er lettere å kunne kodifisere taus kunnskap. Nooteboom (1994) argumenterer for at små bedrifter besitter mer taus kunnskap enn større bedrifter. Etersom arbeidsoppgavene i større bedrifter er mer spesialisert, vil ofte flere aktører bli involvert i prosessen og flere hierarkiske lag legges til. Som et resultat av dette må kunnskapen ofte bli gjort mer eksplisitt, formell og dokumentert for å lettere kunne kommunisere på tvers av en større mengde mennesker.

Mye taus kunnskap i små bedrifter kan være positivt, ettersom det minsker sannsynligheten for kunnskapslekkasje til konkurrenter (Nooteboom, 1994). Dette er fordi at taus kunnskap er vanskeligere å kopiere og overføre. Små bedrifter har ofte den fordel at de kan være mer fleksible enn større bedrifter, men på den andre siden har de også mindre ressurser (Nooteboom, 1999). Små bedrifter eller uavhengige avdelinger i store bedrifter kan også være bedre på produkt differensiering i nisjemarkeder. Her møter de ikke på ulemper som følge av at de er av liten skala, men kan dra fordel av økt grad av fleksibilitet og nærhet til kunder (Nooteboom, 1999).

Ettersom det fremkommer forskjeller mellom hvordan kunnskap og bedriftens størrelse henger sammen kan det være rimelig å anta at ulikhetene mellom små og store bedrifter kan påvirke hvordan de ulike avstandsdimensjonene agerer. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av en komparativ struktur.

3.2.1 Kunnskapsbedrifter

Mye av tidligere litteratur er upresis og tvetydig når det kommer til å forklare hva som faktisk menes med en kunnskapsbedrift. For å forklare dette begrepet tar vi utgangspunkt i Nordenflycht (2010) som vektlegger tre hovedkarakteristikker ved kunnskapsbedrifter. Disse beskrives som høy kunnskapsintensitet, lav kapitalintensitet og profesjonell arbeidskraft. Med dette vektlegger Nordenflycht (2010) at store deler av outputen ikke består av materielle eiendeler, men humankapital.

På bakgrunn av dette argumenterer vi for at samtlige bedrifter er kunnskapsbedrifter, hvor alle selskapene kjennetegnes av høy grad av kunnskapsintensitet. De mindre IT bedriftene er avhengig av kompleks kunnskap for å drive konsulentvirksomhet og utvikling av IT-tjenester. Dette innebærer blant annet mobilapplikasjoner, IKT-systemer og flere andre typer digitale løsninger spesifisert ut fra kundens behov. De ansatte i forsikringsselskapet har en unik blanding av ekspertise, særlig innenfor marine- og energiforsikring, skadebehandling og i tillegg et bredt spekter av faglige kvalifikasjoner og praktisk erfaring.

Lav kapitalintensitet gjør bedriften mindre avhengig av investorer, som dermed gir mer autonomi ettersom bedriften ikke trenger å organisere seg på en måte som beskytter investorens interesser (Nordenflycht, 2010). Begge de mindre IT-bedriftene kan kategoriseres som selskap med lav kapitalintensitet med tanke på størrelse, egenkapital, antall ansatte og deres begrensede materielle ressurser. Forsikringsselskapet er på den andre siden et eldre selskap med både flere ansatte og større finansielle ressurser. Forsikringsselskapet er mer avhengig av større finansielle ressurser for å blant annet kunne tilby kundene nødvendig sikkerhet. Samtlige selskaper innehar en svært profesjonell arbeidskraft og kan ut ifra Nordenflycht (2010) regnes som kunnskapsbedrifter.

3.2.2 Utvalg og tilgang til data

Valget av bedrifter ble gjort strategisk ved å sikte på de typer bedrifter som kunne gi best innsikt i fenomenet. For å gjøre en komparativ studie vil det være nødvendig med bedrifter hvor det er tydelige forskjeller som kan gi innsikt i fenomenet (Eisenhardt, 1989). Hovedtyngden ble lagt på at bedriftene skulle være rene kunnskapsbedrifter der hvor den største delen av outputen er humankapital.

Vi har sett på bedrifter som opererer globalt og bevisst oppsøkt bedrifter med variasjon i både størrelse og omsetning. Vi har både sendt mail og ringt rundt til flere kunnskapsbedrifter vi fant relevant, hvor videre dialog ble opprettet med de bedriftene som inngikk enighet til å bidra med intervjuer. Intervjuobjektene hadde enten kunnskapstunge oppgaver som krevde samarbeid eller sentrale nettverksfunksjoner i bedriftene slik som lederstillinger med ansvar ut til kunder og partnere.

Et viktig fenomen som er vanskelig å observere i en liten bedrift med en avdeling, var den organisatoriske avstanden da bedriften kun har en avdeling. Dette vil være lettere med et selskap hvor det var avdelinger i både inn og utland. På den andre siden vil det være en sjanse for at mindre bedrifter har sterke bånd til sine nettverkspartnere, og at enkeltpersoner blir kontaktrøret til nettverket, da det er færre kontaktpersoner i bedriften. Følgende analyse av bedriftene over likheter og forskjeller er illustrert i tabellen nedenfor.

	Bedrift C	Bedrift A og B
<u>Likheter</u>		
Bedriftstype	Kunnskapstung bedrift	Kunnskapstunge bedrifter
Marked	Globalt marked	Globalt marked
Hovedkontor	Norge (Arendal)	Norge (Oslo og Sandvika)
Produksjonsmidler	Humankapital	Humankapital
Produkt	Kundetilpasset	Kundetilpasset
Etisk fokus	Tydelig plassert utad	Tydelig plassert utad
Selskapsform	AS	AS
<u>Forskjeller</u>		
Etablering	Veletablert	Nyetablert
Avdelinger	Norge og utland	Kun Norge
Kapital	Asset medium/heavy	Asset light
Antall ansatte	Stor (europeisk standard) Over 200 ansatte	Liten (europeisk standard) Mellom 4-30 ansatte
Organisatorisk avstand	Flere avdelinger i flere land	Kun en avdeling
Bransje kjennetegn	Konservativ	Moderne
Internasjonal kommunikasjon	Intern og nettverk	Nettverk
Produkt	Kan kreve geografisk nærhet	Krever normalt sett ikke geografisk nærhet
Bransje	Forsikring	IT og konsulentvirksomhet

Figur 8.

3.3 Datakilder

Dataen i denne studien er hentet inn av totalt tolv semi-strukturerte dybdeintervjuer. Denne måten å utforme intervjuer egner seg for caser hvor resultatet er “open ended”. Det ble intervjuet flere bedrifter for å få en bedre forståelse over hvilke faktorer som fører til suksessfulle utfall i enkelte tilfeller.

Det kvalitative forskningsintervjuet søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuet sikter mot nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord og ikke tall. Dette blir viktig for å sette ord på de fenomenene som blir erfart i internasjonale samarbeid, hvor det er vanskelig å forstå dette med direkte observasjon. Metoden kan gi rikere og mer levende datagrunnlag som det gir lite mening i å analysere med kvantitativ fremgangsmåte (Eisenhardt og Graebner, 2007; Gioia et al. 2012).

For å få flest mulig perspektiver på dataen ved innsamlings tidspunkt, kan man benytte seg av ulike former for intervjumetoder. Gioia et al. (2012) anbefaler i størst mulig grad å bruke intervjuobjektens ord og termer under intervjuprosessen. Dette har vi prøvd i størst mulig grad å få til uten å falle i fallgraven om å være for nærme eller til og med adoptere objektets synspunkter. Under intervjuene vil derfor en intervjuer ha ansvar for å holde intervjuet mens den andre vil notere. Slik kan en av oss få et tettere perspektiv på intervjuobjektet og den andre av oss har et litt mer avstandsperspektiv til objektet. Ved å notere ned underveis kan man også fange opp ulike deler av intervjuet som kan være verdt å gå mer i dybden på etter at objektet har besvart spørsmålet.

Ved utvalg av intervjuobjekter har vi fokusert på hvilke typer organisasjoner de representerer og hvilke stillinger objektene har i organisasjonene. Vi ønsket bevisst å variere intervjuobjektene i samtlige bedrifter ut i fra hvilke arbeidsoppgaver de hadde, hvilken avdeling de jobbet i og hvem de samarbeidet med for å bedre kunne undersøke fenomenet fra ulike perspektiver. Samtlige intervjuer har blitt tatt opp på lydbånd slik at vi kunne transkribere intervjuene i etterkant.

I IT-bedrift A fikk vi ordnet intervjuer med daglig leder og en prosjektleder i deres lokaler. Selv om vi bare fikk to intervjuer var dette halvparten av de ansatte i denne bedriften på tidspunktet

intervjuene ble arrangert. Derfor valgte vi å supplere med enda en IT-bedrift ettersom dette ikke var tilstrekkelig. I IT-bedrift B fikk vi ordnet intervjuer med to prosjektledere, en teknisk leder og daglig leder i deres lokaler i Sandvika.

I bedrift C fikk vi først tildelt tre intervjuer i deres hovedkontor med tank leder, claims improvement leder, og en prosjektleder. Videre fikk vi et intervju med en senioradvokat fra lokalkontoret ettersom vi etterspurte et objekt som kommuniserer mye mellom lokalkontor og hovedkontor. Dette gjorde vi for å belyse avstandsforholdet mellom interne kontorer i bedriften. Videre hadde vi to intervjuer via telefon med både leder for claims og leder for business engagement. Vi etterspurte leder for claims ettersom vi ble informert om at han var personen som hadde best innsikt i hvordan bedriften identifiserte sine samarbeidspartnere. Leder for business engagement etterspurte vi for å få bedre innsikt i prosessen rundt hvordan prosjektene blir initiert.

Personlige trekk ved objekter anses ikke som relevant for utvalget. Det ble intervjuet totalt seks objekter i bedrift C, to i A og fire i B. I alle bedrifter har vi intervjuet objekter med forskjellig utdannings- og stillingsnivå for å forsøke å kunne triangulere. Triangulering har potensiale til å forbedre studiens reliabilitet og validitet (Yin, 2009), hvor man sammenligner forskjellige datakilder på det samme forskningsobjektet. Det ble forsøkt å bruke en variant av triangulering ved å dra linjer mellom ulike bedrifter og personer. Men det var ikke mulig i denne oppgaven å triangulere på bakgrunn av dokumentasjon og observasjoner. Forskjellig utdannings- og stillingsnivå kan gi varierende innsikt i forholdene vi undersøker. Det ble valgt å bruke to mindre bedrifter fremfor en da det var frykt for å nå saturation raskt som følge av størrelsen på bedrift A. Ved såpass små bedrifter var det få og tett knyttede avdelinger noe som kunne gjøre at intervjuene ble besvart relativt likt.

3.3.1 Litteratursøk i metoden

Som metode for å finne initial teori ble det brukt strukturerte litteratursøk, som er et fokusert søk der man avgrenser ved å legge til sentrale begreper og nøkkelord (Ringdal, 2013). Disse søkene ble foretatt i databasene i EBSCOhost, Academic Search Premier og Business Source Elite.

Søkene ble gjort på norsk og engelsk da det var disse språkene det var kapasitet til å jobbe med. De første søkene var rettet mot å finne en definisjon på hva som var en tradisjonell klynge. For å få mer relevante treff da det ble søkt etter definisjoner, søkte vi kun på artikler og bøker. Fra litteratursøket kom vi frem til relevante artikler både innen avstand og klynger. Videre brukte vi disse artiklene til å snowballe videre til andre relevante artikler. Vi satt deretter igjen med en arbeidsdefinisjon av klynger og flere hull som var identifisert.

Vi begynte med synonymer for klynger og la til ekstra søkeord med synonymer i søkestrengen med et antall relevante artikler. Deretter ble utdragene lest for å få oversikt over de mest relevante artiklene. For ytterligere å snevre ned til tradisjonelle definisjoner og perspektiver hadde vi flyttet intervallet fra årstallene 1998 til 2005. Dette gjorde vi for å fjerne noe av effekten som har kommet ved at det har vært stor utvikling av internett og kommunikasjonssystemer i denne tidsperioden. Denne effekten ville vi utelate, ettersom nye kommunikasjonssystemer gjør det lettere å kommunisere globalt (Newell et al. 2009, s. 55). Etter denne gjennomgangen etablerte vi en arbeidsdefinisjon på klynger som vi kunne bruke som sammenligningsgrunnlag.

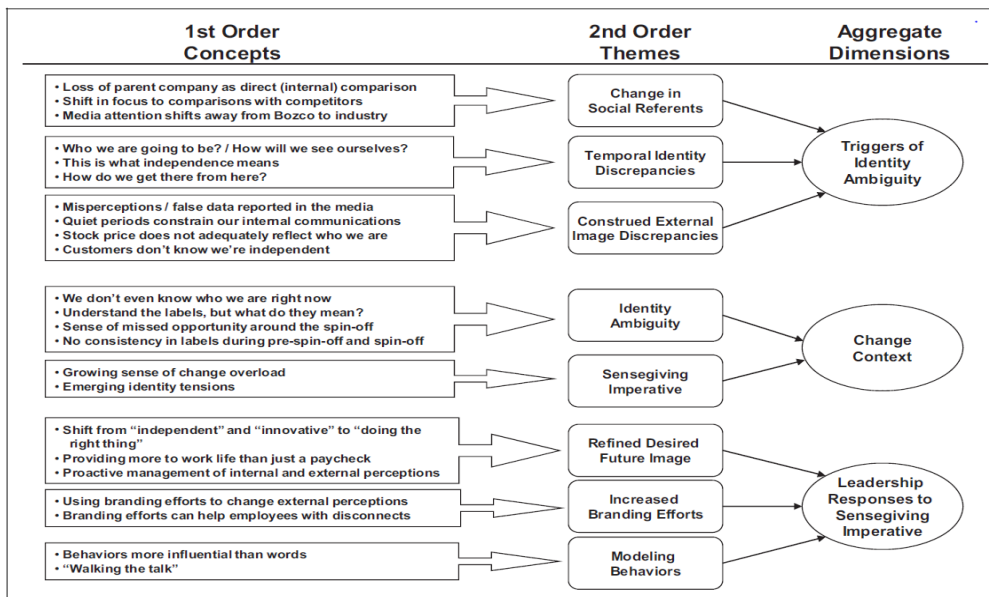
De neste litteratursøkene forsøkte vi å finne en definisjon og litteratur som omhandlet globale kunnskapsnettverk. I møte med bedrifter fikk vi høre begrepet global klynge som virket til å ha definisjonsforskjeller på det vi fant i tradisjonelle klynger. Vi valgte å legge dette til synonymlisten til globale kunnskapsnettverk da disse begrepene virket til å være sammenfallende. For å få mer relevante treff da det ble søkt etter definisjoner, søkte vi kun på artikler og bøker. For å snevre inn søket la vi til søkeord med synonymer til søkestrengen til vi satt igjen med 38 artikler. Deretter leste vi over utdragene for å finne de artiklene som var mest relevante. Vi valgte her å se på utviklingen av antall artikler fra år for år for å se hvorvidt vi fant katalyserende artikler eller hendelser som bidro til at temaet fikk en sterkere utvikling. Fra de relevante artiklene brukte vi også deres referanser og kilder for å bedre forstå begrepene som passet inn i begrepet globale kunnskapsnettverk. Fra den forståelsen vi fikk av denne litteraturen dannet vi en arbeidsdefinisjon av det som kan kalles globale kunnskapsnettverk og globale klynger.

Videre fra disse funnene ble snowball metoden brukt, og vi søkte også på søkestrenger som

fremsto relevante ved gjennomlesning av funnene. Det ble også benyttet en lignende fremgangsmåte ved søk på kunnskap men her var det vanskeligere å snevre inn til et mindre antall artikler og det ble her brukt artikler som kom frem via artiklene om klynger og nettverk. Tabellene for litteratursøkene er presentert i vedlegg 8.3.

3.4 Dataanalyse

Intervjuene vil bidra til å forme første ordens konsepter. Disse vil knyttes til teoretiske kategorier for funnene som kan lage en dataramme. Dette vil utgjøre annen ordens temaer (Gioia et al. 2012). Rammene vil falle inn under de overordnede paraply teoriene om kunnskapsdeling, virtuell læring og avstandeffekter. I oppgaven vil vi bruke Gioia et al. (2012) sin metode for å organisere denne dataen i rammer som gjør dataen anvendelig og gir den metodisk rigør. Dataen blir så teoretisert slik at det kan legges frem funn som kan bidra til å anvende forståelsen for fenomenet utenfor konteksten av caset.



Figur 9 (Gioia et al. 2012).

Figur 9 (Gioia et al. 2012) illustrerer hvordan bolkene fremstilles fra 1. orden, 2. orden og deretter over til aggregerte dimensjoner. Denne prosessen vil kunne fremstille kvalitativ metode

på en systematisk og ryddig måte. Datastrukturen gjør det ikke bare mulig å konfigurere dataene våre som visuell hjelp, men den grafiske fremstillingen viser også hvordan vi har utviklet rådata til termer og temaer ved å utføre analysene (Gioia et al. 2012). Dette kan bidra til å bygge en god struktur og er en viktig del av vår forskningsstrategi i denne oppgaven.

Vi kodet dataen både separat og sammen i diskusjoner. Dette hjalp oss med å få et bedre bilde over hvilke data som skulle brukes og hvordan vi kunne bruke det på en best mulig måte. Etterhvert som vi analyserte dataene har også forskningsspørsmålene i oppgaven endret seg noe underveis i prosessen. Eisenhardt (1989) argumenterer for at en tidlig identifisering av forskningsspørsmålet er fordelaktig, men at det er like viktig å innse at dette er midlertidig i denne type forskning. Ettersom våre forskningsspørsmål har endret seg underveis i prosessen, er beskrivelsen under vedlagt samtykkeerklæring noe avvikende enn hva vi endte opp med i denne studien.

Etter intervjuene var blitt transkribert gikk det en første gangs utlegging, hvor det ble fjernet det som ble oppfattet som irrelevant for oppgaven. Dette reduserte antallet sider med mulige sitater fra 107 til 90. Det ble lagt vekt på å beholde så mye som mulig under nedkuttingen av dataen. Analysen ble foretatt ved først å lage mulige avstandskategorier, for så å knytte opp de mest relevante sitatene og teoriene innenfor hver kategori. Under analysen ble hver enkelt analyse foretatt av en av forfatterne, hvor den andre personen gikk over i etterkant og så over med et kritisk blikk på hvilke sitater som ble plukket ut og spurte hvorfor dette sitatet ble brukt. Dette var for å hindre at nedkuttingen ble biased. Det ble også forsøkt å gjøre et like godt forsvar for rådende teori som for alternative teorier. Funnene ble til slutt koblet opp mot en modell for hver av de to ulike bedrifts kategoriene, og så sammenstilt i et oppsummerende kapittel.

3.5 Forskningskvalitet

3.5.1 Ethiske vurderinger

Ethiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør ta hensyn til mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 80). Det vil bli foretatt intervjuer av personer i ledende stillinger. Denne personen kan spores tilbake til selskapet og stilling i selskapet dersom personen ikke forblir anonym. Vi ønsker uttalelser om ikke vellykkede samarbeid, da dette kan oppleves som negativ omtale for bedriftene som ikke har samarbeidet godt. Kvale og Brinkmann (2009), s. 86 beskriver fire områder som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer for forskere: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskernes rolle.

Informert samtykke vil si at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Vi har derfor utlevert en samtykkeerklæring til intervjuobjektene som de har skrevet under på, for å sørge for at intervjuobjektet er innforstått med retningslinjene rundt prosessen.

Anonymitet i forskningen innebærer at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres. I denne masteroppgaven vil all referanse være anonym og meldeskjema med nødvendige opplysninger er tilsendt NDU. Konsekvenser bør også tas med i betraktningen av en kvalitativ undersøkelse. Dette gjelder både med hensyn til den mulig skade den kan påføre deltakerne, og de fordeler de kan forventes å få ved å delta i undersøkelsen.

Forskerens rolle er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 80). Forskerens integritet, erfaringer, kunnskap, ærlighet og rettferdighet er en avgjørende faktor hvor man ofte må veie etiske hensyn opp mot vitenskapelige. Vi har etter all evne fremstått som moralsk ansvarlige rundt prosessen av utarbeidelsen av denne oppgaven.

3.5.2 Reliabilitet

Oppgaven reliabilitet kan i kvalitativ metode omtales som oppgavens troverdighet når det er snakk om kvalitativ metode (Thagaard, 2008). Da intervjuene var åpne og relativt ustrukturerte, som var den mest hensiktsmessige fremgangsmåten, gjør det vanskelig å vite om samme svar ville blitt gitt ved gjentatt intervju foretatt av en annen person. Reliabiliteten legger vekt på å være bevisst på mulige feilkilder (Ringdal, 2013). En slik feilkilde kan være bias som følge av at intervjuobjektene var kjent med hva oppgaven handlet om. Det ble i liten grad forsøkt å legge vekt på hvilke konklusjoner oppgaven forventet å nå fram til, dels for å unngå bias, og dels fordi det ikke var noen tydelig linje for hva som man forventet å finne.

Intervjuenes utforming var lagt opp slik at det la i stor grad ordet til intervjuobjektet slik at det kunne fortelles fra sitt perspektiv uhildet av intervjuers bias. En mulig feilkilde kan ha vært at oppfølgingsspørsmål som ønsket å rette inn svarene inn mot relevante temaer i oppgaven. Dette kan forventes å gi et noe mer førende svar enn dersom ingen oppfølgingsspørsmål ble stilt. For å unngå dette ble det lagt vekt på å forsøke å komme med disse spørsmålene dersom objektet kom inn på noe relevant som trengte å utypes.

Reliabiliteten i analysen av dataen kan gå på hvorvidt det har forelagt bias ved reduksjon i data. Dette er en fare ved bruk av snowballing metoden. Ved forenkling, utvelging og fjerning kan forfatters forventning til oppgaven skinne gjennom i utvalget. For å unngå dette ble det forsøkt å knytte dataen til teorier der dette var mulig for så å bruke en analysemodell slik som fremstilt i Gioia et al. (2012). Teoriene ble utarbeidet via strukturerte litteratursøk etter fremgangsmåte fra Ringdal (2013).

