

**Siri Marie Wisløff
Gunhild Sletten Gundersen**

CSR i næringsklynger

**En integrert flercase-studie om hvordan medlemskap i
næringsklynger påvirker virksomheters CSR**

SAMMENDRAG

Denne studien undersøker hvordan medlemskap i norske næringsklynger kan påvirke bedriftens arbeid med CSR. Studien er skrevet i forbindelse med utfordringene norske virksomheter står ovenfor i møtet med et stadig økende press på utøvelsen av ansvarlig og etisk drift. Selv om det i dag foreligger mengder av forskning på CSR finnes det etter vår viten lite forskning på hvordan selskaper kan overkomme utfordringer knyttet til utførelse av CSR. Dette er særlig gjeldende i en norsk kontekst. I studien har vi benyttet en eksplorerende kvalitativ tilnærming, og utført 12 semi-strukturerte intervjuer med nøkkelinformanter på klynge- og bedriftsnivå.

Studien viser at medlemskap i næringsklynger i seg selv kan gi positive bidrag til medlemsbedriftenes CSR arbeid, men at de største fordelene av et klyngemedlemskap kommer når CSR har blitt implementert på et klyngenivå.

ABSTRACT

This study examines how membership in Norwegian industrial clusters can affect the company's work on CSR. The study is written in connection with an increasing focus on Norwegian companies' practice of responsible and ethical operations, and the challenges this entails. Although there exist an extensive amount of research on CSR there is little research on how companies can overcome challenges related to the execution of CSR. This is especially valid in a Norwegian context. In the study we used an exploratory qualitative approach, and conducted 12 semi-structured interviews with key informants at the cluster and company level.

The study shows that membership in industrial clusters may itself give positive contributions to the members work on and with CSR, but that the greatest benefits are achieved when CSR is implemented at a cluster level.

FORORD

Masteroppgaven ble skrevet vårsemesteret 2016. Studien er vår avsluttende oppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Høyskolen i Oslo og Akershus, hvor vi spesialiserte oss innen strategi, organisasjon og ledelse. Oppgaven har som mål å bidra til økt forståelse om hvordan medlemskap i næringsklynger kan være en driver for bedrifters arbeid med CSR.

Bedriftens samfunnsansvar er et tema som har interessert oss i lang tid, og denne interessen ble enda større etter tematikken og dens kompleksitet ble belyst i flere av våre kurs. Vi vil derfor takke Handelshøgskolen ved HiOA for å ha gitt oss muligheten til å fordype oss i et emne vi synes er veldig spennende og opplever som særs viktig. Videre vil vi takke forelesere og medstudenter for to veldig fine og kunnskapsrike år.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Anita Ellen Tobiassen ved Handelshøgskolen ved HiOA. Hun har bidratt med veiledning, motivasjon, innsikt, ideer og gode tilbakemeldinger. Oppgaven ville ikke blitt det samme uten møtene på ditt kontor, og støtten vi har mottatt fra deg.

Takk til klyngene og selskapene som bidro til denne studien. Alle informantene vi har vært i kontakt med har vært særdeles positive og åpne. Det er deres kunnskap og erfaringer som studien bygger på.

Ikke minst vil vi takke hverandre, og gratulere oss selv med vel overstått. Til tross for at dette halvåret har bydd på krevende stunder, har det i hovedsak vært preget av spennende utfordringer, latter og gode diskusjoner.

Oslo, 09.06.2016

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	Bedriftens samfunnsansvar	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3	Kontekst	4
1.4	Metodisk tilnærming	4
1.5	Oppgavens disposisjon	5
2	TEORETISK BAKGRUNN	6
2.1	Corporate Social Responsibility	6
2.2	Ulike perspektiver på CSR	7
2.3	CSR i praksis	8
2.3.1	CSR-pyramiden	9
2.3.2	Den triple bunnlinjen	10
2.3.3	Implisitt og eksplisitt CSR	11
2.3.4	Strategisk CSR	13
2.4	Utfordringer med CSR	13
2.5	Næringsklynger	14
2.6	En klyngetilnærming til CSR	15
2.6.1	Kunnskapsdeling og tillit i næringsklynger	17
2.7	Oppsummering og forskningsmodell	18
3	METODISK UTFORMING	20
3.1	Forskningsdesign	20
3.2	Forskningsprosess	20
3.2.1	Kvalitativ metode: Casestudie	21
3.2.2	Utvalg og tilgang til data	22
3.2.3	Klynger og medlemsbedrifter	23
3.2.4	Informanter	24
3.3	Datasamling	25
3.3.1	Intervjuprosess	26
3.3.2	Intervjuguide	27
3.4	Analyse av data	27
3.5	Metodiske implikasjoner	29
3.5.1	Validitet	29
3.5.2	Reliabilitet	32
3.6	Etiske hensyn	33
4	NCE EYDE	35
4.1	Klynge- og selskapsprofiler	35
4.1.1	NCE Eyde	35
4.1.2	Selskap A	35
4.1.3	Selskap B	36
4.2	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	36
4.2.1	Tilnærming til CSR	36
4.2.2	Arbeid med CSR i klyngen	38
4.2.3	Kunnskapsdeling i klyngen	40
4.3	Hvordan påvirkes bedriftens CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	42

4.4	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	43
4.5	Oppsummering av funn.....	45
4.6	Analyse.....	45
4.6.1	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	45
4.6.2	Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	47
4.6.3	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	48
5	NCE RAUFOSS.....	49
5.1	Klynge- og selskapsprofiler	49
5.1.1	NCE Raufoss.....	49
5.1.2	Selskap C.....	50
5.1.3	Selskap D	50
5.2	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	50
5.2.1	Tilnærming til CSR.....	50
5.2.2	Arbeid med CSR i klyngen	51
5.2.3	Kunnskapsdeling i klyngen.....	54
5.3	Hvordan påvirkes bedriftens CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?.....	54
5.4	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	55
5.5	Oppsummering av funn.....	57
5.6	Analyse.....	57
5.6.1	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	57
5.6.2	Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	59
5.6.3	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	60
6	NCE SE KONGSBERG.....	61
6.1	Klynge- og selskapsprofiler	61
6.1.1	NCE Systems Engineering Kongsberg	61
6.1.2	Selskap E.....	61
6.1.3	Selskap F	62
6.2	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	62
6.2.1	Tilnærming til CSR.....	62
6.2.2	Arbeid med CSR i klyngen	63
6.2.3	Kunnskapsdeling i klyngen.....	64
6.3	Hvordan påvirkes bedriftenes CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	65
6.4	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	66
6.5	Oppsummering av funn.....	68
6.6	Analyse.....	68
6.6.1	Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	69
6.6.2	Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	70
6.6.3	Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	71
7	ANALYSE OG DISKUSJON.....	72
7.1	Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder klyngen seg til CSR?.....	72
7.1.1	Tilnærming til CSR.....	72
7.1.2	Arbeid med CSR i klyngen	73
7.1.3	Kunnskapsdeling i klyngen.....	74
7.2	Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?	76

7.3	Forskningsspørsmål 3: Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?	78
7.4	Oppsummering og forskningsmodell	79
8	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	82
8.1	Konklusjon	82
8.2	Teoretiske implikasjoner	83
8.3	Praktiske implikasjoner	83
8.4	Videre undersøkelser	84
8.5	Begrensninger	84
9	LITTERATURLISTE.....	85
10	VEDLEGG.....	91
10.1	Vedlegg 1: Intervjuguide Klyngeadministrasjon	91
10.2	Vedlegg 2: Intervjuguide bedriftsnivå	93

Figuroversikt

<i>Figur 1: CSR-pyramiden, Carroll (1991)</i>	9
<i>Figur 2: Den triple bunnlinjen for bærekraftig utvikling, basert på Elkington (1997)</i>	10
<i>Figur 3: Studiens forskningsmodell</i>	19

Tabelloversikt

<i>Tabell 1: Fire distinkte former for CSR, Blindheim (2015)</i>	12
<i>Tabell 2: Ulike typer casestudier. Kilde: Yin, 2014</i>	21
<i>Tabell 3: Oversikt over caseklynger</i>	24
<i>Tabell 4: Informanter og intervjugjennomførelse NCE Eyde</i>	24
<i>Tabell 5: Informanter og intervjugjennomførelse NCE Raufoss</i>	24
<i>Tabell 6: Informanter og intervjugjennomførelse NCE SE Kongsberg</i>	25
<i>Tabell 7: Oversikt over forskningsspørsmål og underkategorier</i>	29
<i>Tabell 8: Oppsummering NCE Eyde</i>	45
<i>Tabell 9: Oppsummeringstabell NCE Raufoss</i>	57
<i>Tabell 10: Oppsummering NCE SE Kongsberg</i>	68
<i>Tabell 11: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 1</i>	76
<i>Tabell 12: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 2</i>	77
<i>Tabell 13: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 3</i>	79

1 INTRODUKSJON

Kapittel 1 begynner med en bakgrunn for studiens tematikk. Videre vil problemstilling og forskningsspørsmål bli introdusert, før studiens kontekst, begrensninger og metodikk kort adresseres. Kapittel 1 avsluttes med en disposisjon over studien.

1.1 Bedriftens samfunnsansvar

De fleste bedrifter er i dag innforståtte med at de ikke bare eksisterer i et marked. De eksisterer også innenfor en ramme av kultur, lokalsamfunn og et politisk system, og påvirker samfunnsutviklingen der de opererer (St.meld.nr.10, 2009). Fokus på bedriftens samfunnsansvar er ikke et nytt fenomen, og bevisstheten om virksomheters samfunnsdimensjon har eksistert like lenge som virksomheter selv (Midttun, 2013). Likevel er bedriftens samfunnsansvar et høyst dagsaktuelt tema, og det dukker stadig opp nye debatter og diskusjoner om tematikken i media (Bjerke, 2016; Aale, Strøm, Torset, Bjørnstad, & Staveland, 2016). Nylig skrev Bjerkholt et innlegg i Dagens Næringsliv hvor han stiller spørsmål om hvem som skal definere hva som er det beste for samfunnet (Bjerke, 2016). Det tyder på at det fortsatt er en uenighet om hva bedriftens samfunnsansvar innebærer.

Da Milton Friedman (1970) uttalte seg om denne tematikken hevdet han at bedriftens eneste ansvar var å øke inntjeningen for sine eiere, så fremt den opererer innenfor de lovgitte regler og rammer. På denne måten ville den totale velferden i samfunnet maksimeres. Argumentet var kanskje godt, men har blitt komplisert av dagens forventninger, globalisering og et stadig mer internasjonalt næringsliv. Virksomheter som opererer i flere land blir ofte stående ovenfor mangelfulle eller fraværende lovverk, samt uklare eller inkonsistente standarder og reguleringer. Ettersom et voksende antall virksomheter utnytter geografiske fordeler og utvikler forretningene på verdensbasis har problemstillinger knyttet til samfunnsansvar fått en global karakter (Høivik & Shankar, 2011).

I Stortingsmelding nr. 10 (2009) stiller myndigheter tydelige forventninger til næringslivet og fremhever viktigheten av at norske bedrifter skal være de fremste i verden i å utøve samfunnsansvar. Virksomheter møter også et stadig økende press fra interesseorganisasjoner, presse og konsumenter. Det forventes at virksomheter tar sin del av ansvaret for å forsikre at behovene til de som lever i dag blir oppfylt, uten at det ødelegger for fremtidige generasjoners

behov (FN, 2016a). Det er dermed ikke lenger et spørsmål om hvorvidt bedrifter har et ansvar, men heller hva bedrifter kan eller skal ta ansvar for (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Virksomheter som tar samfunnsansvar tilfredsstillende ikke bare samfunnets forventninger. Gjennom å ta ansvar får bedriftene mulighet til å påvirke og stake ut virksomhetens kurs, den kan være med på å rydde opp i noe som er galt og kan være tydelig tilstede *når* det går galt. Ikke minst kan det foreligge store strategiske muligheter for virksomheter som inntar rollen som en samfunnsansvarlig aktør (St.meld.nr.10, 2009). Forskning viser blant annet at en virksomhet kan forvente økt tilgang til talent som en følge av at den har integrert «Corporate Social Responsibility» (CSR) sine aktiviteter, og det gode rykte det kan medbringe (Høivik & Shankar, 2011). Det er tydelig at kravet om ansvarlig næringsvirksomhet har kommet for å bli, men hva vil det si å være en ansvarlig aktør?

Mange bedrifter har også blitt flinke til å kommunisere mål og aktiviteter tilknyttet samfunnsansvar gjennom årsrapporter og hjemmesider. Til tross for dette viser en undersøkelse fra Utenriksdepartementet at mange bedrifter faktisk har et relativt uklart bilde av hva samfunnsansvar faktisk handler om (St.meld.nr.10, 2009), og det er tydelig at det å ta samfunnsansvar kan være en stor utfordring for virksomheter. Nylig kom Aftenposten med avsløringer om DNB, Norges største bank. Banken skal ha tilrettelagt for kundenes mulighet til å skjule penger i skatteparadiser og unngå skatt (Aale et al., 2016). Klesgiganten H&M får stadig kritikk for arbeidsforhold i sine tekstilfabrikker (Dahl, 2016; Eide, 2015) og Telenor har vært involvert i en større korrupsjonsskandale (Hagen, 2016). Videre rapporterer ledere om vanskeligheter i møte med bredere forventninger fra interessenter. Økte kostnader, fravær av de riktige kompetansetene, dårlige eller uklare standarder og manglende evne til gjennomførelse av strategi er bare noen av barrierene det rapporteres om (Battaglia, Bianchi, Frey, Iraldo, & Ketola, 2010; PWC, 2016).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Myndigheter og andre interessenter har klare forventninger til hva bedriftene skal ta av ansvar, og gjennom omgående søk i litteraturen fant vi mye forskning på hva CSR er (Blowfield & Frynas, 2005; Davis, 1973; I. Freeman & Hasnaoui, 2011), ulike perspektiver på CSR (Friedman, 1970; Strand & Freeman, 2015) og hva slags type ansvar som

virksomheter forventes å ta (Carroll, 1991). Vi fant derimot lite forskning på *hvordan* virksomheter skal overkomme nevnte utfordringer og ta samfunnsansvar.

I Norge har vi flere næringsklynger hvor virksomheter samarbeider om ulike formål. Enkelte studier har foreslått samarbeid rundt CSR som et verktøy for å overkomme ulike organisatoriske utfordringer. Disse studiene har dog hovedsakelig fokusert på bedrifters samarbeid med spesifikke organisasjoner, som forbrukerorganisasjoner, lokalsamfunn, frivillige organisasjoner (Engelsk oversatt: Non Governmental Organization (NGO)), fagforeninger eller sentrale og lokale myndigheter (Nielsen & Thomsen, 2011). Det foreligger derimot relativt lite forskning på CSR i klynger, og disse få studiene har fokusert på klynger i underutviklede land (Lund-Thomsen & Pillay, 2012) eller klyngesamarbeid som har CSR som hovedformål (Murphy, Arenas, & Batista, 2015).

Næringsklynger, som er et populært økonomisk utviklingsverktøy, kan bidra til å løse virksomheters utfordringer knyttet til ressurser. I dag er det vanskelig å finne land, regioner eller byer som ikke har forsøkt å utvikle nettverk bestående av komplementære og konkurrerende bedrifter (Watson, 2011). Klynger påvirker konkurransekraften på tre måter; gjennom økt produktivitet, innovasjon og ved å stimulere til fremveksten av nye virksomheter (M. Porter, 1998). Innovasjonsforskning viser at norsk økonomi nyter godt av en rekke sterke næringsklynger der kunder, leverandører og relevante kunnskapsinstitusjoner er knyttet sammen gjennom langvarige og forpliktende partnerskap. I tillegg til direkte økonomiske effekter skaper målrettet samarbeid og fokus, en rekke ringvirkninger som indirekte styrker konkurransekraften gjennom nyskaping, innovasjon, kobling av partnerskap, vertskapsattraktivitet, kunnskapsdeling og mulighetsutnyttelse (Clusters, 2015). Videre ønsket vi derfor å vurdere om klyngemedlemskap ville kunne ha de samme positive drivkreftene på bedriftenes arbeid med samfunnsansvar.

Forskning viser at en klyngetilnærming vil kunne ha positive effekter på bedriftenes implementering av CSR (Battaglia et al., 2010; Høivik & Shankar, 2011; Nielsen & Thomsen, 2011), men hvordan klyngemedlemskap bidrar til bedriftenes CSR-arbeid foreligger det derimot lite forskning på. Dette la grunnlaget for oppgaven og ble byggesteinen i utarbeidelsen av følgende problemstilling:

«Hvordan kan klyngemedlemskap bidra til bedriftenes arbeid med CSR?»

På klyngenivå belyses klyngens tilnærming til CSR-begrepet, organisering og utførelse av CSR-aktiviteter, samt kunnskapsdeling om CSR mellom medlemsbedriftene. Videre undersøker vi hvordan eventuelle ressursbidrag fra klyngemedlemskapet kan påvirke bedriftens aktiviteter og holdninger rundt CSR, hvordan de utfører sitt arbeid og hvilke tiltak som gjennomføres.

Studien søker i tillegg å identifisere noen suksessfaktorer for å lykkes med CSR i en klynge. Det er derfor utformet tre underliggende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

F2: Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

F3: Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

1.3 Kontekst

For å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål kombinere vi studiens teoretiske tilnærminger med empiriske funn fra undersøkelser på klynge- og bedriftsnivå i tre ulike næringsklynger med «Norwegian Center of Expertise» (NCE)-status; NCE Eyde, NCE Raufoss og NCE Systems Engineering Kongsberg.

Bedriftene i studien består i hovedsak av internasjonale, industrielle og kunnskapsbaserte selskaper. Det foreligger forskjeller i selskapenes eierskap, men de har alle en lang tradisjon i norsk industri og næringsliv.

1.4 Metodisk tilnærming

Studien benytter en eksplorativ kvalitativ forskningsdesign, og oppgavens empiriske bidrag kommer fra de 12 semi-strukturerte intervjuene på klynge- og bedriftsnivå.

Prosessene som studien belyser er komplekse og situasjonsavhengige. Da den tidligere forskningen på området er begrenset, anså vi en kvalitativ tilnærming som essensiell. Det ga oss mulighet til å oppnå større kunnskap og forståelse om hvordan medlemskap i de ulike klyngene påvirker bedriftenes CSR-arbeid. Videre er det nødvendigvis ikke slik at graden- og resultatet av påvirkningen fra medlemskap i en klynge vil være lik fra klynge til klynge, ei

heller fra bedrift til bedrift innenfor en og samme klynge. En kvalitativ metode ville kunne ta høyde for disse aspektene.

1.5 Oppgavens disposisjon

Kapittel 2 utdyper den teoretiske bakgrunnen om CSR og næringsklynger. I første del av kapitlet introduseres CSR-begrepet, før relevant CSR- og klyngeteori belyses. Kapittel 3 tar for seg forskningsdesign og datainnsamling, mens funn og analyser av de kvalitative casestudiene blir presentert i kapittel 4, 5 og 6. I kapittel 7 gjennomføres en ”cross-case”-analyse hvor casene blir satt opp mot hverandre for å identifisere og diskutere likheter og ulikheter. I kapittel 8 blir studiens konklusjon lagt frem, før vi kort diskuterer studiens teoretiske- og praktiske implikasjoner. Kapitlet avsluttes med forslag til videre studier, samt en vurdering av studiens begrensninger.

2 TEORETISK BAKGRUNN

Kapittel 2 presenterer oppgavens empiriske fundament. Vi starter med å utdype begrepet «Corporate Social Responsibility», før vi presenterer teori om næringsklynger og CSR i næringsklynger. Til slutt presenteres forskningsmodellen som analysene vil bygge på.

2.1 Corporate Social Responsibility

Som begrep har Corporate Social Responsibility (CSR) eksistert i over 70 år. Det praktiseres i flere land, og har fått en økende plass i akademia. Likevel er CSR ikke et universelt forstått begrep, da det ofte forstås ulikt av bransjer, akademikere og andre interessenter. CSR er et omfattende tema, og hvilke konsepter og ideer som blir inkludert er avhengig av definisjon og i hvilken kontekst eller land det anvendes i. I teorien inkluderer CSR ulike komponenter som samfunnsansvar, bærekraft, sosial ansvarlig ytelse, etisk atferd, bedriftens statsborgerskap og ansvarlig lønnsomhet (I. Freeman & Hasnaoui, 2011). Ved siden av CSR benyttes det i litteratur og dagligtale også andre overlappende begreper. Disse benyttes for å beskrive fenomener av liknende karakter, som for eksempel «corporate governance», «corporate accountability» og «corporate sustainability» (Våland & Heide, 2005). Til tross for mange konkurrerende terminologier og en manglende universell definisjon, har CSR som begrep vist seg å være rådende både i litteratur og i praksis (Carroll, 1999; Perrini, Russo, & Tencati, 2007; Sheehy, 2015). Av den grunn vil også vi benytte CSR som begrep i studien.

Davis (1973) definerer CSR som virksomheters behandling av problemstillinger utover økonomiske, tekniske og juridiske krav, for å oppnå sosiale ytelser i tillegg til økonomisk gevinst. I følge Paton og Siegel (2005) går CSR ut på handlinger som tilsynelatende fremmer sosiale goder utover virksomhetens interesser og lovpålagte krav. Blowfield og Frynas (2005) omtaler CSR som en samlebetegnelse for en rekke teorier og praksiser som erkjenner at virksomheter har et ansvar for deres påvirkning på samfunn og miljø, ofte utover det lovpålagte. Det betyr også at bedriften har et ansvar for adferden til sine forretningspartnere. Virksomheter må i tillegg administrere sitt forhold til samfunnet for øvrig, enten på grunn av kommersiell levedyktighet eller for å generere verdi for samfunnet. I nyere tid har Europakommisjonen (2011, p. 1) definert CSR som «Et konsept der bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin forretningsdrift og i interaksjon med sine interessenter på frivillig basis».

Definisjonene presentert her er bare et lite knippe av de mange variantene som foreligger i litteraturen. Felles for de fleste er at de inneholder dimensjoner som omhandler miljø, samfunn, økonomi, interessenter og frivillighet (Dahlsrud, 2008). Videre er samfunnsansvar et bredt emne som strekker seg over flere formål, som menneske- og arbeidsrettigheter, anti-korrupsjon og positiv samfunnsutvikling. I tråd med de overnevnte definisjonene og norske myndigheter (St.meld.nr.10, 2009), tolker denne studien CSR som virksomheters arbeid med å maksimere de positive, samt minimere de negative innvirkninger bedriften har på samfunn og miljø, utover det som er pålagt av lover og regler.

2.2 Ulike perspektiver på CSR

Interessen for CSR kan spores tilbake flere århundre, til tross for at det meste av den akademiske litteraturen kom etter 1950-tallet. Boken «Social Responsibilities of the Businessman» (Bowen, 1953) blir ofte referert til som starten på den moderne CSR-litteraturen. Bowens litterære verk var det første som stilte spørsmål ved hvilket ansvar forretningsaktører har overfor samfunnet (Carroll, 1999). Levitt (1958) skrev at «Government's job is not business, and business's job is not government». Friedman (1970) uttrykker en lignende oppfatning, ved å si at det er meningsløst å snakke om bedrifters samfunnsansvar. Han argumenterte for at bedriftens eneste ansvar var å maksimere profitt for bedriftens eiere innenfor samfunnets juridiske og etiske rammer. Dette perspektivet blir ofte referert til som «Shareholder»-perspektivet, hvor det å bruke ressurser på andre områder enn profittmaksimerende aktiviteter blir ansett umoralsk fordi det innebærer å bruke andres penger etter eget skjønn (Friedman, 1970). Disse tilnærmingene har sterk tilknytning til instrumentelle teorier, hvor CSR kun blir sett på som et middel for å nå økonomiske mål. De instrumentelle teoriene har en lang tradisjon, med stor oppslutning i næringslivet (Garriga & Melé, 2004).

Rundt 1980-tallet skiftet fokuset, fra å omhandle diskusjonen av definisjonen på CSR, til å fokusere på ulike konsepter, teorier og modeller. Temaer som «corporate social responsiveness», «public policy», forretningsetikk og interessenteori dukket opp i denne perioden (Carroll, 1999). Freeman (2010) utfordret «shareholder»-perspektivet ved å hevde at bedrifter ikke bare skal ta hensyn til investorer, men også til andre aktører berørt av virksomheten. Freeman er kjent som grunnleggeren av interessenteorien, som ofte blir ansett som motargumentet til Friedmans «shareholder»-perspektiv. Interessenter blir definert som

alle grupper eller individer som kan påvirke eller bli påvirket av bedriftens aktiviteter. Teorien står ikke i kontrast til prioritering av lønnsomhet, men er heller den beste måten å sikre langsiktig lønnsomhet på (Strand & Freeman, 2015). Dette er i tråd med det Garriga og Melé (2004) definerer som integrerte teorier om CSR, som argumenterer for at virksomheter er avhengig av å tilfredsstille sosiale krav fra samfunnet for videre eksistens og vekst.

Til tross for lang historie, er det ikke før sent på 1990-tallet at CSR ble akseptert som prinsipp og fremmet av aktører som myndigheter, virksomheter, «Non Governmental Organizations» og konsumenter. Som følge av globaliseringen har «Global Business Citizenship» blitt et aktuelt konsept, hvor globale virksomheter søker å ta både et lokalt og globalt ansvar. Det betyr at globale bedrifter må respondere på forskjellige problemstillinger lokalt og globalt, når ulike interessenter og motstridende verdisystemer krever komplekse CSR-tiltak (Huemer, 2010).

I dag har flertallet av de store, internasjonale organisasjonene tilsluttet seg begrepet, utviklet retningslinjer, avsatt ressurser til forskning og aktiv promotering av CSR (Lee, 2008). Tilhengere av CSR bruker ofte argumenter som moralsk forpliktelse, omdømme, aksept for operasjonell virksomhet og bærekraft for å fremme arbeidet med CSR. I det moralske aspektet ligger bedriftens plikt til å være en god bedriftsborger og gjøre det som er rett. Bedre omdømme, gjennom forbedret image og merkevare, vil kunne heve moralen blant de ansatte og/eller ha en positiv effekt på aksjeverdien. Aksept for operasjonell virksomhet omhandler betingelsen om at bedrifter trenger taus eller uttalt tillatelse til å operere, fra myndigheter, lokalsamfunn og andre interessenter. Bærekraft legger vekt på forvaltning av miljø og samfunn (M. E. Porter & Kramer, 2006).

Tradisjonelt har forholdet mellom lønnsomhet og ansvarlighet blitt forstått som en «trade-off» (Jørgensen & Pedersen, 2013). I dag er det imidlertid flere ledere som er overbevist om at CSR kan ha en positiv påvirkning på bedriftens finansielle resultater (Lee, 2008).

