

Guri Heggem

"Best Lokalt" også best nasjonalt?

En casestudie om bedriftsnettverk og
entreprenørielle økosystem i rurale strøk

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og
forretningsutvikling

Veileder: Roger Sørheim

Januar 2020

Guri Heggem

"Best Lokalt" også best nasjonalt?

En casestudie om bedriftsnettverk og
entreprenørielle økosystem i rurale strøk

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og
forretningsutvikling

Veileder: Roger Sørheim

Januar 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Norwegian University of
Science and Technology

Sammendrag

Denne masteroppgaven har tittelen «Best Lokalt også best nasjonalt? – om bedriftsnettverk og entreprenørielle økosystem i rurale strøk». Bakgrunnen for oppgaven er at jeg har gjennom mange år jobbet med lokalmatprodusenter, bedriftsetablering og nettverksarbeid. Gjennom dette arbeidet ville jeg finne ut mer om hva som skjer i slike samarbeid, hvordan det oppstår og på hvilken måte et samarbeid kan være «opphav» til vekst og videre utvikling for de som deltar. Oppgaven har tre forskningsspørsmål:

Hva er viktige drivere og evt hemmere i et bedriftsnettverk i en perifer region?

Hvilke faktorer i et samarbeid stimulerer til vekst?

Hvordan kan et bedriftsnettverk i rurale strøk skaffe seg ressurser for å generere økonomisk vekst og utvikling for sine deltakere?

Det teoretiske rammeverket for oppgaven har utgangspunkt i teori om entreprenørielle økosystem presentert av Erik Stam m.fl (Stam & Spigel, Entrepreneurial Ecosystems, 2016). I tillegg brukes teori om co-opetition eller konkurrentsamarbeid som former for samarbeid. (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) (Chin, Chan, & Lam, 2008). Teorien presenterer ulike egenskaper som klassifiseres i tre ulike kategorier (sosiale, kulturelle og strukturelle) som må være tilstede for å danne et økosystem. Videre presenteres co-opetition som en dynamisk prosess som både kan være kausal og effektiv.

For å finne svar på forskerspørsmålene har jeg valgt å lage en casestudie med dybdeintervju og bruk av åpne spørsmål. Det er intervjuet 6 forskjellige personer som alle er tilknyttet bedriftsnettverket «Best Lokalt» lokalisert på Røros. Intervjuguiden er vedlagt oppgaven. Funnene i studiet svarer på forskningsspørsmålene slik:

- En enkelt bedrift, en produsentsammenslutning eller en annen form for et samarbeid kan se rundt seg i sitt lokalsamfunn og finne ut «hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner». Denne analysen vil kunne peke på drivere og eventuelle hemmere i et økosystem. Dette vil gi et grunnlag for å finne flere ressurser som kan styrke nettverket og dets eiere, samtidig som det også gir grunnlag for å finne og bli klar over mulige begrensninger i systemet.
- Faktorer som stimulerer til vekst og utvikling er grunnleggende verdibaserte faktorer mellom mennesker i interaksjon med hverandre: Eierskap/forankring, tillit og langsiktige forpliktelser som beskriver hvordan risiko kan deles og hvordan

sårbarhet kan reduseres. Ligger dette som grunnleggende forutsetninger i samarbeidet er mye av fundamentet for et godt og velfungerende samarbeid på plass.

- Ved å oppdage, utnytte og utvikle de ressursene som et økosystem representerer kan små bedrifter og mindre samarbeidskonstellasjoner i form av bedriftsnettverk jobbe med langsiktig strategisk verdiskaping gjennom å styrke de sosiale, immaterielle og kulturelle verdiene i nettverket. Ved å legge til rette for slikt arbeid vil dette gi resultater på sikt i form av økt omsetning og økt inntjening.

Oppgaven blir oppsummert med en konklusjon og anbefalinger for videre arbeid. Mitt syn er at teoriene slik de foreligger i dag er forholdsvis nye, utviklet i andre land enn Norge og bærer preg av grunnleggende forskning tilknyttet teknologibransjer i store regioner med nære relasjoner til høgskole- og universitetsmiljø. Teoriene er likevel interessante og overførbare når en ser på de strukturelle egenskapene i systemene som presenteres. Min videre anbefaling på bakgrunn av dette arbeidet er å videreutvikle tilgjengelig teori om entreprenørielle økosystem slik at det også kan utvikles og modifiseres modeller tilpasset norske forhold, rurale strøk, «tynne nettverk» og flere bransjer/verdikjeder. Bedriftsutvikling og -vekst vil ved bruk av disse teoriene kunne bli sett på også fra et mer helhetlig samfunnsutviklingsperspektiv enn utelukkende å vurdere bedriftsøkonomiske suksessfaktorer.

Summary in english

This master thesis is entitled "Best Local also best national? – a case study about business networks and entrepreneurial ecosystems in rural areas ». The reason for the thesis is that I have worked for many years with local food producers, business establishment and network development. Through this work, I wanted to find out more about what happens in such collaborations and cooperations, how it arises and in what way a collaboration or a business network can be the base of growth and further development for those who participate in the network. The thesis has three research questions:

What are important drivers and possible inhibitors of a business network in a peripheral region?

What factors in a collaboration stimulate growth?

How can a business network in rural areas acquire resources to generate economic growth and development for its participants?

The theoretical framework for the thesis is based on the theory of entrepreneurial ecosystems presented by Erik Stam et al (Stam & Spigel, Entrepreneurial Ecosystems, 2016). In addition, theory of coopetition or competitive cooperation is used as forms of cooperation. (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) (Chin, Chan, & Lam, 2008). The theory presents different characteristics that are classified into three different categories (social, cultural and structural) that must be present to form an ecosystem. Furthermore is coopetition presented as a dynamic process that can be both causal and effectual at the same time.

To find answers to the research questions, I have chosen to do a case study with in-depth interviews and the use of openended questions. 6 different people were interviewed, they are all representing businesses which is participating in the business network "Best Lokalt" located in Røros. The interview guide is attached to the thesis. The findings of the study answer the research questions as follows:

- A single company, a producer association or some other type of collaboration can screen their communities and find out "who they are, what they can and who they know". This analysis will point to drivers and possible inhibitors in an entrepreneurial ecosystem and furthermore help to pinpoint additional resources and possible limitations that can strengthen the network and its owners.

- Factors that stimulate growth and development are basic value-based factors between people in interaction with each other: ownership / anchoring, trust and long-term commitments that describe how risk can be shared and how vulnerability can be reduced. If this lies as basic prerequisites for cooperation, much of the foundation for good and well-functioning cooperation is in place.
- By exploring, exploiting and developing the resources that an ecosystem represents, small businesses and smaller collaborative constellations in the form of business networks can work on long-term strategic value creation by strengthening the social, cultural and structural values of the network. This gives long-term results in the form of increased revenue and higher earnings.

The thesis is summarized with a conclusion and recommendations for further work. My view is that the theories as they exist today are relatively new, developed in countries other than Norway and are characterized by basic research related to technology industries in large regions with close relations to the college and university environment. Nevertheless, the theories are interesting and transferable when you look at the structural properties of the systems presented. My further recommendation on the basis of this work is to further develop available theory of entrepreneurial ecosystems so that models can also be developed and modified to suit Norwegian conditions, rural areas, "thin networks" and several industries / value chains. Using these theories, business development and growth can be viewed from a more holistic social development perspective as well than solely assessing business economic success factors.

