



Samlokalisering av medieaktører i Bergen

På hvilken måte er samlokaliseringen i Media City Bergen egnet for å oppnå verdiskapning?

Victoria Holme

Sigvald Nikolai Schnitler

Veileder: Sven Arne Haugland

Masterutredning i Økonomi og Administrasjon innenfor
hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen studerer verdiskapende effekter som følge av at ulike mediebedrifter samlokaliseres i et felles næringsbygg, som har fått tilnavnet Media City Bergen. Studien søker å belyse på hvilken måte en slik bransjekonstellasjon kan være egnet for å oppnå verdiskapning. For å besvare dette har vi valgt å benytte en kvalitativ casestudie, i den hensikt å studere et øyeblikksbilde av de samlokaliserende aktørenes insentiver og forventninger. Vi finner dette hensiktsmessig ettersom samlokaliseringen først vil finne sted høsten 2017, og dermed ikke er et slutført prosjekt under utarbeidelsen av denne masterutredningen.

Masterutredningens empiriske datagrunnlag er hovedsakelig innhentet gjennom intervjuer av sentrale aktører som skal flytte inn i Media City Bergen. Videre har vi også benyttet observasjon og dokumentundersøkelser for å kunne få en dypere innsikt i det aktuelle caset. Vi har valgt å vurdere våre innsamlede data i lys av relevant teori for å diskutere på hvilken måte samlokaliseringen i Media City Bergen kan være egnet for oppnå verdiskapning. I den forbindelse har vi benyttet to ulike innfallsvinkler for å danne et helhetlig bilde, og på den måten identifisere hvilke effekter som kan påvirke verdiskapningen og eventuelt på hvilken måte.

Resultater av denne studien indikerer at det er forbundet store investeringskostnader knyttet til samlokaliseringen, hvilket kan overskygge de positive effektene på verdiskapning. Imidlertid har vi også identifisert at de positive verdiskapende effektene kan overstige de negative effektene på lang sikt. Dette fordrer imidlertid bedre planlegging av samarbeidsprosjekter, at aktørene fra dagspressen i større grad deltar i samarbeidsaktiviteter, samt at NCE Media inkluderer relevante medieaktører utenfor Media City Bergen i samarbeidsprosjekter.

Forord

Følgende masterutredning inngår som en del av vårt masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og er utarbeidet med bakgrunn i hovedprofilen *strategi og ledelse*.

Gjennom studietiden på Norges Handelshøyskole har samarbeid og samhandling mellom aktører gjennom strategiske allianser, nettverk og næringsklynger fanget vår interesse. Ettersom vi har fått muligheten til å studere en samarbeidskonstellasjon i norsk næringsliv, har arbeidet med masterutredningen gjort det mulig å få dypere innsikt i overnevnte interesseområder. Nærmere bestemt har vi studert samlokaliseringen av medieaktører som skal finne sted i Media City Bergen, høsten 2017. Masterutredningen har samtidig forsterket vår interesse for fagområdene ytterligere, ettersom praktisk anvendelse av faget i en reell situasjon har gitt oss økt forståelse av fagets relevans.

I forbindelse masterutredningen ønsker vi først og fremst å rette en spesiell takk til vår veileder ved Norges Handelshøyskole professor Sven A. Haugland som har bistått med verdifulle innspill og konstruktive tilbakemeldinger på vårt arbeid. Vi ønsker videre å takke NCE Media som umiddelbart fattet interesse for vår masterutredning, og som har bidratt med relevant kunnskap om medieklyngen og vært behjelpelig med å sette oss i kontakt med medieaktørene vi har intervjuet, samt gitt oss muligheten til å delta på klyngearrangementet «NCE Media Special – Straight from the labs». Vi ønsker også å rette en takk til samtlige medieaktører som har stilt opp på intervju. Avslutningsvis ønsker vi å takke våre familier for alle oppløftende ord og støtte gjennom arbeidsprosessen.

Bergen, 20. juni 2017

Victoria Holme

Sigvald N. Schnitler

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Liste over figurer	7
Liste over tabeller	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for masterutredningen	8
1.2 Samarbeid mellom aktører	9
1.3 Bidrag	9
1.4 Problemstilling med tilhørende avgrensninger	10
1.5 Masterutredningens struktur	11
2. Kontekst	12
2.1 Klyngeprogrammet og Norwegian Centres of Expertise	12
2.2 Presentasjon av nøkkelbedrifter i medieklyngen	14
2.2.1 TV 2 og utspring fra TV 2	14
2.2.2 NRK Hordaland	15
2.2.3 Dagspresse	15
2.2.4 Universitet i Bergen	16
2.3 Klyngens potensiale	16
2.4 Samlokaliseringen i Media City Bergen	16
3. Litteratur og teori	18
3.1 Begrunnelse for valg av teori	18
3.2 Strukturelle forhold mellom bedrifter	18
3.2.1 Transaksjonskostnader	18
3.2.2 Strategiske allianser og nettverk	19
3.2.4 Styrken på bånd	22
3.3.1 Verdiskapning	23
3.3.2 Enkeltsekskapers kilder til konkurransefortrinn	24
3.3.3 Konkurransefortrinn som oppnås i bedriftssamarbeid	25
3.4 Anvendelse av teori	28
4. Modell	29

5. Forskningsdesign og metode	32
5.1 Forskningsdesign	32
5.2 Forskningstilnærming	33
5.3 Forskningsmetode	35
5.3.1 Casestudie	36
5.4 Datainnsamling	38
5.4.1 Forarbeid	38
5.4.2 Primærdata - Intervjuer og observasjon	39
5.4.3 Sekundærdata	41
5.4.4 Utvalgskriterier og vurdering av aktører	42
5.5 Analysemetode	44
5.6 Styrker og svakheter ved forskningsdesign og metode	47
5.6.1 Validitet	47
5.6.2 Reliabilitet	49
5.6.3 Etske utfordringer	51
6. Presentasjon av funn	53
6.1 Funn fra intervju med aktører innen dagspresse	53
6.1.1 Funn i forbindelse med strukturelle funn	54
6.1.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter	55
6.2 Funn fra intervju med TV 2	58
6.2.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold	58
6.2.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter	59
6.3 Funn fra intervju med teknologiaktører	61
6.3.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold	62
6.3.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter	64
6.4. Funn fra intervju med utdanningsinstitusjon	67
6.4.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold	68
6.4.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter	69
6.5 Funn fra intervju med klyngeorganisasjon	71
6.5.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold	71
6.5.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter	74
6.6 Funn fra observasjon av klyngearrangement	75
6.7 Funn fra dokumentundersøkelse	77

6.7.1 Funn fra rapport om verdiskapning i medieklyngen	77
6.7.2 Funn fra rapport om bedriftsnettverket i medieklyngen	78
7. Diskusjon	81
7.1 Diskusjon i forbindelse med strukturelle forhold	81
7.1.1 Bransjens konstellasjon	81
7.1.2 Vurdering av samhandling mellom aktørene på nåværende tidspunkt	86
7.1.3 Vurdering av verdiskapende effekter av samlokalisering i MCB	91
7.1.4 Oppsummering av verdiskapende endringer fra strukturelle forhold	98
7.2 Diskusjon i forbindelse med kilder til verdiskapning	99
7.2.1 Vurdering av fellesinvesteringer i MCB	99
7.2.2 Vurdering av kunnskapsdeling i MCB	101
7.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere	103
7.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen	104
7.2.5 Oppsummering av verdiskapende endringer fra kilder til konkurransefortrinn	106
8. Konklusjon	108
8.1 Hovedfunn	108
8.2 Begrensninger ved studien	110
8.3 Videre forskning	110
9. Litteraturliste	111
Vedlegg I - Liste over anvendte forkortelser	119
Vedlegg II - Forberedelser til møte med CEO i NCE Media 26. januar 2017	120
Vedlegg III - Intervjuguide	122

Liste over figurer

- | | |
|--|-------|
| 1. NCE-klynger i Norge | s. 13 |
| 2. Relasjonell avkastning (Dyer & Singh, 1998) | s. 26 |
| 3. Forskningsmodell | s. 29 |
| 4. Analysemodell | s. 47 |
| 5. Nettverksanalyse (Aarstad & Rypestøl, 2016) | s. 79 |
| 6. Nåværende verdikjede i bransjen | s. 84 |
| 7. Nåværende klyngekonstellasjon | s. 86 |

Liste over tabeller

- | | |
|---|--------|
| 1. Intervjuobjekter | s. 43 |
| 2. Benyttede kategorier | s. 46 |
| 3. Suksesskriterier for verdiskapning i MCB | s. 109 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for masterutredningen

En fri og velfungerende presse er en grunnleggende forutsetning for demokrati, og medienæringen utfordres i dag fra flere fronter. En vesentlig årsak til dette er fremveksten av internett, som utfordrer tradisjonelle mediers relevans gjennom endring av forbrukeres medievaner. Spesielt har sosiale medier befestet seg som nyhetsformidler for yngre generasjoner. Samtidig har overgangen til en digital plattform redusert inntektene til mediehusene, som følge av synkende papiravisopplag og annonseinntekter (Garvik, Buanes, Bergesen & Espeland, 2015). Som en konsekvens av den svekkede økonomien i norske medier kan vi risikere å miste mangfoldet i norske medier. Allikevel kan flere mediehus fortsatt vise til positive resultater, ettersom de har kommet synkende inntekter imøte med kostnadsreduksjon (Medietilsynet, 2016). Dette fremstår imidlertid som en kortvarig løsning, ettersom utfordringene i mediebransjen forventes å vedvare og videre prege næringen i årene som kommer (Wilberg, 2016). Enkelte hevder at en større omstilling er nødvendig for å overleve den pågående *medierevolusjonen*, ettersom de økonomiske utfordringene ikke er forbigående og vil kreve mer dyptgående strukturelle endringer (Munch, 2012). Dette synet understøttes av tidligere sjefsredaktør i VG, Torry Pedersen, som spår at mediebedrifter som prioriterer å beskytte etablerte posisjoner ikke vil overleve (Garvik et al., 2015). Av dette kan en forstå at mediehusenes overlevelsessevne kommer til å avhenge av evnen til å gjøre seg selv relevante, da gjerne gjennom å bringe nye produkter og løsninger til markedet. Slik innovasjon betraktes også som det primære konkurransefortrinnet i mediebransjen i tiden fremover (Jacobsen, 2015a).

Bergen har lange tradisjoner som medieby gjennom bedrifter innenfor segmentene dagspresse og TV. Innenfor dagspresse finner vi bedrifter som Bergens Tidende (BT) og Bergensavisen (BA), med et henholdsvis regionalt og lokalt nedslagsområde, mens TV 2 produserer innhold på nasjonal skala. Etter at TV 2 etablerte seg på starten av 90-tallet har et økosystem av andre bedrifter vokst frem (Knowit Experience, 2016, s. 4). Dette økosystemet har utviklet seg over tid, og ved statlig hjelp har det blitt etablert et klyngeprosjekt i Bergen, gjennom etableringen

av NCE Media som et styrings- og fasiliteringsorgan for mediebransjen. Klyngeprosjektet har videre til hensikt å øke verdiskapingen gjennom innovasjonssamarbeid, internasjonalisering og kompetansebygging (Norwegian Innovation Clusters, 2015).

1.2 Samarbeid mellom aktører

Høsten 2017 skal imidlertid TV 2, NRK Hordaland, BT og BA, som alle sammen er innholdsprodusenter i medieklyngen, flytte inn under samme tak i nye lokaler på Nygård i Bergen. Med på flyttelasset er teknologibedriftene Vizrt og Vimond, samt Institutt for informasjons- og medievitenskap ved Universitetet i Bergen (UiB). Samtidig skal NCE Media og en rekke mindre bedrifter også flytte inn i bygget. Samtlige aktører, heretter referert til som medieaktører, forventer at samlokaliseringen kan bidra til vekst og verdiskapning, samtidig som bransjen møter omstillingsprosessene de skal gjennomgå i tiden fremover (Jacobsen, 2015a).

I stormende tider kan en være villig til å strekke seg litt lenger og gjøre det lille ekstra for å håndtere unntakstilstand. Endringer og utfordringer som rammer en samlet industri kan derfor aktualisere og åpne opp for samarbeid mellom bedrifter, til og med samarbeid som ellers ville vært utenkelig. Dette fordi det kan være mulig å realisere flere gevinster gjennom samarbeid, enn hva den enkelte aktøren kan gjøre på egenhånd. På den andre siden kan man argumentere for at konkurranse er et viktig verktøy for å utløse et produktivitetspotensial. Konkurransedirektør Lars Sørgard advarer imidlertid mediebransjen mot å unngå konkurranse, ettersom en ikke kan demme opp for kommende omstillinger. Således kan samarbeid medføre en langsommere og mer smertefull omstilling for hele bransjen (Eckblad, 2016a).

1.3 Bidrag

Denne masterutredningen vil studere den verdiskapende effekten som følge av at bedrifter med forretningsmessige forbindelser kommer tettere på hverandre. Nærmere bestemt er vår ambisjon å danne en forståelse av på hvilken måten samlokalisering av aktører i en bestemt bransje kan være egnet til å oppnå verdiskapning. I den forbindelse vil vi studere en sentral og

aktuell problemstilling som medieklyngen i Bergen står overfor i forbindelse med samlokaliseringen i Media City Bergen (MCB). Formålet er derfor å undersøke om en slik samlokalisering vil være verdiskapende og på hvilken måte den eventuelt vil kunne være det. Samtidig vil masterutredningen tjene som en indirekte pekepinn på effekter som kan skapes gjennom statlig initierte klyngeprosjekters involvering i næringslivet.

1.4 Problemstilling med tilhørende avgrensninger

Vi anser samlokaliseringen som vil finne sted i Media City Bergen som et spennende samarbeidsprosjekt mellom ulike aktører i en tid som fordrer rask omstilling, innovasjoner og behov for digitale løsninger. Hvorvidt denne samlokaliseringen kan revitalisere mediebransjen i Bergen og bidra til verdiskapning er videre et godt spørsmål. I den forbindelse vil vi gjennom denne masterutredningen undersøke følgende problemstilling:

På hvilken måte er samlokaliseringen i Media City Bergen egnet for å oppnå verdiskapning?

For å kunne besvare problemstillingen anser vi det som hensiktsmessig å avgrense studiet til å omfatte den samlede verdiskapningen blant aktørene som skal samlokaliseres i Media City Bergen. For å sikre at masterutredningen fanger denne samlede verdiskapningen ønsker vi å studere problemstillingen fra følgende to innfallsvinkler; *strukturelle forhold* og *kilder til verdiskapning mellom bedrifter*. Med strukturelle forhold mener vi konstellasjoner av bedrifter og forbindelser mellom disse, som kan være gjenstand for verdiskapning. Med kilder til verdiskapning mellom bedrifter mener vi aktiviteter som kan realisere merverdi gjennom bedriftenes samhandling. Gjennom å studere de to innfallsvinklene suksessivt vil vi først danne et overblikksbilde av mediebransjen, og på den måten avgjøre bransjens konstellasjon for å definere analyseenheten man betrakter i MCB. Deretter vil vi gjøre et dypdykk i aktiviteter mellom bedrifter i klyngen. På den måten vil innfallsvinklene bringe klarhet i potensielle effekter av samlokalisering, hvilket kan bidra til å besvare masterutredningens problemstilling.

Samlokaliseringen i MCB er valgt som tema for masterutredningen på bakgrunn av faglig

relevans og aktualitet. Det sistnevnte medfører imidlertid en ytterligere avgrensning, på bakgrunn av at selve samlokaliseringen av aktørene først vil finnes sted høsten 2017. Dette innebærer derfor at denne masterutredningen ikke vil ha anledning til å studere resultatsiden av MCB. Som en følge av dette vil masterutredningen basere seg på insentiver og forventninger som de ulike aktørene har til samlokaliseringen, og på bakgrunn av dette predikere potensielle verdiskapende effekter av samlokaliseringen.

1.5 Masterutredningens struktur

Dette kapitlet har tatt for seg masterutredningens bakgrunn, bidrag og problemstilling med nødvendige avgrensninger. I kapittel 2 vil forhold knyttet til medieklyngen i Bergen og samlokaliseringen i MCB som aktualiserer vår valgte problemstilling belyses. I kapittel 3 vil vi presentere relevant litteratur knyttet til strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter. Videre vil kapittel 4 presentere masterutredningens forskningsmodell, og kapittel 5 gjøre rede for valg i tilknytning til masterutredningens anvendte forskningsdesign og metode. Deretter vil kapittel 6 presenterer funnene som er gjort gjennom intervjuer med aktørene, observasjoner fra et klyngearrangement, samt dokumentundersøkelser. I kapittel 7 drøftes våre funn opp mot relevant litteratur for å besvare masterutredningens problemstilling, og kapittel 8 vil oppsummerer masterutredningens hovedfunn. Kapittel 9 består av vår litteraturliste. Vedlagt oppgaven finner man liste over anvendte forkortelser, samt forberedelser og intervjuguide til henholdsvis møte og intervjuer.

2. Kontekst

Denne masterutredningen studerer mediebransjen i Bergen og hvordan de forskjellige virksomhetene samarbeider og oppnår verdiskapning gjennom samhandling, samt hvordan dette vil utvikles ved samlokaliseringen i Media City Bergen. Masterutredningen vil presentere funn fra intervjuer gjort med bedrifter og organisasjoner i den bergenske mediebransjen, samt tilgjengelige rapporter og observasjoner av mediebransjen. Dette kapitlet har til hensikt å presentere mediebransjen i Bergen og dens aktører, for på den måten å etablere en bakgrunnsforståelse for det valgte caset. Vi anser presentasjon av denne bakgrunnsforståelsen som hensiktsmessig for å gjøre caset mer forståelig for leseren, samtidig vil det danne et fundament for tolkning av det innsamlede datamaterialet. Innledningsvis vil vi i dette kapitlet presentere klyngeprosjektet som mediebransjen i Bergen er en del av, før vi kort presenterer de enkelte aktørene og deres bidrag til klyngen. Avslutningsvis vil vi presentere samlokaliseringen i Media City Bergen.

2.1 Klyngeprogrammet og Norwegian Centres of Expertise

I det lange løp vil vekstevnen i fastlandsøkonomien være styrende for norsk økonomi. Derfor er det viktig for norske myndigheter å fasilitere for produktivitetsvekst utenfor petroleumssektoren. Utover nasjonale institusjonelle forhold vil produktivitetsvekst avhenge av teknologiske fremskritt, noe myndigheter kan tilrettelegge for ved et godt utdanningstilbud og investeringer i forskning og utvikling (St. Meld nr. 1 (2015), 2015). Et tiltakene som norske myndigheter har initiert er programmet Norwegian Innovation Clusters (NIC), for å sikre bærekraftig innovasjon og internasjonalisering i norske næringsklynger. Programmet tar sikte på å støtte langsiktige utviklingsprosesser i bransjer hvor FoU, statlige organer og industrien er knyttet tett sammen. Med utgangspunkt i dette har programmet definert og utnevnt 14 norske næringsklynger (se figur 1) som Norwegian Centres of Expertise (NCE), hvor NCE Media er organisasjonen som fasiliterer og leder prosjektet tilknyttet mediebransjen i Bergen (Jacobsen, 2015a)



Figur 1: NCE-klynger i Norge (Norwegian Innovation Clusters, 2015)

I NIC-programmet er NCE Media definert som en klyngeorganisasjon, det vil si en formell institusjon som skal styrke samarbeid mellom aktørene i klyngen (Norwegian Innovation Clusters, 2015, s. 19). Mer presist har NCE Media til formål å fungere som en innovasjonsmotor for Media Region Bergen (MRB), medlemsorganisasjonen for mediebransjen i Bergen. Medlemmene av MRB er derfor en naturlig avgrensning av klyngen, ettersom det er opp til det individuelle selskapet å investere i et medlemskap og dermed definere seg selv som aktør i medieklyngen (Knowit Experience, 2016, s. 4). Medlemmene i MRB inkluderes således i NCE-prosjektet av NCE Media, som er lokalisert ved siden av TV 2 på Nøstet. NCE Media opererer på mandat fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet Norge og SIVA, ettersom NCE-programmet eies i fellesskap av disse tre apparatene (NCE Media, u.å.). Medlemskap i MRB har videre til hensikt å inkludere aktører som legger ned relevant innsats i klyngearbeid, og det er således ikke ønskelig å ekskludere bedrifter gjennom en høy medlemskontingent. I 2016 var det 80 medlemmer i MRB, med en total omsetning beregnet til 7 milliarder kroner (Knowit Experience, 2016, s. 9).

2.2 Presentasjon av nøkkelbedrifter i medieklyngen

Nettverksanalyser viser at medieklyngens interne og eksterne innovasjonssamarbeid gjerne sentrerer seg rundt et knippe på 4 til 5 bedrifter (Aarstad og Rypestøl, 2016, s. 6). Imidlertid defineres Bergensavisen, Bergens Tidende, Vizrt, Vimond, UiB, NRK Hordaland og TV 2 som nøkkelbedrifter i en egen rapport for MRB. Felles for dem alle, og bakgrunnen for utvalget, er at de alle har betydning for klyngens innovasjon, gjennom sine forskjellige virksomhetsområder (Knowit Experience, 2016, s. 3). Dette delkapittelet har derfor til hensikt å fremlegge en kort presentasjon av utredningens forståelse av nevnte bedrifter og deres bidrag til klyngen.

2.2.1 TV 2 og utspring fra TV 2

TV 2 etablerte seg på det norske fjernsynsmarkedet på starten av 90-tallet, da Stortinget vedtok å åpne opp for en ny nasjonal reklamefinansiert tv-kanal med redaksjonelt innhold (Solheim, Syvertsen & Smith-Meyer, 2013). Som en kommersiell allmennkringkaster, og et alternativ til NRK, hadde TV 2 anledning til å tenke annerledes og finne nye og mer effektive løsninger å drive TV-produksjon på. Løsningene som TV 2 utviklet viste seg å være attraktive for andre TV-aktører, og for å omsette teknologien til produkter ble de skilt ut til egne selskaper. Etter salg av teknologi har TV 2 gjenstått som en krevende kunde med nær tilknytting til de nyetablerte teknologiselskapene. TV 2 har også etterspurt tjenester eksternt og bidratt til utvikling av utenforstående bedrifter gjennom samarbeid. På denne måten la etableringen av TV 2 grobunn for at en ny næring kunne vokse frem i Bergen. Blant selskaper som har spunnet ut av TV 2 kan en nevne Vizrt, Vimond, StormGeo og Mosart Medialab. Samtidig har det i økosystemet rundt TV 2 også vokst frem bedrifter uten at TV 2 har stått på eiersiden, eksempelvis Electric Friends (Knowit Experience, 2016, s. 7-8). I senere år har det blitt stilt spørsmål vedrørende TV 2 og medieklyngens fremtid i Bergen, ettersom deler av virksomheten til TV 2 stegvis har blitt flyttet til Oslo (Tumyr Nilsen, 2016). Samtidig har kanalens ledelse valgt å avstå fra å tegne en ny avtale med norske myndigheter om kompensasjon for driften som kommersiell allmennkringkaster (Holm & Talsnes, 2016). Som følge av dette vil TV 2 fra 2018 ha større bestemmelsesrett over egen virksomhet, hvilket også innebærer at de kan flytte hele eller deler av egen virksomhet inntil en ny avtale om

kompensasjon foreligger (Fjellhøy & Bakkejord, 2016). Ringvirkningene av at TV 2 eventuelt kan flytte egen virksomhet ut av Bergen er spesielt interessant siden de betraktes som den sentrale driveren i klyngen (Knowit Experience, 2016, s. 3)

Vizrt vokste frem av TV 2s behov for grafikkløsninger til nyhetssendinger. I dag har de kontorer i over 40 land og over 3500 fjernsynskanaler som kunder (Knowit Experience, 2016, s. 7). Grunnleggeren av Vizrt, Petter Ole Jakobsen, har uttalt at selskapet antakeligvis ikke ville eksistert foruten TV 2, og frykter at egen virksomhet kan svekkes dersom TV 2 forlater Bergen (Eckblad, 2016b). Et annet selskap som har spunnet ut av TV 2 er Vimond Media Solutions. De leverer Over the Top Television (OTT), som kort kan beskrives som strømmetjenester til kringkasting og telekommunikasjon. I dag er de bedre kjent som leverandøren bak TV 2s nettsatsing TV 2 Sumo, men har også selvstendige kunder som Reuters og CBS Sports (Knowit Experience, 2016, s. 7). Videre er Vimond av den oppfatningen at klyngen i Bergen er årsaken til at de kan levere andre tjenester enn sine konkurrenter (Norwegian Innovation Clusters, 2014. 21).

2.2.2 NRK Hordaland

Utover TV 2 er også NRK Hordaland en TV-stasjon av betydning for medieklyngens innovasjon og utvikling. NRK Hordaland er den største avdelingen til NRK utenfor Oslo, og produserer innhold til riksdekkende fjernsyn. Bedriften skiller seg imidlertid fra de andre nøkkelbedriftene, da NRK Hordaland er lokalisert utenfor bykjernen og er en underavdeling av en større mediebedrift med hovedkontor i Oslo. Som følge av sistnevnte forhold kan en diskutere NRK Hordalands rolle og delaktighet i klyngen. Tidligere studier av klyngen har imidlertid inkludert NRK Hordaland, på bakgrunn av at avdelingen har vesentlig betydning for klyngen, spesielt i forbindelse med verdiskapning (Knowit Experience, 2016 s. 21).

2.2.3 Dagspresse

I Bergen eksisterer det også en godt etablert og tradisjonsrik dagspresse som historisk sett har konkurrert om formidling av nyheter til Bergensregionen. Her kan Bergensavisen og Bergens Tidende nevnes som sentrale aktører, samtidig som de betraktes som kjernevirksomheter i medieklyngen (Knowit Experience, 2016, s. 4). Det sistnevnte er naturlig, ettersom

majoriteten av omsetningen fra det norske mediemarkedet genereres av konserner med basis i avisproduksjon (Medietilsynet, 2016). De to ulike selskapene er videre underlagt hvert sitt mediekonsern, henholdsvis Amedia og Schibsted. På denne måten kan en trekke paralleller mellom BA, BT og NRK Hordaland, hvor alle tre bedriftene i en eller annen grad vil være pålagt retningslinjer som kommer fra et hovedkontor utenfor klyngen (Medienorge, 2017).

2.2.4 Universitet i Bergen

Universitetet i Bergen er en av flere utdanningsinstitusjoner som er definert medlem av MRB, i likhet med både Høgskulen på Vestlandet og Norges Handelshøyskole (Media Region Bergen, 2017). UiB skiller seg derimot ut gjennom Institutt for informasjons- og medievitenskap, som utdanner arbeidskraft for å ivareta primære funksjoner i medieklyngen, eksempelvis innenfor journalistikk og tv-produksjon (UiB, 2017). Følgelig kan UiB betraktes som den ledende FoU-aktøren i medieklyngen, en posisjon som kan forsterkes videre gjennom innovasjonsskapende samarbeid med klyngemedlemmene.

2.3 Klyngens potensiale

En studie basert på data fra 2015 studie viser at det finnes tette innovasjonssamarbeid i klyngen, og at 19 av dens daværende 22 medlemsbedrifter har brakt innovasjoner på markedet over en treårsperiode (Aarstad & Rypestøl, 2016, s. 5). Teknologiske nyvinninger som skapes i klyngen har videre vist seg som en påvirkningsfaktor for hva klyngen kan tilby sine kunder. Som et eksempel på klyngens samarbeid og bruk av innovasjoner, kan en trekke frem Olympiske Leker (OL) i Rio i 2016. Her leverte Electric Friends kameraroboter, Vizrt virtuell studieteknologi, Sixty grafikk, livekommentering fra Wolftech og klippeverktøy fra Vimond, for å gi TV 2 en bredest mulig dekning av lekene. Ikke nok med at samarbeidet genererte innovasjoner, TV 2 sitt studio var videre en god utstillingsarena for alle deltakende parter (NCE Media 2016).

2.4 Samlokaliseringen i Media City Bergen

I september 2017 skal bedrifter fra medieklyngen, deriblant nevnte nøkkelbedrifter, flytte inn under samme tak på Nygård i Bergen. Bygget, som går under tilnavnet Media City Bergen,

skal huse 1200 ansatte og være en vitenskapspark for innovasjon innenfor medieklyngen (Media City Bergen, 2015). Samlokaliseringen skal tilrettelegge for ytterligere utvikling av klyngen, fasilitere for oppstart av nye bedrifter, samt etablere verktøyet Medielabben for forskning og innovasjon (Knowit Experience, 2016, s. 5). Prosjektet innbefatter en total investering på 1,5 milliarder kroner, og det forventes at MCB alene vil medføre en betydelig verdiskapning i Bergen (Knowit Experience, 2016, s. 15). I den forbindelse påpeker TV 2 at MCB utgjør en viktig faktor for å beholde hovedkontoret sitt i Bergen (Brandeggen, 2014).

Prosjektets utvikler er det statlige eiendomsselskapet Entra OPF Utvikling (Entra), og vil også stå som utleier av lokalene. Samlokaliseringen betraktes som unik i nordisk sammenheng (Brandeggen, 2014) . Imidlertid kan det trekkes frem at samlokalisering av bedrifter har blitt forsøkt innenfor både mediebransjen og andre industrier tidligere. En kan eksempelvis trekke frem prosjektet IT Fornebu, hvor en rundt tusenårsskiftet forsøkte å samlokalisere et kompetansemiljø innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi i samspill mellom næringsliv og FoU-aktører. I en ekstern vurdering av prosjektet fremkommer det at både visjonen og målsetningen var urealistisk og at det heller ikke lå en behovsanalyse til grunn for initieringen av prosjektet (St. meld nr. 42, (2003-2004), 2004). Det har i ettertid blitt spekulert om IT Fornebu primært var et eiendomsutviklingsprosjekt, samtidig som norske myndigheter har blitt kritisert for manglende tilrettelegging for innovasjon og nyskapning i prosjektet (Hedstrøm, 2002). Internasjonalt finner man flere eksempler på eksisterende medieklynger, kanskje mest interessant er Dubai Media City som ble etablert med eiendomsinvestering som motiv (Picard, 2008, s. 6).

3. Litteratur og teori

3.1 Begrunnelse for valg av teori

Caset og problemstillingen vi har valgt å studere avgrensner masterutredningen, og således også hvilken teori som er relevant å benytte. Vi har i den forbindelse valgt å dele inn teorikapittelet etter hvilke innfallsvinkler vi skal studere; strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter. Inndelingen etter disse innfallsvinklene videreføres gjennom hele oppgaven for å strukturere kategorier av empiri og diskusjon opp mot utvalgt teori. Strukturelle forhold innbefatter teori som kan nyttes i en beskrivelse av bedriftens rolle i den industrien den er en del av. Hensikten med dette er å kartlegge bransjens organisering og forbindelsene mellom bedriftene, samt identifisere hvilken funksjon bedriften har i det eksisterende økosystemet. Kilder til verdiskapning mellom bedrifter tar for seg teori om det mer detaljerte samspillet mellom enkeltbedrifter som kan være kilde til verdiskapning. På den måten kan vi studere hvorvidt enkeltaktiviteter er verdiskapende. Innenfor delkapittelet om strukturelle forhold har vi derfor valgt å benytte teorier som omhandler klynger, ulike samarbeidsformer og bånd mellom bedrifter. Det vil deretter bli fremlagt teori som omfatter verdiskapning og ulike kilder til å oppnå konkurransefortrinn både som enkeltstående bedrift og i bedriftssamarbeid.

3.2 Strukturelle forhold mellom bedrifter

I dette delkapittelet vil vi ta for oss ulike måter å betrakte konstellasjoner av bedrifter og forbindelser mellom disse. I den forbindelse ønsker vi å benytte teorier som kan forklare hvordan en bransje organiseres og kjennetegnet ved forhold mellom bedrifter. Først vil delkapittelet presentere transaksjonskostnadsteori, deretter teori om ulike former for samarbeid mellom bedrifter og relevant klyngeteori. Avslutningsvis presenteres teori om styrker og svakheter som følge av ulike bindinger mellom bedrifter.

3.2.1 Transaksjonskostnader

I tilfeller hvor det lønner seg å tilvirke en vare selv, fremfor å gå til anskaffelse av den samme varen gjennom en markedstransaksjon, vil det kunne forekomme fremvekst av bedrifter. Dette

fordi det er forbundet en kostnad, deriblant transaksjonskostnader, ved å benytte seg av markedsløsningen, som en ellers kunne unngått ved å slå sammen og organisere ressurser (Coase, 1937). Årsaken til at bedrifter dannes representerer en fundamental idé innenfor økonomisk teori, og kan således tjene som en analogi til hvorfor bedrifter organiserer seg i ulike former for samarbeid. Williamson (1979) hevder at hyppige og høyt tilpassede transaksjoner, og dermed høye transaksjonskostnader, fordrer en høyt spesialisert styringsstruktur, i motsetning til standardiserte transaksjoner som kan gjennomføres i markedet. En måte å løse denne utfordringen på er å produsere varen selv, istedenfor å anskaffe varen i markedet. En kan også oppnå høyt spesialisert styringsstruktur gjennom vertikal integrasjon av bedriftene som gjennomfører transaksjonen, og på den måten også redusere transaksjonskostnadene (Williamson, 1979). Vertikal integrasjon kan videre diskuteres i lys av Porters betraktninger av verdikjeder. I dette henseende kan en transaksjon mellom vertikale forbindelser alene være verdiskapende (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013, s. 304). På samme måte som i transaksjonskostnadsteorien avgrenser bedrifter eget bidrag til verdikjeden på bakgrunn av hvorvidt det er økonomisk å benytte markedsløsning eller vertikal integrasjon (Besanko et al., 2013, s. 101).