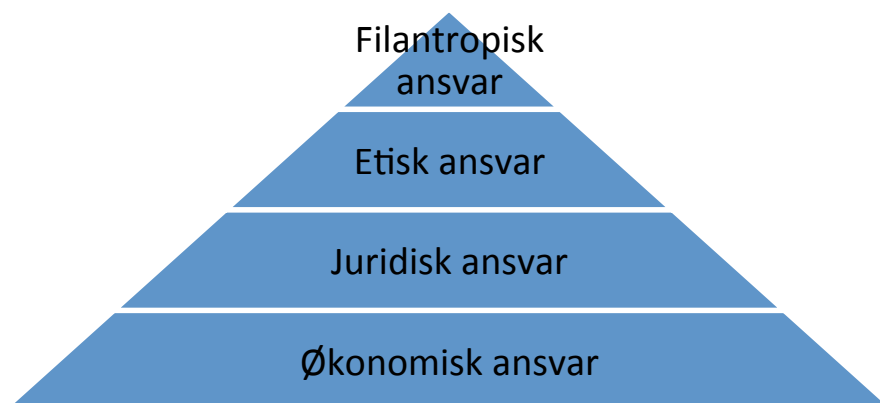
2.3 CSR i praksis

CSR er et uoversiktlig fagfelt som inneholder en mengde teorier og tilnærminger (Garriga & Melé, 2004; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Det er ikke hensiktsmessig å presentere

alle her, da det går utover oppgavens formål. Det er likevel interessant å trekke frem noen kjente modeller som har bidratt til utformingen av CSR slik vi kjenner den i dag.

2.3.1 CSR-pyramiden

Carroll (1991) utviklet CSR-pyramiden, som ofte blir brukt til å definere og forklare hva CSR er. Pyramiden deler CSR inn i fire ulike kategorier; den økonomiske, den juridiske, den etiske og den filantropiske. Kategoriene er plassert i en vertikal pyramide, hvor hvert trinn er tilknyttet ulike forventninger og krav. Pyramiden er utformet slik at det økonomiske overskuddet er det primære målet som alt annet bygger på. Samtidig forventes det i neste trinn at bedrifter overholder lover og regler, som er samfunnets kodifisering av hva som er akseptabel og uakseptabel oppførsel og neste trinn i pyramiden. Steg tre omhandler bedriften som en etisk ansvarlig aktør. Det vil si en forpliktelse til å gjøre det som er rett og rettferdig, og samtidig unngå eller minimere skade for interessentene. Til slutt forventes det at virksomhetene tar et filantropisk ansvar i samfunnet (Carroll, 1991).



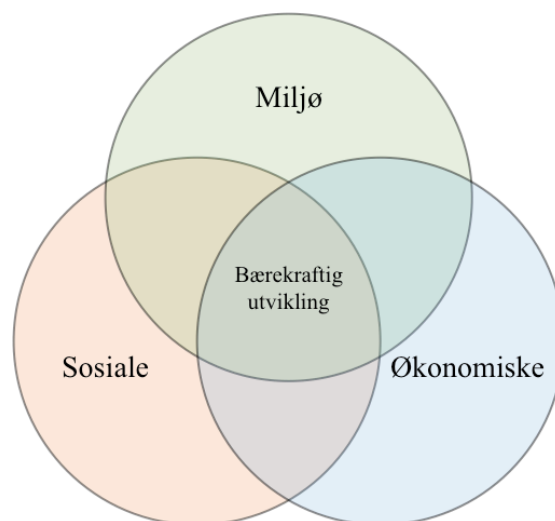
Figur 1: CSR-pyramiden, Carroll (1991)

Det økonomiske ansvaret går ut på å skape et overskudd for eierne, samt produsere varer og tjenester som er ønsket av forbrukerne. For at bedriften skal kunne ta et utvidet samfunnsansvar må lønnsomhet ligge til grunn. Samtidig som bedrifter skal skape mest mulig overskudd har de også et juridisk ansvar. Virksomheter skal forholde seg til de lover og regler som er gitt av samfunnet. Det økonomiske og det juridiske ansvaret går ofte sammen og inneholder til en viss grad etiske normer. Det er likevel ikke nok, da lovverket kan være mangelfullt i forhold til hva som forventes av bedriften. Det etiske ansvaret omhandler de aktiviteter som ikke er nedskrevet i lov, men likevel er forventet av samfunnet. Det er

standarder, normer eller forventninger, som reflekterer hva konsumenter, ansatte, eiere og samfunnet anser som etisk riktig og rettferdig. Det filantropiske ansvaret står øverst i pyramiden, og i motsetning til de andre stegene dreier dette seg om hva bedriften gjør på frivillig basis. Bedriftens handlinger skal gjenspeile samfunnets forventninger om at de er gode bedriftsborgere som bidrar med menneskelige og finansielle ressurser til omgivelsene. Det inkluderer samfunnstjenlige formål som donasjoner, veldedighet og lignende bidrag. Grunnen til at det er et skille mellom det etiske og det filantropiske ansvaret, er at noen virksomheter mener de er sosialt ansvarlige så lenge de er gode borgere i samfunnet. CSR inkluderer filantropi, men det er ikke avgrenset til det. Filantropisk ansvar er høyt ønsket, men mindre viktig enn de andre tre kategoriene i pyramiden, og blir beskrevet som «glasuren på kaken» (Carroll, 1991).

2.3.2 Den triple bunnlinjen

Den triple bunnlinje er et rammeverk som benyttes for å måle virksomheters ytelse. Det ble introdusert av Elkington (1997) og refererer kort sagt til virksomheter som måler prestasjon mot et sett kriterier for å fange opp den økonomiske, sosiale og miljømessige verdiskapningen aktiviteten genererer.



Figur 2: Den triple bunnlinjen for bærekraftig utvikling, basert på Elkington (1997)

Den økonomiske bunnlinjen handler om å være økonomisk bærekraftig. Det fokuseres imidlertid ikke kun på den enkelte bedrifts lønnsomhet, men også på den økonomiske innvirkningen på samfunnet som helhet. Økonomisk lønnsomhet er heller ikke nødvendigvis

et mål i seg selv, men et middel til å oppnå andre goder. Den sosiale bunnlinjen omhandler bedriftens effekt på mennesker som internt eller eksternt er knyttet til bedriften. Bunnlinjen fokuserer på rettferdig virksomhetsmetodikk, og ivaretagelse av mennesker som blir berørt av virksomheten, og er i tråd med Freemans «shareholder»-perspektiv (Strand & Freeman, 2015). Den miljømessige bunnlinjen omhandler virksomheters arbeid med å minimere sine økologiske fotavtrykk (Carson, Kosberg, Laudal, & Skauge, 2015). Rammeverket er tett knyttet til begrepet «bærekraftig utvikling», som ble introdusert i 1987 av Brundtlandskommisjonen. Bærekraftig utvikling innebærer «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2016a, 2016b).

2.3.3 Implisitt og eksplisitt CSR

Til tross for utallige ulike definisjoner på CSR, har noen forskere forsøkt å komme nærmere en felles forståelse av fenomenet (McWilliams et al., 2006). Andre argumenterer for at det ikke gir mening å finne en universell definisjon, da CSR tolkes og benyttes forskjellig i ulike sosiale, økonomiske, kulturelle, juridiske og politiske kontekster (Gjølberg, 2009; van Marrewijk, 2003). Matten og Moon (2008) var blant de første som forsøkte å forklare relasjonen mellom CSR og ulike nasjonale kontekster. De beskrev forskjellene ved å skille mellom implisitt og eksplisitt CSR gjennom bruk av institusjonell teori.

Eksplisitt CSR refererer til hva bedriftene selv ser på som sitt samfunnsansvar, og hva de frivillig gjør for samfunnet de er en del av. Det er gjerne basert på forventninger fra bedriftens interessenter. Eksplisitt CSR er mer vanlig i liberale markeder som USA, hvor en større del av det sosiale ansvaret blir lagt på bedrifter (Gjølberg, 2009; Matten & Moon, 2008; van Marrewijk, 2003). Implisitt CSR, som man ofte ser i koordinerte økonomier som Norge og Europa, betyr at formelle og uformelle institusjoner tildeler bedrifter og organisasjoner en del av ansvaret for å ta vare på samfunnets interesser. I denne sammenheng er CSR mer regulert av institusjonelle og juridiske rammer, med kollektive verdier, normer og regler for passende og upassende atferd. Typiske eksempler er regulering av arbeidsmarkedet og betydningen av fagforeninger (Matten & Moon, 2008). Av den grunn kan mye av det som omtales som typiske CSR-aktiviteter i litteraturen falle naturlig for norske bedrifter. I Norge har bedrifter rett til å maksimere profitt, men det skal skje innenfor de grenser og reguleringer som

oppretholder anstendige lønninger og ansettelse, demokrati på arbeidsplassen og høye miljøstandarder (Midttun, 2013).

På tross av at det kan være meningsfylt å diskutere nasjonale forskjeller, argumenterer Blindheim (2015) for at institusjonell teori bare tar hensyn til homogenitet og enighet, og ikke inkluderer heterogenitet og uenighet samt variasjoner i CSR-praksiser innenfor en institusjonell kontekst. Videre kritiserer Blindheim (2015) institusjonell teori for ikke å ta hensyn til lederes skjønnsmessige vurderinger, som er en forutsetning for CSR. Han argumenterer for at skillet mellom implisitt og eksplisitt CSR inneholder flere, og muligens konkurrerende former for CSR - ikke bare mellom land, men også innad i en gitt, nasjonal kontekst. På bakgrunn av fokusgruppeintervjuer med norske ledere videreutviklet Blindheim (2015) teorien til Matten og Moon (2008). Blindheim (2015) identifiserer ulike former for CSR, ved å ta utgangspunkt i om CSR-tilnærmingen er bred eller fokusert, og om ansvarsmekanismene ligger på bedrifts – eller kollektivnivå.

CSR-tilnærming	Ansvarsklassifisering	
	Bedrift	Kollektivt
Bred	Eksplisitt ekspansiv CSR	Implisitt ekspansiv CSR
Fokusert	Eksplisitt kontraktiv CSR	Implisitt kontraktiv CSR

Tabell 1: Fire distinkte former for CSR, Blindheim (2015)

Eksplisitt ekspansiv CSR karakteriseres av at virksomheter frivillig tar ansvar for et bredt spekter av problemstillinger ut over deres vanlige aktiviteter. Denne formen for CSR har likhetstrekk med det Carroll (1991) definerer som filantropi. Eksplisitt kontraktiv CSR karakteriseres av at virksomheter selv ønsker å ta et ansvar, men da omhandlende problemstillinger tett knyttet til bedriftens kjerneområde (Blindheim, 2015).

Implisitt ekspansiv CSR karakteriseres av prosjekter initiert av myndigheter eller andre aktører på et kollektivt nivå, hvor disse aktørene bærer hovedansvaret. Bedrifter som engasjerer seg i problemområdene involverer seg på frivillig basis, men da i brede problemstillinger som omhandler flere sosiale og miljømessige utfordringer. Implisitt kontraktiv CSR karakteriseres også av prosjekter initiert av myndigheter eller andre aktører på et kollektivt nivå, og det vil igjen være disse aktørene som bærer hovedansvaret. Bedrifter

som engasjerer seg i problemområdene involverer seg på frivillig basis, men da gjerne på problemstillinger som er nært knyttet til bedriftens kjerneaktiviteter (Blindheim, 2015).

2.3.4 Strategisk CSR

Porter og Kramer (2006) anbefaler virksomheter å integrere CSR i sine kjerneaktiviteter da virksomhetene på den måten vil oppnå størst innvirkning på samfunnet, og høste de største fordelene. For at en virksomhet skal evne og integrere CSR i sine kjerneaktiviteter må, i følge Jørgensen og Pedersen (2013), virksomhetens CSR-strategier og CSR-tiltak ta utgangspunkt i konsekvensene som oppstår som følge av virksomhetens drift. Det innebærer både de positive og negative konsekvensene på samfunnet og miljøet. Videre må virksomhetens CSR-tilnærming være forankret på både et strategisk og et operasjonelt nivå. Det vil si at CSR ikke skal være et eget område som er adskilt fra andre beslutninger og aktiviteter, men integrert i de strategiske og operasjonelle beslutningene som tas i virksomheten. Porter og Kramer (2006) går hardt ut ved å hevde at en god del av bedriftens ressurser må overføres til strategisk CSR. For å kunne integrere CSR i bedriften må det først være en forståelse for den gjensidig avhengige relasjonen mellom bedrift og samfunn. Vellykkede virksomheter trenger gode samfunn, som skaper vekst og økt etterspørsel. Samtidig trenger gode samfunn også vellykkede virksomheter, som skaper arbeidsplasser og innovasjon. Dermed bør beslutninger som tas være fordelaktig for begge parter (Porter & Kramer, 2006).

2.4 utfordringer med CSR

Mange bedrifter er i dag innforståtte med at de er en del av samfunnet og må ta hensyn til omgivelsene, og det har utviklet seg en enighet om at utøvelse av CSR kan skape et konkurransefortrinn (Jørgensen & Pedersen, 2013). Likevel er det ikke uproblematisk å legge til en ekstra dimensjon i den operasjonelle driften av virksomheten. Det rapporteres om flere utfordringer knyttet til integreringen av CSR. I bedriftsøkonomisk litteratur er det uenighet om hvorfor og hvordan CSR kan bidra til den tradisjonelle bunnlinjen (Jørgensen & Pedersen, 2013). Noen bedrifter har i tillegg problemer med å identifisere hva samfunnet har behov for, og andre mener det er for høye kostnader knyttet til implementering av CSR i egen bedrift (Høivik & Shankar, 2011; Lepoutre & Heene, 2006). Mangel på menneskelige- og finansielle ressurser, samt svak forhandlingsmakt blir ofte nevnt som utfordrende deler av CSR-arbeidet (Høivik og Shankar, 2011). Videre kan det være vanskelig å forstå de faktiske ansvarsforholdene som skapes av bedriftens operasjoner og hvordan bedriften selv skal kunne

håndtere disse forholdene (Jørgensen & Pedersen, 2013). Enkelte bedrifter anser faktisk CSR som en reel trussel. Det er for eksempel mange små og mellomstore bedrifter i Europa som uttrykker bekymring for at de ikke skal kunne leve opp til de sosiale og miljømessige kravene uten å miste sin konkurransekraft i markedet (Morsing & Perrini, 2009). De mange rapporterte utfordringene kan ha sin effekt på motivasjonen for å starte arbeidet med å implementere CSR. I følge Jørgensen og Pedersen (2013) vil det eksistere sterke motsetninger mot å arbeide med CSR dersom bedriften har en oppfatning om at CSR er ulønnsomt. Fra et økonomisk perspektiv har bedriftene et klart behov for mer kunnskap om CSR, hvorfor det er hensiktsmessig og hvilke vilkår som må bør foreligge for at bedriftene lykkes med CSR.

De overnevnte problemstillingene er ikke kun knyttet til CSR, men dekker flere utfordrende områder for virksomheter, som for eksempel innovasjon og konkurransekraft. Studier viser at bedrifter som har tatt initiativ til ulike typer nettverkssamarbeid danner et bedre grunnlag for å løse slike utfordringer (Lund-Thomsen & Pillay, 2012; Murphy et al., 2015; Nielsen & Thomsen, 2011). Dette ved at bedrifter i samme sektor eller industri samarbeider for å forbedre faktorer som menneskelige og kunnskapsbaserte ressurser, kapital og infrastruktur (M. E. Porter, 1990). Næringsklynger er et eksempel på et slikt nettverkssamarbeid, men det er få studier som har undersøkt næringsklyngenes relasjon til CSR, ettersom klyngene primært ikke er opprettet med det formål å samarbeide om CSR. Det kan likeledes tenkes at samarbeidet om felles ressurser, kapital og infrastruktur også kan danne et godt grunnlag for å overkomme utfordringer bedrifter opplever i forbindelse med CSR. Det vil derfor være interessant å undersøke nettopp hvordan næringsklynger, som eksempelvis NCE, arbeider med og bidrar til medlemmenes CSR-arbeid.

2.5 Næringsklynger

Klynger er geografiske konsentrasjoner av sammenknyttede og samhandlende bedrifter og institusjoner innenfor et bestemt virkeområde. En klynge representerer en robust organisatorisk form, som muliggjør fortrinn i produktivitet, effektivitet og fleksibilitet og kan fremme både konkurranse og samarbeid mellom medlemsbedrifter (M. Porter, 1998).

Næringsklynger gjør det altså mulig å bringe sammen kjernekompetanse fra ulike bedrifter til å oppnå felles mål (Høivik & Shankar, 2011; Niu, 2010).

I organiserte næringsklynger er det ofte én eller flere personer som administrerer fremdriften i klyngeinitiativet. Disse personene, som kan betegnes som klyngeadministrasjonen, innehar gjerne bred kunnskap om klyngen og har et stort nettverk. Klyngeadministrasjonen bidrar til den nødvendige kontinuiteten som kreves for å lede klyngen gjennom ulike faser og «generasjoner» av ledere fra medlemsbedriftene (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003).

2.6 En klyngetilnærming til CSR

Som nevnt i kapittel 1 foreligger det en begrenset mengde forskning på CSR i næringsklynger, og den forskningen som foreligger har i stor grad fokusert på klynger i underutviklede land (Lund-Thomsen & Pillay, 2012) eller klynger som har CSR som hovedformål. Eksempler på slike klynger er tverrsektor-nettverk med CSR som fokus. Tverrsektor-nettverk kjennetegnes av et samarbeid mellom bedrifter, NGOer og myndigheter, hvor formålet er å adressere sosiale utfordringer (Murphy et al., 2015).

I en studie av Battaglia et al. (2010) ble imidlertid mulighetene for å formalisere CSR-praksiser i et klynagesystem undersøkt. Formålet med studien var å promotere CSR-konsepser, praksiser og verktøy blant små og mellomstore bedrifter som opererer i industrielle klynger. Prosjektet startet med at den enkelte klynge opprettet en arbeidsgruppe bestående av flere interessenter. Arbeidsgruppen hadde som mål å utvikle og implementere en samarbeidsform om CSR, også kalt en klyngetilnærming til CSR. Studien fant at den foreslåtte klyngetilnærmingen kan bistå klyngen med å oppnå bærekraftige mål, samt hjelpe små og mellomstore bedrifter med implementering av CSR-relaterte verktøy. Det ble muliggjort med et sett av spesifikke hjelpemidler på klyngenivå. Hjelpemidlene eller verktøyene som ble brukt, var en arbeidsgruppe bestående av flere interessenter, kommunikasjonsverktøy for å spre beste praksis og ekspertise, operasjonaliseringsmodeller, retningslinjer og revisjon på et lokalt nivå (Battaglia et al., 2010).

En klyngetilnærming til CSR blir også diskutert i studien av Høivik og Shankar (2011), som bygger videre på studien til Battaglia et al. (2010). I denne studien blir en klyngetilnærming anbefalt som en løsning på virksomheters utfordringer knyttet til implementeringen av CSR på egenhånd. En felles CSR-agenda kan hjelpe virksomheter som opererer i det samme geografiske område. Klyngetilnærmingen kan fungere som en innovasjonsdriver, opprettholde vekst i klyngen og legitimere proaktivt engasjement for bedriftenes samfunnsansvar. Studien viser videre at en klyngetilnærming kan fungere som en motivasjonsfaktor for bedriftenes

CSR-arbeid. Både Battaglia et al. (2010) og Høivik og Shankar (2011) diskuterer fordeler med å implementere CSR gjennom en klyngetilnærming på tre analysenivå; makro, meso og mikro.

Makronivået refererer til klyngens eksterne forhold. Implementasjon av CSR kan forbedre klyngens omdømme, og som en konsekvens øke konkurransekraften til medlemsbedriftene (Battaglia et al., 2010). I følge Høivik og Shankar (2011) er det på makronivå helt vesentlig med utforming av en felles organisatorisk identitet og visjon for å utvikle CSR i klyngen. Klyngens identitet bør være basert på prinsipper og verdier som bedriftene er opptatt av, men utførelsene i praksis kan være opp til hver enkelt bedrift. Videre kan institusjonalisering av CSR i en klynge føre til at sertifiseringer og assosiasjoner kan bli kommunisert for klyngen som helhet, i stedet for den individuelle bedrift. Ved å fungere som én enhet har klyngen større forhandlingsmakt, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Å oppnå tillit fra lokalsamfunnet kan gi en “license to operate”.

Mesonivået refererer til relasjonene mellom bedrifter i klynger (Battaglia et al., 2010). På mesonivå vil en klyngetilnærming fremme samarbeid og bruk av felles ressurser. I tillegg gir relasjonene mulighet til felles læring, risikodeling og en større ressurstilgang (Lepoutre & Heene, 2006). En klyngetilnærming til CSR øker den sosiale konsensusen for ansvarlige handlinger. En slik enighet kan påvirke bedriftsledernes personlige verdier, og gi et større ønske om å implementere CSR-aktiviteter i egen virksomhet (Høivik & Shankar, 2011). Studier viser blant annet at små og mellomstore bedrifter blir motivert av en følelse av felles ansvar når bedriftene kan se at deres bidrag har synlig effekt på ulike problemstillinger (Lepoutre & Heene, 2006). Synergiene i samarbeidet blir opprettholdt ved at klyngemedlemmene bidrar med sin kjernekompetanse til fellesskapet. Ikke minst viser studien at delingskulturen som kan oppstå gjennom en klyngetilnærming kan fungere som en innovasjonsdriver (Høivik og Shankar, 2011). En klyngetilnærming til CSR kan forbedre bevisstheten om sosiale og miljømessige problemstillinger (Battaglia et. al, 2010).

Mikronivået referer til effektene av en klyngetilnærming på bedriftsnivå. En klyngetilnærming til CSR kan resultere i at medlemsbedriftene overkommer barrierer som har forhindret dem i å utvikle systematiske CSR-initiativer, både fra et økonomisk og organisatorisk synspunkt (Battaglia et. al., 2010). Klyngesamarbeid involverer ofte deling av informasjon (Sölvell et al., 2003) og oppnåelse av ny kunnskap (Arikan, 2009). Av den grunn

kan en klyngetilnærming til CSR øke sannsynligheten for at bedrifter oppdager ulike CSR-problemstillinger gjennom ny kunnskap. Klyngemedlemskapet kan også gi bedriftene mulighet til å ta tak i de identifiserte CSR-utfordringene. Med andre ord får bedriftene større etisk bevissthet samt økt kompetanse gjennom taus og uttalt kunnskapsdeling i klyngen. Som en følge av økt tilgang til spesialister, lederskap og felles finansieringsprogrammer, informasjon og teknologi kan klyngemedlemskap forbedre bedrifters organisatoriske evner på CSR-området (Høivik & Shankar, 2011; M. Porter, 1998).

2.6.1 Kunnskapsdeling og tillit i næringsklynger

Det er blitt fremmet forslag om at økt kunnskap om CSR vil kunne hjelpe virksomheter til å overkomme utfordringer knyttet til CSR (Jørgensen & Pedersen, 2013). I den forbindelse kan kunnskapsdeling i næringsklynger spille en viktig rolle. Medlemskap i næringsklynger har vist seg å kunne bidra til bedriftsinnovasjon og utviklingen av nye idéer (Bessant, 2004). I tillegg kan samhandlende virksomheter som mestrer en god informasjonsflyt oppnå store konkurransefortrinn (Connell, Kriz, & Thorpe, 2014). Det er ikke utenkelig at de samme effektene vil kunne gjøre seg gjeldene ved at kunnskapsdeling om CSR i næringsklynger kan bidra til et enklere og forbedret CSR-arbeid for medlemmene. I en klynge kan medlemmer blant annet observere hverandres CSR-praksis, noe som betyr at klyngesamarbeid kan være spesielt nyttig i oppnåelsen av taus kunnskapsoverføring (Connell et al., 2014). Niu (2010) hevder at mye av suksessen til industrielle klynger kan ha stor sammenheng med endogene faktorer som kunnskapsdeling og tillit. Med andre ord vil kollektiv læring og tillitsbånd kunne forsterke vekst og utvikling av industrielle klynger.

Cummings (2003) definerer kunnskapsdeling som en metode for virksomheters tilegnelse av egen og andre virksomheters kunnskap. Kunnskapen må flyte mellom individer, grupper og bedrifter så vel som i egen organisasjon dersom kunnskapen skal kunne benyttes effektivt (Connell et al., 2014). Kunnskapsdeling er ofte fasilitert av tillitsbånd og gjensidighet, som utvikles gjennom å være en deltaker i et delingsmiljø (Nonaka, 1994). I følge Nonaka (1994), skapes ny kunnskap ved å forsterke den kunnskapen som medlemmene allerede innehar.

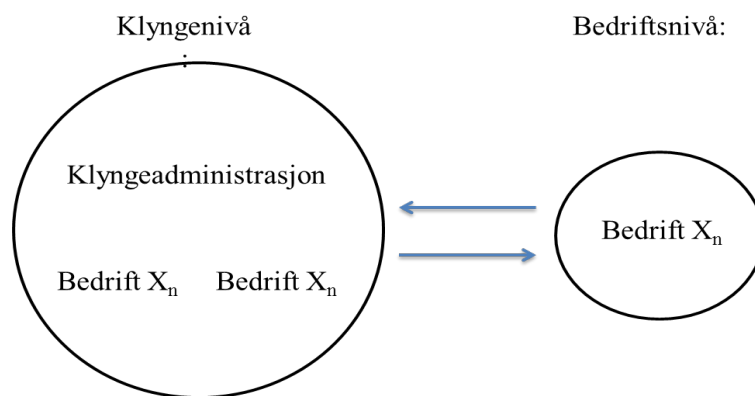
Tillit er blitt identifisert som en forutsetning for å fremme kunnskapsutveksling mellom virksomheter (Connell et al., 2014). For at klyngemedlemmer skal kunne være villige til å dele CSR-kunnskap er det dermed naturlig å anta at det må foreligge et tillitsbånd mellom

virksomhetene. I følge Kriz og Keating (2010) er ikke tillit noe statisk, men en dynamisk prosess som utvikles over tid i takt med utviklingen i relasjonen mellom aktørene. Klynger kan dermed ha en fordel, som følge av sine gjentatte og langsiktige samarbeid. Geografisk nærhet mellom selskaper og institusjoner, samt gjentatte transaksjonene mellom dem, skaper relasjoner som fremmer bedre koordinering og tillit (Porter, 1998). Det er dermed sannsynlig at inter-organisatorisk tillit vil fremme kollektiv læring når det oppmuntres til deling av organisatorisk informasjon og kunnskap.

Når tillit først er etablert vil den stabilisere bytteforhold, som igjen vil kunne øke sannsynligheten for å forbedre tilliten over tid (Niu, 2010). I en forretningsverden som blir stadig mer kompleks, blir tillit ansett som en bedre mekanisme for å kontrollere organisatoriske handlinger enn tradisjonell hierarkisk makt eller direkte overvåkning. På makronivå muliggjør tillit opprettholdelsen av organisatoriske konkurransefortrinn gjennom en felles utvikling (Sako, 1992). Av den grunn kan samarbeid mellom bedrifter være med på å legge til rette for bedriftenes utforskning av nye kilder til profitt og ressurser i tillegg til å bidra til kunnskapsdeling (Niu, 2010).

2.7 Oppsummering og forskningsmodell

Basert på studiens problemstilling, forskningsspørsmål og presentert teori har vi tatt utgangspunkt i studiene til Høivik og Shankar (2011) og Battaglia et al. (2010), og videreutviklet en forskningsmodell. Klyngenivået representerer klyngen som helhet, det vil si både klyngeadministrasjon og bedriftsmedlemmer. Bedriftsnivået representerer den enkelte medlemsbedrift i klyngen. Da denne studien har til formål å øke kunnskapen om hvordan klyngemedlemskap kan bidra til bedriftenes CSR-arbeid vil vi, i motsetning til de overnevnte studiene, ikke inkludere et makronivå i modell og analyse.