Forord

Denne masteroppgaven er min avsluttende del av studieprogrammet Master i organisasjon og ledelse med spesialisering i strategi og forretningsutvikling ved NTNU. Forelesningene har vært samlingsbasert og foregått i Trondheim.

Arbeidet med masteroppgaven har blitt gjennomført i perioden januar - desember 2019. Å studere ved siden av jobb, politikk og det som eventuelt måtte være igjen av ledige og våkne timer har vært en krevende men svært spennende og lærerik prosess. På grunn av hektiske hverdager i jobb og andre roller valgte jeg å skrive oppgaven alene. Dette gjorde jeg for å ha en bedre mulighet til å disponere egen tid så godt som mulig og slik kunne tilpasse det best mulig til min tid. Samtidig gjør dette til at en ikke alltid har mulighet til å diskutere problemstillinger med en eventuell samarbeidspartner.

Roger Sørheim har vært min veileder i dette arbeidet. Jeg vil rette en stor takk for svært gode, konstruktive og lærerike tilbakemeldinger.

Rørosmat med samarbeidspartnere fortjener en stor takk for at jeg fikk lov å følge arbeidet med etableringen av bedriftsnettverket. Her er det mange flinke fine folk som tålmodig svarer på spørsmål og kommentarer. En ekstra takk til daglig leder Kristin og styreleder Ingulf – to supre sparringspartnere i dette arbeidet. Takk til Jorid og Ole Peder for eksellent levering av stillhet og ro til skrivearbeidet.

Jeg vil også rette en stor takk til kusine Reidun som har vært en stor støtte i dette arbeidet, du har levert en flott blanding av kritiske spørsmål og godt ment skryt etter behov. Takk til Camilla for inspirasjon og gjennomlesning. Takk til samboer for utvist stor tålmodighet når utprøving av argumentasjon har tatt litt vel mye tid ved middagsbordet.

Røros, januar 2020

Guri Heggem

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Summary in english	3
Forord	5
Figurer, tabeller og forkortelser	8
1. Introduksjon	9
1.1. Case: Bedriftsnettverket «Best Lokalt»	10
1.2. Definisjoner.....	12
1.2.1. Lokalmat.....	12
1.2.2. Produsentsammenslutning	13
1.2.3. Bedriftsnettverk.....	13
1.3. Oppbygging av oppgaven.....	14
2. Teori	15
2.1 Innledning	15
2.2 Teorier.....	16
2.2.1 Ressursbasert teori.....	16
2.2.2 Forretningsmodell og ressurser.....	18
2.2.3 Entreprenørielle økosystemer.....	18
2.3 Samarbeidsformer.....	24
2.4 Co-opetition som metode for samarbeid.....	25
2.5 Oppsummering teori.....	27
3 Metode	28
3.1 Forskningsmetode.....	29
3.2 Forskningsdesign	30
3.3 Datainnsamling.....	30
3.4 Validitet, reliabilitet og etikk	31
3.5 Spørsmålssett	32
3.6 Dataanalyse.....	33
3.7 Oppsummering metode.....	34
4 Resultater	34
4.1 Motivasjon for deltakelse.....	34
4.2 Samarbeid	36
4.3 Ressurser	38
4.4 Innovasjon	39

4.5	<i>Vekst og utvikling</i>	41
5	Diskusjon	44
5.1	<i>Forskningsspørsmål nr 1</i>	44
5.2	<i>Forskningsspørsmål nr 2</i>	48
5.3	<i>Forskningsspørsmål nr 3</i>	50
5.4	<i>Oppsummering av diskusjon</i>	52
6	Konklusjon og anbefalinger om videre arbeid	53
	Referanseliste	55
	Bibliografi	55

Figurer, tabeller og forkortelser

Figur 1 Teoriområder og samarbeid	16
Figur 2 Entreprenørielle økosystemer og tilsvarende konsepter.....	22
Figur 3 Relasjoner i entreprenørielle økosystemer.....	24
Figur 4 Referanserammer på forskjellige typer samarbeid	25
Figur 5 Coopetiton model	26
Figur 6 Sammenheng med begrepet konkurrentsamarbeid og effektuering (middelstyrt) prosess.....	27
Tabell 1 Oversikt over aktører i bedriftsnettverket Best Lokalt	12
Tabell 2 Rammebetingelser og systemiske betingelser for EØ	20
Tabell 3 Forskningsdesign	30
Tabell 4 Oversikt over informanter og tilknytning.....	31
Tabell 5 Motivasjon for deltakelse.....	35
Tabell 6 Samarbeid	36
Tabell 7 Ressurser.....	38
Tabell 8 Innovasjon	40
Tabell 9 Vekst og utvikling.....	42

1. Introduksjon

Verdikjeden for matproduksjon er Norges største fastlandsindustri, en lang og komplisert verdikjede som i dag omfatter nærmere 100.000 ansatte spredt over hele landet (NIBIO, 2018). De siste 20 årene har denne verdikjeden vært gjenstand for en ganske så stor forandring, bl.a. har de største aktørene som TINE og Nortura rasjonalisert sin anleggsstruktur og samtidig gitt rom for at mindre aktører kan finne sin plass i markedet (Tine SA, 2019) (Nortura, 2019).

Lokalmatproduksjon, kortreist mat, småskala matproduksjon, tilleggsnæring, mange navn har blitt forsøkt brukt på dette området. Foretakene er gjerne etablert i tilknytning til et gårdsbruk men mange finnes også som frittstående foretak med innkjøp av lokale råvarer til videre foredling. Mobiliseringen som startet på 90-tallet har nå blitt til en profesjonell bransje. Nærmere 1.500 produsenter leverer produkter til forskjellige distribusjonskanaler; fra gårdsutsalg, salg på Bondens Marked som arrangeres på over 20 forskjellige steder, (Bondens Marked, 2019) og matfestivaler, og ikke minst har produktene fått listing i dagligvarehandelen (Nielsen Norge, 2019). Lokalmat med identitet og historie har også blitt en viktig faktor i restaurant- og reiselivsbransjen.

Salget av lokalmat har hatt en eventyrlig utvikling. Årene fram til og med 2015 var preget av sterk vekst. Salget er nå er i ferd med å flate ut, i 2017 endte omsetningstallet på 4,95 mrd. Dette tilsvarer en svak vekst på knappe 1% sammenlignet med de foregående årene der veksten har ligget på 8-10% årlig (Matmerk, 2018). Matproduksjonen i Norge kan øke, men det vil sette store krav til både de som skal produsere (bøndene), de som regulerer (myndigheter) og de som skal levere kunnskapen om hvordan dette kan gjøres (forskerne) (Vik, 2017). Solbergregjeringen kom i 2015 med en Stortingsmelding om vekst og gründerskap i landbruksbaserte næringer. Denne meldingen har ambisiøse mål; i 2025 skal omsetningen av lokalmat passere 10 mrd NOK (Regjeringen, 2015).