3.5.3 Validitet

Det vil være vanskelig å trekke sterk ekstern validitet da mye av funnene vil være sterkt embedded i konteksten den hentes fra. For å styrke den interne validiteten i oppgaven ble det forsøkt å belyse tematikken ut ifra ulike personers perspektiv i bedriften. Det ble forsøkt å benytte flere kilder i samme bedrift eller nettverk for å gi input på temaet som bidrar til å belyse det fra flere sider. Denne måten å styrke validiteten blir ofte kalt triangulering. Prinsippet om

triangulering er hentet fra navigasjon, hvor forholdet mellom tre referansepunkter brukes for å beregne objektets eksakte posisjon (Yardley, 2008, s. 239).

Innenfor forskning er hensikten med triangulering tre måter å verifisere eller styrke en viss hendelse, en spesifikk beskrivelse eller et visst faktum som en studie rapporterer. En slik bekreftelse vil kunne styrke oppgavens validitet. I denne studien vil vi triangulere ved å ta utgangspunkt i de muntlige forskningsintervjuene fra ulike intervjuobjekter i flere selskap eller ved relevant arkiv data om tilgjengelig. Ifølge Yin (2013, s. 87) kan det være grunn til bekymring over om kildene virkelig er uavhengige og man bør forsøke å forebygge muligheten for at respondentene på et eller annet vis er forbundet med hverandre. Med bakgrunn i dette er tre ulike bedrifter utvalgt, som opererer i forskjellige nettverk med ulike korrespondenter og samarbeidspartnere.

3.6 Generalisering

I utgangspunktet vil det være vanskelig å generalisere funn i kvalitativ forskning (Ringdal, 2013). Overførbarhet kan være mulig til liknende bedrifter og situasjoner ved å bruke strategisk utvalgte case, men dette er ikke et mål i seg selv. Målet med denne studien er ikke å generalisere datafunnene, men i størst mulig grad prøve å tilrettelegge for videre forskning ved å fremstille ulike proposisjoner.

4.0 Funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss funn som er gjort i forhold til datainnsamlingen sett i forhold til det teoretiske grunnlaget som er opparbeidet i oppgaven. Funnene vil bli presentert separert mellom de to små bedriftene A og B, og den store bedriften C da dette gir hensiktsmessig oversikt.

4.1 Analyse av funn små bedrifter

Vi vil her gjøre en individuell analyse av de mindre bedriftene A og B.

4.1.1 Geografiske funn små bedrifter

4.1.1.1 Geografisk lokalisering

Behovet for geografisk nærhet til leverandører av tjenester og kunder hadde vekslende betydning for de mindre bedriftene. Det å fysisk møte partnerne en gang eller sporadisk ser ut til å være viktig for å kunne bygge opp tillit. Men det foreligger ikke et konstant behov for å ha fysisk nærhet. Den fysiske nærheten kan oppfattes som en faktor for å bygge tillit til partnerne sine i henhold til denne uttalelsen fra daglig leder i bedrift A:

“Når vi skal velge ut partnerne våre så er vi nøye på å sjekke de ut ordentlig. Gjerne dra til Bangladesh å fysisk møte de, se hvor de jobber, jobbe sammen dem, Sri Lanka er det samme. Besøke kontorer og ringe kunder i en selekteringsprosess. Etter det går det mye på å de gjøre samarbeid, gjøre jobb basert på en tillitsplattform, den tillitsplattformen må være tilstede uavhengig av om noen sitter ved siden av deg eller om de er på andre siden av verden. Det er en viktig basis i modellen.”

Rallet og Torre (1999) viste til at den geografiske avstanden kunne kompenseres ved å erstatte den med andre former for avstand. Når en prosjektleder i bedrift A ble spurt om hva som gjorde det lettere å samarbeide med partnere i utlandet sa kom følgende frem: *“Det jeg føler er viktig er en bra kick off, en god intro kick off hvor man bare blir kjent med dem.”* Også informantene i

bedrift B fortalte at det å møte personene de samarbeidet forenklet kommunikasjonen over lengre avstand. Denne uttalelsen fra en prosjektleder i bedrift B beskriver dette: *“Det fungerer aller best når vi har møtt folk og da kan det gå greit å kommunisere på telefon og mail og sånt etterpå. Men ofte så er det greit å få møtt folk så vi prøver hvis vi trenger noen så er det greit å få de over. I hvert fall en gang først å prioritere å ta de med på middag eller noe sånt.”*

Denne uttalelse fra en av daglig leder i bedrift A belyser en av måtene de bygger opp relasjoner ved å møtes geografisk: *“Vi har et Executive Network, som er en del av nettverket, hvor vi kaller sammen ledere som kommer fysisk sammen, og det føler jeg er en litt fin greie. For vi er virtuelle, så det og noen ganger kobles sammen og møtes her, det er bra.”*

Selv i bedrifter der hvor det ser ut til at geografi skal spille liten rolle kan sporadiske møter bidra til at flyten går bedre. Dette sammenfaller med teoriene som omhandler geografisk avstand og hvordan en del kunnskap kan se ut til å ikke bli overført med mindre man har fysisk nærhet i relasjonsbyggingen og kunnskapsutvekslingen (Dahl og Pedersen, 2004; Bathelt et al. 2004).

Men denne relasjonen krever i utgangspunktet ikke at bedriftene ligger fysisk nærme hverandre. Å møtes en gang eller innimellom ser ut til å redusere behovet for å ligge geografisk tett.

Som en kritikk til hvordan disse møtene kunne redusere behovet for fysisk avstand kom følgende eksempel frem fra en av informantene som jobbet som prosjektleder i bedrift B: *“Når jobber jeg for så vidt med selskaper som ikke er lokalisert i Oslo. Jeg er også prosjektleder, så alle prosjektene som vi jobber med er jo bedrifter som ikke holder til i Oslo og omegn. Så det blir jo kommunikasjon på e-post, telefon og møter. Jeg har merket at det er en ekstra barriere på å ringe og sende epost, fordi man passer på at man har noe vettug å spørre om. Nå må jeg sørge for at jeg har med alt i denne omgangen her så man ikke fremstår useriøs. Så man må passe på at det man skal formidle er riktig og inneholder alt. Kontra om man hadde vært der, så kunne man bare tatt turen bortom og sagt hei, så hadde det sikkert ballet på seg med mange flere spørsmål, så hadde man sikkert fått avklart mye mer.”*

Informanten oppfattet det som en barriere som ville vært enklere å bryte dersom man lettere kunne besøkt bedriften. Ved intervju av daglig leder i bedrift B kom det også frem at han hadde oppfattet en gruppe mentalitet i noen av klyngene de samarbeidet med. Disse relasjonene hadde kommet fra møter på uformelle arenaer som butikken og henting i barnehagen. Dette hadde blitt oppfattet som at de skapte en lagfølelse mellom bedriftene i klyngen som kunne gi positive

effekter. Dette er sammenfallende med klyngeteorien til Dahl og Pedersen (2004).

4.1.1.2 Branding Effekt

I teoridelen av oppgaven hevdet Wang og Wang (2010) at det kunne finnes en branding fordel ved å ligge i geografiske klynger. Denne typen branding er i utgangspunktet ikke et av argumentene for å danne klynger men kan være en forklaringskraft på hvorfor bedrifter ønsker å flytte til disse lokasjonene. Daglig leder i selskap A fortalte at de hadde nylig knyttet seg opp mot et konsulentselskap i Silicon Valley. Og det kan fremstå som at det ligger en forventning som kan ligne på branding effekten til Wang og Wang (2010). Daglig leder i bedrift A beskrev dette med følgende sitat: *“Vi syntes det var artig å ha den innpassen også i forhold til at det er veldig mye som skjer der. Når vi snakker med våre kunder å kunne koble på Silicon Valley i forhold til hva de holder på med i ulike bransjer.”*

Bathelt og Li (2014) så på klynge til klyngenettverk og det er mulig at denne typen branding effekt kan foregå ved å koble klynger sammen i nettverk. IT-bedrift A som vi intervjuet, lå ikke i en klynge slik som definert tidligere i oppgaven, men så likevel ut til å kunne hente branding fordel fra en amerikansk klynge på tross av å være lokalisert i Norge.

4.1.1.3 Internavstand

De mindre bedriftene hadde ingen avdelinger utenom hovedkontoret. Internt i bedriften var det viktig å sitte fysisk nært med de man jobbet med. Løsningen ved å ha åpent landskap i bedrift B ble oppfattet av samtlige informanter som en løsning for å dele kunnskap og å senke terskelen for å stille spørsmål. Dette vil bli sett nærmere på under organisatorisk avstand i 4.2.2.

4.1.2 Organisasjons avstands funn små bedrifter

4.1.2.1 Intern organisasjonsstruktur

De små bedriftene hadde kun et kontor. Kontoret til bedrift A var lokalisert i et kontor delt med andre kunnskapsbedrifter, mens bedrift B hadde eget kontor med åpent landskap. Lav takhøyde og kultur for at det var lov å spørre ble sett på som en positiv faktor for deling i bedrift B.

Teknisk leder hos bedrift B uttalte følgende om temaet: *“Vi er opptatt av det er høyt under taket så alle må kunne stille veldig dumme spørsmål så bare å gjøre det og helst mer. Det har vi fått til ganske bra så de som er flinke etter hvert er veldig gode på det de gjør og mye å gjøre selv om de er veldig opptatt, så hvis det kommer en kar og lur på noe så gir vi han to minutter eller oppmerksomhet.”* Ved å holde terskelen lav for spørsmål og ved å ha åpent kontor vil det være sammenfallende som man forventes i henhold til Bergedahl og Magnusson (2014) når det er snakk om kunnskapsdeling.

Muligheten til å kommunisere mellom avdelinger var noe som var savnet hos bedrift B i den løsningen de hadde på kontoret sitt. Men det påpekes at det også delvis skyldes mangel på organisatorisk slack pga stor mengde arbeid fordelt på få personer. Prosjektlederen vi intervjuet i bedrift A uttalte følgende. *“Det er kanskje noe av det jeg savner. Læringen på tvers av prosjektene det er det lite med. Det må jeg ta initiativ med, jeg lærer meg koding, og det har jeg aldri gjort i hele mitt liv, så det er mye enklere hvis du hadde hatt en sånn kodegruppe her. Sånn hei hvordan løser du det her.”* Denne avstanden som oppstår ved mangel av avdelinger kommer frem av Knobens og Oerlemans (2006). Teorien beskriver hvordan tilhørighet til avdelinger og felleskontor kan øke kunnskapsoverføringen i bedrifter.

4.1.2.2 Struktur samarbeidspartnere

Å ligge tettere opp mot bedriftene og å få prioritet ble ansett som viktig da bedriften hadde knappe ressurser å bruke på å presse igjennom prioritet. Daglig leder i bedrift A beskrev dette med følgende uttalelse. *“Det som er veldig viktig er å få høy prioritet. Det man risikerer da hvis man går til et selskap i Asia med mange mange tusen ansatte også kommer du borti et hjørne, også er du stuck i et hjørne uten å få prioritet, så det vi prøver å få til på tvers av*

organisasjonsstruktur, det er å ha veldig tett kobling på eierne av selskapene vi er partner med.”

Bedrift B hadde som hovedinntektskilde å selge lisensierte produkter på vegne av en stor internasjonal aktør. Også bedrift B hadde utfordringer med få prioritet hos store partnere. Teknisk leder opplevde at de måtte presse mer hos denne typen partnere. ” *Ja, jeg får ikke så mye prioritet av dem nei. Vi må presse på for å få det”* Størrelsesforskjellen mellom bedriftene kunne også problematisk da de manglet reelt press mot lisensgiveren sin. Dette førte til at lisensgiver kunne overta prosjekter fra bedrift B, noe som gikk utover lønnsomheten deres.

Prosessen ble beskrevet slik av en prosjektleder: *“Vi er en kanal for den store bedriften i Norge «indoor» som vi jobber med. Men den store bedriften har og en direkte kanal, ikke i Norge men i Norden. Så vår inntekt kommer både fra programvarelisenser og programvarevedlikehold og fra konsulenttjenester. Og den store bedriften tjener jo og på å selge alle de tingene selv og samtidig så selger vi programvarer for de og vi trenger av og til kompetansen deres. Og vi har opplevd at vi har gjort en salgsjobb over mange år. Nå nylig for eksempel har vi jobba med et salg i 3-5 år. Så i slutfasen så går den store bedriften inn og tar den kontrakten. Så de på en måte bryter de tilliten og den posisjonen vi har og tar mange penger fra oss. Så de ser bort fra den jobben som vi har gjort.”* Dette kan ikke direkte settes opp mot teoriene som dekker organisasjons avstand etter Knoben og Oerlemans (2006). Dersom dette blir sett i sammenheng med Isaksen (2010) sitt utvidede perspektiv på organisasjonelle avstander kan det ligge tett opp mot det som forventes i slike samarbeid.

Tilliten til bedriften og tilknytningen til nettverkene kunne spores tilbake til lederne av bedriften som var kontakten mellom samarbeidspartnerne og kundene. Dette var spesielt tydelig i bedrifts A som var den minste bedriften. De daglige lederne i bedrift A og B var hovedsakelig de som hentet inn store kunder og partnere ved å bruke nettverket sitt. Videre er det også et personlig og sosialt perspektiv på koblingene til disse bedriftene som vil blitt tatt videre opp under sosiale avstander.

Et av midlene for å bevare stabiliteten mot kundene var å bygge tillits plattformer med partnere i prosjektene. Disse tillits plattformer besto av muligheten til langsiktig samarbeidspartnerne og en

kontrakt som lå i bunn. Daglig leder i bedrift A beskrev dette slik *“Modellen vår gjør at bedrift A står ansvarlig, man bygger seg opp en tillitsplattform på samme måte som man bygger opp en bankkonto.”... “Vi har en tillitsplattform blant partnerne våre som gjør at de ikke har lyst til å løpe bort fordi det er mer arbeid og mer langsiktige relasjoner i møte. Vi har også en kontrakt som styrer det så de ikke kan gjøre det.”*

4.1.2.3 Nettverk

De små bedriftene ser typisk ut til å ha svært liten intern organisatorisk avstand men kan ha kunder og partnere som de ønsker å ha som tette partnere. Disse kan fremstå på samme måte som en avdeling i en større bedrift. Bedriftens samarbeidspartnere kan i nettverksbedrifter sees på som kollegaer i henhold til (Isaksen 2010). Produktet og jobben blir ofte så tett knyttet opp mot partnerne at man har like mye kontakt med dem som de som er ansatt i egen bedrift. Man er gjensidig avhengig av hverandre for å legge frem et produkt. Dette kom særlig tydelig frem i bedrift A som hadde en nettverksmodell på samarbeidene sine. Prosjektleder i bedrift A illustrerer et slikt kollega liknende forhold. *“Jeg jobber mye med en prosjektleder i Bangladesh, vi driver og lager X for turbusser. Og sitter i snitt 4 timer med den prosjektlederen der da, hun styrer et team på ti utviklere der nede 4 timer i løpet av en dag. Funker bra. Aldri møtt henne direkte, skriver mye mailer og snakker med henne, fungerer utmerket. Det er ganske rart når man har en sånn relasjon, man bare vet at du sitter der jeg sitter her, dette er jobben vår, la oss gjøre det.”.... “Det er jo litt som å ha en kollega et annet sted. Vi spør jo ofte om vi kan få denne personen, er denne ressursen tilgjengelig. Også er det mye lettere for oss hvis vi skal si han vil vi ikke jobbe med, han vil vi jobbe med.”*

Daglig leder i bedrift A oppfattet at bedriften fungerte som om den lå i et globalt klyngenettverk, de hadde også nylig knyttet seg opp mot et selskap i Silicon Valley klyngen. Modellen for bedriften ble beskrevet slik: *“Det er modellen å knytte selskaper inn i nettverk det å hente det beste av de beste der folk finnes og knytte dem med kunden, istedenfor det å ansette og fysisk begrense seg.”* Selv om bedriften ikke lå i en geografisk klynge kan måten de holder kontakt med nettverket sitt på og drar nytte av ressursene minne om Bathelt og Li (2014) sin definisjon på klyngenettverk.

4.1.3 Kulturelle funn små bedrifter

4.1.3.1 Kultur

Kjennskapen til kulturen i landet og kompetanse med å jobbe i disse landene kunne være viktig for bedriftene når de samarbeidet. Daglig leder i bedrift A beskrev hvordan denne kompetansen fungerte når de lette etter partnere i nye land: *“Også når det gjelder Asia så må vi jobbe litt mer. Da må vi jobbe litt mer for å finne de riktige. Da har vi ikke den nærheten til å begynne med mot nye land. Med Bangladesh har vi en viss nærhet fordi vi hadde kjennskap til det. Sri Lanka har vi en viss kjennskap til, men der må vi dra ned og gjøre flere besøk for å finne det vi mener er det beste da. Også har vi også at vi kan se at selskaper som har fremstått og sett ha gjort saker og ting på nettet da, kan vi også ta kontakt med proaktivt.”* Denne måten å oppnå kompetanse for andre kulturer og dermed redusere behovet for å dra dit er det som blir definert av Gertler (1995) og Lenartowicz og Roth (1999).

Den samme typen av avstand ble oppfattet når bedrift B begynte samarbeidet med bedrifter i Frankrike. Daglig leder hadde følgende opplevelse på samarbeidet: *“Vi jobber mye med franskmenn, de vil ikke sette noe på papiret.”... “De har en sånn underliggende frykt for å bli tatt, at noen skal ta meg for noe. Men sånn er det ikke her i det hele tatt. Her er det mer sånn, du prøvde så bra, det gikk ikke, greit. Men du prøvde i hvert fall, hva har du lært?”... “Når du tar den bare gjør det holdningen, sammen med folk skal ta meg holdningen, så går det dårlig. Det ser vi mye av. For oss som en salgsorganisasjon så er det her ting som er lurt å kunne. Og kanskje spille litt på, være obs på og ta inn over seg. Det er muligheter i det også.”* En av opplevelsene til daglig leder i bedrift B beskrev hvilke muligheter som lå i å redusere denne opplevde avstanden ved et eksempel på hvor bedrifter med kulturell avstand hadde komplimentert hverandre: *“Det fungerte veldig godt fordi vi hadde en god kjemi, fordi vi stolte på hverandre, fordi vi hadde sett hverandre i øynene og hilst på hverandre, tilbragt tid sammen. Det tror jeg var en grunnleggende forutsetning for at et sånt møte skulle fungere, en grunnleggende respekt. Hvor den norske «get it done» mentaliteten kunne sees på med et glimt i øyet av det kanadiske kvalitets orienterte. Vi respekterte hverandre. Og da ble det bra.”* Denne muligheten for å dra nytte av avstander blir beskrevet i Boschma og Martin (2010) hvor riktig avstand reduserer lock-in effekt.

I bedrift B opplevde det som det personlige forholdet de hadde med de ansatte som hadde valgt å starte i andre bedrifter kunne være komplisert. Dette forholdet gjorde det ofte vanskeligere å samarbeide med disse bedriftene heller en lettere som man skulle tro var tilfellet når man hadde redusert personlig avstand. De tidligere ansatte var mye mer påpasselig på at de skulle være formelle og profesjonelle enn det bedriften opplevde var vanlig når de hadde kontakt med kunder. Dette mente de kunne skyldes ikke ville oppleves som den gjorde vennetjenester. Her opplevde en prosjektleder at tilbud som lederen til den tidligere kollegaen vanligvis ville godkjent og som generelt var uproblematisk, ble gått mye mer i sømmene av den tidligere ansatte. Et eksempel på dette er denne uttalelsen fra en av prosjektlederen: *“Vi har jo for eksempel tidligere ansatte som har begynt å jobbe hos en bedrift som er kunde eller ikke kunde men når de da har den bakgrunnen at de har jobba hos oss tidligere så tar de mye mer avstand. Det har vært umulig å selge til de og få de til å ta noe med seg fra der det kommer fra for da vil en markere avstand og markere at en har ryddig og ikke har den private eller ikke – faglige koblingen der da.”* Dette strider mot de fordelene man forventer av weak ties og relasjoner (Dahl, 2002; Fallick et al. 2006; Granovetter, 1973). Denne opplevelsen ble sett på som noe som kunne spores tilbake til norsk kultur, men det ble også lagt frem at dette var en individuell karakteristikk som hadde gått igjen hos tidligere ansatte.

Om dette er en kulturell forskjell i Norge generelt eller kun innenfor denne bedriften er det vanskelig å vurdere. Men dersom denne formen for kultur er gjeldende for bedriften vil det kunne være problematisk for å oppnå noen av klynge fordelene som kommer av at bedrifter former nettverk ved å ta inn ansatte fra selskaper (Dahl og Pedersen, 2004). Her kan man også se det fra den andre siden at det kan være en fordel av å bevare arms-length forholdet med kolleger slik at det foregår på et profesjonelt nivå fremfor at det går over i for tette bånd (Uzzi, 1997). Dersom man skal dra nytte av disse forholdene blir det foreslått at man finner en balanse mellom disse ytterpunktene.

4.1.3.2 Språk

Språk mellom de ulike kulturene var ikke en stor problemstilling i bedrift A og B. Dette kan skyldes at bedriftene samarbeidet med bedrifter som enten lå i landet, eller var internasjonale bedrifter der forståelse for andre kulturer og godt språk var et krav hos de ansatte. Men det ble lagt vekt på at det til tider kunne være vanskelig å kommunisere mellom ulike fagfelt. Dette vil bli gått nærmere inn på i kognitive funn.

4.1.3.3 Internkultur

Kultur for å spørre og å ha stor takhøyde var en viktig verdi for bedrift B. Dette var gjennomgående for informantene. Daglig leder i bedrift B formulerte dette slik: *“Vi fokuserer mye på sosialt og et miljø preget av aksept av hverandre og respekt. Vi slår raskt og hardt ned på om vi merker at det blir mobbing, det vil vi ikke ha. Stor takhøyde.”*

Ved å etablere slike kulturelle praksiser i bedriften vil det være realistisk å forvente redusert institusjonell avstand (Edquist og Johnson, 1997; Gertler, 1995; Lenartowicz og Roth, 1999).