Figur 3: Studiens forskningsmodell

Klyngenivået belyser prosessene som oppstår i de gjensidige interaksjonene mellom medlemsbedriftene, og mellom medlemsbedriftene og klyngeadministrasjonen. Bedriftsnivået belyser prosessene som oppstår i den enkelte bedrift som følge av medlemskap i klyngen. På klyngenivå vil studien undersøke hvilke CSR-tilnæringer, fokus og perspektiver som foreligger i klyngen. Videre vil det belyses hvordan klyngen arbeider med, og utøver CSR. Som følge av at kunnskapsdeling er en viktig del av klyngesamarbeidet, vil studien også undersøke hvordan kunnskapsdeling foregår mellom medlemsbedriftene og om det deles kunnskap om CSR. På bedriftsnivå vil vi undersøke hvordan klyngenivåets fokus og tilnærming til CSR har bidratt til ny kunnskap, økt etisk bevissthet eller forbedrede organisatoriske evner rundt bedriftens CSR-arbeid. Studien ønsker i tillegg å identifisere noen suksesskriterier for å lykkes med CSR i næringsklynger.

3 METODISK UTFORMING

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av forskningsmetode og andre beslutninger som er tatt for å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Vi starter med å presentere forskningsdesign og valg av metode. Deretter utreder vi datainnsamling og analyse. Til slutt diskuteres studiens validitet, reliabilitet og etiske hensyn.

3.1 Forskningsdesign

En forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en skal besvare ett eller flere forskningsspørsmål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Forskningsdesignet tar utgangspunkt i studiens formål, og utdyper grunnlaget for datainnsamling, potensielle utfordringer og etiske hensyn (Yin, 2014). Valg av forskningsdesign er knyttet til hvor mye kunnskap det eksisterer om temaet, og i hvilken grad det foreligger et ønske å forklare og analysere sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2002). Det finnes tre former for forskningsdesign; eksplorativt forskningsdesign, beskrivende forskningsdesign eller forklarende forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Denne studien undersøker en tematikk som er lite forsket på. Vi ønsket derfor å stille åpne spørsmål for å oppnå en dypere innsikt og forståelse om emnet. Av den grunn anså vi en eksplorerende forskningsdesign som best egnet. Ved bruk av denne formen for forskningsdesign fikk vi muligheten til å endre veivalg underveis i studien, og tilpasse oss etter hvert som vi tilegner oss mer kunnskap om tematikken og feltet (Saunders et al., 2012). Studiens hensikt var likevel ikke å utvikle nye teorier, men å undersøke mulige sammenhenger mellom klyngemedlemskap og virksomhetenes arbeid med CSR. Vi anså det dermed hensiktsmessig å benytte oss av tidligere forskning og aktuell teori i søken etter å besvare problemstillingen og underbygge eventuelle funn. Studiens forskningsdesign er av den grunn ikke fullt ut eksplorerende, og har forklarende innslag.

3.2 Forskningsprosess

Valg av metode er avhengig av hvilke former for informasjon og data som forskeren er ute etter. Saunders et. al. (2012) skiller mellom tre ulike forskningsmetoder; kvalitativ, kvantitativ og blandet metode. Kvalitativ metode egner seg best når det søkes svar på hvorfor eller hvordan noe skjer, som var tilfellet i denne studien. I kvalitativ metode legges det vekt på

nærhet og observasjoner av et fåtall studieobjekter. Kvalitativ forskningsstrategi er med andre ord basert på rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2013). Til tross for at CSR ikke er et nytt forskningsfelt i seg selv, er utøvelse av CSR i næringsklynger lite undersøkt, spesielt i norsk kontekst. Videre foreligger det begrenset forståelse for hvordan klyngemedlemskap bidrar til bedriftenes arbeid med CSR. Av den grunn var det mest naturlig å benytte en kvalitativ metode i denne studien.

3.2.1 Kvalitativ metode: Casestudie

En casestudie fokuserer på å forstå hvilke dynamikker som er til stede innenfor en setting (Eisenhardt, 1989). Casestudier blir ofte brukt når formålet er å bidra til økt kunnskap om individer, grupper, organisatoriske, sosiale eller politiske fenomener (Yin, 2014).

Forskningsmetoden er en intensivt, kvalitativ studie av én eller flere undersøkelsesenheter. Disse enhetene ses som et komplekst hele, der flere underenheter og deres relasjon til hverandre pensles ut i detalj (Andersen, 2013). I følge Yin (2014) vil casestudier være den mest egnende metoden dersom det stilte forskningsspørsmålet starter med “hvordan” eller “hvorfor”, derom forskeren har liten kontroll over situasjonen og dersom det fokuseres på et samtidfenomen innenfor sin naturlige kontekst.

Yin (2014) deler casedesignet i fire kategorier; holistisk enkeltcase-design, integrert enkeltcase-design, holistisk flercase-design og integrert flercase-design. Hvorvidt det er en holistisk eller integrert analyse, avhenger av om det undersøkes ett eller flere nivåer innenfor samme case. En holistisk casestudie studerer forskningsobjektet på et overordnet nivå, og en integrert casestudie undersøker det samme objektet på flere nivåer.

Typer av Casedesign	Enkeltcase-design	Flercase-design
Holistisk (én analyse av hver enhet)	Enkeltklynge	Flere klynger
Integrert (flere analyser av hver enhet)	Flere bedrifter i samme klynge	Flere bedrifter i flere klynger

Tabell 2: Ulike typer casestudier. Kilde: Yin, 2014

Denne studien har en eksplorerende forskningsdesign, hvor formålet er å belyse hvordan medlemskap i næringsklynger kan bidra til bedrifters CSR-arbeid. I den forbindelse så vi det som en styrke å undersøke flere klynger. Ved å benytte flere klynger i studien fikk vi muligheten til utføre den samme studien flere ganger, og dermed styrke troverdigheten av eventuelle likheter. Å ha flere analyseenheter ga oss også muligheten til å belyse eventuelle kontraster (Yin, 2014). Videre mente vi det var interessant å analysere fler nivåer i klyngen. Vi valgte derfor å utføre en integrert flercase-studie. Å analysere flere nivåer i hver klynge ga oss muligheten til å undersøke om klyngemedlemskapet bidro på samme måte til de ulike medlemsbedriftene. Videre bidro den integrerte flercase-studien til at vi kunne belyse synergier mellom nivåene.

Det finnes to hovedformer for undersøkelsesmetoder innenfor kvalitative studier; observasjon og intervju (Johannessen et al., 2011). Basert på vårt valg av kvalitativ metode og en delvis eksplorativt forskningsdesign har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer for å innhente data til undersøkelsen.

3.2.2 Utvalg og tilgang til data

Studiens utvalg ble definert av problemstillingen, og inkluderer alle norske næringsklynger. Vi begynte først med et informasjonssøk på internett for å finne relevante kandidater. Det tok ikke lang tid før vi peilet oss inn på NCE-klyngene. «Norwegian Centers of Expertise» er et av tre programnivåer innenfor det statlig finansierte klyngeprogrammet «Norwegian Innovation Clusters»¹. Programmet ble opprettet i 2006 gjennom et samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet. I dag finnes det 14 NCE-klynger. Klynger med NCE-status har til felles at de er sterke klynger som hevder seg i det globale markedet. Klynger som gjennom omfattende søknadsprosesser får innvilget NCE-status får hjelp til å forbedre og akselerere sine utviklingsprosesser gjennom faglig og finansiell støtte. Videre har klyngene et stort fokus på kunnskapsoverføring, innovasjon og økt kompetanse. Vi anså det derfor som sannsynlig at klyngene kunne ha til felles gode plattformer for samarbeid og kunnskapsoverføring. Vi valgte ut tre NCE-klynger vi mente var spesielt godt egnet til å belyse studien. Alle tre klyngene opererer innenfor bransjer med store utfordringer knyttet til CSR. Videre viste søk på klyngenes hjemmesider at de alle hadde et fokus på ansvarlig drift og et ønske om å bidra til samfunnet.

¹ Hentet fra NCE sin hjemmeside: <http://www.nceclusters.no/om-nce/>

Vi startet med å ta kontakt med NCE Eyde. På klyngens hjemmesider ble det opplyst om at klyngen hadde fora for ulike virkeområder, inkludert CSR, og at dette var et fokusområde for klyngen. Vi anså det derfor naturlig å starte med denne klyngen. Det ble først opprettet kontakt med klyngeadministrasjonen, som ble informert om studiens formål. Etter at klyngen bestemte seg for at de ønsket å være deltakende, satte klyngeadministrasjonen oss i kontakt med tre nøkkelinformanter; to medlemsbedrifter og en i klyngeadministrasjonen. Videre dialog og avtaler rundt intervju ble så styrt av oss. Prosessen med å opprette kontakt i NCE Raufoss tok et liknende forløp, men her fikk vi direkte kontakt med nøkkelinformanten i klyngeadministrasjonen. Det var denne personen som satte oss i kontakt med informanter fra medlemsbedriftene, men all videre kontakt ble også denne gangen styrt av oss. I NCE Systems Engineering Kongsberg ble det også opprettet direkte kontakt med nøkkelinformanten i klyngeadministrasjonen. På bakgrunn fra tips fra denne informanten, og søk på klyngens hjemmesider opprettet vi deretter direkte kontakt med informanter fra to medlemsbedrifter.

3.2.3 Klynger og medlemsbedrifter

I studien har vi utført undersøkelser i tre næringsklynger; NCE Eyde, NCE Raufoss og NCE Systems Engineering Kongsberg. Undersøkelsene ble gjennomført ved intervju av to medlemsbedrifter i hver av klyngene, samt intervju av klyngeadministrasjonen i hver av de respektive klyngene.

Vi vil belyse klynge- og selskapsprofilene mer inngående i kapittel fire, fem og seks. I NCE Raufoss og NCE Systems Engineering Kongsberg ønsket selskapene å være anonyme, og presentasjonen av deres selskapsprofiler vil dermed være begrenset. På grunn av anonymitet fant vi det også, av praktiske årsaker, hensiktsmessig å benytte fiktive navn på alle selskapene. Vi valgte å benevne selskapene A, B, C, D, E og F.

Klynge	NCE Status	Selskap	Type medlemskap
Eyde	2015	Selskap A	Kjernemedlem
		Selskap B	Kjernemedlem
Raufoss	2006	Selskap C	Industripartner
		Selskap D	Industripartner
SE Kongsberg	2006	Selskap E	Partnerbedrift
		Selskap F	Medlemsbedrift

Tabell 3: Oversikt over caseklynger

3.2.4 Informanter

Vi ønsket at informantene i casene skulle ha inngående kunnskap om hvordan det arbeides med CSR i klyngen og medlemsbedriftene, hvilke perspektiver som foreligger på CSR, hvordan CSR-arbeidet har utviklet seg over tid, hvilke utfordringer de har med CSR og hva som gjøres for å overkomme disse, samt erfaringer fra klyngemedlemskapet. Alle informantene på bedriftsnivå befant seg i sentrale lederposisjoner og, med unntak av en informant i NCE Raufoss, hadde alle lang fartstid i bedriftene.

NCE Eyde			
Nivå	Stilling	Intervjuform	Intervjulengde
Klyngeadministrasjon	Prosjektleder	Personlig	37 min
Selskap A	Kvalitetssjef	Personlig	83 min
Selskap B	Adm.dir	Personlig	74 min
	Lab. Sjef	Personlig	25 min
	FOU Direktør	Personlig	32 min
	WCM Manager	Personlig	27 min

Tabell 4: Informanter og intervjugjennomføring NCE Eyde

NCE Raufoss			
Nivå	Stilling	Intervjuform	Intervjulengde
Klyngeadministrasjon	Prosjektleder	Telefon	38 min
Selskap C	Adm.dir / Rekrutterings- og kommunikasjonsansvarlig	Telefon	55 min
Selskap D	Økonomidirektør	Skype	24 min

Tabell 5: Informanter og intervjugjennomføring NCE Raufoss

NCE SE Kongsberg			
Nivå	Stilling	Intervjuform	Intervjulengde
Klyngeadministrasjon	Daglig Leder	Telefon	38 min
Selskap E	CSR-Leder	Telefon	55 min
Selskap F	Adm.Dir.	Telefon	24 min

Tabell 6: Informanter og intervjugjennomførelse NCE SE Kongsberg

I selskap B i NCE Eyde, gjennomførte vi intervjuer med fire ansatte. Det var som følge av at administrerende direktør anså at disse satt inne med særkunnskap som kunne være aktuell for studien. I selskap C i NCE Raufoss ble intervjuet gjennomført med både administrerende direktør og rekrutteringskoordinator til stede, da informantene satt inne med kunnskap og informasjon om forskjellige områder av studiens tematikk. I de resterende selskapene intervjuet vi én informant.

3.3 Datasamling

Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom intervjuer kan forskeren samle gyldig og troverdig data som er relevant for studiens forskningsspørsmål og formål. Det finnes ulike typer intervjuer, og intervjuformen som velges skal være i tråd med hva studien ønsker å belyse (Saunders et al., 2012). Saunders et al. (2012) deler inn i tre typer forskningsintervjuer; Strukturerte intervjuer, semi-strukturerte intervjuer og dybdeintervjuer. For å innhente data til studien valgte vi å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer hvor vi stilte åpne spørsmål til informantene innenfor noen spesifiserte temaer tilknyttet problemstilling og forskningsspørsmål. Å benytte denne intervjuformen var en fordel da det før intervjuene var vanskelig å forutsi hvilken informasjon som ville komme frem under intervjuene. Intervjuformen gav oss fleksibilitet til å endre spørsmål og formuleringer underveis, og ga rom for oppfølgingsspørsmål på temaer som vi ville undersøke nærmere. Videre ga denne intervjuformen oss mulighet til å legge til eller trekke fra spørsmål. Dette var spesielt hensiktsmessig da vi gjennom studien tilegnet oss stadig større kunnskap og forståelse for tematikken. Gjennom utførelsen av de første intervjuene fikk vi også bedre forståelse for hvilke former for informasjon som var nyttig for studien.

I casestudier bør det brukes flere typer kilder for datainnsamling for å oppnå en høyere kvalitet. Å hente inn data om samme fenomen fra flere kilder benevnes datatrianglering (Yin, 2014). I tillegg til intervjuene, har vi gjennomført internettsøk på de aktuelle klyngene

og selskapene, for å finne flere datakilder som kan bekrefte informasjonen fra informantene. Vi har hovedsakelig benyttet oss av klyngenes og selskapenes hjemmesider, og publiserte rapporter om klyngene.

3.3.1 Intervjuprosess

I følge Saunders et al. (2012) er det viktig å være bevisst sine egne kunnskaper og antakelser om studiens forskningstema. Kunnskapen vi hadde på CSR før vi startet på oppgaven kom i hovedsak fra undervisningsemner, ulike oppslag i medier og NGOers publikasjoner på sosiale medier. Det samme var gjeldende for næringsklynger. Før vi begynte arbeidet med å utvikle intervjuguider leste vi oss derfor godt opp på ulike områder innenfor begge tematikkene, og innhentet relevant forskning på de aktuelle områdene. I forkant av og underveis i intervjuprosessen deltok vi også på konferanser omhandlende bedriftens samfunnsansvar hvor flere sentrale personer i norsk næringsliv delte sine erfaringer og kunnskaper om tematikken. I tillegg hadde vi et møte med CSR-ansvarlig i en interesseorganisasjon for å få forståelse for hvilke bedrifter som er opptatt av CSR, og hvordan bedriftene arbeider på dette området.

Intervjuene ble utført over en periode på seks uker fra midten av mars til slutten av april 2016. I den første klyngen gjennomførte vi personlige intervjuer. Intervjuet med klyngeadministrasjonen ble utført på et eksternt kontor. Selskapsintervjuene ble gjennomført på de respektive selskapenes kontorer. Intervjuene i de to siste klyngene ble gjennomført over telefon eller skype, og vi benyttet da grupperom ved skolens lokaler eller våre egne husstander. Intervjuerfaringen vi tilegnet oss ved de personlige intervjuene var en fordel når vi skulle utføre telefon- og skypeintervjuene.

Intervjuene forløp seg noe ulikt. I de fleste tilfellene forløp intervjuet seg nærmest som en samtale. Informantene snakket fritt om tematikken og det var sjeldent behov for aktivt bruk av den semi-strukturerte intervjuguiden. Under disse intervjuene fungerte intervjuguiden mer som en kontrolliste for å ha oversikt over at vi hadde berørt og fått informasjon om alle relevante tema. I enkelte intervjuer ble intervjuguiden fulgt mer systematisk og vi gikk gjennom spørsmål for spørsmål. At intervjuprosessen forløp seg noe forskjellig opplevde vi at skyldtes en kombinasjon av hvor mye tid informanten hadde til rådighet, personlighet til informanten og benyttet intervjuform. Uavhengig av intervjuform og intervjuforløp, opplevde vi informantene som veldig åpne og villige til å dele informasjon og kunnskap om tematikken.

Vi var begge til stede under utførelsen av intervjuene. En av oss inntok rollen som intervjuer og den andre noterte, lyttet og stilte oppfølgingsspørsmål. I flercase-studier, anbefaler Eisenhardt (1989) bruk av flere datainnsamlere for å få en rikere og mer troverdig data. Det samme intervjuet kan oppfattes forskjellig av to personer, og det som den ene ikke får med seg kan den andre ha notert. Ved starten av hvert intervju ble informantene spurt om samtykke til bruk av båndopptaker. Alle informantene samtykket til dette, og intervjuene ble transkribert i etterkant. 10 av 12 transkriberte intervjuer ble sendt tilbake til informantene, for at de kunne rette opp feil og legge til informasjon om nødvendig.

3.3.2 Intervjuguide

Å utvikle en intervjuguide handler om å planlegge hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Kvale & Brinkmann, 2009). Som følge av studiens integrerte flercase-design ble det utarbeidet to intervjuguides på bakgrunn av relevant teori. Den første intervjuguiden ble designet for klyngenes administrasjonsnivå. Den andre intervjuguiden ble laget for bedriftsnivå. At vi utviklet to intervjuguides grunner i at vi var ute etter forskjellig informasjon fra de to nivåene. Begge intervjuguidene starter med bakgrunnsinformasjon om informanten og hva klyngene eller selskapene la i begrepet CSR. Dette var viktig for å få samtalen i gang og for å avklare begrepet CSR. Videre var det nyttig for å få en forståelse for informantens rolle på klynge- og/eller bedriftsnivå. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i forskningsspørsmål, og tar for seg temaer knyttet til fokus på CSR, hvordan det arbeides med CSR, klyngesamarbeidet og hvordan klyngesamarbeidet bidrar inn mot medlemsbedriftenes CSR. Vi valgte å definere relativt åpne spørsmål for og i størst mulig grad unngå å lede informantenes svar. I de tilfellene hvor vi stilte lukkede spørsmål, benyttet vi oss av oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden var ment som veiledende, og et verktøy for å kontrollere at vi fikk dekket alle tema vi ønsket å belyse. Som en kvalitetssikring ble begge intervjuguidene evaluert i samhandling med vår veileder.

3.4 Analyse av data

«Data analysis is the process of bringing order, structure, and interpretation to the mass of collected data. It is a messy, ambiguous, time-consuming, creative, and fascinating process» (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). I denne studien har vi behandlet hver case som en kvalitativ analyseprosess. Miles og Huberman (1994) deler den kvalitative analyseprosessen inn i fire forskjellige steg; datainnsamling, datareduksjon, dataanalyse og datarapportering.

Studiens data ble i hovedsak samlet inn under gjennomføringen av intervjuene med de påfølgende transkriberingene. Vi hentet i tillegg inn data fra klyngenes og selskapenes hjemmesider, samt via rapporter om klyngene og selskapene.

Etter at data var samlet inn begynte vi arbeidet med å redusere dataene gjennom koding og kategorisering av de transkriberte intervjuene. Gjennom arbeidet med å transkribere intervjuene ble vi veldig godt kjent med dataene, og det var en fordel når vi begynte arbeidet med å lete etter mønstre. Vi startet med å lage underkategorier knyttet til hvert av forskningsspørsmålene, og ga hver kategori en egen fargekode. Deretter fargekodet vi hver intervjutranskripsjon opp mot underkategoriene. Vi opprettet så et eget dokument for hver enkelt case. De kodete dataene fra hver intervjutranskripsjon ble deretter knyttet til tilhørende forskningsspørsmål og underkategorier. Kodingen bistod oss i å redusere datamaterialet slik at vi satt igjen med empiri relevante for studiens formål. Videre hjalp det oss med å finne sammenhenger, likheter og forskjeller innad i hver case. Dataene vi stod igjen med, la grunnlaget for caseanalysen. I hver case gjennomførte vi en analyse på klynge- og bedriftsnivå, i tillegg til at vi analyserte suksesskriterier.

Etter å ha analysert hver case gjennomførte vi en «cross-case»-analyse, hvor de ulike casene ble sammenlignet og diskutert. Vi benyttet de samme kategoriene og fargekodene som tidligere, men under hver kategori ble nå casestudiene sammenliknet med hverandre. I «cross-case»-analysen ble likheter og ulikheter mellom casene på de ulike analysenivåene identifisert, og vi presenterer mulige forklaringer for hva eventuelle likheter eller forskjeller kan skyldes. Resultatet fra «cross-case»-analysen la grunnlaget for besvarelse av studiens forskningsspørsmål og overordnet problemstilling.

Vi har valgt å presentere hver case i sitt eget kapittel. I hver casepresentasjon har vi først presentert klyngen og selskapene som ble undersøkt, og deretter presentert data på forskningsspørsmålenes tilhørende underkategorier. Dataene har blitt presentert gjennom bruk av sitater. Etter hver casepresentasjon foreligger en oppsummeringstabell over sentrale funn, før vi presenterer caseanalysen til slutt. «Cross-case»-analysen har blitt presentert i et eget kapittel for seg. For at leseren enkelt skal kunne identifisere funn, likheter og forskjeller mellom casene, benyttet vi også oppsummeringstabeller for å fremheve funn på tvers av casene. Tabellene bidro også til å gjøre vårt arbeid med slutninger og konklusjon enklere og mer oversiktlig.

Forskningsspørsmål med underkategorier			
Forskningsspørsmål	Underkategori 1	Underkategori 2	Underkategori 3
Klyngenivå	Tilnærming til CSR	CSR på klyngenivå	Kunnskapsdeling
Bedriftsnivå	Etter medlemskap	-	-
Suksesskriterier	-	-	-

Tabell 7: Oversikt over forskningsspørsmål og underkategorier

3.5 Metodiske implikasjoner

Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner og gjengivelser av den. Av den grunn er det viktig å stille seg spørsmålet om hvor godt innsamlet data representerer fenomenet som undersøkes. Det er dette som blir betegnet som validitet. Videre vil det være viktig å undersøke hvor pålitelig den innsamlede dataen er. Dette aspektet omtales som reliabilitet og omhandler hvilken data som benyttes, hvordan den er samlet inn og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2011). Det er omdiskutert om begrepene validitet og reliabilitet har relevans for kvalitative data, og begrepene vil være uaktuelle i statistisk forstand. Likevel kan det være nyttig å gjøre seg opp noen tanker rundt begrepene for å vurdere studiens kvalitet (Ringdal, 2013).

3.5.1 Validitet

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og hvorvidt de innsamlede dataene er gode representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2011). I følge Yin (2014) kan forskere styrke studiens begrepsvaliditet ved å benytte flere kilder til data, ved å etablere beviskjeder og ved å la informantene gjennomgå og vurdere studiens funn og konklusjoner.

I denne studien har vår hovedkilde til data vært de 12 semi-strukturerte intervjuene vi utførte i de ulike klyngene. Ved fem av intervjuene ble det gjennomført personlige intervjuer. Dette var en fordel fordi vi fikk muligheten til å observere informanten når spørsmålene ble stilt. Dersom vi opplevde informanten som usikker på spørsmålet, eller ikke hadde forstått hva vi spurte om, kunne vi rette opp mulige misforståelser. Videre synes vi det var en fordel at vi kunne observere hverandres kroppsspråk. Blant annet så vi en fordel i at informantene kunne se vår interesse for informasjonen de delte. Vi opplevde det som at informantene ble mer villige til å dele enda mer åpent om sine kunnskaper og erfaringer. Med unntak av to intervjuer var vi begge til stede under intervjuene. Vi organiserte oss slik at en av oss utførte

selve intervjuet, mens den andre observerte, noterte og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde vi for å forsikre at vi i størst mulig grad hadde fått med all relevant informasjon, og unngå misforståelser under intervjuene. Videre var det en fordel når vi begynte prosessen med å transkribere og analysere intervjuene. Dersom det var noen uklarheter i informasjonen, kunne vi diskutere hvordan vi hadde oppfattet det i kontekst under intervjuet. I hver klynge utførte vi intervjuer på to nivåer. To i selskaper på bedriftsnivå og et med klyngeadministrasjonen. Det har gjort det mulig for oss å se etter likheter og ulikheter i informasjonen vi har fått, og var spesielt nyttig ved spørsmål knyttet til klyngeadministrasjonens bidrag inn mot selskapene. I et tilfelle gjennomførte vi også fire intervjuer i samme selskap.

Ved alle intervjuene møtte vi informanter som var veldig åpne og som ønsket å dele informasjon, erfaringer, synspunkter og kunnskap om tematikken. I de tilfellene hvor initiell informant opplevde at hun eller han ikke satt inne med nok informasjon, var det koblet på flere informanter. Vårt inntrykk er at informantene satt inne med mye informasjon, og ga ærlige svar om deres egne erfaringer, men at det i enkelte tilfeller var vanskelig for informantene å besvare enkelte spørsmål. I disse tilfellene opplever vi at det i stor grad omhandlet mangel på kunnskap eller erfaringer, og ikke var et bevisst forsøk for å holde tilbake informasjon. Ved starten av hvert intervju ble informantene spurt om intervjuet kunne bli tatt opp på bånd. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptak. Ved bruk av båndopptaker kunne vi transkribere ut intervjuene i etterkant slik at ingen data gikk tapt. Dette ble gjort med alle intervjuene, og var et bevisst grep for å bedre oppgavens validitet. Transkriberingen bidro videre til at vi fikk inngående kjennskap til dataene. Vi fikk god oversikt over ulike synspunkter, utsagn, likheter og forskjeller allerede før vi startet arbeidet med å redusere data.

I tillegg til intervjuene har vi benyttet oss av andre kilder til data for å kunne triangulere dataen i de tilfeller det har latt seg gjøre. Dette ble gjort ved å gjennomføre søk på selskapenes og klyngenes egne hjemmesider, samt eventuelle morselskapers hjemmesider. Videre har vi undersøkt aktuelle rapporter, intervjuer og artikler som informantene enten har tilsendt oss eller som har ligget åpent ute på deres egne nettsider.

Som nevnt innledningsvis vil en forsker kunne forsterke studiens begrepsvaliditet gjennom etableringen av beviskjeder. Ved å benytte denne metoden lar man leseren av studien følge

studien fra problemstilling og forskningsspørsmål, til endelig konklusjon. Yin (2014) går så langt som å si at leseren burde kunne spore trinnene i studien i begge retninger, fra forskningsspørsmål til konklusjon eller fra konklusjon til forskningsspørsmål. Dette innebærer at ingen data av viktighet for studien skal ha gått tapt, enten gjennom uforsiktighet eller bias. I hver av casepresentasjonene har vi inkludert og presentert store mengder empiri fra studien. Ved gjennomgang av dataene har vi jobbet tett sammen for å forsikre oss om at relevant data ikke blir utelatt eller presentert på en feilaktig måte. Vi mener derfor at gode beviskjeder er etablert, og at studiens lesere klart vil kunne se grunnlaget for våre funn, analyser og studiens konklusjon.