I forbindelse med styringsstruktur, kan en betrakte intern organisering og markedsløsning som to ytterpunkter, avhengig av omfanget av høyt tilpassede transaksjoner. Det eksisterer imidlertid en hybridløsning, hvor det hersker gjensidig avhengighet mellom partene som gjennomfører transaksjonene. En slik løsning kjennetegnes ved at langtidskontrakter beskyttes gjennom avtalte sikringsmekanismer samtidig som det dannes en egen administrasjon for å sikre samarbeidet mellom partene (Williamson, 1991). Imidlertid hevder Powell (1990, s. 322) at nettverk med langsiktig og effektivt samarbeid oppstår på grunnlag av flere strategiske hensyn, enn hensynet til å minimere transaksjonskostnader alene.

3.2.2 Strategiske allianser og nettverk

Begrepene *strategiske allianser* og *nettverk* benyttes vekselvis om samarbeid mellom individuelle aktører (Haugland, 2004, s. 15). En aktuell definisjon på strategiske allianser gis av Das & Teng (2000a), der de beskriver det som samarbeid mellom bedrifter i den hensikt å oppnå felles strategiske målsetninger. Strategiske allianser gjør det mulig for to eller flere

bedrifter å dra nytte av delte ressurser og på den måten være i stand til å forbedre egen konkurranseposisjon (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002, s. 413). Videre, som nevnt tidligere i dette kapitlet, betegner Powell (1990, s. 322) at nettverk er samarbeid mellom bedrifter rasjonalisert på bakgrunn av flere strategiske hensyn, eksempelvis som tilgang på nødvendige ressurser og kompetanse. På den måten kan nettverk gjøre bedrifter i stand til å utvikle nye ideer og ferdigheter i fellesskap. Konstellasjonene er hensiktsmessige i tilfeller hvor markedet er i stadig endring, og hvor hvert individuelle selskap ikke er i stand til å være best-in-class på alle områder (Powell & Grodal, 2005, s. 59). En kan videre argumentere for at definisjonene på strategiske allianser og nettverk harmonerer med hverandre, hvilket gjør det igjen aktuelt å stille spørsmål vedrørende hvilken betegnelse som er riktig å benytte i en gitt sammenheng. Følgelig vil denne masterutredningen anvende begrepene nettverk og strategiske allianser som beskrivende for samarbeidsforhold mellom to eller flere bedrifter som drar nytte av hverandres ressurser og kapabiliteter for å oppnå strategiske målsetninger.

En studie foretatt av Ernst, Halevy, Monier & Sarrazin (2001) viser at dannelse av allianser på tvers av landegrenser kan medføre verdiskapning. Samtidig kan strategiske allianser bestående av selskaper med ulik størrelse generere synergier som kan være gjenstand for konkurransefortrinn for partene (Niederkofler, 1991). På denne måten kan en forstå bedriftssamarbeid til å være en attraktiv mulighet for å ekspandere til nye markeder, uavhengig av bedrifters størrelse. Samtidig påpeker Powell & Grodal, (2005, s. 59-60) at desto mer diversifiserte aktørene er, desto større ressurs- og kunnskapsbase vil det eksistere i samarbeidet. I tilfeller der aktørene evner å nyttiggjøre seg av slike fordeler, vil det være mulig å oppnå kunnskaps- og kompetanseheving. Dette vil igjen kunne føre til at det oppstår innovasjon og nyskapning av samspillet mellom aktørene (Powell & Grodal, 2005, s. 59).

Det er imidlertid ikke friksjonsfritt å etablere samarbeid, og nær halvparten av alle allianser mislykkes (Dyer, Kale & Singh, 2001). Imidlertid spiller partenes samarbeidserfaring en rolle. En studie gjort av Anand & Khanna (2000) viser at det eksisterer en positiv sammenheng mellom bedrifters erfaring fra allianser og resultater ved deres alliansestyling. En annen studie viser derimot at en slik positiv sammenheng er nokså begrenset, og hevder at allianser som etablerer formelle styringssystemer og styringsstruktur i større grad kan betraktes som

suksessrike (Kale, Dyer & Singh, 2001).

3.2.3 Næringsklynger

Den klassiske forståelsen av klynger er knyttet til økonomisk virksomhet i avgrensede næringsmiljøer, og i norsk sammenheng er møbelindustrien på Sunnmøre et relevant eksempel på dette (Norman & Orvedal, 2010, s. 230). I økonomisk teori er imidlertid klyngefenomenet noe omdiskutert da det hersker ulike tilnærminger for hvordan klynger skal betraktes og forstås. I den forbindelse spiller kunnskap og kompetanse en viktig rolle. Eksempelvis hevdet Alfred Marshall, en sentral skikkelse i økonomisk idéhistorie, at bedre tilgang på informasjon ved en gitt lokasjon kan medvirke til klyngedannelse (Krugman, 1991). Samtidig betraktes utveksling av kunnskap mellom bedrifter som sentral for ytelseevnen til regionale klynger (Tallman, Jenkins, Henry & Pinch, 2004). Porter (1998) definerer klynger som geografiske konsentrasjoner av sammenknyttede bedrifter og institusjoner som opererer innenfor et gitt felt, som tilrettelegger for økt effektivitet og ferdighetsutvikling. Det trekkes frem flere klyngeskapende forhold. Særlig blir regionale historiske forhold trukket frem som klyngeskapende, men klynger kan også etableres ved at en eller flere innovative bedrifter stimulerer til vekst av andre bedrifter (Porter, 1998). Imidlertid hevder Picard (2008) at en kan skille mellom tre kategorier av klynger; spontane, planlagte og klynger med eiendomsinvestering som motiv.

En viktig egenskap ved klynger er at de kan omfatte hele eller deler av verdikjeder, og derfor introduserer en alternativ måte å organisere forbindelser mellom bedrifter (Porter, 1998). En studie av norske klynger viser at klynger som evner å beholde verdikjeden internt er mer vellykkede, ettersom store geografiske avstander mellom vertikale ledd kan by på utfordringer (Amdam & Bjarnar, 2015). Imidlertid er klynger attraktive objekter for utenlandsk direkteinvestering, ettersom det gjerne foreligger et lønnsomhetspotensiale i regionale klynger (Audretsch, 2000). Etableringen av klynger kan samtidig øke aktiviteten av uformell kunnskapsdeling mellom aktører og individer. Årsaken til dette er at klyngens regionale natur bidrar til møteplasser hvor partene uformelt kan utveksle kunnskap og ideer. Dannelsen av slike nettverk kan bidra til oppstart av nye selskaper (Saxenian, 1990).

Klynger kan også kategoriseres på bakgrunn av sin styringsform. Picard (2008) trekker i den forbindelse frem tre karakteristikk; styring av en betalt administrasjonsenhet, styring ved fellesinnsats fra klyngemedlemmene og laissez-faire-ledelse. Den førstnevnte har flere likhetstrekk med måten regionale industrinettverk styres på, hvor et sekretariat koordinerer og utfører kompetansehevende aktiviteter mellom bedrifter (Haugland, 2004, s. 100). Porter (1998) hevder at statlige og lokale myndigheter spiller en viktig rolle i fasilitering av klyngers utvikling, spesielt klynger som tilfører samfunnet fellesgoder. På denne måten kan man forstå det som i samfunnets interesse at offentlige myndigheter tilrettelegger for klyngers utvikling gjennom å etablere styrings- og fasiliteringsorganer i klynger.

3.2.4 Styrken på bånd

For å få en dypere forståelse av samarbeidskonstellasjoner, er det aktuelt å studere relasjoner som eksisterer mellom ulike aktører, også referert til som bånd (Burt 1992). Granovetter (1973) beskriver styrken på bånd som personlige relasjoner mellom mennesker som en funksjon av tid benyttet i relasjonen, emosjonell intensitet, gjensidig tillit og gjensidige tjenester som er utført i relasjonen. Styrken på bånd er således beskrivende for nærheten av personers relasjoner til hverandre og kan i følge Powell & Grodal (2005) gjøres gjeldende for forståelse av relasjoner mellom aktører i et bedriftsnettverk. Burt (1992) skiller mellom sterke og svake bånd, der de sterke båndene beskriver relasjoner som har nærliggende og hyppig interaksjon, mens de svake båndene er relasjoner som har mindre hyppig og fjerntliggende interaksjon. Capaldo (2007) går dypere til verks og vurderer styrken på bånd på bakgrunn av relasjonenes varighet, frekvens og intensitet, og tillegger sterke og svake bånd ulike egenskaper. Sterke bånd vil for det første tilrettelegge for at det etableres gjensidig kunnskap, som videre vil gjøre det lettere å velge ut hensiktsmessige samarbeidspartnere, få produkter raskere ut på markeder og effektivisere samhandlingen. For det andre vil sterke bånd kunne føre til utvikling av tillit mellom partene, både på et individuelt og et organisatorisk nivå, og kan videre bidra til deling av ressurser og kunnskap mellom partene uten fare for opportunistisk atferd. For det tredje skaper sterke bånd et insentiv til å investere i samarbeidet, som eksempelvis å foreta relasjonsspesifikke investeringer (Capaldo, 2007).

Sterke bånd har imidlertid svakheter, eksempelvis en ekskluderende effekt på antall

medlemsbedrifter (Powell & Grodal, 2005). Dette kan blant annet begrense muligheter for innovasjon ettersom en står igjen med færre impulser og en mindre kunnskaps- og kompetansebase (Capaldo, 2007). Samtidig kan svake bånd medbringe et mangfold av kunnskap og kompetanse (Powell & Grodal, 2005). Av studien til Capaldo (2007) fremkommer det derfor at kombinasjonen av sterke og svake bånd, også kalt *duale nettverk*, er den mest hensiktsmessige struktureringen av innovative nettverk. Dette støttes opp under av Powell & Grodal (2005) som hevder en slik konstellasjon medfører en hensiktsmessig kombinasjon av pålitelighet og nyskaping, hvilket er sentralt for innovative nettverk.

3.3 Kilder til verdiskapning mellom bedrifter

I dette delkapittelet vil vi innledningsvis ta for oss hvordan bedrifter kan oppnå verdiskapning og hvordan dette har sammenheng med konkurransefortrinn. Deretter presenteres enkeltsekskapers kilder til konkurransefortrinn, før fokus dreies til konkurransefortrinn som kan oppnås gjennom samhandling mellom bedrifter. Vi har valgt å vektlegge konkurransefortrinn ved samarbeid, da dette er sentralt for selskapers evne til å realisere merverdi gjennom samhandling. Avslutningsvis vil vi ta for oss hvordan enkeltsekskapers kilder til konkurransefortrinn kan kobles opp mot konkurransefortrinn oppnådd i relasjoner mellom bedrifter.

3.3.1 Verdiskapning

Verdiskapning er et fundamentalt konsept innen økonomisk teori og verdiskapende aktivitet er gjerne livsgrunnet for bedrifter. Samtidig er bedrifter som evner å skape større verdier relativt til andre, i besittelse av et konkurransefortrinn (Besanko et al., 2013, s. 295). Det eksisterer imidlertid ulike metoder å måle verdiskapning på. En metode anvendt i studier av alliansedannelser, måler ekstraordinære endringer i bedriftenes markedsverdi rundt annonseringstidspunktet av alliansen (Kale, Dyer & Singh, 2001). Fordelen med denne metoden er at en objektiv markedsvurdering, hvilket vil være rimelig i tilfelle av effektiv markedsløsning. I mikroøkonomi betrakter man gjerne konsumentoverskudd og produsentoverskudd, og endring av disse, for å analysere økonomiske effekter (Pindyck & Rubinfeld, 2013, s. 317). Videre kan summen av konsumentoverskudd og produsentoverskudd i følge Besanko et al. (2013, s. 299) anvendes for å anslå verdiskapning.

Denne metoden vil fange mange sider av økonomisk aktivitet, men vil kunne være vanskelig å gjennomføre i praksis. En rapport om medieklyngen i Bergen benytter summen av driftsresultat og lønnskostnader som mål på verdiskapning. Denne metoden har også et utspring fra samfunnsøkonomi, ettersom den er identisk med beregning av en stats bruttonasjonalprodukt (BNP). Fordelen med denne metoden er at man unngår dobbelttelling av varer og tjenester, samtidig som fortjenesten til viktige interessenter representeres (Knowit Experience, 2016, s. 19). Imidlertid vil den kun inkludere økonomisk aktivitet i form av transaksjoner, samtidig som alle transaksjoner vil virke positivt på verdiskapning.

3.3.2 Enkeltsekskapers kilder til konkurransefortrinn

Strateger skiller gjerne mellom to ulike tilnærminger når de betrakter kilder til konkurransefortrinn, henholdsvis industribasert og ressursbasert tilnærming. Hvilken av de to som benyttes er videre avhengig av hvilken analyseenhet som skal studeres (McGahan & Porter, 1997). Den *industribaserte teorien* anvender en dynamisk modell hvor konkurransekrefter i en bransje benyttes for å vurdere lønnsomheten til bedrifter i bransjen, og derav om de er i besittelse av varige konkurransefortrinn. Konkurransekraftene som betraktes kategoriseres til etableringsbarrierer, forhandlingsmakt til henholdsvis leverandører og kunder, substitutter og rivalisering (Porter, 1980).

Ressursbasert teori betrakter den enkelte bedriftens lønnsomhet som en funksjon av ressurser i bedriftens besittelse, og dermed også dens konkurransefortrinn (Wernerfelt, 1984). For å vurdere hvorvidt et selskap besitter ressurser som genererer konkurransefortrinn, kan *VRIN*-rammeverket anvendes. Rammeverket studerer i hvilken grad ressurser er *verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbar* og *ikke-substituerbare*, og foreslår at bedriften har et varig konkurransefortrinn i tilfeller hvor alle fire vilkårene kan betraktes oppfylt (Barney, 1991). Ressursbegrepet nevnes ofte i tospann med en bedrifts kapabiliteter, da dette også er en kilde til konkurransefortrinn (Amit & Schoemaker, 1993).

De to ulike tilnærmingene gjør betraktninger på et strategisk nivå, og foreslår således få

enkeltaktiviteter som kan foretas for å oppnå og bevare et konkurransefortrinn. Imidlertid kan innovasjon gjennom utvikling av nye produkter, produksjonsmetoder, opplæring og markedsføringsstrategier, benyttes av en bedrift for å oppnå konkurransefortrinn (Porter, 1990).

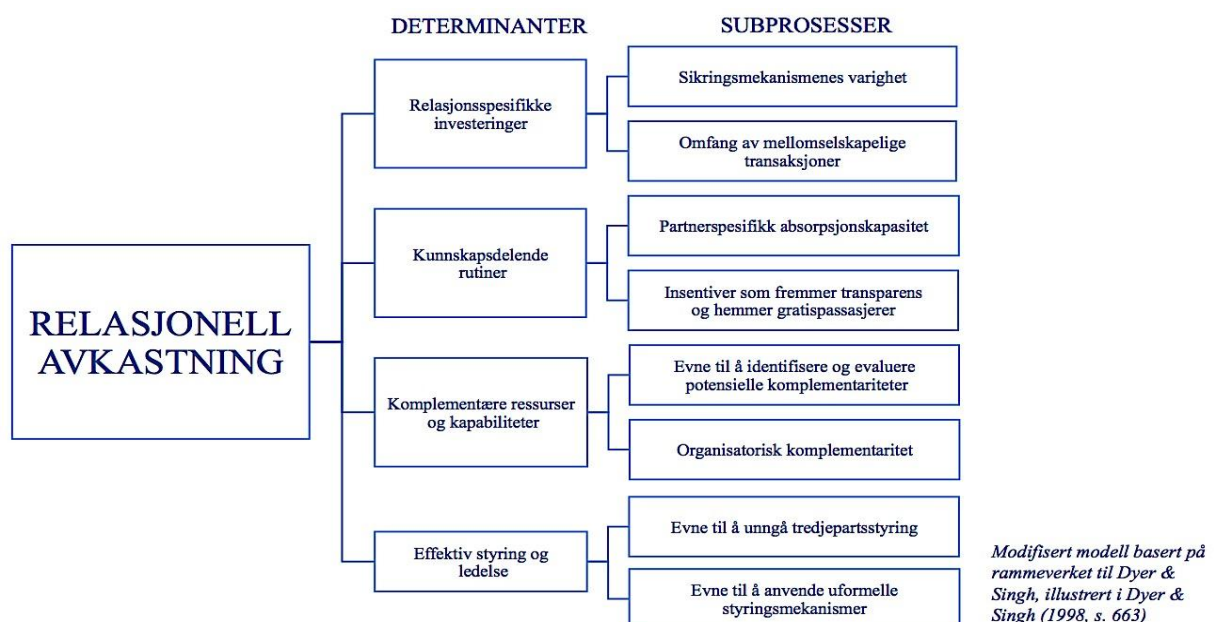
3.3.3 Konkurransefortrinn som oppnås i bedriftssamarbeid

Enkeltbedrifters kilder til å oppnå konkurransefortrinn kan betraktes som et springbrett for å forstå hvordan bedrifter oppnår konkurransefortrinn i fellesskap. I den industribaserte tilnærmingen kan man betrakte bedriftsfellesskap direkte, ettersom den tar for seg forhold ved bransjen. Imidlertid hevder Das & Teng (2000b) *ikke-mobiliserbare, ikke-imiterbare* og *ikke-substituerbare* ressurser gjør en bedrift til en mer interessant alliansepartner, ettersom nevnte forhold har dokumentert effekt på verdiskapning. På denne måten appliseres den ressursbaserte tilnærmingen til anvendelse ved strategiske allianser. Reve (1990) foreslår samtidig at bedrifter bør gjøre betraktninger vedrørende *strategisk kjerne* i forbindelse med dannelsen av allianser. Strategisk kjerne utgjør det knippet av egenskaper bedriften trenger for å oppnå sine strategiske mål, og danner derfor samtidig livsgrunnlaget for bedriften (Reve, 1990).

Dyer og Singh (1998) hevder imidlertid at ressursbasert og industribasert teori overser noen av fordelene som er forbundet med å inngå i en allianse. Derfor introduserer de en *relasjonell tilnærming* til forståelsen av konkurransefortrinn, hvilket vurderer hvorvidt relasjoner mellom bedrifter kan være kilder til *relasjonell avkastning* (se figur 2). I den forbindelse har det blitt identifisert fire kilder til relasjonell avkastning, eller *determinanter*; *relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, komplementære ressurser og kapabiliteter*, samt *effektiv styring og ledelse*. Hver determinant fasiliteres igjen av to unike subprosesser (Dyer & Singh, 1998).

Med relasjonsspesifikke investeringer forstås *stedsspesifikke* investeringer, investeringer i *fysiske eiendeler* eller investeringer i *menneskelig kapital*, som generer et konkurransefortrinn i samarbeid høyere avkastning innenfor et samarbeid enn utenfor (Dyer, 1996).

Relasjonsspesifikke investeringer må videre beskyttes mot opportunistiske atferd fra samarbeidspartner. Følgelig vil *varigheten av sikringsmekanismer*, som skal forhindre slik atferd, fasilitere for relasjonell avkastning. Samtidig vil antall transaksjoner i samarbeidet kunne påvirke lønnsomheten av den relasjonsspesifikke investeringen, og et stort *omfang* av *transaksjoner* mellom partene vil derfor kunne fasilitere for høyere relasjonell avkastning.



Figur 2: Relasjonell avkastning (Dyer & Singh, 1998)

Bedrifter kan oppnå konkurransefortrinn i samarbeid ved å dele kunnskap med hverandre (Inkpen & Tsang, 2005). Dette forstår Dyer & Singh (1998) som en kilde til relasjonell avkastning og finner det derfor hensiktsmessig å etablere *kunnskapsdelende rutiner*. Dette tilrettelegges ved to subprosesser. For det første må det foreligge *partnerspesifikk absorpsjonskapasitet*. Dette innebærer hvorvidt partene har overlappende kunnskapsbaser, og i hvilken grad samhandlingsrutinene fører til hyppig og nær interaksjon på tvers av individer og prosesser. For det andre må det foreligge *insentiver som fremmer transparens og hemmer*

gratispassasjerer. På denne måten kan man forsterke partenes villighet til å eksponere egen kunnskapsbase, ved å redusere risikoen for opportunistisk atferd. Høyere aktivitet av overnevnte subprosesser vil øke potensialet for relasjonell avkastning (Dyer & Singh, 1998).

Oppkjøp av bedrifter med like ressurser har lavere avkastning enn oppkjøp av bedrifter med komplementære ressurser (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 1991). Videre kan etablering av nettverk gi tilgang til ressurser (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Slik tilgang til *komplementære ressurser og kapabiliteter* kan derfor forstås som en kilde til relasjonell avkastning. Den relasjonelle avkastningen vil øke med bedriftenes *evne til å identifisere og evaluere potensielle komplementariteter*. Videre vil denne evnen være avhengig av bedriftens tidligere samarbeidserfaringer, investeringer i prosesser for partnerutvelgelse, samt kunnskap om eget nettverk. Samtidig vil høyere grad av *organisatorisk komplementaritet* medføre høyere relasjonell avkastning. Mer presist innebærer dette at bedriftene innehar kompatible beslutningsprosesser, kultur, samt informasjons- og kontrollsystemer (Dyer & Singh, 1998).

En empirisk studie viser at bedrifter som koordinerer egen allianseaktivitet opplever større grad av suksess (Kale, Dyer & Singh, 2001). *Effektiv styring og ledelse* betraktes samtidig av Dyer & Singh (1998) som en kilde til relasjonell avkastning, ettersom det vil kunne redusere transaksjonskostnadene mellom bedriftene i samarbeidet. Videre vil det fungere som et insentiv for aktiviteter tilknyttet relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, samt komplementære ressurser og kapabiliteter. Isolert sett kan effektiv styring og ledelse være kilde til høyere relasjonell avkastning avhengig av bedriftens *evne til å unngå tredjepartsstyring*. Dette medfører at samarbeidet i størst grad bør styres internt i samarbeidskonstellasjonen. Videre vil det være større potensiale for relasjonell avkastning ved høyere *anvendelse av uformelle styringsmekanismer*, eksempelvis at tillit mellom partene benyttes foran kontrakter (Dyer & Singh, 1998).

Relasjonell avkastning kan videre betraktes som en ressurs det vil være vanskelig for konkurrerende samarbeid å imitere. Årsaken til dette er at det kan være utfordrende for utenforstående å få en helhetsforståelse for relasjonen og hensikten med benyttede metoder i samarbeidet, ved å kun observere enkeltaktiviteter i samarbeidet. En annen årsak til at det kan

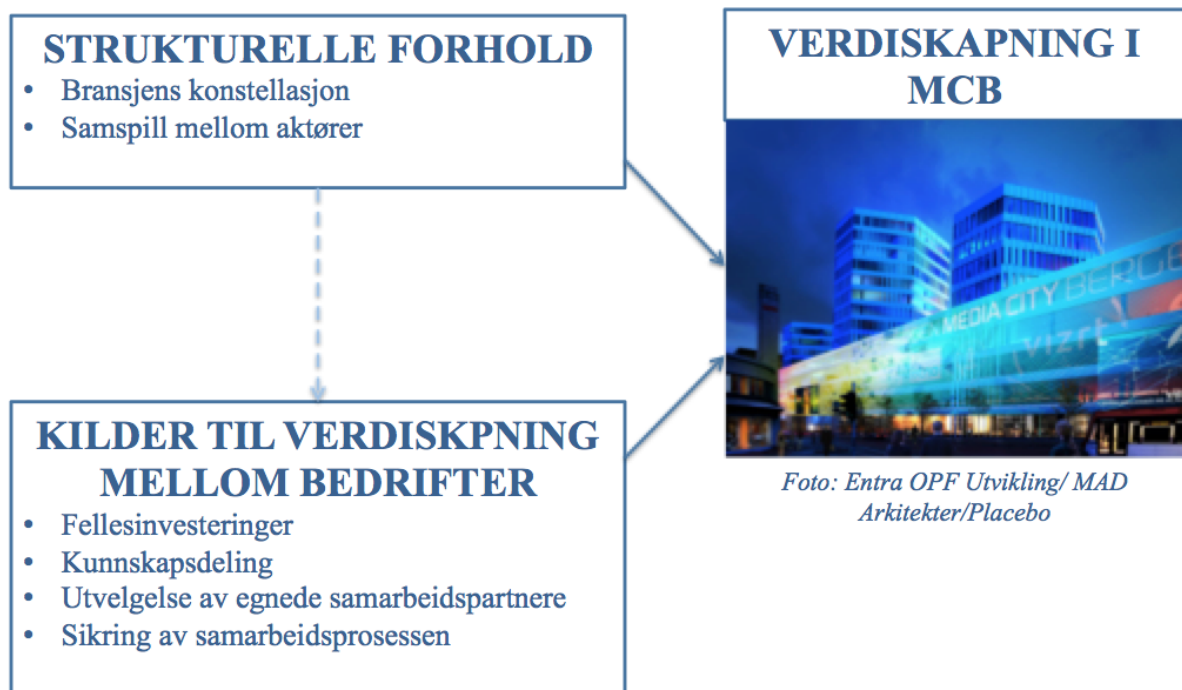
være vanskelig å imitere alliansen, kan begrunnes med at det eksisterer en knapphet på egnede samarbeidspartnere, samtidig som selve relasjonsbyggingen er en tidkrevende prosess å foreta (Dyer & Singh, 1998).

3.4 Anvendelse av teori

Som nevnt tidligere er teorien utvalgt og inndelt etter to ulike innfallsvinkler vi har valgt å benytte for å studere samlokaliseringen i Media City Bergen. Kategoriene som vi videre benytter for å strukturere empiriske funn er konseptualisert på bakgrunn av denne teorien, i den hensikt å bygge bro mellom utvalgt teori, masterutredningens modell, presentasjon av funn og diskusjon. Masterutredningens modellkaptittel gir en nærmere presentasjon av disse kategoriene og koblingen opp mot verdiskapning.

4. Modell

I dette kapittelet vil masterutredningens modell presenteres. En modell er en grafisk oversiktlig fremstilling av de forholdene som belyses i studien, i den hensikt å gi leseren økt forståelse for problemstillingen (Jacobsen, 2015b, s. 83). Utover det overnevnte hevder Ghauri & Grønhaug (2010, s. 46) at en slik modell knytter forholdene som studeres, og relasjonene mellom disse, tett opp mot relevant teori. Modellen vi har utarbeidet tar for seg hvilke innfallsvinkler vi har valgt å studere for å besvare vår problemstilling. Dette innebærer derfor at modellen illustrerer koblingen mellom relevante teori og problemstillingen (se figur 3).



Figur 3: Forskningsmodell

Ettersom vår problemstilling forsøker å belyse på hvilken måte samlokaliseringen i MCB er

egnet for å oppnå verdiskapning, har vi sett det hensiktsmessig å studere samlokaliseringen fra to ulike innfallsvinkler. Vi har valgt å belyse både strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter, og knytte dette opp mot utvalgt litteratur fra kapittel 2, ettersom disse kan ha innvirkning på verdiskapning i mediebransjen. Det må videre merkes at de nevnte forholdene studeres både i nåsituasjon og en predikert fremtidssituasjon. På denne måten kan vi utlede hvilke endringer samlokaliseringen medfører og den tilhørende verdiskapende effekten disse endringene kan innebære

I perspektivet av strukturelle forhold har vi valgt følgende kategorier til drøfting; *bransjens konstellasjon* og *samspill mellom aktører*. Ved å kartlegge bransjens konstellasjon ønsker vi å etablere en overordnet forståelse for den enkelte bedrifts plassering og bidrag til verdikjeden, og på den måten forstå bedriftenes funksjon i forhold til hverandre i bransjen. Ved å betrakte bedriftenes virksomhet og strategi, og vurdere dette opp mot transaksjonskostnadsteori, ønsker vi å definere verdikjeden. Videre vil vi vurdere hvorvidt bransjen kan betraktes som en næringsklynge etter økonomisk teori. Nærmere studier av samspill mellom aktørene vil kartlegge egenskaper ved samarbeid mellom aktørene og aktørenes tilknytning til hverandre i form av bånd. Kategorien som tar for seg samspill vil også vurdere konkurransesituasjon, ettersom dette er en grunnleggende forutsetning for å forstå begrensninger ved samarbeidspotensialet som foreligger i bransjen. På bakgrunn av nevnte strukturelle forhold kan vi få et overblikk over bransjen og identifisere verdiskapningen i bransjen som helhet. Videre vil vi ta for oss endringer i bransjen som følge av samlokaliseringen for å vurdere hvilke verdiskapende effekter dette kan medføre.

I vurderingen av kilder til verdiskapning mellom bedrifter ønsker vi å betrakte enkeltaktiviteter som kan realisere merverdi gjennom samhandling mellom bedrifter. Derfor har vi valgt ut følgende kategorier til drøfting; *fellesinvesteringer*, *kunnskapsdeling*, *utvelgelse av egnede samarbeidspartnere* og *sikring av samarbeidsprosessen*. Bakgrunnen for dette utvalget er å identifisere underliggende forhold som kan bidra til relasjonell avkastning, og dermed være verdiskapende. Ved å betrakte hvordan aktørene gjennomfører og beskytter investeringer gjort i fellesskap, ønsker vi å vurdere hvorvidt det foretas relasjonsspesifikke investeringer i samarbeidet. Videre vil kunnskapsdeling på tvers av bedrifter kunne kartlegge i

hvilken grad det er kultur for å etablere kunnskapsdelende rutiner mellom bedriftene. Samtidig vil utvelgelse av egnede samarbeidspartnere gi oss en indikasjon på om samarbeid iverksettes mellom bedrifter med komplementære ressurser og kapabiliteter. Sikring av samarbeidsprosessen vil antyde tilstedeværelsen av effektiv styring og ledelse i relasjonen.

For å kunne foreta en helhetlig vurdering av samlokaliseringens egnethet for å oppnå verdiskapning anser vi det derfor hensiktsmessig å danne et overordnet bilde av strukturelle forhold ved mediebransjen. Forhold som fremkommer av denne analysen vil samtidig kunne ha nytteverdi for videre analyse av kilder til verdiskapning mellom bedrifter. Derfor ønsker vi å betrakte de to innfallsvinklene suksessivt, slik at vesentlige faktorer som fremkommer gjennom analyse av strukturelle forhold også kan benyttes i vurderingen av hvilke kilder til verdiskapning mellom bedrifter som foreligger i samarbeidet.

5. Forskningsdesign og metode

Følgende kapittel har til hensikt å gjøre rede for valg som er foretatt i forbindelse med masterutredningens forskningsdesign og metode. Forskningsspørsmålets formulering vil ha innvirkning på hvilket forskningsdesign som det vil være hensiktsmessig å anvende (Saunders et al., 2012, s. 170). Dette innebærer at vår problemstilling, *På hvilken måte er samlokaliseringen i Media City Bergen egnet for å oppnå verdiskapning*, vil påvirke og legge føringer for samtlige metodiske valg som er foretatt for å besvare masterutredningen.

Kapittelet er strukturert ved at vi først vil begrunne hvorfor vi anser valgt forskningsdesign og metode som egnet for denne masterutredningen. Videre vil kapittelet ta for seg datainnsamlingsmetoden som er anvendt i masterutredningen. Deretter vil styrker og svakheter knyttet til det aktuelle forskningsdesignet og metoden belyses.

5.1 Forskningsdesign

Dette delkapittelet vil ta for seg og begrunne valg av forskningsdesignet som benyttes i masterutredningen. Et forskningsdesign kan forklares som en overordnet logisk plan på hvordan den aktuelle problemstilling skal besvares (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 54; Saunders et al., 2012, s. 159; Yin, 2014, s. 28). Denne planen vil legge føringer for hvordan masterutredningens datainnsamlingsprosess og dataanalyse skal gjennomføres (Saunders et al., 2012, s. 159). Forskningsdesign kan i følge Ghauri & Grønhaug (2010, s. 56) deles inn i tre ulike hovedkategorier: *eksplorerende*, *deskriptivt* og *kausalt* forskningsdesign, og bruken av de ulike designene vil avhenge av problemstillingen og dens karakter. På bakgrunn av at forskningsdesignet vil ha stor innvirkning på hvordan man senere vil gå frem i studien, vil et slikt valg være betydningsfullt. Dette innebærer derfor at riktig valg av forskningsdesign vil være avgjørende for å kunne besvare en problemstilling på en egnet måte (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 55).