Det kan være grunn til å tro at ulike kulturer kan ha ulik effekt av klynger og de uformelle relasjonene som er en av byggesteinene i disse. Vi har også sett at tidligere ansatte tar avstand og opptrer annerledes mot tidligere arbeidsgivere som kan skape utfordringer for å samarbeide.

4.1.4 Sosiale funn små bedrifter

4.1.4.1 Etablering av sosiale relasjoner

Evnen til å bygge disse nettverkene og skape sosiale relasjoner ser ut til å være svært viktig for å kunne få til et samarbeid som man etterhvert kan bygge videre på. Daglig leder i bedrift A forklarer hvordan de sosiale relasjonene bygges opp: *“Det starter med hvordan du gjør opp et inntrykk av en person og du prater med personen. Vi bruker antennene våre for å se om det er en person du kan tenke deg å jobbe med. Er det et selskap som gir inntrykk av at de deler dine verdier og et inntrykk av profesjonalitet? Noen du tror på? Noen du kan tenke deg å jobbe med fremover? Mye av dette er subjektivt til å begynne med.”*

Ettersom mye baseres på subjektive vurderinger kan det derfor tyde på at et positivt ansikt utad er viktig for å etablere weak ties. Sunne etiske verdier og høy kompetanse kan bidra til å gi et godt inntrykk og forsterke følelsen at man faktisk er noen som andre vil jobbe mer med i fremtiden. Dermed kan det se ut til å bekrefte det som vi nevnte tidligere, at geografisk nærhet er svært viktig for å etablere denne relasjonen i starten slik at man lettere kan vurdere denne følelsen. Dette støttet opp under teoriene til Porter (1998) og Ganesan et al. (2005). Slik kan man etablere en viss grad av tillit og en følelse at man vet av hva man faktisk kan forvente av den andre parten.

Sterke sosiale relasjoner tar tid å utvikle (Granovetter, 1973:1985; Uzzi, 1997) og dette er sammenfallende med hva daglig leder i bedrift A siterer om hvordan den sosiale avstanden kan gå fra å være høy til lav: *“Så ofte kan vi starte med et prosjekt og se hvordan det går og ser at det blir levert godt, så kan vi legge mer over i partnernes hender. Vi vil ikke gå ut med noen som vi ikke kjenner og legge hele sjelen vår i det. Man bygger seg opp en tillitsplattform på samme måte som man bygger opp en bankkonto.”* Ved å trinnvis bygge disse relasjonene kan man etterhvert etablere en tillitsplattform sammen med samarbeidspartnere som bidrar til å styrke de sosiale relasjonene. Som nevnt tidligere i teorien vil sterkere relasjoner gi mer interaktiv læring, som på sikt kan bedre innovasjonsevnen til bedriften (Uzzi, 1997). Ved å etterhvert legge mer i over partnerens hender kan det tyde på at jo desto større omfang prosjektet har, jo viktigere er det med denne tillitsplattformen for å skape trygghet. Spesielt ved å merke seg hvordan samarbeidspartnerne håndterer utfordrende situasjoner kan bidra sterkt til å styrke de sosiale relasjonene. Følgende sitat fra daglig leder i bedrift A beskriver dette: *“At vi har en tillitsplattform blant partnerne våre som gjør at de ikke har lyst til å løpe bort fordi det er mer arbeid og mer langsiktige relasjoner i møte. Vi har også en kontrakt som styrer det så de ikke kan gjøre det. Og vi har felles verdier om at vi vet at dersom det begynner å blåse littegranne da er det man virkelig bygger relasjoner og tillit hos kunden. For da ser kunden hvordan man håndterer tingene når det går litt varmt for seg.”*

Blåsing er et begrep informantene bruker som beskriver hvordan han mener man virkelig bygger relasjoner. Da vi spurte hva informantene la i dette begrepet, ble vi fortalt at det eksempelvis kan

være at en sentral nettverksperson som må dra vekk på grunn av personlige årsaker eller kunder som ikke er vant med å lansere software og har en forventning om at alt skal være feilfritt. Daglig leder i bedrift A hadde følgende sitat om dette: *“Vi vet at når det skjer et eller annet for eksempel hos partnerne våre så ser vi hvordan de agerer og hvor proffe de er. Så ser vi hvor viktig det er for dem at vi løser tingene godt uavhengig av kontrakt.”* Dette kan tyde på at agering og løsningshåndtering er viktige faktorer for hvordan man bygger relasjoner. I følge Boschma (2005) reduserer sosial nærhet muligheten for opportunistisk adferd, men det betyr likevel ikke at faren for opportunistisk adferd elimineres. Ved å se hvordan partnerne agerer kan man se om opportunistisk atferd faktisk forekommer.

4.1.4.2 Type relasjoner

Når en relasjon går fra å være weak til strong, blir det også lettere å overføre taus kunnskap (Uzzi, 1997). Selv om bedrift A opererer i et nettverk sammen med flere samarbeidspartnere over store geografisk avstander ser det ut til at de uformelle relasjonene er minst like viktig. Følgende sitat fra daglig leder i bedrift A beskriver dette nærmere: *“Det er viktig med det uformelle oppi alt dette, for hvis vi ser på det forretningsmessige så er det selvfølgelig veldig viktig. Men så er vi alle mennesker så det å ha den uformelle biten, det at man synes det er ålreit å jobbe sammen og at man får positiv energi av å jobbe med kollegene, også det at man har en tillitsplattform både som menneske og som forretning. Det er også kjempeviktig når det er avstand. Men det går veldig greit å opparbeide.”*

Sterke sosiale relasjoner ser ut til å være svært viktige når det er avstand. Videre sitater viser til et skille mellom personlige- og forretningsrelasjoner. Skille mellom disse relasjonene ser ut til å være avhengig av situasjon og agenda. De personlige relasjonene virker å ha et mer uformelt preg over seg, mens forretningsrelasjonene er mer formalistiske. Eksempelvis virker det som at møter og middager er to helt forskjellige situasjoner som påvirker relasjonen. Følgende sitat fra en prosjektleder i bedrift B beskriver skillet mellom disse relasjonene: *“Et møte det skal jo være formelt. Man skal ha en agenda, dette skal gåes igjennom nå, de som har noe å si de skal si noe. Drar man opp dit så spiser man lunsj sammen da er man inne på en annen barriere igjen. Det får du ikke om du svarer på noe teknisk. Da får du kun vite om temaet.”*

Tidligere forskning (Porter, 1998; Ganesan et al. 2005) argumenterer for at geografisk nærhet styrker den sosiale relasjonen som et resultat av økt grad av face-to-face kommunikasjon. Dette kan se ut til å potensielt gi mer uformelle relasjoner. Våre data kan antyde at høy frekvens av face-to-face kommunikasjon ikke er like viktig etter at man har møtt hverandre fysisk, men at man kan treffes færre ganger og likevel oppnå samme grad av tillit og dermed samarbeide på en velfungerende måte. I geografiske funn diskuterte vi hvordan de små bedriftene gjerne fysisk møtte sine samarbeidspartnere og deretter etablerte en tillitsplattform for videre samarbeid. Dette argumentet er naturligvis koblet til geografisk avstand, men illustrerer nærmere dynamikken mellom geografisk og sosial avstand.

4.1.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner

Ovenfor beskrev vi hvordan de sosiale relasjonene ikke nødvendigvis er enten sterke eller svake, men kan avhenge av situasjon og agenda. Vi finner også tegn på hvordan relasjonene vises utad til andre individer kan påvirke hvordan individer opptrer og at enkelte ønsker at andre skal oppfatte den sosiale avstanden annerledes enn den faktisk er. Følgende sitat fra prosjektleder i bedrift B beskriver dette: *“Vi har og noen prosjekter hvor vi har veldig god relasjon til sponsor i prosjektet så en kan ringe og prate ganske åpent og direkte, men så merker man at når man møtes i store settinger hos kunden der hvor mange andre er involvert så er han formell på en helt annen måte. Han vil ikke vise fram at han har en så fortrolig relasjon til oss og da er han ganske kort og hilser kanskje i hånden og snakker kanskje ikke utover det som må da.”* Altså ønsker sponsor å fremstille den sosiale avstanden som høyere enn den faktisk er. Dermed kan det se ut til å være utfordrende å håndtere weak ties med strong ties i samme rom.

Et annet poeng som fremkommer fra en prosjektleder i bedrift B beskriver videre hvor viktig det kan være å skille mellom relasjoner og forretninger. *“Jo bedre personlig relasjon en har jo ryddigere må en være på beslutninger, på formalia, på endringer og sånne ting.”* Det kan se ut til at hvis dette ikke skilles kan det lettere oppstå uenigheter og konflikter. *“Vi gjør jo en jobb for penger. Så det er viktig at den delen er formell og blir håndtert på en ryddig måte og hvis en kanskje har fått en veldig god relasjon til de som jobber i prosjekter for kunden så er det greit at*

det mer merkantile går på et annet nivå. At det blir tatt av noen andre her for eksempel. I hvert fall gå inn i de forhandlingene så kan det være ryddigere.” Et mulig problem som kan oppstå identifiserte vi i bedrift B hvor det kan være ekstra utfordrende å forhandle med tidligere sterke relasjoner som ikke lenger er en del av de samme relasjonene på jobbnivå. Samme prosjektleder siterer følgende. *“Når de da har den bakgrunnen at de har jobba hos oss tidligere så tar de mye mer avstand. Det har vært umulig å på en måte selge til de og få de til å ta noe med seg fra der det kommer fra for da vil en markere avstand og markere at en er ryddig og ikke har den private faglige koblingen der da.”*

Prosjektleder i bedrift B identifiserer en konflikt ved å ha ansvar over strong ties på et personlig plan hvor ansvarsforholdet i bedriften har endret seg. *“Vennskap kan ha konflikter med den typen ansvar. Egentlig burde det gått greit, men samtidig så merker man at nå er man ikke lengre en del av gutta.”* Granovetter (1985) argumenterer for at tillit skapes av nære personlige relasjoner og at alle nivåer i bedriften er koblet til nettverk av personlige relasjoner. Videre redegjør Granovetter (1985) for hvordan eksempelvis toppledere kan ha nære personlige relasjoner, men likevel vise tegn til å være ukomfortable og mangel på tillit ved forhandlinger. Det er begrenset med tidligere litteratur utover dette, men bekrefter visse gnisninger ved forhandlinger med nære sosiale relasjoner.

4.1.5 Kognitive funn små bedrifter

4.1.5.1 Kompetanse

Kompetanse kommer stadig opp som en viktig faktor for bedriftene og hvordan lik kompetanse innen fagfelt kan redusere noe av tiden det tar å bryte ned avstanden. Denne uttalelsen fra daglig leder i bedrift A beskriver hvordan kompetanse er grunnleggende for modellen de bruker for å gjøre forretninger: *“Hovedessensen for oss er koblingen med dyktige og kompetente mennesker uavhengig av hvor de er i verden.”* Videre kommer dette frem som en viktig faktor når de velger samarbeidspartnere. *“Det får vi ofte en følelse av etter å ha jobbet med dem en stund. Og du får også et førsteinntrykk når man sitter med dem før vi går inn i partnerskap. Og at de er enkle å gjøre forretninger med. Ikke tunge og formalistiske osv. At de er sultne og at de er på, at de er*

proaktive også en grunnleggende ting er at de er dyktige mennesker med mye kompetanse.” Ved å samarbeide med bedrifter som besitter høy kompetanse, slik som kunnskapsbedriftene de samarbeider med kan det redusere behovet for geografisk nærhet. Kompetanse er en viktig faktor for å bryte ned kognitiv avstand (Boschma, 2005; Wuyts et al. 2005; Knobens og Oerlemans, 2006). Ved liknende kompetanse kreves det mindre geografisk nærhet for å kunne samarbeide effektivt (Nooteboom, 1999), dette kan være noe av årsaken til at samarbeidene over lengre distanser er såpass vellykket som i bedrift A.

En prosjektleder i bedrift B beskrev at de forsøkte å opparbeide kompetanse ved å hente inn eksterne ressurser: *“Ofte som support at vi har hovedtyngden hos oss her fordi vi ønsker å bygge opp kompetanse selv. Men henter inn ressurser som støtte og til å bidra og bygge opp for oss og.”* Dette kan være bidragsytende for å ikke få lock in effekter ved kun å opparbeide kompetanse internt (Boschma, 2005). Ved å koble høykompetente mennesker sammen kan man øke kunnskapsbasen i bedriften og øke sjansen for vellykkede samarbeid.

4.1.5.2 Faglig bakgrunn

Nærhet til markedet for bedrift A, opplevdes som spesielt viktig i de oppgavene som handlet om design. Det ble lagt vekt på at dette krever tettere relasjon til kunden for å forstå behovene og å forstå mer om kunden som individ. Men den samme kunnskapen kan overføres ved at en med liknende kompetanse var mottaker i utlandet, som prosjektlederen i bedrift A beskriver: *“Men vi har designere i utlandet. Typisk da x som er designeren vår hun går i møte med kunden, skjønner hva de vil ha, tegner opp mock ups, viser det til kunden litt sånn og sånn. Også shipper vi det bort så styrer hun designer teamet der nede, så hun vet akkurat hvordan det skal gjøres så har de mer sånt interaktivt arbeid.”* Dette behovet for nærhet kan se ut til å skyldes stor kognitiv avstand mellom designerne og kunden som ikke var designere (Wuyts et al. 2005; Knobens og Oerlemans, 2006). For å kompensere for denne avstanden kan det se ut som det er et behov for fysisk nærhet da det kan være tidkrevende å skape forståelsen dersom man ikke besitter samme kompetanse (Huber, 2012).

For bedrift B opplevde de også noe av denne avstanden mellom ulike fagfelt. Dette kunne føre til

misforståelser slik det ble beskrevet av teknisk leder: *“Med ledelsen så kan det være noe økonomi ord som jeg ikke kan, så økonomifaglig så vil vi nok i større grad bomme litt. Men det som vi bruker mer tid på er å forstå våre ord kontra deres ord for vårt fagområde.”* På samme måte som bedrift A krevdes det til for å bryte ned disse misforståelsene. Det forelå her ulike fag språk mellom økonomi, ledelses og IT faget. En prosjektleder beskrev også hvordan denne avstanden oppsto mellom ledelse og ansatte: *“Teknisk om man skal kalle dem det og ledelse, de har ganske likt syn på saken når prosjektet starter. Også blir det bare større og større stridighet. Og der er det jo en sånn kommunikasjonsbarriere.”* Denne formen for ulike språk i ulike fag er en del av det som dekkes innen kognitiv avstand (Wuyts et al. 2005; Knobens og Oerlemans, 2006). Her kan det også foreligge muligheter for økt læring og kunnskapsdeling ved riktig mengde kognitiv avstand (Nootboom, 1999).

4.1.5.3 Kulturell kompetanse

Daglig leder i bedrift B beskrev under kulturelle funn hvordan riktig kulturell avstand hadde bidratt til et godt samarbeid. En av faktorene som bidro til dette samarbeidet var tilliten mellom de ulike kulturene. En av de mulige måtene å bygge opp denne tilliten var å dra nytte av, forstå og respektere de ulike kulturene, som beskrevet her av daglig leder i bedrift B: *“Problemet blir når holder litt igjen og prøver å tilpasse seg litt for mye. De må vise hvem de er og jeg må vise hvem jeg er, da må man prøve å respektere hverandres forskjeller fremfor å prøve å motarbeide dem eller prøve å endre dem.”* Denne måten å dra nytte av ulikheter mellom kulturer og å bygge tillit kan sammenliknes med hvordan Nootboom (1999) hevdet man kunne dra nytte av riktig mengde kognitiv avstand. For å hente ut læring og kunnskap av slike relasjoner vil det være nødvendig med kompetanse om kulturen for begge sider for effektivt samarbeid.

4.1.6 Teknologiske funn små bedrifter

4.1.6.1 Felles teknologi

Det ser ut til å være enklere for de små IT-bedriftene å kommunisere over teknologiske plattformer med samarbeidspartnere og kunder. De deler ofte skytjenester med kundene som kan

skyldes at de er integrert i næringskjeden. Daglig leder i bedrift A siterer her hvordan felles teknologiske plattformer sammen med høy teknologisk kompetanse kan fungere på en god måte. *“Hovedessensen for oss er den koblingen med dyktige og kompetente mennesker uavhengig av hvor de er i verden. Verktøyene som konferanseverktøy, sky tjenester og verktøy på skytjenester. Alt fra av tjenester er i skyen. De samme som sitter på clusteren på kontoret her bruker de samme verktøyene som de bruker i Dhaka, Sri Lanka eller Vietnam, så det er helt virtuelt. “* Ut ifra Schamp et al. (2004) sin beskrivelse av teknologisk nærhet, virker det som at bedrift A har en teknologisk nærhet med sine samarbeidspartnere.

Ettersom bedrift B også har flere ansatte enn bedrift A kan det innebære større utfordringer med teknologisk nærhet internt i bedriften, hvor det kan se ut til bedrift B har noe høyere teknologisk avstand. Teknisk leder i bedrift B beskriver hvordan det å lagre informasjon på en enkel måte ikke nødvendigvis er så lett. *“Men utfordringen er fortsatt hvordan tar vi og legger det inn i en mer permanent løsning og vi er ikke i mål i det hele tatt på det. Det er vanskelig det der.”* Det er svært mange filer som ser ut til å ikke være tilgjengelig for andre ansatte på grunn av denne avstanden. Dette ser ut til være en utfordring ut fra følgende sitat fra teknisk leder: *“De er ikke verdt så mye hvis folk ikke finner dem og vet hvordan de skal bruke dem. Så det er en utfordring jeg ser på.”*

4.1.6.2 Teknologisk avstand til kunder

Daglig leder i bedrift A beskriver at det kan forekomme virtuell kommunikasjon selv om de skulle befinne seg på samme kontor, fordi det fungerer såpass godt. Ved å ha en felles virtuell forståelse på like plattformer, kan det se ut til å redusere behovet for geografisk distanse såpass mye at selv om man fysisk er i samme rom, kommuniserer man likevel virtuelt. Følgende sitat fra daglig leder i bedrift A beskriver dette: *“Vi har også kunder som synes det er så greit å gjøre det på den måten, software kunder som sitter og tar Skype møter på hver sin pc. Selv om de fysisk er i nærheten av hverandre for de synes de det er så greit og effektivt å ta det på konferanse. Da er det helt uavhengig om de sitter på et kontor eller i et landskap eller et annet sted som er noen meter unna eller i Dhaka i Bangladesh.”*

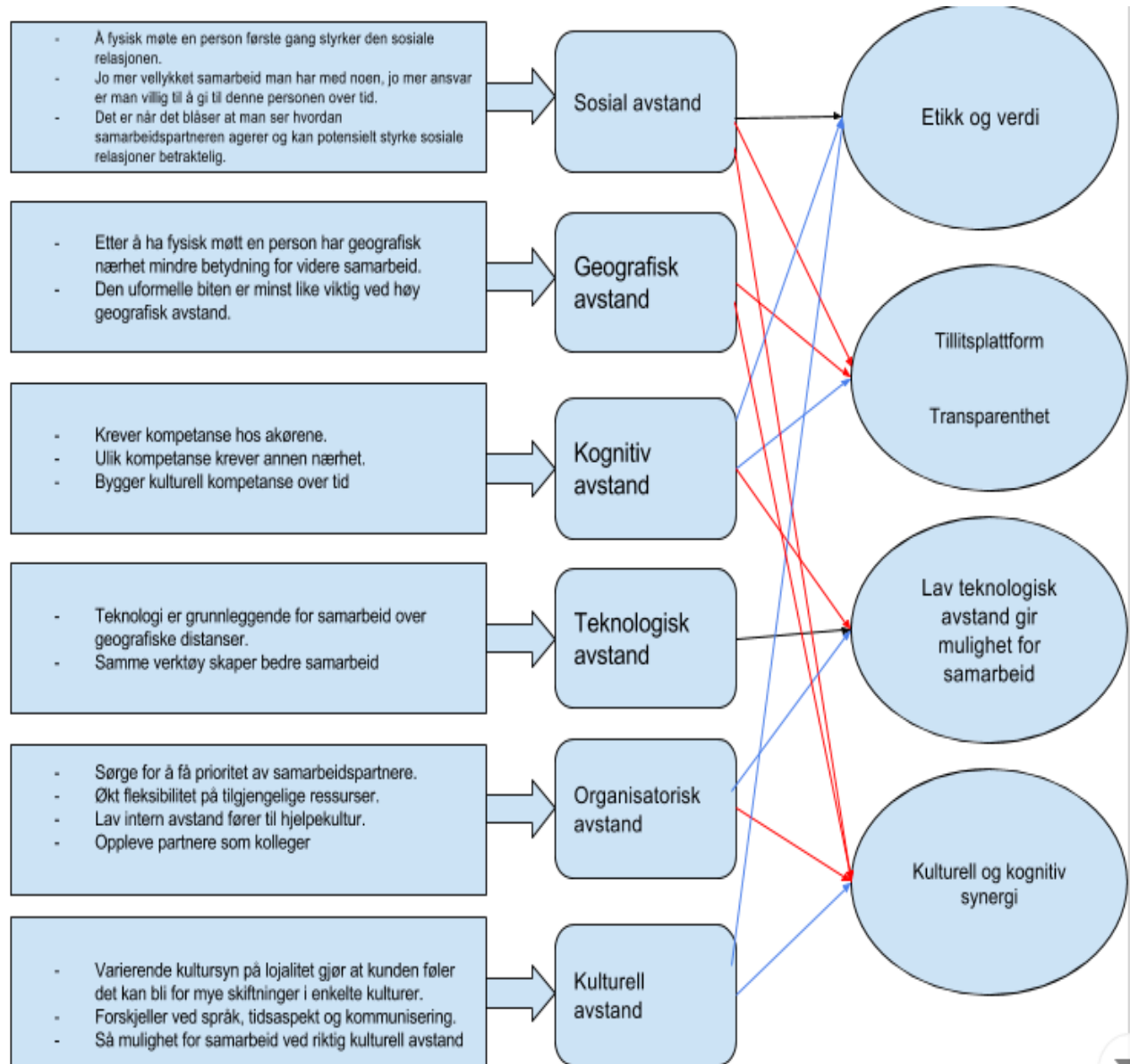
Prosjektleder i bedrift B beskriver det som mer utfordrende å operere kun virtuelt, uten geografisk nærhet: *“Jeg jobbet på prosjekter som egentlig var i Kongsberg, så det ble styrt fra Kongsberg men så satt jeg for det meste i Asker. Men jeg merket det at når flesteparten sitter i Kongsberg mens jeg sitter i Asker, så kan man kommunisere per e-post, man kan ringe, man kan avholde møter, man kan ha konferanser med video og alt sammen. Men det vil aldri erstatte det å dra opp dit å få snakket med den personen og holde han på skulderen å si nå må vi gjøre det og det. Det får du ikke erstattet 100% med det digitale.”* Altså kan det likevel se ut til at det er et behov for geografisk nærhet, selv om det er lite teknologisk avstand. Videre sitat fra samme prosjektleder i bedrift B viser til at kommuniseringen ikke har samme flyt over seg som man gjerne kunne fått ved å være i samme rom. *“Alle møter blir så rotete, man kan ikke snu seg å si, hvordan var det egentlig med det og det. Man kan si sånn, hvordan var det egentlig med det kontra å sende mail hvor jeg venter til jeg har kanskje tre fire spørsmål, istedenfor å sende hver gang. Det blir litt mer rotete. Man får en annen form for kommunikasjon med en gang man får en digital barriere mellom seg.”* I henhold til Knobens og Oerlemans (2006) tyder det på at bedrift B har teknologisk avstand, ettersom det ser ut til være vanskelig å lære av hverandre ved bruk av teknologi. Den teknologiske avstanden ser ut til å øke den kognitive avstanden, ettersom aktørene ikke ser ut til å kommunisere like effektivt.