Den siste metoden som Yin (2014) anbefaler forskere å benytte for å øke begrepsvaliditeten går ut på å sikre at informantene i studien leser gjennom og vurderer oppgaven. Informantene vil da kunne gi tilbakemeldinger, og komme med innvendinger på studien slutninger og konklusjon. På grunn av tidsmessige begrensninger fikk ikke informantene mulighet til å lese gjennom hele den ferdige studien, men alle informantene fikk tilbud om å lese gjennom transkribert intervju og casepresentasjon. I 10 av 12 tilfeller ønsker informantene dette, og de fikk tilsendt transkribert intervju og casepresentasjoner. I seks av tilfellene har informanten gjort endringer eller lagt til informasjon, for rette opp misforståelser eller utdype om tematikken. Det har bidratt til å styrke validiteten av data som er presentert.

Intern validitet

Intern validitet omhandler hvorvidt en studie er egnet til å påvise årsakssammenhenger. Med dette menes det om studien gir grunnlag for å slutte om en påvirkning har effekt eller ikke. I bunn og grunn handler intern validitet om en studie er gjennomført på en slik måte at det er mulig å eliminere konkurrerende forklaringer (Johannessen et al., 2011). I studien har vi benyttet tre metoder som Yin (2014) mener vil kunne øke en studies interne validitet; mønstergjenkjenning, forklaringsbygging, fremlegging av alternative forklaringer.

I studien har vi benyttet én intervjuguide til alle intervjuer på klyngenivå, og én intervjuguide til alle intervjuer på bedriftsnivå. Dette muliggjorde mønstergjenkjenning på de ulike nivåene. Studiens tematikk er lite forsket på, og antallet teoretiske forskningsstudier vi har kunnet benytte for å underbygge studiens funn er dermed begrenset. Vi har likevel, der det er mulig, benyttet tidligere teoretiske studier til å argumentere for studiens funn eller til å komme med alternative forklaringer.

Ytre validitet

Ytre validitet omhandler hvorvidt resultatene fra studien kan gjelde for andre enn de casene som er tatt for seg i denne studien (Yin, 2014; Johannessen et al., 2011). I følge Yin (2014) kan en ta i bruk en replikeringslogikk for å øke den eksterne validiteten til en studie. Det går ut på å gjennomføre en studie for så å bekrefte funnene ved å gjennomføre flere like undersøkelser. Denne studien benytter ikke denne metoden, men vi anser heller ikke generaliserbarhet som en kvalitativ studies viktigste formål. Likevel vil vi legge til at en flercase-studie gir større generaliserbarhet enn en enkelt case-studie fordi vi kan sammenlikne funnene fra hver enkelt case med hverandre.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler studiens pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Dersom en studie har høy grad av reliabilitet vil andre forskere finne de samme funnene og komme til samme konklusjon dersom de, ved å foreta de samme stegene, utfører den samme casestudien en gang til (Yin, 2014). Det kan det oppstå reliabilitetsproblematikk dersom intervjupersonene oppgir feilaktig informasjon eller holder tilbake relevant informasjon (Ringdal, 2013). Som drøftet under begrepsvaliditet, opplevde vi at informantene hadde en høy grad av troverdighet. De gangene det virket som om informantene hadde problemer med å besvare spørsmål, opplevde vi det som at dette var grunnet manglende informasjon, og ikke bevisst ønske om å holde tilbake eller gi feilaktig informasjon. Alle klyngene og bedriftene vi snakket med var opptatt av å ha høy grad av transparens. Videre vil feiltolkninger av data svekke studiens pålitelighet. Som drøftet under begrepsvaliditet, var vi begge til stede under 10 av 12 intervjuer, og tok alle intervjuer opp på båndopptaker. Dette mener vi har bidratt til å forhindre feiltolkninger eller misoppfatninger av informasjon. I tillegg fikk alle informanter tilbudet om å lese gjennom transkribert intervju og casepresentasjon med tilhørende sitater. I seks av tilfellene kom informantene med tilbakemeldinger og oppklareringer.

For å styrke studiens reliabilitet er det to metoder som er spesielt aktuelle; benyttelsen av en casestudie protokoll og utviklingen av en casestudie database (Yin, 2014). Gjennom å lese studiens metodekapittel vil leseren kunne få et nøyaktig bilde av hvordan vi har gått frem for å hente inn, presentere og analysere data. At stegene i denne prosessen er dokumentert gjennom redegjørelsen av metoden vil være med på å øke studiens pålitelighet. Videre er begge intervjuguidene som ble brukt i studien vedlagt oppgaven for at andre forskere skal

kunne se hvilke tematikker som ble berørt under intervjuene. I denne studien er det ikke benyttet en case studie protokoll, men vi har redegjort godt for hvordan vi har gått frem i studien, og mener dette er med på å styrke studiens reliabilitet. Vi benyttet båndopptaker ved alle intervjuene. Alle rådata fra intervjuene og andre kilder ble oppbevart i en sikker mappe, og der vi var usikre på tolkninger av transkriberte intervjuer hentet vi frem lydopptakene igjen. I tillegg var vi begge til stede under gjennomføringen av ti av tolv intervjuer. Dette mener vi har bidratt til å redusere risikoen for at forutinntatte holdninger svekket studien. I tillegg har vi benyttet datatriangulering som øker sannsynligheten for at studien har god pålitelighet. Basert på overnevnte redegjørelse mener vi at studien har en tilfredsstillende reliabilitet.

3.6 Ethiske hensyn

I følge Kvale og Brinkmann (2009) er forskningsintervjuet gjennomsyret av etiske problemer. Den kunnskapen som kommer fra slik forskning, avhenger av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede. Det krever en fin balanse mellom intervjuerens ønske om å innhente interessant kunnskap og hans respekt for intervjupersonens integritet etisk sett. Ethiske problemer i intervjuforskningen oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å "utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige" (Kvale & Brinkmann, 2009). For å ivareta etiske hensyn i størst mulig grad, har vi fokusert på informert samtykke, konfidensialitet og et moralsk ansvarlig forskningsarbeid.

Informert samtykke innebærer at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Fullstendig informasjon om design og formål forhindrer at deltakerne villedes. I tillegg innebærer informert samtykke at man sikrer seg at de involverte deltar frivillig, og at man informerer dem om deres rett til når som helst å trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved opprettelsen av kontakt med informanter ble alle vi henvendte oss til fortalt om studiens formål. Dette ble gjentatt når den endelige informanten var bekreftet. Alle informantene fikk i tillegg forespørselen om de ønsket å få tilsendt intervjuguiden på forhånd. Fem av våre informanter ønsket dette. Med unntak av to intervjuer, avklarte vi studiens formål også ved start av intervjuet. I tillegg til at dette ble gjort for at informanten skulle være helt sikker på hva hun/han ble med på, ble dette også gjort for å forberede informanten på hva intervjuet belyste og unngå uklartheter.

Konfidensialitet innebærer at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres. Spørsmålet om hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem, burde derfor stilles (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved intervjuets start ble alle informantene spurt om selskapet de representerte ønsket å bli behandlet anonymt. Ingen av informantene på klyngenivå anså dette som en nødvendighet, og opplyste oss om at stor grad av transparens var noe de anså som viktig. På bedriftsnivå var det fire av selskapene som ønsket å bli behandlet anonymt. I tillegg til at dette er med på å verne våre informanter, kan det ha ført til at informantene har snakket mer åpent om temaene intervjuene belyste. Alle informanter ble i forkant av intervjuene spurt om tillatelse til bruk av båndopptak, og alle informantene samtykket til dette. Av personvern hensyn ble lyd materialet oppbevart i en sikker mappe, og slettet etter analysene var ferdig utført.

I følge Kvale og Brinkmann (2009) er moralsk ansvarlig forskningsarbeid noe mer enn abstrakt etisk kunnskap og kognitive valg, og de hevder at betydningen av forskerens integritet øker i forbindelse med intervju, fordi intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap. Etiske krav til forskeren omfatter også strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som legges frem (Kvale & Brinkmann, 2009). Utviklingen eller tilstedeværelsen av relasjoner til intervjupersonene og selskapene i studien kan være med på å svekke validiteten på undersøkelsen. I forkant av studien hadde vi liten kjennskap til de ulike bransjene klyngene arbeidet i, og med noen unntak var også de enkelte selskapene ukjente for oss. Det ble i tillegg kun utført ett intervju med hver informant, og intervjuet strakk seg maksimalt over 75 minutter. Vi opplever derfor at vi i studien har opprettholdt en stor grad av uavhengighet til våre caser og informanter, og at intervjuer og resultater ikke har blitt svartet av våre relasjoner.

4 NCE EYDE

Kapittel 4 omhandler caset NCE Eyde. Først presenteres klynge- og selskapsprofiler samt data på forskningsspørsmål en, to og tre. Videre presenteres hovedfunn i en tabell. Til slutt analyseres caset opp mot presentert teori.

4.1 Klynge- og selskapsprofiler

4.1.1 NCE Eyde

I 2007 ble bedriftsnettverket Eyde opprettet for prosessindustrien i Agder. Frem til 2007 hadde bedriftene i stor grad operert på egenhånd, uten særskilt samarbeid. Nettverket utviklet seg raskt til en klyngeorganisasjon, og gjennom deltakelse i ARENA-programmet fra 2010 til 2014 opparbeidet bedriftene seg nære relasjoner. I 2015 fikk klyngen NCE-status og består i dag av 13 kjernemedlemmer og 21 kompetanseleverandører². NCE Eyde er bygget opp rundt kjernemedlemmene fra den globale prosessindustrien. De fleste kjernemedlemmer har utenlandske eiere og er tilknyttet store konsern. Klyngens kompetanseleverandører består av nisjebedrifter som blant annet er underleverandører til kjernemedlemmene. NCE Eyde har en administrasjon på åtte personer og ti valgte ansatte fra klyngens kjernemedlemmer. Kompetanseleverandører utgjør klyngens styre.

4.1.2 Selskap A

Selskap A er et av kjernemedlemmene i klyngen. Selskapet har siden 1910 raffinert, produsert og eksportert nikkel og andre metaller fra sitt produksjonsanlegg. Ved siden av nikkel, foredles kobolt, kobber og mindre mengder edelmetaller som finnes i råvarene. Selskap A er i tillegg en av verdens største produsenter av resirkulert nikkel- og koboltholdig materiale. I dag sysselsetter selskapet omtrent 550 ansatte, og er et av EU/EØS-områdetets største nikkelverk. Selskap A har kanadisk eierskap, og er tilknyttet et av verdens største globale og diversifiserte konsern innen råvare-sektoren. Konsernets portefølje inkluderer blant annet offshore oljeproduksjon, 150 gruver og metallurgiske fabrikker, gårder og agrikulturfasiliteter. Selskap A opplyste om at morselskapet har tydelige forventninger og krav til deres operasjoner, og fokuserer særlig på sikkerhet.

² Hentet fra hjemmesiden til NCE Eyde: <http://www.eydecluster.com>

Selskap A har lenge hatt aktiviteter som kan knyttes opp til CSR-aktiviteter. Det har fokusert på ivaretagelsen av ansatte, ansettelse av lærlinger, samt sponing og bidrag til lokale aktører. Selskap A omtalte ikke disse aktivitetene for CSR før det fikk nye eiere i 2006. Konsernet som selskapet ble oppkjøpt av hadde et ønske om å vokse seg store gjennom å fokusere på ansvarlighet i alle operasjonelle ledd. Morselskapet etterlyste derfor hva selskap A gjorde på samfunnsansvar og ønsket mer bevisste holdninger, aktiviteter og rapportering. Når selskapet ble medlem av Eyde-klyngen i 2007, hadde det derfor allerede begynt prosessen med å få en strategisk tilnærming til CSR.

4.1.3 Selskap B

Selskap B er et av kjernemedlemmene i klyngen. Selskapet raffinerer, produserer og selger silisiumkarbid, et industrielt fremstilt materiale som anvendes til slipeprodukter og som tilsetningsstoff. Produktene brukes i både stål- og glassindustrien, og selskapet kan tilpasse produktene etter kundenes bestillinger. Selskap B er en del av et større datterselskap som er eid av et fransk konsern. Når vi senere i studien omtaler morselskapet, refereres det til det overordnede konsernnivå. Datterselskapet har mulighet til å levere produkter og løsninger uavhengig av oppdragsgivers lokasjon, da de har avdelinger på de fleste kontinent. Morselskapet har tydelige retningslinjer som er gjeldene for alle datterselskap, uavhengig av lokasjon. Selskap B er det eneste selskapet i konsernet som har forskning og utvikling på silisiumkarbid, og har i dag omtrent 220 ansatte.

Selskap B har i lang tid hatt et fokus på CSR ved at morselskapet er tilknyttet «Global Compact» og har etiske regler for alle ansatte. Prinsippene fra morselskapet skal være selskap Bs leveregler. Morselskapets overordnede samfunnsansvar er å se seg selv som en global aktør, som tar ansvar uavhengig av lokasjon.

4.2 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

4.2.1 Tilnærming til CSR

CSR har vært et fokusområde i NCE Eyde siden 2010, men hva klyngen har fokusert på har endret seg med tiden. I begynnelsen var det klima som stod i fokus, da dette var på satt på dagsordenen av myndighetene. På det tidspunktet besto klyngen av ti medlemmer som alle var tilknyttet en prosessindustri med utslippsproblemer, slik at klima og utslipp var et naturlig utgangspunkt. Etter hvert ønsket klyngen å utvide sitt CSR-fokus til å inkludere den etiske,

menneskelige og sosiale dimensjonen. Administrasjonen sier at klyngen ville bli mer helhetlig i det de gjorde.

«Vi gikk egentlig via klima og et ensidig fokus på miljø, til å utvide det til en mer «triple bottom line» tankegang» (Klyngeadministrasjon).

I både selskap A og B er det et bevisst forhold til hva CSR innebærer og hvilke CSR-krav som har blitt satt av deres eiere. På klyngenivå brukes derimot ikke begrepet CSR i samme utstrekning, men heller bærekraft og bærekraftig utvikling. Klyngen har en helhetlig, strategisk satsing på bærekraft, som systematisk har blitt implementert i alle klyngens operasjoner. Både klynge- og bedriftsnivå understreker viktigheten av at klyngen fokuserer på samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, og anser det som et kriterium for prosessindustriens overlevelse.

«Dersom en går litt tilbake til det man kan kalle samfunnsansvar, så er jo det viktigste vi kan gjøre å overleve og fortsette å skape verdier. Men måten vi gjør det på bør være mest mulig bærekraftig. Så samfunnsansvar eller bærekraft, det er til slutt kjernen i det vi må drive med. Vi må vite at det er under de betingelsene vi konkurrerer, for ellers vil du ikke overleve som bedrift» (Selskap B).

NCE Eydes formål er å bygge en sterk og bærekraftig prosessindustri. Dersom de skal gjøre det, mener klyngen at de har alt å vinne på å ta vare på hverandre og samfunnet rundt dem.

«Hvis en skal løse alle disse komplekse problemstillingene vi står ovenfor nå i verden, må en tenke tverrfaglig, helhetlig og slutte sirkler» (Klyngeadministrasjon).

Både selskap A og B, uttrykker at samfunnsansvar er noe de er nødt til å ta. I tillegg til at det stilles ulike krav og forventninger fra deres eiere, mener selskapene at utøvelsen av samfunnsansvar er nødvendig for videre overlevelse. Både på klynge- og bedriftsnivå er holdningen at bedriftene ikke kan drive «business as usual». Det er en holdning som klyngen har adoptert fra prosjektet «Vision 2050³», hvor problemstillinger omkring verdens

³ Vision 2050 er en rapport utarbeidet av WBCSD. Rapporten legger frem et veikart for hvordan virksomheter skal arbeide mot en verden hvor 9 milliarder mennesker lever godt innenfor klodens ressurser, i år 2050. Hentet fra: <http://www.wbcd.org/vision2050.aspx>

overforbruk og jordklodens toleransegrense står sentralt. Prosjektets mål er at de antatte ni milliarder menneskene som lever i 2050 skal kunne leve godt av klodens tilgjengelige ressurser. Det er premisset som ligger til grunn for klyngens operasjoner i dag. For medlemsbedriftene betyr det at de må omstille seg og tenke i retning av en bærekraftig utvikling.

«Bedriftene i Eyde-klyngen har fått en «wake up call», vi må ta tak! [...] Det handler om at vi må være verdensmestere hver eneste dag, vi må være best. Vi må være en foretrukken leverandør, og da må vi utvikle oss. Det handler om å produsere mest mulig effektivt, samtidig som man bruker minst mulig ressurser» (Selskap B).

4.2.2 Arbeid med CSR i klyngen

Når klyngen bestemte seg for å gjøre CSR til et sentralt satsningsområde begynte et omfattende arbeid med å kartlegge hva hver enkelt bedrift i klyngen gjorde på samfunnsansvar. Dette arbeidet var viktig for at medlemsbedriftene skulle kunne være komfortable med å formidle utad at de arbeidet med, og tok samfunnsansvar alvorlig. Kartleggingen viste at medlemsbedriftene allerede før satsingen startet var ganske gode på samfunnsansvar, og at samtlige av medlemmene på den tiden hadde forpliktet seg til en eller annen standard.

«Det vi opplevde var at veldig mange av disse [...] store, internasjonale bedriftene hadde egentlig veldig mange etablerte systemer i bunnen. Alt fra etiske regler, til miljø, klimaforhold, HMS-politikk, likestillingspolitikk, etisk handel, korrupsjonshåndtering. Altså, veldig mange av de tingene som en internasjonal bedrift i dag må ha kontroll på» (Selskap B).

Kartleggingen resulterte i identifikasjonen av likheter mellom bedriftene, og avdekket muligheter for å skape en felles klyngevisjon. Arbeidet med å få til en forankring i medlemsbedriftene kunne dermed starte. Bedriftslederne mente at forankring av CSR var essensielt dersom bedriftene skulle lykkes med å få med alle ansatte. Forholdet til endring måtte være det samme «på gulvet» som hos topplederne. Klyngeadministrasjonen opplyser at de i tillegg var raskt ute med å implementere en strategisk CSR-tankegang, ettersom målet er at CSR skal kunne føre til et konkurransefortrinn.

«Vi utviklet noe som heter Eyde-leder, som er et lederutviklingsprogram. Da snakker vi førstelinjeledere, mellomledere og toppledere. Det var for å bygge felles bedriftskultur og en felles kultur for endring» (Klyngeadministrasjonen).

Som nevnt, adopterte klyngen rammeverket «Vision 2050». Denne prosessen startet med at en representant fra klyngeadministrasjonen besøkte Genève i forbindelse med “World Business Council for Sustainable Development”. Representanten kom i kontakt med utviklerne av «Vision 2050». Da representanten kom tilbake til Norge ble klyngen enige om at de ønsket å invitere en av utviklerne til Sørlandet for å forelese for klyngen, og konkretisere hvordan medlemsbedriftene kunne jobbe mot den samme visjonen. Workshopen som fulgte av forelesningen endte i at bedriftene bestemte seg for at endring var det eneste alternativet.

«Dersom «business as usual is not an option» så må vi endres, og da lukkes det mange dører. [...] Men vi får også en spiss på arbeidet vårt. Så da koblet vi bærekraft til innovasjon, og sa at alt vi involverer oss i og alt vi utvikler, skal ha en kjerne og noe grønt i seg» (Klyngeadministrasjon).

I dag styres klyngen basert på hva som kom frem av den prosessen, og alle prosjekter som igangsettes i NCE Eyde skal ligge i det landskapet. Bedriftene i klyngen er for eksempel helt kompromissløse på at et lavutslippssamfunn er den eneste veien å gå. Videre ligger det en bevissthet i klyngen om at den kan konkurrere i et bærekraftig marked gjennom å utvikle tilpassede produkter. Holdningene som kom ut fra «Vision 2050»-prosessen er ikke nødvendigvis bare basert på at klyngen ønsker å gjøre godt, men at klyngen også ser en forretningsmulighet i å kunne posisjonere seg i et nytt type samfunn.

I følge våre informanter er CSR i dag et element i alt klyngen gjør. Klyngen har derfor ikke egne, adskilte tiltak rettet mot samfunnsansvar og bærekraft. Prosjektporteføljen til Eyde er i konstant endring, men fokuset på bærekraftig utvikling er der hele tiden.

«Det er så utrolig mye mer enn CSR fra Eydes ståsted [...]. I det man ser mye teknologisk endring [...] må en ha den grønne dimensjonen med seg i det, fordi den skal til enhver pris ikke endre seg» (Klyngeadministrasjon).

4.2.3 Kunnskapsdeling i klyngen

Alle informantene opplyser om at klyngenettverket brukes av medlemmene til blant annet å lære av hverandre og dele egen kompetanse. Selskap B tror at det som kjennetegner de mest aktive bedriftene, er at de deler veldig mye informasjon. Det er bedriftene som deler mye, som også får mer tilbake.

Av informantene, på både klynge- og bedriftsnivå, får vi høre at klyngen har en sterk delingskultur kjennetegnet av stor åpenhet. Denne delingskulturen har derimot ikke utviklet seg over natten. I begynnelsen av klyngesamarbeidet var bedriftene litt tilbakeholdne med å dele informasjon, ettersom de hverken kjente personene eller bedriftene, og var usikre på hva andre ville bruke informasjonen til.

«Det er jo ikke sånn at man deler ut alt første gang, men man blir til slutt trygg på hva de skal bruke det til, og så blir det litt stolthet i forhold til hva man har fått til selv» (Bedrift B).

Gjennom nettverksbygging, stiftelse av bekjenskaper og gjensidig kompetansedeling, har det gradvis utviklet seg tillit og gode relasjoner mellom bedriftene lokalt. Klyngeadministrasjonen kaller det en «spennende reise», hvor bedriftene har gått fra å være stille og «introverte», til mer «ekstroverte» og fremoverlente. Selskap A og B opplever at tilliten som er opparbeidet i klyngen har ført til at det er lettere for bedriftene i klyngen å ta kontakt med hverandre, og i noen tilfeller lettere enn å kontakte andre innenfor eget konsern:

«Det har sikkert noe med at man er i én og samme region, og at man opplever at man har den samme kulturen. [...] Jeg tror det har noe med norsk samarbeidsmodell å gjøre, uten at jeg skal idealisere det. Det er i hvert fall en annen form for delingskultur, altså en villighet til å hjelpe hverandre, mer enn det jeg opplever gjennom et konsern» (Bedrift B).

I klyngen foregår det mye overføring og deling av kunnskap på tvers av medlemsbedriftene, og spesielt i de ulike kompetansegruppene. Klyngen har kompetansegrupper innenfor blant annet lab, vedlikehold, automasjon, energi og HMS, og gruppene består av ansatte fra medlemsbedriftene. Hvilke ansatte som skal delta i forumene er opp til hver enkelt bedrift. Flere av gruppene er satt sammen av personer med tilsvarende stillinger i de ulike medlemsbedriftene. Forumene har samlinger flere ganger i året, og de inkluderte medlemsbedriftene rullerer på hvem som har ansvaret. Samlingene har forhåndsbestemte

tema, hvor selskapet som har ansvar for samlingen har omvisning på bedriften og forteller hva den gjør. For de involverte deltakerne er det en lærerik prosess. I tillegg til kunnskapsutveksling om de aktuelle temaene som blir belyst, er samlingene også et nyttig relasjonsverktøy.

«Jeg mener at det kanskje er like viktig, alt det som omhandler det uformelle nettverket. Folk som treffer hverandre [...] og prater om andre ting. I stor grad nettverksbygging blant bedrifter som ligner på hverandre» (Selskap B).

Kompetansegruppene blir av informantene omtalt som en grunnmur for klyngen, selve kjernen. De fungerer som en arena hvor ansatte på tvers av medlemsbedriftene får mulighet til å bli kjent med hverandre. I kompetansegruppene deles det informasjon, og jobbes sammen om felles prosjekter. Gruppene er ikke offentlig finansiert, så deltakerne møtes på frivillig basis. I og med at kompetansegruppene er basert på frivillighet, har det vært viktig med en klyngeadministrasjon som opprettholder fremgangen. Klyngeadministrasjonens rolle er å lede kompetansegruppene, komme med innspill og legge litt press på bedriftene. Klyngeadministrasjonen fasiliterer prosessene ved for eksempel å hente inn fagpersoner, fange opp idéer eller lage strategier i samhandling med medlemsbedriftene.

I følge våre informanter har medlemsbedriftene i NCE Eyde en opplevelse av at samarbeidet styrker den enkelte bedrifts satsing på bærekraftig utvikling og reduksjon av eget miljøavtrykk. Bedriftene har ikke egne samarbeidsprosjekter som kun omhandler CSR spesifikt, men det inngår som et element i alt klyngen og fellesskapet samarbeider om. Det er et element i alt klyngen og fellesskapet samarbeider om. Et eksempel på dette er klyngens kodeknekkerprogram. Det arrangeres med alle kompetansegruppene, topplederne, akademia og noen ganger håndplukkede personer med nøkkelukunnskap. Målet er å komme frem til prosjekter som kan bygge opp under «Vision 2050», som er et klart CSR-tiltak. Som en følge av at CSR er en implementert del av klyngen, er ikke bedriftene nødvendigvis bevisste på at mye av samarbeidet handler om nettopp det.

«Siden det er så integrert, tenker jeg at all samhandling bygger opp imot det målet vi har satt, om å være den bærekraftige prosessindustrien» (Klyngeadministrasjonen).

4.3 Hvordan påvirkes bedriftens CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

Som en følge av medlemskap i klyngen, sier selskapene at de har fått et spesielt større fokus på miljø. Bærekrafts- og miljøtiltak er et stort fokusområde i klyngen. Bedriftene sier at de har implementert tiltak i egen bedrift, som følge av hva de har erfart og lært av andre medlemsbedrifter. Selskap B sier blant annet, at til tross for at konsernet har hatt et sterkt CSR-fokus, har det store miljøfokus kommet fra medlemskapet i klyngen.

« Det er utvilsomt noe som har skjedd i forbindelse med at man jobber i nettverket. [...] Vi har mange eksempler på at man har fått gode idéer fra andre og ser ting som fungerer hos andre, og siden promotert det i egen bedrift, i stedet for å skulle utvikle alt på egenhånd» (Selskap B).

I fellesskap adresseres miljøutfordringer som bedriftene har innenfor CO₂-utslipp, klimagasser, gjenbruk og resirkulering. De har for eksempel et samarbeidsprosjekt som heter «Waste to Value», som handler om å se på hva slags avfall bedriftene genererer, og om avfallet kan brukes som ressurser i andre bedrifter. Programmet skal være et utgangspunkt for å minimere avfall i den enkelte bedrift, og er starten på en sirkulær økonomitankegang. Både selskap A og B sier at samarbeidet rundt satsningen på bærekraft har vært både nyttig og lærerik. Det har også vært positivt i forhold til at de kan vise sine eiere at de tar CSR alvorlig, og er aktive deltakere innen bærekraftig utvikling. Klyngedministrasjonen tror at de beste bærekraftslederne har blitt litt «frelst» etter de utviklet holdningen om at bærekraft er en nødvendighet for å overleve på lang sikt. I prosessen med å profesjonalisere CSR-arbeidet, fikk selskap A god drahjelp av klyngen.