En felles faktor for de fleste i denne bransjen er at dette er svært små foretak (Vik, 2017). Noen samarbeider om distribusjon og salg mens andre er frittstående og uavhengige. Svært små bedrifter har begrensede ressurser, både menneskelige, finansielle og eventuelt andre kategorier ressurser (Barney, 1991). I tillegg vet vi at svært mange av disse foretakene er etablert i rurale strøk, naturlig nok ettersom tilknytningen til primærlandbruket er tett (Vik, 2017). Tilgangen til distribusjonskanaler er naturlig nok begrenset men i tillegg er også muligheter for kunnskapsdeling, nettverksbygging og samarbeid færre i mer perifere strøk enn i urbane strøk med bakgrunn i demografi. Hvordan skal da denne bransjen klare å nå målene?

Med de to foregående avsnittene som bakteppe ser jeg noen åpenbare spørsmål, og jeg ser også et behov for å finne ut mer hvordan denne bransjen skal lykkes med å nå de overordnede målene. Lokalmatprodusenter blir oppfordret til å samarbeide om salg, distribusjon og markedsføring og flere har gjort det med godt hell. Men det er gjort få, om i det hele tatt noen, forsøk på å samarbeide om vekst, produktutvikling og innovasjon, faktorer som er viktige når man skal vokse. Vekst er svært ofte knyttet til ressurser som f.eks kapital. Den overordnede problemstillingen i oppgaven er hvordan denne bransjen som består av så mange små bedrifter hovedsaklig lokalisert i distrikts-Norge og med svært begrenset tilgang til ressurser skal klare å vokse slik at de både tjener penger og klarer å utvikle seg videre til nytte for det lokalsamfunnet de selv er en del av. Denne oppgaven vil derfor se på og diskutere bedriftsnettverk og entreprenørielle økosystem som metoder for samarbeid og hvordan dette kan organiseres i perifere/rurale strøk. Problemstillingen legger grunnlaget for disse forskningsspørsmålene:

Hva er viktige drivere og evt hemmere i et bedriftsnettverk i en perifer region?

Hvilke faktorer i et samarbeid stimulerer til vekst?

Hvordan kan et bedriftsnettverk i rurale strøk skaffe seg ressurser for å generere økonomisk vekst og utvikling for sine deltakere?

1.1. Case: Bedriftsnettverket «Best Lokalt»

Rørosmat SA er et samvirkeforetak lokalisert på Røros, etablert i 1999 og har i dag 28 andelseiere. Produsentsammenslutningen har en overordnet visjon: «sammen om matglede», og har i dag tre overordnede funksjoner for sine eiere, eller tre overordnede strategier som det jobbes etter:

- Rørosmat – mat fra Rørostraktene skal være Norges tydeligste merkevare innen lokalmat
- Med ett kontaktpunkt, én ordre og én levering skal selskapet betjene det norske dagligvare- og storhusholdningsmarkedet
- Rørosmat skal bidra til verdiskaping for sine medlemmer

Rørosmat har i stor grad lyktes med å etablere seg som en nasjonal distribusjonskanal og en merkevare med nasjonal kjennskap for sine eiere. Samtidig ser matprodusentene utfordringer i dagens marked knyttet til hard konkurranse, små marginer og en svakere

vekst enn forutgående år. Våren 2018 tok derfor Rørosmat initiativ til å danne et bedriftsnettverk som har fått navnet «Best Lokalt». Bedriftsnettverket Best Lokalt er caset i denne oppgaven.

Bakgrunnen for dannelsen av nettverket var en felles anerkjennelse fra flere av matprodusentene om at samarbeidet ut over det som eksisterer i dag internt i samvirkeforetaket Rørosmat måtte forsterkes og utvides slik at en større del av verdikjeden ble involvert. Initiativtagerne uttrykte et ønske og et behov for å bevare, utvikle og befeste Røros sin posisjon som destinasjon med dyktige matprodusenter og et reiseliv med unike opplevelser. Ved å gjennomføre en mulighetsstudie ble det avdekket om det var interesse for å etablere et bedriftsnettverk av en slik karakter. Videre ved gjennomføringen av mulighetsstudiet ble det utarbeidet stiftelsesdokumenter og intensjonsavtale som beskriver form og innhold av et bedriftsnettverk. Mulighetsstudien gikk over i en ny fase i 2019 der det ble etablert et forprosjekt som hadde som hovedmål å etablere og formalisere nettverkssamarbeidet i form av stiftelsesdokumenter og intensjonsavtaler. Bedriftsnettverket Best Lokalt er nå inne i en fase der søknad om hovedprosjekt er innvilget og 2020 vil bli det første året der arbeidet i nettverket vil ha preg av mer driftsrelaterte oppgaver enn utviklingsoppgaver.

De overordnede strategiene og årlige handlingsplaner lages av nettverket i sin helhet. Videre beskriver forretningsplanen til bedriftsnettverket Best Lokalt at de ønsker å skape ekte og nære opplevelser rundt lokal mat og drikke både for lokalbefolkningen og tilreisende fra hele verden. De strategiske satsingsområdene i nettverket er kompetanse, formidling og opplevelse. Arbeidet med de strategiske områdene beskrives slik i forretningsplanen (Best Lokalt, 2019):

- Økt kunnskap: skal sikre kvalitet og stolthet
- God formidling: skal utløse initiativ og entusiasme
- Unikt samarbeid: skal utvikle regionen

Samarbeidsavtalen i nettverket åpner for at det kan tas inn nye medlemmer i nettverket dersom nettverket vokser og det etableres nye bedrifter som naturlig tilhører verdikjedene. Best Lokalt består i dag av disse bedriftene: (Arbeidets Rett, 2018).

Navn på bedrift	Beskrivelse
Bergstadens Hotell	Overnattingsbedrift i Røros sentrum
Vauldalen Fjellhotell	Overnattingsbedrift i Røros kommune ved grensa mot Sverige, Vauldalen/Brekken
Røros Hotell	Overnattingsbedrift i Røros sentrum
Destinasjon Røros	Destinasjonsselskap med ca 130 eiere, 6 kommuner i Røros-regionen
Coop Midt-Norge avd Røros	Varehandel med butikker i Røros, Glåmos og Brekken
Rema 1000 Røros	Dagligvarehandel, Røros sentrum
Galåvolden Gård	Gårdsmatsprodusent, 10 ansatte og 10 mill i omsetning
Rørosmeieriet	Matprodusent, 40 ansatte, 130 mill i omsetning
Stensaas Reinsdyrslakteri	Slakting, skjæring og videreforedling av viltkjøtt med hovedvekt på rein. 20 ansatte, 70 mill i omsetning
Røroskjøtt	Skjæring og foredling av storfe og småfe. 15 ansatte, ca 25 mill i omsetning
Røros Bryggeri og Mineralvannfabrikk	Bryggeri, produksjon av brus og mineralvann. 10 mill i omsetning
Rørosmat	Produsentsammenslutning med 28 matprodusenter som andelseiere. Salg og distribusjon av mat, merkevarebygging.

Tabell 1 Oversikt over aktører i bedriftsnettverket Best Lokalt

Teorien som brukes i oppgaven videre vil i hovedsak være knyttet opp bedriftsnettverk og entreprenørielle økosystem i tillegg til klassisk teori om ressurser, muligheter og barrierer knyttet til det å vokse og utvikle seg som bedrift.