For å besvare denne masterutredningens problemstilling anser vi det som hensiktsmessig å anvende et eksplorerende forskningsdesign. Vi har valgt å benytte et slikt design, fordi problemstillingen vi ønsker å undersøke er av en ustrukturert karakter (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 55-56). Problemstillingens ustrukturerte natur som et åpent spørsmål, medfører at det ikke er mulig å fremsette en konkret hypotese for hva masterutredningen forsøker å belyse (Jacobsen, 2015b, s. 79). utfordringene knyttet til å fremsette en hypotese kan forklares ved at det trolig er mange faktorer som spiller inn og påvirker samlokaliseringens egnethet. Dette taler for å anvende et eksplorerende forskningsdesign som har fleksibilitet, og der problemstillingen kan undersøkes fra ulike sider ved å stille åpne spørsmål (Saunders et al., 2012, s. 171). Ghauri og Grønhaug (2010, s. 56) sammenligner en slik tilnærming med måten detektiver arbeider på, hvor en søker klarere situasjonsforståelse av problemet gjennom anvendelse av innsamlede ledetråder og informasjon. Ettersom et eksplorerende design gjør det mulig for oss å belyse vår problemstilling fra ulike sider, vil dette samtidig bidra til å øke vår forståelse for samlokaliseringen i MCB (Saunders et al., 2012, s. 171).

Et eksplorerende forskningsdesign vil samtidig være hensiktsmessig dersom man studerer et fenomen fra en ny innfallsvinkel (Saunders et al., 2012, s. 670). Tidligere undersøkelser av NCE Media har kartlagt egenskaper ved klyngebedriftene og bedriftsnettverket mellom aktører i og utenfor medieklyngen (Aarstad & Rypestøl, 2016), og verdiskapningen i medieklyngen (Knowit Experience, 2016). Denne masterutredningen tar for seg samlokaliseringen i MCB, og forsøker å belyse på hvilken måte den er egnet for å oppnå verdiskapning. Dette innebærer derfor at denne masterutredningen studerer medieklyngen fra et nytt perspektiv, noe som vil være i tråd med å anvende et eksplorerende forskningsdesign. Vi anser det derfor som hensiktsmessig anvende et eksplorerende forskningsdesign i vår masterutredning.

5.2 Forskningstilnærming

Følgende delkapittelet vil ta for seg og gjøre rede for forskningstilnærmingen som benyttes i denne masterutredningen. Ghauri & Grønhaug (2010, s. 15) skiller mellom *induktiv* og

deduktiv forskningstilnærming. Forskningstilnærmingen vil være førende for hvordan arbeidet med å besvare problemstillingen skal foregå. Dette kan forklares ved at en induktiv tilnærming benytter observasjoner til å danne teori, mens en deduktiv tilnærming benytter teori til å utforme hypoteser og bruke observasjoner til å teste hypotesene (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 15). I tillegg eksisterer det en tredje forskningstilnærming som kalles *abduktiv* forskningstilnærming (Saunders et al. 2012, s. 147). Den abduktive forskningstilnærmingen er en blanding av de to overnevnte tilnærmingene (Suddaby, 2006, s. 639).

For å besvare problemstillingen knyttet til samlokaliseringen av medieklyngen i MCB, anser vi det som hensiktsmessig å anvende en induktiv tilnærming. En slik tilnærming innebærer at man utarbeider teorier eller konseptuelle rammeverk på bakgrunn av data som er samlet inn og analysert i studien (Saunders et al., 2012, s. 146). Siden det ikke vil være mulig å fremsette en hypotese som dekker det masterutredningens problemstilling forsøker å belyse, vil den deduktive forskningstilnærming være lite hensiktsmessig å anvende i vår masterutredning (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 15). Ved å anvende en induktiv tilnærming vil vi ha muligheten til å studere medieklyngen og aktørenes forventninger til samlokaliseringen i MCB. Gjennom observasjonene vil vi få økt forståelse for samlokaliseringen, og på bakgrunn av dette være i stand til å utarbeide teori knyttet til samlokaliseringens egnethet. Ghauri og Grønhaug (2010, s. 15) hevder samtidig at en induktiv forskningstilnærming ofte er forbundet med kvalitativ forskningsmetode, noe som vil være aktuelt å anvende i denne masterutredningen. Valg av forskningsmetode vil vi imidlertid komme nærmere inn på i delkapittel 5.3.

Til tross for at vi benytter en induktiv hovedtilnærming i masterutredningen, så har det til tider vært nødvendig å veksle mellom observasjoner og teori i løpet av prosessen. I den innledende fasen av arbeidet hadde vi et møte med CEO i NCE Media. Dette innledende møtet ble gjennomført for å få en dypere innsikt og forståelse for medieklyngen, samt finne ut hva det ville være aktuelt å studere i vår masterutredning. I etterkant av møtet leste vi oss opp på eksisterende litteratur om NCE Media og strategiske allianser, nettverk og næringsklynger. På bakgrunn av det innledende møtet og eksisterende litteratur, utarbeidet vi problemstillingen vi ønsket å belyse, samt en intervjuguide for videre observasjoner. Deretter

gjennomførte vi intervjuene, transkriberte og analyserte disse, og på bakgrunn av vår diskusjon har vi utviklet ny teori. Vekslingen mellom observasjoner og teori kan derfor tale for at vi i noe grad har benyttet en abduktiv tilnærming (Suddaby, 2006 s. 369). Til tross for at prosessen har fordret noe veksling mellom observasjoner og teori, har den induktive tilnærmingen vært den styrende forskningstilnærmingen i vår masterutredning.

5.3 Forskningsmetode

Dette delkapittelet vil ta for seg forskningsmetoden som benyttes i masterutredningen, og begrunne hvorfor vi anser denne metoden som egnet for å besvare vår problemstilling. En *forskningsmetode* kan forklares som en strukturert beskrivelse av hvordan datainnsamlingen skal foregå, med den hensikt å besvare det aktuelle problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 104). Litteraturen benytter imidlertid også begrepet *forskningsstrategi* (Saunders et al., 2012, s. 173), hvilket samsvarer med begrepet forskningsmetode. Til tross for at det eksisterer ulike terminologier i litteraturen, vil denne masterutredningen konsekvent anvende begrepet forskningsmetode. Det skilles i litteraturen mellom to ulike forskningsmetoder, nærmere bestemt kvalitativ og kvantitativ metode (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 104). Den kvantitative forskningsmetoden benytter kvantifiserende datainnsamlingsmetoder mens den kvalitative forskningsmetoden benytter ikke-kvantifiserende datainnsamlingsmetoder (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 104). Den kvantitative metoden danner derfor et numerisk datagrunnlag, hvilket den kvalitative metoden ikke gjør (Saunders et al., 2012, s. 161). Hovedskillet mellom de to forskningsmetodene er dermed at den kvantitative i stor grad baserer seg på testing og verifisering av data, mens den kvalitative metoden i stedet fokuserer på å forstå fenomenet som studeres (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 105) . Hvilken forskningsmetode som anvendes i en studie vil derfor være avhengig av hva studien forsøker å belyse og problemstillingens karakter (Saunders et al., 2012, s. 173).

I denne masterutredningen vil vi benytte en kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunnen for vårt valg er at det gir oss muligheten til oppnå dypere innsikt og forståelse for samlokaliseringen i MCB, hvilket samsvarer med Ghauri & Grønhaug (2010, s. 107) som hevder at kvalitativ

metode er egnet for å oppnå dybdekunnskap. Samtidig vil den kvalitative forskningsmetoden gjøre det mulig danne seg et nyansert bilde av fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015b, s. 133). Et nyansert bilde er viktig for oss for å avdekke insentiver og forventninger til de ulike aktørene om samlokaliseringen i MCB. Valget av kvalitativ metode samsvarer også med Strauss & Corbin (1990), gjenfortalt i Gauri & Grønhaug (2010, s. 106), som hevder at kvalitativ metode egner seg godt for å studere individer og organisasjoner. På bakgrunn av nevnte forhold er en kvalitativ forskningsmetode egnet for å besvare vår problemstilling.

I vår masterutredning har vi valgt å benytte et eksplorerende forskningsdesign og en induktiv forskningstilnærming. Gauri & Grønhaug (2010, s. 106) påpeker at en kvalitativ forskningsmetode er godt egnet og i samsvar med det valgte forskningsdesignet og forskningstilnærmingen. En kvalitativ forskningsmetode innebærer samtidig at datainnsamlingen konsentrerer seg rundt et fåtall av observasjoner (Gauri & Grønhaug, 2010, s. 106) Til tross for få observasjoner vil informasjonsmengden være stor og informasjonsrik (Saunders et al., 2012, s. 546). Dette gjør oss i stand til å studere ulike aspekter av samlokaliseringen i MCB, og på den måten oppnå nødvendig innsikt for å besvare vår problemstilling (Gauri & Grønhaug, 2010, s. 107). Imidlertid kan store informasjonsrike datamengder by på utfordringer, da den innsamlede dataen kan fremstå som utfordrende og kompleks å håndtere (Jacobsen, 2015b, s. 131). For å redusere noe av utfordringen knyttet til informasjonsmengdens kompleksitet har vi valgt å utarbeide en intervjuguide, der spørsmålene er inndelt i ulike kategorier. Dette er i tråd med Jacobsen (2015b, s. 127) som hevder at en intervjuguide vil kunne innskrenke noe av åpenheten ved et intervju, og på den måten redusere noen av ulempene ved å anvende intervju som datainnsamlingsteknikk. Vi benytter semi-strukturerte intervjuer som vår primære datainnsamlingsteknikk. Begrunnelse for valg av teknikk vil vi imidlertid komme nærmere inn på i delkapittel 5.4.

5.3.1 Casestudie

Casestudie er i følge Yin (2014, s. 237) en dybdeundersøkelse av et fenomen som foregår i den virkelige verden og som er avgrenset i tid. I henhold til Jacobsen (2015b, s. 99) er et casestudie også kjennetegnet ved å være avgrenset i rom. Dette innebærer dermed at et case er

knyttet til en bestemt hendelse på et gitt sted (Jacobsen, 2015b, s. 97-98). Denne masterutredningen kan sies å være klart avgrenset i både rom og tid, da den søker å gi innsikt i en konkrete hendelse, nærmere bestemt samlokaliseringen, som finner sted i Bergen.

Et casestudie karakteriseres også ved at det benyttes ulike informasjonskilder for å studere den aktuelle problemstillingen (Saunders et al., 2012, s. 179). Vi har valgt å benytte semi-strukturerte individuelle intervjuer som vår primære datainnsamlingskilde, det vil også samles inn data gjennom observasjoner fra et klyngearrangement. I tillegg har vi benyttet relevante rapporter som sekundære informasjonskilder. Anvendelse av ulike datainnsamlingsteknikker og informasjonskilder kalles *triangulering*, og bidrar til at informasjonsgrunnlagets pålitelighet styrkes (Saunders et al., 2012, s. 179). En betydelig fordel ved å benytte triangulering er at det gir en helhetlig forståelse for fenomenet som studeres (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 212). Vi anser det som hensiktsmessig å benytte en casestudie med flere informasjonskilder i denne masterutredningen. Årsaken til at en slik metode anvendes er fordi det vil være ønskelig med en helhetlig forståelse av medieklyngen og samlokaliseringen i MCB. Slik innsikt vil være verdifull for å kunne vurdere samlokaliseringens egnethet i forhold til verdiskapning. Anvendelse av casestudie samsvarer også godt med vårt valgte forskningsdesign (Saunders et al., 2012, s. 179).

I litteraturen skilles det mellom enkeltcasestudier og multiple casestudier (Yin, 2014, s. 51). Enkeltcasestudier egner seg i situasjoner der det er ønskelig med detaljerte og virkelighetsnære beskrivelser som gir bedre innsikt i en konkret case, og der formålet med studien er å utlede nye hypoteser og teorier (Jacobsen, 2015b, s. 99). Multiple casestudier består av to eller flere case, der de ulike casene kan sammenlignes opp mot en gitt problemstilling (Jacobsen, 2015b, s. 105). For å kunne besvare masterutredningens problemstilling vil det være hensiktsmessig å anvende en enkeltcasestudie, da studien konsentrerer seg rundt den konkrete samlokaliseringshendelsen i Bergen. Litteraturen skiller også mellom holistiske og innebygde casestudier (Yin, 2014, s. 53). Et holistisk, eller helhetlig casestudie behandler fenomenet under ett og studerer derfor kun en analyseenhet, mens en innebygd case studerer flere delenheter for å få en forståelse av fenomenet (Yin, 2014, s. 55). Vi har valgt å gjennomføre intervjuer med ulike klyngemedlemmer for å

kartlegge deres bakenforliggende motiver for å flytte sammen i MCB. I følge Yin (2014, s. 56) vil det å studere flere delenheter kunne øke forståelsen for fenomenet som studeres. I vårt tilfelle vil de ulike aktørene kunne bidra med ulike perspektiver, og derfor kunne berike vår innsikt knyttet til samlokaliseringen. Dette taler for å benytte en innebygd enkeltcasestudie i masterutredningen.

5.4 Datainnsamling

Datainnsamlingsteknikker kan forklares som en detaljert beskrivelse av de ulike stegene man foretar seg i datainnhentingprosessen (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 104). Dette delkapittelet har til hensikt å beskrive hvilke teknikker og fremgangsmåter som er benyttet for å samle inn data til masterutredningen. I tillegg vil delkapittelet ta for seg utvalgskriteriene som er benyttet for å velge ut medieaktører og intervjuobjekter, samt en vurdering av disse.

5.4.1 Forarbeid

Det første vi foretok oss i forbindelse med datainnsamlingen var å gå gjennom nettsiden til NCE Media, Media Region Bergen og Media City Bergen for å få et innblikk i medieklyngen og samlokaliseringen av klyngeaktører i MCB. For å få en bedre forståelse av medieklyngen og samlokaliseringen fikk vi avtalt et møte med CEO i NCE Media. Som forberedelser til dette møtet utarbeidet vi en sjekklister for ting vi ønsket å presentere og spørre om under møtet. Denne sjekklisten er lagt ved utredningen i vedlegg II. Møtet fant sted 26. januar 2017, og ble innledet med at vi fikk en presentasjon om medieklyngen. Presentasjonen tok for seg årsaken til at medieklyngen vokste frem i Bergen, klyngens visjon, NCE Medias rolle i klyngen, samarbeid og samhandling mellom selskaper i klyngen, resultater oppnådd av klyngen og Media City Bergen. I etterkant av presentasjonen fikk vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, samt presentert og stilt spørsmål forberedt i forkant. Møtet ga oss en overordnet forståelse for medieklyngen i Bergen og samlokaliseringen i MCB. Samtidig bidro møtet til å få avklart praktiske formål. Et eksempel på dette var at CEO i NCE Media sa seg villig til å sette oss i kontakt med de klyngeaktørene vi ønsket intervju.

I etterkant av møtet leste vi oss opp på rapporter og nyhetsartikler som omhandlet

medieklyngen i Bergen. Vi leste også ytterligere om MCB og de ulike aktørene som skal flytte sammen i MCB, samt relevant litteratur om næringsklynger, samarbeid, strategiske allianser og nettverk. Møtet med CEO i NCE Media og gjennomgang av litteratur gjorde oss i stand til å utarbeide en intervjuguide, spisse problemstillingen og velge ut hvilke klyngemedlemmer vi ønsket å intervju.

5.4.2 Primærdata - Intervjuer og observasjon

Primærdata er informasjon som er samlet inn av forskeren selv, og har til formål å besvare studiens aktuelle problemstilling (Jacobsen, 2015b, s. 139-140). For å kunne besvare masterutredningens problemstilling har det vært ønskelig å få innsyn i aktørenes oppfatninger av medieklyngen, samt forventninger og insentiver til samlokaliseringen i MCB. Siden slike opplysninger ikke er tilgjengelig gjennom sekundærdata, har vi sett det nødvendig å samle inn primærdata. Dette samsvarer med Ghauri & Grønhaug (2010, s. 100) som påpeker at primærdata er den eneste kilden til å studere intensjoner og økonomisk atferd.

Vi har i hovedsak innhentet primærdata gjennom individuelle, ansikt-til-ansikt intervjuer med sentrale klyngeaktører som skal flytte inn i MCB. Kvale (1996, s. 296) hevder at intervjuer genererer kunnskap gjennom en samtale mellom to parter. Totalt har vi gjennomført syv intervjuer, med følgende aktører: TV 2, Bergens Tidende, Bergensavisen, Vizrt, Vimond, Universitetet i Bergen og NCE Media. Slike individuelle, ansikt-til-ansikt intervjuer er egnet for å få en nær og omfattende informasjonsutveksling med intervjuobjektene (Jacobsen, 2015b, s. 147). Vi har valgt å anvende semi-strukturerte intervjuer, som er en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer, og karakteriseres som en ikke-standardisert intervjuteknikk (Saunders et al., 2012, s. 374). Ved slike intervjuer benyttes det en intervjuguide for å sikre struktur og at sentrale temaer for den aktuelle studien diskuteres. For å sikre et datagrunnlag som besvarer vår problemstilling, anså vi det hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide med åpne spørsmål som var inndelt i ulike kategorier (Jacobsen, 2015b, s. 150). Denne er lagt ved masterutredningen i vedlegg III. Intervjuguiden ble benyttet under alle de syv intervjuene, og har sikret at klyngeaktørene har besvart de samme spørsmålene. En fordel ved å anvende semi- strukturerte intervjuer, er at man har muligheten

til å stille intervjuobjektet oppfølgingsspørsmål som går utover intervjuguiden (Saunders et al., 2012, s. 375). Muligheten til å stille spørsmål utenfor intervjuguiden har vært hensiktsmessig i tilfeller der aktørene har tatt opp relevante emner som vi har ønsket grundigere forståelse for. Dette var også en av årsakene til at vi valgte å benytte lydopptak under intervjuene etter respondentenes samtykke. Datainnsamling gjennom individuelle, ansikt-til-ansikt intervjuer av semi-strukturert natur har gjort oss i stand til å få en dypere innsikt i medieklyngen og de ulike aktørenes tanker om å flytte inn i MCB.

Vi har også samlet inn primærdata gjennom en observasjon av et klyngearrangement i regi av NCE Media. Observasjoner er en datainnsamlingsmetode som gjør det mulig å undersøke og registrere den faktiske atferden til mennesker og grupper i ulike situasjoner (Jacobsen, 2015b, s. 165). Saunders et al. (2012, s. 340) skiller mellom deltakende og strukturerte observasjoner, der førstnevnte observasjonstype har til formål å forstå atferd og sistnevnte forsøker å predikere hyppigheten av atferd. Vi har foretatt en deltakende observasjon av klyngearrangementet «*NCE Media Special - Straight from the Labs*», ettersom vi ønsket å få en dypere innsikt i hvordan slike arrangementer foregår og hvilken funksjon de har i medieklyngen. Dette er i tråd med Saunders et al. (2012, s. 342) som hevder at metoden ofte benyttes for å få en inngående forståelse av sosiale sammenhenger. Ghauri & Grønhaug (2010, s. 115) hevder at observasjoner gjør det mulig å registrere, tolke og forstå informasjon som ikke fanges opp gjennom andre datainnsamlingsmetoder. Observasjoner kan derfor være egnet i kombinasjon med andre metoder (Saunders et al., 2012, s. 342).

Det skilles også mellom menneskelige og mekaniske observasjoner, som finner sted i konstruerte eller naturlige omgivelser (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 115-117). Ettersom vi var fysisk tilstede og observerte klyngearrangementet uten bruk av digitale hjelpemidler har vi gjennomført menneskelige observasjoner i en naturlig omgivelse. Jacobsen (2015b, s. 203) hevder at det kan være formålstjenlig å foreta et bevisst utvalg av områder man ønsker å fokusere på i observasjonen, ettersom det vil være utfordrende å registrere alt som foregår i situasjonen. På bakgrunn av dette valgte vi å avgrense vårt fokus til hvordan arrangementet var tilrettelagt for kunnskapsdeling mellom aktørene i klyngen. I tillegg spurte vi NCE Media om tillatelse til å delta på klyngearrangementet i forbindelse med vår masterutredning i

forkant av observasjonen. Ettersom hensikten med vår tilstedeværelse på arrangementet var kjent, kan det sies at vi har benyttet en åpen observasjon (Jacobsen, 2015b, s. 166). I tillegg benyttet vi oss av en ikke-deltakende observasjon, ettersom vi hovedsakelig observerte uten å være delaktig i situasjonen (Jacobsen, 2015b, s. 167). Kombinasjonen av at hensikten til observatøren er kjent og man ikke er delaktig i situasjonen kalles observatør som deltaker (Saunders et al., 2012, s.345). Denne observatørrollen gjorde det mulig å observere og ta notater samtidig, under selve arrangementet.

5.4.3 Sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre enn forskeren selv, og er innhentet med en annen hensikt enn det den aktuelle studien har til formål å undersøke (Jacobsen, 2015b, s. 140). På bakgrunn av dette vil det være nødvendig å vurdere kildens pålitelighet og dens egnethet for egen studie (Ghuri & Grønhaug, 2010, s. 91). Vi har i denne masterutredningen innhentet sekundærdata ved å gjennomføre det Jacobsen (2015b, s. 170) kategoriserer som dokumentundersøkelser. I forbindelse med dette har vi gått gjennom eksisterende litteratur om medienæringen i Bergen, medieklyngen i Bergen og samlokaliseringen av medieaktører i MCB. I etterkant av litteraturgjennomgangen har vi vurdert de ulike informasjonskildene og valgt ut de vi mener er relevante for masterutredningen. Dette omfatter to rapporter som henholdsvis beskriver klyngens verdiskapende effekter og hvordan nettverkskonstellasjonen henger sammen med klyngens innovasjonsoppnåelse. Sekundærdata kan benyttes for å understøtte og komplementere innsamlet primærdata (Jacobsen, 2015b, s. 140). Ettersom noe av vår primær- og sekundærdata er overlappende har det vært mulig å vurdere intervjuobjektene utsagn i intervjuene og observasjonen fra klyngearrangementet opp mot sekundærdata. På andre områder har primær- og sekundærdata bidratt med ulik informasjon og innfallsvinkler, og på den måten gjort datagrunnlaget omfangsrikt. Jacobsen (2015b, s. 140) hevder at man burde kombinere primær- og sekundærdata, slik at man kan redusere svakhetene ved hver av datatypene. Vi har derfor valgt å benytte både primær- og sekundærdata for å styrke datagrunnlaget som masterutredningen belager seg på.

5.4.4 Utvalgskriterier og vurdering av aktører

Vi har totalt benyttet fire kriterier for å komme frem til de syv aktørene som har blitt intervjuet. Kriteriene er utarbeidet på bakgrunn av møtet med CEO i NCE Media og eksisterende litteratur om medieklyngen. Det første kriteriet som ble benyttet var at aktørene må være et offisielt medlem av MRB. Vi valgte å benytte dette kriteriet for å sikre at aktørene vi studerer er en del av medieklyngen i Bergen. Det andre kriteriet som ble benyttet var at aktørene måtte ha hovedkontorer eller hovedvirksomhet i Bergen. Dette sikret at aktørene har en sterk tilhørighet og forankring i Bergen. Det tredje kriteriet som ble benyttet var at aktørene må inngå blant klyngemedlemmene som skal flytte inn og samlokaliseres i MCB. Dette kriteriet ble benyttet for å sikre at aktørene vi intervjuer har et nært forhold til MCB, og kan bidra med innsikt og forståelse for samlokaliseringen. Det fjerde og siste kriteriet vi har benyttet er knyttet til aktørenes virksomhetsområde. I MCB skal ulike klyngeaktører befinne seg under samme tak, og disse kan deles inn i følgende kategorier på bakgrunn av sine virksomhetsområder: medievirksomhet, teknologivirksomhet, samt forsknings- og utdanningsvirksomhet (Brandeggen, 2014). For å besvare vår problemstilling har vi ansett det som formålstjenlig å intervjuer de ledende aktørene innenfor hvert virksomhetsområde, i tillegg til klyngeselskapet NCE Media. De ulike aktørene kan bidra til ulike syn og innfallsvinkler på samlokaliseringen, og kan derfor berike vår forståelse av MCB. Dette vil være ønskelig for å kunne foreta vurderinger av verdiskapningen som kan oppnås mellom aktørene i MCB. På bakgrunn av de fire overnevnte kriteriene har vi valgt å intervjuer følgende klyngemedlemmer: *TV 2*, *Bergens Tidende*, *Bergensavisen*, *Vizrt*, *Vimond*, *Universitetet i Bergen* og *NCE Media*. Samtlige av de utvalgte aktørene tilfredsstillt våre kriterier. Vi mener derfor at aktørene representerer medieklyngen og MCB på en god måte, noe som gjør de egnet å studere for masterutredningens formål.

Vi benyttet også et kriterium for personene som skulle representere klyngeaktørene under intervjuene. Kriteriet gikk ut på at intervjuobjektet skulle ha strategisk innsikt i selskapet. Det var derfor ønskelig at intervjuobjektet besatt en stilling som daglig leder, redaktør, ansvarlig for studieprogram, eller hadde annen sentral rolle i virksomheten. Kriteriet ble satt for å

sikre at intervjuobjektet kunne svare inngående på strategiske spørsmål om egen virksomhet før og etter samlokaliseringen, samt selskapets forventninger og insentiver til samlokaliseringen.

Ettersom CEO i NCE Media sa seg villig til å sette oss i kontakt med de ulike klyngeaktørene, sendte vi henne en liste med aktørene vi ønsket å intervju og kriteriet for ønskede intervjuobjekter. Samtlige intervjuobjekter oppfylte vårt kriterium. Under intervjuene har alle intervjuobjektene gitt sitt samtykke til at navn og stilling kan oppgis i masterutredningen. Vi har imidlertid valgt å ikke navngi intervjuobjektene, som nevnt i underkapittel om etiske utfordringer, og referer til dem kun ved stilling og arbeidstaker (se tabell 1)

Tabell 1: Intervjuobjekter

Selskap	Intervjuobjektets stilling
TV 2	Direktør for betal-TV og distribusjon
Bergens Tidende	Prosjektredaktør
Bergensavisen	Sjefsredaktør og administrerende direktør
Vizrt	Innovasjonsdirektør
Vimond	Produktutviklingssjef
NCE Media, Media Region Bergen og Media City Bergen	Administrerende direktør/CEO (alle de tre selskapene)
Universitet i Bergen	Professor ved institutt for informasjons- og medievitenskap, faglig leder for universitetets forsknings- og undervisningsaktiviteter i MCB

Utover intervjuene har vi også benyttet observasjon og dokumentundersøkelser som datainnsamlingsmetode. I den forbindelse har vi også vært nødt til å sette noen utvalgsriterier for hva vi skal observere og hvilke dokumenter vi skal undersøke. Under

møtet med CEO i NCE Media i masterutredningens forarbeid fremkom det hvilke aktiviteter og arenaer i klyngen som aktørene benytter for å interagere med hverandre. I forbindelse med dette ble klyngearrangementer trukket frem som en sentral arena der aktørene deler kunnskap med hverandre. Dette har blitt ytterligere bekreftet gjennom intervjuer med klyngemedlemmene. På bakgrunn av dette har vi valgt å gjennomføre en observasjon av et klyngearrangement med fokus på hvordan et slikt arrangement er tilrettelagt for kunnskapsdeling mellom deltakende parter. Når det kommer til dokumentundersøkelsen har vi valgt å avgrense litteraturutvalget til rapporter om klyngen som omhandler tilstøtende eller overlappende emner i forhold til denne masterutredningen. På denne måten vil dette utvalget kunne understøtte eller moderere funn som fremkommer av intervjuene, og eventuelt belyse perspektiver annen datainnsamling ikke fanger opp.

5.5 Analysemetode

Dette delkapittelet beskriver hvordan vi har gått frem for å analysere innsamlede data. Vårt datagrunnlag består av både primær- og sekundærdata, og er samlet inn gjennom intervjuer, observasjon og gjennomgang av eksisterende litteratur. Til sammen utgjør dette en omfattende datamengde. For å kunne nyttiggjøre seg av et slikt datagrunnlag vil det i følge Jacobsen (2015b, s. 197) være nødvendig å foreta forenklinger og systematisere dataene.

Det første vi foretok oss i forbindelse med analyseprosessen var å gjennomgå lydopptak fra intervjuene og transkribere disse. Transkribering innebærer en prosess der man overfører intervjuet fra et muntlig til et skriftlig format, hvilket tilrettelegger for videre analyse (Kvale, 1996, s. 168). En fullstendig gjengivelse av intervjuene er ansett som ideelt, men dette er imidlertid tidkrevende (Jacobsen, 2015b, s. 202). Vi har valgt å transkribere alt som har blitt sagt av både intervjuobjekt og intervjuer, for å sikre et godt analysegrunnlag. Årsaken til at det var mulig å foreta en slik grundig transkribering var at alle intervjuobjektene samtykket til at det ble gjort lydopptak av intervjuene. Vi har imidlertid valgt å utelate paraspråk fra transkriberingen. For å sikre at intervjuene har blitt gjengitt så nøyaktig som mulig i transkripsjonen har hvert intervju blitt transkribert tre ganger, i henhold til hva som har blitt

anbefalt i metodekurs ved NHH (Sandvik, 26.02.2016, *Kvalitativ metode: innsamling av data*).

I forbindelse med observasjonen ble notatene gjennomgått og renskrevet umiddelbart etter at arrangementet hadde funnet sted. I følge Jacobsen (2015b, s. 200-201) er dette viktig for å sikre at notatene er forståelige, samt at hovedinntrykk og refleksjoner i tilknytning til observasjonssituasjonen blir nedskrevet. I etterkant av renskrivingen foretok vi en strukturering av notatene, og utarbeidet et sammendrag der observasjonen av klyngearrangementet ble fremstilt i sin helhet.

I tilknytning til dokumentundersøkelsene gikk vi, som nevnt i delkapittel 5.4.3 om sekundærkilder, gjennom eksisterende relevant litteratur og foretok en vurdering av informasjonskildene. Videre valgte vi ut de informasjonskildene vi anså som relevante for vår masterutredning. I etterkant av dette gikk vi gjennom de utvalgte informasjonskildene og identifiserte hvilken informasjon som overlappet og supplerte våre innsamlede primærdata.

Vi har valgt å benytte en innholdsanalyse i denne masterutredningen. Denne analysemetoden innebærer at man utarbeider relevante kategorier, kobler innhold fra datagrunnlaget opp mot hver av de ulike kategoriene og på bakgrunn av dette foretar selve analysen (Jacobsen, 2015b, s. 207). Det neste vi foretok i vår analyseprosess var derfor å identifisere kategorier. Jacobsen (2015b, s. 208) hevder at en intervjuguide med temainndeling kan benyttes som utgangspunkt for kategoriseringen. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i vår intervjuguide, da denne inneholdt en relevant inndeling av temaer for vår problemstilling. Etter en grundig gjennomgang av datagrunnlaget fra intervjuene, observasjonen og dokumentundersøkelsene valgte vi imidlertid å inkludere flere kategorier. Dette skyldtes at vi anså det som hensiktsmessig å studere flere aspekter ved MCB enn de som fremkom av temaene i intervjuguiden. Følgende kategorisering er benyttet:

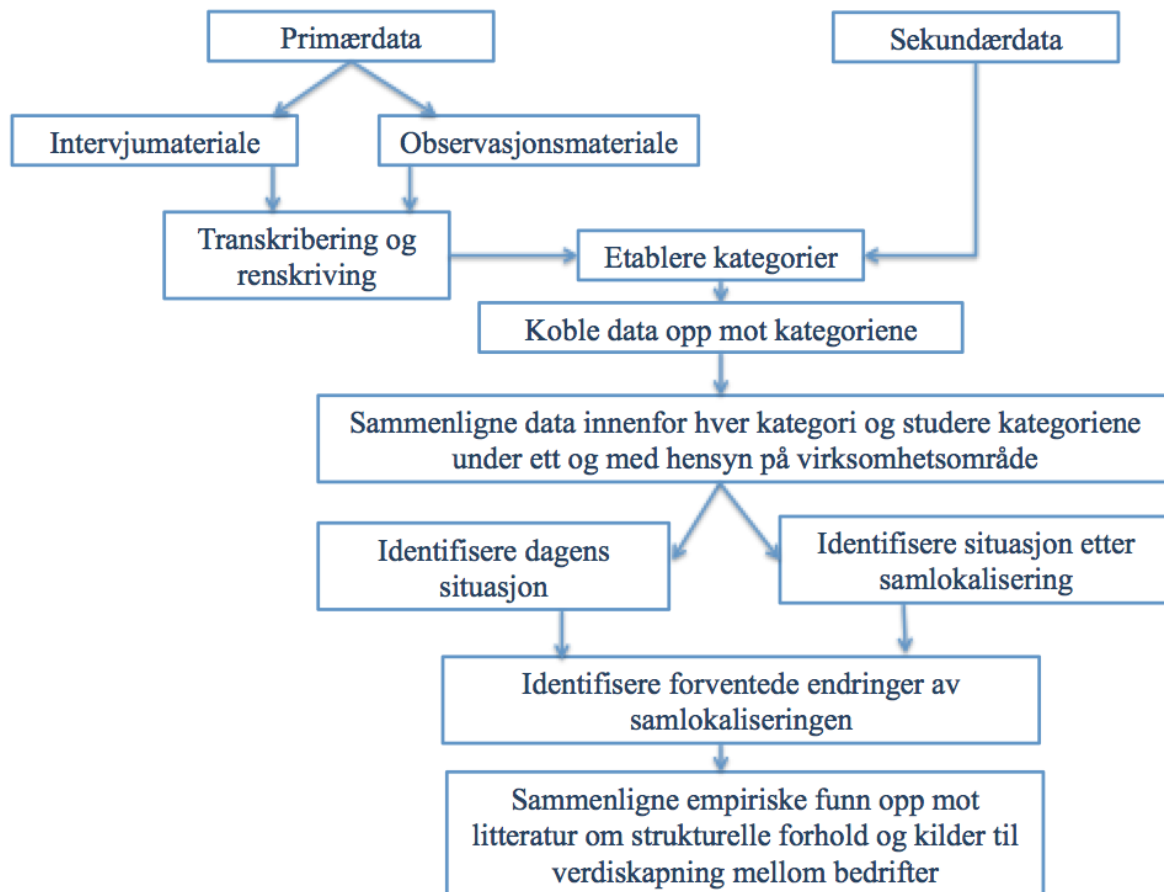
Tabell 2: Kategorier

Strukturelle forhold	Kilder til verdiskapning mellom bedrifter
Bransjens konstellasjon	Fellesinvesteringer
	Kunnskapsdeling
Samspill mellom aktører	Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere
	Sikring av samarbeidsprosessen

Det neste vi foretok oss i analyseprosessen var å koble data opp mot hver av de ulike kategoriene. En slik sammenstilling tilrettelegger for sammenligning av data innenfor hver kategori (Jacobsen, 2015b, s. 212). Det første vi foretok oss var derfor å gå gjennom datagrunnlaget og markere hvilken kategori de ulike dataene tilhørte. Deretter valgte vi å skrive opp kategoriene og tilhørende data på en stor plansje, der hver kategori og tilhørende data ble skrevet i en bestemt farge. Dette bidro til en oversiktlig og strukturert fremstilling av vårt analysegrunnlag.