Daglig leder i bedrift A beskriver også et problem med kunder som ikke er vant med å utvikle teknologiske produkter. *“Et annet eksempel er om man jobber for kunder som ikke er vant til å*

utvikle teknologiløsninger eller utvikle software. Som på tross av at vi har drevet forventningsstyring så får de feil forventninger. De tror at det er magisk greie som dukker opp. Så da kan det blåse litt i forhold til de forventningene der vi fortsatt prøver å møte de forventningene, men samtidig så må vi oppdra kunden også i forhold til hva som er vanlig praksis. “ Altså blir den teknologiske avstanden for stor i henhold til Schamp et al (2004) sin definisjon og bedrift A må lære opp kunden under prosessen for å minske den teknologiske avstanden.

4.1.7 Modellering av funn små bedrifter

Under teoretiseringen av våre data har vi tatt utgangspunkt i Gioia et al. (2012) sitt rammeverk, men ettersom det ser ut til at de ulike avstandsdimensjonene er komplekst sammensatt har vi utarbeidet en alternativ versjon, for å illustrere fenomenet på en mest mulig hensiktsmessig måte. Vi har gjort dette ved modellering for både små bedrifter og den store bedriften. Dette ledet oss til følgende modell av sammenhenger mellom ulik avstand i bedrift A og B.



Figur 10.

4.2 Analyse av funn stor bedrift

4.2.1 Geografiske funn stor bedrift

4.2.1.1 Geografisk lokalisering

Geografi ser ut til å spille en rolle for kunnskapsdeling i henhold til informantene i forsikringsselskapet. Det blir i flere tilfeller nevnt hvordan det er viktig eller nyttig å ha hatt interaksjon i fysisk nærhet av de man samarbeider med. Et eksempel på hvor denne bedriften hadde suksess med å plassere ulike avdelinger fysisk nært hverandre kan sees i oppstarten av en ny avdeling. Her beskriver leder for tank hvordan de strukturerte avdelingen: *“Som et eksempel på det å jobbe sammen hvor man kan se ulike personligheters måte å jobbe på. Oppe hos oss så sitter vi i åpent landskap”* *“Vi er 6 mennesker som sitter på den ene siden av rommet, på den andre siden sitter det advokater, og på baksiden av oss sitter det også advokater, og det er åpent imellom oss. Og de i gruppen vår når vi startet så hadde vi et veldig lavt kompetansenivå, vi startet nesten på scratch.”* *“Så vi satte høye mål, vi sa at vi skulle bli best i verden på dette. Da lagde to regler, at det ikke finnes dumme spørsmål, og ingen svarer på en mail eller en forespørsel uten å ha dobbeltsjekket svaret.”* *“Også ble det en sånn diskusjonskultur, for hver gang det kom opp en sak så ble det en plenumsdiskusjon. Så på veldig kort tid så ble veldig mange løftet et ganske høyt hakk. Og den kulturen har vi holdt ved så fortsatt har vi den kulturen i gruppen.”*

Denne typen kunnskapsdeling oppsto ved å være fysisk nære hverandre slik at man kunne overhøre og gripe inn i diskusjoner og samtaler med lave barrierer. Andre deler av kunnskapsløftet kom som følge av innhenting av eksterne ressurser og eksperter som fysisk kom for å bidra i prosjektet. Over et begrenset tidsrom var denne fysiske nærheten viktig for å få til rask og effektiv kommunikasjon. Dette er i tråd med de forventninger man har ut fra geografisk avstandsteori (Belussi og Caldari, 2008; Porter, 1998).

Bedriften har også kontorer i noen av verdens største havner. Dette gjorde de for å kunne å ha kortere avstand til markedet. En avdelingsleder kom med følgende uttalelse som kunne bidra til å belyse grunnene til at de ønsket å ha kontorer i utlandet. *“De har jo også laget en klynge for*

japansk PNI forsikring Japan PNI Club som er en av våre konkurrenter. Og de har jo nesten all markedsandel i Japan.”..... “Så de har på en måte laget sin egen lille sfære. Så det å penetrere det, det tar tid. Men de har jo stor flott flåte den er jo nest størst i verden. Så Norge er jo liten i forhold. Men det tar tid, så sånne prosjekter jobber vi med på si.” Blant annet ble argumentet for å penetrere markedet brukt for å komme inn på vanskelige markeder som Japan. Denne formen for plassering av avdelinger skal i henhold til Boschma (2005) kunne bidra til å redusere kognitiv avstand og kulturell avstand mellom bedriften og markedet.

4.2.1.2 Branding Effekt

Et av kontorene til bedrift C var lokalisert på Bjørvika i Oslo. Det var delvis fordi det lå nært kunden men også fordi lokalene som Oslo kontoret tidligere hadde hatt var for lukket og hadde laget en intern kontor kultur. Informanten vi intervjuet på kontoret hadde ikke oppfattet noen strategiske tiltak for at det skulle skje kunnskapsdeling på de nye lokalene annet enn at kontoret hadde en mer åpen løsning. Vi fant få tegn på at kunnskapsdeling skjedde mellom ulike organisasjoner som lå nærme hverandre. Dette på tross av at enkelte av intervjuene ble gjort i en avdeling av bedriften som lå i et område som var tiltenkt å gi klyngeeffekter. Dette kan avvike noe fra hva man skulle tro ut fra klyngeteoriene (Belussi og Caldari, 2008; Porter, 1998).

Når relevante informantene ble spurt om hvorvidt de hadde kontakt med andre bedrifter i de felles lunsj og pause lokalene svarte de enten at det denne uformelle kontakten ikke forekom, eller at den var overfladisk og ikke jobbrelatert. Når det ble spurt om hvor ofte en av de ansatte delte kunnskap og erfaringer med andre av de nært lokaliserte kunnskapsbedriftene var svaret: *“Aldri”..... “Spørsmålet er hvor skal man utveksle sånne ting? På kantina? Man sitter med sine kolleger. Jeg sitter ikke med andre.”* Selv om det i ett av tilfellene var en tiltenkt effekt av lokaliseringen av bedriften har klyngeeffekten ikke kommet tydelig frem for informanten. En annen av de effektene som kan ligge til grunn for denne plasseringen er branding effekten (Wang og Wang 2010) som kan trekke kunder og ansatte til klyngen.

4.2.1.3 Internavstand

Bedrift C hadde flere kontorer lokalisert rundt om i verden. Dette var for å ligge nær kundene sine og korrespondenter i utlandet. Det ble oppfattet som om det forelå en avstand mellom de ulike avdelingene hvor de hadde sin egen kultur og til tider hadde blitt glemt i prosjekter som hadde med utvikling av systemer for bedrift C å gjøre. *“Det er andre kontorer som energi, offshore og marine delen er jo for eksempel i Oslo og Bergen, ikke i Arendal. Og da er det fort at de funksjonene blir uteglemt og det er utfordringen når man kommer med et helt nytt prosjekt så har man glemt av noen deler.”* Dette var en problemstilling som i den senere tid hadde kommet i fokus hos ledelsen og de jobbet med å forbedre det nå, noe som vil bli gått nærmere inn på i teknologiske funn.

Avstanden til hovedkontoret ble også oppfattet av IT avdelingen som lå i gangavstand unna bygget. I henhold til en prosjektleder innen TBT i bedrift C gikk man glipp av det uformelle: *“Det blir jo litt større avstand. Den uformelle gang praten går man glipp av. Og man springer bare over eller de springer over. Så det blir litt avstand. Også blir det et eget lite miljø der borte.”*

Så på tross av det som vil bli ansett som lav geografisk avstand så oppsto det likevel en avstandsfølelse mellom hovedkontoret og IT/TBT avdelingen. Denne typen avstand ligner på det som Boschma (2005) refererer til som institusjonell avstand og vil bli gått nærmere inn på under organisatoriske funn.

4.2.2 Organisasjons avstands funn stor bedrift

4.2.2.1 Intern organisasjonsstruktur

Bedrift C sitt hovedkontor bestod av åpne landskap over flere plan og flere enkeltkontorer. Det var også en avdeling for IT/TBT lå i gangavstand fra hovedkontoret. I tillegg var det eksterne avdelinger i inn og utlandet. De ulike avdelingene vi intervjuet oppfattet det som at det var en del avstand mellom seg og hovedkontoret. Også de som jobbet på hovedkontoret oppfattet det som at de ofte glemte de andre kontorene når beslutninger ble tatt. Dersom det er stor opplevd avstand mellom praksiser og avdelinger internt i bedriften så kan dette føre til at de får lavere

grad av kunnskapsoverføring mellom avdelingene (Oerlemans og Meeus, 2005; Bergedahl og Magnusson, 2014).

En nystartet avdeling, hvor en av informantene var leder, hadde opplevd suksess innenfor kunnskapsdeling ved å holde åpne landskap mellom avdelingen og andre relevante avdelinger. *“Terskelen for å spørre andre er så lav, og når du gjør det og sitter i åpent landskap så bruker du jo stemmen, og på siden så sitter da advokater som kanskje skal lage en drøftelse og en annen type saksbehandling og de har behov for mer ro, har de ment lenge. Men når de har begynt å sitte med oss, så har de begynt å komme mer og mer bort og deltar i diskusjoner og det ser vi har hatt en effekt.”* Denne måten å skape samarbeid mellom avdelinger og effekten de opplevde ser vi også i Bergedahl og Magnusson (2014). Det kom også frem at en annen viktig faktor var spørre kultur og høyt ambisjonsnivå for kunnskapsløftet, faktorene som vedrører kultur vil bli tatt opp under kulturelle funn.

4.2.2.2 Struktur samarbeidspartnere

Bedriften opplevdes som en stor aktør mot partnerne sine og var en attraktiv kunde som ikke hadde store problemer med å oppnå prioritet. Dette kan også skyldes naturen av oppgavene bedriften utførte da sakene de løste ofte var av stor økonomisk størrelse og at samtlige parter hadde interesse av å løse disse så fort som mulig. Leder for tank i bedrift C formulerte denne problemstillingen slik: *“Hvis du skal kjøre en sak voldgift i England så kan den kostnaden fort komme opp i en halv til en million pund. Og dette er bare saksomkostningene dine. Når du kan tjene 2 millioner så må man tenke at er det verdt å krangle om begge skal bruke 1 million hver, summen du krangler om går jo bare til advokater og eksperter til slutt. Så da taper jo medlemmet. Så enten må det være en prinsippsak som gjør at du kjører det, eller så prøver vi så langt det lar seg gjøre å finne en vinnelig løsning.”* Slike felles insentiver og forventninger til samarbeid kan redusere institusjonell avstand mellom bedriftene og bidra til redusert ressursbruk (Edquist og Johnson, 1997; Boschma, 2005).

Tillit mot partnerne opplevdes som i stor grad å være forankret i bedriftens rykte og størrelse i henhold til leder for claimsen av avdelingene i bedrift C: *“Tilliten går med på bedriften som*

sådan. Og bedriften har veldig god tillitt i marked, vi er sterke på finansene, vi stiller opp og vi er veldig ryddige. Det skal veldig mye til for at en saksbehandler skal ødelegge tilliten mellom selskapene.” Dette kan føre til at bedriften er mindre sårbar for å miste personer med kontakter i nettverket.

4.2.2.3 Nettverk

Nettverket til bedrift C har blitt bygd opp over 100 år med drift innen sjøforsikring. Leder for claims som behandlet forholdet til korrespondentene beskrev forholdet til eksterne aktører slik: *“Vi er en stor betydningsfull kunde. Det er ikke personavhengig dette, samtlige av de dyktige leverandørene står i kø for å gi tjenester til oss. Vi er en stor aktør og vi er kjent for å være en rask og sikker betaler, så vi er en meget attraktiv samarbeidspartner.”*

Denne formen for tiltrekning kan føre til at bedriften har mindre behov for å bygge nettverk utad da nettverket kom til dem. Bedriften var også del av en klubb av lignende selskaper som kunne komme med anbefalinger og knytte dem opp mot eksperter og korrespondenter. Prosessen rundt å skaffe nye korrespondenter dersom man manglet i nettverket ble beskrevet slik av leder for claims: *“Hvis man skal bytte en korrespondent man ikke er fornøyd med så kan man spørre hvilke korrespondenter benytter de andre klubbene. Og man kan da sende forespørsel og høre om de er tilfreds med det de gjør.”* Denne formen for nettverk ligner i stor grad på Bathelt og Li (2014) sin beskrivelse av klyngenettverk, foruten om at bedriften ikke lå i en geografisk klynge.

Bedriften samarbeidet også tett med korrespondenter som var deres stedfortredere der de ikke hadde kontorer eller relevant kompetanse tilgjengelig. Leder for tank opplevde forholdet til ekspertene og samarbeidspartnerne på følgende måte: *“Det å ha god kommunikasjon og et godt nettverk ute, det betyr også mye for oss i saks sammenheng, det å ikke misbruke andre mennesker er viktig uansett hvem man prater om. Jeg kan jo nå bare ringe en kjemiker i London og stille spørsmål og dette tar han ikke betalt for. Men han vet at dersom det blir et problem så bruker jeg han på den saken. Så det fikser seg fort, det er ikke sånn stakkato, der du først skal ringe og så spørre har du tid, det blir så rigid dersom alt skal være så formelt. Men det er tillit.”*

Denne typen nettverk kan ligne på hvordan Isaksen (2010) beskrev kollega forhold med personer i bedriftens nettverk.

4.2.3 Kulturelle funn stor bedrift

4.2.3.1 Kultur

For å bryte ned kulturelle barrierer med land med lukkede kulturer opplever bedrift C at de måtte bruke tid og fysisk møte bedriftene de samarbeidet med. Dette skilte seg fra de ulike kulturene men de opplevde det som at desto nærmere de kom Japan, desto mer lukket var kulturen. Leder for tank beskrev møtet med det Japanske markedet på denne måten: *“Men der betyr det mye at du kan faget ditt, du får mange spørsmål, kritiske spørsmål. Der er det mye viktigere at du beviser hva du er god for, langt mer enn i Europa.”*.... *“Det tar veldig lang tid å bygge tillit hos et nytt Japansk selskap. Det kan gjerne ta 10 år der hvor de snuser og lurer på hvorfor skal du ha min forsikring. Og da må man rett og slett møtes. Bygge tillit, og for å få tilliten så må du bevise at du kan.”* Denne måten å bygge opp kulturell kompetanse for å redusere avstanden og bygge tillit blir tatt opp av Boschma (2005). Det som kom frem av viktige faktorer i samarbeidet med disse kulturene var at bedriften beviste at den hadde kompetanse og at dette bygge opp tillit. Temaet om økt tillit vi bli tatt opp i analysen om kognitive funn.

Senioradvokaten vi intervjuet tok opp temaet om at det ikke var kultur for å snakke med mennesker fra andre lignende bedrifter i pausene i Norge på tross at man hadde felles kantiner og lokasjon. I likhet med funnet i de små bedriftene kan dette være dempere på hvor godt klynger fungerer i Norge. Da dette funnet kan være anekdotisk og forankret i bedriftens kultur eller i enkeltpersoners opplevelse. Det kan være av interesse å se hvorvidt denne faktoren gjør seg gjeldende i Norske klynger overordnet. Sett i sammenheng med klyngeteori finner man lite forskning som er gjort på kulturens påvirkning på klyngens effektivitet (Porter, 1998; Dahl, 2002; Fallick et al. 2006; Belussi og Caldari, 2008).

4.2.3.2 Språk

Språk mellom de ulike kulturene var ikke en stor problemstilling i bedrift C. Mye av kommunikasjonen gikk mellom bedriften og profesjonelle korrespondenter. Eller så hadde man tolk der hvor samarbeidet foregikk med personer som ikke snakket et felles språk. Det ble også her lagt vekt på at det til tider kunne være vanskelig å kommunisere mellom ulike fagfelt. Dette vil bli gått nærmere inn på i kognitive funn.

4.2.3.3 Internkultur

Under oppstart av en ny avdeling opplevde bedrift C at de klarte å øke kunnskapsdeling ved å tilrettelegge for diskusjonskultur. Muligheten for dette kan komme av at bedriften er såpass stor at den hadde slack på ressursene. Leder for tank beskrev dette slik: *“Vi hadde en stor utfordring, vi måtte løfte oss veldig fort, veldig høyt. Så vi satte høye mål, vi sa at vi skulle bli best i verden på dette. Da lagde to regler, at det ikke finnes dumme spørsmål, og ingen svarer på en mail eller en forespørsel uten å ha dobbeltsjekket svaret.”* *“Også ble det en sånn diskusjonskultur, for hver gang det kom opp en sak så ble det en plenumsdiskusjon. Så på veldig kort tid så ble veldig mange løftet et ganske høyt hakk.”* Denne formen for bedrifts kulturelle praksiser kan gi effekter på å redusere avstand i bedriften og øke samarbeidet mellom avdelinger (Edquist og Johnson, 1997; Gertler, 1995; Lenartowicz og Roth, 1999).

Det har også i bedrift C kommet frem at det foreligger ulik kultur mellom utekontorene og hovedkontoret, og at det oppleves en avstand mellom disse. Leder for business engagement beskrev forholdet på denne måten: *“Det er nok en litt sånn headquarters versus utekontor. Det er jo her i headquarters at de store beslutninger tas.”* Denne typen avstand er tidligere beskrevet under organisasjonelle funn.

4.2.4 Sosiale funn stor bedrift

4.2.4.1 Etablering av sosiale relasjoner

De personlige relasjonene fremstår som svært viktige og en del av kjerneverdien i bedrift C.

Claims improvement leder i bedrift C beskriver viktigheten av personlige relasjoner i bedriften:

“Det med personlig relasjoner er jo noe som vi har som kjerneverdi her, og det gjør jo at vi treffer jo disse menneskene igjen og igjen. Så hadde vi en sak i fjor så hadde vi en sak til og så etter hvert så bygger du en relasjon, med også disse service providerne som vi bruker.” Dette er i tråd med også hva som så ut til å være tilfelle for bedrift A. Vi ser likhetstrekk i hvordan relasjonene bygges opp og at de tar tid å utvikle som er i samsvar med tidligere teori (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997).

På grunn av bedriftens størrelse har også bedriften et større nettverk, både internt og eksternt for de ansatte å forholde seg til. Informantene i den store bedriften uttalte hvordan møter i enkelte tilfeller kan gjøre det lettere å ta kontakt med personer i nettverket til bedriften. Senior advokaten fra lokalkontoret uttaler følgende: *“Fordi man har den kontakten fra før da. Fordi vi vet at vi må hjelpe hverandre. Men det er mye lettere å ta den telefonen og spørre etter at du har spist lunsj med den personen eller å sitte sammen på konferanse å ha en work case sammen eller noe sånt da. Det er på personlig plan og det er mye lettere. Så får min del føler jeg at disse møtene er det som bringer folk sammen fortere.”* Vi ser likhetstrekk i hvordan den fysiske nærheten i starten kan være avgjørende for å etablere personlige relasjoner som man deretter kan bygge videre på, som er sammenfallende med tidligere teori (Porter, 1998; Dahl og Pedersen, 2004). Dahl og Pedersen (2004) argumenterer for at geografisk nærhet gir flere uformelle arenaer å bygge relasjoner på, men som nevnt tidligere ser vi tegn på at dette ikke forekommer i stor grad. Middag og lunsj ser ut til å være en uformell arena, men er ofte initiert på forhånd.

Det vi ser som er ulikt fra de små bedriftene er at man i større grad tar i bruk teknologiske plattformer for å identifisere personer man eksempelvis kan trenge hjelp fra. Facebook at Work er et internt sosialt nettverk som ser ut til å kunne bidra til å identifisere riktig kompetanse. Vi spurte senior advokaten fra lokalkontoret i bedrift C om Facebook at Work har bidratt til å utvide nettverket eller bidratt til at man snakker med nye mennesker. *“Det jeg vil si er at du ser folk da.*

Det hjelper med å se folk som du kanskje ikke hadde sett før, eller du ikke visste helt hvem var eller hva de gjorde. Så det er klart at hvis en del av folk som er aktive, da ville du; ja den personen kan om det faget eller har postet den annonsen eller nyheter og sånn, og da på en måte kommer de mer synlig.”. Dette bidrar til å orientere seg i nettverket om hvilke relasjoner som kan være relevant å bygge videre på. Ettersom den store bedriften har flere ansatte enn de små bedriftene ser dette ut til å være et større behov for en slik plattform enn ved de små bedriftene.