1.2. Definisjoner

1.2.1. Lokalmat

For at leseren skal kunne forstå hva som menes er det viktig å forklare og definere hva jeg mener med de forskjellige begrepene. Enger og Loe støtter seg på Amilien's definisjon av lokalmat ved å si at det er «mat som kommer fra et bestemt område i nærheten der man bor» (Enger & Loe, Lokalmatens betydning for distrikt-Norge, 2013). Terroir er opprinnelig et fransk ord/begrep og er et forsøk på å beskrive sammenhengen mellom mennesker, produktet og omgivelsene der produksjonen har skjedd. Jordsmonn er en viktig del av dette, i erkjennelsen av at jorda påvirker de forskjellige kvalitetene og egenkapene til en råvare. Samtidig kan også produksjonsmetoder knyttes opp mot spesifikke geografiske steder. En lokalmatprodusent er ut fra dette en som produserer lokalmat.

1.2.2. Produsentsammenslutning

Organisasjonsformen samvirke har trolig eksistert i lang tid, men den mest kjente og tro- lig første i nyere tid er samvirket som ble etablert i Rochdale i 1844 (Samvirkesenteret, 2019) (Johnstad, 1998). Underbetalte veverker ansatt på et veveri dannet et innkjøp- slag for å få muligheter til å skaffe mat til seg og sine for en redelig pris, og de sju prin- sippene de la til grunn for sine vedtekter er i dag rammeverket for alle samvirkeorgani- sasjoner. En mer spesifikk definisjon av en samvirkeorganisasjon kan hentes fra (Johnstad, 1998) og (International Cooperative Alliance, 2019) og beskrives som en øko- nomisk forening der prinsippet er at det som foreningen foretar seg skal komme eieren til gode. Samvirkeorganisasjoner skal «tjene hverandre, ikke tjene på andre». Organisa- sjonen skal ha en økonomisk nytteverdi for eierne, i tillegg er verdigrunnlaget mye knyt- tet opp mot frihet, likeverdighet, respekt og tillit. Hver eier har sin andel og en andel gir stemmerett. En demokratisk organisasjonsform med flat struktur som skiller seg fra klas- sisk markedsteori og store hierarkiske organisasjoner. Ved siden av å tjene medlemmene skal også organisasjonen «bidra til en bærekraftig utvikling av samfunnet», den siste de- len er her hentet fra de sju prinsippene som den internasjonale kooperative alliansen vedtok i 1995 (International Cooperative Alliance, 2019). Mange lokalmatprodusenter har etterhvert gått sammen i samvirkeorganisasjoner som også kalles produsentsammen- slutninger, men organisasjonsformen er bransjeuavhengig og i dag ser vi at formen bru- kes i mange forskjellige næringer og bransjer, private barnehager, drift av kontorfelles- skap og bilkollektiv er noen eksempler. Rørosmat, eieren og initiativtakeren til bedrifts- nettverket «Best Lokalt» som er caset i denne oppgaven, er organisert som et samvirke- foretak, altså en produsentsammenslutning.

1.2.3. Bedriftsnettverk

Alle virksomheter, bedrifter og organisasjoner inngår i ett eller flere nettverk. Et nettverk består av kunder og leverandører, myndigheter og regulanter, samarbeidspartnere og konkurrenter. Ingen organisasjoner kan fungere uten et samspill eller et samarbeid med sine omgivelser i en eller annen slags form. Forskjellige former for samarbeid blir beskre- vet senere i oppgaven. Et formalisert samarbeid som et bedriftsnettverk kan være, kan defineres som «et sett av to eller flere sammenkoblede forretningsrelasjoner hvor hver bytterelasjon er mellom forretningsaktører som fremstår som kollektive aktører» (Sander, Estudie, 2018). Innovasjon Norge har lansert en egen støtteordning til bedrifts- nettverk der kravene til prosjektstøtte definerer hvordan samarbeidet skal være, der det bl.a. stilles krav til at det ikke skal være eierforhold mellom bedriftene, at det skal være basert på strategisk samarbeid mellom bedrifter som har felles behov og utfyllende res- surser (Innovasjon Norge, 2019). Samarbeidet beskrives og formaliseres gjennom

avtaler, strategidokumenter og handlingsplaner. Noen bedriftsnettverk formaliseres også gjennom å stifte foretak, f.eks som et AS eller en stiftelse.

1.3. Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fem deler. Den første delen er en ren innledning og vil forsøke å definere og beskrive den overordna problemstillingen og forskningsspørsmålene. Caset som skal undersøkes er beskrevet her, og videre skal viktige definisjoner og forklaringer være med på å gi leseren en god innledning og nok forutsetninger til å forstå hva oppgaven skal handle om. Del to beskriver det teoretiske grunnlaget jeg har valgt å fordype meg i og som jeg vurderer er relevant å bruke som rammeverk for å svare på forskningsspørsmålene. Teoridelen vil også gi leseren økt forståelse av hva et bedriftsnettverk er i tillegg til andre definisjoner som jeg mener er vesentlig for å forstå og kunne svare på spørsmålene. Del 3 i oppgaven beskriver valg av hvilke metoder jeg velger å bruke for å løse problemstillingene. Her er forskningsdesignet sentralt, hvilket «kart» velger jeg å bruke for å finne fram til målet, altså å svare på spørsmålene. I den fjerde delen av oppgaven blir datainnsamlingen/empiri presentert og deler inneholder også en tolkning av dataene. Den femte og siste delen inneholder en drøfting av funnene vurdert opp mot teorien som er valgt ut. Helt til slutt vil jeg komme med anbefalinger for videre arbeid.

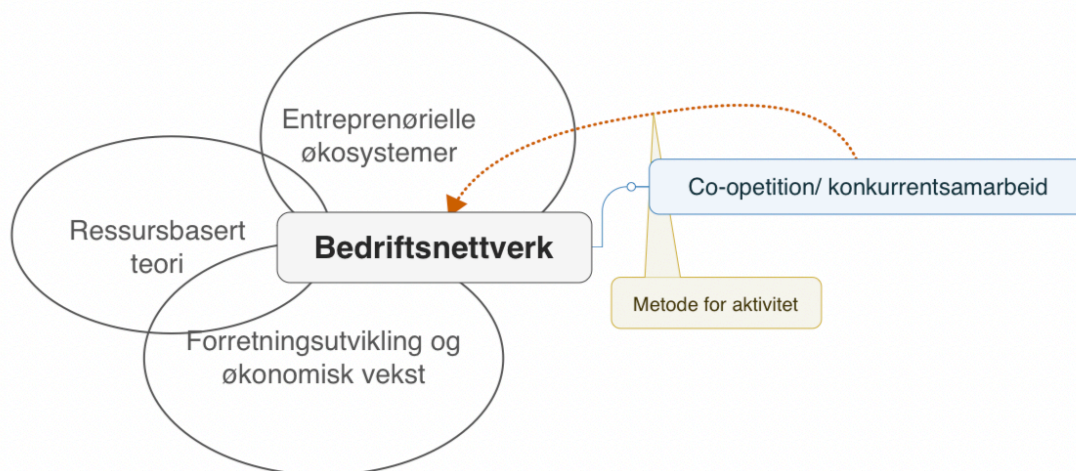
2. Teori

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere det jeg mener er relevant teori og litteratur for forskningsspørsmålene og oppgaven. Som jeg har skrevet i innledningen har lokalmatbransjen vært gjenstand for mye oppmerksomhet siden etableringen for ca. 20 år siden, med forholdsvis mye forskning i starten men mindre i de senere årene (Enger & S.P.Loe, Lokalmatens betydning for distrikts-Norge, 2013). Mye av forskningen som er gjort på denne bransjen er knyttet opp til samfunnsøkonomiske og regionalpolitiske områder. Det har vært slik jeg ser det gjort veldig lite, om noe i det hele tatt, forskning på forretningsmodellene til de som produserer lokalmat og hvordan de utvikler seg, enten som enkeltstående bedrifter eller eventuelt sammen med andre i et nettverk. Flere masteroppgaver handler om lokalmat knyttet til reiseliv og destinasjonsutvikling, et eksempel er en oppgave som er gjennomført i 2017 tilknyttet Høgskolen i Sørøst-Norge og omhandler samarbeid mellom ulike produsenter (Drugli, 2017). En evaluering av Bedriftsnettverksordningen, et finansielt instrument fra Innovasjon Norge, ble gjennomført av Oxford Research i 2018. Flere tiltak for videre utvikling av ordningen er beskrevet men også her nevnes krav til bedriftsøkonomiske resultater i liten grad (Oxford Research, 2018).