«Klyngesamarbeidet rundt CSR har vært viktig for å heve kompetansen, og for å utveksle erfaringer og få forståelse i hele organisasjonen – at dette er en del av det å drive business i dette århundre» (Selskap A).

Informantene synes bedriftene i klyngen spiller hverandre gode. I medlemsbedriftene er det gjerne fagpersoner som sitter litt alene med arbeidet sitt. Det samme gjelder topplederne. Våre informanter forteller at topplederne ofte mangler noen å diskutere CSR-problematikker med i egen bedrift. Klyngemedlemskapet har ført til at bedriftene har fått et fagmiljø rundt seg.

«Her går du rundt i din egen lille boble, og da blir man kanskje litt påvirket av miljøet her. Så kommer man ut og opplever at tingene kan tenkes annerledes. Det synes jeg er veldig bra» (Selskap B).

Klyngen har lagt til rette for at bedriftene og deres ansatte kan diskutere ulike problemstillinger, utveksle erfaringer og gi hverandre nye idéer. Ved at ansatte har et nettverk som kan utnyttes på spesifikke utfordringer gjøres arbeidet mer effektivt, enn dersom de måtte ha funnet ut alt på egenhånd.

«Hvis du står fast med utfordringer internt i egen bedrift, så er det veldig lett å kunne ta kontakt med andre bedrifter i nettverket for å se hvordan de har løst den problemstillingen. På den måten trenger du ikke nødvendigvis å finne opp hjulet på nytt» (Selskap B).

Både klyngeadministrasjonen og selskapene tror at de ikke hadde vært der de er i dag uten en velfungerende klynge. Klyngesamarbeidet har bidratt til at medlemsbedriftene har fått en mer bærekraftig og helhetlig tilnærming til samfunnsansvar.

4.4 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

Blant informantene er det konsensus om at forankring i bedriftsledelsen er en av de viktigste faktorene som må være på plass dersom en skal lykkes i arbeidet med CSR. Jo høyere opp forankringen ligger, jo bedre er det.

«Når bedriften har flinke ledere så er det ingen interne kamper og ressurser som går tapt i dette, man får forståelse for arbeidet. Så ledelsens forankring, det er det viktigste» (Selskap A).

Både selskap A og B trekker frem viktigheten av drahjelpen de har fått fra klyngeadministrasjonen. Det har vært viktig både når det gjelder å lykkes med CSR-arbeid i egen bedrift og i samarbeidet mellom bedriftene. Å ha en klyngeadministrasjon som presser på, bidrar med ulike ressurser og legger til rette for kunnskapsdeling, er en faktor som driver dem fremover.

«Bedriftene har mer enn nok å holde på med hele tiden, så det er veldig viktig å ha noen i et sekretariat som maser litt hele tiden, [...] pusher litt og spør om det er avtalt noen møter. Det gir et lite press på at ting må skje» (Selskap B).

«Når vi da fikk inn sentrale personer som kunne dra dette, og som dro oss, da ble vi mye bedre alle sammen som var involvert» (Selskap A).

Alle informantene vi snakket med mente det var fordelaktig at medlemsbedriftene i klyngen ikke er direkte konkurrenter. Informantene opplever at det har vært en viktig faktor for bedriftenes samarbeid og åpenhet. Bedriftene tror det er enklere å dele kunnskap og erfaringer med hverandre, når de ikke er direkte konkurrenter i samme marked.

«Det som jeg opplever så positivt og unikt for oss, er at man kan dele så mye mer, og så er kulturen veldig lik innenfor bedriftene» (Selskap B).

4.5 Oppsummering av funn

NCE EYDE	
Hvordan forholder klyngen seg til CSR	
Tilnærming til CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Fra klima til triple bunnlinje - Bærekraftig utvikling - En helhetlig og strategisk tilnærming - Klyngens medlemmer skal være samfunnsansvarlige aktører - «Business as usual is not an option»
Arbeid med CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Kartlegging av medlemmenes CSR-praksis - Felles visjon etter «Vision 2050» - Arbeid med å forankre CSR i medlemsbedriftene - Implementert en strategisk CSR-tankegang, satsing på CSR som konkurransefortrinn - CSR en del av alle operasjonelle aktiviteter - Samarbeid med aktører utenfor klyngen
Kunnskapsdeling i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Deler CSR-kunnskap - Sterk delingskultur og stor åpenhet - Bruk av workshops, kompetansegrupper, forelesere, samlinger - Tillit og gode relasjoner - Villighet til å hjelpe hverandre
Klyngens påvirkning på bedriftens CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Mer helhetlig tilnærming med fokus på bærekraft - Større kunnskap og kompetanse - Implementasjon av nye tiltak - Fått gode idéer fra andre medlemmer - Spiller hverandre gode - Utnytter hverandres ressurser, «Waste to Value»
Suksessfaktorer for CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Forankring i toppledelsen - Ikke direkte konkurrenter - Drahjelp fra klyngeadministrasjon

Tabell 8: Oppsummering NCE Eyde

4.6 Analyse

I dette delkapittelet vil vi analysere sentrale funn tilknyttet forskningsspørsmålene ut i fra tilhørende underkategorier.

4.6.1 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

Tilnærming til CSR

På klyngenivå ser vi at NCE Eyde har en felles, helhetlig og strategisk tilnærming til CSR. Klyngen arbeider ikke lengre med CSR som et eget virkeområde da all operasjonell virksomhet skal ha et CSR-element i seg. Klyngen har beveget seg fra å ha et hovedfokus på klima, til at bærekraft skal være en del av alt klyngen gjør. Det innebærer at klyngen har inkludert alle delene av den «triple bunnlinjen» i sitt arbeid, og ønsker bærekraft i både

økonomiske og sosiale aktiviteter, så vel som i det miljømessige arbeidet. Vårt inntrykk er at det er viktig for klyngen å ta vare på alle klyngens interesser, inkludert samfunn og miljø. Dette er i tråd med Freemans (2010) interessedteori, og det Garriga og Melé (2004) omtaler som integrerte teorier om CSR.

At NCE Eyde har valgt å fokusere så sterkt på CSR og bærekraft kan ha flere årsaker, men det er naturlig å anta at det kommer av den felles holdningen om at «business as usual» ikke lenger er et valg. Vi har en oppfatning om at den felles holdningen og det tydelige CSR-fokuset er et resultat av at klyngen har utviklet og implementert en felles CSR-tilnærming. Vi opplever at klyngen ikke anser CSR som en trussel (Morsing & Perrini, 2009) eller ulønnsomme aktiviteter (Jørgensen & Pedersen, 2013), men som et mulig konkurransefortrinn.

Arbeid med CSR i klyngen

I klyngen ser vi at det både er engasjerte bedriftsledere og klyngeadministrasjonen som driver klyngens arbeid med CSR fremover. En årsak til det kan være den systematiske kartleggingen av medlemsbedriftenes CSR-arbeid. Det kan ha skapt en større eierskapsfølelse blant medlemsbedriftene, som følge av at klyngen bygget videre på hva medlemmene allerede gjorde og var opptatt av innen CSR.

Basert på funnene av systematisk og strategisk arbeid med CSR i hele klyngen (Jørgensen & Pedersen, 2013), kan det diskuteres om ikke NCE Eyde har implementert CSR på klyngenivå (Høivik & Shankar, 2011). Klyngen har sammen jobbet aktivt med å skape arenaer og kanaler for kunnskapsdeling rundt CSR. I tillegg ser vi at det har blitt utviklet beste praksiser og felles mål på klyngenivå, som medlemsbedriftene har implementert i egen virksomhet.

Kunnskapsdeling i klyngen

Studien avdekket en høy grad av kunnskapsdeling mellom medlemmene i NCE Eyde. Vi opplever at kunnskapsdelingen er en viktig del av samarbeidet, og at den bidrar til optimalisert bruk av klyngens ressurser inn mot CSR-arbeidet. Gjennom delingskultur og gode kanaler kommuniserer og samarbeider klyngen om flere områder berørt av CSR-problematikk. Vi opplever at samarbeidet mellom klyngeadministrasjonen og medlemsbedriftene gir gode synergieffekter på CSR-arbeidet. Det støtter utsagnet til Høivik og Shankar (2011), om at delingskultur i en klynge kan fungere som en innovasjonsdriver.

Funn fra studien tyder på at den gode kunnskapsdelingen i klyngen er et resultat av klyngens systematiske arbeid med å legge til rette for samarbeid over tid. Det er i tråd med Nonakas (1994) teori om kunnskapsdeling, som sier at kunnskapsdeling ofte er fasilitert av de tillitsbåndene og den gjensidigheten som utvikles gjennom å være en deltaker i et delingsmiljø.

4.6.2 Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

I studien fant vi grunnlag for å si at selskapene har utviklet et mer helhetlig fokus på CSR som en følge av klyngemedlemskapet. Alt klyngens medlemmer gjør, skal nå være bærekraftig og måles ut i fra alle deler av den triple bunnlinjen (Elkington, 1997). Vi avdekket blant annet at selskap A har gått fra å fokusere på filantropi eller det Blindheim (2015) omtaler som eksplisitt ekspansiv CSR, til et mer helhetlig fokus. Dette innebærer at selskap A nå fokuserer på å ta hensyn til *alle* aktører, individer eller grupper som blir berørt av selskapets operasjoner. Det er i tråd med Freemanns (2010) interessenteori. Det er likevel viktig å påpeke at det ikke er sikkert at denne utviklingen kun skyldes medlemskapet i klyngen. Utviklingen kan også ha funnet sted som en følge av at selskap A i 2006 fikk et nytt eierskap, som krevde at selskapet satte et stort fokus på CSR. I selskap B tyder det på at klyngemedlemskapet ført til at selskapet har fått et økt strategisk bærekraftsfokus, implementert i hele selskapet. Dette innebærer at alle aktiviteter selskap B gjennomfører skal ha et element av bærekraft i seg, uavhengig av om det handler om økonomi, mennesker eller miljø. Det kan dermed diskuteres om selskap B, som følge av medlemskapet, har implementert alle stegene i Carrolls (1991) CSR-pyramide. I tillegg tyder funnene på at selskap B har fått konkretisert sitt CSR-arbeid gjennom å ytterligere knytte CSR til sin kjernevirksomhet. Dette er i tråd med hva Porter og Kramer (2006) anbefaler, da det er på denne måten virksomheter vil oppnå størst innvirkning på samfunnet og høste de største fordelene.

Gjennom undersøkelsene kom det tydelig frem at medlemskapet i klyngen har ført til at selskapene har fått større kunnskap om CSR og CSR-utfordringer. Her er det fornuftig å diskutere to aspekter. For det første kan den økte kunnskapen ha bakgrunn i tilgangen til et større fagmiljø med flere ressurser (Porter, 1990), hvor en sterk delingskultur gir muligheten for å observere hverandres beste praksiser og i felleskap gyve løs på CSR-utfordringer. For

det andre er det mulig at selskapene aktivt har gått ut på egenhånd og søkt ny kunnskap om CSR, ettersom motivasjonen for å arbeide med CSR har økt gjennom klyngemedlemskapet og gitt en større etisk bevissthet. Dette kan sees i lys av hva Høivik og Shankar (2011) sier om at en klyngetilnærming til CSR påvirker bedriftsledernes personlige verdier og gir et større ønske om å gjøre mer i egen bedrift. Vi ser en tendens til at bedriftene i NCE Eyde har blitt motivert av å ta et CSR-ansvar på klyngenivå. Til tross for at NCE Eyde i hovedsak består av store eller mellomstore bedrifter, ser vi en sammenheng med studiens funn og hva Lepoutre og Heene (2006) fant i sin studie om at små og mellomstore bedrifter blir motivert av en følelse av felles ansvar. Våre funn samsvarer også med hva Høivik og Shankar (2011) sier om at en klyngetilnærming til CSR legitimerer proaktivt engasjement for bedriftens samfunnsansvar og fungerer som en motivasjonsfaktor for bedriftens CSR-arbeid.

4.6.3 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktig for CSR-arbeidet i klyngen?

Studien avdekket en konsensus om at forankring i ledelse er en nødvendighet dersom en klynge skal lykkes i arbeidet med CSR. Bedriftsledere som er engasjerte og ikke er redde for å starte arbeidet med CSR kan være viktige pådrivere for klyngens CSR-arbeid. Videre kan engasjerte og dedikerte bedriftsledere fungere som gode motivatorer for andre medlemsbedrifter, ved å vise at veien til ansvarlig drift hverken er en farlig eller vanskelig. At forankring og forståelse for viktigheten av CSR blir trukket frem på begge nivåene kan ha flere forklaringer. Det er likevel rimelig å anta at hvordan klyngen som helhet lykkes med CSR er tett knyttet opp til hvordan den enkelte bedrift lykkes med sitt CSR-arbeid. På bedriftsnivå vil forankring i ledelsen kunne skape forståelse for at det må skje endringer i alle ledd av bedriften, og redusere drakampen om ressurser.

I tillegg til forankring i ledelsen, viser studien at fraværet av konkurranse mellom medlemsbedriftene har hatt stor betydning for samarbeidet i klyngen. Vi fant at tilliten mellom medlemmene og drahjelp fra klyngeadministrasjonen har bidratt til at klyngen har kommet så lang i sitt CSR-arbeid. Medlemmene trenger rett og slett ikke frykte tap av konkurransekraft. Dette samsvarer med hva Niu (2010) finner i sin studie, nemlig at tillitsbånd og læring vil kunne forsterke vekst og utvikling av industrielle klynger. Det kan også dras paralleller til Høivik og Shankar (2011) som mener at en klyngetilnærming til CSR kan opprettholde vekst i klyngen, legitimere proaktivt engasjement for CSR, hjelpe bedriftene i å overkomme CSR-utfordringer, samt bidra til forbedring av organisatoriske CSR-evner.

5 NCE RAUFOSS

Kapittel 5 omhandler caset NCE Raufoss. Først presenteres klynge- og selskapsprofiler samt data på forskningsspørsmål en, to og tre. Videre blir hovedfunn presentert i en tabell. Til slutt i kapitlet analyserer vi caset opp mot presentert teori.

5.1 Klynge- og selskapsprofiler

5.1.1 NCE Raufoss

Klyngen på Raufoss har en lang historie. Klyngen startet først som et Arena-prosjekt i 2003. Flere av dagens medlemsbedrifter var tidligere del av Raufoss ASA, som på slutten av 90-tallet ble splittet opp og solgt til ulike konsern. Mange av virksomhetene fikk utenlandsk eierskap, og startet å jobbe tettere opp mot sine respektive eiere i stedet for å samarbeide lokalt. Dermed ble tiden før klyngesamarbeidet kjennetegnet av lite samarbeid på tvers av bedriftene, til tross for at de holdt til i samme nærområdet.

I 2006 ble klyngen tatt opp i NCE programmet og fikk navnet NCE Raufoss. Klyngen er det nasjonale kompetansesenteret for lettvektsmaterialer og automatisert produksjon, og har en ambisjon om å fylle rollen som det norske senteret for all vareproduserende industri. NCE Raufoss består i dag av 17 industripartnere, i tillegg nettverket TotAl-gruppen, som har 41 små og mellomstore medlemsbedrifter. Videre består klyngen av syv kompetansepartnere og 15 samarbeidspartnere⁴. I NCE Raufoss er det industripartnerne som har de mest sentrale rollene og det klyngen er bygget opp rundt. Flere av disse virksomhetene er tilknyttet globale konsern, med aktivitet rundt om i hele verden. Samarbeidspartnerne er ulike institusjoner som klyngen samarbeider med. Klyngen holder til i Vest-Oppland, med Raufoss Industripark som kjerne. NCE Raufoss har Sintef Raufoss Manufacturing (SRM) som vertskapsinstitusjon, som videre vil bli betegnet som klyngeadministrasjon. Klyngen er organisert med en administrasjon (SRM) på åtte personer og en styringsgruppe som består av ledere fra klyngens industripartnere. Primærfokuset i klyngen er forsknings- og utviklingsprosjekter, innen lettvektsmaterialer og automatisert produksjon.

⁴ Hentet fra hjemmesiden til NCE Raufoss: <http://www.nceraufoss.no>

5.1.2 Selskap C

Selskap C er en av industripartnerne i klyngen, og er et teknologidrevet selskap som driver utvikling og produksjon av spesialiserte nisjeprodukter. Selskap C er lokalisert på Raufoss og leverer løsninger til det globale markedet. Selskapet er et datterselskap av et større, internasjonalt konsern som har avdelinger flere steder i verden. Datterselskapet på Raufoss har over 600 ansatte. På konsernets hjemmesider blir det kommunisert ut et fokus på bærekraftig utvikling gjennom vern av miljø.

CSR er ikke noe nytt for selskap C og det har lenge hatt fokus på CSR gjennom blant annet nedfelte etiske retningslinjer som gjelder for hele konsernet. Uten å nødvendigvis betegne det som CSR, har selskap C drevet med samfunnsansvar i flere år. Det er medlem av UN Global Compact og arbeider aktivt med å overholde disse prinsippene. Helse, miljø og sikkerhet prioriteres spesielt høyt i selskapet, og informantene mener at flere av CSR-tiltakene de engasjerer seg i er viktige områder dersom selskapet skal sikre videre overlevelse.

5.1.3 Selskap D

Selskap D er en av industripartnerne i klyngen og er en verdensledende produsent av blandingsmaterialer. Selskapet er et datterselskap av et større, internasjonalt konsern med en bred produktportefølje og en ledende, global markedsposisjon. Datterselskapet på Raufoss har i overkant av 100 ansatte. På konsernets hjemmeside opplyses det om at konsernet har et ansvar for å utvikle bærekraftige løsninger som møter dagens globale krav. I tillegg har konsernet utarbeidet etiske retningslinjer som gjelder for alle deres datterselskaper.

Produksjonen i selskap D er fullautomatisert, og produksjonsanlegget på Raufoss er blant de mest avanserte i verden. Produktene tilbys og selges til et bredt spekter av kunder. Selskapet er opptatt av kvalitet, sikkerhet og innovative løsninger som tilfører verdi til kundene og verner om miljøet. Videre har selskapet lenge fokusert på å støtte lokalsamfunnet.

5.2 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

5.2.1 Tilnærming til CSR

NCE Raufoss har ingen felles definisjon på CSR, og informantene kommer med ulike beskrivelser av hva CSR innebærer. Klyngeadministrasjonen nevner blant annet at CSR, i tradisjonell forstand, handler om at bedriftene gjør noe ut over sin egeninteresse. Selskap C

sier at begrepet egentlig beskriver hva bedrifter gjør ut over det som er lovpålagt. For selskap D handler CSR om at bedrifter er en del av samfunnet, både lokalt og globalt. Til tross for at klyngen ikke har noen felles definisjon på CSR, kommer det frem en konsensus om at CSR omhandler ivaretagelse av samfunnet. Klyngen skal bistå i å bygge opp permanente institusjoner og funksjoner, som skal leve videre uten at klyngen drifter det. Spesielt vektlegges lokalsamfunnet som klyngen er en del av, og klyngen har et mål om å bidra til utviklingen i lokalsamfunnet.

«Samfunnsansvar er jo å være en del av det samfunnet vi er en del av. [...] Det er jo både lokalt og globalt for så vidt. Her hvor vi er etablert og har produksjon, ute hos våre kunder og lokalsamfunnet» (Selskap D).

Selskapene i undersøkelsen har vært med i klyngen siden oppstart, og er store bidragsytere i NCE Raufoss i form av kompetanseoverføring innenfor sine forretningsområder. Selskap D informerer om at det absolutt er et fokus på CSR i NCE Raufoss. Det er en generell oppfatning i klyngen at alle selskapene skal ta vare på sine ansatte og lokalsamfunnet. Det er lagt vekt på å bidra til en ansvarlig utvikling i lokalsamfunnet, med et ønske om å gjøre både regionen og nærområdet til et godt sted. Informantene trekker frem sponning av ulike idrettslag og arrangementer i nærmiljøet og god kontakt med myndigheter, som en del av deres samfunnsansvar. Det handler om å sikre gode rammebetingelser i industrien, sikre arbeidsplasser og like vilkår. I tillegg nevnes samarbeid med andre organisasjoner som en del av klynges samfunnsansvar.

«Samarbeid med NGOer og politiske organisasjoner, i forhold til å være åpen rundt vår virksomhet, hva vi er pålagt og hvilke regler vi følger, er også et bidrag i samfunnet» (Selskap C).

5.2.2 Arbeid med CSR i klyngen

NCE Raufoss har ikke et systematisk samarbeid om CSR, men har etter oppløsningen av Raufoss ASA, erstattet rollen som en viktig samfunnsbygger.

«Altså at vi på nytt har blitt et slags fellesskap som har lyst til å bidra til noe mer enn bare å skape profitt for våre ofte utenlandske eiere. Så selv om vi ikke har kalt det CSR, så har vi

*jobbet mye med fellestiltak som gagnar medlemsbedriftene, men også samfunnet ellers»
(Klyngeadministrasjonen).*

Klyngeadministrasjonen driver som regel det operative klyngearbeidet. Ofte kommer industripartnerne til administrasjonen med problemstillinger, og administrasjonen har gjerne en oversikt over hvilke andre bedrifter som kanskje har lignende utfordringer. På den måten settes det gjerne i gang prosjekter på tvers av bedriftene. Klyngeadministrasjonen (SRM) sammenlignes med den gamle utviklingsavdelingen til Raufoss ASA.

«Det er liksom helt naturlig at vi er en motor i det her fellesskapet. Og den rollen har bare blitt større og større i løpet av de siste ti årene» (Klyngeadministrasjon).

NCE Raufoss har ingen felles CSR-mål. Informantene i selskap C forteller at det ikke har vært et fokusområde i klyngen, som følge av at industripartnerne ofte er veldig selvgående når det kommer til CSR.

«Det er ikke sånn at når vi har jobbet og lagt mye ressurser i for eksempel arbeid med antikorrupsjon, at vi driver det videre inn i klyngen, det gjør vi ikke. Så vi er veldig selvdrevne på det og det er ikke et veldig mye fokusert tema innenfor klyngesamarbeidet» (Selskap C).

Til tross for at det ikke er et hovedfokus, har klyngen gjennomført flere prosjekter og aktiviteter som innehar et CSR-element. Klyngen er blant annet ansvarlig for en inkubator og har et eget investeringsfond, som investerer i oppstartede gründerbedrifter. Klyngen har også et godt samarbeid med universitetet på Gjøvik, NTNU og har bidratt til flere utdanningslinjer som TAF (Teknisk allmennfaglig utdanning). I tillegg forteller informantene at det arbeides aktivt inn mot lærlinger, og lærlingordninger. NCE Raufoss er også en aktiv bidragsyter til andre institusjoner og bedrifter i området. Klyngen sitter for eksempel i flere bedriftsstyrer hvor de kan bidra med sin kompetanse.

*«Da får de på en måte hentet inn vår kompetanse uten å kjøpe oppdrag. Så det er jo også en form for CSR. Det står heller ikke på noen målsettinger, men det er sånn som har vokst frem»
(Klyngeadministrasjonen).*

Videre forteller klyngeadministrasjonen om aktiviteter for å utvikle samfunnet rundt dem. I disse aktivitetene er kunnskapsdeling med aktører utenfor klyngen et sentralt moment. Klyngen har blant annet opprettet et kvinnenettverk som heter NCE Raufoss Kvinnearena. Formålet med kvinnenettverket er å gi kvinner, i både klyngen og andre bedrifter, en ekstra selvtillit og et nettverk de kan benytte seg av.

«[...] Vi har samlet kvinner fra industribedriftene, men også fra andre bedrifter, andre bransjer her i området. Vi har hatt styrekurs og kurs i presentasjonsteknikk. Vi har rett og slett gjort ting som "booster" kvinners karrierer litt» (Klyngeadministrasjon).

I tilknytning til kvinnenettverket, har de startet en avdeling innenfor prosjektet "Alfa Rollemodellbyrå", som går ut på at realfagsutdannede besøker skoler og barnehager, for å fremme realfag på ulike måter. Flere ansatte fra klyngens industripartnere er engasjert i prosjektet. Videre forteller klyngeadministrasjonen om Vitensenteret på Gjøvik og "Juniorakademiet", som er vitenskapelige foredrag for barn. Høsten 2015 startet klyngen opp en internasjonal barne- og ungdomsskole, som heter Gjøvikregionen International School. NCE Raufoss har finansiert stiftelseskapitalen og vært engasjert i etableringen. Flere av industripartnere har sponset gaver eller avsatt ressurser til skolen. I dag er klyngen representert i skolens styre og er delaktig i driften av skolen.

«Det er jo mye som vi bedrifter gjør sammen gjennom NCE som egentlig går på utviklingen av hele området. Og det er jo absolutt et samfunnsansvar for det handler om å få flere arbeidsplasser til regionen, opprettholde de vi har [...], og øke innsatsen fra myndighetene for å opprettholde og videreutvikle det næringsmiljøet vi har her. Der er NCE en motor som vi er en del av. Selv om dette er litt mer på makronivå, så er det er særdeles viktig for innlandet. NCE Raufoss er jo en av de største klyngene i innlandet» (Selskap D).

Klyngeadministrasjonen sier at klyngen egentlig har en viss grad av egeninteresse i alle aktivitetene den iverksetter og er involvert i. Klyngen er for eksempel opptatt av å tilrettelegge for utenlandsk arbeidskraft, og da er det viktig med et godt sosialt tilbud i nærmiljøet. I tillegg har klyngen en holdning som tilsier at hvis lokalsamfunnet er bra, vil det også være bra for klyngemedlemmene.

«Vi gjør jo alt med et hint av egeninteresse, men da tror jeg også at det blir mer kraftfullt. Vi sikrer kontinuitet på en måte» (Klyngeadministrasjon).

5.2.3 Kunnskapsdeling i klyngen

Det foregår mye kunnskaps- og kompetansedeling mellom medlemsbedriftene i klyngen, men det er ikke direkte knyttet til CSR. En viktig del av samarbeidet handler om å skape felles fagmiljøer for bedrifter som arbeider med samme type materialer. Industripartnerne kan dra nytte av hverandres kunnskaper, i tillegg til at det skapes ny kunnskap i fellesskap.

Samtidig som klyngeadministrasjonen har satt i gang formelle samarbeidsprosjekter, har industripartnerne iverksatt prosjekter seg i mellom. Det uformelle, kollegiale samarbeidet mellom bedriftene i klyngen blir da nevnt som en verdifull faktor. Mange kjenner mange, medlemsbedriftene har god dialog og det er lett å ta kontakt.

I tillegg til samarbeid mellom selskapene i klyngen er det en del av medlemmene som har kunde- og leverandørforhold, hvor det ofte samarbeides tett. Enkelte av klyngens medlemmer er også medlemmer av prosjekter startet og finansiert av Forskningsrådet. Kort oppsummert går kunnskapsdelingen i klyngen på kryss og tvers av ulike nivåer.

«Vi har noen [...] prosjekter som går på tvers av bedriftene her, mot forskningsrådet. Så mot de forskningsmiljøene så er det også en stor fordel at det er flere bedrifter sammen via NCE» (Selskap D).