I den store bedriften ser det ut til at sosiale relasjoner innad i bedriften skapes via fysiske møter, som er i tråd med tidligere teori (Porter, 1998; Dahl og Pedersen, 2004). Da vi spurte senior advokaten om hvordan relasjonene i bedriften etablerte seg svarte hun følgende: *“I mitt tilfelle er det stort sett gjennom møter. Når vi har arrangert sånn interne møter som årlig møter, eller konferanser eller kurs eller noe sånt som bringer folk sammen. Det er konferanse eller seminar eller noe sånt og da bruker vi ganske mye tid sammen og det er det som har vært mest effektivt.”* Altså ser det ut til at det er stort behov for fysisk nærhet for å bygge disse relasjonene på en mest mulig effektiv måte. Dette er blant annet i samsvar med teorien til Porter (1998). Ved å etablere sterkere relasjoner kan det se ut til å gjøre kommuniseringen både lettere og mer effektiv. Dette er i tråd med Uzzi (1997), som argumenterer for at sterke sosiale relasjoner gjør det lettere å overføre taus kunnskap.

For eksempel ved seminarer og lignende hvor det er fysisk nærhet kan det være lettere å skape sosiale relasjoner: Følgende sitat fra senior advokaten beskriver dette: *“Da er du en eller to dager med en kollega, som du selvfølgelig kjenner navnet på. Du har kanskje til og med pratet på telefon før eller e-post men har aldri truffet den personen og med en gang går det veldig fort. Da er det veldig lett. Så fort du har et ansikt eller hatt en viss personlig kontakt er det veldig lett å ta en telefon etterpå.”* Seminarer, konferanser og andre lignende aktiviteter som gir geografisk nærhet ser ut til fjerne den sosiale barrieren. Ut ifra Ganesan et al. (2005) kan dette være et resultat av økt frekvens av face-to-face kommunikasjon.

4.2.4.2 Type relasjoner

Geografisk nærhet ser ut til å være en forutsetning til den store bedriften for å bygge relasjoner (Ganesan et al. 2005; Porter 1998) som fører til mindre grad av formalistisk kommunikasjon. Som nevnt under geografiske funn, kan det se ut til å IT-avdelingen på hovedkontoret har mistet og gått glipp av en del av de uformelle relasjonene som de hadde før de fikk sitt eget kontor på andre siden av gaten. Prosjektlederen vi intervjuet som jobber i IT avdelingen beskrev dette slik: *“Den uformelle gangpraten går man glipp av.”* I følge Uzzi (1997) kan derfor innovasjonsevnen svekkes i den store bedriften ettersom mindre interaktiv læring vil finne sted mellom IT-avdelingen og resten av bedriften. Dette kan ifølge Boschma (2005) være et resultat av mindre tillit og forpliktelse overfor de andre i bedriften.

4.2.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner

I bedrift C ser det ut til at samarbeidet mellom de sosiale relasjonene i større grad bærer preg av det interne nettverket til de ansatte i bedriften. Ettersom den store bedriften har langt flere ansatte enn de små, ser det ut til at informantene vi intervjuet har en større tendens til å søke til sine sterke sosiale relasjoner innad i bedriften når de trenger hjelp. Dette kan gi økt fare for lock-in ettersom man ikke får tilgang til ny informasjon fra svakere relasjoner (Boschma, 2005; Uzzi, 1997). Senior advokaten fra lokalkontoret vi intervjuet siterer hvordan hun tar kontakt med sine kolleger ved eventuelle problemer og spørsmål: *“Det er klart at det er veldig avhengig av hva slags intern network jeg selv har. Hvem jeg kjenner, hvem jeg er komfortabel med. Så det er litt sånn.”*

Altså ser det ut til at senior advokaten søker sine sterkere relasjoner. *“Jeg tar bare en telefon eller e-post så ringer jeg en kollega jeg tror kan hjelpe meg og ta en prat med den personen.”* Dette tyder på at informanten har noe feil balanse i henhold til hva tidligere teori argumenterer for er optimalt (Granovetter, 1985; Boschma, 2005; Uzzi, 1997). Dette kan være på grunn av lite tilgang til ny kunnskap, men også fare for å undervurdere opportuniste.

Vi finner tegn på at relasjoner ikke skapes på uformelle arenaer og at relasjonsbygging på tvers av avdelinger krever fysisk nærhet. Videre ser nettverket ut til å være mer forankret i personene i

de små bedriftene, og mer forankret i selve bedriften for den store. Det kan også være bransjespesifikt at denne effekten kom så tydelig frem.

4.2.5 Kognitive funn stor bedrift

4.2.5.1 Kompetanse

Kompetanse var en viktig faktor for bedriften når de valgte samarbeidspartnere, slik beskriver claims improvement leder dette: *“Men den tilliten er som oftest bygget på en tillit at de klarer å gi oss et godt og riktig resultat. Så det vi ser etter er jo kompetansen. Både den faglige kompetansen men også den personlige kompetansen i forhold til å løse konflikter. For det er jo ikke alltid sånn at det er svart-hvitt, hvem som har rett og hvem som har galt. Så det å kunne komme til gode løsninger relativt raskt er jo veldig viktig så det blir jo de personlige egenskapene som disse kundene eller disse service providerne må ta.”* Denne kompetansebaserte tilliten vil kunne redusere kognitiv avstand (Wuyts et al. 2005; Knobens og Oerlemans, 2006). Tillit ser ut til å være en gjentakende faktor og den ser ut til å være forankret i blant annet kompetanse, sterke sosiale relasjoner og verdispørsmål. Ved høy tillit trengs mindre kontroll og formalia som kan være tidkrevende og kostbart. Særlig ved samarbeid over lengre geografisk avstand kan slik kontroll være vanskelig å gjennomføre, noe som øker behovet for denne tilliten.

4.2.5.2 Faglig bakgrunn

Bedrift C opplevde at de dro nytte av ulik kognitiv avstand i bedriften, ved å blant annet å sette sammen sjømenn og advokater oppnådde de synergieffekter av den ulike kompetansen. Leder for tank brukte dette eksempelet for å belyse dette: *“Så da kan det være lurt, med reders kontaktperson som er en sjømann å koble den til en ikke sjømann. Så de komplimenterer hverandre.”* Ved å tilbringe tid sammen med mennesker med ulik fagbakgrunn kan man forvente at man bryter ned kognitiv avstand (Huber, 2012). Denne måten å skape synergieffekter kan føre til økt kunnskapsdeling ved riktig mengde kognitiv avstand (Boschma, 2005). Dersom denne avstanden igjen er for stor til å trekke komplimenterende effekter vil det på den annen side gjøre samarbeid vanskeligere.

4.2.5.3 Kulturell kompetanse

I bedrift C beskrev de under kulturelle funn hvordan å bygge opp forståelse for kulturer var en faktor for å penetrere markedet og skape tillit. Det kognitive aspektet for dette er hvordan tillit til samarbeidspartners kompetanse var en viktig del av å bygge opp denne relasjonen. De Japanske kontaktene oppfattes som å sette kravet til kompetanse høyt, dette kan skyldes vanskelighetene ved å kontrollere hvordan oppgavene som blir gjennomført av agenter og partnere over stor geografisk avstand. Leder for tank beskriver forskjellen mellom hvordan det er å bygge tillit i Europa kontra å bygge tillit i asiatiske land: *“Det går fortere å bygge tillit mellom Europeere, enn i den Japanske kulturen. Egentlig i Asia generelt. Men desto nærmere du kommer Japan desto lengre tid tar det å få god tillit.”* Redusert kognitiv avstand og tillit til partnere beskrives også i litteraturen som effektive midler for å redusere behovet for geografisk nærhet (Huber, 2012). Men vi ser også at bedrift C så behovet for relativ geografisk nærhet ved å plassere et kontor i Japan for å bedre kunne komme inn på markedet.

4.2.6 Teknologiske funn stor bedrift

4.2.6.1 Felles teknologi

Internt i bedriften bruker bedrift C Facebook at Work, som ser ut til å fungere for deling av eksplisitt kunnskap som er i tråd med tidligere teori (Hislop, 2013). Denne plattformen ser derimot ikke ut til å egne seg for lagring av dokumenter og overføring av taus kunnskap. Leder for claims improvement i bedrift C beskriver hvordan Facebook at Work fungerer: *“Kompetansedeling i forhold til sånne kjappe delinger eller kjappe spørsmål, det funker det veldig bra på synes jeg. Kompetansedeling i forhold til litt mer sånn i dybden er det kanskje mindre egnet til.”* Et annet problem er også at det er vanskelig å vurdere kvaliteten av det som faktisk er inne på Facebook at Work og i det hele tatt finne riktig dokument: *“Men du får jo ikke det ut med en merkelapp som sier at dette er kvalitetssikret, vær så god bare bruk det. Det vet du jo ikke. Og om det er gammelt eller nytt. Ja det vanskeligste er egentlig rett og slett å bare finne det i utgangspunktet.”*

Det kan se ut til at kognitiv nærhet gjør det lettere å kommunisere virtuelt. Et sitat fra

prosjektleder i bedrift C illustrerer noe av dynamikken mellom kognitiv og teknologisk avstand: *“De er på en måte veldig teknologi vennlige og er vant til og foretrekker egentlig å ha møte på Skype. Så de er veldig vant til det de føles liksom ikke like detached som når forretningsbrukerne er der. Det går jo en del på generell IT kompetanse etter hvert i bedriften.”* Dette tyder på at ved å være komfortabel teknologi minsker den teknologiske avstanden og gjør det lettere å samarbeide som er i samsvar med Schamp et al. (2004).

Ved å bedre egen teknologiske kompetanse kan det se ut til å åpne for nye muligheter på nye markeder, som følgende sitat viser fra claims improvement leder: *“Hvordan vi ser at for eksempel Asia, har et helt annet forhold i bruk av sånne typer verktøy enn kanskje andre på denne siden av kloden, som gjør at mens vi tidligere kanskje hadde større problemer med å se det eller høre det eller å være i kontakt med de så er de faktisk vel så mye på ballen som det vi andre er. Det å være komfortabel med teknologi faktisk kan gi noen andre fordeler for kontakter på det asiatiske markedet enn det vi har sett før. Fordi de ringer ikke da for å si det sånn.”*

Dermed kan også teknologisk avstand være koblet med kulturell avstand, ettersom det kan se ut til at forskjellige kulturer bruker teknologi på forskjellige måter. Dette funnet er det begrenset med tidligere forskning på.

4.2.6.2 Teknologisk avstand til kunder

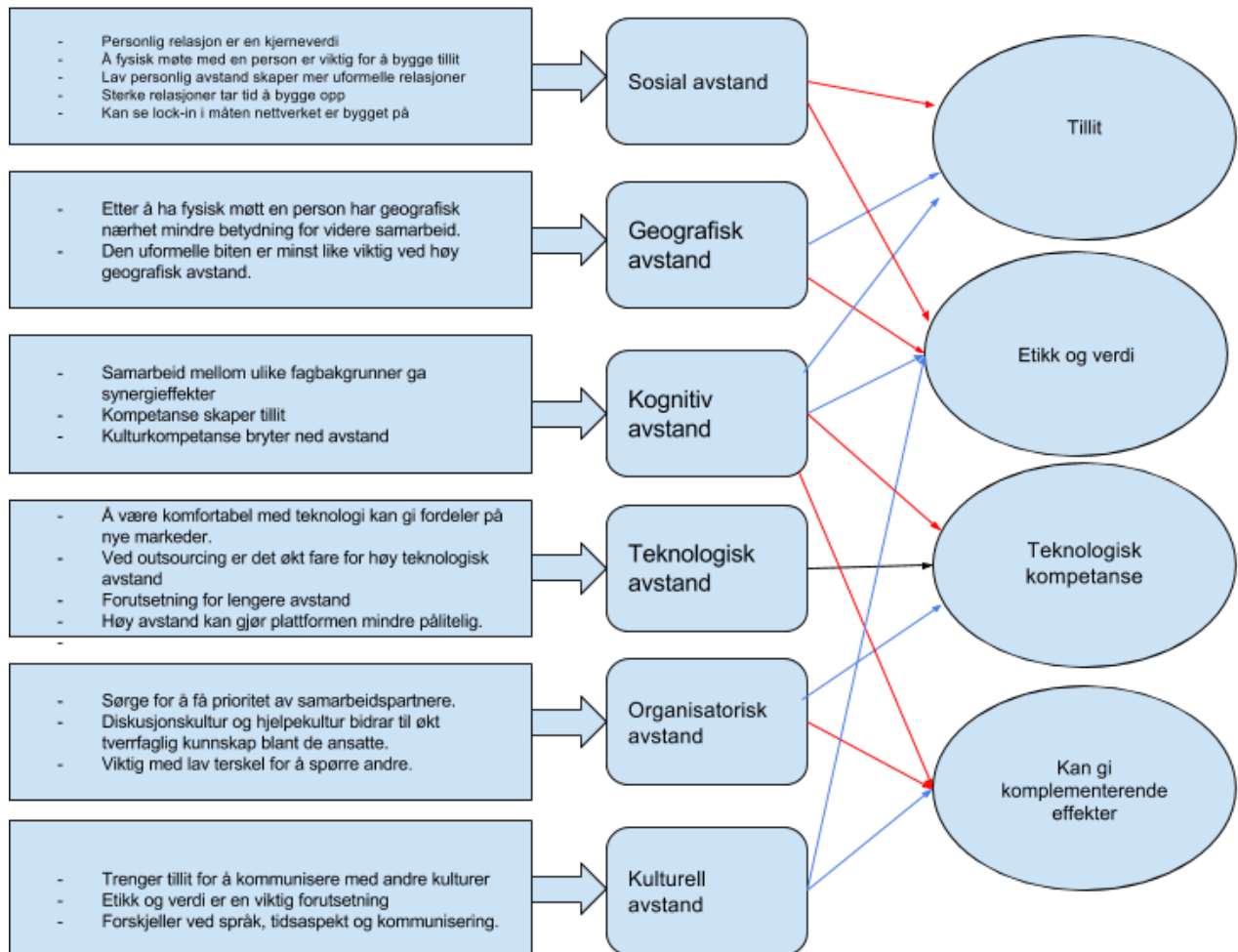
Det kan være rimelig å anta at ettersom bedrift C ikke tilbyr IT-produkter, at de mindre komfortable med å kommunisere virtuelt. Det kan være mer utfordrende for den store bedriften å opptre like agilt og dynamisk (Holmstrom et al. 2006) som de små bedriftene og det er et større nettverk av korrespondenter og lignende som ikke deler like plattformer. Dette skaper større utfordringer til å ha samsvar i teknologisk kompetanse og samme bruk av de teknologiske plattformene. Følgende sitat fra leder for claims improvement bekrefter noe av dette: *“Ikke bare vi som organisasjon men også de partene som vi samarbeider med alt ifra ofte til sjeldent. Så jeg tror det ligger mye i det å forstå hvordan en bruker, forventer å finne informasjon. Hvis man skal kunne klare å levere det da.”*

Samme informant siterer videre at det kan være krevende å samarbeide når man sitter spredt:

“Men akkurat hele den der delinga, hvor du har en kombinasjon av mennesker og verktøy og liksom lagringsbokser, samhandling med eksterne, det er jo veldig krevende når vi sitter så spredt rundt.” Bedrift C ser ut til å ha større utfordringer med å bruke teknologi enn de mindre IT-bedriftene. Ettersom bedrift C er en eldre bedrift som opererer i en mer konservativ bransje kan det se ut til at den teknologiske avstanden er større som et resultat av dette.

4.2.7 Modellering av funn stor bedrift

Følgende modellering av bedrift C beskriver sammenhengen mellom de ulike avstandene.



Figur 11.

4.3 Komparativ analyse

4.3.1 Komparativ analyse geografiske funn

4.3.1.1 Geografi

Felles for begge størrelser for bedriftene var behovet for å ha et ansikt på personene de samarbeidet med. Dette fører til behovet for å møte partnerne sporadisk. Denne effekten kunne virke noe mindre viktig for de små bedriftene som til tider samarbeidet med mennesker de kun møtte over videosamtaler og liknende. Bedrift A var tydeligst på at de opplevde positiv virkning på samarbeid ved sporadiske møter.

4.3.1.2 Branding

Bedrift A og C hadde tilknytninger til klynger som kunne se ut til å gi branding fordeler. Men det ble ikke funnet tegn på at bedriftene opplever noen markant økning i kunnskapsdeling mellom bedriftene i de geografiske klynger de var lokalisert i.

4.3.1.3 Internavstand

Behovet for å ha kontorer i utlandet var ikke en relevant problemstilling for de små bedriftene per nå, men det kunne bli aktuelt å vurdere i fremtiden.

4.3.2 Komparativ analyse organisasjons avstands funn

4.3.2.1 Intern organisasjonsstruktur

Bedrift A hadde ingen avdelinger og opplever i noe grad at det kunne være vanskelig å overføre kunnskap på tvers av ulike stillinger. Bedrift B hadde samtlige avdelinger på et plan og opplevde at dette reduserte terskelen for å spørre. Den samme effekten ble funnet i bedrift C når de hadde et åpent landskap mellom flere avdelinger. Bedrift C opplevde også problematikk rundt å holde avdelinger utenfor hovedkontoret oppdatert og at de fikk tatt del i beslutninger.

4.3.2.2 Struktur samarbeidspartnere

Bedrift A og B opplevde problematikk rundt å ha for store samarbeidspartnere de tilfellene de ikke fikk høy prioritet. En annen trussel var også mangel på reelt press mot en stor aktør bedrift B samarbeidet med. Denne problematikken unngikk bedrift C i stor grad da de hadde mer pull på partnerne sine da bedrift C er en stor aktør. Dette kan også skyldes at bedrift A og B er i en annen bransje en bedrift C og at dette fører til at denne problematikken blir tydeligere.

4.3.2.3 Nettverk

Bedrift A opplevde at partnere i nettverket fremsto som kolleger og hadde tette relasjoner med dem. Dette nettverket kom hovedsakelig fra leder i bedriften. Bedrift C opplevde noe av den samme organisatoriske nærheten i nettverket sitt da de lett kunne kontakte samarbeidspartnere og stille spørsmål uten å faktureres for det. Både bedrift A og C opplever fenomener som ligner på klynge nettverk som følge av kontakten med bedrifter i nettverket sitt. Tilliten til bedriftene A og B så ut til i større grad komme fra enkeltpersoner i bedriften mens tilliten til bedrift C var i større grad knyttet til bedriften.

4.3.3 Komparativ analyse kulturelle funn

4.3.3.1 Kultur

Samtlige bedrifter opplevde utfordringer med å tilnærme seg andre kulturer. Bedriftene det som viktig å tilbringe tid med partene de hadde kontakt med i disse kulturene, og at fysisk nærhet kunne bidra til å redusere denne avstanden. Særlig de kulturene som skilte seg i stor grad fra norsk kultur kunne være problematiske å samarbeide med.

4.3.3.2 Språk

Språk kom ikke opp som et tema når det gjaldt bedrifter i utlandet. Men språk mellom personer med ulik faglig bakgrunn kunne føre til utfordringer med å bli forstått. Dette temaet faller inn under kognitive funn.

4.3.3.3 Internkultur

Bedrift B og C opplevde at høy takhøyde og spørre kultur i bedriften bidro til økt kunnskapsdeling. Bedrift A kan ha virket til å mangle noe av slacken for å kunne bygge en slik kultur da de hadde stor arbeidsmengde fordelt på få personer.

Bedrift C opplevde kulturforskjell mellom hovedkontor og utekontorer. Dette var ikke en problemstilling for bedrift A og B da de kun hadde et kontor. Vi har sett at det kan skape gode samarbeids effekter ved riktig mengde kulturell og sosial avstand. Det er også tegn på at det er utfordrende for norsk kultur å rullere mellom ansatte fra forskjellige selskaper i samme nettverk.

4.3.4 Komparativ analyse sosiale funn

4.3.4.1 Etablering av sosiale relasjoner

Etablering av sosiale relasjoner ser ut til å kreve fysisk nærhet i både den store og de små bedriftene. Dette ser ut til å være en forutsetning for å kunne bygge tillit. For bedrift A fremkommer særlig løsningshåndtering og agering som viktige faktorer for å bygge relasjoner til sine partnere. De ansatte i bedrift C ser ut til å etablere færre kunderelasjoner enn de små bedriftene, men de interne relasjonene i bedriften ser ut til å startes ved seminarer, konferanser og lignende aktiviteter som krever geografisk nærhet. Etter at relasjonen er etablert, ser det ut til å senke barrieren for å ta kontakt på et senere tidspunkt, både via Facebook at Work og face-to-face.

4.3.4.2 Type relasjoner

Sterke sosiale relasjoner fremstår svært viktig for å samarbeide og kommunisere på en effektiv måte i samtlige bedrifter. Den uformelle kommunikasjonen ser ut til å være minst like viktig for de små som den store bedriften. Bedrift A ser på den uformelle som minst like viktig når det er avstand. Vi finner også tegn på at relasjonene ser ut til å bli påvirket av situasjon og agenda for bedrift B. For bedrift C ser det ut til IT-avdelingen ved hovedkontoret mistet en del av den uformelle praten ved å ikke være i samme bygning som hovedkontoret.

4.3.4.3 Samarbeid mellom sosiale relasjoner

Vi kan se indikatorer på at bedriftens relasjoner spiller en noe annerledes rolle i den store bedriften kontra de små. I motsetning til de små bedriftene hvor de personlige relasjonene i større grad utgjør organisasjonens relasjoner, ser organisasjons relasjoner i den store bedriften ut til å være dypere forankret i selve bedriften. Fra bedrift B finner vi tegn på at jo sterkere relasjon man forhandler med, desto større behov er det for å være ryddig for å unngå konflikter.

Ettersom de små bedriftene har langt færre ansatte, kan det se ut til at det personlige nettverket og de personlige relasjonene til de ansatte og spesielt lederne fremstår enda viktigere enn for den store bedriften.

4.3.5 Komparativ analyse kognitive funn

4.3.5.1 Kompetanse

Kompetanse var en viktig faktor for alle bedriftene når de skulle samarbeide med partnere. For å kunne samarbeide over lengre avstand opplevdes behov for tillit til at de andre partene kunne levere som en viktig faktor. Dette kan spores tilbake til at det er svært vanskelig å føre kontroll over hva agenter foretar seg over lang geografisk avstand. For å bygge opp denne tilliten kunne det være behov for å møtes og bryte for å skape tillit til kompetansen.