Jeg har på bakgrunn av dette valgt ut noen områder som jeg mener kan brukes som grunnlag for videre arbeid med forskningsspørsmålene. Jeg ønsker å presentere teori som beskriver former for samarbeid med vekt på teori om begrepet entreprenørielle økosystemer. Entreprenøren som enkeltindivid er viktig og jeg velger derfor å ta med teori knyttet til dette for å ha et bredest mulig grunnlag for å forstå de forskjellige rollene i et samarbeid. Videre vil jeg bruke teori som beskriver begrepet co-opetition som metode for aktivitet, jeg mener det er viktig å se på hva som faktisk skjer i et samarbeid, hvilke faktorer som påvirker hva, for å få til å svare på forskningsspørsmålene. Jeg har ikke lyktes i å finne et godt norsk ord for begrepet co-opetition, en direkte oversettelse kan kanskje være konkurrentsamarbeid, jeg kommer tilbake til dette begrepet senere i oppgaven.

Samtidig vet vi at ressurser er nødvendig i alle slags foretak, både enkeltvis bedrifter og i forskjellige former for samarbeid. Jeg vil derfor i dette perspektivet se på og belyse teorier knyttet til ressurser og relatere dette til de forskjellige formene for samarbeid som blir beskrevet. Jeg vil starte med å presentere noen definisjoner slik at leseren har en helhetlig forståelse for begreper og definisjoner. Teorien som presenteres kan beskrives oversiktlig i denne modellen:



Figur 1 Teoriområder og samarbeid

2.2 Teorier

2.2.1 Ressursbasert teori

Sentralt i den økonomiske tenkningen er at det kreves ressurser for å drive en industri eller et foretak. Ressursbasert teori, ofte forkortet RBT ble beskrevet av Barney og her gjengitt fra (Madsen, Ressursbasert teori, 2006) som ressursene som er særegne og spesielle for hver bedrift, og en god utnyttelse av disse gir bedriften konkurransefortrinn sett i forhold til sine konkurrenter. Ressursene må være verdifulle, sjeldne, ikke kopierbare og vanskelig å erstatte. Oppmerksomheten rettes altså mot en enkelt bedrifts indre forhold, ressursgrunnet som en bedrift råer over og har kontroll over. Ressursene er heterogene, forskjellige fra bedrift til bedrift, det er ikke gitt at de er like tilgjengelig for alle bedrifter, heller ikke at alle bedrifter har tilgang til de samme ressursene og i samme mengde. Formålet er altså å skaffe seg ressurser som de andre ikke har, og utnytte de bedre enn de andre. I dette perspektivet ligger innovasjon som en dynamisk ressurs, for å utvikle noe nytt og kommersialisere det må du ha ressurser (Madsen, Ressursbasert teori, 2006). Ressursene har av flere blitt kategorisert i fem kategorier; menneskelige, organisatoriske, fysiske, teknologiske og finansielle ressurser. I senere tid har også en sjette kategori kommet til; omdømme eller renommé i markedet, samfunnet og i dine omgivelser. Madsen henviser til den amerikanskfødte professoren Edith Penrose som beskriver en bedrift som et lager eller arsenal av ressurser og bruker ressursene som utgangspunkt når hun forklarer utvikling og vekst i bedrifter, hennes hovedargument er at

det alltid finnes et potensiale i dette lageret som kan gi muligheter for vekst, ledelse og organisasjonens kunnskap står sentralt i å utløse dette potensialet (Madsen, Ressursbasert teori, 2006). Svært kort oppsummert kan en på bakgrunn av dette si at ressurser er noe alle bedrifter har, i en eller annen slags form og mengde og variasjon, og for å få til å utnytte disse på best mulig måte må en også ha forutsetninger til å se hvilke ressurser en har og hvordan de best kommer til nytte.

I nystartede bedrifter og små bedrifter er ofte ressursene svært begrenset. Begrepene effectuation (effektivering, middelstyrt) og causation (kausal, målstyrt) beskrives som rammeverk og ressurser for utvikling (Sarasvathy, 2001). En større studie gjennomført av Sarasvathy viser at gründere ofte er effektuelle og styrer etter tilgjengelige ressurser. De tar avgjørelser underveis basert på situasjonen der og da («veien blir til mens man går»), mens tradisjonelle ledere i større bedrifter er mer kausale, de forholder seg til målstyring, og tar avgjørelser på grunnlag av innhentet materiale. Videre argumentasjon i dette rammeverket fra Sarasvathy er at kombinasjonen av menneskelig fantasi og ambisjoner ikke må undervurderes, entreprenøren er i stand til å se muligheter i omgivelsene rundt seg som ingen andre ser (Sarasvathy, 2001).

Et godt eksempel på disse to forskjellige retningene er dette: Du skal lage en pai. Velger du å bruke effektivering som metode åpner du kjøleskapet og ser hva du har tilgjengelig av ingredienser. Paien blir et nytt produkt du aldri har laget før fordi sammensetningen høyst sannsynligvis er ulik fra forrige gang du gjorde det. Velger du en kausal tilnærming finner du en oppskrift på en pai, ser i kjøleskapet om du har ingrediensene du trenger. Hvis du mangler noe går du på butikken og handler det du trenger og lager paien etter oppskriften (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017).

Porter's «five forces» som er beskrevet i (Wit, 2017) relaterer bedriftene til det miljøet de lever i, markedet bringes inn og Porter peker på konkurransekraft som en viktig faktor for videre vekst. Porters teorier om dette betegnes av flere som et paradigmeskifte, det bryter med den tradisjonelle ressursbaserte teorien utviklet rundt industribedriftene der markedet ikke var en del av tenkningen. I tillegg bringer tankesettet oss videre til å se på kunnskap som en kraft, en ressurs som kan brukes til videre utvikling og vekst.

Et annet syn eller tilnærming er å se på de dynamiske kapabilitetene som en bedrift har. Dynamisk kapabilitet defineres som bedriftens evne til å bygge, bruke og omdisponere sin samlede kunnskap i takt med et marked i endring (Wit, 2017). Einar Lier Madsen ser på dynamiske kapabiliteter og utvikling av disse i sin doktorgradsavhandling der han definerer begrepet som «ferdigheter» dvs noe som er innlært og innøvd i bedriften og som

gjør at bedriften er i bedre stand til å utnytte sine ressurser på en slik måte at det genererer vekst i ønsket retning (Madsen, Ressursbasert teori, 2006). Dette er to forskjellige strategier eller veivalg som en bedrift må gjøre hvis ønsket er å vokse.