Vi tok utgangspunkt i sammenstillingen av kategorier og data for videre analyse. Det første vi foretok var å sammenligne data innenfor hver kategori. Dette gjorde oss i stand til å kartlegge klyngemedlemmenes ulike oppfatninger av hver kategori. Ettersom enkelte av bedriftene vi har intervjuet kan sies å ha relativt lik virksomhet, så vi det hensiktsmessig å sammenligne intervjuobjektens utsagn med hensyn på virksomhet. Deretter studerte vi alle kategoriene under ett, for å identifisere hvordan medieklyngen fungerer i dag og hvordan det er forventet og tiltenkt at den skal fungere etter samlokalisering. Dette ga oss en indikasjon på hvilke endringer som vil forekomme ved samlokaliseringen. På bakgrunn av dette valgte vi å presentere funn etter aktørens virksomhetsområde, for på denne måten å ytterligere belyse forskjeller og likheter mellom relativt like virksomheter. For å være i stand til å besvare vår problemstilling diskuterte vi våre empiriske funn i lys av litteratur om strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter. På den måten identifiserte vi sentrale forhold som gjorde oss i stand til å predikere den potensielle verdiskapningen i MCB. Vår analysemetode

er illustrert i figur 4.



Figur 4: Analysemodell

5.6 Styrker og svakheter ved forskningsdesign og metode

Dette delkapittelet vil belyse fordeler og ulemper ved benyttet forskningsdesign og metode. I den forbindelse vil masterutredningens validitet, reliabilitet og etiske utfordringer belyses.

5.6.1 Validitet

Validitet, eller gyldighet, omhandler hvorvidt innsamlet empiri besvarer spørsmålene som blir stilt (Jacobsen, 2015b, s. 16). Således kan validiteten betraktes som en gyldighetsvurdering av

innsamlede data og en kvalitetssjekk av studiens forskningsdesign (Yin, 2014, s. 45).

5.6.1.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt studien måler det den har til hensikt å studere (Saunders et al., 2012, s. 193). Vi møtte på en utfordring ved at respondentene tilsynelatende har ulik oppfatning av hva som menes med enkelte av begrepene som ble brukt i intervjuguiden. Følgelig kan vi ikke utelukke at enkelte spørsmål besvares på bakgrunn av en misforståelse knyttet til spørsmålsstillingen. Imidlertid prøvde vi å unngå dette ved å utdype og eksemplifisere hva vi mente med de benyttede begrepene, for på den måten å etablere felles oppfatning av disse. Imidlertid er det vanskelig å sikre identisk forståelse på tvers av intervjuene, da denne kan bli fordreid av situasjonsavhengige faktorer som vanskelig kan kontrolleres. Eksempelvis kan ulik faglig bakgrunn bidra til at intervjuobjektene opplever begreper ulikt. I den forbindelse vil det i casestudier være relevant å utvikle teoribaserte konsepter, slik at en kan kategorisere og vurdere disse for å beholde begrepsvaliditeten (Yin, 2014, s. 46). Slike konsepter har vi selv utviklet i den hensikt å frigjøre oss fra tunge teoretisk korrekte begrep og videre etablere et praktisk anvendbart begrepsapparat. Etter å ha kategorisert informasjonen knyttet til disse konseptene vurderte vi deretter dette i lys av tilhørende bakenforliggende teorier, for på den måten skille vekk mindre relevant informasjon som ikke faller innenfor de teoretiske begrepene. Videre har vi innhentet data fra forskjellige kilder, hvilket kan forbedre begrepsvaliditeten (Yin, 2014, s. 47). På bakgrunn av denne vurderingen anser vi masterutredningens begrepsvaliditet som god.

5.6.1.2 Intern validitet

Intern validitet omhandler styrken av forholdet mellom årsak og virkning som avdekkes i studien. Dette gjøres gjennom å utelukke mulighetene for spuriøse sammenhenger og alternative hypoteser (Yin, 2014, s. 239), hvilket vil bidra til å unngå at samvariasjoner blir tolket som kausale forhold. Å sikre intern validitet er ikke et spesifikt mål for denne masterutredningen, ettersom konklusjoner som fremkommer ikke vil bli testet i noen grad.

5.6.1.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad konklusjoner fra en spesifikk studie kan

generaliseres til også å være gjeldende utenfor studien (Yin, 2014, s. 238). Det kan i den forbindelse argumenteres for at utvalget av aktører som har blitt intervjuet i studien kan betraktes som de største og mest sentrale aktørene som flytter inn i MCB. Utvalget kan derfor ikke sies å være representativt for samtlige av aktørene som skal samlokaliseres i MCB, og vi kan således ikke forvente at våre empiriske funn kan generaliseres og dermed forstås som gjeldende for de andre aktørene som skal inn i MCB.

Videre kan det argumenteres for at det spesifikke caset vi har valgt å studere vanskelig vil kunne generere en overføringsverdi til andre tilfeller av samlokalisering mellom aktører. Eksempelvis er den tradisjonelle medienæringen preget av lavkonjunktur i form av forbrukernes endrede medievaner, hvilket fremkommer av innledningen. Dette kan derfor gjøre det vanskelig å generalisere funn fra denne studien, ettersom forhold ved denne bransjen ikke nødvendigvis vil samsvare med forhold i andre bransjer. Denne masterutredningen studerer et særegent fenomen og har videre ikke til hensikt å skape slike overføringsverdier. Imidlertid fremkommer det av Yin (2014, s. 40) at dersom caset kan knyttes opp mot teori, vil dette kunne bidra til generalisering av funnene. Vi kan argumentere for at dette gjøres i denne masterutredningen, ettersom vi har valgt å kategorisere våre funn etter teoretiske rammeverk. På bakgrunn av dette kan det derfor likevel hevdes at masterutredningen vil kunne gi en pekepinn på fallgruver og suksesskriterier i forbindelse med samlokalisering av bedrifter. Etter denne vurderingen forstår vi den eksterne validiteten som tilstrekkelig i denne masterutredningen.

5.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler påliteligheten til undersøkelsen, og om anvendt metode er konsistent og vil kunne anvendes igjen (Yin, 2014, s. 240). For å sikre masterutredningens sporbarhet, valgte vi å utarbeide en intervjuguide, hvilket er vedlagt denne utredningen. På den måten kan man gjenta den samme undersøkelsen med forhåpninger om å få det samme resultatet. Imidlertid gjennomførte vi semistrukturerte intervju, hvilket medfører at man etablerer en dialog mellom intervjuer og intervjuobjekt. I den forbindelse har vi samtidig definert

kategorier i intervjuguiden med tilhørende svar. På denne måten sikret vi også at alle intervjuobjektene blir stilt de samme spørsmålene, til tross for den frie samtaleflyten ved det semistrukturerte intervjuet.

To sentrale forhold i forbindelse med å sikre undersøkelsens reliabilitet i forbindelse med semistrukturerte intervjuer er knyttet til å unngå intervjuerbias og responsbias (Saunders et al., 2012, s. 383). Det første innebærer at intervjueren påvirker intervjuobjektets svar, og det siste er at intervjuobjektet forsøker å konstruere en oppfattelse som unngår data, eller sette seg selv i et bedre lys (Saunders et al., 2012, s. 673). Begge disse forholdene har vi sikret ved eksempelvis å gjennomføre intervjuene i intervjuobjektens kontorlokaler, hvilket er kjente omgivelser for dem. Videre kan det være aktuelt å vurdere hvorvidt det kan forekomme deltakerbias i intervjuene. Dette vil si at deltakernes hensikt med å stille opp i intervjuet, hvilket ikke kan styres av intervjueren, kan trekke deltakerens svar i en retning (Saunders et al., 2012, s. 382). Denne utfordringen har vi ikke møtt i noen særlig grad og følgelig kan det godt være tilfelle av deltakerbias i våre undersøkelser.

I forbindelse med observasjoner kan det forekomme observatørfeil i tilfeller hvor en er ukjent eller svært godt kjent med situasjonen man observerer (Saunders et al., 2012, s. 352). Klyngearrangementet vi overvar var ikke kjent for oss i forkant, men vi hadde likevel fått forklart hva som foregikk på slike arrangementer gjennom flere intervjuer. På den måten forstår vi at vi var noe familiær med situasjonen, og således lite påvirket av observatørfeil. Observatørbias innebærer at observatøren gjør antakelser, feiltolker eller ilegger observasjoner egenskaper det ikke har (Saunders et al., 2012, s. 352). Her vil vi imidlertid argumentere for at vi hadde noe kjennskap til hva som skulle skje under hendelsen vi skulle observere, samtidig som det var rom for å stille spørsmål vedrørende hendelsen i etterkant av observasjonen. På den måten opplever vi at mulighetsrommet for feiltolkninger ble redusert. Samtidig vil det være utfordrende å bevise rett tolkning av alle observasjoner man foretar. På den måten hevder vi at unngåelsen av observatørbias er middels godt bevart i vårt tilfelle. Samtidig kan tilstedeværelse av en observatør påvirke atferden til informantene som observeres (Saunders et al., 2012, s. 353). Vår tilstedeværelse var imidlertid kjent, og denne

effekten kan således har forekommet under vår undersøkelse. Imidlertid observerte vi en presentasjon, hvilket alltid vil være påvirket av observatøreffekt. Med dette argumenterer vi for at hendelsen vi observerte alltid vil være rammet av denne observatøreffekten, og således er det ikke relevant å betrakte hvorvidt observatøreffekten var tilstede eller ikke. På bakgrunn av vurderingen knyttet til reliabilitet, ser vi at det kan foreligge deltakerbias i våre undersøkelser. Studiens øvrige reliabilitet kan videre sies å være tilstrekkelig.

5.6.3 Etiske utfordringer

Forskningsetikk handler om retningslinjer for hvordan man skal opptre i forhold til de som inngår og berøres av studien (Saunders et al., 2012, s. 226). I denne masterutredningen har det vært nødvendig å foreta etiske vurderinger i forbindelse med innsamling av vårt datagrunnlag. I tillegg har det vært nødvendig å foreta etiske vurderinger knyttet til vår analyse.

Det første vi foretok oss i forbindelse med etiske hensyn knyttet til datainnsamlingen var å sende ut intervjuguide til samtlige intervjuobjekter i forkant av intervjuene. Utsendelsen skulle sikre at intervjuobjektet fikk mulighet til å gjøre seg kjent med intervjuets temaer og spørsmål. Samtidig ga det også intervjuobjektet en mulighet til å kunne trekke seg fra intervjuet dersom dette var ønskelig. Under selve intervjuet gikk vi gjennom punktene knyttet til at deltagelse i intervjuet var frivillig og at intervjuobjektet sto fritt til å unnlate å svare på spørsmål etter eget ønske, samtidig som intervjuets formål ble presentert. Dette gjorde vi for å ivareta både forretningsmessige og personlige hensyn, og sikret at vedkommende var klar over sine rettigheter under selve intervjuet. I den anledning spurte vi respondentene om tillatelse til å benytte lydopptak under intervjuet, samt mulighet for å referere til vedkommendes navn og stilling i masterutredningen. Vi orienterte også intervjuobjektene om muligheten for å få tilsendt transkribert intervju eller sitatsjekk. Vi gikk også gjennom hvordan datagrunnlaget ville bli behandlet og hvem som hadde tilgang til dette under skriveprosessen. Vi opplyste også intervjuobjektet om at lydfiler og transkriberte intervjuer ville destrueres etter masterutredningens sensur foreligger.

Lydopptaket og intervjuguiden ga oss muligheten til å stå friere i vår egen spørsmålsstilling, samt komme med reflekterte oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Dette fant vi

hensiktsmessig for å sikre å forholde oss objektive til respondentens besvarelse og samtidig utvise respekt ovenfor respondenten. Da intervjuet skulle rundes av, avsluttet vi med å nok en gang opplyse om hvordan data fra intervjuet ville bli behandlet og hvem som hadde tilgang til dette. Samtidig forsikret vi oss om at intervjuobjektet ikke ønsket å trekke tilbake egne utsagn, eller i løpet av intervjuet hadde endret mening om å få tilsendt transkribert intervju og sitatsjekk. I de tilfeller der intervjuobjektet har bedt om å ikke refereres på enkelte utsagn, har vi tatt hensyn til dette ved å utelate det fra vår analyse. Videre har vi også valgt å utelate alle intervjuobjektens navn, til tross for deres samtykke til å benytte det i masterutredningen. All innsamlet informasjon har blitt forsøkt tolket i et helhetlig bilde og videre understøttet av sekundærdata og andre offentlige kilder som fremkommer av kontekst. Dette har blitt foretatt for å ivareta intervjuobjektens integritet.

6. Presentasjon av funn

Hensikten med dette kapitlet er å presentere empiriske funn i vår studie. Kapitlet tar først for seg funn fra intervjuer, deretter vil henholdsvis funn fra observasjon av klyngearrangement og dokumentundersøkelse presenteres. Vi anser det hensiktsmessig å strukturere intervjuene på bakgrunn av aktørens virksomhetsområde, for at nyansene mellom relativt like aktører kommer bedre til syne. Vi deler derfor aktørene inn i kategoriene *dagspresse*, *TV-stasjon*, *teknologiaktører*, *utdanningsinstitusjon*, samt *klyngeorganisasjon*. Innenfor hver aktør vil det skilles mellom funn i forbindelse med strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter, som definert i utredningens kapittel 3. Oppfølgingsspørsmål som har dukket opp i etterkant sidestilles med intervjumaterialet og presenteres i denne delen som funn fra intervjuet. Vi vil referere til intervjuobjektens stilling og arbeidstaker, som nevnt tidligere.

6.1 Funn fra intervju med aktører innen dagspresse

Vi har intervjuet tre innholdsprodusenter i medieklyngen; BT, BA og TV 2. De to førstnevnte aktørene faller innenfor dagspresse, ettersom de er allmenne nyhetsaviser med daglig opplag (Orgeret, 2012). TV 2 er en TV-stasjon med tilhørende nettavis og kategoriseres derfor ikke som dagspresse. På bakgrunn av dette velger vi unnlate TV 2 fra presentasjon av aktører innen dagspresse, og behandler funn tilknyttet denne aktøren i et eget delkapittel. Fra aktører innen dagspresse har vi intervjuet sjefsredaktør og administrerende direktør i BA og prosjektredaktør i BT.

6.1.1 Funn i forbindelse med strukturelle funn

6.1.1.1 Bransjens konstellasjon

BA presenterte seg i intervjuet som en lokalavis, nærmere bestemt en ”nummer to” storbyavis, der deres overordnede målsetning er å være en samfunnsbygger gjennom sin lokale tilstedeværelse. BT presenterte seg som et mediehus, der overordnet målsetning er å oppfylle sitt samfunnsoppdrag som nyhetsformidler for Bergen, vestlandsregionen og til en viss grad Norge som helhet. BA og BT er underlagt hvert sitt mediekonsern, henholdsvis Amedia og Schibsted, men det fremkommer at BA i større grad er ansvarlige for salg og eget driftsresultat. Driften til BT er på sin side hovedsakelig redaksjonell, hvor produkt- og teknologiutvikling stort sett foregår på konsernivå. Samtidig har begge aktørene fokus på digitalisering av egne tjenester. Dette kjennetegnes ved en sterk satsning på å øke antall abonnenter av digitale nettløsninger. BA trekker imidlertid frem at det er en utfordring å ta seg betalt for nyheter generelt, ettersom andre kanaler gradvis har frarøvet tradisjonelle medieaktørers monopol. På bakgrunn av dette søker BA nye arenaer og måter å gjøre seg selv relevante på. I forbindelse med dette ønsker de å utnytte kraften som ligger i ny annonseteknologi, men ser behov for at Amedia inkluderes og benytter samlokaliseringen som en mulighet for å i større grad etablere seg Bergen. Samtidig predikerer BA at MCB vil kunne utløse en knoppskytingseffekt i form av at samlokaliseringen kan medvirke til dannelsen av nye bedrifter. Videre betrakter verken BA eller BT seg som delaktige aktører i medieklyngen i Bergen. BA begrunner dette med at medieklyngen ikke er sentrert rundt aktører fra dagspressen, men rundt TV 2 og teknologiselskaper som har sprunget ut av TV 2. BT opplever på sin side at aktørene i mediebransjen er preget av isolasjonisme, hvor bedrifter beskytter seg mot innsyn og unngår å dele informasjon. Samtidig fremkommer det fra både BA og BT at samlokaliseringen sannsynligvis ikke hadde forekommet uten at TV 2 var involvert.

6.1.1.2 Samspill mellom aktører

BA og BT samarbeider i dag utenfor kjernevirksomhet, eksempelvis ved at BA trykkes og distribueres av BT. BA opplever at dette samarbeidet kan beskrives som uformelt og tillitsfullt. Et annet eksempel er Nordiske Mediedager, en mediekonferanse som arrangeres årlig gjennom samarbeid mellom aktører fra mediebransjen. Samtidig konkurrerer BA og BT med hverandre med hensyn på redaksjonelt innhold. Denne konkurransen inkluderer også TV 2, men de har ulik oppfatning om hvorvidt de konkurrerer med NRK Hordaland. BA opplever at de er i konkurranse med NRK på nyheter. BT anser seg selv som i konkurranse med NRK, men at NRK ikke er like friske. Både BA og BT ser for seg liten endring av konkurransesituasjonen mellom de redaksjonelle aktørene som følge av samlokaliseringen. Imidlertid trekker BT frem at konkurransesituasjonen kan bli noe skjerpet av å være tett på konkurrenten. BT tviler imidlertid på at samarbeid knyttet til redaksjonelle prosjekter vil forekomme, men ønsker likevel ikke å utelukke det. Derimot trekker begge aktørene frem kommersielt samarbeid, BA nevner eksempelvis annonseteknologi, som et mulig samarbeidsområde i MCB. BT hadde på sin side ikke konkrete forslag til samarbeid, men synes overlappen mellom teknologi og journalistikk virket spennende. De hevdet videre at de ønsket å bygge egen forståelse om at de inngår i en teknologibransje.

6.1.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter

6.1.2.1 Fellesinvesteringer

Det fremkommer av intervjuene at begge aktørene har foretatt investeringer knyttet til å flytte inn i MCB. For BA er denne investeringen betydelig, ettersom lokalene de har i dag er nyoppussede og har en sentral beliggenhet. BT trekker frem at aktørene har investert i form av arbeidskraft til planlegging og tilrettelegging av innflyttingen i MCB. I tillegg trekker begge aktørene frem Nordiske Mediedager som et samarbeidsprosjekt, hvor det foreligger fellesinvesteringer fra klyngemedlemmene. BA påpeker imidlertid at investeringer i forbindelse med slike samarbeidsprosjekter ofte ikke genererer profitt. De tror derimot at det blir lettere å foreta fellesinvesteringer etter samlokaliseringen, ettersom aktørene kommer

tettere på hverandre og vil gjøre samarbeid lettere. BT utelukker heller ikke at det vil kunne foretas fellesinvesteringer mellom aktørene i MCB, men de vet foreløpig ikke om noen forestående fellesinvesteringer. Av intervjuet med BA uttrykkes det en interesse for å bidra med støtte til prosjekter, eksempelvis dersom teknologiaktører kan levere en videoløsning som er nyttig for Amedia. BA ser for seg at det i et slikt tilfelle kan opprettes et joint venture for å diversifisere risikoen knyttet til prosjektet, eventuelt at en oppretter en stiftelse der aktørene skyter inn kapital. BT hevder at fellesinvesteringer må sikres gjennom tydelige avtaler og kontrakter slik at man unngår at det oppstår misforståelser.

6.1.2.2 Kunnskapsdeling

BA påpeker at det før samlokaliseringen er svært lite kunnskapsdeling, og begrunner det med at mange av selskapene er i konkurranse med hverandre. Imidlertid trekker BA frem at det eksisterer en åpenhet mellom partnere som deler felles mål, som sikres gjennom tillit. Det fremkommer videre av intervjuet med BA at aktørene hovedsakelig lærer av hverandre på to måter. Den første, og samtidig største kilden til læring mellom bedrifter, er ved at ansatte bytter jobb, og på den måten overfører kunnskap og know-how mellom selskapene. Den andre måten selskaper lærer av hverandre på er gjennom iaktakelse av andre aktører og utprøving av deres metoder. Som en følge av samlokaliseringen tror BA at ansatte kan vegre seg for å bytte jobb, ettersom arbeidsmarkedet blir lite og man kan møte gamle kollegaer på daglig basis. De uttrykker derfor en bekymring for at den første kilden til læring mellom bedrifter vil svekkes som en følge av samlokaliseringen. Imidlertid trekker de frem at de tror samlokaliseringen vil bidra til økt gjennomsiktighet og at dette kan være en kilde til økt læring mellom bedrifter. Til tross for at de ser for seg at de vil lære mer i MCB uttrykker BA at de verken ønsker å dele mer med andre aktører eller eksponere egen virksomhet uhensiktsmessig. Som følge av dette er BA skeptiske til glassvegger og innsynet det kan medføre.

BT opplever at medieaktørene generelt er flinke til å dele kunnskap som for eksempel journalistisk metode, men påpeker imidlertid at selskapene ikke deler forretningshemmeligheter. Videre trekker de frem Nordiske Mediedager og andre møteplasser

som gjør selskapene i stand til å lære av hverandre. De ser for seg at deling av kunnskap vil bli enklere i MCB, ettersom aktørene er tettere på hverandre og at det vil være hyppigere interaksjon mellom individer fra aktørene. BT påpeker videre at intensjonen med MCB ikke er å bygge høye murer mellom aktørene.

6.1.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

Når det kommer til utvelgelse av egnede samarbeidspartnere, uttrykker BT at de er usikre på om samlokaliseringen vil ha en positiv effekt. I motsetning til BT ser BA for seg at det vil bli enklere å finne samarbeidspartnere med rett kompetanse når man er samlokalisert. Dette begrunnes med at aktørene blir bedre kjent med hverandre og at det vil være mer synlig hva de ulike selskapene i klyngen driver med. På denne måten ser BA for seg at transaksjonskostnadene vil reduseres, til tross for at de i liten grad benytter ekstern kompetanse i dag. Av intervjuet med BT fremkommer det at de har forhåpninger om at aktørene i MCB vil utfylle hverandre, men påpeker at de ikke har detaljkunnskap om alle selskapene som skal flytte sammen. De ser imidlertid for seg at det vil være teknologiaktørene som vil være de mest aktuelle samarbeidspartnerne i MCB.

6.1.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

Av intervjuet med BT fremkommer det at medieklyngen i dag styres av NCE Media og at det er etablert en egen driftsgruppe for innflyttingen. De påpeker imidlertid at samarbeid utover innflyttingen styres etter behov, og ser for seg at det vil være nødvendig å etablere et styre i MCB, eksempelvis et leietakerforum hvor samtlige aktører er representert. BT trekker også frem at Entra Eiendom besitter en styringsfunksjon som huseier av lokalene til MCB.

BA ser for seg at NCE Media vil få en nøkkelrolle i forbindelse med samlokaliseringen, men er imidlertid usikker på i hvilken grad samlokaliseringen burde styres. De er av den oppfatning at slik styring bør være så lite formelt som mulig. De ser for seg at det kan være formålstjenlig med en struktur der saker kan løses på et lavt nivå, så lenge det ikke stenger ute

gode initiativ.

6.2 Funn fra intervju med TV 2

TV 2 inngår blant innholdsprodusentene vi har intervjuet i medieklyngen, og som tidligere nevnt har vi valgt å presentere TV 2 separat på bakgrunn av at selskapets virksomhet skiller seg fra aktørene innenfor dagspresse. I TV 2 fikk vi mulighet til å intervjuere direktør for betal-TV og distribusjon.

6.2.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold

6.2.1.1 Bransjens konstellasjon

Gjennom intervjuet ble TV 2 presentert som en medieaktør, som har en overordnet målsetning om å drive folkeopplysning og infotainment til norske hjem. Opp gjennom tidene har selskapet utviklet egne løsninger til sin medieproduksjon, og disse har i senere tid blitt skilt ut som egne teknologiselskaper. I dag innbefatter selskapets kjernevirksomhet i Bergen produksjon av nyheter, og ettersom initiativet til MCB kom fra TV 2 oppleves samlokaliseringen å samsvare og underbygge selskapets strategi. Samtidig ser selskapet for seg at MCB vil gjøre det mer attraktivt på sikt for IT-bedrifter å involvere seg i klyngen.

6.2.1.2 Samspill mellom aktører

TV 2 opplever at det er lite samarbeid mellom aktørene som er medlem av MRB på nåværende tidspunkt utover samhandling med deres underleverandører. Av eksisterende forretningsmessige forbindelser mellom aktører som skal samlokaliseres, trekkes det frem at enkelte teknologiselskaper som har spunnet ut av TV 2 fortsatt leverer løsninger til deres medieproduksjon. Utover dette opplever ikke TV 2 at det eksisterer annet samarbeid mellom aktørene som skal flytte sammen enn planlegging av samlokaliseringen, noe som medfører at TV 2 ikke opplever at det eksisterer en medieklynge på nåværende tidspunkt. I deres øynes etableres klyngen først når samlokaliseringen har funnet sted. Dette begrunnes med at det

først er da man får utløst samarbeidspotensialet som foreligger mellom aktørene, ettersom den geografiske avstanden mellom selskapene reduseres. TV 2 ser videre for seg at samlokaliseringen vil kunne generere verdier for de aktuelle bedriftene, bedrifter utenfor MCB og samfunnet som helhet. Til tross for troen på økt samarbeid mellom aktørene som samlokaliseres hevder TV 2 at det er lite samhandling som faktisk er planlagt.

TV 2 trekker frem NRK Hordaland som eneste konkurrent som skal flytte inn i MCB, men de anser imidlertid ikke konkurransen som stor. Dette begrunnes med at NRK Hordalands virksomhet er rettet mot enkeltstående prosjekter og programmer, og således konkurrerer de ikke med TV 2s kjernevirksomhet. Videre trekker TV 2 frem at både BA og BT har nettløsninger, men anser heller ikke dem som direkte konkurrenter. Årsaken til dette er at TV 2, i motsetning til BA og BT, retter seg mot et nasjonalt publikum, men opplever indirekte konkurranse fra BT ettersom de inngår i mediekonsernet Schibsted. I forbindelse med samlokaliseringen opplever ikke TV 2 at økt konkurranse om de samme nyhetene er truende, ettersom nyheter generelt har kort holdbarhet. Det eneste området de opplever direkte konkurranse mellom mediehusene er i forbindelse med rekruttering av medarbeidere. På denne måten opplever ikke TV 2 direkte konkurranse rundt egen kjernevirksomhet, og ser derfor ingen hindringer for å etablere tette samarbeidsrelasjoner i MCB.

6.2.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter

6.2.2.1 Fellesinvesteringer

Av intervjuet med TV 2 fremkommer det at de sjelden inngår i fellesinvesteringer utover de som foretas med egne underleverandører. Det trekkes imidlertid frem at det har blitt foretatt fellesinvesteringer i forbindelse med samlokaliseringen i MCB, eksempelvis har det blitt investert i et studio for felles bruk og felles møtearenaer. Videre tror TV 2 at både hyppigheten og omfanget av fellesinvesteringer vil øke som en følge av samlokaliseringen, men uttrykker en usikkerhet i forbindelse med aktørene i MCB vil investere i. I forbindelse med kommersielle samarbeid mellom partene ser TV 2 for seg at det vil være nødvendig å

benytte kontrakter på samme måter som tidligere. Samtidig trekkes det frem at samarbeidsprosjekter der det genereres nye ideer, produkter og konsepter er avhengig av sikringsmekanismer for å unngå bortfall av verdier.

6.2.2.2 Kunnskapsdeling

Før samlokalisering har funnet sted opplever ikke TV 2 at det eksisterer et miljø blant aktørene for å lære av hverandre. Imidlertid trekkes det frem at klyngearrangementer i regi av NCE Media er en arena der aktørene kan møtes for å få informasjon om de ulike selskapenes virksomhet. TV 2 ser for seg at det vil være fint å ha en slik arena i MCB, og ser for seg at det vil oppstå andre arenaer som en følge av samlokaliseringen. For å sikre at ideer og verdier ikke kommer på avveie i samspill med underleverandører hevder TV 2 at det i dag benyttes konfidensialitetserklæringer. De ser ikke for seg at dette ikke vil endres i stor grad ved samlokaliseringen i MCB, ettersom det også der vil være behov for å beskytte egne verdier. Imidlertid tror TV 2 at samlokaliseringen vil bidra til en større åpenhet mellom bedriftene, noe de tror vil kunne skape enorme muligheter, deriblant nye muligheter for å lære av hverandre. Dette fordi samlokaliseringen vil gjøre det lettere å identifisere potensielle samarbeidspartnere og ulike bidrag aktørene kan komme med. Videre forutser TV 2 en økt villighet til å dele kunnskap blant aktørene, men trekker frem at det vil være viktig å passe på at denne åpenheten ikke blir en ulempe for selskapet.

6.2.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

Ved behov for ekstern kompetanse forholder TV 2 seg i stor grad til hva de vet om de ulike aktørene og benytter seg gjerne av kjente relasjoner. Det fremkommer videre av intervjuet at TV 2 ikke har planer om å endre måten de finner sine samarbeidspartnere på etter samlokaliseringen. De påpeker samtidig at potensielle samarbeidspartnere ikke vil velges på bakgrunn av at de befinner seg i samme bygg, og ser for seg at konkurransen blant leverandørene i forhold til å kapre kontrakter vil være like hard som tidligere. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”Jeg har ingen tro på at det er noen som kommer mye lettere til matfatet sånn uten videre.”

Av intervjuet fremkommer det at det i dag benyttes formelle avtaler for å regulere hva hver part skal bidra med av ressurser og kompetanse i et samarbeidsprosjekt. Til tross for at samlokaliseringen kan bidra til et bedre beslutningsgrunnlag for TV 2 når de skal velge samarbeidspartnere, har de ikke tro på at deres evne til å velge riktige samarbeidspartnere vil endres. Imidlertid påpeker de at bedriftene i MCB lettere vil både se og høre hva aktører har bruk for. De ser for seg at dette kan bidra til en innovativ kultur, hvor ulike ledd i verdikjeden kommer tettere på hverandre, og en utvikler løsninger som kundene faktisk har bruk for. Før samlokaliseringen opplever ikke TV 2 at aktørene som flytter inn MCB utfyller hverandre som hånd i hanske. Imidlertid har de forhåpninger om at aktørene vil finne områder der de kan samarbeide.

6.2.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

Som tidligere nevnt styres innkjøp mellom kunder og leverandører av kontrakter. TV 2 påpeker at de ikke har kjennskap til samarbeidsprosjekter mellom aktører i klyngen, og at de derfor ikke kan uttale seg om hvordan slike prosjekter styres. De tror imidlertid at samarbeid etter samlokaliseringen vil styres litt tilfeldig. Eksempelvis fremkommer det av intervjuet at UiB allerede har tegnet kontrakt med TV 2, hvilket gir førstnevnte rettigheter til å benytte studioet i MCB. De trekker også frem at det kan være muligheter for å etablere et overordnet forum i MCB der alle bedriftene er representert, men de tror ikke at en slik overordnet styring vil være nødvendig.

6.3 Funns fra intervju med teknologiaktører

Av selskaper som faller innenfor kategorien teknologiaktører, har vi i forbindelse med denne masterutredningen intervjuet Vizrt og Vimond. Vi har valgt å presentere funn fra disse to selskapene sammen på bakgrunn av deres virksomhetsområde og egne karakteristikk. Vi har fått muligheten til å intervjuer innovasjonsdirektør i Vizrt og produktutviklingsjef i Vimond.