4.3.5.2 Fagligbakgrunn

Kompetanse mellom ulike typer bakgrunn bygges opp over tid. Den følte avstanden mellom de ulike typene for fagbakgrunn opplevdes å brytes ned ved samarbeid og å ved å møtes. Noe kognitiv avstand kan utfylle hverandre dersom utnyttet riktig. Ved for høy avstand kunne kognitive forskjeller i fagfeltene skape problemer, men ved riktig mengde kunne det skape synergieffekter. Det kom ikke frem hvordan man kan vurdere den riktige mengden avstand i disse tilfellene.

4.3.5.3 Kulturell kompetanse

Bedrift B opplevde at ved å bygge opp kompetanse om andre kulturer og ved at den samme respekten fantes hos partnerne, kunne de oppnå effektive samarbeid. Bedrift A så også på kompetansen sin om andre kulturer som en ressurs til å utvide nettverket sitt i landene med redusert behov for å reise dit. Den samme formen for kompetanse og tillit i andre kulturer kom frem av bedrift C sitt samarbeid med Japan, men her hadde de også behov for et kontor for å penetrere markedet. Det ble nevnt at Japan kunne en spesielt vanskelig kultur å komme inn på. Vi så at det kunne forekomme utfordringer knyttet til både for stor og liten grad av kognitiv avstand.

4.3.6 Sammenstilling teknologiske funn

4.3.6.1 Felles teknologi

Det ser ut til å være enklere for de små IT-bedriftene å kommunisere over teknologiske plattformer med samarbeidspartnere og kunder, hvor spesielt bedrift A ser ut til å få til dette på en velfungerende måte ved å ha alt av felles verktøy i samme sky. For bedrift B ser det ut til å være en utfordring å få til en felles teknologisk plattform, som kan fungere permanent internt for lagring av viktig informasjon.

IT-avdelingen i bedrift C ser ut til å ha teknologisk nærhet og får til et velfungerende virtuelt samarbeid. Dette kan være fordi de er komfortable med å bruke slik teknologi. Informantene fra de andre avdelingene beskriver ikke samme grad av tilfredshet, og beskriver at de mister noe av flyten. Ved bruk av teknologi internt i bedriften for kommunikasjon og dokumenthåndtering ser det ut til at eksplisitt kunnskap lar seg overføre, men ikke taus kunnskap. Det er usikkerhet rundt søk og kvalitetssikring av kunnskapsdokumenter som de ansatte trenger. Teknologi kan se ut til å gå fordeler på andre markeder for bedrift C og kan være syntetisert med kulturell avstand.

4.3.6.1 Teknologisk avstand til kunder

For bedrift A ser det ut til at ved å ha en felles virtuell forståelse på like plattformer, kan det se ut til å redusere behovet for geografisk distanse såpass mye at selv om man fysisk er i samme rom, kommuniserer man likevel virtuelt. For bedrift B fremkommer dette som en noe større utfordring, ettersom det digitale ikke ser ut til å kunne erstatte geografisk nærhet som det kan se ut til for bedrift A.

For bedrift C som ikke deler like plattformer med sine kunder kan dette skape større utfordringer til å samarbeide med stor geografisk distanse. Ulik kombinasjon av mennesker, kultur og verktøy ser ut til å være en utfordring som er vanskelig å håndtere for bedrift C.

Enkelte kunder til bedrift A ser ut til å kommunisere såpass bra via teknologi at det foretrekkes å kommunisere virtuelt uavhengig av lokasjon.

4.4 Etikk og verdi

Et aspekt som kom tydelig frem i analysene av de ulike bedriftene var behovet for at det var en underliggende etikk og verdi i partnerne. Leder for claims i bedrift C formulerte dette som en forutsetning som samarbeidspartnere måtte besitte for å kunne samarbeide med dem: *“Så man kan si, det som er når det gjelder etikk og «know your customer» og «know your business partner». Er at vi har strengere krav om at vi skal ha strengere krav om dokumentasjon på at det er et selskap som er behørig registrert i det området som vi opererer i. Dette kan vi sjekke i en database. Dette er for å forhindre hvitvaskings problematikk. Dersom man får hit på det at de er involvert i hvitvasking eller sanksjoner, så vil et slikt selskap ikke bli benyttet.”* Både for bedriftens rykte og for den juridiske situasjon vil samarbeid med partnere som ikke føler etikken og verdiene som er satt i Norge være en stor utfordring for bedriften.

Vi ser den samme tendensen i bedriftene A og B som også nevner dette som en forutsetning for å kunne samarbeide. Daglig leder i bedrift A beskrev dette slik: *“Det er det viktig for oss at det er ryddige forhold og hel ved blant de menneskene vi har med å gjøre. Etikk og god moral, at det de*

sier det gjør de. At de er transparente og ikke prøver å skjule noe som de sliter med. At de proaktivt sier ifra hvis det er noe problemer. At de har et verdsett som mennesker som vi kan identifisere oss med. Kulturelle forskjeller det er det, og det er spennende, men at det er genuint gode mennesker er viktig.” Måten dette ble beskrevet på kan, trekke likhetstrekk mellom hvordan andre avstands-aspekter beskriver opplevd avstand (Boschma, 2005).

Som et direkte eksempel på hvor slike brudd på etikk skapte umulige samarbeidsforhold kom daglig leder i bedrift B med dette eksempelet: *“Kunden brukte hva de mente var en uavhengig tredjepart til å hjelpe dem med evalueringen og den uavhengige tredjeparten hadde en direkte forretningsrelasjon til en av disse tilbyderne, vår konkurrent. Dette sa vi at vi ikke er med på, vi sa klart ifra.”* Den teoretiske forankring i denne opplevelsen av ulikhet mellom etikk og verdi beskrives i korthet av Mattes (2012) som noe underliggende i kognitiv og sosial nærhet. Men det ble ikke funnet annen litteratur som beskriver dette fenomenet.

Etikk og verdi kom frem som viktige hygienefaktorer for å kunne drive samarbeid og å bygge relasjoner. Å hente frem dette tydeligere, eller å presentere det som en egen avstand dimensjon kan være relevant.

5.0 Diskusjon

Vi vil her beskrive betydningen av funnene og hvordan de henger sammen med hverandre. Det vil også bli diskutert hvilke tiltak som kan brukes for å utnytte funnene.

5.1 Geografisk avstands rolle:

Det kom frem av analysen at det kan være nødvendig med å møtes på både formelle og uformelle arenaer for å få til gode samarbeid. Det gode samarbeidet og den uformelle kontakten den skaper er ut fra litteraturen en viktig faktor for kunnskapsdeling i bedrifter, den samme tendensen ser vi også fra intervjuene. Denne formen for behov for fysiske møter og uformell kontakt er hjørnesteinen i litteraturen om klynger og kan også forsvares gjennom observasjon og studier av klyngene (Porter, 1998; Fallick et al. 2006).

Vi så at bedrift C forsøkte å skape en effekt ved å kunne vise til at en bedrift i Silicon Valley var knyttet til deres bedriftsnettverk. Denne formen for branding kan man kjenne igjen fra Rosenfeld (2005) som viste til hvordan klynger kunne fungere som en branding strategi, og for å få bedriften til å se ut som en del av noe større. Om denne strategien kan replikeres til bedrifter som knytter seg til klynger, eller kan skape en liknende branding for nettverket sitt, vil det kunne redusere behovet for å fysisk ligge i klyngene. Det kom ikke frem noen forskning på dette ut i fra litteratursøkene og snowball metoden som ble brukt. Ved å undersøke om denne formen for klynge og nettverks branding har noen effekt vil man kunne kaste lyst på behovet for å ligge i klynger for å skape brand, eller om man kun trenger å være en del av nettverket.

Disse funnene kan stille spørsmål ved hvorvidt bedriftene som ligger i klynger konstant møtes og drar nytte av lokasjonen i forhold til de andre bedriftene i klyngen. Det vil være arenaer og tidspunkter hvor relasjonene oppstår og delingen foregår. Om man kan forstå disse faktorene vil det være mulig å forvente at man kan nytte av disse fordelene ved å sporadisk møtes. Spørsmålet er hvor man skal finne disse faktorene. Sammenstillingene av de ulike avstandene i litteraturen og intervjuene som er blitt gjort hos bedriftene bidrar til å kaste lys på mulige vinkler til å svare på dette. Dette ledet oss til følgende proposisjoner:

P.1.1: Geografisk nærhet er ikke en tilstrekkelig avstand for kunnskapsdeling.

P.1.2: Sporadiske formelle møter kombinert med uformell relasjonsbygging kan gi klyngelignende effekter med dagens globalisering.

5.2 Organisasjons avstands rolle for samarbeid

Bedrift C kunne trekke fordeler av størrelse og renommé mot sine partnere. Bedriften har eksistert i over 100 år og har en særskilt stor posisjon i markedet. En slik størrelse på bedriften førte også til mer organisatorisk slack enn hos bedrift A og B som begge var små bedrifter. Dette kan ha vært noe av årsaken til at bedrift C ikke opplevde problematikken ved å arbeide med store bedrifter. Samarbeider med bedrifter med stor størrelsesforskjell opplevdes av bedrift A og B som utfordrende. De hadde ikke reelt press mot partnerne og risikerte å ikke få høy nok prioritet.

For utekontorene til bedrift C kan det se ut til å foreligge en følt avstand mellom dem og hovedkontoret. Fra teorien ser man at dette kan være en fordel og en ulempe da det kan føre til dårlig kunnskapsdeling mellom de ulike avdelingene, men også kan redusere lock in effekter. I dette tilfellet vil det være interessant å lage en empirisk vurdering for hvor lav/høy denne avstanden mellom kontorene bør være.

Bedriftene arbeidet alle mye mot eksterne partnere, mange av disse forholdene med eksterne partnere opplevdes som kollega forhold hvor grensen mellom organisasjonene ikke var like tydelige. Denne formen for kollega liknende samarbeid bidrar ser man fra teorien bygger bånd mellom bedriftene. Denne måten å skape langsiktige relasjoner var en av de grunnleggende elementene i bedrift A sin forretningsmodell. Bedriften var i utgangspunktet en liten aktør, men ved å trekke på samarbeidene sine og å tilrettelegge for nettverket kunne den mobilisere større ressurser enn en bedrift med lignende størrelse som opererer alene. Dette konseptet ser vi fra de geografiske klyngeteoriene, å bruke klyngen til å mobilisere ressurser og bevare fleksibiliteten til bedriften kan være et effektivt verktøy (Porter, 1998) . Man ser også at dette kan overføre til klynge nettverkene (Bathelt og Li, 2014). Men det savnes litteratur på om man kan oppnå det samme ved å benytte en ren nettverksmodell. Dette ledet oss til følgende proposisjon:

P.2.1: Lav intern organisatorisk avstand i avdelinger eller små bedrifter fremmer kunnskapsdeling.

5.3 Kulturell avstands rolle

Det kom frem av at det var viktig å bygge relasjoner på uformelle arenaer innad i bedriftene. En kultur for at man skal kunne spørre og få svar kom frem som viktige faktorer for kunnskapsdeling.

Når det er snakk om å skape disse relasjonene i bedrifter med flere avdelinger, eller kollega liknende forhold til andre bedrifter så man ut fra teori og bedriftenes opplevelser at noen verktøy pekte seg ut. Et av disse verktøyene som bidro til å skape samme samhold var felles forumer hvor det er en formell del og en uformell del. Som et eksempel på dette kom det frem å dra på konferanser, der hvor det var satt av tid til uformell mingling etter det formelle opplegget. Dette gjorde at man kunne bygge bånd med de andre i bedriften eller nettverket. Denne formen for fysiske møter er dokumentert i klynge teorien, men det kan foreligge muligheter til å overført dette til klynger.

En faktor som kom opp var hvorvidt det var kultur for det uformelle nettverket og weak ties effektene, som man ser spiller en så stor rolle i de klyngene som er blitt forsket på. Det er ikke, under litteratursøkene som er blitt gjort, funnet noen studier som omfatter ulike kulturers påvirkning på klynger. Som en kritikk til dette påpekte en informant at selv om kulturen i Norge er annerledes enn USA oppleves det likevel som det er en lagfølelse i klyngene og at deltakerne føler seg som en del av noe større. Man handler i samme butikker og barna går på samme skole. Et spørsmål som kommer opp til dette er om man kan bygge den samme tilhørigheten i nettverk med geografisk avstand.

Å tilbringe tid sammen virket som en viktig faktor for å skape tillit raskt mellom ulike kulturer. Her så man i analysen at det som skjedde ved disse møtene var at man bygde opp sosiale relasjoner og beviste at man besitter kompetanse. Man ser dermed en mulig barriere bryter for å skape samarbeid mellom ulike kulturer, noe som også er beskrevet av Boschma (2005) Dette ledet oss til følgende proposisjoner:

P.3.1: Kultur kan ha effekt på klyngers effektivitet.

P.3.2: Riktig kulturell avstand kan skape synergieffekter for kunnskapsdeling

5.4 Sosial avstands rolle

Å fysisk møte andre aktører ser ut til å være en forutsetning for å kunne bygge sosiale relasjoner i samtlige bedrifter. Dette kan bidra til å skape et bedre inntrykk og følelsen om man kan stole på motparten. Sterke relasjoner ser ut til å være tidkrevende å utvikle i alle bedriftene, som er i tråd med tidligere teori (Uzzi, 1997; Granovetter, 1973:1985). Selv om bedrift A foretrekker fysisk nærhet for å bygge relasjoner, finner vi også indikasjoner på at de kan skape disse relasjonene uten å ha møtt hverandre fysisk. For å få til dette ser det ut til å kreve en kulturell forståelse av partneren som er opparbeidet ved å ha andre samarbeidspartnere i lik kultur i nettverket. Det fremkommer fra daglig leder i bedrift A at det er når man møter motgang man virkelig bygger relasjoner, ettersom man kan se hvordan motparten agerer og løser eventuelle konflikter.

Den enkelte leder i bedrift A og B ser ut til å være en viktig nøkkel for bedriftens nettverk. Dette kan tyde på at bedrift A og B er mer avhengige av ledernes sosiale relasjoner for å knytte seg til nettverket. Med andre ord virker det til at pipelinen til de mindre bedriftene ser ut til å være mer konsentrerte i lederstillingene enn vi finner tegn på i bedrift C. Fra våre funn ser vi tendenser til lock-in effekt i bedrift C. Senior advokaten ved lokalkontoret søkte eksempelvis veldig konkret til sitt eget interne nettverk ved behov for samarbeid eller assistanse. Dette kan gjøre at man går glipp av nye kilder for informasjon fra weak ties, som Granovetter (1973) argumenterer for er styrken til nettopp slike relasjoner. Dette ledet oss til følgende proposisjoner:

P.4.3: Relasjonsbygging på tvers av avdelinger og bedrifter kan kreve fysisk nærhet.

P.4.4: Det personlige nettverket spiller en mer betydelig rolle for små bedrifter enn for større bedrifter.

5.5 Det kognitive avstandsaspektet

Kompetanse var en viktig faktor for alle bedriftene når de skulle samarbeide med partnere. For å kunne samarbeide over lengre avstand opplevdes behov for tillit til at de andre partene kunne levere som en viktig faktor. Dette kan spores tilbake til at det er svært vanskelig å føre kontroll over hva agenter foretar seg over lang geografisk avstand. For å bygge opp denne tilliten kunne det være behov for å møtes og bryte for å skape tillit til kompetansen. Disse møtene kan igjen

føre til at samarbeidet krever mindre grad av nærhet i de andre dimensjonene av avstand (Huber, 2012)

Bedrift C viste til hvordan den kognitive avstanden kunne skape synergieffekter ved å knytte riktig kompetanse sammen. Det var her ikke mulig å observere alle faktorene som oppsto for at dette skulle skape komplimenterende effekter, fremfor å være problemskapende som vi også så høy kognitiv avstand kunne være. Disse effektene ser av slikt samarbeid kan redusere lock-in, og kan bidra til innovasjon og kunnskapsdeling ved riktig avstand (Nooteboom, 1999).

En del av de effektene som så ut til å forbedre samarbeidet mellom bedrifter fra ulike kulturer var tillit. Som en del av denne tilliten lå oppfattelsen av kompetanse hos samarbeidspartnerne. Fra bedrift B så man et eksempel som summerte opp de ulike aspektene som har vært gjennomgående når bedriftene har beskrevet problematikk rundt samarbeid med andre kulturer. Tillit er en forsterkende sosial faktor som kan bidra til å redusere behovet for nærhet i andre dimensjoner (Boschma, 2005; Mattes, 2012). Dette ledet oss til følgende proposisjon.

P.5.1: Avstand mellom ulike fagbakgrunner kan gi komplimenterende effekter.

5.6 Teknologiens innvirkning

Teknologi virker til å være et grunnleggende verktøy for å kunne samarbeide over større geografiske avstander. Det er også mulig at man kan danne noe felles nettverk med hverandre ved å kommunisere virtuelt. Med utgangspunkt i Schamp et al. (2004) sin definisjon ser det ut til at bedrift A har en teknologisk nærhet med sine kunder og partnere. Med høy teknologisk kompetanse og deling av felles verktøy og tjenester på samme sky, er det mulig å operere effektivt virtuelt. Slike felles verktøy i samme skytjenester ser ut til å skape bedre samarbeid over større geografiske distanser. Ved å balansere avstanden mellom deltakere i det virtuelle nettverket kan man unngå lock-in effekt, og samtidig bygge og opprettholde en tillitsplattform.

Lagring av filer og kunnskapsdokumenter på en god og effektiv måte internt i bedriftene fremkommer som en utfordring for bedrift B og C, men vi finner ikke tegn til dette i bedrift A.

Ut fra informantene i bedrift B og C ser det ut til at virtuelle samarbeid ikke kan erstatte face-to-face kontakt i prosjekter. I bedrift A derimot ser de derimot ut til å kunne kommunisere virtuelt på tross av at de befinner seg i samme rom med sine partnere.

For bedrift C ser det ut til at å bli komfortabel med ny teknologi, kan åpne for flere muligheter på nye markeder. Dette kan være forankret kulturelt, hvor for eksempel asiater ser ut til å i større grad foretrekke å kommunisere via teknologiske plattformer istedenfor å ringe. Etersom bedrift C er en mer konservativ bedrift og opererer i en bransje som ikke krever samme grad av teknologisk kompetanse, kan det se ut til at det er ekstra utfordrende å få til teknologisk nærhet med samarbeidspartnerne. Dette ledet oss til følgende proposisjon:

P.6.1: Teknologisk nærhet er en hygienefaktor for å redusere avstand i andre dimensjoner.

5.7 Etisk/Verdi avstand

Et aspekt som har kommet tydelig frem under intervjuene har vært etikk og verdispørsmål. Etikk og sammenfallende verdier viser seg viktig for å bygge relasjoner og tillit med samarbeidspartnerne. Dette har i liten grad blitt tatt opp i tidligere teori og kommer som en underliggende del av det Mattes (2012) beskriver som en underliggende del av sosial og kognitiv avstand. Men det kan i denne oppgaven tyde på at dette er viktig i utvalg av langsiktige samarbeidspartnerne. Det å være transparente og ærlige fører til mindre behov for kontroll og oppfølging, denne kontrollen og oppfølgingen vil som følge av temporale forskjeller og geografisk avstand være svært kostbar og komplisere å utføre. Ved å redusere dette behovet kan man samarbeide globalt mer effektivt.

Etikk og verdi problemstillingene som kom frem i oppgaven hadde mange likheter med hvordan andre avstandsdimensjoner så ut til å virke på samarbeid (Boschma, 2005). Dette leder til en mulig dimensjon innen avstand som bør vurderes nærmere. Følgende blir vurdert som en mulig beskrivelse av dette avstandsfenomenet sett ut fra analysen av av dette *Etisk avstand virker nesten usynlig dersom den er lav men kan være svært problematisk dersom den foreligger i noen grad mellom selskaper. Selskaper som fremstår uærlige eller uetiske kan av juridiske og praktiske grunner være vanskelige å jobbe med. For stor etisk avstand kan se ut til å bryte ned*

tillitsplattformer som oppfattes som viktige for samarbeid over lengre avstand. Disse formene for tillitsplattformer tar tid å gjenoppbygge dersom de blir ødelagt. Grunnleggende etisk nærhet fremstår som en hygienefaktor for deling av kunnskap mellom mennesker. Etikk og verdi har i litteraturen fremstått som et underkapittel i andre avstandsdimensjoner, men det kan se ut til at det ligger unike faktorer i tillit til etikk og verdi som bør løftes frem tydeligere. Det kan se ut til at denne dimensjonen kan berike synet på avstand. Dette ledet oss til følgende proposisjon:

P.7.1: Etisk eller verdi avstand kan være en relevant hygienefaktor for andre avstandsdimensjoner.

6.0 Konklusjon

Vi vil her svare på vår problemstilling, presentere funn og implikasjoner. Videre vil vi også gi forslag til forskning som ikke var mulig å foreta innenfor oppgavens omfang.

6.1 Hvordan påvirker ulike typer avstander norske bedrifters kunnskapsdeling?

Vi har sett av det teoretiske bildet, hvordan geografisk avstand i form av klynger og agglomerasjon økonomi har solide beviser for sin effekt på kunnskapsdeling. Det kom ikke tydelig frem av teorien hvorvidt kultur var en faktor som påvirket klyngers effektivitet, det meste av forskningen på feltet er gjort på amerikanske bedrifter. I intervjuene som ble gjort, fant man tegn på at det kan være faktorer i norsk kultur som gjør at klynger har andre forutsetninger enn i den amerikanske kulturen. Vi kom frem til ti proposisjoner som dekket funnene på hvordan avstand påvirker kunnskapsdeling.