2.2.2 Forretningsmodell og ressurser

Når vi nå har sett på begrepet ressurser må vi også se hvordan vi kan utnytte disse. Forretningsstrategi er stort og omfattende tema, men jeg mener det er riktig å ta med noe om dette her, spesielt sett i lys av vekst og mulighetene som ligger i dette for videre utvikling.

En forretningsmodell består av tre deler i følge (Wit, 2017): En base av ressurser, et system for produksjon/en verdikjede og noe som kan omsettes for en gitt verdi (et produkt eller en tjeneste). Konkurransefortrinn skapes når disse tre elementene brukes på en slik måte at de sammen skaper økonomisk vekst. (Wit, 2017) diskuterer to ulike perspektiver eller strategier for videre utvikling:

- Eksternt orientert: Strategien er bygd rundt tanken om at det er markedet og konkurrentene som utvikler oss videre. Markedet og konkurrentene overvåkes og følges nøye. Økonomisk vekst kommer gjennom kundetilfredshet og økt salg. En eksternt orientert bedrift som lykkes har likevel god oversikt og kontroll over sine ressurser, uten tilstrekkelige ressurser tapes konkurranseevnen.
- Internt orientert: Her er strategien bygd på bedriftens interne ressurser med spesiell vekt på unike ressurser og ikke-kopierbare produkter. Økonomisk vekst kommer som et resultat av kostnadseffektivisering og lønnsom produksjon. Markedsposisjonen kommer i etterkant, «vi selger til de som vil kjøpe».

Et ressursbasert perspektiv fremhever ressursene som det viktigste redskapet en bedrift har, og en ressursbasert strategi vil derfor bygges rundt disse ressursene (Wit, 2017).

Den enkelte bedrifts sine konkurransefortrinn har rot i tradisjonen rundt den industrielle organisasjonsutviklingen og synet på at et marked er i balanse.

2.2.3 Entreprenørielle økosystemer

Definisjonen av entreprenørielle økosystemer, eller EE (entrepreneurial Ecosystems) på engelsk er forholdsvis ny og knytter seg til at omgivelsene rundt en eller flere bedrifter, gjerne sett i en spesifikk lokal/regional kontekst. Omgivelsene spiller en rolle, og ikke

bare selve bedriften. Et annet perspektiv som er viktig her er entreprenøren (Stam, *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy; A Sympathetic Critique*, 2015). Et entreprenørielt økosystem (EØ) kan defineres som «a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship» (Stam, 2015). Oversatt til norsk; Et sett av uavhengige aktører og faktorer koordinert på en slik måte at de sammen legger til rette for entreprenørskap. Dette skrives det også om i fagtidsskriftet *Magma* som refererer og bruker den samme definisjonen. (Clausen, Alsos, & Breivik-Meyer, 2019). Uttrykket en entreprenør er altså et uttrykk knyttet til en person, mens entreprenørskap er noe som utøves av en eller flere.

Morgan P. Miles og Mark Morrison har lagd en modell for entreprenørielt lederskap som kan knyttes til etablering og utvikling av rurale økosystemer (Miles & Morrison, 2018). Modellen bygger på tidligere teorier om effektivt og utøvende lederskap beskrevet av (Sarasvathy, 2001).

Modellen starter med tre spørsmål til entreprenøren (e): Hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg (Sarasvathy, 2001). Det synes for å være vesentlig at entreprenøren er klar over sin rolle og bevisst sine styrker og egenskaper. Den andre delen av modellen inneholder en mulighetsvurdering, der et sett av spørsmål knyttet til det å vurdere et opplevd problem som en mulighet og videre vurdere hvilke muligheter og regionale fortrinn som ligger i det å løse problemet. Den tredje delen av modellen inneholder et sett av spørsmål som tvinger leseren til å beskrive hvordan en kan oppdage eventualiteter og tilfeldigheter og utnytte disse til å bli regionale fortrinn. Dette systemet setter entreprenøren i senter ved at den tar utgangspunkt i entreprenøren, hvem han er og hvem han kjenner. Aktivitetene utøves i form av entreprenørskap, enten ved at entreprenøren ser muligheter i å skape balanse i et marked eller ved å drive disruptiv innovasjon ved å skape noe nytt (Sarasvathy, 2001). Modellen som er presentert ser entreprenørielle økosystem i et lederskapsperspektiv og i en rural kontekst ved at den også et sett med definisjoner og krav til systemiske elementer og rammeverk som må være tilstede og tilgjengelig for at systemet skal kunne fungere.

Rammebetingelser	<ul style="list-style-type: none"> • Naturell kapital; geografi, råvarene, «terroir» • Lokale myndigheter • Kultur • Lokale behov i et marked • Infrastruktur
Systemiske betingelser	<ul style="list-style-type: none"> • Driftige individer • Entreprenøriell sosial infrastruktur • Finansiell kapital • Human kapital • Kunnskap • Støttesystemer

Tabell 2 Rammebetingelser og systemiske betingelser for EØ

(Miles & Morrison, 2018) peker spesielt på lederskap sett i et ruralt perspektiv og at det kan være mangelfull og begrenset tilgang på slike ressurser i rurale regioner, begrunnet i demografi. Dette kan løses ved å tilføre eksterne ressurser, gjerne fra det offentlige, utdanningsinstitusjoner osv for å utføre og fasilitere støtteprosesser og tilføring av ny kunnskap, men det understrekes at systemet må ledes av entreprenørene selv.

James F. Moore har skrevet en artikkel om «business ecosystems» økonomiske økosystemer (Wit, 2017). Artikkelen starter med å kategorisk slå fast at vi må lære mer av naturen og dens økosystemer og tenke nytt i stedet for å tenke i tradisjonelle retninger. Industrien er død sier han, og med det mener han at det fortsatt kommer til å eksistere industribedrifter, men de må sees sammen med sine omgivelser. Og med omgivelsene menes kunder, leverandører, lokalsamfunn, ansatte osv. Co-evolution eller koordinert/samkjørt utvikling er et begrep han bruker flere ganger.

David B. Audretsch sier også i en artikkel at forskjellen mellom «nå og før» er teknologi, globalisering og politikk (Audretsch, 2018). Konkurransefortrinnene knyttes mer og mer til kunnskap og kunnskapsbasert økonomisk aktivitet. Kunnskap finnes et sted, og dermed knyttes denne tenkningen også opp til geografi, kunnskapen gjøres stedsspesifikk. Så kunne en sikkert tenke seg at i dagens globaliserte verden at kunnskap flyter fritt over alt og alle landegrenser uten hindre. Audretsch viser videre til boka «The world is flat» av Friedman, som sier takket være internett og moderne kommunikasjon gjør sitt til at marginalkosten for å flytte kunnskap nærmer seg null. Det denne teorien ikke hensyntar er den tause kunnskapen, som påpekes i (Audretsch, 2018) som avgjørende og vesentlig for entreprenørskap og utvikling. Taus kunnskap kan defineres som ikke-verbal

kommunikasjon satt i en kontekst, en kultur som gjerne er geografisk betinget, kunnskap som har vanskelig for å flyte fritt, den kan ikke utveksles over store geografiske områder.