6.3.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold

6.3.1.1 Bransjens konstellasjon

Vizrt beskriver seg selv som en global aktør som er representert i om lag 40 ulike land, og en av flere teknologibedrifter som har spunnet ut av TV 2. De opererer innenfor tre ulike forretningsområder, hvor de leverer grafikk-løsninger for TV- selskaper og mediebedrifter, arbeidsflytverktøy for videobehandling og automasjonssystemer for medieproduksjon. Vizrt ønsker å være best i alle tre forretningsområdene separat, men tilbyr også en plattform-løsning som samler forretningsområdene for kunden. Selskapet opplever at samlokaliseringen samsvarer godt med egen strategi, men påpeker at det kan bli utfordrende for dem å representere hele virksomheten. Dette begrunnes med at de er en internasjonal bedrift og kun 1/6 av selskapet fysisk flytter inn i MCB. Samtidig understreker Vizrt at Bergen har behov for alternative næringer til petroleum og maritim industri, og ser således for seg at MCB kan trekke ny kompetanse til regionen. I likhet med Vizrt presenterer Vimond seg som en global aktør som har sitt utspring fra TV 2. Selskapets leverer Over the Top Television-løsninger, også kalt OTT-løsninger, som kan beskrives som tjenester for tilbydere av strømmetjenester. Målsettingen til selskapet er å bli den største aktøren innenfor sitt forretningssegment på verdensbasis, og opplever at samlokaliseringen er i tråd med egen strategi, ettersom de har et sterkt fokus på å være tett på kunder og partnere. De ser samtidig for seg at samlokaliseringen kan øke regionens attraktivitet, både som studiested og arbeidsplass.

6.3.1.2 Samspill mellom aktører

I intervjuet beskriver Vizrt seg som et aktivt og grunnleggende medlem av klyngen, og har pågående samarbeid med teknologiaktører som Wolftech og Sixty. Det fremkommer også at de har samarbeidsprosjekter med TV 2. Relasjonen mellom Vizrt og TV 2 beskrives som tett, der Vizrt har fått muligheten til å teste og forbedre sine løsninger i samspill med TV 2 som en krevende kunde. Samarbeidet med teknologiaktører har i hovedsak vært med selskaper som leverer komplementerende teknologi. De forteller videre at slike samarbeid kan gjøre det

mulig for selskapene å tilby felles løsninger som er større og mer attraktive enn det aktørene kan tilby hver for seg. Av intervjuet fremkommer det at Vizrt også er involvert i samarbeid knyttet til kunderelaterte prosjekter, hvor flere selskaper kommer sammen for å løse behovene til en bestemt kunde. Eksempelvis trekker de frem OL studioet til TV 2 i Rio de Janeiro som et eksempel på et slikt prosjekt. Vizrt forteller at en nærmest er avhengig av et slikt oppdrag fra en kunde for å få frigjort ressurser i selskapet, samt at et prosjekt må gagne mange kunder før det blir virkelig interessant for Vizrt å delta.

Gjennom intervjuet med Vimond fremkommer det at klyngen består av både kunder og partnere, der partnerne også kan være konkurrenter i enkelte situasjoner. Vimond opplever at klyngearrangementene i regi av NCE Media bidrar til at aktørene blir bedre kjent med hverandre ettersom slike arrangementer forekommer ganske ofte. Videre trekker Vimond frem at samarbeidsprosjekter gjerne har kort tidshorisont som følge av at de er en del av en bransje i rask endring. Dette innebærer at det er utfordrende å investere i lange forskningsprosjekter med utdanningsinstitusjoner, men at det allikevel forekommer. Det fremkommer også at Vimond har samarbeidet med andre aktører i klyngen. Eksempelvis trekkes TV 2 frem som en sentral prosjektpartner, hvor Vimond har stått for teknologisk kompetanse og TV 2 har bidratt med journalistisk kompetanse, og at de på denne måten har utviklet nye løsninger i fellesskap. Vimond påpeker at det er en stor fordel å være tett på sine kunder, da dette gjør det mulig å innovere hurtig. De trekker videre frem at de også samarbeider med andre teknologiaktører, for å levere spesifikke tjenester etterspurt av en kunde. Vimond har imidlertid lite interaksjon med aktører fra dagspressen.

I forbindelse med samlokaliseringen i MCB har begge aktørene troen på at terskelen for samhandling vil senkes. Vizrt trekker frem at de har stor tro på at det vil bli lettere for selskapene å samhandle når de kommer tettere på hverandre. I den forbindelse ser de også en utfordring ved at relevante aktører utenfor MCB fort kan ekskluderes, siden de ikke er fysisk tilstede i bygget. De påpeker derfor viktigheten av at aktørene involveres i aktiviteter i MCB. Samtidig har Vimond en forhåpning om at samlokaliseringen vil bidra til at prosjekter blir mindre kundedrevet enn på nåværende tidspunkt. De håper at ansatte i ulike selskaper kan utveksle tanker rundt lunsjbordet som gjør at nye ideer oppstår og at disse kan videreutvikles

uten at det er en konkret kunde som etterspør løsningen. Videre trekker Vimond fram at medieklyngen skiller seg fra andre klynger ettersom den ikke har et overordnet felles mål som skal realiseres.

Vimond forstår konkurransesituasjonen i medieklyngen som bestående av leverandører i form av teknologiselskaper og kunder i form av mediebedrifter. De påpeker at det ikke eksisterer konkurranse på tvers av leverandører og kunder, og opplever heller ikke sterk konkurranse mellom leverandørene i klyngen. Dette begrunnes med at selskapene i hovedsak opererer innenfor ulike forretningsområder, men at det finnes tilfeller der ulike aktørers virksomhetsområder overlapper hverandre. Vizrt deler Vimond sin forståelse av konkurransesituasjonen mellom teknologiaktørene, og begge hevder videre at de som regel ikke konkurrerer rundt hverandres kjernevirksomhet. I forbindelse med samlokaliseringen i MCB tror Vimond at selskapene ikke vil fokusere på å utvikle konkurrerende løsninger, men heller finne gode løsninger i fellesskap. Vizrt uttrykker en usikkerhet i forhold til hvordan de tror konkurransesituasjonen vil påvirkes av samlokaliseringen i MCB. Imidlertid har de en forhåpning om at den åpenheten som eksisterer blant klyngeaktørene i dag videreføres i MCB, og det igjen vil oppstå mer samarbeid og informasjonsutveksling som følge av samlokaliseringen.

6.3.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter

6.3.2.1 Fellesinvesteringer

Av intervjuet med Vizrt fremkommer det at de er involvert i mange samarbeidsprosjekter, men at det foretas få fellesinvesteringer i fysiske eiendeler. Dette begrunnes med at partene som oftest bærer egne kostnader i slike prosjekter. Imidlertid trekkes det frem at aktørene i klyngen benytter mye tid på å dele egen kunnskap med hverandre, men at dette gjerne ikke oppfattes som en investering. Vizrt hevder at det eksisterer stor grad av tillit mellom aktørene, men at denne varierer fra aktør til aktør. De trekker frem at gjensidig tillit spiller en sentral rolle i uformaliserte samarbeid, men at mer formaliserte strategiske samarbeid fordrer et kontraktsgrunnlag. Vimond opplever at de investerer mye tid i samarbeidsprosjekter. Samtidig trekker de frem at de bistår med kompetanse inn i medieklyngen, eksempelvis

gjennom workshops organisert av NCE Media. Videre påpeker Vimond at prosjekter de skal investere i må resultere i et produkt med salgbar verdi, samt at slike produkter ofte blir patentert og at de derfor behøver kontraktsregulering mellom partene. Både Vizrt og Vimond forstår innflyttingen i MCB som en fellesinvestering, og forventer at omfang og hyppighet av slike investeringer vil øke som en følge av samlokaliseringen. Eksempelvis ser Vizrt for seg at aktørene vil investere mer tid og ressurser i relasjonene enn det som har blitt gjort tidligere.

6.3.2.2 Kunnskapsdeling

Vizrt opplever at aktørene i klyngen evner lære av hverandre, og at særlig teknologiaktørene er flinke til å benytte seg av hverandres kompetanse. Vizrt trekker også frem at de er avhengig av at samarbeidspartnere spesialisere seg innenfor egne fagområder, ettersom de verken har anledning eller ønske om å være spesialister på alle områder. De tror at samlokaliseringen kan tilrettelegge for at klyngemedlemmene kan rendyrke egne fagområder. Videre trekker de frem at fordelene ved kunnskapsdeling må synliggjøres for at samarbeidspartnerne skal få insentiver til å dele kunnskap med hverandre. I dag foregår mye av informasjonsutvekslingen og kunnskapsdelingen mellom klyngeaktørene uformelt, eksempelvis gjennom personlige relasjoner. Det trekkes samtidig frem at klyngearrangementer spiller en sentral rolle i forbindelse med kompetanseutveksling mellom klyngeaktørene. Vizrt ser for seg at samlokaliseringen skaper flere formelle og uformelle møteplasser, og at klyngearrangementene vil forekomme hyppigere enn i dag. De tror også at samlokaliseringen kan øke bevisstheten rundt hvilken kompetanse ulike parter er i besittelse av, og at dette vil bidra til ytterligere informasjonsutveksling.

Vimond påpeker at klyngearrangementene er en fin arena som tilrettelegger for at aktørene kan lære av hverandre. De opplever også at aktørene er generelt flinke til å tilegne seg kunnskapen som blir delt og se nytteverdien av den, men påpeker imidlertid at enkelte aktører er flinkere til dette enn andre. I motsetning til Vizrt opplever Vimond at informasjonsutveksling helst foregår gjennom formelle kanaler, som klyngearrangementer og styremøter, men ser for seg at MCB vil fasilitere for at uformelle møteplasser i større grad kan nyttes til dette formålet. De ser for seg at det ligger et stort potensiale i at aktørene møtes på uformelle arenaer, og dette fremkommer av følgende utsagn:

”Jeg tror at folk snakker sammen, det er hele nøkkelen her til at man kommer opp med de gode ideene.”

Utover dette tror Vimond at samlokaliseringen kan forsterke aktørenes evne til å lære av hverandre, og at forholdene tilrettelegger for økt åpenheten mellom aktørene. Imidlertid påpeker de at flere av aktørene som flytter inn i MCB er vant med stor grad av hemmelighet, og at det derfor vil være nødvendig at aktørene er villige til endre tankesett, noe som fordrer at det fasiliteres for økt åpenhet.

6.3.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

Vizrt hevder at de har en relativt god oversikt over hva de ulike aktørene i klyngen driver med og hvilken kompetanse de besitter. For å velge ut samarbeidspartnere i dag baserer de seg på opparbeidet kunnskap om de ulike selskapene, men påpeker at hvilken kompetanse aktørene er i besittelse endres over tid, og at klyngen stadig får nye medlemmer. Vizrt trekker derfor frem at klyngearrangementer er viktige for å kunne oppdatere egen forståelse av andre klyngemedlemmer. De har videre forhåpninger om at samlokaliseringen vil gjøre dette enklere, som igjen vil medføre at det blir lettere å finne rett samarbeidspartner. De trekker videre frem at det i enkelte prosjekter blir benyttet en prosjektleveranseplan for å formalisere hva hver enkelt part skal bidra med inn i prosjektet, men påpeker at avklaring av partenes bidrag som oftest foregår på et mer uformelt nivå. Videre trekker Vizrt frem at aktørene som skal flytte inn i MCB utfyller hverandre ettersom de opererer innenfor ulike fagfelt, samt at aktørene kan være potensielle kunder og leverandører av hverandre.

Vimond opplever at de har god oversikt over klyngemedlemmenes virksomhet, og benytter ofte etablerte relasjoner for å identifisere potensielle samarbeidspartnere. I tilfeller hvor ønsket kompetanse ikke finnes i klyngen, søker de gjerne etter andre samarbeidspartnere. I forbindelse med samlokaliseringen i MCB ser de for seg at de vil knytte nye relasjoner til aktører de har mindre kjennskap til, og samtidig etablere sterkere bånd med andre klyngeaktører. På denne måten tror Vimond at økt interaksjon vil føre til utløp for nye ideer

og muligheter mellom partene. De opplever at det er en spennende blanding av aktører som skal flytte sammen, men uttrykker en bekymring over at husleienivået virker ekskluderende for bedrifter som ellers ville flyttet inn i bygget. Derfor ser de for seg at det med tiden vil være aktuelt med utskiftning av selskaper i MCB, spesielt med tanke på oppstart av nye bedrifter.

6.3.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

I følge Vizrt styres klyngen på to måter. Den styres av en aktiv klyngeledelse som kobler aktører sammen, fasiliterer samarbeidsprosjekter og bidrar til søknader om innovasjonsmidler. Samtidig styres klyngen gjennom relasjonene som eksisterer mellom aktørene. Vizrt påpeker at begge disse styringsformene er viktige for at det oppstår felles initiativer i klyngen. De trekker videre frem at det sjelden skrives kontrakter mellom samarbeidspartnere, og viser til at det ikke ble benyttet kontrakter i samarbeidsprosjektet rundt TV 2 sitt OL-studio i Rio de Janeiro. I prosjekter der det ikke benyttes kontrakter fordres det tett dialog og tillit mellom partene, men i prosjekter der det bevilges midler fra en tredjepart ser Vizrt anvendelse av kontrakter som nødvendig. De ser ikke for seg at samlokaliseringen vil påvirke styringsform i samarbeider, men spår at tilliten mellom partene vil øke.

Vimond trekker frem at medieklyngen ikke styres, og hevder at NCE Media kun innehar en rolle som fasilitator. Deres arbeid går ut på å tilrettelegge for at aktørene i klyngen møtes og koble ulike aktører fra ulike bransjer og nisjer sammen i samarbeidsprosjekter. I forbindelse med samlokaliseringen mener Vimond at fasilitering er det beste virkemiddelet, ettersom de ikke tror at det vil fungere med et overordnet styre. På bakgrunn av dette tror Vimond at NCE Media vil ha en like sentral rolle etter samlokaliseringen, og at fasilitering videre er viktig for å sikre dynamikk i klyngen.

6.4. Funn fra intervju med utdanningsinstitusjon

Vi har fått muligheten til å intervju en professor ved institutt for informasjons- og medievitenskap som er faglig leder for forsknings- og utdanningsaktivitetene til Universitetet

i Bergen i MCB. UiB vil være den sentrale FoU-aktøren i MCB og skiller seg på den måten fra de respektive bedriftene, og funn fra UiB blir derfor presentert i et eget delkapittel.

6.4.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold

6.4.1.1 Bransjens konstellasjon

Under intervjuet presenterte UiB deres langsiktige klyngestrategi. Denne strategien innebærer at UiB skal være den sentrale forsknings- og utdanningsinstitusjonen, samt delaktig i en rekke tematiske kunnskapsklynger. Formålet er at UiB skal oppfylle sitt samfunnsoppdrag ved å bidra med relevant forskning og løse samfunnsutfordringer. De påpeker videre at deltakelsen i medieklyngen og innflyttingen i MCB er første steg i retning av denne langsiktige klyngestrategien. I MCB skal institutt for informasjons- og medievitenskap fungere som bindeleddet mellom medieklyngen og resten av universitetet. Dette har de tenkt å oppnå gjennom å være en driver for samarbeid med samtlige klyngeaktører, bidra til forsknings- og innovasjonsprosjekter, samt tilby utdannelse som er relevante for næringslivet.

6.4.1.2 Samspill mellom aktører

UiB opplever ikke at de konkurrerer direkte med noen av aktørene i medieklyngen, noe som etterlater dem i en sentral posisjon hvor de kan tilrettelegge for samarbeid mellom aktørene. De påpeker samtidig at de er konstruert på en måte som gjør dem i stand til å samarbeide med mange ulike parter, til og med aktører som er i konkurranse med hverandre. Tidligere samarbeid som UiB har vært involvert i har variert i både omfang og lengde. I sin enkleste form kan slike samarbeid dreie seg om gjesteforelesninger som holdes av klynge-selskaper for studenter og praksisplasser i mediehus for journalistikkstudenter. Av samarbeid med større omfang trekker UiB frem doktorgradsprosjekter med tidshorisont på tre år. Samtidig trekker de frem at de også har vært involvert i prosjekter med lengre tidshorisont, eksempelvis Nordiske Mediedager, som har medvirket til å bygge relasjoner mellom aktørene gjennom regelmessig interaksjon over tid. Også i forbindelse med samlokaliseringen har partene investert mye tid sammen for å etablere et fundament å bygge videre på i MCB. For å oppnå

et slikt fundament har aktørene, i følge UiB, blitt bedre kjent med hverandre, for på den måten å skape tillit og identifisere de ulike hovedmotivene for samlokaliseringen og potensielle samarbeidsområder.

Etter samlokaliseringen ser UiB for seg at det vil være aktuelt å samarbeide med både redaksjonelle og teknologiske aktører i klyngen på områder som utdanning og forskning. Videre tror de at samlokaliseringen vil bidra til å styrke relasjonene mellom aktørene, og på den måten samarbeide for å løse næringslivets utfordringer. De har forventninger om å realisere en stor gevinst ved å etablere et mediemiljø utenfor Oslo, men påpeker viktigheten av å opprettholde forbindelsen med selskaper utenfor MCB. UiB ser imidlertid en utfordring ved at de forskjellige aktørene har ulik oppfatning av tid. Eksempelvis har forskningsprosjekter ofte lengre tidshorisonter enn prosjekter i næringslivet. Derfor understreker UiB at forståelsen av de ulike partenes tidshorisonter vil være kritisk for å få til gode samarbeid på tvers av aktører.

6.4.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter

6.4.2.1 Fellesinvesteringer

Blant investeringer foretatt i fellesskap trekker UiB frem investeringer knyttet til infrastruktur og påpeker at det særlig er benyttet tid og ressurser for å planlegge innflyttingen i MCB. UiB ser for seg at samlokaliseringen vil kunne resultere i mer samarbeid og at omfanget av fellesinvesteringer derfor vil øke. UiB trekker frem at samarbeid som involverer bistand av en tredjepart eller store prosjekter ofte blir regulert av kontrakter, i motsetning til uformelle samarbeid. De ser for seg at samlokaliseringen vil bidra til at flere uformelle samarbeid ser dagens lys. De ser for seg at mindre prosjekter kan styres av tillit, mens prosjekter som involverer bistand fra en tredjepart fordrer kontrakter.

6.4.2.2 Kunnskapsdeling

Sammen med NCE Media er UiB tiltenkt en sentral rolle i forbindelse med kunnskapsdeling mellom aktørene i medieklyngen. Dette begrunnes med at UiB skal drive FoU-prosjekter i tett samarbeid med aktørene i MCB, samtidig som NCE Media skal tilrettelegge for at samtlige

aktører i MRB involveres i aktivitetene som finner sted i MCB. For å få partene til å åpne opp for kunnskapsdeling ser UiB for seg at det er nødvendig å videreutvikle relasjonene, etablere møteplasser for kunnskapsdeling i MCB, samt koble aktører med relevant spisskompetanse til prosjekter. De trekker frem at Medielabben og klyngearrangementer vil være sentrale møteplasser for kunnskapsdeling.

6.4.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

I tilfeller der UiB har behov for ekstern kompetanse benytter de seg i dag av et stort akademisk nettverk, som gir tilgang på lokal, nasjonal og internasjonal kompetanse. Etablerte relasjoner med andre aktører i klyngen kan igjen benyttes dersom det er behov for ekstern kompetanse fra et annet klyngemedlem. UiB danner og forsterker sine relasjoner til de andre klyngemedlemmene ved å omgå dem på formelle og uformelle arenaer. Eksempelvis trekkes det frem at flere av aktørene er representert i klyngestyrene, at aktørene reiser på seminarer og studieturer sammen, samt deltar på klyngearrangementer. De hevder at dette gir aktørene en bedre oversikt over hverandres virksomhet.

UiB opplever at bedriftene som skal inn i MCB utfyller hverandre innenfor tre ulike dimensjoner. For det første komplementerer aktørenes virksomhetsområde, etter man finner teknologibedrifter, mediebedrifter og FoU-aktører i MCB. For det andre representerer aktørene både privat og offentlig sektor. For det tredje opererer aktørene innenfor lokale, nasjonale og internasjonale markeder.

6.4.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

Etter innflyttingen i MCB ser UiB for seg at samarbeid vil styres gjennom en kombinasjon av kontrakter og tillit, slik som før samlokaliseringen. Prosjekter som har fått bevilget midler vil fortsatt reguleres på kontraktsform, men de ser for seg at samlokaliseringen vil kunne danne grunnlag for flere uformelle prosjekter styrt av tillit. UiB ser samtidig for seg at NCE Media vil spille en like sentral rolle i styringen av medieklyngen etter innflyttingen i MCB, men de ser ikke behovet for et overordnet styre med bestemmelsesrett over selskapene. Når det kommer til samarbeid innad i MCB foreligger det ikke en langsiktig plan for hva de ulike aktørene skal bidra med.

6.5 Funn fra intervju med klyngeorganisasjon

Vi har fått muligheten til å intervju CEO i klyngeorganisasjonene NCE Media AS, Media Region Bergen og Media City Bergen AS. Disse tre organisasjonene fungerer samlet som klyngens styrings- og fasiliteringsorgan. Det er mest aktivitet rundt NCE Media, og intervjuet konsentrerte seg derfor rundt driften deres.

6.5.1 Funn i forbindelse med strukturelle forhold

6.5.1.1 Bransjens konstellasjon

NCE Media presenterte seg som et klyngeutviklingsprosjekt som eies av Innovasjon Norge, Forskningsrådet Norge og Siva i fellesskap. Av de tre er det Innovasjon Norge som setter forpliktende retningslinjene for NCE Media. Videre strekker NCE Medias virksomhet seg over fire områder. For det første skal NCE Media arbeide for å utvikle medieklyngen i Bergen. Dette arbeidet går i stor grad ut på å tilrettelegge for møteplasser og arenaer der klyngemedlemmene kan møtes, dele kunnskap og ideer. Hovedformålet med dette er ifølge NCE Media å skape et fruktbart miljø for innovasjon. Det andre virksomhetsområdet omhandler innovasjonssamarbeid, og innebærer at NCE Media tilrettelegger samarbeid mellom klyngeaktørene som skal resultere i innovative løsninger. Eksempelvis nevnes TV 2s OL studio i Rio de Janeiro, Brasil 2016, som et slikt samarbeid. Det tredje virksomhetsområdet er FoU-samarbeid, med det formål om at klyngen skal besitte den fremste og nyeste kunnskapen innenfor deres fagfelt. Det fjerde virksomhetsområdet kalles klynge-til-klynge samarbeid, og innebærer tverrfaglig samarbeid på tvers av klynger. Formålet med dette er å dele av kunnskapen som eksisterer i klyngen og identifisere tilstøtende næringer hvor medieklyngen kan skape nye verdier.

6.5.1.2 Samspill mellom aktører

NCE Media opplever at det eksisterer en utstrakt samarbeidsevne mellom klyngeselskapene, som kjennetegnes ved et nært, åpent og tett samarbeid mellom partene. Videre hevder de at omlag 30 prosjekter initieres mellom klyngemedlemmer årlig, men at tidshorizonten på

prosjektene varierer. NCE Media tror at selskapenes felles bakgrunn er sterkt medvirkende til det gode samarbeidet innad i klyngen. Eksempelvis har flere av klyngens sentrale aktører spunnet ut av TV 2, og er i dag lokalisert rundt Nøstet. Dette innebærer at det eksisterer et kollegialt miljø på tvers av bedriftene, noe NCE Media tror er årsaken til den høye graden av tillit mellom selskapene som igjen øker omfanget av samarbeid mellom dem. En annen medvirkende årsak til klyngens samarbeidsvilje er at selskapene har fokus på å utvikle sømløse løsninger, hvilket gjør at disse kan benyttes i felles prosjekter. Som en følge av dette stiller klyngen sterkere i internasjonal konkurranse. Det fremkommer videre av intervjuet at det i dag eksisterer et tett og nært samarbeid med UiB, men at det imidlertid kunne vært tettere samarbeid mellom teknologiaktørene og innholdsprodusentene i klyngen. NCE Media trekker frem at det hersker ulike tankesett blant klyngeaktørene, noe som kan være medvirkende til at det fortsatt finnes et uforløst samarbeidspotensiale i klyngen. Teknologiaktørene har gjerne et sterkt fokus på å skreddersy produktene sine etter kundenes behov, mens innholdsprodusenter fokuserer på sin rolle som samfunnsopplyser. Aktørenes ulike tankesett bekreftes av følgende:

”Det er 3 miljøer i klyngen som har laget ulike løsninger for mikrobetaling, eller Spotify for nyheter. Men avisene tar det ikke i bruk, for de vil heller ha abonnenten. Det er mer lønnsomt for dem at du abonnerer enn at du kjøper to enkeltartikler.”

Klyngen består i dag av 93 medlemmer, der spisskompetansen knyttes til medieteknologi. Imidlertid har klyngen en målsetning om å nå ut med rett budskap til ønsket kundegruppe gjennom anvendelse av riktig teknologi. NCE Media kaller dette for ”Empowering Stories”. De påpeker således viktigheten av miksen mellom teknologiske og redaksjonelle aktører i klyngen, samt behovet for forskning på forbrukernes medievaner. I forbindelse med samlokaliseringen hevder NCE Media at deres funksjon ikke vil endres, da de skal betjene og inkludere alle klyngens 93 medlemmer i fellesskapet. Videre fremkommer det av intervju at NCE Media ikke har kjennskap til at det foreligger en behovsanalyse som begrunnelse for samlokaliseringsprosjektet, og at de involverte partene sannsynligvis har initiert prosjektet på bakgrunn av teoretiske argumenter om lønnsomheten ved klynger. Samtidig forventer de at samlokaliseringen vil gjøre det lettere for partene å samarbeide, og har forhåpninger om at

klyngens redaksjonelle krefter kan involveres i mer samhandling enn tidligere. De har også tro på at UiB sin tilstedeværelse i MCB vil bidra til et tettere student- og forsknings samarbeid. NCE Media beskriver MCB som et økosystem hvor en kan studere, utvikle ideer, få mentorhjelp, etablere nye bedrifter og ta del i klyngens samarbeid. De tror derfor at totaliteten vil bidra til å styrke klyngen som helhet og dens internasjonale posisjon. I forbindelse med dette har de stor tro på at Medielabben kommer til å spille en sentral rolle:

”Vi får den Medielabben. Jeg tror den vil være helt avgjørende. Der blir det tekniske plattformer, det blir en sandkasse, det blir en pool av verktøy tilgjengelig for klyngen som vi ikke har per i dag.”

I følge NCE Media preges medieklyngen av sterk konkurranse mellom aktørene, ettersom flere av klyngens selskaper har overlappende løsninger. Imidlertid har flere av klyngemedlemmene utvist samarbeidsvillighet, eksempelvis var Vizrt, Vimond og Wolftech involvert i prosjektet rundt TV 2 sitt OL-studio i Rio, til tross for at selskapene har konkurrerende enkeltløsninger. Samtidig påpeker NCE Media at en forutsetning for å få lov til å ta del i slike samarbeidsprosjekter er at partene bidrar inn i fellesskapet, men innrømmer imidlertid at slike prosjekter ikke bare er ukomplisert å gjennomføre. Eksempelvis trekkes forskningsmidler som utløses mellom et selskap og en forskningsinstitusjon for en gitt løsning frem som et moment som kan gjøre slike samarbeidsprosjekter mer utfordrende. Videre påpeker NCE Media at aktørene i klyngen evner å balansere mellom konkurranse og samarbeid, hvilket de hevder kjennetegner en velfungerende klynge:

“Men det er noe med den grunnleggende forståelsen av at sammen er vi sterkere og fordelene med samarbeidet er mye større enn ulempene ved den konkurransesituasjonen.”

NCE Media ser ikke for seg at samlokaliseringen vil medføre nye utfordringer, og påpeker at de heller ikke ser noen utfordringer ved at innholdsprodusentene kommer tett på hverandre.

6.5.2 Funn i forbindelse med kilder til verdiskapning mellom bedrifter

6.5.2.1 Fellesinvesteringer

At aktørenes bruker ressursene sine på å utvikle løsninger som snakker sammen og er sømløse blir trukket frem som et eksempel på en fellesinvestering som foretas i klyngen. Slik utvikling er gjerne prosjektbasert og kan gjerne derfor variere med hensyn på det aktuelle prosjektet. Videre vet ikke NCE Media om det foreligger tiltenkte fellesinvesteringer i klyngen, og forespeiler at omfanget av disse ikke vil påvirkes av samlokaliseringen. I tilfeller som involverer en tredjepart, gjerne en investor, reguleres fellesinvesteringene gjennom kontrakter mellom partene. I andre tilfeller hevder NCE Media at det er veldig åpenbart hvem som har eierskap til løsningene som produseres.

6.5.2.2 Kunnskapsdeling

Aktørene i medieklyngen er i følge NCE Media ivrige etter å dele kunnskap med hverandre. Dette fremkommer av deltakelse på tilstelninger arrangert av NCE Media som eksempelvis frokostforedrag, workshops og andre presentasjoner av nyvinninger gjort i klyngen. Utover slike tilstelninger trekker de frem at rapporterer også har kunnskapsdelende funksjon i klyngen. De betrakter klyngens kunnskapsdeling som et konkurransefortrinn, ettersom aktørene på denne måten hever kompetansen i klyngen. Imidlertid ser NCE Media ingen fare ved å dele kunnskap, og påpeker at det er anvendelse av kunnskapen som genererer selve konkurransefortrinn. Videre tror ikke NCE Media at samlokaliseringen som sådan vil bidra til mer kunnskapsdeling og større åpenhet mellom aktørene. Imidlertid har de forhåpninger til at samlokaliseringen kan bidra til at flere aktører vil delta på klyngearrangementer, ettersom arrangementene hovedsakelig vil foregå i MCB. De utelukker heller ikke at aktørenes bidrag til kunnskapsdeling kan påvirkes av samlokaliseringen, ettersom aktørene kommer tettere på hverandre eksempelvis gjennom felles arenaer som Medielabben.

6.5.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

I dag tilrettelegger NCE Media for at klyngeaktører finner sammen i samarbeidsprosjekt, og har ansatt en prosjektutvikler som arbeider med å koble sammen selskaper for å utløse

innovasjoner. På denne måten fungerer NCE Media som en fasilitator for samarbeid i klyngen, men er også behjelpelige i forbindelse søknadsskriving for å få bevilget midler til prosjekter. De tror også at MCB vil gjøre det lettere for aktørene å se egne og andre potensielle bidrag i samarbeidsprosjekter, spesielt ettersom Medielabben tilgjengeliggjør aktørenes tekniske plattformer. Videre opplever NCE Media at partene som skal samlokaliseres besitter ressurser som utfyller hverandre på en god måte, og hevder de sentrale aktørene i klyngen vil være representert i MCB. Samtidig opplever de også at innholdsprodusentene i MCB komplementerer hverandre, men hevder at flere har til gode å delta aktivt i klyngen. De uttrykker derfor at de er spent på om samlokaliseringen vil bidra til at de redaksjonelle aktørene involverer seg mer i klyngen.

6.5.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

NCE Media påpeker at klyngen i dag styres svært tungvint, ettersom det i dag er tre ulike klyngeorganisasjoner med hvert sitt mandat. Følgelig pågår det en prosess for å revidere klyngens styringsform. De påpeker imidlertid at dette ikke vil påvirkes av samlokaliseringen, siden NCE Media fortsatt skal arbeide på vegne av hele medieklyngen og etter retningslinjer fra Innovasjon Norge. Forøvrig uttrykker NCE Media en bekymring for at samlokaliseringen kan være et introvert prosjekt, og således ekskludere klyngemedlemmene som er lokalisert utenfor MCB. For å motvirke dette vil de fokusere på å involvere samtlige klyngemedlemmer i prosjekter, Medielabben og andre aktiviteter i bygget. Det vil imidlertid ikke forekomme noen organisatoriske endringer som følge av samlokaliseringen.

6.6 Funn fra observasjon av klyngearrangement

I dette delkapittelet vil vi presentere funn fra vår observasjon av klyngearrangementet «NCE Media Special - Straight from the labs» som fant sted 11. mai 2017. Observasjonene fra dette arrangementet er i hovedsak knyttet til hvordan slike arrangementer foregår med fokus på hvordan arrangementet er tilrettelagt for kunnskapsdeling.

Arrangementet startet uformelt og ga deltakerne mulighet til å stifte bekjentskaper, før NCE

Media holdt en kort presentasjon om medieklyngen i Bergen. I denne presentasjonen ble det nevnt at medieklyngen utvikler fremtidens løsninger for medienæringen og at det er en ekstremt høy innovasjonstakt blant selskapene som inngår i klyngen. Videre var klyngearrangementets formål å presentere tre klyngemedlemmer og deres virksomhet, samt hvilke nyvinninger og innovasjoner som er blitt utviklet i klyngen den siste tiden. Selve presentasjonene ble fattet i korthet, og i etterkant var det mulighet for tilhørende å stille spørsmål på tomannshånd.