5.3 Hvordan påvirkes bedriftens CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

Det kommer frem at klyngemedlemskapet ikke har endret selskapenes arbeid med CSR i stor grad. Selskapene understreker likevel at det absolutt har vært en fordel å være medlem av NCE Raufoss med tanke på CSR-arbeidet. Selskap D setter blant annet pris på at det er blant selskapene som blir lyttet til i fellesskapet og at det kan adressere sine synspunkter i fellesskapet.

«Fordi vi er langt fremme på det vi driver med. Vi er en av de mer innovative, fremoverlente bedriftene i parken, og vi har en god leder. Så vi sitter ved det bordet, og blir lyttet til [...]. Hvis vi har noen meninger om samfunnsansvar, så kan vi trygt si det ja» (Selskap D).

I følge selskap C har klyngemedlemskapet ført til økt fokus og økt ytelse på CSR-området. I følge selskap C, har engasjementet i NCE Raufoss har vært et særlig viktig element i selskapets CSR-arbeid. Selskapet har vært blant de aktive bidragsyterne i klyngens arbeid i lokalsamfunnet.

«For det er sånn at som medlem der, så har vi bidratt betydelig inn i både industriparken på bunn, og også regionalt for hele fellesskapet og fellesskapsutvikling. Og så er det et par områder som jeg kan si at har påvirket oss kanskje i betydelig grad» (Selskap C).

Det trekkes det frem at klyngesamarbeidet har ført til gode samarbeid med lokale og nasjonale utdannings- og forskningsinstitusjoner, som for eksempel NTNU og Vitensenteret. I tillegg har klyngen og bedriftene fått et bedre omdømme som følge av sine aktiviteter. Gjennom klyngesamarbeidet har selskapene fått satt problemstillinger i forhold til CSR enda høyere opp på dagsordenen.

«Sammen så får du jo større kraft enn om du er alene. [...] Dersom det er et eller annet vi ønsker å fronte på den siden, så kan vi bli enige om det i styringsgruppen. Da kan vi kanalisere det via administrasjonen der da. For eksempel ble vi enige om et prosjekt hvor noen av oss deltar og fronter en sak via NCE» (Selskap D).

Klyngeadministrasjonen sier at klyngesamarbeidet fører til at ansatte i medlemsbedriftene kan adressere det de er opptatt av i lokalmiljøet, og få drahjelp av klyngen til å gjennomføre prosjekter. Blant annet ble den internasjonale skolen opprettet som følge av en slik tilnærming.

«Så hvis man har en god idé, men ikke har mulighet til å gjennomføre det, så kan man få fellesskapet til å gjøre det for en» (Klyngeadministrasjonen).

5.4 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

Informantene trekker frem ulike suksesskriterier for å lykkes med CSR i en klynge.

Klyngeadministrasjonen mener spesielt at tillit er den viktigste faktoren for å lykkes med CSR i klyngesamarbeid.

«Det aller viktigste tror jeg er tillit, spesielt til oss som er drivere av prosjekter, og at vi hele tiden agerer med fellesskapets beste som hensikt» (Klyngeadministrasjonen).

Klyngeadministrasjonen trekker også frem viktigheten av støtte hos andre i lokalmiljøet, kommune og virkemiddelapparat. Ingen i NCE Raufoss er direkte konkurrenter. Dette er i følge klyngeadministrasjonen et viktig kriterium, som gir helt andre forutsetninger for å dele kunnskap om teknologiutvikling. Videre mener informanten at gjennomføringsevne og god organiseringen er viktig for å lykkes med CSR-arbeid i en klynge.

«Og det er der vi har en fordel med at vi har denne motoren på midten, der vi har dette kunnskapsmiljøet i midten, vi har liksom dybdekunnskap om kjerneprosessene til våre medlemmer. Samtidig sitter vi ikke midt oppe i driften [...] Vi har liksom fred og ro, til å gjøre disse «kjekt å ha»-prosjektene. For en internasjonal skole er ikke noe «must have», » (Klyngeadministrasjonen).

I følge selskap C, er engasjement fra toppledelsen i konsernet en viktig suksessfaktor. Selskapet har blant annet en konsernsjef som forstår betydningen av selskapets deltakelse i NCE Raufoss.

«Hvis du ikke har det så er det veldig vanskelig. Det er kanskje det som lager begrensninger for en del andre selskaper, det er at de er eid av utenlandske eiere. Ikke misforstå meg, det har ikke vært dårlige eiere, men de har en langt lavere forståelse og vilje til å delta inn i det lokale utviklingsarbeidet» (Selskap C).

Selskap D vektlegger forankring hos klyngens styringsgruppe som en viktig suksessfaktor for å få satt CSR på agendaen.

«Da tenker jeg bevisstheten i styringsgruppen, hvor alle lederne sitter. At det er en del av deres dagsorden, og det er det i dag. Så forankring inn i den styringsgruppen» (Selskap D).

5.5 Oppsummering av funn

NCE RAUFOSS	
Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	
Tilnærming til CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Ivaretagelse av samfunnet - Spesielt fokus på ansvarlig utvikling i lokalsamfunn - Basert på historie og tradisjoner - Ivareta ansatte og sikre arbeidsplasser - Sikre gode rammebetingelser i industrien
Arbeid med CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle som en viktig samfunnsbygger - Ingen felles CSR-mål - Selvgående medlemsbedrifter - Flere aktiviteter med et CSR-element - Samarbeid med aktører utenfor klyngen
Kunnskapsdeling om CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Foregår mye kunnskaps- og kompetansedeling - Ingen kunnskapsdeling direkte knyttet til CSR - Felles fagmiljøer og samarbeidsprosjekter - Formell og uformell kunnskapsdeling
Klyngens påvirkning på bedriftens CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke endret CSR-tilnærming i stor grad - Bidratt til økt synlighet og bedre omdømme - Har fått satt problemstillinger enda høyere på dagsordenen - Bedre samarbeid med andre institusjoner - Bedre omdømme
Suksessfaktorer for CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Tillit - Støtte hos eksterne interessenter - Ikke direkte konkurrenter - God gjennomføringsevne og organisering - Engasjement og forankring i ledelsen

Tabell 9: Oppsummeringstabell NCE Raufoss

5.6 Analyse

I dette delkapittelet vil vi analysere funnene fra NCE Raufoss i tilknytning til hvert forskningsspørsmål og tilhørende underkategorier.

5.6.1 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

Tilnærming til CSR

Studien viste en konsensus blant informantene om at klyngen må bidra til at regionen og nærmiljøet blir et godt sted å være for både ansatte og samfunnet for øvrig (Freeman, 1984), og at klyngen har et CSR-fokus rettet mot ansvarlig utvikling av lokalsamfunnet. Videre forelå det en enighet om at klyngemedlemmene har et ansvar utover egen virksomhet.

Likevel tydeliggjorde studien at klyngen ikke har fastsatt noen felles CSR-mål eller staket ut en felles CSR-kurs. Videre avdekket studien ulike forståelser om hva det innebærer å være en samfunnsansvarlig aktør, og at klyngens medlemmer mener de er selvgående på CSR og derfor ikke trenger felles mål eller retningslinjer på et klyngenivå. Mange av klyngemedlemmenes CSR-aktiviteter er i stor grad knyttet til filantropi (Carroll, 1991).

At NCE Raufoss ikke ser behovet for en felles klyngetilnærming til CSR kan grunne i at flere av klyngens medlemmer fikk nytt eierskap på slutten av 1990-tallet, og dermed måtte forholde seg til nye krav og forventninger. Erfaringene de har tatt med seg fra denne omstillingen kan ha ført til en opplevelse av at de vil klare å møte de nye forventningene fra samfunnet på egenhånd. Videre er det verdt å diskutere om fraværet av behovet for en felles klyngetilnærming til CSR kan ses i sammenheng med at medlemsbedriftenes CSR-aktiviteter ikke er knyttet direkte til kjernevirksomheten. Filantropiske CSR-aktiviteter er ikke spesielt kompliserte. Så lenge hovedfokus er rettet mot filantropi er det mulig at medlemmene ikke vil oppleve arbeidet som utfordrende og dermed heller ikke se behovet for en felles klyngetilnærming til CSR.

Arbeid med CSR i klyngen

I NCE Raufoss fungerer administrasjonen som en motor, som vil si at administrasjonen setter i gang og initierer prosjekter basert på hva styringsgruppen har satt på agendaen. Vi er dermed av oppfatningen om at det er klyngeadministrasjonen og medlemsbedriftene som i samarbeid driver CSR-arbeidet videre, men når det kommer til gjennomføring av CSR-aktiviteter på klyngenivå er klyngeadministrasjonen den største pådriveren.

Selv om det er en konsensus i klyngen om å bidra positivt inn mot lokalsamfunnet, og det finnes aktiviteter på klyngenivå som alle klyngens medlemmer kan bidra inn mot og engasjere seg i, opplever vi ikke at NCE Raufoss har arbeidet med å implementere CSR på et klyngenivå. Gjennom undersøkelsen kom det frem at klyngens arbeid med CSR mer er et resultat av tradisjoner i klyngen, enn at klyngen aktivt har satt seg ned for å utvikle mål og arbeidsmetodikker som et verktøy i CSR-arbeidet. Videre kom det frem at samarbeid om CSR i klyngen ikke er et sentralt tema, da klyngemedlemmene er veldig selvgående på dette området.

Kunnskapsdeling i klyngen

Studien fant en stor grad av kunnskapsdeling mellom medlemsbedriftene i NCE.

Klyngen har gode fagmiljøer, samarbeidsprosjekter og arrangementer på klyngenivå. I tillegg befinner mange av klyngens medlemmer seg i nærheten av hverandre. Gjennom en lang fartstid i klyngen har selskapene god kjennskap til hverandre, og har gode uformelle relasjoner. Gjennom studien fant vi at det deles og skapes ny kunnskap som samsvarer med Arikans (2009) argumentasjon om at klyngemedlemskap kan bidra til at medlemsbedriftene oppnår ny kunnskap. I tillegg til at det deles mye kunnskap innad i klyngen fant vi at kunnskapsdeling med andre aktører utenfor klyngen var et sentralt moment i klyngens arbeid med å utvikle lokalsamfunnet.

Til tross for at klyngen har gode kanaler for kunnskapsdeling og generelt sett deler mye kunnskap, avdekket studien at det i liten grad utveksles kunnskap og erfaringer om CSR. Det kan være flere forklaringer på hvorfor CSR er et område klyngens selskaper ikke deler kunnskap om. For det første har ikke NCE Raufoss en klyngetilnærming til CSR og klyngen arbeider heller ikke mot noen felles CSR-mål. Når CSR ikke er et felles satsningsområde i klyngen er det kanskje ikke naturlig for medlemsbedriftene å dele den type kunnskap med hverandre. En annen forklaring kan være at medlemsbedriftene ikke ser nytten i å dele kompetanse om CSR, da klyngen i stor grad har et filantropisk syn på CSR og ikke knytter CSR-aktivitetene opp til sine kjerneområder. Å bidra med finansielle ressurser til ulike samarbeidsprosjekter krever heller ikke mye mer av selskapene enn midlene de bidrar med.

5.6.2 Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

I studien kommer det frem at klyngemedlemskapet ikke har endret CSR-tilnærmingen til medlemsbedriftene i stor grad. I hovedsak så arbeider fortsatt medlemmene med aktiviteter knyttet til filantropi. Det kan likevel tyde på at medlemskapet i klyngen i noen grad har endret hvilke fokusområder medlemsbedriftene bidrar inn mot gjennom sponsing og finansielle midler. Undersøkelsen viste blant annet at selskapene nå bidrar inn mot forsknings- og utdanningsinstitusjoner, noe som er nærmere tilknyttet virksomhetenes aktiviteter. I så måte vil en kunne si at medlemskapet har ført til at selskapene har gått fra eksplisitt ekspansiv CSR til eksplisitt kontraktiv CSR (Blindheim, 2015). Studien fant at klyngemedlemskapet har hatt en positiv påvirkning på selskapene ved at bedriftene får mulighet til å sette sin egen CSR-agenda høyere opp på dagsordenen ved bruk av klyngens styringsgruppe.

5.6.3 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

Tillit blir trukket frem som en viktig faktor for å lykkes med CSR. Her blir tillit til aktørene som driver klyngeprosjektene trukket frem som spesielt viktig. Videre trekkes det frem at klyngemedlemmene må kunne ha tillit til at prosjektansvarlige alltid handler i felleskapets beste. Tillit i et klynge-samarbeid kan i følge Niu (2010) forsterke vekst og utvikling. Det er rimelig å anta at det langvarige samarbeidet mellom selskapene i klyngen har ført til at det eksisterer en stor grad av tillitsbånd i NCE Raufoss (Nonaka, 1994). Videre blir fraværet av konkurranse mellom medlemmene trukket frem som et viktig aspekt for å lykkes i et klynge-samarbeid. Det er ikke unaturlig å tenke at fraværet av konkurranse kan bidra til større deling av kompetanse og erfaringer, som på sin side vil kunne øke tilliten enda mer. Det er i tråd med Nius (2010) antagelser om at når tillit først er etablert så vil sannsynligheten øke for at tilliten blir enda bedre over tid. Vi fant også at eksterne interessenters tillit til selskapene var en viktig faktor for å lykkes i CSR-arbeidet. Her kan det dras paralleller til Garriga og Melés (2004) argumentasjon om at virksomheter må ha aksept i samfunnet for å sikre videre eksistens og vekst.

Studien avdekket videre en konsensus om at forankring i ledelse, både på klynge- og bedriftsnivå har stor betydning for hvor vellykket klyngen er i sitt CSR-arbeidet. God gjennomføringsevne og organisering blir også trukket frem som viktig for at klyngen og selskapene skal lykkes med sitt CSR-arbeid. I tillegg blir det ansett som et fortrinn at administrasjonen i klyngen er adskilt fra driften til medlemsbedriftene.

6 NCE SE KONGSBERG

Kapittel 6 omhandler caset NCE SE Kongsberg. Først presenteres klynge- og selskapsprofiler samt data på forskningsspørsmål en, to og tre. Videre blir hovedfunn presentert i en tabell. Til slutt i kapittelet analyserer vi caset opp mot presentert teori.

6.1 Klynge- og selskapsprofiler

6.1.1 NCE Systems Engineering Kongsberg

NCE Systems Engineering Kongsberg ble opprettet i 2006. Formålet med klyngen er å bidra til at både Kongsberg og Norge utvikler seg som et av verdens mest attraktive steder for utvikling og industrialisering av avanserte høyteknologiske systemer. Klyngen består i dag av åtte partnerbedrifter, åtte øvrige partnere og 17 medlemsbedrifter⁵. Partnerbedriftene er store, verdensledende selskaper, som opererer i svært krevende bransjer. Det er disse bedriftene som klyngen er utviklet rundt. Medlemsbedriftene består hovedsakelig av underleverandører til klyngens partnere. Klyngen er ikke tilknyttet en spesifikk bransje eller industri. NCE Systems Engineering Kongsberg vil videre omtales som NCE SE Kongsberg. Klyngen har en administrasjon på åtte personer, og en styringsgruppe som består av ledere fra klyngens partnerbedrifter.

6.1.2 Selskap E

Selskap E er en av partnerbedriftene i NCE SE Kongsberg. Selskapet er en internasjonal teknologibedrift som utvikler og produserer avanserte produkter. Selskap E er en stor bedrift, med over 1500 ansatte. CSR er et viktig fokusområde i selskapet, og spesielt fokuseres det på miljø, antikorrupsjon, hvitvasking og menneskerettigheter. Selskapet har også en egen policy for bærekraftig utvikling. Samfunnsansvar er forankret hos selskapets eiere og det er klare retningslinjer for at selskapet skal ta ansvar ut over den kommersielle forretningen. På selskapets hjemmesider kommer det frem at virksomheten er opptatt av å ivareta miljøet for fremtidige generasjoner, blant annet gjennom å redusere sine fotavtrykk i størst mulig grad.

⁵ Hentet fra hjemmesiden til NCE SE Kongsberg: <http://www.nce-se.no>

6.1.3 Selskap F

Selskap F er en medlemsbedrift i NCE SE Kongsberg og har ca. 120 ansatte. Selskapet leverer ulike typer tjenester nasjonalt, og fokuserer på at det skal skape verdier gjennom menneskelige ressurser, tjenesteyting og produksjon. Selskapet vektlegger å ivareta personer knyttet til selskapets operasjonelle aktiviteter. Det har satt fokus på lokalmiljøet og har retningslinjer, mål og visjoner for CSR. Selskap F streber etter å forankre CSR i hele virksomheten. Selskapets eiere har et bevisst eierskap til samfunnsansvar. Eierne har blant annet pålagt selskapet å utvikle en eierskapsmelding som inkluderer fremtidig strategi, og hvordan selskapet skal opptre i omgivelsene. I tillegg har selskap F også kunder som er opptatt av at selskapet tar samfunnsansvar.

6.2 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

6.2.1 Tilnærming til CSR

NCE SE Kongsberg har ikke en felles definisjon på CSR. Det er likevel en enighet blant informantene om at begrepet omhandler mange aspekter. Selskap F legger hovedsakelig vekt på at det skal ta vare på sine ansatte, og at det som aktør skal være en berikelse for lokalsamfunnet. Selskap E og klyngeadministrasjon mener CSR inneholder aspekter som antikorrupsjon, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, hvitvasking og arbeid mot barnearbeid. Ansvar for bærekraftig utvikling blir også nevnt som en del av begrepet. På bedriftsnivå legger informantene vekt på at det er viktig at CSR blir implementert i alle ledd av virksomheten.

Klyngeadministrasjonen informerer om at klyngen bruker enkelte partnerbedrifter som læremestere på CSR, som følge av at de ofte er forgjengere på området. Klyngen leter kontinuerlig etter synergimuligheter som kan gjøre klyngen og medlemmene mer konkurransedyktige. CSR er et element i det strategiske arbeidet i klyngen, og på mange områder jobbes det tematisk ved at klyngen kartlegger “beste praksis” blant de ulike bedriftsmedlemmene.

«Vi har jo vår visjon om at vi skal videreutvikle Kongsberg til en av verdens mest attraktive klynger for utvikling og industrialisering av sikkerhetskritiske systemer. I det ligger det at CSR og andre relaterte ting er veldig viktige» (Klyngeadministrasjon).

Partnerbedriftene i NCE SE Kongsberg har store programmer og opererer i bransjer hvor CSR er spesielt viktig. Klyngeadministrasjonen sier at selskapene som arbeider i olje- og forsvarsindustrien er spesielt utsatt for korrupsjon og liknende CSR-utfordringer. Dermed er CSR-fokuset veldig stort i klyngens partnerbedrifter, og noe det jobbes aktivt med i virksomhetene.

«I klyngen har vi en spesielt god partnerbedrift, og jeg tar vel ikke hardt i om jeg sier at de antageligvis er flaggskipet i Norge når det gjelder arbeid med CSR. De er i hvert fall på pallen i NM når det gjelder arbeid med CSR» (Klyngeadministrasjon).

6.2.2 Arbeid med CSR i klyngen

NCE SE Kongsberg har ingen felles CSR-mål, men klyngen arbeider blant annet med å sørge for at underleverandørene følger krav som blir satt av partnerbedriftene. CSR er også et element i medlemsbedriftenes opprettholdelse av konkurransekraft. For å øke kompetansen hos klyngens medlemmer, både når det gjelder CSR og andre områder, bidrar klyngeadministrasjonen blant annet med å sette i gang arrangementer.

«Vi er i gang med å kjøre ut en del arrangementer i tiden fremover rundt disse nye teknologiene som kommer for fullt, og hva som kan bli konsekvensene av dette. Bygge opp kunnskap rundt slike ting. Vi kan fort bli spilt ut over sidelinjen om vi ikke er våkne på disse områdene også» (Klyngeadministrasjon).

I følge informantene har partnerbedriftene strenge CSR-krav som de må følge. Det medfører at deres underleverandører blir pålagt å følge samme reglement. I følge selskap E, stiller det krav til underleverandører om at de skal produsere og levere produkter som både tilfredsstillende til kvaliteten og CSR. Klyngen har ikke felles CSR-arbeid, men setter opp arrangementer på bakgrunn av hva partnerbedriftene har behov for. I den forbindelse gjennomførte klyngen, i samarbeid med en av partnerbedriftene og Innovasjon Norge, et program for underleverandørene. Formålet med programmet var å forbedre og utvikle underleverandørene, slik at de blant annet kunne leve opp til kundenes CSR-krav. For å øke leverandørenes bevissthet og kompetanse om CSR, gikk prosessen over et halvt år, med dagssamlinger og hjemmearbeid.

«Det er mye som kan skje bare ved at man er ubevisst. Det trenger ikke være en bevisst handling som fører til at du havner i ulykka, og det er sånne ting som ble tatt opp i det programmet» (Klyngeadministrasjon).

Etter samlingene måtte underleverandørene evaluere sin egen bedrift og lage en handlingsplan på CSR. Selskap F var deltaker i programmet og gjorde hjemmelekse i egen administrasjon, slik at hele selskapet ble involvert i CSR-planen. I ettertid gjennomførte klyngen kontroller på at underleverandørene gjorde det de hadde forpliktet seg til. Klyngeadministrasjonen tror at leverandørprogrammet er et av de beste systemene som eksisterer i Norge, og sier at det var et meget vellykket prosjekt i klyngen. I følge selskap E, handler programmet om å skape forståelse for hva CSR betyr for den individuelle bedrift.

«Det er noe med holdningsskapende arbeid, hvor man får forståelse. Så må man «skru» det til den bedriften man er i. Er du en liten bedrift, så skal du ikke ha kjempestort program for dette, du skal ha det som passer bedriften din. Men da må du også vite noe om det, om hvordan det fungerer» (Selskap E).

Klyngen adresserer ulike CSR-utfordringer i fellesskap, men til tross for dette har ikke klyngen satt i gang samarbeid om CSR-aktiviteter. Unntaket er det overnevnte leverandørutviklingsprogrammet. Klyngeadministrasjonen forteller oss at partnerbedriftene i klyngen stort sett har utenlandske eiere, med egne nedfelte regler, etiske retningslinjer og CSR-strategier. I tillegg har medlemsbedriftene ofte egne CSR-aktiviteter. Som et resultat av utviklingsprogrammet, ble det stilt spørsmål omkring hvorfor det ikke foreligger et samarbeid om CSR i klyngen. Selskap E etterlyste blant annet at medlemsbedriftene skulle gå sammen og lage et felles rammeverk rundt CSR. Et felles rammeverk vil kunne forenkle arbeidet med CSR, og medlemsbedriftene vil kunne ha noe å se til i ulike situasjoner.

«Så et samarbeid på området tror jeg kunne vært veldig lurt. Men da må man være på samme sted» (Selskap E).

6.2.3 Kunnskapsdeling i klyngen

I følge klyngeadministrasjonen gjennomføres det ofte prosjekter som omhandler kompetansedeling. Samarbeidet går gjerne på tvers av bedriftene, slik at klyngen kan utnytte

det beste fra ulike bransjer og lage en ny plattform. Ved bruk av en felles plattform kan klyngemedlemmene dra nytte av hverandres beste praksiser, også innenfor CSR.

«Så når vi har en plattform med utgangspunkt i en av partnerbedriftene, så tar vi og etterfyller med hva vi tror er kunnskapsfronten rundt omkring i verden, og eventuelt legger til egen forskning, og da kommer vi frem til en ny plattform som bedriftene tar med seg og implementerer hos seg» (Klyngeadministrasjon).

Klyngens medlemmer har et ønske om å bli best mulig innenfor kompetanse og arbeidsmetodikk. Dette kan de blant annet oppnå gjennom å lære av hverandre i klyngen. Selskap F sier at det har vært mye kunnskapsoverføring om blant annet CSR i klyngen, ved at selskapet har fått se hva andre medlemmer har gjort og sammenlignet det med egen praksis.

«I en klynge, så handler det jo veldig mye om dette med kunnskapsdelingen og hvordan man kan se at noen har noe mer kompetanse på et felt, som andre kan dra nytte av. Og så kan man da holde foredrag for hverandre og [...] finne kompetanse i hverandres nettverk. Og det er bare interessant synes jeg, dette med å dele» (Selskap F).

Selskap F sier at klyngesamarbeidet også har vært positivt i forhold til å ha noen å rådføre seg med. Videre forteller informanten at det knyttes relasjoner mellom bedriftene i klyngen, som de senere kan dra nytte av. Selskap F sier det har vært en fordel å se hva de andre i klyngen har gjort på CSR-området, for så å kunne bruke det som en referanse.

«Det er alltid sunt å ha noe å vise til, at jeg kan vise til at i den klyngen så gjør de det sånn. Ikke bare min referanse men andres referanser, som er gjeldene på lik linje med våre» (Selskap F).

6.3 Hvordan påvirkes bedriftenes CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

Informanten i selskap E forteller oss at deres CSR-arbeid ikke har blitt påvirket av klyngemedlemskapet da selskapet ikke samarbeider med klyngen om denne tematikken. Selskapet har likevel delt sin kompetanse på feltet med andre medlemmer, da de er kommet langt på vei med sitt CSR-arbeid. Selskap F, som er mindre bedrift, sier at klyngemedlemskapet har påvirket deres interne CSR-arbeid. Gjennom klyngemedlemskapet

har selskap F blitt mer bevisst på hvor viktig det er at hele deres verdikjede er opptatt av CSR, leverandører så vel som kunder. Selskapet gjør kvalitetskontroller for å sikre at det etiske grunnlaget hos deres underleverandører samsvarer med selskapets verdier og normer. Videre har selskap F satt fokus på å fortelle sine kunder at de gjennom kjøp av deres produkter og tjenester, selv tar et samfunnsansvar.

«Og når det gjelder produksjonene våre, så har vi blitt veldig fokusert på at vi skal være gode, ærlige, redelige og ha etiske retningslinjer som vi følger, men det skal også de som vil være en del av leveransen som vi skal levere» (Selskap F).

6.4 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

Informantene fremhever ulike suksessfaktorer som de mener er kritiske for å jobbe med CSR i en klynge. I følge klyngeadministrasjonen må det først og fremst være et fokus hos toppledelsen i de ulike medlemsbedriftene. For at CSR skal være et kontinuerlig element i alt bedriftene gjør, må det være en del av ledelsesfilosofien og bedriftskulturen. Videre trekker informanten frem at ingen i klyngen er direkte konkurrenter. Vedkommende mener det kan være en fordel for samarbeid generelt, selv om det kanskje ikke gir direkte effekter på arbeidet med CSR.

«Dette er ikke noe som man gjør av og til, dette er noe man gjør i den daglige operasjonen. Nå som mange bedrifter sliter, så kan det jo være menneskelig å kutte noen hjørner kanskje [...]. Jeg tror trange tider gir en risiko for at de som ikke er profesjonelle kan kutte en del hjørner» (Klyngeadministrasjonen).

Selskap E legger vekt på forståelse for CSR i egen bedrift som et sentralt moment. Det må foreligge kunnskap om hva CSR betyr for egen bedrift, noe som ofte krever en god del arbeid. I tillegg sier informanten at virksomheter må forstå at CSR ikke bare handler om filantropi og støtte til lokalmiljø. Det handler om hvordan bedriften skal tjene penger og samtidig gjøre det på en ansvarlig måte.