6.1.1 Hvordan påvirker avstand, som ikke er geografisk avstand, bedriftens kunnskapsdeling?

Vi har i oppgaven gått igjennom hvordan ulike avstander påvirker bedriften. Vi ser tendenser til at de ulike avstandsdimensjonene har større variasjon enn det som forklares ved kun geografisk avstand. De ulike avstandsdimensjonene kan oppstå uavhengig om de er geografisk nære eller ikke, noe som påvirker kunnskapsdelingen i bedriften. I henhold til det teoretiske bildet er en viss, form for nærhet i de ulike avstandsdimensjonene, viktige faktorer for kunnskapsdeling. Det ble ikke funnet direkte sitater på taus kunnskapsdeling i intervjuene, men det ble funnet de samme grunnelementene som teorien foreslår bør være det for at taus kunnskap skal kunne deles effektivt. Dette kan forklares med den tause kunnskapens natur, hvor den er vanskelig å identifisere. Eksempelvis så vi at det kunne være mulig å skape synergieffekter ved riktige mengder sosial, kognitiv og kulturell avstand. Dette uten at det forelå geografisk nærhet. En av årsakene til at dette kan komme utydelig frem i klynge litteraturen, er at geografisk nærhet over

tid, kan redusere avstanden i de andre dimensjonene.

6.1.2 Hvordan kan man oppnå klyngeliknende effekter på tross av lang geografisk avstand?

Vi har sett at mange av de effektene klyngene kan ha på kunnskapsdeling, forventes å kunne replikeres ved å erstatte den geografiske avstanden med andre dimensjoner. Det teoretiske bildet fremstiller klynger og andre avstandsdimensjoner som ulike teoretiske felt. Men det kan se ut til at disse feltene komplimenterer og utfyller hverandre. Klyngeliknende effekter oppstår når man har riktig avstand i de ulike avstandsdimensjonene, og når det foreligger hygienefaktorer som teknologisk avstand og etisk/verdi avstand. Dette kan se ut til å oppnås ved å bruke nettverk eller ved å dra nytte av unik kompetanse og erfaringer hos kollegaer som jobber geografisk borte, eller fra samarbeidspartnere i nettverket.

6.1.3 Hvordan henger bedriftens størrelse sammen med opplevd avstand?

Bedriftens størrelse påvirket hvordan tilliten ble i bedriften. Tillit var en viktig faktor for å redusere opplevd avstand. Tilliten til den store bedriften var bygget over tid og lå forankret i selve bedriften, så dersom en person sluttet ville ikke bedriften miste nærheten til kunden. De mindre bedriftene var mer avhengig av "pipelines" som så ut til å være lederne i bedriftene for å få inn nye store kunder og for å opprettholde forholdet til store samarbeidspartnere. En annen faktor var at de mindre bedriftene var mer utsatt for press fra store aktører i markedet og kunne risikere å ikke få prioritet. Den store bedriften opplevde ikke denne problematikken da kundene ofte søkte seg til dem og ønsket å tilby tjenester til dem.

Den store bedriften opplevde den organisasjonelle avstanden ved å ha flere avdelinger fordelt over hele verden. Dette skapte problematikk ved at det dannet seg ulike kulturer som ikke kommuniserer effektivt. De mindre bedriftene opplevde ikke denne problematikken da kontorene var åpne og små, slik at kommunikasjonen mellom avdelingene var der konstant. Mindre bedrifter så ut til å ha mindre slack til å dele informasjon internt og å lære av hverandre.

6.2 Hovedfunn

6.2.1 Etikk/verdi er en mulig avstandsdimensjon

Det kom frem av funnene at det var en tydelig viktighet av etikk og verdi i bedriftene for å få til effektive samarbeid. Det kan se ut til at dette er en opplevd avstand i likhet med de andre avstandsdimensjonene, men tilstedeværelsen av lav etisk avstand oppleves nesten usynlig. Dersom det er høy etisk avstand kommer derimot dimensjonen tydelig frem og fører til at samarbeid blir nærmest umulig. Det legges derfor frem at etisk avstand kan være en hygienefaktor for kunnskapsdeling.

6.2.2 Avstands litteratur og klynge litteratur har flere fellestrekk

6.2.2.1 Riktig mengde avstand i enkelte dimensjoner fører til synergieffekter

Fra teorien om avstander har det kommet frem at sosiale, kognitive, organisasjonelle og kulturelle avstander kan ved riktig lengde føre til kunnskapsdeling. Dette ser man også ut i fra intervjuene som er blitt foretatt. Særlig så man dette ved den kognitive og kulturelle avstanden. Riktig mengde avstand i disse dimensjonene var en mulighet for å få inn nye impulser og spille seg gode på hverandre. Noe som ga synergieffekter som følge av kunnskapsdelingen.

6.2.2.2 Geografi i seg selv forklarer ikke kunnskapsdeling

Fra dette kan man se hvordan andre avstandsdimensjoner, påvirker og reduserer disse kunnskapsdelende avstandene. Dette blir igjen faktorer som kan virke som substitutter for geografisk avstand for å oppnå klyngefordeler. Klynge teoriene har ofte sett på geografi som en viktig del av klyngens evne til kunnskapsdeling, men alene så er ikke denne formen for avstand nok til å øke kunnskapsoverføring. Eksempelvis vil ikke to personer i hvert sitt rom rett ved siden av hverandre dele kunnskap. Det er først når kommunikasjonen starter at kunnskapsdelingen kan oppstå. Dette anerkjenner klynge litteraturen, men den har ikke presentert de relevante avstandsdimensjonene tydelig nok. En bro mellom avstands litteratur og klynge litteratur kan være et hensiktsmessig verktøy for å forstå begge fenomener bedre.

6.2.3 Samspillet mellom ulike typer avstand

Ved å undersøke de ulike avstandene kom det frem at det var samspill mellom de ulike avstandene. Det blir her forsøkt å illustrere dette samspillet og sammenhengen dette har med kunnskapsdeling.

6.2.3.1 Hygiene faktorer:

Etiske og teknologiske avstander fungerte som hygiene faktorer for å kunne dele taus kunnskaps ved å samarbeide. Teknologisk avstand ble redusert ved lav kognitiv avstand, men kunne også bidra til å redusere den kognitive, kulturelle og sosiale avstanden. Lav etisk avstand ser ut til å ligge som en forutsetning for å kunne redusere sosial, kognitiv og kulturell avstand.

6.2.3.2 Forsterkende faktorer:

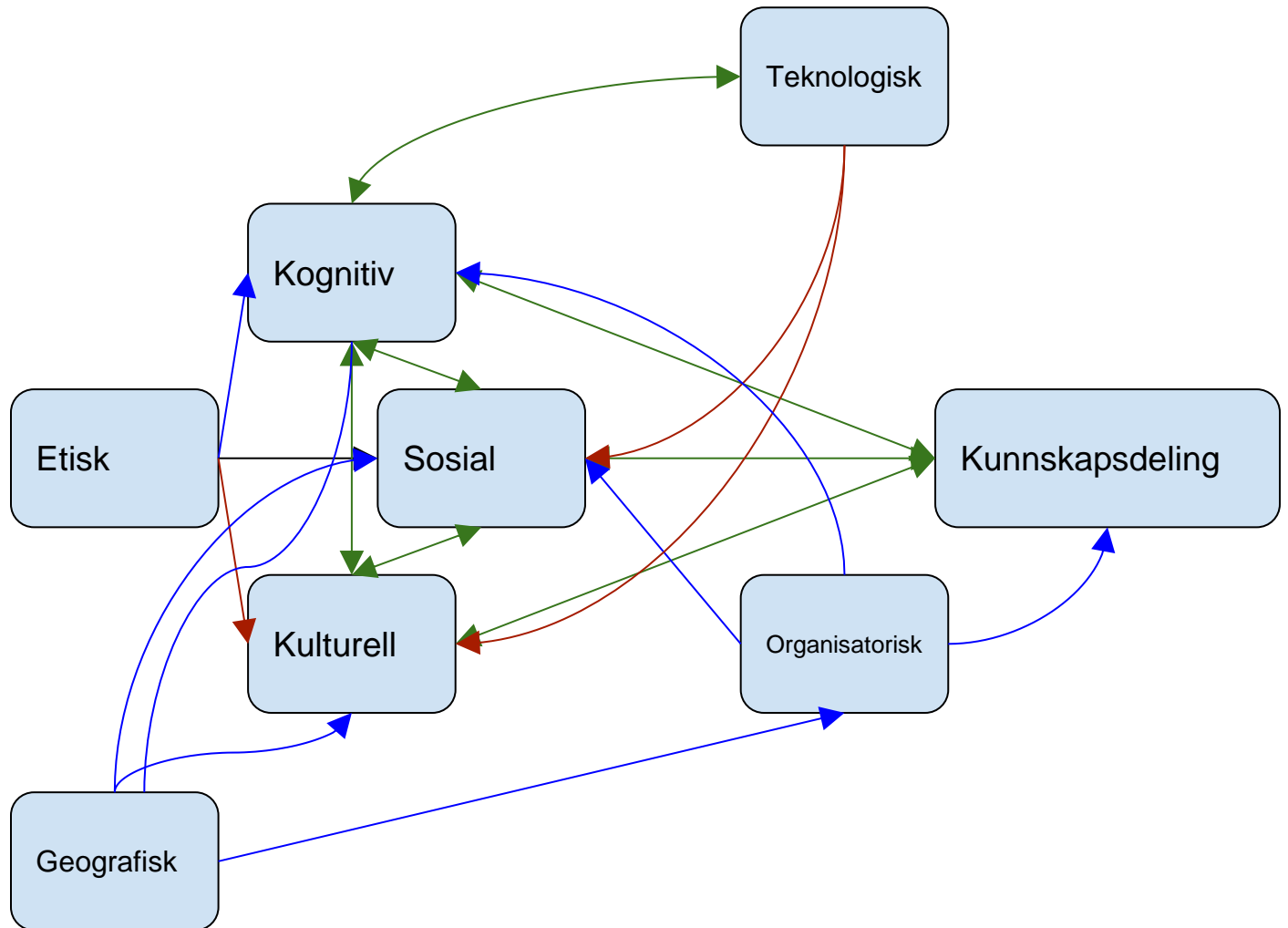
Geografisk og organisatorisk avstand bidro til å redusere kognitiv, sosial, organisatorisk og kulturell avstand. Organisatorisk avstand så også ut til å redusere den følte sosiale og kognitive avstanden internt i bedriften. Selv om avstandene ikke nødvendigvis førte til kunnskapsdeling, så bidrar de til å forsterke kunnskapsdelingen. Teknologisk avstand kan fungere både som en hygiene faktor og en forsterkende faktor avhengig av hvor godt integrert den er. Om teknologisk avstand og dens sammenheng med kompetanse er riktig, har den de samme forsterkende effektene som lav geografisk avstand.

6.2.3.3 Kunnskapsdelende faktorer

Kognitive, sosial og kulturell avstand så ut til å være de faktorene som førte til at man delte kunnskap og fikk synergieffekter. Vi så også tegn til at lav organisatorisk avstand kunne lede til kunnskapsdeling. Det er usikkert hvilken grad av disse som er hensiktsmessig for god kunnskapsdeling, da for høy avstand fører til ineffektiv kommunikasjon, mens for lav avstand kan føre til lock-in effekt.

6.2.1.4 Moddelering av samspill

Det ble laget følgende modell for å lettere kunne se samspillet mellom de ulike avstandene:



Figur 12.

6.2.4 Nettverk kan oppnå branding effekter

Et av de relevante funnene innen litteraturen var at branding effekt kunne være en viktig årsak for at bedrifter valgte å gå inn i klynger. Fra intervjuene kom det frem at man kunne få en liknende branding effekt ved å koble nettverk inn mot klyngene, geografi ser ikke ut til å være en obligatorisk faktor for å få branding effekt fra klynger.

6.3 Implikasjoner

6.3.1 Generalisering

Funnene i oppgaven er rettet mot å finne og identifisere hull i tidligere teori og sammenhenger mellom ulike felt av teorien. Oppgaven kommer med proposisjoner rettet mot hvordan funnene avviker fra teoriene. I metodekapittelet er det blitt diskutert hvilke tiltak som er blitt gjort for å styrke validiteten i oppgaven. Blant annet er analyseverktøy brukt for å redusere bias i nedkutting av data. Analysene er blitt gjort av en av forfatterne mens den andre stilte i en mer kritisk rolle. Det anerkjennes at dette er en rolle som burde vært hos en som ikke var inkludert i oppgaven, men av ressursmessige hensyn var ikke dette mulig. Det ligger allikevel metodikk som forsøker i størst mulig grad å sikre den interne validiteten i oppgaven.

Funnene ble gjort i to strategisk utvalgte case, så man kan stille spørsmål ved den eksterne validiteten til oppgaven. Oppgaven hevder ingen statistikk representativitet. Men det hevdes likevel at det kan foreligge resultater som er forskningsmessig mulig å følge opp og å vurdere. Funnene er koblet opp mot eksisterende teori og litteratur som kan bidra til å styrke den eksterne validiteten. Strategisk utvalg gjør også at det er mulig å identifisere hvor funnene kan testes og etterprøves (Eisenhardt, 1989). Dette kan føre til at funnene også vil være relevante utenfor konteksten av bedriftene de ble hentet ut fra.

6.3.2 Teori

Funnene legger frem ti proposisjoner som legger grunnlag for videre forskning innen tematikken klynger og avstand. Disse løfter opp og identifiserer hull i klyngeteorien som også er blitt identifisert i tidligere teori. Spesielt er det blitt lagt vekt på hvordan geografi har vært den rådende avstands variabelen i klynger. Med takten verden utvikler seg, kan det forventes at geografisk nærhet blir mindre viktig. Det er blitt stilt spørsmål ved hva som skjer når man gir noen den fysiske nærheten, som er blitt påvist å kunne øke kunnskapsdelingen (Porter, 1998). Det er allerede diskutert av Boschma (2005) hvordan geografi ikke er en tilstrekkelig eller nødvendig faktor for kunnskapsdeling. Vi har videre løftet frem likheter mellom klyngeteorien og andre teorier om avstand. Det man kan se ut av analysene og modellene er mulig måter å

trekke på disse fordelene som klynger gir ved å bruke andre former for avstand. Videre ble det løftet frem en mulig ny avstand dimensjon, hvor det ble lagt vekt på etikken og verdiens rolle innen avstand. Dette er et mulig undervurdert kriterie for å få til effektive samarbeid.

6.3.3 Praksis

Funnene kan gi implikasjoner for hvordan man lokaliserer bedriften og hvordan man får fordeler som klynger har uten geografisk nærhet. Hensikten med oppgaven var å identifisere hvordan kunnskapsdeling kan gjøres basert på avstand dimensjonene. Det viser til hva som skal til av avstand for at dette skal være effektivt. Vi ser også at de klynger, som har vært prosjekter som det offentlige satser på, har effekter som kan replikeres over lengre avstand. Når det offentlige skal utstede midler til utvikling av konkurransevne i Norske bedrifter vil dette kunne være en faktor når man skal se på om midlene skal gå til utvikling av klynger, eller utvikling av globale nettverk. Rosenfeldt (2005) påpekte at klynger ikke ble bygd av det offentlige. Det norske markedet er også mindre enn mange av de markedene der klynger har hatt suksess. Å bruke åpne nettverk og trekke på kompetanse fra andre land kan dermed være fordelaktig fremfor mer lukkede systemer. Vi ser tegn til at det ligger mye unik kompetanse og muligheter i å utnytte disse formene for nettverk ved bruk av riktige dimensjoner av nærhet. Utover dette ser vi også hvordan disse effektene kommer ulikt frem, under ulike forutsetninger. Blant annet kan man se tegn til at kultur spiller en viktig rolle for at klyngene skal fungere effektivt. Dette har kommet frem i litteraturen og via den kvalitative studien som er blitt gjort.

Å få til sporadiske geografiske møter kan i praksis være nok for å dra nytte av effektene som klynger gir. Vi ser dette både fra det teoretiske aspektet og fra intervjuene. Også branding effekten ser ut til å kunne oppnås uten geografisk nærhet, dette er tett relatert til hvordan klynger fungerer i nettverk. Videre så vi også at å ha ulike aspekter av avstand i nettverket og bedriften kan gi synergieffekter om de blir utnyttet riktig. I en digitalisert og globalisert verden kan bedrifter lettere få tilgang på kompetanse som ikke er lett å finne regionalt ved å rette fokus på å redusere avstand i andre dimensjoner.

6.4 Forslag til videre forskning

Avstander og kunnskapsdeling er et svært aktuelt tema, hvor mye av tidligere teori ser ut til å være utdatert på grunn av økt globalisering og bruk av nyere teknologi. Under gjennomførelsen av denne studien har vi identifisert flere gap i tidligere teori som kan være relevant for videre forskning å undersøke nærmere.

Ettersom det eksisterer svært begrenset med forskning på branding i klynger, kan det være relevant å undersøke om bedrifter som ligger i samme nettverk kan oppnå branding effekter. Enten fra nettverket som helhet, eller ved å trekke inn klynger i nettverket. Hvis det er mulig å oppnå slike branding effekter, kan det være interessant å undersøke hvordan man kan dra nytte dette. Både som bedrift, nettverk, klynge og hvordan man kan utnytte dette til å trekke til seg de beste kunnskapsarbeiderne. Ved å få en bedre forståelse over hvordan de ulike avstandsdimensjonene er syntetisert, kan man enklere legge til rette for en mer effektiv kunnskapsdeling. Derfor kan det være relevant å undersøke om sporadiske møter bidrar til å gi noen av de samme effekter som geografisk nærhet gir. Mye av tidligere forskning baseres også på amerikanske selskaper og har derfor mindre input fra bedrifter i andre kulturer. Videre forskning kan dermed også rettes mot om norske bedrifter opptrer ulikt i klynger enn andre land og kulturer.

Hvis kultur kan påvirke klyngens funksjonalitet, kan det også være interessant å forske på om det er mer problematisk for norsk kultur å rullere mellom ansatte fra forskjellige selskaper i samme nettverk eller om kultur kan bidra til å skape synergieffekter. Med utgangspunkt i norsk kultur og sosial atferd er det usikkerhet rundt hvordan relasjonsbygging på uformelle arenaer forekommer eller eksempelvis om relasjonsbygging på tvers av avdelinger faktisk krever fysisk nærhet. Det kan også være interessant å undersøke rollen til det personlige nettverket for lederne i bedriften, ettersom det ser ut til at nettverket er forankret på forskjellige måter i bedriftene. Videre er det også hull i teorien om hvordan man kan utnytte teknologi for å få tilgang til markeder man ellers ikke ville hatt.

Vi har også lagt fram etisk avstand som en hygienefaktor i denne oppgaven. Hvordan man skal definere dette og om dette faktisk er en legitim avstandsdimensjon kan være interessant for

videre forskning. Andre interessante spørsmål kan også være hvilke utfordringer man må håndtere med kunnskapslekkasje og tiltak som kan gjøres for å forhindre å bli utkonkurrert av samarbeidspartnere. Også “sticky knowledge” er ikke rotfestet i tidligere litteratur, og derfor kan det være interessant å se om dette faktisk lar seg overføre via nettverk.

I denne oppgaven har vi undersøkt bedrifter som opererer i ulike internasjonale nettverk. Ved å ha samme tilnærming til klynger, kunne man også beriket studiet og gitt en dypere forståelse av fenomenet.

Nivåer av avstand kan vil også være en viktig faktor. Vi identifiserte ulikheter mellom store bedrifters og små bedrifters opplevelse av hvordan tillit bygges på ulike nivåer. Her så vi at mindre bedrifter kunne se ut til å ha mer av relasjonene og tilliten knyttet til individer i bedriften, mens den store bedriften så ut til å ha relasjonene “embedded” i bedriften. En analyse av dette kan gi bedre innsikt i avstand på ulike nivåer.

6.4.1 Proposisjoner

Proposisjonene som er kommet frem trenger videre analyse for å kunne presentere generaliserbare teorier. Ved å gjøre mer fokusert forskning på proposisjonene som er vist kan man se styrker og svakheter ved disse som kan komme bedre frem i andre kontekster enn i de to casene som er blitt analysert her.

7.0 Kilder

- Asheim, Bjørn T. og Arne Isaksen. 2002. "Regional Innovation Systems: The Integration of , Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge." *The Journal of Technology , Transfer* 27: 77-86.
doi:10.1023/A:1013100704794
- Balland, Pierre-Alexandre, Jose A. Belso-Martinez og Andrea Morrison. 2016. "The Dynamics , of Technical and Business Knowledge Networks in Industrial Clusters: , Embeddedness, Status, or Proximity?" *Economic Geography* 92 (1): 35-60.
doi:10.1080/00130095.2015.1094370
- Bathelt, Harald, Anders Malmberg og Peter Maskell. 2004. "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation." *Progress in Human , Geography* 28 (1): 31-56.
<https://login.ezproxy.hioa.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=12662564&site=ehost-live>
- Bathelt, Harald og Peng-Fei Li. 2014. "Global cluster networks - foreign direct invest flows from Canada to China." *Journal of Economic Geography* 14: 45-71.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbt005>
- Bathelt, Harald og Philip Turi. 2011. "Local, global and virtual buzz: the importance of face-to-face contact and possibilities to go beyond." *Geoforum* 42: 520-529.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.04.007>
- Belussi, Fiorenza og Katia Caldari. 2008. "At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school." *Cambridge Journal of Economics* 33 (2): 335-355.
doi:10.1093/cje/ben041
- Bergendahl, Magnus og Mats Magnusson. 2014. "Creating Ideas for Innovation: Effects of Organizational Distance on Knowledge Creation Processes." *Creativity and Innovation Management* 24 (1): 87-101.
doi:10.1111/caim.12097
- Boschma, Ron. 2005. "Proximity and Innovation: A Critical Assessment." *Regional Studies* 39 (1): 61-74.
<http://dx.doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Boschma, Ron og Ron Martin. 2010. "The aims and scope of evolutionary economic geography." *The Handbook Of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham: Edward Elgar.
ISBN:978-1-84720-491-2

- Bresnahan, Timothy og Alfonso Gambardella. 2004. "Building High-Tech Clusters: Silicon Valley and Beyond." *The Journal of Economic History* 64 (3): 919-92.
<http://www.jstor.org/stable/3874844>
- Bush, Ashley A. og Amrit Tiwana. 2005. "Designing sticky knowledge networks." *Communications of the ACM - Adaptive complex enterprises CACM* 48 (5): 66-71.
doi:10.1145/1060710.1060711
- Carlile, Paul R. 2002. "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development." *Organization Science* 13 (4): 442-455.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>
- Chen, Irene Y. L., Nian-Ching Chen og Kinshuk. 2009. "Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities." *Educational Technology & Society* 12 (1): 134-148.
ISSN: 1436-4522
- Costa, Maria P. Braga og Jose E. O. Cabral. 2009. "The Relationship Knowledge, Learning, Innovation and Competitive Advantages: A Conceptual Model." *The International Journal of Technology Knowledge and Society* 6 (3): 21-36.
<http://ejournal.narotama.ac.id/files/The%20Relationship%20Knowledge,%20Learning,%20Innovation%20and.doc>
- Dahl, Michael S. 2002. "Embedded knowledge flows through labor mobility in regional clusters In Denmark." DRIUD Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom."
doi:10.1.1.527.1189
- Dahl, Michael S. og Christian Ø. R. Pedersen. 2004. "Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality?" *Research Policy* 33 (10): 1673-1686.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.004>
- Dombrowski, Uwe og Tobias Wagner. 2014. "Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution." *Procedia CIRP* 17: 100-105.
doi:10.1016/j.procir.2014.01.077
- Edquist, Charles og Björn Johnson. 1997. "Institutions and organizations in systems of innovation." Kap. 2 i *Systems of innovation – Technologies, institutions and organizations* 41-60. London: Cassel Academic.
ISBN 1-85567-452-1
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management* 14 (4): 532-550.
<http://www.jstor.org/stable/258557>
- Eisenhardt, Kathleen M. og Melissa E. Graebner. 2007. "Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges." *Academy of Management Journal* 50 (1): 25-32.

doi:10.5465/AMJ.2007.24160888

Evans, Jody, Felix T. Mavondo og Kerrie Bridson. 2008. "Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes." *Journal of International Marketing* 16 (2): 32-63.