Det første selskapet som ble presentert var Flimmer Film AS. Selskapet beskrev seg som et lokalt uavhengig produksjonsselskap som besitter kompetanse på historiefortelling. Tidligere har selskapet stått bak produksjoner for norsk TV og kino, deriblant seersuksessen *Fjorden Cowboys* på TV 2. Videre ble det fortalt at selskapet nylig har landet en eksklusiv avtale på 360-kamerateknologi. Det ble deretter presentert litt om hvilken funksjon et slikt kamera har for virksomheten i Flimmer Film, og aktuelle samarbeidspartnere i forbindelse med den nye teknologien. I den forbindelse ble både forskningsinstitusjoner og andre kommersielle aktører trukket frem som aktuelle brukere av teknologien. Eksempelvis ble det nevnt at Flimmer Film har vært i samtaler med UiB om å benytte teknologien for dyphavsforskning. Avslutningsvis ble den nye teknologiens beskaffenhet og potensiale dypere fremlagt av selskapet som har utviklet teknologien, svenske Zero Parallax.

Det neste selskapet som ble presentert var Highsoft AS. Dette selskapet utvikler diagramverktøy, og det ble presisert at deres produkter var særlig relevant for innholdsprodusenter. Den nyeste innovasjonen til selskapet var et diagramverktøy for personer med nedsatt synsevne, og inngår som en del av deres tilgjengelighetsportefølje. Produktet ble illustrert under arrangementet, ved at deltakerne lukket øynene og simulerte egen nedsatt synsevne. Produktet fungerte på den måten at diagram ble beskrevet ved hjelp av muntlig språk.

Det tredje og siste selskapet som ble presentert under arrangementet var Vimond Media Solutions AS. De startet med å fortelle litt om sitt utspring fra TV 2, hvor de i dag eksempelvis leverer løsningene for TV 2 Sumo. Deretter påpekte Vimond at de har et sterkt

fokus på å identifisere kundenes behov og ligge langt fremme innen teknologi. Med bakgrunn i dette har Vimond utviklet briller som fungerer som en trådløs holografisk datamaskin. Produktet ble fremvist under arrangementet ved at Vimonds representant viste hvordan en kan anvende produktet foran publikum, samtidig ble bildet som brillene visualiserte for fremviseren presentert over storskjerm.

6.7 Funn fra dokumentundersøkelse

Av møtet med CEO i NCE Media i masterutredningens forarbeider fikk vi som nevnt en grundig presentasjon av caset. Videre ble vi informert om hvor en kunne finne rapporter og annen dokumentasjon om medieklyngen og samlokaliseringen i MCB. Vi ønsker i dette delkapittelet å presentere funn fra to rapporter vi finner særlig relevante for denne masterutredningen.

6.7.1 Funn fra rapport om verdiskapning i medieklyngen

Rapporten tar sikte på å måle verdiskapningen i klyngen, og er utarbeidet av Knowit Experience som også er et medlem av klyngen. Tallene som presenteres opplever vi imidlertid ikke særlig relevante for denne masterutredningen, ettersom vi kun ønsker å predikere verdiskapende effekter ved samlokalisering. Det vi derimot opplever som interessant ved rapporten er de verdiskapende ringvirkninger som oppstår utenfor klyngen gjennom klyngens aktiviteter. Vi ønsker i dette delkapittelet å presentere de verdiskapende ringvirkningene som kan påvirkes av samlokaliseringen i MCB. I motsetning til presentasjon av funn fra intervjuer og observasjoner velger vi i denne presentasjonen å ikke skille mellom strukturelle forhold og kilder til verdiskapning mellom bedrifter. Årsaken til dette er at slike ringvirkninger kan være et resultat av av begge innfallsvinklene.

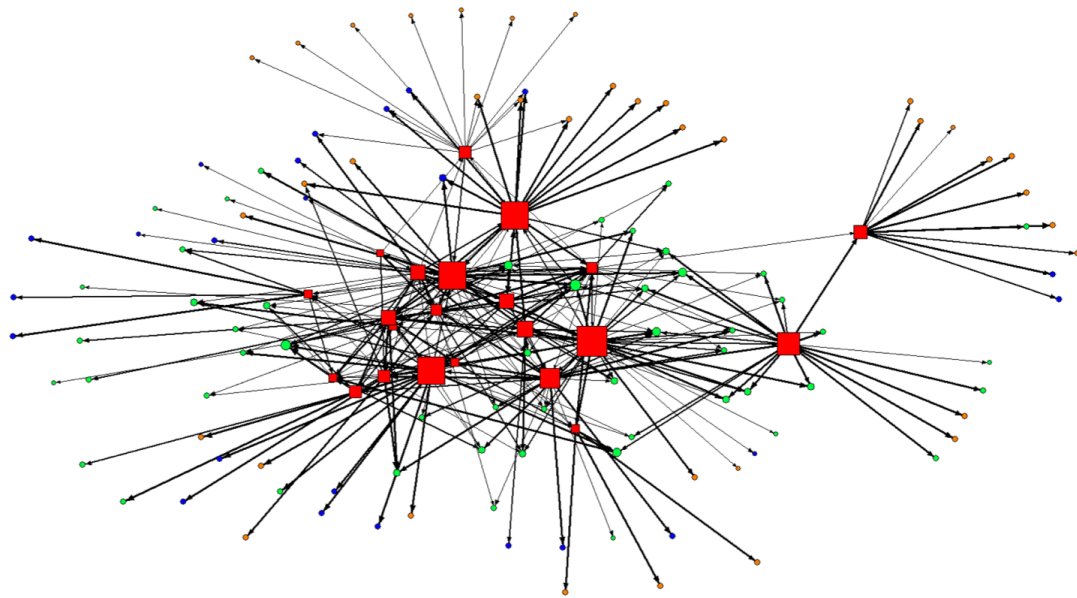
Av rapporten "*Verdiskapning i medieklyngen*" utarbeidet for MRB i 2016, fremkommer det at omsetning i klyngen kan ende opp som verdiskapning i andre næringer som klyngen etterspør varer og tjenester fra. Eksempelvis innebærer MCB alene en eiendomsinvestering på 1,5 milliarder kroner. Videre trekkes det frem at klyngen generer et mangfold av arbeidsplasser i regionen. Dette fordi klyngen etterspør kompetanse utenfor regionens tradisjonelle næringer som petroleum og annen maritim industri. Samtidig utvikles også

kompetanse innenfor klyngen som kan ha en overføringsverdi til andre næringer. Det fremkommer også av rapporten at klyngen har en positiv effekt på regionens attraktivitet og omdømme, noe som vil bli ytterligere forsterket som følge av stiftelsen av MCB. Utover de nevnte effektene kan det også oppstå ringvirkninger som følge av innovasjonsarbeidet som gjøres i klyngen, noe MCB vil fasilitere ytterligere for (Knowit Experience, 2016, s. 14).

Samlet sett kan en se at klyngen vil være viktig for regionen, da den tilhører en voksende næring og dermed representerer en ny økonomisk muskel for Bergensregionen, samtidig som den kan bidra til digitalisering og omstilling innenfor andre næringer (Knowit Experience, 2016, s. 14).

6.7.2 Funn fra rapport om bedriftsnettverket i medieklyngen

Klyngen er egnet til å stimulere verdiskapning og innovasjon. Dette fremkommer av studien *“En evaluering og analyse av NCE Media: Klyngenivå og bedriftsnivå”* av Aarstad og Rypestøl i 2016. Rapporten presenterer en nettverksstudie av klyngen basert på data fra 2015, da MRB bestod av betydelig færre bedrifter enn på nåværende tidspunkt. Den anvendte metoden som er benyttet i studien går ut på å måle enkeltbedriftenes rapporterte innovasjonssamarbeid gjennom en nettverksanalyse, illustrert ved figur 5. Videre forklarer den hvilke variabler som påvirker innovasjonoppnåelsen til den enkelte bedrift i klyngen (Aarstad & Rypestøl, 2016). Resultatet kategoriserer vi som strukturelle forhold som kan ha innvirkning på verdiskapningen i klyngen.



Figur 5: Nettverksanalyse (Aarstad & Rypestøl (2016, s. 8)

I figuren utarbeidet av Aarstad & Rypestøl (2016, s. 8) illustrerer de røde nodene daværende medlemsbedrifter, og nodenes størrelse representerer antall samarbeidspartnere den enkelte aktør har. Studien indikerer at 4 til 5 aktører var i besittelse av sentrale posisjoner i nettverket, samtidig som at de samarbeider med hverandre. Blå, grønne og oransje noder illustrer nettverksrelasjoner til parter utenfor klyngen, av henholdsvis lokal, nasjonal og internasjonal karakter. Funnene fra studien viser således at klyngeselskapene interagerer med samarbeidspartnere av ulik karakter, og noen samarbeider i større grad utenfor klyngen enn andre. Linjenes tykkelse viser intensiteten i innovasjonssamarbeidet, og pilhodene indikerer hvilken vei informasjonen flyter i en samarbeidsrelasjon (Aarstad & Rypestøl, 2016).

I en sammenstilling av respondentenes rapporterte besvarelse, vil en imidlertid se at det er høyere forekomst av rapportert *out-degree* enn *in-degree*. Med andre ord rapporterer en gitt bedrift flere samarbeidspartnere enn antall ganger andre bedrifter rapporterer at de har samarbeid med den aktuelle bedriften. Dette vil imidlertid være naturlig, ettersom studien har en avgrensning i antall bedrifter som er undersøkt. Konklusjonen til studien viser samtidig at

rapportert *in-degree* og innhenting av ekstern kompetanse har sammen høyest forklaringskraft på en bedrifts innovasjonsoppnåelse. Samtidig viser rapporten til at medieklyngen har en høy innovasjonsaktivitet og at de fleste bedriftene har ansatte med dedikerte funksjoner knyttet til fremming av innovasjon. Nettverksanalysen i helhet indikerer at klyngen er moden og velfungerende (Aarstad & Rypestøl, 2016).

7. Diskusjon

Formålet med dette kapittelet er å betrakte innsamlede funn i lys av utvalgt teori, og på den måten kunne foreta en vurdering av caset i den hensikt å besvare masterutredningens problemstilling. I den forbindelse ser vi det hensiktsmessig å gjengi vår problemstilling:

På hvilken måte er samlokaliseringen i Media City Bergen egnet for å oppnå verdiskapning?

Kapittelet er inndelt med hensyn på utredningens innfallsvinkler, og hver innfallsvinkel er videre delt inn i tilhørende kategorier. Innledningsvis i hvert delkapittel vil kategoriens omfang bli presentert, for å illustrere hva diskusjonen vil omfatte og knytte den opp mot masterutredningens aktuelle problemstilling.

7.1 Diskusjon i forbindelse med strukturelle forhold

I dette delkapittelet er hensikten å få et overblikk over bransjen og identifisere verdiskapning i bransjen som helhet. Dette gjøres for å danne et overordnet bilde av bransjen på nåværende tidspunkt, for deretter å identifisere potensielle verdiskapende endringer som følge av samlokaliseringen i MCB.

7.1.1 Bransjens konstellasjon

I diskusjonen knyttet til bransjens konstellasjon vil vi betrakte funn fra de enkelte aktørene i forhold til hverandre og studere disse i lys av teori. På bakgrunn av dette kan vi kartlegge bransjens totale verdikjede, og videre avgjøre hvorvidt mediebransjen i Bergen kan betraktes som en næringsklynge. For å være i stand til å vurdere bransjens verdikjede har vi sett det hensiktsmessig å studere aktørenes virksomhetsområder og strategi, for å plassere den enkelte aktøren i puslespillet. Her må det videre bemerkes at våre vurderinger kun omfatter de studerte aktørene, og verdikjeden danner derfor et overordnet bilde av forretningsforbindelser i bransjen. Deretter vil vi vurdere hvorvidt en kan forstå konstellasjonen av medieaktører som en næringsklynge. Masterutredningen har hittil ikke tatt stilling til dette klyngespørsmålet, ettersom kun ulike aktørers forståelse av konstellasjonen har blitt presentert. Av denne grunn har begrepet klynge blitt brukt hyppig i utredningen som en beskrivelse av mediebransjen i Bergen, uten at det foreligger noen grundigere vurdering bak begrepsbruken. På bakgrunn av vurderingene rundt verdikjeden og hvorvidt aktørene inngår i en næringsklynge vil vi i

underkapittel 7.1.3 vurdere verdiskapende effekter av samlokaliseringen.

7.1.1.1 Vurdering av bransjens nåværende verdikjede

Av innsamlede og presenterte data fremkommer det to kunde-leverandør-forhold i mediebransjen, nærmere bestemt TV 2s forhold til teknologiaktørene Vizrt og Vimond. Begge teknologiaktørene har sine utspring fra løsninger utviklet internt i TV 2, som senere ble skilt ut i egne selskaper. Dermed kan en forstå at aktørene har opprettholdt tette forretningsmessige forbindelser med sine røtter. At TV 2 valgte å utvikle nødvendige teknologiske løsninger internt kan forklares av to ulike forhold. I den forbindelse kan det hende at det ikke eksisterte produkter på markedet som tilfredstilte TV 2 sine behov, eller at kostnadene knyttet til anskaffelse av slike produkter var for høye. Således kan en forstå valget om å utvikle løsningene selv som en indikasjon på et behov for spesialtilpassede løsninger. Av funn fremkommer det at slike løsninger i ettertid har blitt skilt ut i egne selskap, som videre har beholdt TV 2 som kunde. Dette fordi samhandling med TV 2 har gitt teknologiselskapene et mulighetsrom for å videreutvikle egne produkter i samarbeid med en kunde. Som følge av at man skilte ut selskapene og beholdt en forretningsmessig forbindelse, har det blitt etablert verdikjeder. Ettersom det har blitt opprettholdt tett interaksjon og høy grad av spesialtilpassede løsninger, kan en forstå at egenskaper ved intern organisering har blitt videreført og bevart i verdikjeden.

Av kontekst fremkommer det samtidig at flere aktører i mediebransjen har sitt utspring fra løsninger utviklet internt i TV 2, og valgt å beholde TV-stasjonen som krevende kunde. I tillegg til dette har nærheten til TV 2 vært avgjørende for disse selskapenes utvikling (Knowit Experience, 2016, s. 8). Følgelig kan en anta at TV 2 har tilsvarende forretningsmessige forbindelser med andre aktører som har spunnet ut av TV-stasjonen. Imidlertid må denne antakelsen vurderes med forsiktighet, ettersom både Vizrt og Vimond kan vise til en historie preget av suksess og vekst, og således kan representere unntaket snarere enn regelen.

Videre viser våre funn at det på nåværende tidspunkt ikke eksisterer kunde-leverandør-forhold mellom de andre innholdsprodusentene, BA og BT, og teknologiaktørene i mediebransjen. BT

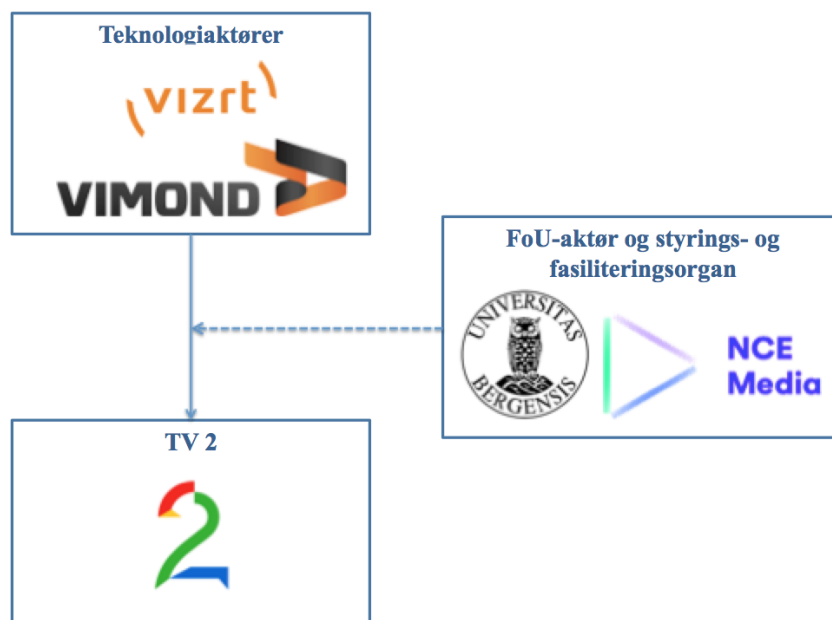
kan betraktes som selvforsynte ettersom de både produserer, trykker og distribuerer egne produkter. Dette tyder på at BT hovedsakelig har organisert verdikjeden internt i egen virksomhet. En forståelse av dette kan være at BT har et behov for spesialtilpassede løsninger i forbindelse med disse aktivitetene. Samtidig inngår de i mediekonsernet Schibsted og deler således støtteløsninger som eksempelvis produkt- og teknologiutvikling med andre aviser i konsernet. I den forbindelse kan en da anta at BT ikke har hatt behov for spesialtilpassede løsninger knyttet til de aktivitetene som i dag gjøres på konsernnivå. I så tilfelle kan Schibsted standardisere slike aktiviteter på tvers av de ulike bedriftene som inngår i konsernet, og på den måten oppnå skalafordeler. Imidlertid kan det også være tilfellet av at konsernets ønske om å rasjonalisere har overgått BTs behov for spesialtilpassede løsninger. Dette innebærer at behovet for rasjonalisering også kan betraktes som et behov for å spesialtilpassede løsninger på konsernnivå. Vi anser imidlertid ikke organiseringen av aktiviteter som en konsekvens av at BT har et lite behov for spesialtilpassede løsninger, men som et resultat av konsernets ønske om rasjonalisering.

I motsetning til BT har ikke BA organisert hele verdikjeden internt i egen virksomhet, ettersom de benytter seg av BTs verdikjede i forbindelse med trykking og distribusjon. Et slikt samarbeid kan vurderes av transaksjonskostnadsteori som hybridløsningen mellom intern organisering og markedsløsning. Dette fordi det gjerne er knyttet en mer spesialisert styringsstruktur enn hva markedet kan tilby, hvilket bekreftes av funn. En slik løsning kan også betraktes i lys av BAs strategi hvor de ønsker å gjennomgå en digitalisering av egne produkter. Ved anvendelse av BTs verdikjede unngår BA å binde kapital til produksjons- og distribusjonsprosesser av en vare som kanskje kan utfases i fremtiden.

I den videre vurderingen er det imidlertid utfordrende å plassere UiB og NCE Media i verdikjeden. Dette fordi aktivitet knyttet til disse aktørene ikke direkte tilvirker verdiene i kjeden. Imidlertid kan en forstå at begge disse aktørene reduserer kostnaden for de andre aktørene i bransjen knyttet til å utvikle løsninger tilpasset hverandre. Dette kan ta form av at UiB og NCE Media tilrettelegger for samarbeid mellom de andre aktørene. Eksempelvis kan FoU-aktiviteter gi indikasjoner på forbrukernes medievaner og arrangementer i regi av NCE Media kan koble løsninger og aktører sammen. På den måten kan aktørene i verdikjeden

unngå kostnaden av å oppdrive dette i markedet. På denne måten vil vi argumentere for at UiB og NCE Media inngår indirekte i verdikjeden, ettersom deres aktiviteter er verdifulle, til tross for at de ikke direkte kjeden verdi.

På bakgrunn av denne vurderingen forstår vi verdikjeden som illustrert i figur 6, hvor det hersker et kunde-leverandør-forhold mellom teknologiaktører og TV 2. Samtidig vil aktivitetene til UiB og NCE Media innebære indirekte innvolvering i verdikjeden. BA og BT inngår imidlertid ikke i denne verdikjeden på nåværende tidspunkt.



Figur 6: Nåværende verdikjede

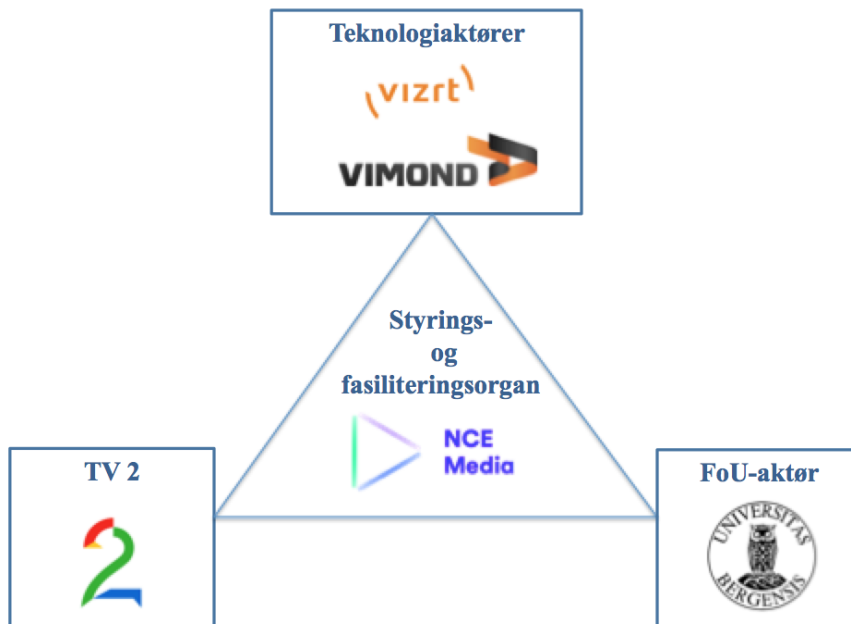
7.1.1.2 Vurdering av hvorvidt bransjen kan betraktes som en medieklynge

En tidligere studie har definert at medieklyngen naturlig begrenses til de aktørene som betaler medlemskap i MRB (Knowit Experience, 2016). Dette samsvarer imidlertid ikke med våre funn, hvor vi ser at aktørene har et splittet syn på hvorvidt de selv inngår i en næringsklynge på nåværende tidspunkt. Dette begrunnes med at begge teknologiaktørene, NCE Media og UiB forstår mediebransjen som en næringsklynge. De resterende bedriftene, nærmere bestemt

innholdsprodusentene, har alle et ulikt syn på hvorvidt klyngen eksisterer og hvem den omfatter. BA er av den oppfatning at klyngen begrenses til å kun omfatte bedriftene på Nøstet, og hevder at TV 2 utgjør navet i klyngen. TV 2 på sin side er av den forståelse at mediebransjen ikke kan betraktes som en klynge, kun enkeltstående bedrifter, og at klyngen først etableres ved samlokaliseringen i MCB. BT hevder imidlertid at aktørene opptrer isolert og beskytter egen virksomhet mot innsyn, og betegner heller ikke mediebransjen i Bergen som en klynge. Følgelig er det relevant å studere hvorvidt det kan sies å eksistere en medieklynge i Bergen, hvilket vi vil gjøre ved å betrakte våre funn opp mot relevant teori.

Av kontekst fremkommer det at de intervjuede bedriftene har tilholdssted i Bergen, samtidig som rapporten til Aarstad og Rypestøl (2016) avdekker at det faktisk forekommer innovasjonsaktivitet mellom bedriftene. Utover dette har vi allerede gjort en vurdering av bedriftenes virksomheter og på den måten definert bransjens verdikjede. Videre kan vi se at bedriftene tilrettelegger for økt effektivitet og ferdighetsutvikling av hverandres aktiviteter, eksempelvis ved at Vizrt og Vimond utvikler løsninger som kommuniserer med hverandre. Samtidig har flere av bedriftene ansatte med dedikerte funksjoner knyttet til fremming av innovasjon. Samarbeidet mellom bedriftene tilrettelegges og drives gjennom NCE Media som et styrings- og fasiliteringsorgan, og UiB er en sentral FoU-aktør for videreutvikling av både redaksjonelle og teknologiske produkter i bransjen. Ved å knytte dette opp mot Porters (1998) definisjon av næringsklynger og Picards (2008) klassifisering av styringsform og opphav, finner vi grunnlag for å stadfeste at det eksisterer en næringsklynge i mediebransjen. Klyngen virker tilsynelatende å ha et *spontan* opphav, ettersom den har sitt utspring fra TV 2 som innovativ aktør, men har fremstått som en *planlagt* og *styrt* næringsklynge etter at klyngen ble initiert som et klyngeprosjekt med NCE Media som styrings- og fasiliteringsorgan. Videre kan en vurdere hvilke aktører som faktisk inngår i denne klyngen. En indikasjon på at BA og BT ikke inngår i klyngen, kan forklares ved at de ikke inngår i den definerte verdikjeden og heller ikke har forretningsmessige forbindelser med andre aktører i mediebransjen. Denne vurderingen samsvarer også med våre funn, hvor det fremkommer at disse aktørene heller ikke betrakter seg som delaktige i medieklyngen. På bakgrunn av dette avgrenser vi klyngen til å omfatte, teknologiaktører og TV 2, samt UiB og NCE Media. Dette danner også grunnlag for å forstå bransjekonstellasjonen på nåværende tidspunkt som en *medieteknologiklynge*, som

illustrert i figur 7.



Figur 7: Nåværende næringsklynge

7.1.2 Vurdering av samhandling mellom aktørene på nåværende tidspunkt

Følgende diskusjon vil studere samhandlingen mellom bedriftene i mediebransjen, ved å betrakte både samarbeids- og konkurransesituasjonen i klyngen. Dette vil diskuteres i lys av teori om strategiske allianser og nettverk, før det vil gjøres en vurdering rundt styrken på båndene som eksisterer i mediebransjen. Under vurderingen av det førstnevnte forholdet vil vi benytte vår egen forståelse av de to sammenfallende begrepene av nettverk og strategiske allianser, hvilket presenteres i teorikapittelet. Videre i vurderingen kommer vi derfor til å utelukkende benytte begrepet strategisk allianse. På bakgrunn av vurderingene rundt hvorvidt bransjen kan betraktes som en strategisk allianse, og styrken på båndene i mediebransjen vil vi i underkapittel 7.1.3 vurdere verdiskapende effekter av samlokaliseringen.

7.1.2.1 Vurdering av hvorvidt mediebransjen kan betraktes som en strategisk allianse

Det første forholdet som vi ønsker å diskutere under denne vurderingen er hvorvidt en kan

forstå at aktørene i mediebransjen drar nytte av hverandres ressurser og kapabiliteter gjennom samhandling. Generelt kan en betrakte et medlemskap i MRB som tilfredsstillende for dette forholdet på bakgrunn av to faktorer. For det første gir MRB sine medlemsbedrifter rettighet til å delta i aktiviteter som tilrettelegger for samhandling. For det andre, siden bedriftene faktisk betaler for medlemskapet, kan en forstå at det vil være i den enkelte aktørs interesse å bidra i samarbeidet. Dette kan eksempelvis gjøres ved å stille egne ressurser og kapabiliteter til disposisjon for de andre medlemmene.

Tidligere har vi diskutert forholdet som eksisterer mellom TV 2 og teknologiaktørene, samt verdikjeden som dette forholdet danner grunnlag for. Der fremkommer det at TV 2 har ivaretatt relasjonen til teknologiaktørene gjennom rollen som krevende kunde. Av dette kan en trekke frem to faktorer som kan si noe om ressurser og kapabiliteter tilgjengeliggjort ved samhandling. For det første går TV 2 fortsatt til innkjøp av tjenester fra teknologiaktørene, hvilket fremkommer av funn. Av dette kan en forstå at TV 2 ønsker å benytte seg av teknologiaktørenes løsninger og kompetanse, når de produserer innhold til egne kanaler. For det andre kan en utlede at teknologiaktørene igjen drar nytte av sin nærhet til TV 2. Dette kan begrunnes med at samspillet med TV 2 har medvirket til videre utvikling av teknologiaktørenes produkter. I den forbindelse fremkommer det av våre funn at TV 2 har fungert som et springbrett hvor teknologiaktørene har fått mulighet til å teste, vise frem sine produkter og samtidig utvikle løsninger i fellesskap. Av nevnte to faktorer kan en se antydning til et symbiotisk forhold hvor TV 2 og teknologiaktører drar nytte av hverandres ressurser og kapabiliteter, og videre bidrar til utvikling av disse. Imidlertid anser ikke TV 2 et slikt forhold som samarbeid, men betrakter forhold der aktører leverer løsninger til deres medieproduksjon som forretningsmessige forbindelser.

For å betrakte hvorvidt de andre studerte aktørene er i besittelse av ressurser og kapabiliteter som andre kan nyttiggjøre seg av, kan vi fortrinnsvis betrakte rollene til UiB og NCE Media. Begge aktørene er gjenstand for statlig finansiering og har derav tilhørende mandater. UiB kan gjennom Institutt for informasjons- og medievitenskap bistå medienæringen med FoU-aktiviteter, dersom de andre aktørene er villige til å samarbeide om dette. Eksempelvis, som nevnt under masterutredningens funn, kan dette gjøres i form av å utlyse et

doktorgradsstipendiat. NCE Media kan på sin side være en ressurs for bransjen gjennom å bekle en rolle som styringsorgan for samarbeid, hvilket også fremkommer av funn at de gjør. Med NCE Media sitt bidrag kan en også forstå at en eventuell strategisk allianse mellom aktørene i medienæringen vil lettere kunne nå sine målsetninger, hvilket fremkommer av studien til Dyer, Kale & Singh (2001). Imidlertid fordrer dette samarbeidsvillighet fra de andre aktørene, ettersom NCE Media ikke er i besittelse av noen reell styringsmyndighet.

Aktørene fra dagspressen som inngår i mediebransjen er i besittelse av journalistisk kompetanse, hvilket kan betraktes som en ressurs det kan være aktuelt for de andre aktørene å dra nytte av. Imidlertid er de ikke alene om denne ressursen, spesielt ettersom TV 2 kan forstås å være i besittelse av den samme, og videre gir teknologiaktørene tilgang på journalistisk kompetanse gjennom allerede godt etablerte samarbeid. Samtidig besitter dagspressen kapabiliteter. Ettersom de inngår i større mediekonsern kunne et potensielt samarbeid mellom dagspressen og teknologiaktører medføre at sistnevnte får en arm inn i Schibsted eller Amedia. Dette potensialet ligger forøvrig uforløst på nåværende tidspunkt, men er like fullt tilstede. Eksempelvis fremkommer dette av funn, hvor dagspressen uttrykker at de ser potensielle samarbeid med teknologiaktører som fruktbart i forbindelse med utvikling av ny annonseteknologi.

Det andre forholdet som er relevant å studere om hvorvidt man kan betegne mediebransjen som en strategisk allianse, er hvorvidt de samhandler rundt strategiske målsetninger. MRB sin strategiske målsetning handler om å nå ut med rett budskap til ønsket kundegruppe gjennom anvendelse av riktig teknologi. Denne målsetningen kan forstås som sammenfallende med de andre aktørenes målsetting, samtidig som alle medlemmene av MRB kan betraktes som forpliktet til å innordne seg etter den. Videre kan en betrakte hvorvidt de studerte aktørenes målsetninger er sammenfallende. Av det symbiotiske forholdet mellom teknologiaktørene og TV 2 kan en forstå deres målsetninger, som er presentert i funn, som sammenfallende. Dette fordi Vizrt og Vimond, som begge har målsetninger om å bli verdensledende på sitt felt, får en mulighet til å nå disse gjennom å bevare TV 2 som en utprøvningsarena de kan videreutvikle egne produkter i. TV 2 på sin side har en målsetning om å drive folkeopplysning og infotainment til norske hjem. Av dette kan en forstå at det for TV 2 er ønskelig med en

bredest mulig og samtidig kundevennlig produktportefølje. Dette kan det være muligheter for å utvikle i samarbeid med teknologiaktørene.

Samtidig, ettersom UiB sin målsetning blant annet er å levere relevant utdanning og forskning til medienæringen, kan en videre betrakte deres strategiske målsetning som sammenfallende med aktørene nevnt ovenfor. Det samme gjelder NCE Media, som ivaretar sin strategiske målsetning gjennom å tilrettelegge for økt samhandling og verdiskapning i mediebransjen. BA og BT har derimot strategiske målsetninger som kan betraktes som noe mer generelle enn de andre studerte aktørene. De ønsker henholdsvis å være en samfunnsbygger gjennom lokal tilstedeværelse og oppfylle samfunnsoppdrag som nyhetsformidler. Vi forstår derfor ikke at dagspressens målsetninger går på akkord med de andre aktørene. Allikevel er det utfordrende å se hvordan dagspressens målsetninger kan ivaretas bedre innenfor samarbeidet. På den ene siden kan en forstå at samarbeid med teknologiaktører kan bidra til mer kundevennlig nyhetspresentasjon på nett. På den andre siden kan en vise til få tilfeller av samarbeid med disse aktørene. Dette understøttes av våre funn hvor det fremkommer at andre aktører fra medienæringen opplever dagspressen som preget av hemmelighet, og derfor bør endre sitt tanke sett for å fremstå som en mer aktuell samarbeidspartner.

Av diskusjonen ser vi derfor grunnlag for å betrakte MRB som en strategisk allianse. Likeledes kan en også forstå at det foreligger en strategisk allianse mellom aktørene i medieteknologiklyngen, hvilket omfatter teknologiaktører, TV 2, UiB og NCE Media. I den sistnevnte strategisk alliansen finner vi grunnlag for å utelukke aktørene fra dagspressen, men disse vil imidlertid inngå i forståelsen av MRB som en strategisk allianse.