I boka «Entrepreneurial Ecosystems» defineres dette fenomenet som et system av aktører og entreprenører innenfor et gitt geografisk område. Systemet inkluderer kapital, arbeidskraft og kunnskap, og det relateres til et spesifikt sted. Entreprenøriell aktivitet er sentralt i systemet (O'Connor, Stam, Sussan, & Audretsch, 2018). Et entreprenørielt økosystem er som andre økosystemer; de endres og utvikles langsomt, over tid. Det kulturelle, institusjonelle og sosiale aspektet er viktig for alle økosystemer, også dette. Entreprenøren er viktig her i dette systemet. I andre systemer, som f.eks klynger, der bedriften er det sentrale, men i et økosystem er det entreprenøren som er det sentrale elementet. Videre er et vesentlig poeng at det er ikke bare entreprenørskapet som resultat av systemet som sees på som viktig men entreprenøren er her gitt en sentral rolle, «leader» eller en leder i utformingen av økosystemet og ikke minst vedlikeholdet av det. Entreprenører med langvarige forpliktelser/eierskap til dette systemet er ofte de beste til å se og finne utviklingsmuligheter og begrensninger. De er også i stand til å bruke sitt nettverk sammen med «feeders» eller «fórvert» på norsk for å utvide og forbedre økosystemet sammen med myndigheter og andre interessenter.

Alle økosystemer er relatert til spesifikke steder og regioner. Sånn er det også med dette systemet. Hvert sted eller region har sitt unike økosystem, og noen som fungerer på en plass trenger ikke å gjøre det på et annet sted (O'Connor, Stam, Sussan, & Audretsch, 2018).

Table 2 Differences and similarities between entrepreneurial ecosystems and related concepts

Approach	Industrial district, cluster, innovation system, triple helix	Innovation ecosystem	Entrepreneurial ecosystem
Main focus	Economic and social structures of a place that influence overall innovation and firm competitiveness. In many cases, little distinction made between (fast growing) start-ups and other types of organizations	Creating customer value through a chain of interdependent organizations, with differential value capture by different players in the ecosystem	Start-ups explicitly at center of ecosystem. Seen as distinct from established large firms and (lower-growth) SMEs in terms of conceptual development and policy formation
Locus of action	Private firms and state is primary locus of action in building and maintaining industrial district/cluster/innovation system. Little room for individual agency in their creation	One large firm as orchestrator of the ecosystem, with many other firms co-innovating or involved in the adoption of innovation	Entrepreneur is the core actor in building and sustaining the ecosystem. While state and other sources might support ecosystem through public investment, entrepreneurs retain agency to develop and lead the ecosystem

Based on: Acs et al. (2017)

Figur 2 Entreprenørielle økosystemer og tilsvarende konsepter

Tabellen over gir en oversikt over hva forskjellige typer nettverk består av, og hva som distanserer de fra hverandre. Mens foretaket spiller hovedrollen i en klynge er det entreprenøren som er hovedpersonen i et økosystem. Et annet eksempel er at klyngeteorien skiller ikke på nyetablerte og «gamle» foretak, mens økosystemet gjør det samtidig som et økosystem endres over lang tid og trolig kan betegnes som mer vedvarende.

Ben Spigel argumenterer for at et entreprenørielt økosystem består av 3 kategorier. Kategoriene representerer underliggende egenskaper til et økosystem, og består av en kulturell kategori, en sosial kategori og en strukturell kategori (Spigel, 2017). Videre sier Spigel at entreprenørielle økosystemer er kombinasjoner av sosiale, politiske, økonomiske og kulturelle elementer i en stedsspesifikk region/et område. Tidligere økonomisk forskning har ikke tatt høyde for at disse elementene påvirker og legger til rette for vekst. Jeg velger her videre å beskrive de forskjellige elementene og de respektive egenskapene med utgangspunkt i denne teorien.

2.2.3.1 *Kulturelle faktorer*

Mange studier viser til at de kulturelle faktorer påvirker entreprenøriell aktivitet ved at kulturen «tillater» og aksepterer entreprenøriell adferd (Spigel, 2017). Kulturell kapital knyttet til et spesifikt sted eller en region er like viktig som mange andre faktorer som påvirker og stimulerer til entreprenøriell aktivitet (Miles & Morrison, 2018). Den stedsspesifikke kulturen tillater og aksepterer slik adferd, det er akseptert at det er lov å starte opp med noe når det ikke finnes noe annet alternativ enn å f.eks skape sin egen arbeidsplass. De som har klart å skape noe kan bli sett på som rollemodeller for andre, og stimulerer og inspirerer andre til å gjøre det samme.

2.2.3.2 *Sosiale faktorer*

Sosiale faktorer som påvirker aktiviteten er en beskrivelse av den sosiale aktiviteten som foregår i en bestemt region/et sted. Her beskrives menneskene, arbeidstalentene, entreprenøren. Videre kan vi også finne beskrivelser av de sosiale nettverkene; familie og venner, mentorer og rollemodeller (Stam & Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems*, 2016). Sosiale interaksjoner bygger tillit mellom mennesker og lager normer for transaksjoner/byttekultur som kan redusere transaksjonskostnader (Miles & Morrison, 2018). En skal også være klar over at ikke all sosial kapital i et område eller region understøtter entreprenørskap og dermed kan blokkere for en økonomisk utvikling.

2.2.3.3 *Strukturelle faktorer*

De strukturelle faktorene som spiller en rolle i et entreprenørielt økosystem kan defineres som rammebetingelser som påvirker aktiviteten i et system. Dette kan f.eks være vedtatt nasjonal/regional/lokal politikk, offentlige institusjoner som universiteter og høyskoler og et «hjelpekorps» i form av institusjoner som driver bistand/rådgivning (Clausen, Alsos, & Breivik-Meyer, 2019). Og kanskje noe av det viktigste; tilgang til et marked. Det lokale markedet spiller en viktig rolle i en tidlig fase, både for at en produsent får tilgang til et marked for uttesting av produkter men også for at et salg faktisk kommer i gang. Det lokale markedet kan i svært mange tilfeller være en katalysator for nye produkter, og tilbakemelding fra det lokale markedet gir også verdifull anerkjennelse i et lokalsamfunn (Spigel, 2017).

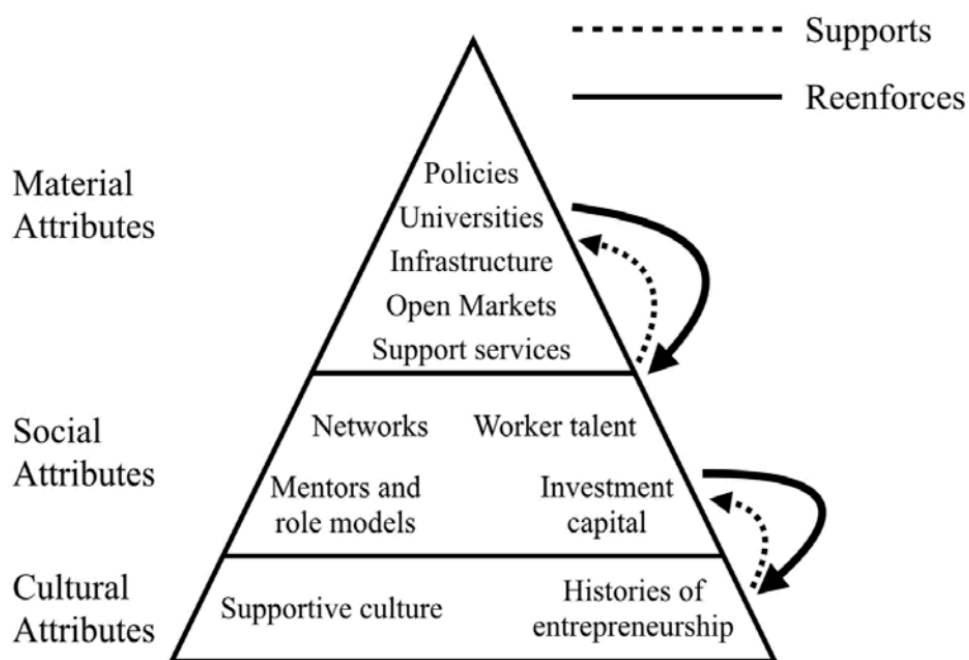


Figure 1. Relationships between attributes within entrepreneurial ecosystems (Spigel, 2015)