<http://dx.doi.org/10.1509/jimk.16.2.32>

Fallick, Bruce, Charles A. Fleischman og James B. Rebitzer. 2006. "Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster." *Review of Economics and Statistics* 88 (3): 472-481.

doi: 10.1162/rest.88.3.472

Flick, Uwe, Ernst von Kardoff og Ines Steinke. 2004. *A Companion to Qualitative Research*. Sage.

ISBN: 9780761973751

Forbes. 2014. 6 Key Steps to Influencing Effective Knowledge Transfer in Your Business

<http://www.forbes.com/sites/chrisencialosi/2014/12/08/6-key-steps-to-influencing-effective-knowledge-transfer-in-your-business/#7c35176d4948>

Ganesan, Shankar, Alan Malter og Aric Rindfleisch. 2005. "Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development." *Journal of Marketing* 69 (4): 44-60.

doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.44

Gertler, Meric S. 1995. "Being there – proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies." *Economic Geography* 71 (1): 1-26.

doi:10.2307/144433

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley og Aimee L. Hamilton. 2012. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, Notes on the Gioia Methodology" *Organizational Research Methods* 16 (1): 15-31.

doi:10.1177/1094428112452151

Graebner, Melissa E., Jeffrey A. Martin og Philip T. Roundy. 2012. "Qualitative data: Cooking without a recipe." *Strategic Organization* 10 (3): 276-284.

doi:10.1177/1476127012452821

Granovetter, Mark S. 1973. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.

doi:10.1086/225469

Granovetter, Mark S. 1985. "Economic action and social structure. The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.

<http://www.jstor.org/stable/2780199>

- Griffin, Abbie. 1993. "Metrics for Measuring Product Development Cycle Time" *Journal of Product Innovation Management* 10 (2): 112-125.
doi:10.1016/0737-6782(93)90003-9
- Griffith, David A., og Boryana V. Dimitrova. 2014. "Business and cultural aspects of psychic distance and complementarity of capabilities in export relationships." *Journal of International Marketing* 22 (3): 50-67.
ISSN: 1069-0031X
- HBR. 2015. "Knowledge Transfer: You Can't Learn Surgery By Watching".
<http://hbswk.hbs.edu/item/knowledge-transfer-you-can-t-learn-surgery-by-watching>
- Hippel, Eric og Marcie Tyre. 1996. "The mechanics of learning by doing: Problem discovery during process machine use." *Technology and Culture* 37 (2): 312-329.
doi: 10.2307/3106818
- Holmstrom, Helena, Eoin Conchúir, Pär Ågerfalk og Brian Fitzgerald. 2006. "Global software development challenges: A case study on temporal, geographical and socio-cultural distance." *Information Systems Management* 23 (3): 7-18.
doi:10.1109/ICGSE.2006.261210
- Huber, Franz. 2012. "On the role and interrelationship of spatial, social and cognitive proximity: personal knowledge relationships of R&D workers in the Cambridge information technology cluster." *Regional Studies* 46 (9): 1169-1182.
<http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2011.569539>
- Hislop, Daniel. 2013. *Knowledge Management in Organizations - a critical introduction*. Third edition. Oxford: University Press.
ISBN-10: 0199691932
- Innovasjon Norge. 2015. *Årsrapport 2015*. Oslo: Innovasjon Norge.
<http://www.innovasjon norge.no/aarsrapport/2015/index.html#keynumbers>
- Innovasjon Norge. 2015 - *Programbeskrivelse Norwegian Innovation Cluster 2015*. Oslo: Innovasjon Norge.
<http://www.innovasjon norge.no/contentassets/f7d7fd8338a14f2281b057afbe6b910a/programbeskrivelse-12-01-2015.pdf>
- Isaksen, Arne. 2009. "Innovation Dynamics of Global Competitive Regional Clusters: The Case of the Norwegian Centres of Expertise." *Journal of Regional Studies* 43 (9): 1155-1166.
<http://dx.doi.org/10.1080/00343400802094969>
- Isaksen, Arne. 2010. "Regionale klynger og innovasjonssystemer– analytiske begreper og verktøy for politikktutforming." *Tidsskrift for samfunnsplanlegging, bolig og byplan og*

- regional utvikling* (1): 45-49.
<https://www.idunn.no/file/pdf/39627945/art05.pdf>
- Jick, Todd D. 1979. "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." *Administrative science quarterly* 24 (4): 602-611.
www.jstor.org/stable/2392366
- Knoben, Joris og Leon Oerlemans. 2005. *The effects of firm relocation on firm performance - A literature review*. Amsterdam: 45th Congress of the European Regional Science Association.
<http://hdl.handle.net/10419/117590>
- Knoben, Joris og Leon Oerlemans. 2006. "Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review." *International Journal of Management Reviews* 8 (2): 71-89.
doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x
- Kogut, Bruce og Udo Zander. 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science* 3 (3): 383-397.
<http://www.jstor.org/stable/2635279>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
ISBN: 978-82-05-38529-0.
- Lenartowicz, Tomasz og Kendall Roth. 1999. "A framework for culture assessment." *Journal of International Business Studies* 30 (4): 781-798.
doi:10.1057/palgrave.jibs.8490839
- Lusch, Robert F. og Satish Nambisan. 2015. "Service innovation: a service-dominant logic perspective." *MIS Quarterly* 39 (1): 155-175.
<https://login.ezproxy.hioa.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=100717563&site=ehost-live>
- Mandrinos, Symeon og Nik Malini Nik Mahdi. 2016. "Examining knowledge gap and Psychic Distance Paradox interdependence: An exploratory inquiry." *European Business Review* 28 (1): 96-114.
<http://dx.doi.org/10.1108/EBR-11-2014-0079>
- Maskell, Peter og Anders Malmberg. 1999. "The Competitiveness of Firms and Regions: 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning." *European Urban and Regional Studies* 6 (1): 9-25.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/096977649900600102>
- Mattes, Jannika. 2012. "Dimensions of Proximity and Knowledge Bases: Innovation between Spatial and Non-spatial Factors." *Regional Studies* 46 (8): 1085-1099.
doi:10.1080/00343404.2011.552493

- McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin og James M. Cook. "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks." *Annual Review of Sociology* 27 (1): 415-444.
doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough og Jacky Swan. 2009. *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillian.
ISBN: 978-0-230-52201-5
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyoma og Noboru Konno. 2000. "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." *Long Range Planning* 33 (1): 5-34.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
ISBN: 0-19-509269-4
- Nooteboom, Bart. 1994. "Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence." *Small Business Economics* 6 (5): 327-347.
doi:10.1007/BF01065137
- Nooteboom, Bart. 1999. "Innovation, learning and industrial organisation" *Cambridge Journal of Economics* 23 (2): 127-150.
<http://hdl.handle.net/11370/47e1370a-7352-4441-9bc7-a77923bb3fa3>
- Oerlemans, Leon og Marius Meeus. 2005. "Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?" *Regional Studies* 39 (1): 89-104.
<http://dx.doi.org/10.1080/0034340052000320896>
- O'Grady, Shawna og Henry W. Lane. 1996. "The psychic distance paradox." *Journal of International Business Studies* 27 (2): 309-333.
doi:10.1057/palgrave.jibs.8490137
- Paivo, Allan, James M. Clark og Mustaq Khan. 1988. "The Effects of Concreteness and Semantic Relatedness on Composite Imagery Ratings and Cued Recall" *Memory and Cognition* 16 (5): 442-430.
doi:10.3758/BF03214222
- Piccoli, Gabriele, Rami Ahmad og Blake Ives. 2001. "Web-based virtual learning environments: A research framework and a preliminary assessment of effectiveness in basic IT skills training." *MIS quarterly* 25 (4): 401-426.
doi:10.2307/3250989
- Porter, Michael E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* 68 (2): 73-93.
<https://login.ezproxy.hioa.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true>

e&db=bsh&AN=9005210820&site=ehost-live

- Porter, Michael E. og Claas van der Linde. 1995. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *The Journal of Economic Perspectives* 9 (4): 97-118.
<http://www.jstor.org/stable/2138392>
- Porter, Michael E. 1996. "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy." *International Regional Science Review* 19 (1-2): 85-90.
<https://doi.org/10.1177/016001769601900208>
- Porter, Michael E. 1998. "Clusters and the new economics of competition." *Harvard Business Review* 76 (6): 77-90.
<https://login.ezproxy.hioa.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=1246493&site=ehost-live>
- Sankar, C. Prem, K. Asokan, and K. Satheesh Kumar. 2015. "Exploratory social network analysis of affiliation networks of Indian listed companies." *Social Networks* 43: 113-120.
doi:10.1016/j.socnet.2015.03.008
- Rallet, Alain og André Torre. 1999. "Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of the global economy?" *GeoJournal* 49 (4): 373-380.
doi:10.1023/A:1007140329027
- Rieber, Lloyd P. 1996. "Seriously considering play: Designing interactive learning environments based on the blending of microworlds, simulations, and games." *Educational technology research and development* 44 (2): 43-58.
doi:10.1007/BF02300540
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
ISBN: 978-82-450-1328-3
- Rosenfeld, Stuart. 2005. "Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome or Branding Strategy?" *Journal of New Business Ideas and Trends* 3 (2) 4-13.
<http://institute.coop/resources/industry-clusters-business-choice-policy-outcome-or-branding-strategy>
- Sahay, Sundeep. 2003. "Global software alliances: the challenge of "standardization." *Scandinavian Journal of Information Systems* 15 (1): 3-21.
<http://aisel.aisnet.org/sjis/vol15/iss1/11/>
- Schamp, Eike W., Bernd Rentmeister og Vivien Lo. 2004. "Dimensions of proximity in knowledge-based networks: the cases of investment banking and automobile design." *European Planning Studies* 12 (5): 607-624.
<http://dx.doi.org/10.1080/0965431042000219978>

- Scott, Allen J., og Michael Storper. 2003. "Regions, Globalization, Development." *Regional Studies* 37(6-7): 579-593.
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0034340032000108697>
- Thagaard, Tove. 2008. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (3.utg)
Bergen: Fagbokforlaget.
ISBN/ISSN: 82-7674-278-5
- Todorova, Gergana og Boris Durisin. 2007. "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization." *Academy of management review* 32 (3): 774-786.
doi:10.5465/AMR.2007.25275513
- Tushman, Michael L. og Philip Anderson. 1986. "Technological Discontinuities and Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly* 31 (3): 439-465.
doi:10.2307/2392832
- Uzunboulou, Hüseyin, Hüseyin Bicen og Nadire Cavus. 2011. "The efficient virtual learning environment: A case study of web 2.0 tools and Windows live spaces." *Computers and Education* 56 (3): 720-726.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2010.10.014>
- Uzzi, Brian. 1997. "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness." *Administrative Science Quarterly* 42: 35-67.
<http://www.jstor.org/stable/2393808>
- Von Nordenflycht, Andrew 2010. "What Is a Professional Service Firm? toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms." *The Academy of Management Review* 35 (1): 155-174.
<http://www.jstor.org/stable/27760046>
- Wang, Huilong og Shaohua Wang. 2010. *Research on Industrial Cluster Brand Construction from the Perspective of Cluster Marketing*. International Conference of Marketing Science and Management Technology. 77-82.
https://www.researchgate.net/publication/268433025_Research_on_Industrial_Cluster_Brand_Construction_from_the_Perspective_of_Cluster_Marketing
- Wang, Heli C., Jinyu He og Joseph T. Mahoney. 2009. "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms." *Strategic Management Journal* 30 (12): 1265-1285.
doi:10.1002/smj.787
- Welsh, Elizabeth T., Connie R. Wanberg, Kenneth G. Brown og Marcia J. Simmering. 2003. "E-learning: emerging uses, empirical results and future directions." *Journal of Training and Development* 7 (4): 245-258.
doi:10.1046/j.1360-3736.2003.00184.x

- Werker, Claudia, Ward Ooms og Marjolein Caniëls. 2014. *The Role of Personal Proximity in Collaborations: The Case of Dutch Nanotechnology*. DRUID Society Conference. Copenhagen.
http://druid8.sit.aau.dk/druid/acc_papers/uitoxsqy8n3lok2iu132pstd6vdq.pdf
- Westeren, Knut Ingar. 2011. *Kunnskap som ressurs i samfunnsøkonomisk forstand*. Bergen: Fagbokforlaget.
[http://www.academia.edu/16535637/Irgens E.J. and Wennes G. Kunnskapsarbeid om kunnskap læring og ledelse i organisasjoner](http://www.academia.edu/16535637/Irgens_E.J._and_Wennes_G._Kunnskapsarbeid_om_kunnskap_l ring_og_ledelse_i_organisasjoner)
- Wolfe, David A. og Meric S. Gertler. 2004. "Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages." *Urban studies* 41 (5-6): 1071-1093.
doi:10.1080/00420980410001675832
- Wuyts, Stefan, Massimo G. Colombo, Shantanu Dutta og Bart Nooteboom. 2005. "Empirical Tests of Optimal Cognitive Distance." *Journal of Economic Behavior & Organization* 58 (2): 277-302.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.03.019>
- Yardley, Lucy. 2008. *Demonstrating validity in qualitative psychology*. Qualitative psychology: A practical guide to research methods. Los Angeles: Sage.
ISBN: 978-1-4462-9845-9
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: Design and Methods*. Third Ed. Thousand Oaks, California: Sage.
ISBN: 0-7619-2552-X
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. Fourth Ed. Thousand Oaks, California: Sage.
ISBN: 978-1-4129-6099-1 (pbk.)
- Yin, Robert K. 2013. *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.
ISBN: 978-91-44-07830-4.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide		
Navn:	Bakgrunnsvariabler:	Funksjon Sted Utvalgskategori
Tema:	Innledning - Kort presentasjon av prosjektet, omfang av intervjuer, samt bruk av data.	<ul style="list-style-type: none"> · Hva er kjernevirksomheten til selskapet? · Hvem skaper produktene? · Hvem er mottakerne?
1	a. Valg - ideologisk	<ul style="list-style-type: none"> · Hva er deres mål og visjoner? · Hvordan er deres forretningsmodell bygget opp? · Hvilke verdier er de viktigste for selskapet? · Hvilke verdier anser du som de viktigste for selskapet?
	b. Valg - taktisk/teknisk	<ul style="list-style-type: none"> · Hva ønsker dere å oppnå med virksomheten? · Hvordan planlegger dere å oppnå dette?
2	a. Erfaringer - Samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> · Hvordan fungerer samarbeidet med eksterne aktører i praksis? · Hvem er nøkkelpersonene i samarbeidene? · Hvem er involvert i dette samarbeidet på

		<p>dagsbasis?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Hvordan påvirker teknologiske plattformer samarbeidet internt og eksternt? · Er det noen felles teknologiske plattformer dere bruker for å samarbeide? · Er det eksempler på tilfeller hvor disse samarbeidene skapte innovasjoner?
	<p>b. Erfaringer - Kunnskapsdeling</p> <p>B. Uzzi 1997;</p> <p>H. Bathelt, et al 2004</p> <p>R. Boschma 2005</p> <p>I. Nonaka og H. Takeuchi. 1995</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Hvordan fungerer den formelle kunnskapsdelingen i bedriften? · Hvordan fungerer den formelle kunnskapsdelingen med eksterne partnere? · Er det ulikheter i måten taus kunnskap deles internt? · Er det ulikheter i hvordan taus kunnskap deles mellom de som er i bedriften og de som bedriften samarbeider med? <p>Er det eksempler på innovasjoner som ikke var vellykkede?</p>
	<p>c. Erfaringer - Samarbeid som ikke var vellykkede</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Er det noen konkrete eksempler på samarbeid som ikke var vellykkede? · Hva er mulige årsaker til dette? · Hvordan skiller disse bedriftene seg fra vellykkede partnere? · Er det eksempler på innovasjoner som ikke var

		vellykkede?
3	<p>Opplevd avstand R. Boschma og R. Martin 2010</p> <p>C. Werker et al. 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Hvordan påvirker ulike kulturer avstandsfølelsen? · Hvor viktig er personlige forhold til partnere? · Hvordan oppleves ulikheten i organisasjonens struktur? · Hvordan oppleves forskjellen mellom å ha møtt en samarbeidspartner kontra 100% virtuelle møter? · Hvordan oppleves samarbeid med land med større sosial og økonomisk ulikhet enn i Norge? · Er det kollisjoner i måten partnere og bedriften tenker på?
4	<p>Avstandsforhold mellom samarbeidspartnere</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Hvilke land samarbeider dere med? Har dere ansatte i disse landene eller besøkt partneren i landet? Hvor oppleves avstanden som størst? Er det konkrete eksempler som beskriver denne avstanden?
5	<p>Eksisterende kompetanse/ Nødvendig kompetanse a. Kompetanse/forståelse I. Nonaka og H. Takeuchi (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Hvilke kompetanser kreves innad i bedriften? · Hvordan påvirker samarbeidspartnere denne kompetansen? · Hvordan anskaffes denne kompetansen?
	Valg av partnere	<ul style="list-style-type: none"> · Hvordan kommer dere i kontakt med

	b. Prosess J. Mattes (2012)	partnere/kunder? <ul style="list-style-type: none">· Hvilken kompetanse kreves av samarbeidspartnere?· Hvordan er prosessen ved valg av partnere?· Hva er viktig når dere går inn i samarbeid?
	Slutt produkt c. Resultat (Yin 2013, s. 87)	<ul style="list-style-type: none">· Hvordan påvirker kunnskap kvalitet i sluttproduktet overfor mottaker av tjenesten?· Hvordan spiller partnernes verdier/etikk inn på resultatet?

8.2 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring



"Hvordan ulike former for avstand påvirker norske bedrifters konkurransevne"

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvilke avstander som påvirker norske bedrifters konkurransevne. Vi vil i dette prosjektet ta utgangspunkt i klynger, om at geografisk avstand påvirker bedriftens konkurransevne, for å så utfordre denne modellen ved å se om det er andre avstander som kan gi samme effekter.

Masteroppgave ved Høgskolen i Oslo og Akershus - Våren 2017.

Intervjuobjektet samtykker

- At dato for forventet prosjektslutt er 26.05.2017 og innenfor denne datoen skal datamaterialet anonymiseres.
- At deltakelsen er frivillig
- At intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd
- At intervjuet i etterkant vil bli brukt i analyse
- At all referanse til intervjuet i masteroppgaven vil være anonym
- At deltakelse kan bli sitert anonymt i masteroppgaven.

Ved å signere dette dokumentet godtar jeg de overnevnte vilkår, samt at jeg kan trekke meg som deltaker i denne masteroppgaven innen 15. april 2017.

Prosjektansvarlige:

John Henrik Luhr
Telefon: 99518423
E-post: jhluhr@gmail.com
Adresse: Pilestredet Park 39, 0176 Oslo

Sebastian Kjeilen
Telefon: 97975744
E-post: seb_lotr@hotmail.com
Adresse: Eva Nansensvei 15, 1364
Fornebu

Veileder: Karl Joachim Breunig

Telefon: 67238265 - E-post: karl.joachim.breunig@hioa.no - Pilestredet 35, 0350 Oslo

Dato og Sted

Underskrift intervjuobjekt

8.3 Litteratursøk - EBSCO, Academic Search Premier og Business Source Elite

Table 1

ORIA

Synonymer	1	2	3	4
	Klynge	Knowledge	distance	Network
	Cluster	Kunnskap	proximity	Nettverk
	bedriftsklynge		nærhet	
	kunnskapsklynge		avstand	
Sum antall treff	1 222 081	39 711	2 791	690

Table 2

EBSCO	(artikler og bøker)	Academic Search Premier	Business Source Elite
--------------	---------------------	-------------------------	-----------------------

Synonymer	1	2	3	4	5
	Klynge	knowledge	business	local	1998-2005
	Cluster	kunnskap	forretning	lokal	
	bedriftsklynge		næring	geographic concentration	
	kunnskapsklynge				
	næringsklynge				
Sum antall treff	164 544	6519	581	101	12

Table 3

Søk etter kunnskapsnettverki EBSCO: (artikler og bøker)			Academic search	Business Source elite
Søkene finner Artikler og bøker.				

Synonymer	1	2
	Global knowledge network	Business
	Global cluster	Forretning
	International cluster	
	Globale kunnskapsnettverk	
	Global klynge	
	Internasjonal klynge	
Sum antall treff	195	38

Table 4

Søk etter kunnskapsdeling i ORIA: (alle kilder)			Academic search	Business Source elite
Søkene finner Artikler og bøker.				
Synonymer	1	2	3	4
	kunnskapsdeling	nettverk	Fjernet martiale type: Dissertations	
	"kunnskaps deling"			
OR				
SUM Treff	417	88	50	