7.1.2.2 Vurdering av båndene mellom aktørene i mediebransjen

Funn fra rapporten til Aarstad & Rypestøl (2016) antyder at det eksisterer mange samarbeidsrelasjoner på tvers av både aktørene innad i mediebransjen, men også med aktører utenfor. Samtidig fremkommer det at flere av aktørene har et intensivt innovasjonssamarbeid med sine samarbeidsrelasjoner. Dette understøttes av funn fra intervjuet med NCE Media som hevder at det initieres om lag 30 prosjekter mellom aktørene i mediebransjen årlig, og at dette

kan karakteriseres som et tett, nært og åpent samarbeid.

Vi finner også at det eksisterer relasjoner mellom teknologiaktørene, hvor disse eksempelvis samarbeider om å levere felles komplementerende teknologiløsninger. Imidlertid er slike samarbeidsprosjekter ofte styrt av en kunde, og et eksempel på et slikt kundedrevet samarbeid er prosjektet knyttet til TV 2s OL-studio i Rio. NCE Media påpeker imidlertid at det eksisterer en sterk konkurranse mellom teknologiaktørene, men at de på tross av dette klarer å samarbeide. Vizrt og Vimond forstår imidlertid konkurransesituasjonen annerledes enn NCE Media ettersom de ikke opplever sterk konkurranse mellom aktørene. De opplever at teknologiaktørene opererer innenfor ulike segmenter, og derfor i liten grad overlapper hverandre, noe som også kan forklare at disse aktørene er i stand til å samarbeide. Samtidig fremkommer det av funnene at det eksisterer tette relasjoner mellom teknologiaktørene og TV 2. Dette begrunnes blant annet med at aktørene får mulighet til å teste, forbedre og utvikle løsninger i fellesskap med TV-stasjonen, som nevnt tidligere i dette kapittelet.

Ettersom det eksisterer tette og langvarige relasjoner med hyppig interaksjon mellom flere av aktørene på nåværende tidspunkt, kan dette indikere at det foreligger sterke bånd. Relasjonen mellom teknologiaktørene og TV 2 kan beskrives som sterke bånd på bakgrunn av deres forretningsmessige forbindelser. Det kan også relasjonen på tvers av teknologiaktørene, ettersom aktørene har nær tilknytning til hverandre gjennom sitt felles utspring fra TV 2 og at de tilbyr felles løsninger til kunder. Imidlertid kan en implikasjon ved disse båndene være at samarbeidsprosjekter ofte er kundedrevne, noe som kan indikere at hyppigheten av samarbeid er avhengig av kunders etterspørsel om løsninger. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at båndene mellom teknologiaktørene er sterke, men at det eksisterer sterkere bånd mellom TV 2 og teknologiaktørene.

UiB opplever på sin side at de ikke er i direkte konkurranse med noen av aktørene i mediebransjen, hvilket gjør de i stand til å samarbeide med samtlige aktører, hvilket inkluderer samarbeid med konkurrerende aktører. Det fremkommer videre av funnene at det foregår samarbeidsprosjekter av ulik karakter med de ulike medieaktørene. Eksempelvis trekkes det frem både doktorgradsprosjekter og utplassering av journalistikstudenter i

praksisplasser hos innholdsprodusentene. Ettersom disse prosjektene er av ulik størrelsesorden og dermed kan innebære ulik grad av interaksjon mellom partene, kan det argumenteres for at det vil eksistere tettere relasjoner mellom partene i tilfellet av doktorgradsprosjekter. Imidlertid foregår disse aktivitetene på prosjektbasis, hvilket innebærer begrenset varighet, og det kan derfor argumenteres for at båndene mellom UiB og aktørene i mediebransjen kan karakteriseres som svake.

Rapporten til Aarstad & Rypestøl (2016) antyder også at det eksisterer relasjoner i mediebransjen med mindre intensive innovasjonssamarbeid. Dette samsvarer med våre funn ettersom det fremkommer at det eksisterer svake relasjoner med aktørene fra dagspresse på nåværende tidspunkt. Dette kan videre underbygges med at dagspresseaktørene heller ikke selv opplever at de er delaktige i mediebransjen på nåværende tidspunkt. Det fremkommer også av funnene at det er sterk konkurranse mellom innholdsprodusentene i bransjen, noe som trolig kan være noe av årsaken til at det er lite samarbeid mellom disse aktørene innenfor deres kjernevirksomhet. Til tross for at de er lite involvert i mediebransjen og at de konkurrerer med hverandre, fremkommer det imidlertid at de to aktørene samarbeider med hverandre utenfor sin kjernevirksomhet om trykking og distribusjon av papiraviser. Samtidig trekker de frem at de samarbeider med andre aktører fra mediebransjen om den årlige mediekonferansen Nordiske Mediedager. Båndene på tvers av disse aktørene og relasjonen til andre aktører i medienæringen kan derfor anses som svake bånd, ettersom interaksjonen kan beskrives som mindre hyppige og fjerntliggende.

På bakgrunn av dette kan man identifisere at det eksisterer både sterke og svake bånd i mediebransjen på nåværende tidspunkt. Det kan derfor argumenteres for at bransjen er et dualt nettverk, hvilket også er en hensiktsmessig strukturering av innovative nettverk.

7.1.3 Vurdering av verdiskapende effekter av samlokalisering i MCB

I de foregående underkapitlene har vi studert strukturelle forhold i mediebransjen som er rådende på nåværende tidspunkt. Denne diskusjonen av strukturelle forhold har til hensikt å

predikere hvilke endringer samlokaliseringen i MCB kan medføre og hvilken effekt dette har på verdiskapningen. For å besvare dette tar vi for oss de vurderingene som er gjort tidligere i delkapittelet om strukturelle forhold, og studerer hvorvidt dette endres som følge av masterutredningens funn. Vi vil videre betrakte hvordan disse endringene kan ha en effekt på verdiskapningen under hvert punkt som vurderes.

7.1.3.1 Vurdering av bransjens verdikjede etter samlokalisering

Det første forholdet vi kan trekke opp i denne vurderingen er at den totale investeringen av prosjektet MCB har en ramme på 1,5 milliarder kroner. Dette kan betraktes som en kostnad som må deles mellom bedriftene som skal flytte inn, hvilket underbygges av våre funn hvor det fremkommer at flere av aktørene opplever husleien i MCB som dyr. Dette kan en forstå som at aktørene som skal samlokaliseres vil gjenstå med mindre midler for verdiskapende aktiviteter i verdikjeden, og dermed kan en argumentere for at en dyr husleie kan ha en negativ verdiskapende effekt for aktørene i MCB. Samtidig er begrepet verdiskapning noe tvetydig, som nevnt i teori, ettersom leiekostnaden til aktørene vil kunne betraktes som en verdiskapning utenfor mediebransjen, i form av en leieinntekt til Entra.

Det andre forholdet vi vil trekke frem er at samlokaliseringen vil føre til at de involverte partene kommer tettere på hverandre, hvilket fremkommer av funn som en av intensjonene med prosjektet. Aktørenes effekt av å komme tettere på hverandre kan videre argumenteres for å øke den daglige interaksjonen mellom bedriftene, skape møteplasser for de ansatte, samtidig som det generelt vil fasilitere for samarbeid mellom aktørene i MCB. Således kan samlokaliseringen forstås som et virkemiddel for å redusere avstanden mellom leddene i verdikjeden, noe som kan virke besparende. Dette fordi en tettere interaksjon mellom partene vil kunne fasilitere for økt forståelse for hverandres aktiviteter. På denne måten kan aktørene spesialtilpasse eller rasjonalisere varene som frembringes i verdikjeden, slik at den enkelte aktøren kan bidra i den verdiskapende aktiviteten den er best egnet til. Imidlertid vil dette ta tid, ettersom en ikke kan forvente at samlokaliseringen medbringer en umiddelbar effekt på dette området. På bakgrunn av dette forholdet kan en betrakte at samlokaliseringen vil være verdiskapende for verdikjeden med tiden, hvilket er en vurdering som også kan betraktes som

gjeldende for andre allerede eksisterende samarbeid som involverer transaksjoner i MCB.

Et tredje forhold som kan betraktes ved samlokalisering er at aktørene fra dagspressen vil komme tettere på de andre aktørene. Dette underbygges av funn ettersom dagspressen ser frem til å komme tettere på teknologiaktørene, for å utløse et samarbeidspotensiale. Dette kan åpne opp for større bredde i bransjens aktiviteter og at nye verdikjeder etableres med tiden, hvilket også kan forstås som verdiskapende.

Som et fjerde forhold må en vurdere hvorvidt UiB og NCE Media, som tidligere ble definert til å ha en indirekte effekt på verdikjeden, vil endres som følge av samlokalisering. Ettersom MCB kan virke ekskluderende for noen av aktørene i bransjen, vil NCE Media i større grad fokusere på å inkludere utenforstående aktører inn i varmen i MCB. Følgelig kan en forstå at MCB vil kunne medføre at NCE Media reallokerer tid og ressurser vekk fra de aktørene som flytter inn i bygget. Samtidig kan samlokaliseringen medføre at UiB i større grad vil kunne bidra til synergier mellom aktørene i mediebransjen, enn hva de kan på nåværende tidspunkt. Dette kan argumenteres for ettersom de i større grad kan tilby relevante FoU-aktiviteter som kan bidra til å løse næringslivets utfordringer, siden den faglige interaksjonen mellom UiB og de andre aktørene i MCB vil kunne øke som følge av samlokaliseringen. På den måten kan en forstå to verdiskapende effekter av dette forholdet. Vi forstår NCE Medias indirekte effekt på verdikjeden som negativ, og at UiB kan ha en positiv indirekte effekt på verdikjeden. På bakgrunn av dette kan den samlede verdiskapningen således betrakte som uendret etter samlokaliseringen.

På bakgrunn av de fire nevnte forholdene forstår vi at samlokaliseringens umiddelbare effekt på verdikjeden medfører en svak negativ verdiskapning. Dette fordi det første forholdet knyttet til leiekostnaden har en mer negativ effekt enn resterende forhold. I det lange løp kan derimot verdiskapningen øke. Dette på bakgrunn av positive verdiskapende effekter en ikke kan forvente at utløses umiddelbart etter samlokaliseringen. Denne potensielle verdiskapningen kan i så tilfelle virke nøytraliserende på ulempen forbundet med høye leiekostnader.

7.1.3.2 Vurdering av hvorvidt bransjen kan betraktes som medieklynge etter samlokalisering

Av funn fremkommer det at TV 2 er av den oppfatningen at medieklyngen først etableres som følge av samlokaliseringen, hvilket ikke kan sies å være sammenfallende med vår vurdering tidligere i kapittelet. Allikevel kan man identifisere en klyngeskapende effekt som følge av samlokaliseringen, ettersom bedriftene i MCB vil kunne bli knyttet tettere sammen, og en i større grad kan realisere synergipotensialene mellom aktørene. Sentralt for denne effekten er at BA og BT vil kunne komme tettere på de andre bedriftene enn hva som er tilfellet på nåværende tidspunkt. Således kan dette resultere i at det opprettes nye samarbeid, som diskutert tidligere, mellom aktører som i større grad representerer ulike fagbakgrunner. Dette fremkommer også av funn som initiativtakernes intensjon med å samlokalisere seg.

Til tross for at MCB kan være et inkluderende prosjekt for noen, kan det imidlertid virke ekskluderende for andre. Med dette mener vi at bedrifter som tidligere var høyt involvert, i bransjens samspill nå vil kunne ende opp som mindre involverte på bakgrunn av at de ikke skal flytte inn i bygget. Dette kan åpne opp for en revurdering av hvilke aktører som kan betraktes som en del av klyngen. NCE Media hevder på sin side at de fortsatt skal fasilitere for videre samspill mellom alle medlemmene av MRB, og således betrakter de egen rolle som upåvirket. Imidlertid vil det som en konsekvens av samlokaliseringen kunne oppstå en splittelse mellom aktørene innenfor og utenfor MCB. Følgelig kan en forstå at NCE Media, som fasiliteringsorgan for hele MRB, må bruke mer tid og ressurser på å involvere aktørene utenfor, og derfor i større grad må styre samspill enn å fasilitere for det.

Av denne vurderingen finner vi grunnlag for at en i større grad vil kunne betrakte bransjens konstellasjon som en *medieklynge* etter samlokaliseringen, med det forbehold at de studerte aktørene evner å inkludere dagspressen i større grad enn på nåværende tidspunkt. Videre kan vi forstå næringsklyngen som i større grad *styrt* enn tidligere etter Picards (2008) klassifisering, dette på grunn av at NCE Media kan se seg nødt til å endre fokus. Dersom aktørene evner å inkludere dagspressen i større grad vil man kunne forstå næringsklyngen som bredere, og således i besittelse av større muligheter for verdiskapning. Samtidig kan vi se at samlokaliseringen kan påvirke samspillsmønstre i mediebransjen, hvilket også har en

verdiskapende effekt, ettersom MCB kan ha en ekskluderende effekt på aktørene utenfor. Begge nevnte forhold blir imidlertid vurdert nærmere i diskusjon knyttet til verdikjeder og styrken på bånd mellom bedrifter.

7.1.3.3 Vurdering av hvorvidt mediebransjen kan betraktes som en strategisk allianse etter samlokaliseringen

Under vurderingen av hvorvidt det eksisterte en strategisk allianse på nåværende tidspunkt definerte vi MRB som en strategisk allianse. Dette på bakgrunn av at MRB definerte en felles målsetting som alle aktørene i mediebransjen innordnet seg etter, samtidig som den åpnet opp for at aktørene fikk tilgang på hverandres ressurser og kapabiliteter. Vi ser ikke at disse forholdene vil endres som følge av samlokalisering, og ser derfor at MRB består som en strategisk allianse. Dette understøttes av funn som sier at samlokaliseringen i mediebransjen ikke vil medføre noen organisatoriske endringer. Følgelig argumenterer vi for at MRB vil bestå som en strategisk allianse.

Videre ble det nevnt under vurderingen av strategiske allianser på nåværende tidspunkt at dagspresseaktørene er i besittelse av kapabiliteter i form av å være en kanal inn i større mediekonsern. Slike kanaler ble betraktet som gjenstand for potensiell verdiskapning, men funnet utfordrende å realisere på bakgrunn av manglende samarbeid mellom aktørene fra dagspressen og teknologi. Dette forholdet kan imidlertid endres etter samlokaliseringen, hvor aktørene fra disse kategoriene kommer tettere på hverandre. Således kan en se større muligheter for verdiskapning etter samlokalisering under dette forholdet.

7.1.3.4 Vurdering av båndene mellom aktørene i mediebransjen etter samlokaliseringen

Av våre funn fremkommer det en forventning blant aktørene om at samlokaliseringen vil bidra til en større nærhet mellom aktørene, som igjen vil kunne resultere i økt samarbeid. Eksempelvis har teknologiaktørene forhåpninger om at nærheten mellom bedriftene vil resultere i at det blir lettere å samarbeide, åpenheten mellom aktørene videreføres og at prosjekter i mindre grad vil være kundedrevne. Det fremkommer også av funn at UiB opplever at det er lagt ned mye tid for å etablere og videreutvikle relasjoner, for å gjøre

aktørene i bedre stand til å samarbeide etter innflyttingen i MCB. Samtidig ser de for seg at samlokaliseringen vil kunne styrke relasjonene mellom aktørene. Ettersom det er en felles oppfatning blant aktørene om at relasjonene blir tettere og interaksjonen hyppigere, kan det argumenteres for at båndene mellom aktørene vil kunne styrkes som en følge av samlokaliseringen. En implikasjon ved denne antakelsen er imidlertid at TV 2 hevder at det på nåværende tidspunkt er planlagt lite samarbeid etter innflyttingen. Samtidig hevder UiB at aktørene har ulik tidsforståelse knyttet til varigheten av prosjekter, og trekker frem viktigheten av at aktørene danner en felles oppfatning av tid for å kunne lande de gode samarbeidene. Det kan derfor argumenteres for at felles tidsforståelse, og at prosjekter faktisk gjennomføres, vil kunne ha innvirkning på båndenes styrke mellom aktørene.

Et spesielt interessant funn er at dagspresseaktørene ser et samarbeidspotensial etter innflyttingen i MCB. De ser for seg at samlokaliseringen vil gjøre det mulig komme tettere på teknologiaktørene som igjen kan resultere i kommersielle samarbeid. Ettersom disse aktørene på nåværende tidspunkt har svake bånd med andre aktører i mediebransjen, kan det argumenteres for at båndene mellom dagspresseaktører og teknologiaktører vil kunne bli forsterket som en konsekvens av samlokaliseringen. Dette kan derfor føre til at disse båndene på sikt kan utvikles fra å være svake til sterke bånd. Imidlertid kan det argumenteres for at båndene mellom dagspresseaktørene vil være uendret etter samlokaliseringen, hvilket kan begrunnes med at aktørene ser for seg liten endring i konkurransesituasjonen samtidig som BT uttrykker tvil om samarbeid knyttet til redaksjonelle prosjekter. Dette kan derfor indikere at de svake båndene mellom disse aktørene vil bestå også etter samlokaliseringen.

Det fremkommer videre av funnene at UiB ser viktigheten av å beholde egne relasjoner utenfor MCB. Samtidig uttrykker Vizrt en bekymring for at samlokaliseringen kan ekskludere relevante bedrifter som ikke er tilstede i bygget. De ser det derfor nødvendig å sikre at selskaper utenfor MCB blir involvert i aktivitetene som finner sted i bygget. I følge NCE Media vil dette bli ivaretatt ettersom de skal inkludere og tilrettelegge for samarbeid mellom samtlige aktører i MRB. Dersom NCE Media klarer å trekke aktører inn i bygget og fasilitere samarbeid vil aktørene som befinner seg i MCB kunne dra på nye ideer og kompetanse fra aktørene utenfra. Det kan således argumenteres for at inkludering og fasilitering vil være

sentralt for at aktørene i MCB vil kunne opprettholde sine relasjoner med aktørene utenfor, som de har sjelden og mer fjerntliggende interaksjon med. Dersom slike relasjoner blir bevart kan mediebransjen bevare sin duale nettverksform, ettersom de da får sterke bånd innad i MCB og svake bånd med aktører utenfor samlokaliseringen. Kombinasjonen av sterke og svake bånd vil derfor kunne fasilitere for både stabilitet og innovasjon, hvilket fremkommer av teori. Dersom aktørene utenfor MCB ikke blir inkludert i aktiviteter, hvilket var bekymringen til Vizrt, kan det argumenteres for en redusert tilgang på nye ideer og kompetanse. Dette kan således få en negativ effekt på mediebransjens innovasjonsevne. Imidlertid vil trolig ikke denne effekten få umiddelbar innvirkning dersom utenforstående aktører ikke trekkes inn, ettersom flere av aktørene i MCB har egne nettverk, av eksempelvis kunder, der de kan hente nye impulser.

Etter denne diskusjonen kan det argumenteres for at den kortsiktige effekten av samlokaliseringen er at det etableres sterke bånd mellom aktørene som flytter sammen. Dette vil kunne gjøre det lettere for aktørene å samhandle, hvilket kan ha en positiv verdiskapende effekt. På lang sikt kan mediebransjen oppleve en redusert innovasjonsevne dersom de ikke klarer å trekke aktører utenfor MCB inn i bygget og involvere de i samarbeidsprosjekter. Dette vil videre kunne ha en negativ effekt på verdiskapningen. Dersom aktører utenfor MCB blir involvert i aktiviteter i bygget, kan det føre til økt innovasjonsevne, og dermed også en positiv verdiskapende effekt. Den langsiktige effekten vil derfor være avhengig av hvor godt det tilrettelegges for at aktører utenfor MCB blir involvert.

7.1.3.5 Vurdering av andre effekter av samlokaliseringen

I studien har vi ikke identifisert at det foreligger en behovsanalyse for samlokaliseringen i MCB. NCE Media kjenner heller ikke til en slik analyse og forstår det slik at de involverte partene begrunner samlokaliseringen med lønnsomheten knyttet til samarbeid og klyngevirksomhet. Av kontekst fremkommer det imidlertid at en manglende behovsanalyse utgjorde et av flere kritikkverdige forhold under utviklingen av IT Fornebu, hvor man forsøkte å samlokalisere aktører fra IKT-næringen ved tusenårsskiftet. Av kontekst fremkommer det også en pågående offentlige debatt vedrørende TV 2s fremtid i Bergen. Det

kan i den forbindelse argumenteres for at TV 2s tilstedeværelse i Bergen kan være sentral for de andre aktørene som inngår i MCB, hvilket også fremkommer av funn. I den forbindelse kan konsekvensene av at TV 2 velger å flytte egen virksomhet ut av Bergen føre til en negativ effekt på verdiskapingen for partene som skal flytte inn i MCB. Imidlertid kan dette scenarioet betraktes som lite sannsynlig, ettersom det fremkommer av funn at TV 2 er en sentral initiativtaker til MCB-prosjektet. Samtidig har vi i dokumentundersøkelsen presentert funn knyttet til regionale verdiskapende ringvirkninger, som følge av samlokalisering. I den anledning trekkes regionens attraktivitet og omdømme, samt ringvirkninger av innovasjonsarbeid som verdiskapende. Disse effektene er ikke bare regionale, men vil også kunne ha en verdiskapende effekt for aktørene i MCB, ettersom det eksempelvis fremkommer av funn at mediebransjen utgjør et alternativt arbeidsmarked i Bergensregionen.

7.1.4 Oppsummering av verdiskapende endringer fra strukturelle forhold

Av de overnevnte vurderingene ser vi relativt små endringer i verdikjeden som følge av samlokaliseringen. Sentralt her er at høye husleiekostnader kan binde kapital som ellers kunne blitt brukt på verdiskapning i verdikjeden. Samtidig foreligger det potensielt langsiktige positive effekter i verdikjeden. Vi ser derfor at verdiskapningen tilknyttet endringer i verdikjede er negative på kort sikt, men kan nøytraliseres i det lange løp. Videre vil dagens medieteknologiklynge kunne transformeres til en medieklynge, og de potensielt verdiskapende effektene av dette vil imidlertid være fanget opp av verdiskapende effekter som følge av endrede verdikjeder og styrker på bånd. Vi har videre definert MRB som en strategisk allianse, som vil videreføres etter samlokaliseringen. Imidlertid belyses en potensielt verdiskapende effekt av samlokaliseringens nyervervede kapabiliteter, nærmere bestemt at aktører fra dagspressen kan være et bindeledd som tilgjengeliggjør større mediekonsern for teknologiaktørene. Vi har også identifisert at samlokaliseringen vil kunne føre til at det knyttes sterkere bånd mellom aktørene i MCB, hvilket innebærer en verdiskapning på kort sikt. På lang sikt kan derimot følgene være at tidligere svake bånd ekskluderes, hvilket kan påvirke innovasjonsevnen til aktørene i MCB negativt, dersom aktørene ikke får impulser utenfra. Avslutningsvis har vi kartlagt positive regionale ringvirkninger av samlokaliseringen, og identifisert at disse også kan få positive følger for aktørene som inngår i MCB.

På bakgrunn av denne vurderingen ser vi både positive og negative effekter på verdiskapningen knyttet til samlokaliseringen i MCB. Den totale effekten kan imidlertid sies å være utfordrende å definere, ettersom det er vanskelig å angi en presis størrelsesorden på de negative og positive effektene. Videre må det påpekes at de positive effektene er betinget at det forekommer en endring fra nåværende tilstand etter innflyttingen, samtidig som investeringsrammen er av en relativt stor størrelsesorden som videre kan tallfestes med relativt høy sikkerhet. Følgelig er delkonklusjonen knyttet til strukturelle forhold at samlokaliseringen i MCB vil kunne medføre en negativ effekt på verdiskapningen for de involverte partene.

7.2 Diskusjon i forbindelse med kilder til verdiskapning

I dette delkapittelet er hensikten å studere det mer spesifikke samspillet mellom aktørene i mediebransjen, for å vurdere på hvilken måte samlokaliseringen kan medføre verdiskapning. I motsetning til vurderingen av strukturelle forhold vil vi i denne delen studere endringene direkte. Dette finner vi hensiktsmessig ettersom vi skal studere våre funn opp mot teori, og dermed vurdere hvorvidt aktivitetene kan realisere relasjonell avkastning. Avslutningsvis vil vi definere potensialet for verdiskapning, før vi diskuterer hvorvidt den relasjonelle avkastningen som genereres av samlokaliseringen kan opprettholdes i MCB.

7.2.1 Vurdering av fellesinvesteringer i MCB

Av våre funn fremkommer det at de fleste aktørene i undersøkelsen betrakter kostnader forbundet med innflyttingen i MCB som fellesinvesteringer. Dette inkluderer husleie, kostnader av å flytte egen virksomhet, samt arbeidskraft til planlegging og gjennomføring av innflyttingen. Dette kan betraktes som en relasjonsspesifikk investering på bakgrunn av investeringens stedspesifisitet, samtidig som de aktuelle partene investerer i de fremtidige relasjonene som vil etableres i MCB. En kan videre forstå kostnaden som todelt, i form av enkeltkostnaden knyttet til innflytting, samt den hyppige husleiekostnaden. Den sistnevnte må kunne betraktes som omfangsrik, ettersom en i det lange løp vil kunne forvente at husleien skal dekke Entras totale investeringsramme på 1,5 milliarder kroner. All verdiskapning som

kan forekomme som følge av mulighetene i MCB, som en ikke har tilgjengelig på nåværende tidspunkt, kan imidlertid forstås som denne investeringens fortjeneste. Fellesinvesteringen kan videre betraktes som sikret gjennom husleiekontrakter og derfor av begrenset varighet. Imidlertid henviser funn til at aktørene forventer en økning av tillit med hverandre i MCB. NCE Media hevder selv at det hersker en forståelse på tvers av aktørene om at fordelene ved samarbeid er større enn ulempene med konkurranse. Med dette kan en forstå det realiserede samarbeidet mellom aktørene som en sikringsmekanisme i form av tillit, hvilket kan overstige husleiekontraktens varighet, så sant denne tilliten videreføres til MCB. I så tilfelle kan man argumentere for at aktørene i MCB beholder den relasjonsspesifikke investeringer lengre enn kontraktsperioden, og således blir værende i bygget. Dette synet fordrer imidlertid at aktørene fra dagspressen får et økt engasjement i samarbeidet etter samlokaliseringen har funnet sted.

Den samme vurderingen kan også anvendes rundt betraktninger om all annen infrastruktur som aktørene har investert i spesifikt for MCB. Eksempelvis kan en her trekke inn både Medielabben som skal tilgjengeliggjøre alle aktørenes teknologi for hverandre, samt studioet fasilitert av TV 2 som samtlige aktører vil ha bruksrett til. Sistnevnte eksempel kan også forstås som et lite unntak ettersom aktørene selv må komme til enighet om bruken av studioet. UiB har imidlertid valgt å inngå sin avtale med TV 2 på kontraktsform, hvilket vil kunne medføre en begrenset varighet på avtaleforholdet.

Av våre funn har vi ikke identifisert flere spesifikke fellesinvesteringer mellom partene i MCB. Samtidig fremkommer det at aktørene sjelden har gjennomført fellesinvesteringer tidligere, men ser for seg en økning av dette og bruken av tillit som sikringsmekanisme etter samlokaliseringen. NCE Media betrakter imidlertid compatible løsninger utviklet av forskjellige teknologiaktører som fellesinvesteringer. Slike løsninger kan en også betrakte som relasjonsspesifikke, siden det kan øke verdien av samarbeid. Imidlertid utvikles slike løsninger på prosjektbasis, og vi forstår de derfor som av begrenset omfang. Videre kan en argumentere for at fremtidens samarbeidsprosjekter i MCB, i stor grad kan innebære å utvikle compatible løsninger i fellesskap. Således kan omfanget øke på sikt, og anvende tillit som en relativt langvarig sikringsmekanisme. Dette sammenfaller med funn, hvor teknologiaktørene viser til en høy grad av tillit seg i mellom.

Denne diskusjonen viser således at det både eksisterer og vil forekomme relasjonsspesifikke investeringer mellom alle aktørene i MCB. Disse allerede etablerte investeringene anser vi som relativt høye av omfang og sikringen av disse kan karakteriseres som varig. Samtidig har vi sett at det i MCB kan bli utviklet nye innovasjoner på prosjektbasis hvor også tillit kan betraktes som den primære sikringsmekanismen. Følgelig ser vi grunnlag for realisering av relasjonell avkastning, og dermed verdiskapning, på bakgrunn av de relasjonsspesifikke investeringene som allerede eksisterer og forventes å gjennomføres i MCB.

7.2.2 Vurdering av kunnskapsdeling i MCB

En fremtredende begrunnelse for samlokaliseringen er fasilitering av møteplasser hvor aktører og individer kan utveksle ideer og kunnskap. I forbindelse med dette arrangerer NCE Media ulike aktiviteter som eksempelvis frokostmøter og workshops for medlemmene av MRB, og de ønsker å videreføre dette i MCB i en større skala. Slike planlagte møteplasser kan betraktes som formelle, men under intervjuene fremkom det at aktørene i større grad hadde tro på det uforløste potensialet i uformelle møteplasser. Vimond er eksempelvis av den oppfatningen at nettopp slike arenaer er viktige for at gode ideer skal få grobunn, og på den måten kan man forstå kunnskapsdeling som et tiltak for å øke bransjens innovasjonstakt.

En forutsetning for at kunnskapsdelende aktiviteter skal utløse relasjonell avkastning er at det foreligger partnerspesifikk absorpsjonskapasitet i samarbeidet. Da vi observerte hvordan et klyngearrangement gikk for seg, opplevde vi aktiviteten som lite tilrettelagt for interaksjon mellom den som presenterte og publikum. Det var imidlertid mulighet til å mingle før og etter presentasjonen, men vi forstår det som fordelaktig for kunnskapsdelingen dersom arrangementet hadde åpnet for mer interaksjon mellom partene. Samtidig bemerket vi oss at de som presenterte hadde flittig bruk av virkemidler, som eksempelvis visualisering. Av funn fremkommer det at aktørene i varierende grad evner å se hverandres nytteverdi og tilegne seg kunnskap fra andre virksomheter. I lys av funn kan en forstå virkemiddelbruken som et tiltak for å ivareta presentasjonens verdi uavhengig av publikums faglige bakgrunn. På den måten kan en hevde at aktørene er villige til å tilrettelegge for kunnskapsdeling, selv i tilfeller hvor

det i mindre grad eksisterer en overlappende kunnskapsbase mellom aktørene. Samtidig arrangeres det også aktiviteter som kan ha en mer direkte positiv effekt på partnerspesifikk absorpsjonskapasitet. Eksempelvis kan en forstå at workshops har denne effekten, siden det kan åpne opp for samhandling mellom aktører fra ulike bakgrunn og trene evnen deres til å absorbere kunnskap fra andre fagfelt.

Tradisjonelt sett har BA og BT vært i hard konkurranse med hverandre. Dette kan være forklarende for at BA ikke har et sammenfallende syn med de andre aktørene hva angår kunnskapsdeling i bransjen. BA er av den oppfatningen at kunnskapsdeling forekommer når ansatte bytter arbeidsgiver til en annen aktør i bransjen, eller gjennom iakttagelse og utprøving av andres metoder. BT hevder derimot at aktørene er flinke til å dele kunnskap utenom forretningshemmeligheter og ser for seg at MCB vil medføre økt kunnskapsdeling, grunnet økt interaksjon. TV 2 hevder på sin side at kunnskapsdeling reguleres av konfidensialitetserklæringer i samspill med andre aktører. Videre kan en forstå det som at andre aktører opplever konkurransen i dagspressen som ubeleilig for bransjen som helhet, ettersom noen hevder de bør endre tankesett. Teknologiaktørene, NCE Media og UiB er på sin side av den oppfatning at kunnskapsdeling er viktig for videre utvikling. Av dette anser vi flere av aktørene som tilsynelatende redde for opportunistisk atferd fra de andre klyngeaktørene, hvilket vil kunne begrense kunnskapsdelingens effekt på relasjonell avkastning.

Av denne diskusjonen kan vi forstå det sånn at bransjen har et splittet syn på kunnskapsdeling. Enkelte aktører virker tilsynelatende å ha et positivt syn og ønsker derfor at bransjen i større grad skal etablere kunnskapsdelende rutiner, i motsetning til andre aktører. Vi har betraktet at det tilsynelatende eksisterer partnerspesifikk absorpsjonskapasitet og at det videre blir fasilitert for utvikling av dette. Samtidig forstår vi høy konkurranse blant enkelte av aktørene som medvirkende til at disse blir mindre villige til å eksponere egen kunnskap, hvilket i det aktuelle tilfellet er gjeldende for innholdsprodusentene. Imidlertid kan en argumentere for at denne villigheten kan øke med tiden, som følge av samlokaliseringen. Totalt sett kan bransjen således forstås som noe egnet til å realisere relasjonell avkastning på bakgrunn av kunnskapsdeling, hvilket medfører at det også er noe egnet for verdiskapning.

Derimot, dersom en utelukker aktørene fra dagspressen, kunne bransjen blitt betraktet som bedre egnet til å utløse slik avkastning og dermed være bedre egnet for verdiskaping.