«En suksessfaktor i dag er faktisk at, ja, vi oppfører oss ordentlig. Vi vil ha bra forhold i leverandørkjeden vår. Vi vil også tjene penger, men vi vil at det vi gjør skal gjøres på en måte som er god, også for fremtiden» (Selskap E).

Selskap F trekker frem fortrolighet og åpenhet som viktige momenter i en klynge med gjensidige delingsforhold. I klynger som består av bedrifter i ulike deler av verdikjeden, kan CSR være en fellesnevner for ulike referanser, uavhengig om forretningsområdet er mennesker eller produksjon.

«CSR kan være en fellesnevner, et lim som binder klyngen sammen uavhengig av fag, leverandør, oppdragsgiver [...]. Så jeg tror på en måte at fellesnevneren kan være en god, kritisk suksessfaktor i forhold til CSR» (Selskap F).

6.5 Oppsummering av funn

NCE SE KONGSBERG	
Hvordan forholder klyngen seg til CSR?	
Tilnærming til CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke en felles CSR-tilnærming - Stort fokus på CSR i partnerbedriftene - Bruker beste praksis fra enkelte partnerbedrifter - Leter etter synergimuligheter som kan gjøre medlemmene mer konkurransedyktige - CSR som et strategisk element
Arbeid med CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen felles CSR-mål - Bruker gode partnerbedrifter som læremestere - Aktiviteter og arrangementer på bakgrunn av behov - Arbeid med å utvikle medlemsbedriftene - Adresserer CSR-utfordringer i fellesskap, men ikke satt i gang et systematisk samarbeid rundt CSR - Selvgående partnerbedrifter - Medlemsbedrifter har individuelle CSR-aktiviteter
Kunnskapsdeling om CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnskapsdeling på et generelt nivå - Tilrettelagt for at medlemmene kan dra nytte av hverandres kompetanse og praksis - Formell og uformell kunnskapsdeling - Medlemmene kan rådføre seg med hverandre
Klyngens påvirkning på bedriftens CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Ulike erfaringer på bedriftsnivå - Partnerbedrift upåvirket av klyngemedlemskapet - Medlemsbedrift mer fokusert på CSR i alle ledd i verdikjeden - Medlemsbedrifter stiller strengere krav til sine underleverandører
Suksessfaktorer for CSR i klyngen	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus fra toppledelse - CSR må være en del av ledelsesfilosofien og bedriftskulturen for å være kontinuerlig - Forståelse for og kunnskap om CSR - Integrert i hele bedriften - Fortrolighet og åpenhet i klyngen - CSR som en fellesnevner i klyngen

Tabell 10: Oppsummering NCE SE Kongsberg

6.6 Analyse

I dette delkapittelet vil vi analysere funnene fra NCE SE Kongsberg i tilknytning til hvert forskningsspørsmål og tilhørende underkategorier.

6.6.1 Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

Tilnærming til CSR

På klyngenivå opererer ikke NCE SE Kongsberg med felles CSR-mål, men er opptatt av å fokusere på alle delene av den triple bunnlinjen. I tillegg er det et mål at arbeidet med CSR på klyngenivå skal føre til konkurransefortrinn for klyngemedlemmene. Klyngemedlemmene i studien er opptatt av å knytte CSR til sine kjerneaktiviteter, og kan dermed sies å ha en strategisk tilnærming til CSR. Det er i samsvar med anbefalingen fra Porter og Kramer (2006), om at virksomheter bør integrere CSR i sine kjerneaktiviteter, for å oppnå størst innvirkning på samfunnet og høste de største fordelene.

Videre fant studien at klyngemedlemmene inkluderer ulike aspekter i CSR. En årsak til dette kan være at klyngen ikke opererer med en felles definisjon. Likevel er nok den mest naturlige forklaringen at klyngemedlemmene har ulike typer medlemskap, og står ovenfor forskjellige utfordringer. Partnerbedriften i undersøkelsen er opptatt av globale problemstillinger, som kan være en naturlig konsekvens av at Partnerbedriftene i NCE SE Kongsberg er globale aktører. Det er rimelig å anta at disse bedriftene prøver å ta både et globalt og lokalt ansvar, i tråd med «global business citizenship» (Huemer, 2010). Medlemsbedriftene i klyngen består hovedsakelig av underleverandører til partnerbedriftene og er av mindre størrelse. Medlemsbedriften i undersøkelsen mener at ansvarlig drift for ansatte og lokalsamfunn er noe av det viktigste som omfattes av CSR. Det tyder på at disse bedriftene har andre problemstillinger, som innebærer et mer lokalt CSR-fokus.

Arbeid med CSR i klyngen

Gjennom undersøkelsene i NCE SE Kongsberg kom det frem at det samarbeides lite om CSR på klyngenivå. Med unntak av utviklingsprogrammet kunne ikke informantene komme med eksempler på hvordan de samarbeidet om CSR eller utvekslet kunnskap og erfaringer om tematikken. Av den grunn er det ingen naturlige drivere av CSR-arbeidet på klyngenivå, men de enkelte selskapene arbeider mye med CSR på egenhånd, og er flinke til å drive dette arbeidet fremover. Klyngeadministrasjonen benytter dog flinke partnerbedrifter som læremestere i CSR, og i så måte vil det kunne være mulig å si at noen av partnerbedriftene også driver CSR-arbeidet på klyngenivå.

I NCE SE Kongsberg er CSR et viktig element i arbeidet på både klynge- og bedriftsnivå, men vi fant ikke grunnlag for å si at NCE SE Kongsberg har implementert CSR i klyngen.

Med få unntak kjører ikke klyngen felles prosjekter eller samarbeider rundt CSR. De har heller ikke definert felles mål for klyngen, men ser likevel på CSR som et element i klyngens arbeid med å gjøre medlemmene mer konkurransedyktige. På mange måter kan det tyde på at klyngen står litt i «limbo»; den ser viktigheten av at medlemmene arbeider med og fokuserer på CSR, har gode forutsetninger for å arbeide med CSR på klyngenivå, men har til nå ikke evnet å profesjonalisere samarbeid og kunnskapsdeling rundt tematikken.

Kunnskapsdeling i klyngen

I følge Connell et al. (2014) må kunnskap flyte mellom individer, grupper og bedrifter dersom kunnskapen skal kunne benyttes effektivt. I NCE SE Kongsberg fant vi at det foreligger en stor grad av villighet til å dele kunnskap og kompetanse om CSR, både blant partnerbedriftene og medlemsbedriftene. Likevel er det i liten grad formalisert samarbeid eller plattformer for kunnskapsdeling om CSR. I de tilfellene det kjøres felles prosjekter er det partnerbedriftene som deler mye av sin kunnskap og CSR-praksis med medlemsbedriftene. Undersøkelsene tydet på at partnerbedriftene på sin side ikke oppnår særlig mye ny kunnskap om CSR som en følge av disse prosjektene. Det kan ha en årsak i at partnerbedriftene innehar rollen som læremestre i klyngen, men kan også være et resultat av at partnerbedriftene ligger langt fremme i sitt CSR-arbeid. Disse antagelsene kan underbygges ved at medlemsbedriften i undersøkelsen opplevde prosjektene som svært givende når det kom til ny kunnskap og bevisstgjørelse rundt CSR.

6.6.2 Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

Det kom tydelig frem at selskapene i NCE SE Kongsberg hadde veldig forskjellige opplevelser av hvordan klyngemedlemskapet hadde påvirket deres arbeid med CSR. Selskap E har ikke blitt påvirket av klyngemedlemskapet i sitt CSR-arbeid. Det er naturlig å tenke at det er på grunn av at selskapet er en partnerbedrift, som i følge klyngeadministrasjonen blir brukt som læremester i CSR. Det er mer naturlig at det er medlemsbedriftene som har blitt påvirket av klyngemedlemskapet. Selskap F sier blant annet at klyngemedlemskapet har påvirket selskapets CSR-arbeid. Gjennom leverandørutviklingsprogrammet viste studien at medlemsbedriftene kunne tilegne seg ny kunnskap (Arikan, 2009) om CSR og bli mer bevisst på hvor viktig det er at hele verdikjeden er opptatt av CSR, leverandører så vel som kunder. Det samsvarer med Høivik og Shankar (2011), om at små og mellomstore bedrifter kan få økt etisk bevissthet, samt økt kompetanse gjennom taus og uttalt kunnskapsdeling i klyngen.

6.6.3 Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

For å lykkes med CSR i en klynge viser studien at klyngemedlemmene må ha forankring for arbeidet i sin respektive ledelse. Dersom et selskap ønsker å ha CSR som en vedvarende del av driften, må CSR være integrert i ledelsesfilosofien og bedriftskulturen. Så lenge det er en del av ryggmargen vil ikke selskaper bli fristet til å kutte hjørner i dårligere tider. Det kan være en årsak til at klyngen gjennomfører programmer for medlemsbedriftene og har et fokus på å hjelpe dem med å implementere CSR i egen bedrift.

Studien identifiserte videre at det må foreligge forståelse for CSR og hva det innebærer for det enkelte selskap dersom en klynge skal lykkes med CSR-arbeidet. Før virksomheter kan integrere CSR, må det i følge Porter og Kramer (2006) først være en forståelse for den gjensidige avhengige relasjonen mellom bedrift og samfunn. Dette får vi støtte for i studiens funn, som viser at virksomhetene i en klynge må forstå at CSR ikke omhandler det Carroll (1991) definerer som filantropi, men om å tjene penger på en ansvarlig måte. Det kan innebære at selskaper må ta hensyn til både det økonomiske, det juridiske og det etiske ansvaret i CSR-pyramiden (Carroll, 1991).

Videre trekkes fortrolighet og åpenhet frem som viktige suksesskriterier for CSR-arbeid i en klynge. Det er rimelig å anta at det må foreligge tillit blant klyngens medlemmer, for at de skal kunne dele kunnskaper og samarbeide om CSR. Det er i tråd med Nonaka (1994), om at kunnskapsdeling ofte er fasilitert av tillitsbånd og gjensidighet, som utvikles gjennom å være en deltaker i et delingsmiljø.

7 ANALYSE OG DISKUSJON

I kapittel 7 vil vi sammenligne casene i en «cross-case»-analyse og diskutere funnene opp mot presentert teori. Hvert forskningsspørsmål blir analysert og diskutert, og vi adresserer likheter og forskjeller mellom casene. Vi avslutter kapittelet med å redegjøre for hovedfunn i tilknytning til vår forskningsmodell.

7.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder klyngen seg til CSR?

7.1.1 Tilnærming til CSR

Det er en konsensus blant alle klyngene at bedrifter har et ansvar utover egen virksomhet. Alle klyngene har satt fokus på CSR og ønsker å inkludere alle tre delene av den triple bunnlinjen i sine aktiviteter for å sikre bærekraftig utvikling (FN, 2016b).

Selv om CSR er et sentralt aspekt i alle klyngene fokuserer de på ulike områder innenfor CSR, og arbeider med disse områdene på forskjellige måter og i forskjellig grad. NCE Eyde har en helhetlig tilnærming til CSR, og bærekraft skal være et element i alle aktivitetene klyngens medlemmer utøver. NCE Raufoss har en mer filantropisk tilnærming til CSR, hvor hovedfokus er på ansvarlig utvikling lokalsamfunn og regionen. NCE SE Kongsberg har ikke et felles CSR-fokus, men er opptatt av at medlemmenes CSR-arbeid skal være tett knyttet opp til kjernevirksomheten. Klyngen arbeider for at CSR skal være et konkurransefortrinn.

Porter og Kramer (2006) anbefaler virksomheter å integrere CSR i sine kjerneaktiviteter, da virksomhetene på den måten vil oppnå størst innvirkning på samfunnet, og høste de største fordelene. Vi fant støtte for at to av tre klynger, NCE Eyde og NCE SE Kongsberg, fokuserer på CSR som er tett knyttet til den delen av medlemmenes kjernevirksomhet hvor de har størst utfordringer og hvor det er størst risiko. I NCE Eyde driver medlemmene innenfor prosessindustrien som kjennetegnes av høye CO₂-utslipp og store miljøutfordringer. CSR-fokuset i klyngen har derfor vært knyttet til hvordan medlemmene kan løse disse utfordringene i fellesskap og jobbe mot en bærekraftig utvikling. I NCE SE Kongsberg kom det tydelig frem at klyngen var opptatt av at CSR skulle være tilpasset den enkelte bedrift, ut i fra hva slags type virksomhet det er snakk om. At NCE Raufoss har en mer filantropisk tilnærming til CSR kan ha sammenheng med tradisjoner og historien til medlemsbedriftene.

Mange av klyngens medlemmer var tidligere en del av Raufoss ASA, som var en viktig bidragsyter i samfunnet før det ble splittet opp og solgt på slutten av 90-tallet. NCE Raufoss har adoptert den rollen som Raufoss ASA en gang hadde, som igjen kan ha medført at klyngen så det naturlig å ta ansvar lokalt.

7.1.2 Arbeid med CSR i klyngen

I to av klyngene, NCE Eyde og NCE Raufoss, viser resultatene at det er en kombinasjon av bedriftene og klyngeadministrasjonen som driver CSR-arbeidet i klyngen. I NCE SE Kongsberg er det ingen naturlig drivere av CSR på klyngenivå, men heller medlemsbedriftene som driver sitt eget CSR-arbeid. At CSR-arbeidet drives i fellesskap i de to førstnevnte klyngene, kan ha sammenheng med at disse klyngene også har et felles CSR-fokus på klynge- og bedriftsnivå. I NCE SE Kongsberg foreligger det derimot ikke et felles CSR-fokus i klyngen. I tillegg ser vi at det kan ha en sammenheng med hvorvidt det eksisterer et aktivt samarbeid om CSR på klyngenivå.

Det ble avdekket at det forelå et samarbeid om CSR i NCE Eyde og NCE Raufoss. Måten det samarbeides på er likevel forskjellig i de to klyngene. I NCE Eyde samarbeides det aktivt om CSR-aktiviteter hovedsakelig tilknyttet medlemmenes virksomhet. Som følge av klyngens visjon, har alle prosjekter og aktiviteter et CSR-element i seg. Klyngen har flere samarbeidsprosjekter som handler om hvordan medlemsbedriftene kan bli mer bærekraftige. I NCE Eyde finner vi støtte for at en felles CSR-agenda på klyngenivå kan fungere som en innovasjonsdriver (Høivik & Shankar, 2011). Klyngen samarbeider om å tenke nytt og hvordan medlemsbedriftene skal kunne omstilles til en mer bærekraftig utvikling. Det er blant annet prosjekter gående på hvordan medlemmene kan utnytte hverandre avfall, som er starten på en sirkulær økonomi. I NCE Raufoss samarbeides det om CSR-aktiviteter som hovedsakelig omhandler lokalmiljøet. Aktivitetene samsvarer med hva Carroll (1991) kaller filantropi. Klyngen er involvert i et bredt spekter av tiltak og initiativer i lokalsamfunnet, som oppstart av gründerbedrifter, samarbeid med utdanningsinstitusjoner og opprettelsen av en internasjonal skole. Det kan være et naturlig resultat av at klyngen har påtatt seg rollen som samfunnsbygger.

NCE SE Kongsberg skiller seg fra både NCE Eyde og NCE Raufoss ved at det ikke foreligger et pågående samarbeid om CSR på klyngenivå. NCE SE Kongsberg bruker en annen

tilnærming ved å benytte partnerbedrifter som er gode på CSR, som læremestre og til utviklingen av beste praksis. Det kan være flere årsaker til at ikke NCE SE Kongsberg har pågående samarbeidsprosjekter på CSR. I motsetning til de andre klyngene i studien, består NCE SE Kongsberg av medlemmer som opererer i veldig ulike bransjer. Det kan dermed tenkes at et felles samarbeid om CSR kan være utfordrende. Det er kun partnerbedrifter som sitter i klyngens styringsgruppe. Dersom disse bedriftene ikke ser et behov for samarbeid om CSR vil det heller ikke bli adressert på klyngenivå.

Resultatene tyder på at det kun er NCE Eyde som har implementert CSR på klyngenivå. Klyngen har systematisk utarbeidet felles CSR-mål, visjon og arbeidsmetodikker. Vi finner støtte for å si at NCE Eyde har hva Battaglia et al. (2010) definerer som en klyngetilnærming til CSR. I hverken NCE Raufoss eller NCE SE Kongsberg fant vi at det forelå en slik klyngetilnærming, basert på at disse klyngene ikke har felles CSR-mål eller implementert CSR på et klyngenivå. Det kan være flere grunner til at klyngene ikke har implementert en klyngetilnærming til CSR. En mulig årsak kan være at begge klynger ble opprettet for 10 år siden. På den tiden kan det være at CSR ikke var et lite aktuelt tema. Det var for eksempel ikke før i 2009 at myndighetene presenterte Stortingsmelding nr. 10, som presenterer tydelige forventninger til virksomheter. En annen mulighet kan være at medlemmene er selvgående på CSR og ikke ser gevinsten av å implementere det på klyngenivå. Et motargument til det sistnevnte ser vi tydelig i NCE Eyde. På klynges hjemmesider ser vi at NCE Eyde i dag blir sett på som en forgjenger for det grønne skiftet⁶. Utad har klyngen fått stor publisitet og økt forhandlingsmakt i møte med myndighetene.

7.1.3 Kunnskapsdeling i klyngen

I samtlige klynger fant vi at det forelå gode kanaler for generell kunnskapsdeling, ved at det var tilrettelagt for både formell og uformell kunnskapsdeling. På klyngenivå har NCE Eyde opprettet kompetansegrupper innenfor ulike områder. Kompetansegruppene baserer seg på frivillig deltagelse, hvor medlemmene i gruppene møtes for å diskutere ulike problemstillinger. NCE Raufoss har en lignende organisering, og har opprettet felles fagmiljøer for medlemmer som bruker samme type materialer. Videre gjennomfører alle klyngene flere samarbeidsprosjekter og arrangementer for klyngemedlemmene. I tillegg var tilstedeværelsen av uformell kunnskapsdeling en fellesnevner i alle klyngene. Gjennom blant

⁶ Hentet fra NCE Eyde sine hjemmesider: <http://www.eydecluster.com>

annet klyngemedlemskapet har medlemmene blitt godt kjent med hverandre og utviklet gode relasjoner. Det kan tyde på at det er utviklet tillit mellom medlemmene i klyngene, som i følge Connell et al. (2014) er en betydningsfull forutsetning for å fremme kunnskapsutveksling mellom virksomheter.

Selv om alle klyngene i noen grad har samarbeidet om CSR, er det kun i NCE Eyde vi finner grunnlag for å si at det foregår en systematisk utveksling av kunnskap og erfaringer om CSR blant medlemmene. I NCE Eyde har det siden CSR ble satt på klyngenivåets agenda blitt samarbeidet om CSR i stor grad. Det kan tyde på at dette samarbeidet har ført til at deling av CSR-kunnskap faller naturlig for medlemmene, og bidratt til at klyngen har opparbeidet en sterk gjensidig delingskultur. At det i NCE Raufoss ikke utveksles kunnskaper om CSR på klyngenivå kan ha sammenheng med klynges fokus på filantropiske CSR-aktiviteter. Denne tilnærmingen til CSR er ikke spesielt utfordrende, og krever sjeldent mye mer enn tilgjengelige finansielle midler. Det kan derfor være at klyngen ikke ser behovet for å tilegne seg nye kunnskap rundt denne tematikken. Heller ikke i NCE SE Kongsberg fant vi at det forelå en stor grad av kunnskapsdeling rundt CSR. Den kunnskapsdelingen som ble identifisert er mer å kategorisere som en enveis kunnskapsoverføring fra partnerbedrifter kategorisert som forgjengere på CSR via beste praksis. At det ellers foreligger lite gjensidig kunnskapsdeling om CSR kan ha sin forklaring i at det generelt sett foreligger lite samarbeid rundt CSR i klyngen.

Connell et al. (2014) sier at et klyngesamarbeid kan være en viktig faktor for taus kunnskapsoverføring. Uavhengig av om klyngene bevisst deler kunnskap om CSR, finner vi grunnlag for antagelsen om at det finner sted taus kunnskapsoverføring innenfor klyngene. I NCE Eyde har medlemmene gode muligheter for å observere hverandres praksiser og arbeidsmetoder gjennom flere bedriftsbesøk og deltagelse på workshops og i kompetansegrupper. I NCE Raufoss er flere av medlemmene lokalisert innenfor samme industripark og har mye kontakt seg i mellom. I tillegg har klyngen flere samarbeid om CSR i lokalsamfunnet. Dermed kan det tenkes at det foregår taus kunnskapsoverføring om CSR mellom medlemsbedriftene i NCE Raufoss.

For å oppsummere forskningsspørsmål én, om hvordan klyngene forholder seg til CSR, har vi laget en tabell over sentrale funn.

	NCE Eyde	NCE Raufoss	NCE SE Kongsberg
Tilnærming til CSR			
Felles CSR-fokus på klyngenivå	X	X	
Strategisk CSR	X		X
Arbeid med CSR i klyngen			
Drivere av CSR	Både bedrifter og klyngeadministrasjon	Både bedrifter og klyngeadministrasjon	Bedrifter
Felles CSR-mål	X		
Samarbeid om CSR	X	X	
Klyngetilnærming til CSR	X		
Kunnskapsdeling i klyngen			
Formell og uformell kunnskapsdeling	X	X	X
Kunnskapsdeling om CSR	X		

Tabell 11: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 1

7.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes den enkelte bedrifts CSR-arbeid av klyngemedlemskapet?

Gjennom studiens undersøkelser fant vi at klyngemedlemskapet hadde påvirket selskapene i ulik grad. I NCE Eyde har medlemmene fått et mer helhetlig fokus på CSR, større kunnskap om CSR, økt etisk bevissthet og økt motivasjon for CSR. Vi mener derfor at det er grunnlag å si at medlemmene har blitt påvirket av medlemskapet. I NCE Raufoss har ikke klyngesamarbeidet påvirket bedriftenes CSR-arbeid i like stor utstrekning, men resultatene tyder på at selskapene nå har rettet sine filantropiske aktiviteter mer mot prosjekter og aktiviteter som gagnar medlemsbedriftene i større grad enn tidligere. Av den grunn kan det tenkes at selskapene har fått mer kunnskap om CSR som følge av medlemskapet. I tillegg har klyngemedlemskapet ført til at selskapene i NCE Raufoss har fått satt problemstillinger knyttet til CSR enda høyere opp på dagsordenen, ved å adressere det i styringsgruppen. I NCE SE Kongsberg fant vi at medlemsbedriftene er de som har størst sannsynlighet for å bli påvirket av klyngemedlemskapet. I følge Høivik og Shankar (2011) har spesielt små og mellomstore bedrifter ressursutfordringer knyttet til å implementere CSR. Det er naturlig å anta at partnerbedriftene i NCE SE Kongsberg ikke mangler ressurser da de er store og globale selskaper. Medlemsbedriftene er derimot i hovedsak små og mellomstore. Det kan

tenkes at disse bedriftene får større nytte av et klyngemedlemskap, med tanke på at disse bedriftene kanskje har mangel på ressurser. Vi så en tendens til at enkelte klyngeprogram kan ha medført at medlemsbedriftene har fått økt kunnskap om CSR, økt etisk bevissthet og et mer helhetlig CSR-fokus med tanke på CSR i hele verdikjeden. Det er derimot viktig å legge til at klyngen har eksistert i ti år og at det kan være andre faktorer enn klyngen som har påvirket medlemsbedriftene i NCE SE Kongsberg. I følge Høivik og Shankar (2011) kan en klyngetilnærming til CSR bidra til at bedriftene får større etisk bevissthet, samt økt kompetanse gjennom taus og uttalt kunnskapsdeling i klyngen. Selv om det kun er NCE Eyde som kan sies å ha en klyngetilnærming til CSR, tyder resultatene på at selskaper i samtlige klynger har fått større CSR-kompetanse som følge av klyngemedlemskap. Den største påvirkningen ser vi likevel i NCE Eyde.

Det er en naturlig tanke at selskapene i NCE Eyde har blitt påvirket i stor grad som følge av klyngens felles CSR-tilnærming og det systematiske arbeidet som har blitt gjort for å implementere CSR på både klynge- og bedriftsnivå. At klyngen har utviklet arbeidsmetodikker for å tilpasse klyngens felles visjon til den enkelte medlemsbedrift, kan ha bidratt til at medlemmene har fått et større eierforhold til visjonen samt mer konkrete mål å arbeide mot på bedriftsnivå. Den samme tendensen ser vi i NCE SE Kongsberg gjennom leverandørutviklingsprogrammet. Som følge av at klyngen har gjennomført et program på klyngenivå, har det bidratt til medlemsbedriftenes CSR-arbeid.

For å oppsummere forskningsspørsmål to, om hvordan den enkelte bedrifts CSR-arbeid påvirkes av klyngemedlemskapet, har vi laget en tabell over sentrale funn.

	NCE Eyde	NCE Raufoss	NCE SE Kongsberg
Økt CSR-fokus	X		X
Større CSR-kunnskap	X	X	X
Økt etisk bevissthet	X		X
Økt motivasjon	X		
CSR høyere på dagsordenen		X	

Tabell 12: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 2

7.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke suksessfaktorer trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen?

Blant informantene trekker både bedrift A, B, C og D samt administrasjonen i NCE Eyde og NCE SE Kongsberg frem forankring i ledelsen som en viktig faktor dersom en skal lykkes i arbeidet med CSR, på både bedrifts- og klynge nivå. Selv om denne faktoren er den som ble trukket frem av flest informanter, var det kun i NCE Eyde at det forelå en konsensus blant alle informantene. Det kan ha sammenheng med at det kun var i denne klyngen vi fant grunnlag for en klyngetilnærming til CSR (Battaglia et al., 2010). Videre er CSR-fokuset i klyngen tett knyttet til viktige deler av medlemmenes drift, og om hvorvidt CSR-tiltakene er vellykkede vil dermed kunne få store konsekvenser for virksomhetene. At denne konsensusen er fraværende i de andre klyngene kan grunne i at klyngene, til tross for et stort CSR fokus, ikke har mobilisert interne samarbeid om CSR på tvers av alle medlemsbedriftene og at det dermed ikke blir like viktig at alle drar lasset. Videre er det verdt å diskutere om fraværet av dette aspektet i klyngeadministrasjonen i NCE Raufoss kan skyldes deres tidvis filantropiske holdning, hvor viktigheten av at CSR også skal være lønnsomt for virksomhetene ikke er et like sentralt tema (Carroll, 1991). Det kan argumenteres for at forståelse og et systematisk arbeid med CSR på et ledelsesnivå da ikke er like sentralt når virksomhetene ikke har en strategisk tilnærming til tematikken.

Ingen av klyngene vi intervjuet har medlemmer som er direkte konkurrenter. Dette ble trukket frem av administrasjonen i samtlige klynger som positivt for samarbeid og kunnskapsdeling mellom medlemsbedriftene. Både hva gjelder CSR og et mer generelt plan. Åpenhet, fortrolighet og tillit er aspekter som videre ble trukket frem som viktige av informanter i NCE Raufoss og NCE SE Kongsberg. At dette blir trukket frem spesielt i disse klyngene kan ha sammenheng med informantenes erfaringer fra klynge samarbeidet. Det er for eksempel i NCE Raufoss hovedsakelig klyngeadministrasjonen som driver det operative arbeidet. Tillit fra klyngemedlemmene er dermed helt essensielt, som følge av at administrasjonen driver prosjekter i lokalmiljøet på medlemmenes vegne.