7.2.3 Utvelgelse av egnede samarbeidspartnere

Klyngearrangementer, i likhet med det vi selv overvar og har presentert observasjoner fra, har ikke bare en kunnskapsdelende effekt. Slike arrangementer kan også benyttes til å utveksle informasjon om de ulike aktørenes ressurser og kapabiliteter. Dette fremkommer av våre funn, hvor det mer spesifikt har blitt observert at aktører presenterer nye innovasjoner og samtidig utdyper hvilke andre aktører som kan nyttiggjøre seg av innovasjonen. Eksempelvis hevdet Highsoft at deres diagramverktøy var spesielt relevant for innholdsprodusenter.

Som det fremkommer av teori er samarbeid mellom aktører i besittelse av komplementære ressurser verdifullt. For å vurdere dette nærmere vil det være aktuelt å studere partenes evne til å identifisere og evaluere komplementariteter. Hovedintensjonen med MCB kan forstås som å tilrettelegge for mer samarbeid mellom de ulike aktørene. At det vil bli lettere å identifisere egne og andres potensielle bidrag støttes av NCE Media, som videre hevder at Medielabben vil kunne fasilitere for dette. Samtidig kan teknologiaktørene, NCE Media og UiB vise til tidligere samarbeidsprosjekter, hvilket vi videre betrakter som at de har opparbeidet seg samarbeidserfaring. Våre funn viser videre at TV 2 ikke opplever at de har vært i samarbeid, kun forretningsmessige forbindelser. I vår vurdering ønsker vi likevel å argumentere for at TV 2 er i besittelse av samarbeidserfaring, hvilket kan begrunnes ved to forhold. For det første kan vi vise til at TV 2 har tatt del i samarbeid med andre aktører fra mediebransjen, eksempelvis under OL i Rio i 2016. For det andre kan det argumenteres for at en vanskelig kan forstå forretningsmessige forbindelser som noe annet enn samarbeid, med mindre forbindelsen kun omfatter rene markedstransaksjoner. Vi oppfatter ikke sistnevnte som tilfellet, ettersom det fremkommer av funn at teknologiaktørene har samarbeidet med TV 2 om utvikling og forbedring av løsninger. Videre kan en anse klyngearrangementene, hvilket tilrettelegges av NCE Media, som investeringer i prosesser med hensikt å forbedre aktørenes evne til å velge rett samarbeidspartner. Dette kan begrunnes med at arrangementene gjør aktørene i stand til å holde seg oppdatert på de resterende aktørenes virksomhet. Imidlertid vil dette synet fordre høy bedriftsdeltakelse på slike arrangementer. I samme henseende kan en

også betrakte arbeidet som NCE Media nedlegger for å koble bedrifter sammen, for å utløse innovasjoner, som en slik investering.

En høy grad av organisatorisk komplementaritet vil også være fordelaktig for at relasjoner skal kunne generere avkastning på bakgrunn av komplementære ressurser og kapabiliteter. Av kontekst fremkommer det at begge teknologiaktørene har sprunget ut av TV 2, og således kan en argumentere for at de i en eller annen form har nedarvet sitt organisatoriske design fra det samme utgangspunktet. Samtidig fremkommer det av funn at de utvikler kompatible løsninger i fellesskap, og det vil derfor ikke være urimelig å anta at de også selv anvender løsninger som gjør dem kompatible med hverandre. Imidlertid kan andre faktorer ha påvirket de ulike bedriftene og således trukket organisasjonene i forskjellige retninger, hvilket ville etterlate dem med mindre organisatorisk komplementaritet. Videre kan en forstå at samlokaliseringen også vil kunne konstruere organisatorisk komplementaritet. Eksempelvis kan nærheten mellom aktørene i MCB bidra til at aktørenes kultur og organisatoriske prosesser konvergerer over tid, og på den måten styrker den organisatoriske komplementariteten innad i MCB.

Denne diskusjonen legger grunnlag for at økt fasilitering av kunnskapsdeling, gjerne ved utveksling av informasjon om aktørers virksomhet, vil kunne øke den relasjonelle avkastningen. Som et ledd i denne vurderingen har vi vurdert hvorvidt aktørene evner å identifisere og evaluere ressurser og kapabiliteter, hvilket de er på bakgrunn av opparbeidet samarbeidserfaring og aktivitet initiert av NCE Media. Samtidig kan MCB forstås som en kilde til organisatorisk komplementaritet. På bakgrunn av tidligere vurdering tilknyttet kunnskapsdeling, vil vi også her forstå verdiskapningspotensialet som egnet til å realisere relasjonell avkastning.

7.2.4 Sikring av samarbeidsprosessen

Av våre funn fremkommer det at det hersker ulike oppfatninger om hvordan bransjen styres i dag, og hvordan den fremtidige styringen etter samlokaliseringen ser ut. Et sentralt forhold i forbindelse med dette er rollen til NCE Media. I dag forstår de fleste NCE Media som en fasilitator, men selv hevder de at samhandling på tvers av aktørene i mediebransjen styres gjennom tre ulike organer, hvilket er MRB, MCB og NCE Media. Det fremkommer også av

våre funn at det eksisterer ulike oppfatninger blant aktørene hvorvidt samlokaliseringen i MCB burde styres, og hvilken styringsform som vil være ønskelig å benytte. NCE Media og Vizrt hevder at samlokaliseringen ikke vil føre til noen organisatoriske endringer i forbindelse med styring. Av de resterende bedriftene er det imidlertid en splittet oppfattelse knyttet til om samlokaliseringen burde styres gjennom et leietakerforum, ikke ha et overordnet styre med bestemmelsesrett over selskapene, eller anvendelse av NCE Media som fasilitator fremfor et styre. Alle disse tre alternativene kan betraktes som styringsformer hvor en unngår en tredjepartsstyring. Dette fordi de tre alternativene innebærer at samarbeidskonstellasjonen styres av interne krefter fremfor eksterne. Samtidig vil vi argumentere for at det kan være mest nærliggende å forvente at NCE Media ivaretar rollen sin som fasilitator, siden det ikke medfører at noen andre aktører må nedlegge ekstra tid og ressurser på styringsfunksjoner. Imidlertid må en ikke glemme at NCE Media styres etter retningslinjer fra Innovasjon Norge, og således kan en betrakte enhver styringsform som inkluderer NCE Media, som indirekte tredjepartstyrt.

Av funn fremkommer det at Vizrt opplever at det sjelden benyttes kontrakter i samarbeid, men at dette forekommer i situasjoner der en tredjepart bevilger midler. Imidlertid opplever de at de aller fleste samarbeid reguleres av relasjonen og tilliten mellom aktørene som deltar i samarbeidet. Dette understøttes også av UiB som hevder at samarbeid styres av en kombinasjon av tillit og kontrakter. Det eksisterer en felles forståelse blant de to aktørene om at samarbeid som finansieres av bevilgede midler fra en tredjepart vil styres av kontrakter også etter samlokaliseringen. Samtidig trekker UiB frem at de ser for seg at omfanget av prosjekter som styres av tillit vil øke, og Vizrt tror tilliten mellom partene vil forsterkes som en følge av innflyttingen i MCB.

Som følge av samlokaliseringen kan vi spore endringer som indikerer at det vil bli hyppigere bruk av tillit som styringsmekanisme i prosjekter, samtidig som aktørene kommer til å anvende formelle styringsmekanismer på lik linje som tidligere. Videre kan det argumenteres for at MCB kan styres gjennom NCE Media i rollen som fasilitator, hvilket vil innebære en indirekte tredjepartsstyring. På bakgrunn av følgende vurdering kan man identifisere få endringer som følge av samlokaliseringen, hvilket innebærer en nøytral effekt på den

relasjonelle avkastningen og derav ingen endring i verdiskaping, på bakgrunn av effektiv styring og ledelse.

7.2.5 Oppsummering av verdiskapende endringer fra kilder til konkurransefortrinn

Vi kan i denne diskusjonen vise til det eksisterer og vil forekomme relasjonsspesifikke investeringer mellom aktørene i MCB, som danner grunnlag for relasjonell avkastning. De eksisterende investeringene kan forstås som av større omfang og kontraktstyrt. Videre ser aktørene for seg at de forekommende investeringene vil bli styrt i større grad av tillit, til tross for at det ikke foreligger noen spesifikke planer for slike investeringer. Av dette ser vi grunnlag for realisering av relasjonell avkastning og verdiskapning.

I lys av kunnskapsdelende rutiner har vi identifisert partnerspesifikk absorpsjonskapasitet, men samtidig at enkelte aktører er mindre villige til å eksponere egen kunnskap. Følgelig er bransjen noe egnet til å realisere relasjonell avkastning, og kunne videre vært betraktet som bedre egnet til å utløse slik avkastning, dersom en ser bort ifra aktørene fra dagspressen. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at det kunnskapsdelende rutiner blant aktørene i MCB i noe grad kan ha en positiv effekt på verdiskapningen.

Vurderinger gjort knyttet til ressurser og kapabiliteter bekrefter at aktørene evner å identifisere og evaluere hverandres ressurser og kapabiliteter, samtidig som vi ser muligheter for organisatorisk komplementaritet blant aktørene som skal flytte inn i MCB. På bakgrunn av dette forstå vi at det foreligger relasjonell avkastning knyttet til ressurser og kapabiliteter, hvilket dermed danner grunnlag for verdiskapning.

Av diskusjonen knyttet til effektiv styring og ledelse fremkommer det en forventning om at det vil benyttes større grad av tillit som uformelle styringsmekanisme etter samlokaliseringen. Imidlertid fremkommer det at prosjekter som involverer bistand fra en tredjepart fortsatt vil innebære bruk av kontrakt som formell styringsmekanisme. Det kan videre argumenteres for at samlokaliseringen vil styres gjennom en indirekte tredjepartsstyring, i form av NCE Media som fasilitator. På bakgrunn av dette kan effekten på relasjonell avkastning og verdiskapning i

forbindelse med effektiv styring og ledelse betraktes som tilnærmet lik ingen effekt.

Den relasjonelle avkastningen som fremkommer av kilder til konkurransefortrinn mellom bedrifter, kan således sies å ha en positiv verdiskapende effekt, hvilket også blir delkonklusjonen for dette delkapittelet. Samtidig vil MCB være i stand til å bevare den relasjonelle avkastningen, og dermed verdiskapningen. Dette på bakgrunn av at MCB kan kjennetegnes ved unike forhold som vanskelig lar seg imitere, ettersom det har en tilknytning til NCE-prosjektet, mediebransjen i Bergen innbefatter unike relasjoner det tar tid å bygge opp og det er knapphet på kommersielle TV-stasjoner som kan utgjøre senter i en annen allianse.

8. Konklusjon

8.1 Hovedfunn

Denne masterutredningen studerer aktører som skal samlokaliseres i Media City Bergen og hvilket verdiskapningspotensiale som foreligger som følge av dette. Vi har benyttet to ulike innfallsvinkler for vurdering, som videre kan betraktes alene og i forhold til hverandre. I dette kapittelet tar vi sikte på å presentere sentrale momenter for å besvare vår problemstilling:

På hvilken måte er samlokaliseringen i Media City Bergen egnet for å oppnå verdiskapning?

Av innfallsvinkelen tilknyttet de strukturelle forholdene fremkommer det at det foreligger verdiskapende effekter av samlokaliseringen av både negativ og positiv karakter. Sentralt i denne forestillingen er den store negative verdiskapende effekten knyttet til leiekostnader, som kan tallfestes med relativt høy sikkerhet. Samtidig foreligger det flere positive verdiskapende effekter. Disse kan imidlertid sies å være av mindre karakter, samt utfordrende å tallfeste. Delkonklusjonen tilknyttet strukturelle forhold er derfor at samlokaliseringen i MCB vil kunne medføre en negativ effekt på verdiskapningen for de involverte partene.

Imidlertid presenterer den andre innfallsvinkelen, tilknyttet kilder til konkurransefortrinn mellom bedrifter, et annet bilde. Dette perspektivet kan ikke predikere negative verdiskapende effekter, ettersom teorien kun identifiserer potensielle konkurransefortrinn og ikke konkurranseulempen, som følge av samlokaliseringen. De potensielle konkurransefortrinnene medfører således positive verdiskapende effekter, hvilket også betraktes som delkonklusjonen i lys av denne innfallsvinkelen. Samtidig kan det trekkes frem at det vil være mulig å bevare disse konkurransefortrinnene, ettersom MCB kan karakteriseres ved unike forhold som er vanskelige å imitere.

Ved å betrakte vurderingene knyttet til de to ulike innfallsvinklene i forhold til hverandre, kan vi se at de fanger både overlappende og ulike faktorer vedrørende verdiskapningen. Dette tyder på at de to ulike innfallsvinklene understøtter og supplerer hverandre og dermed at vurderinger fra begge disse to innfallsvinklene er hensiktsmessige for å kunne gi en helhetlig

vurdering av den potensielle verdiskapningen i MCB.

Som følge av at den andre innfallsvinkelen knyttet til kilder til konkurransefortrinn mellom bedrifter ikke kan predikere negativ verdiskapende effekter, kan man ikke summere innfallsvinklene direkte for å vurdere den samlede virkningen på verdiskapning. Følgelig er man da nødt til å vektlegge vurderingene basert på de ulike innfallsvinklene forskjellig. På bakgrunn av dette er det utfordrende å ikke vedkjenne seg tyngden av de strukturelle forholdene, ettersom de er i stand til å vurdere både positive og negative verdiskapende effekter av samlokaliseringen. Således forstår vi husleiekostnaden som den tyngstveiende faktoren, på bakgrunn av dens forventede størrelsesorden. Hvilket derfor indikerer at samlokaliseringen ikke kan anses som egnet til å oppnå verdiskapning. Imidlertid har vi identifisert en rekke positive verdiskapende effekter, både fra strukturelle forhold og kilder til konkurransefortrinn mellom bedrifter, som kan overstige den negative effekten på verdiskapningen. Det må i den forbindelse påpekes at disse positive verdiskapende effektene er betinget av aktiviteter og forhold i MCB, der enkelte av disse ikke er planlagt ennå. Dersom disse betingede aktivitetene og forholdene finner sted i MCB vil dette derfor på lang sikt kunne utjevne og overgå den negative effekten på verdiskapning forbundet med leiekostnadene i MCB. For å utløse dette potensialet vil våre anbefalinger være som oppsummert nedenfor i tabell 3:

Tabell 3: Suksesskriterier for verdiskapning i MCB

Suksesskriterier for verdiskapning i MCB
A) Mer spesifikk planlegging og avklaring av fremtidige samarbeidsprosjekter for å oppnå økt forutsigbarhet knyttet til verdiskapningen i MCB.
B) Aktørene fra dagspressen må tilrettelegge egen organisasjon for samhandling, slik at det kan etableres verdikjeder som involverer aktørene fra dagspressen i større grad.
C) NCE Media må fasilitere for samarbeid hvor aktører som ikke har tilholdssted i MCB inkluderes, for å sikre varig innovasjonsevne for alle parter.

8.2 Begrensninger ved studien

Som nevnt i innledningen ble samlokaliseringen i MCB valgt som tema for masterutredningen, hvilket medførte visse begrensninger. Et sentralt forhold i den forbindelse er at masterutredningens funn i hovedsak baserer seg på aktørenes forventninger og insentiver, hvilket fordrer en kvalitativ vurdering som vanskeliggjør estimering av tallfestede verdier. Dette medfører videre at studien er mindre egnet til å vurdere størrelsesorden på de verdiskapende effektene som følge av samlokalisering. Imidlertid kan studien identifisere de verdiskapende effektene ved samlokaliseringen og anslagsvis vurdere forventet verdiskapning i MCB. Samtidig vil en annen begrensning knyttet til denne masterutredningen være at studiet er foretatt i forkant av samlokaliseringen, som først finner sted høsten 2017. Dette medfører derfor at det ikke foreligger kvantitative data som tilrettelegger for vurdering av prosjektets resultatside. Dette gjør det derfor vanskelig å vurdere faktiske effekter av samlokaliseringen.

8.3 Videre forskning

Denne masterutredningen studerer på hvilken måte en samlokalisering av ulike bedrifter kan være egnet for å oppnå verdiskapning. Siden den gjennomførte studien er av kvalitativ karakter og foretatt i forkant av samlokaliseringen, eksisterer det begrensninger knyttet til studien. Følgelig vil det være relevant å anbefale videre forskning som ikke rammes av de samme begrensningene. Eksempelvis vil en vurdering av faktiske verdiskapende effekter være aktuelt for å belyse resultatsiden av MCB ved hjelp av kvantitativ metode. Samtidig kan det også være interessant å studere den reelle kostnadsbesparelsen tilknyttet samlokaliseringen, hvilket vi selv ikke har hatt mulighet for, og på den måten komplementere vår masterutredning.

Utover de nevnte anbefalingene til fremtidig forskning, kan vi videre se for oss at det er aktuelt å gjennomføre studier som belyser forhold ved andre samlokaliseringsprosjekter tilknyttet andre industrier. Eksempelvis kan det gjennomføres en komparativ casestudie der man betrakter og sammenligner forhold ved IT Fornebu og MCB.

9. Litteraturliste

- Aarstad, J. & Rypestøl, J. O. (2016). *En evaluering og analyse av NCE Media: Klyngenivå og bedriftsnivå* (Arbeidsnotatserien Senter for nyskapning 1). Bergen: Høyskolen i Bergen, Senter for nyskapning.
- Amdam, R. P., & Bjarnar, O. (2015). Globalization and the Development of Industrial Clusters: Comparing Two Norwegian Clusters, 1900-2010. *Business History Review*, 89(4), 693-716.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.
- Audretsch, D. B. (2000). Knowledge, Globalization, and Regions: An Economist's Perspective. I J. H. Dunning (Red.), *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. (s. 63-81) New York: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6 utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brandeggen, T. (2014, 09. mai). Bergen får Nordens første medieby. *TV 2*. Hentet fra <http://www.tv2.no/a/5578958/>
- Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. In N. Nohria, & R. G. Eccles (Red.) *Networks and Organizations* (s.57-91) Harvard Business School Press.

-
- Capaldo, A. (2007). Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal*, 28, 585-608.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2000a). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2000b). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eckblad, B. (2016a, 17. mars). Det nyttet ikke å forby farge-tv. Heller ikke glassfiberski eller V-stilen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/etterBors/2016/03/17/1239/Konkurransetilsynet/-det-nyttet-ikke--forby-fargetv-heller-ikke-glassfiberski-eller-vstilen>
- Eckblad, B. (2016b, 20. desember). Milliardlobby i TV 2-kamp. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/etterBors/2016/12/07/1645/Medier/milliardlobby-i-tv-2-kamp>
- Ernst, D., Halevy, T., Monier, J-H., & Sarrazin, H. (2001). A Future for E-Alliances. *The McKinsey Quarterly*.

Fjellhøy, I. C., & Bakkejord, M. (2016, 4. august). TV 2 søker ikke på regjeringens avtale om å være kommersiell allmennkringkaster. *Dagbladet*. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/kultur/tv-2-soker-ikke-pa-regjeringens-avtale-om-a-vaere-kommersiell-allmennkringkaster/60359374>

Garvik, B., Buanes, F., Bergesen, G. H., & Espeland, H. (2015, 7. november). Hva skal redde mediebransjen? *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no/kultur/Hva-skal-redde-mediebransjen-286552b.html>

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

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

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173-190.

Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hedstrøm, Ø. (2002, 1. november). IT Fornebu er viktig. *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no/btmeneringer/IT-Fornebu-er-viktig-35822b.html>

Holm, A. L., & Talsnes, S. (2016, 15. desember). Vil gi 135 millioner til en kommersiell allmennkringkaster. *TV 2*. Hentet fra <http://www.tv2.no/a/8804142/>

- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jacobsen, A. (2015a, 14. desember). Medieklyngen styrker hele regionen. *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no/btmeninger/kronikk/Medieklyngen-styrker-hele-regionen-284736b.html>
- Jacobsen, D. I. (2015b). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems. *European Management Journal*, 19(5), 463-471.
- Knowit Experience. (2016). *Verdiskaping i medieklyngen*. Bergen: Media Region Bergen.
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publications, Inc.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 15-30.
- Media City Bergen (2015, 18. desember). Welcome to Media City Bergen. Hentet fra <https://www.mediacitybergen.no/news/welcome-to-media-city-bergen>

Media Region Bergen (2017). Members. Hentet 1. mai 2017 fra

<https://www.mediaregionbergen.no/members/>

Medienorge (2017). Største mediekonsern etter omsetning i Norge. Hentet fra:

<http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis,boker,film,fonogram,ikt,radio,tv,ukeperese,video/371>

Medietilsynet. (2016). *Økonomi i norske medievirksomheter 2011-2015*. (#medieøkonomi15).

Hentet fra

<http://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/2016/medieekonomirapporten-2015.pdf>

Munch, D. (2012, 5. september). Medierevolusjonen krever omstilling. *Aftenposten*. Hentet

fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Medierevolusjonen-krever-omstilling-145259b.html>

NCE Media. (uten år). Our vision. Hentet fra <https://www.ncemedia.no/our-vision>

NCE Media. (2016, 14. august). Teknologisk maktdemonstrasjon fra den norske

medieklyngen, i Rio. Hentet fra <https://www.ncemedia.no/news/teknologisk-maktdemonstrasjon-fra-den-norske-medieklyngen-i-rio/>

Niederkofler, M. (1991). The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial

Influence. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 237-257.

Norman, V. D., & Orvedal, L. (2010). *En liten, åpen økonomi* (4. utg.). Oslo: Gyldendal

Akademisk.

Norwegian Innovation Clusters. (2014). *Næringsklynger - for fremtidens innovative*

næringsliv. [brosjyre]. Oslo: Innovasjon Norge.

- Norwegian Innovation Clusters. (2015). *Næringsklynger 2015 for fremtidens innovative næringer* [brosjyre]. Oslo: Innovasjon Norge.
- Orgeret, K. S. (2012, 4. juni). Dagspresse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/dagspresse>
- Picard, R. G. (2008). Media Clusters: Local Agglomeration in an Industry Developing Networked Virtual Clusters. *JIBS Working Paper Series*, 3, 1-16.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomics* (8. utg.). New Jersey: Pearson Education.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analyst Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, Mars-April, 73-93.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. November-December, s. 77-90
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005). Networks of Innovators. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Red.), *The Oxford handbook of innovation* (s. 56-86). Oxford University Press.
- Reve, T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. I N. J. Foss (Red.), *The Theory of the Firm: Critical perspectives on Business and Management (Vol. 4)*.

(s. 310-334). Taylor & Francis.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6.utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Saxenian, A. (1990). Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 33(1), 89-112.

Solheim, J., Syvertsen, T., & Smith-Meyer, T. (2013, 19. november). Massemedier i Norge. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Massemedier_i_Norge

St. meld. nr. 42 (2003-2004). (2004). Status for IT- og kunnskapssenteret på Fornebu. [Oslo]: Nærings- og fiskeridepartementet.

St. meld. nr. 1 (2015). (2015). Nasjonalbudsjettet 2016. [Oslo]: Finansdepartementet.

Suddaby R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49 (4), s. 633-642.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, Clusters and Competitive Advantage. *Academy of Management*, 29(2), 258-271.

Tumyr Nilsen, T. (2016, 30. juli). Svekker mediebyen Bergen. *Klassekampen*. Hentet fra <http://www.klassekampen.no/article/20160730/ARTICLE/160739999>

UiB (2017), Studieprogram for Institutt for informasjons- og medievitenskap <http://www.uib.no/infomedia/studieprogram>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wilberg, E. (2016). Mediebransjen blir HELDIGITAL i 2020. *BI Strategy Magazine*, s. 26-27.

Williamson, O. E. (1979). Transaction- Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg I - Liste over anvendte forkortelser

BA	Bergensavisen
BT	Bergens Tidende
CEO	Administrerende direktør
FoU	Forskning og utvikling
MCB	Media City Bergen
MRB	Media Region Bergen
NCE	Norwegian Centres of Expertise
NIC	Norwegian Innovation Clusters
UiB	Universitetet i Bergen

Vedlegg II - Forberedelser til møte med CEO i NCE Media

26. januar 2017

1) Legge frem vår interesse rundt prosjektet - at vi ser frem til å få mer kunnskap og forståelse for Media City Bergen gjennom arbeidet med vår masterutredning.

2) Presentere foreløpig problemstillingen:

Problemstilling: Hvilke forutsetninger ligger til grunn for at Media City Bergen kan bli en lønnsom næringsklynge som bidrar til innovasjon og samarbeid?

3) Har dere andre innfallsvinkler i forhold til masterutredningens problemstilling?

4) Legge frem hva vi ønsker å oppnå med masteroppgaven.

Vi ønsker å utarbeide en masteroppgave som har nytteverdi for

- Aktørene som inngår i Media City Bergen og medienæringen som helhet
- Fremtidige nettverksetableringer/ næringsklynger, næringslivet
- Videre forskning innen strategiske allianser og nettverk

I den forbindelse håper derfor at dere vil være behjelpelige med å skaffe nødvendig informasjon for oppgaven.

Vi er interessert i å belyse prosjektet fra en nytt perspektiv og lurer derfor på hvilke vurderinger av prosjektet er allerede gjennomført?

Har du noen dokumenter vi kan få? I form av presentasjoner, rapporter, vedtak, som vi kan få og lese for å få større forståelse for prosjektet?

Vi håper at du kan hjelpe oss å sette oss i kontakt med aktuelle personer i selskapene som skal ta del i Media City Bergen.

5) Spørsmål i forbindelse med prosjektet:

- Kan du utdype litt mer om hva intensjonen med samlokaliseringen er?
- Hva er tidshorisonten på prosjektet?
- Hva ser dere for dere at dette samarbeidet leder til? Hvor står prosjektet om fem år?
- Hvilke gevinster ser dere at kan realiseres gjennom samlokaliseringen?
- Har du kjennskap til hvordan selskapene skal samarbeide for å realiseres gevinstene?
- Kan du fortelle litt mer om strukturen til næringsklyngen?
- Hvilke områder ser dere for dere at er aktuelle aktørene å samarbeide og hvilke

områder er aktuelt å konkurrere på?

6) Gradering: Skal vi undertegne en taushetserklæring - skal oppgaven være gradert?

Vedlegg III - Intervjuguide

1 Innledende informasjon i forkant av intervjuet:

1.1 Ønske velkommen til intervju og presentere oss.

1.2 Informere om intervjuets formål og hensikt, samt orientere om hvordan intervjumaterialet skal behandles i etterkant av intervjuet.

- Masterutredning ved Norges Handelshøyskole
- Ønsker å studere samlokaliseringen av medieklyngen.
- Intervjumaterialet beholdes til sensur foreligger, deretter destrueres det.
- Kun oss og vår veileder ved NHH (ved forespørsel) som har tilgang til råmaterialet.
- Transkribert intervju kan sendes til intervjuobjekt dersom ønskelig

1.3 Opplyse intervjuobjektet om at intervjuet er frivillig, og at vedkommende derfor til enhver tid har mulighet til å la være å svare på eventuelle spørsmål som intervjuobjektet selv mener vil innebære å oppgi bedriftssensitiv informasjon.

1.4 Avklare med intervjuobjektet om det er i orden at det benyttes båndopptaker under selve intervjuet. Båndopptaker vil bli benyttet for å sikre en bedre samtale med intervjuobjektet og samtidig sikre et godt datagrunnlag for masterutredningen. Dersom intervjuobjektet ikke ønsker at det skal benyttes båndopptaker under intervjuet vil dette ønsket bli respektert og overholdt.

- Avklare om det er greit å referere med navn og stilling til intervjuobjekt i masterutredningen.

1.5 Avklare om intervjuobjektet har noen spørsmål i forbindelse med intervjuet.

2 Introduksjonsspørsmål:

2.1 Kan du kort fortelle hvilket selskap/institusjon du arbeider for og hvilken stilling og funksjon du har i selskapet/institusjonen?

2.2 Kan du kort fortelle om det strategiske virksomhetsområdet, samt overordnet strategi til selskapet/institusjonen?

2.3 Kan du kort fortelle om medieklyngens betydning i dagens mediemarked?

- 2.4 Kan du kort fortelle hvordan dere ser på medieklyngens betydning for deres egen virksomhet?
- 2.5 Hva kjennetegner deres samhandling med andre aktører i klyngen?
- Hvor langsiktige er samarbeidene?
 - Hvor ofte samhandles det?
 - Hvor nært er samarbeidet?
- 2.6 Sett bort fra samlokaliseringen i MCB, hva samarbeider dere med de andre aktørene i klyngen om per i dag? Eventuelt på hvilke områder hadde det vært aktuelt å samarbeide med andre av aktørene i klyngen om?
- 2.7 På hvilke områder samarbeider og konkurrerer aktørene i medieklyngen?

3. Spørsmål knyttet til samlokaliseringen i MCB

- 3.1 Hvordan ser dere for dere at MCB kan påvirke norsk og internasjonalt mediemarked?
- 3.2 Hvordan ser dere for dere at MCB kan påvirke næringslivet i Bergen?
- 3.3 Hvilke gevinster anser dere som realiserbare ved å flytte inn i MCB?
- 3.4 Hvilke tanker har dere om eget fremtidig bidrag til medieklyngen etter samlokaliseringen?
- 3.5 Hvordan og i hvilken grad samsvarer samlokaliseringen med deres overordnede strategi?
- 3.6 Hvilke utfordringer ser dere ved samlokalisering?
- 3.7 Hvordan ser dere for dere at samhandling mellom partene vil påvirkes av samlokaliseringen i MCB?
- 3.8 Hvordan forventer dere at samarbeids-/ konkurransesituasjonen vil påvirkes ved samlokaliseringen i MCB?
- 3.9 Hva ser dere for dere at vil kjennetegne samarbeidet deres med aktører utenfor MCB, etter samlokaliseringen?

4. Spørsmål i forbindelse med felles investeringer

- 4.1 Har du noen eksempler på felles investeringer gjort av aktører i medieklyngen tidligere? Hva kan du si om hyppighet og omfanget av disse?
- 4.2 Ved slike investeringer, hvilke mekanismer har typisk blitt brukt for å sikre at felles interesser blir ivaretatt? Hvordan og i hvilken grad har dere inntrykk av at slike

mekanismer oppnår sin hensikt?

- 4.3 Ser dere for dere at hyppigheten av og omfanget av slike investeringer endres ved samlokaliseringen i MCB?
- 4.4 Hva slags mekanismer ser dere for dere at vil være nødvendige å benytte for å sikre at de felles investeringene som foretas i MCB forblir i medieklyngen? Har dere noe begrep om hvor lang tidshorisont det vil være ønskelig å ha for å sikre slike felles investeringer?
- 4.5 Vet dere om forestående felles investeringer i forbindelse med innflyttingen i MCB?

5 Spørsmål i forbindelse med deling av kunnskap

- 5.1 Hvordan opplever dere at aktørene i medieklyngen evner å lære av hverandre? Kan du gi eksempler?
- 5.2 Hvordan sikrer dere at samarbeidspartnere bidrar tilstrekkelig med kunnskapsdeling når dette er nødvendig for samarbeidet?
- 5.3 På hvilken måte deles informasjon og kunnskap mellom aktørene i medieklyngen? Ser dere for dere at dette på noen måte vil endres ved samlokaliseringen i MCB?
- 5.4 På hvilken måte ser dere for dere at aktørens evne til å lære av hverandre vil påvirkes av innflyttingen i MCB?
- 5.5 Hvordan forventer dere at åpenhet mellom aktørene vil påvirkes av samlokaliseringen?
- 5.6 Hvordan ser derfor dere at partenes bidrag vil påvirkes av samlokaliseringen?

6 Spørsmål i forbindelse med ressurser og ressursdeling

- 6.1 Når dere trenger ekstern kompetanse i et prosjekt, hvordan finner dere rett samarbeidspartner?
- 6.2 Når dere har valgt en samarbeidspartner i et prosjekt, hvordan sikrer dere at partene utfyller hverandre i samarbeidet?
- 6.3 Hvordan ser du for deg at samlokaliseringen kan påvirke deres evne til å velge de riktige samarbeidspartnerne til prosjektene deres i fremtiden?
- 6.4 Hvordan ser du for deg at samlokaliseringen kan påvirke evnen til å utnytte samarbeidspartneres kompetanse, i forhold til tidligere?
- 6.5 På hvilken måte utfyller partene som skal inn i MCB hverandre, og opplever dere at de besitter ressurser som utfyller hverandre?

7 Spørsmål i forbindelse med styring og ledelse

- 7.1 På hvilken måte styres samarbeid i medieklyngen per i dag?
- 7.2 Når man unnlater å skrive kontrakter, hvordan styrer dere at samarbeidet beveger seg i ønsket retning?
- 7.3 Hvordan kommer samarbeid til å bli styrt etter samlokaliseringen i MCB? Ser dere et behov for at klyngen styres på en annen måte enn før samlokalisering?

8 Avslutning av intervju

- 8.1 Er det noe du ønsker å legge til som du ikke har fått sagt i løpet av intervjuet?
- 8.2 Er det noen andre i selskapet du anbefaler at vi snakker med ang. emnet.
- 8.3 Gjenta hvordan intervjumaterialet vil bli behandlet og avklare med intervjuobjektet om det er ønskelig å få tilsendt det transkriberte intervjuet for gjennomlesning.
- 8.4 Forsikre oss om at vi har kontaktinformasjon for å nå intervjuobjektet ved behov. Spørre om det er greit at vi tar kontakt dersom det skulle være behov for evt. oppfølgingsspørsmål.