Informantene fra bedrift A og B er de eneste som trekker frem drahjelpen fra klyngeadministrasjonen som en faktor som har hatt stor betydning for bedriftenes arbeid med CSR. Det kan ha sammenheng med at klyngeadministrasjonen i NCE Eyde har vært aktive i arbeidet med å implementere en felles tilnærming til CSR, samt hjulpet medlemsbedriftene

med å implementere CSR. Det ser også ut til at klyngeadministrasjonen har en stor rolle i sørge for at klyngen holder fokus i arbeidet mot Vision 2050.

For å oppsummere forskningsspørsmål tre, om hvilke suksessfaktorer som trekkes frem som viktige for CSR-arbeidet i klyngen, har vi laget en tabell over sentrale funn.

	NCE Eyde	NCE Raufoss	NCE SE Kongsberg
Forankring i ledelsen	X	X	X
Ikke direkte konkurrenter	X	X	X
Åpenhet, fortrolighet og tillit		X	X
Klynge-administrasjon	X		

Tabell 13: Mest sentrale funn innenfor forskningsspørsmål 3

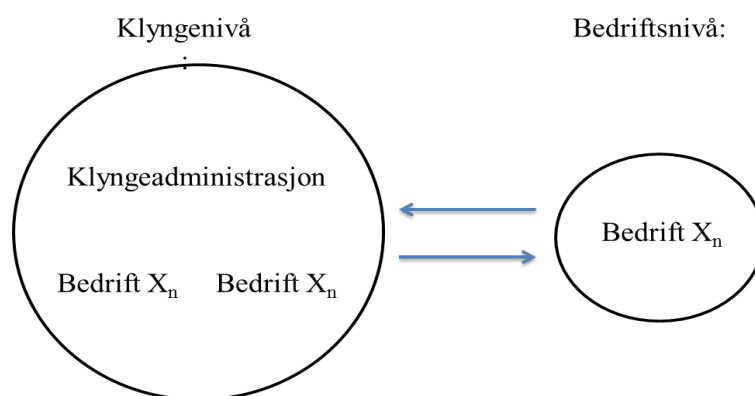
7.4 Oppsummering og forskningsmodell

I dette avsnittet vil vi oppsummere våre funn på klynge- og bedriftsnivå i henhold til forskningsmodellen.

NCE Eyde har et felles og helhetlig fokus på CSR, og arbeider strategisk med CSR. Våre analyser gir grunnlag for å si at klyngen har implementert CSR på et klyngenivå, og dermed har en klyngetilnærming til CSR (Battaglia et al., 2010). I klyngen foreligger det en stor grad av horisontal og vertikal kunnskapsdeling, og et aktivt samarbeid. Vi mener at synergieffektene fra kunnskapsdeling og aktivt samarbeid, i tillegg til aktiviteter som er igangsatt på klynge- og bedriftsnivå, er med på å drive CSR-arbeidet fremover.

I NCE Raufoss foreligger det et felles fokus på filantropi, og medlemsbedriftene arbeider primært med dette. Studien avdekket at klyngen har et stort samarbeid på et generelt nivå, men relativt lite samarbeid om CSR. CSR-samarbeidet som foreligger handler i stor grad om filantropi og har lite behov for kunnskapsdeling. Selv om det tyder på at både klyngeadministrasjonen og bedriftene driver CSR-arbeidet videre, får vi inntrykk av at CSR-aktivitetene kun er aktiviteter som ikke krever samarbeid og muligens ikke skaper store samarbeidssynergier.

I NCE SE Kongsberg fant vi ikke et felles fokus på CSR. Studien viser likevel at medlemsbedriftene har kommet langt i sitt strategiske CSR-arbeid, og klyngeadministrasjonen er opptatt av at CSR-arbeidet til medlemsbedriftene skal resultere i konkurransefortrinn. Da det ikke eksisterer pågående samarbeid hvor klyngeadministrasjonen er involvert, ser vi at det er bedriftene som samlet sett er drivere av CSR-arbeidet. I klyngen har det kun blitt gjennomført enkelte programmer tilknyttet CSR. Det foregår ikke særlig kunnskapsdeling om CSR i klyngen, men heller kunnskapsoverføring fra partnerbedriftenes beste praksis.



Figur 3: Studiens forskningsmodell

Studien tyder på at NCE Eydes klyngetilnærming til CSR på har hatt positive effekter på både klynge- og bedriftsnivå. På et klyngenivå har NCE Eyde fått mye positiv publisitet utad, gjennom å ha fått stempelet som forgjengeren for det grønne skiftet. Videre ser vi at NCE Eyde har fått løftet sine problemstillinger ut av klyngen. Studien har gode indikasjoner på at arbeid mot et felles CSR-mål har gjort klyngen sammensveiset, og bidratt til et godt samarbeid på tvers av bedrifter og klyngeadministrasjon. Videre viser undersøkelsen at arbeidet som har blitt lagt ned på klyngenivå har gitt positive utslag i bedriftenes CSR-arbeid. Klyngen har bidratt til at medlemmene har fått et økt CSR-fokus, og større kunnskap om CSR. Det ser ut til at klyngens felles CSR-mål og samarbeid om ulike problemstillinger har ført til at det har utviklet seg en stolthet og mestringsfølelse rundt CSR-arbeidet som utføres i klyngen. Opplevelsen av å lykkes med CSR-arbeid på klyngenivå kan igjen ha bidratt til en økt motivasjon for å arbeide med CSR på bedriftsnivå. I tillegg er det sannsynlig at arbeidet og kunnskapsdelingen i klyngen har bidratt til at selskapene har fått økt etisk bevissthet.

Studien viser at samarbeid om CSR i NCE Raufoss har ført til at medlemsbedriftene har fått satt sin agenda høyere opp på dagsordenen. Det innebærer at den enkelte bedrift får være med på å forme klyngens CSR-arbeid. At klyngen tar tak i hva bedriftene opplever som utfordrende, eller prosjekter som bedriftene har et spesielt forhold til, vil kunne føre til at bedriftene opplever arbeidet som mer givende og bli mer motivert til videre CSR-arbeid. Videre tyder det på at det filantropiske arbeidet som utføres på klyngenivå har ført til at medlemsbedriftene i større grad enn tidligere retter sine filantropiske bidrag mot aktiviteter og prosjekter som gir dem større synergieffekter. I tillegg ser det ut som at klyngens CSR-arbeid har bidratt til at medlemsbedriftene blir ansett som viktige aktører for opprettholdelse og utvikling av et godt lokalsamfunn. Undersøkelsen tyder på at godt omdømme og gode velferdsordninger kan bidra til lojalitet, motivasjon og tilhørighet, både til klyngen og den enkelte medlemsbedrift.

Undersøkelsene i NCE SE Kongsberg tyder på at selskapenes CSR-arbeid i liten grad har blitt påvirket av klyngemedlemskapet. I stedet for å ha pågående samarbeid om CSR på klyngenivå, bruker klyngen enkelte av partnerbedriftene som beste praksis. Studien viser antydning til at denne arbeidsmåten fører til en enveiskommunikasjon mellom disse partnerbedriftene og klyngen, hvor selskapene som blir brukt som beste praksis får lite igjen. Videre er det ikke sikkert at eksemplene og praksisene som kommer fra partnerbedriftene er egnet for bruk i andre partner- eller medlemsbedrifter. Ved å ikke ha en gjensidig deling om CSR kan det se ut til at klyngen går glipp av gode synergieffekter. Basert på funn i de andre klyngene har vi antagelser om at dersom bruk av beste praksis skal fungere optimalt må den tilpasses den enkelte bedrift. Studien viste likevel at de gangene det ble gjennomført CSR-prosjekter på klyngenivå, påvirket prosjektene selskapene positivt. Undersøkelsene viser at det foreligger et ønske om mer samarbeid om CSR i klyngen.

8 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan medlemskap i næringsklynger kan bidra til bedrifters arbeid med CSR. På bakgrunn av analyse og diskusjon besvarer kapittel 8 studiens problemstilling. Videre belyser kapittel 8 studiens teoretiske- og praktiske implikasjoner, før forslag til videre studier blir presentert. Til slutt vurderes studiens begrensninger.

8.1 Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt problemstillingen «hvordan kan medlemskap i næringsklynger bidra til bedriftenes arbeid med CSR». For å besvare studiens problemstilling har det blitt gjennomført undersøkelser i tre ulike NCE klynger; NCE Eyde, NCE Raufoss og NCE SE Kongsberg.

Studien avdekket at dersom medlemsbedriftene fikk mulighet til å delta aktivt i CSR-aktiviteter igangsatt på klyngenivå, bidro dette positivt inn på selskapets CSR-arbeid. Gjennom samarbeid fikk bedriftene mulighet til å dele kunnskaper og erfaringer om CSR, oppdage og diskutere problemstillinger, observere hverandres praksiser, og på den måten tilegne seg større kunnskap og forståelse for CSR. Ved å legge til rette for samarbeid på tvers av medlemsbedriftene vil klyngen kunne utnytte de tilgjengelige ressursene på en best mulig måte.

Selv om vi fant at klyngemedlemskap kan gi positive effekter på bedriftenes CSR-arbeid gjennom samarbeid om CSR-aktiviteter, kom det frem at de største fordelene ble oppnådd dersom klyngen hadde implementert CSR på et klyngenivå. Gjennom etableringen av felles CSR-mål, utarbeidelsen av arbeidsmetodikker og klyngeadministrasjonens fasilitering, drives arbeidet med CSR videre. I møte med medlemsbedriftenes eksisterende CSR-kunnskaper kan en klyngetilnærming til CSR gi gode synergieffekter.

Videre avdekket studien at vel så viktig som et godt samarbeid om CSR er forankring i ledelse, både på klynge- og bedriftsnivå. Uten ledere som har forståelse for viktigheten av arbeidet med CSR vil det være vanskelig å få prioritert avsettelsen av ressurser til CSR-

arbeid. Likevel kan sosialt press fra klyngeadministrasjon og andre bedriftsledere i klyngen være med på å bidra til at bedriftsledere setter CSR på agendaen.

8.2 Teoretiske implikasjoner

Det foreligger lite forskning på hvordan virksomheter kan overkomme utfordringer tilknyttet arbeidet med CSR. Studien har undersøkt hvordan medlemskap i næringsklynger kan hjelpe virksomheter i å overkomme slike utfordringer, og vil i så måte være et bidrag til forskningslitteraturen. Bidragene kommer i hovedsak fra funn på hvordan klyngemedlemskap kan påvirke medlemsbedriftenes CSR-arbeid. Studiens funn indikerer at medlemskap i næringsklynger kan ha flere positive effekter på medlemmenes CSR-arbeid, gjennom blant annet samarbeid, kunnskapsdeling og felles CSR-mål. Selv om funnene tyder på at enkeltstående CSR-aktiviteter på klyngenivå påvirker klyngemedlemmene positivt, indikerer studien at en felles klyngetilnærming til CSR gir størst effekt på CSR-arbeidet. Videre tyder studien på at klynger som har implementert CSR på et klyngenivå høster de største fordelene av CSR-arbeidet.

8.3 Praktiske implikasjoner

Denne studien viser hvordan virksomheter kan dra nytte av et klyngemedlemskap i sitt CSR-arbeid. Vi mener at studien kan gi positive bidrag på to nivåer. For det første viser den hvordan samarbeid om CSR-aktiviteter kan være med på å skape en økt etisk bevissthet, større forståelse og gi mer kunnskap om CSR og CSR-arbeid. Dermed anbefaler denne studien bedrifter å inngå samarbeid med andre aktører for å kunne håndtere CSR-utfordringer på en bedre måte. For det andre indikerer studien at samarbeid i næringsklynger kan gi særskilt gode effekter på grunn av sterke tillitsbånd, utviklet over lang tid. Dersom det foreligger gode relasjoner mellom bedrifter er det større sannsynlighet for at bedriftene kan dele kunnskaper og erfaringer uten frykt for tap av konkurransekraft. Medlemskap i næringsklynger viser seg å være en god arena for utviklingen av nære tillitsbånd.

Videre vil medlemskap i en næringsklynge være en drivkraft for medlemsbedriftenes arbeid med CSR dersom det foreligger en klyngetilnærming til CSR, og en klyngeadministrasjon som pusher på og legger til rette for samarbeid, og andre bedriftsledere. Vi vil derfor anbefale næringsklynger å arbeide aktivt med CSR på et klyngenivå da det tyder på at dette gir de beste bidragene til bedriftenes CSR-arbeid.

8.4 Videre undersøkelser

Under arbeidet med denne studien ble det avdekket at det foreligger lite forskning på CSR i næringsklynger. Denne studien bidrar til dette området og gir et godt utgangspunkt for videre undersøkelser på CSR i næringsklynger.

Det hadde vært interessant å gjennomføre flere lignende studier for å se om våre funn også er gjeldende i andre næringsklynger og i andre typer samarbeid. Videre foreligger det muligheter for spennende funn gjennom nærmere undersøkelser innenfor én og samme næringsklynge. Ved å undersøke bedriftsspesifikke forskjeller vil det kunne avdekkes årsaker til likheter og ulikheter i hvordan klyngemedlemskapet påvirker bedriftenes CSR-arbeid.

En annen tilnærming kunne vært å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse basert på denne studien for å identifisere interessante funn basert på en større mengde data.

8.5 Begrensninger

I studien har det kun blitt gjennomført undersøkelser i to medlemsbedrifter i hver klynge. Generaliserbarheten til funnene er dermed begrenset.

Videre foreligger det en begrensning i at vi kun gjennomførte personlige intervjuer i en av næringsklyngene. Ulik intervjuform i de forskjellige klyngene kan ha ført til ulikheter i innsamlet data med tanke på mengde, kvalitet og dybde.

9 LITTERATURLISTE

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arikan, A. (2009). Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 34(4).
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., Iraldo, F., & Ketola, T. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from an EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 133-141. doi:10.1002/csr.224
- Bessant, J. (2004). More than the sum of its parts. Retrieved from <http://on.ft.com/203qqj4>
- Bjerke, B. (2016, 28.04.2016). Profittproblemer. Retrieved from <http://www.dn.no/mening/kommentarer/2016/04/28/2143/P-innsiden/profittproblemet>
- Blindheim, B.-T. (2015). Institutional Models of Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 54(1), 52-88. doi:10.1177/0007650312443961
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268.
- Carson, S. G., Kosberg, N., Laudal, T., & Skauge, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*: Cappelen Damm.
- Clusters, N. I. (2015). *Næringsklynger 2015: for fremtidens innovative næringsklynger*. Retrieved from <http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/publikasjoner/naringsklynger-2015-oppslag.pdf>
- Connell, J., Kriz, A., & Thorpe, M. (2014). Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation? *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 137-151. doi:10.1108/JKM-08-2013-0312
- Cummings, J. (2003). *Knowledge sharing: A review of the literature*. Retrieved from http://ieg.worldbank.org/Data/reports/knowledge_eval_literature_review.pdf

- Dahl, C. A. (2016, 13.05.2016). Slik kommenterer H&M kritikken i Sweatshop 2. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-kommenterer-HM-kritikken-i-Sweatshop-2-62504b.html>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Eide, C. (2015, 05.10.2015). H&M i ny skandale: – Fabrikkene deres er rene dødsfeller. Retrieved from <http://www.tv2.no/a/7461428/>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Europakommisjonen. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- FN. (2016a, 04.04.2016). Bærekraftig utviklings historie. Retrieved from <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Baerekraftig-utviklings-historie>
- FN. (2016b, 04.04.2016). Hva er bærekraftig utvikling? Retrieved from <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Hva-er-baerekraftig-utvikling>
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.
doi:10.1007/s10551-010-0688-6
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970, 13.09.1970). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Time Magazine*, pp. 32-33. Retrieved from <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide* (2 ed.). London: Prentice Hall.
- Gjølberg, M. (2009). Measuring the immeasurable?: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10-22. doi:10.1016/j.scaman.2008.10.003
- Hagen, L. B. (2016, 27.05.2016). Den hele sannheten kjenner vi nok ikke. Retrieved from <https://www.nrk.no/norge/naeringsminister-svarte-for-seg-i-vimpelcom-horingen-1.12971061>
- Huemer, L. (2010). Corporate Social Responsibility and Multinational Corporation Identity: Norwegian Strategies in the Chilean Aquaculture Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 265-277. doi:10.1007/s10551-010-0618-7
- Høivik, H. v. W., & Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101(2), 175-195. doi:10.1007/s10551-010-0708-6
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetoder for økonomiske og administrative fag* (3 ed.): Abstrakt forlag AS.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*: Cappelen Damm, Akademisk.
- Kriz, A., & Keating, B. (2010). Business relationships in China: lessons about deep trust. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 299-318. doi:10.1080/13602380903065580
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.): Gyldendal Akademisk.
- Lee, M. d. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273. doi:10.1007/s10551-006-9183-5
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Lund-Thomsen, P., & Pillay, R. G. (2012). CSR in industrial clusters: an overview of the literature. *Corporate Governance*, 12(4), 568-578. doi:10.1108/14720701211267874
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3 ed.). London: SAGE Publications.

- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x
- Midttun, A. (2013). *CSR and Beyond - A Nordic Perspective* (1 ed.): Cappelen Damm Akademisk.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. (2015). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145-162.
doi:10.1007/s10551-014-2204-x
- Nielsen, A., & Thomsen, C. (2011). Sustainable development: the role of network communication. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 1.
- Niu, K. H. (2010). Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 141-155.
doi:doi:10.1108/13673271011015624
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Paton, D., & Siegel, D. S. (2005). The economics of corporate social responsibility: an overview of the special issue. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16(3), 309-312.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi:10.1007/s10551-006-9235-x
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Porter, M. E. (1990). Wealth of Nations. Retrieved from
<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40670070/Porter-competitive->

[advantage.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1465325035&Signature=TKW188WBBfUTEWXICtxIDjsdS9M%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DPorter_competitive_advantage.pdf](http://www.rdamr.org.au/fileadmin/user_upload/Riverland/Economist_IU_on_Fostering_Innovation_Clusters.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1465325035&Signature=TKW188WBBfUTEWXICtxIDjsdS9M%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DPorter_competitive_advantage.pdf)

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.

PWC. (2016). *Redefining business success in a changing world*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitative metode* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*: Cambridge University Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for business students* (6 ed.). Harlow, England: Financial Times.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. doi:10.1007/s10551-014-2281-x

St.meld.nr.10. (2009). *Næringlivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Oslo: Utenriksdepartementet.

Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85. doi:10.1007/s10551-013-1792-1

Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook*: Ivory Tower Stockholm.

van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. doi:10.1023/A:1023331212247

Våland, T., & Heide, M. (2005). Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of "Bad Episodes". *European Management Journal*, 23(5), 495-506. doi:10.1016/j.emj.2005.09.005

Watson, J. (2011). *Fostering innovation-led clusters: A review of leading global practices*. Retrieved from

http://www.rdamr.org.au/fileadmin/user_upload/Riverland/Economist_IU_on_Fostering_Innovation_Clusters.pdf

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5 ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Aale, P. K., Strøm, T. J., Torset, N. S., Bjørnstad, S., & Staveland, L. I. (2016, 04.04.2016). DNB sendte rike nordmenn til skatteparadis. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/okonomi/DNB-sendte-rike-nordmenn-til-skatteparadis-54856b.html>

10 VEDLEGG

10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Klyngeadministrasjon

Informasjon som gis ved starten av intervjuet

- Takke for at respondenten tok seg tid til å la seg intervju.
- Presentere oss selv.
- Forklare respondenten oppgavens formål.
- Spørre om respondenten og klyngen ønsker å behandles anonymt.
- Spørre om samtalen kan bli tatt opp på bånd. Dersom respondenten ikke ønsker bruk av båndopptaker, vil vi ta hensyn til det.
- Spørre om informanten ønsker å lese gjennom intervjuet i etterkant.

Intervjuguide

Bakgrunn

- Hva er din stilling i klyngen?
- Hvor lenge har du jobbet i klyngen?
- Hvordan arbeider du med CSR i klyngen?
- Hva legger dere i begrepet CSR/samfunnsansvar?

CSR i klyngen

- Hvordan organisere dere klyngesamarbeid om CSR? (møter, dialog, hierarki)
- Hvilke områder innenfor CSR er dere opptatt av i klyngen? Kan du f.eks. nevne de 3 områdene du mener er mest aktuelle? (miljø, helse, åpenhet, grønn teknologi, menneskerettigheter, korrupsjon, bidra til ansvarlig utvikling, lokalsamfunn)
- Hvordan arbeider klyngen med disse områdene?
 - Workshops
 - Seminarer/konferanser
 - Forum
 - I samarbeid med andre parter og interessenter
- Har klyngen noen felles CSR-mål?
 - Hvordan ble disse satt på agendaen? (i felleskap med bedriftene, med myndigheter, andre interessenter(kunder, leverandører, investorer)

Hvordan administrasjonen bidrar/legger til rette for arbeidet med CSR

- Hvordan bidrar administrasjonen til arbeidet med CSR? Kan du komme med noen eksempler? (F.eks. ved å legge til rette for kunnskapsdeling, bidra med ressurser, utvikling av retningslinjer, arrangere seminarer/foredrag/workshops, gjennomføring av prosjekter, eventuelt på andre måter).
- Oppfølging til overnevnte spørsmål:
 - Kunnskapsdeling:
 - Hvordan legger administrasjonen til rette for kunnskapsdeling om CSR? (forum, møter, seminarer, felles forskningsarenaer)
 - Hvordan kan bedriftene dra nytte av hverandres erfaringer om CSR? Kan du komme med noen eksempler?
 - Ressursbidrag:
 - Hvilke ressurser bidrar dere med?
 - Hvilke ressurser erfarer dere at det er størst behov for? (finansielle, tid, kompetanse)
 - Utvikling av retningslinjer:
 - Hvordan kom dere frem til disse? (alene, i felleskap med bedriftene og/eller i felleskap med andre samarbeidspartnere som forsknings og utdanningsinstitusjoner, lokale og nasjonale myndighetsorganer)
 - Hvordan tror dere felles retningslinjer forenkler arbeidet med CSR?
 - Foredrag/seminarer/workshops/prosjekter:
 - Hvilke typer?
 - I regi av klyngen selv? Eller i regi av andre?
 - Foredrag fra klyngen selv, eller eksterne aktører?
 - Når slike arrangementer tilbys, hvordan er oppslutningen? Er det de samme som deltar «hver gang»?
- Hvordan samarbeides det i klyngen om disse aktivitetene/tiltakene?
- Hvordan tilrettelegger dere for medlemsbedriftenes utnyttelse av klyngens utvidede ressurspool?

Administrasjonens tanker og erfaringer om CSR i klyngen

- Hvordan er medlemsbedriftenes holdninger til tiltakene dere iverksetter? F.eks. er det høy deltagelse på aktiviteter, er bedriftene engasjerte, ta de initiativ til ulike

aktiviteter/tiltak på egenhånd, passive, motvillige, er det noen aktiviteter/aktivitetsområder med høyere oppslutning enn andre?

- Hvordan benytter bedriftene seg av tiltakene/aktivitetene dere iverksetter? Kan du komme med noen eksempler?
- Er det forskjeller i hvordan bedriftene forholder seg til og engasjerer seg i CSR?
 - På hvilken måte?(F.eks. forskjeller mellom små og store virksomheter, mellom norsk- og utenlandskeide, mellom nye og eldre medlemsbedrifter)

Helt avslutningsvis

- Hva tror dere er kritiske suksessfaktorer i forhold til å utøve CSR i en klynge? Nevn gjerne 2–3 faktorer.
- Hva vil dere si er de største fordelene med å være medlem av en klynge med tanke på CSR?
- Er det noe du ønsker å legge til?
- Dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål eller det er noe vi ønsker å avklare, kan vi kontakte deg senere? Er det andre i sekretariatet du tror det kunne vært aktuelt for oss å kontakte? Har du noen rapporter eller andre dokumenter som kunne vært av interesse og som vi kunne fått?

10.2 Vedlegg 2: Intervjuguide bedriftsnivå

Informasjon som gis ved starten av intervjuet

- Takke for at respondenten tok seg tid til å la seg intervjuet.
- Presentere oss selv.
- Forklare respondenten oppgavens formål.
- Spørre om respondent og/eller bedriften som representeres ønsker å bli behandlet anonymt.
- Spørre om samtalen kan bli tatt opp på bånd. Dersom respondenten ikke ønsker bruk av båndopptaker, vil vi ta hensyn til det.
- Spørre om informanten ønsker å lese gjennom intervjuet i etterkant.

Intervjuguide

Bakgrunn

- Hva er din stilling i bedriften?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Hva legger dere i begrepet CSR/samfunnsansvar?
- Hvordan arbeider du med CSR i bedriften?

Firmaspesifikt

- Hvordan påvirker bedriftens eierskap arbeidet med CSR?
 - Etiske retningslinjer/Code of Conduct (høyest gjeldende krav?)
 - Aktivt eierskap mtp CSR?
- Hvordan arbeidet bedriften med CSR før dere ble medlem av klyngen?
- Hvilke utfordringer møtte dere mtp CSR-arbeid før dere ble medlem av klyngen?
- Hvilke områder innenfor CSR er dere opptatt av i bedriften i dag? Kan du f.eks. nevne de 3 områdene du mener er mest aktuelle? (miljø, helse, åpenhet, grønn teknologi, menneskerettigheter, korrupsjon, bidra til ansvarlig utvikling, lokalsamfunn)
- Hvilke utfordringene bedriften står ovenfor i dag mtp CSR?
- Hvordan arbeider bedriften med disse områdene?
 - Workshops
 - Utarbeidelse av retningslinjer
 - Seminarer/konferanser
 - Forum
 - I samarbeid med andre parter og interessenter
 - strategisk

Hvordan klyngemedlemskap påvirker bedriften

- På hvilke måter bidrar medlemskap i klyngen til arbeidet med disse CSR-områdene?
 - Kunnskapsdeling
 - Ressursbidrag
 - Utvikling av retningslinjer/mål (vision2050)
 - Foredrag/seminarer/workshops/prosjekter
 - Samarbeid
- Hvordan benytter dere dere av disse bidragene?

- Deltakelse på arrangementer
- Bruker forum
- Deler kunnskap
- Tar nytte av ressurser
- Hvordan har disse bidragene påvirket hvordan dere arbeider med CSR?
- Hvilken rolle spiller dere i arbeidet med CSR i klyngen? (har arrangert seminarer, satt i gang prosjekter)
- Hvordan deler dere kunnskap og erfaringer med andre medlemmer av klyngen?
 - Forum
 - Seminarer
- Hvordan har medlemskap i klyngen bidratt til (økt) samarbeid om CSR med andre parter? (forsknings- og utdanningsinstitusjoner, lokale og nasjonale myndigheter, interessenter)

Helt avslutningsvis

- Hva tror dere er kritiske suksessfaktorer i forhold til å utøve CSR i en klynge? Nevn gjerne 2 - 3 faktorer.
- Hva vil dere si er de største fordelene med å være medlem av en klynge mtp CSR?
- Er det noe du ønsker å legge til?
- Dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål eller det er noe vi ønsker å avklare, kan vi kontakte deg senere? Er det andre i sekretariatet du tror det kunne vært aktuelt for oss å kontakte? Har du noen rapporter eller andre dokumenter som kunne vært av interesse og som vi kunne fått?