Figur 3 Relasjoner i entreprenørielle økosystemer

2.3 Samarbeidsformer

Alle foretak må på ett eller annet vis samhandle med andre organisasjoner og individer. Dette kan kalles inter-organisasjonelle relasjoner (Wit, 2017). Porter siteres i samme bok (Wit, 2017) og deler de relasjonelle aktørene inn i fire forskjellige kategorier: kunder, leverandører, konkurrenter (innenfor samme bransje), og komplettører (uavhengig av bransje). I tillegg kommer mer perifere forbindelser som kan påvirke nettverket; offentlige myndigheter, økonomiske aktører og sosio-kulturelle aktører. Styrkegraden i nettverket kan variere, ut fra hvor sterkt eller svakt samarbeidet eller relasjonene er mellom de forskjellige aktørene i nettverket.

Et bedriftsnettverk er en form for samarbeid. Kriteriene som Innovasjon Norge legger til grunn for å kunne søke støtte til å etablere et bedriftsnettverk er at mer enn tre bedrifter forplikter seg til å jobbe sammen om å øke sin konkurransekraft og verdiskaping (Innovasjon Norge, 2019). Det finansielle instrumentet som forvaltes av Innovasjon Norge har vært tilgjengelig i en god del år nå, og det har også vært evaluert i flere omganger. Ordningen er bransjeuavhengig, men det har vært rette spesiell oppmerksomhet rundt etableringen av bedriftsnettverk tilsluttet landbruks- og reiselivsbransjen.

Etableringen av bedriftsnettverk kan gjennomføres i flere steg, gjennom mulighetsstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Caset i denne oppgaven; «Best Lokalt» er et bedriftsnettverk med finansiell støtte fra innovasjon Norge gjennom dette programmet. Bedriftsnettverket har nå i 2019 fått godkjenning for sin søknad om et hovedprosjekt.

Table 3 Table of common frames of reference and how they exist in the different theoretical perspectives

Concept	Context	Content	Process	Place	Purpose	Dynamics
Business networks	Relationships	Multi-level	Relational interaction	Nebulous	Actor/firm interests and intentions	Emergent and changing relationships
Systems thinking	Relative	Collective	Dynamic	Integral/relative	Systemic	Evolutionary interactions
Entrepreneurial ecosystems	Communities	Multi-level	Serendipity, opportunity, and circumstance	Relative	Enterprise/place development	Organic evolution; policy interventions

Figur 4 Referanserammer på forskjellige typer samarbeid

Figuren overfor viser til hvordan de forskjellige typer nettverk opptrer i forhold til sine omgivelser. Entreprenørielle økosystem omfatter et helt samfunn, på flere nivåer og er relatert til et spesifikt sted. Stedsutvikling og entreprenørskap er formålet. Prosessene kan være tilfeldige, i denne tabellen kommer uttrykket «serendipity» igjen, som på norsk kan bety tilfeldigheter, eller noe som blir oppdaget helt uventet. Klynger innebærer kollektive dynamiske prosesser der formålet er systematisk utvikling. Bedriftsnettverk settes i en relasjonell kontekst, er stedsuavhengig og aktiviteten er avhengig av aktørenes interesser. Relasjonene kan variere over tid. Hver for seg har disse systemene egenskaper som alle legger til rette for innovasjonsevne og entreprenørskap, men på hvert sitt forskjellig vis. Spørsmålet er bare hva grunnlaget er, hva slags utgangspunkt en har når prosessen starter.

Et bedriftsnettverk må ha klare avtaler og kriterier, og gjerne en beskrivelse av slags «forretningsmodell» som er gjeldende for nettverket. Forventningen til hverandre må være avklart. Hva skal nettverket gjøre, for hvem og hvordan skal arbeidet gjøres (Innovasjon Norge, 2019). Hva er det da som skjer inne i dette samarbeidet? Hvordan skjer samarbeidet og hvilke dynamikker og mekanismer er det som foregår «der inne»? I denne delen av kapitlet vil jeg presentere teori som knytter seg til co-opetition, eller konkurransesamarbeid som jeg har valgt å kalle dette fenomenet på norsk. Teoridelen avsluttes med en oppsummering om grunnlaget om ressurser, strategivalg, samarbeid og entreprenørskap.

2.4 Co-opetition som metode for samarbeid

Co-opetition er et forholdsvis nytt uttrykk som er en blanding av cooperation, altså samarbeid og competition – konkurranse. En slags blanding og en erkjennelse av at

konkurrentene kan en også samarbeide med. (Nalebuff, Brandenburger, & Maulana, 1996). Et godt og konkret eksempel er når forskjellige aktører i en spesifikk industribransje klarer å bli enige om en felle standard for ett spesifikt produkt, der produsentene i utgangspunktet er konkurrenter på det samme markedet. (Chin, Chan, & Lam, 2008) Konkurrenter klarer å samkjøre seg og bli enige om en felles utfordring som de sammen løser. Ved å fjerne felles hindre og utfordringer samtidig som trusler nøytraliseres klarer de å finne løsninger sammen og slik øke hverandres konkurransefortrinn, uten å slå seg sammen, fusjonere eller bli kjøpt opp av hverandre. En studie gjennomført av (Chin, Chan, & Lam, 2008) resulterte i en modell som viser at det finnes fire forskjellige typer i et konkurrentsamarbeid. Figuren er gjengitt her som skjermdump:

Competition	High	Contender (High competition, Low cooperation)	Type 2	Adapter (High competition, High cooperation)	Type 4
	Low	Monoplayer (Low competition Low cooperation)	Type 1	Partner (Low competition, High cooperation)	Type 3
		Low	Cooperation		High

Figur 5 Coopetiton model

Figuren beskriver fire forskjellige typer bedrifter ut fra i hvor stor grad de vurderes til å være hhv konkurrenter og samarbeidspartnere.

En survey utarbeidet i tilknytning til denne modellen viser at 1) ledelse med eierskap til prosessen, 2) utvikling av tillit og 3) langsiktige forpliktelser er vurdert til å være de tre viktigste kritiske suksessfaktorene for å lykkes. (Chin, Chan, & Lam, 2008). Denne formen for samarbeid virker for å være mer dynamisk og mer fleksibel enn et formalisert klyngesamarbeid. Hver aktør har sin rolle ut fra hvilken situasjon en befinner seg i til enhver tid. Sentralt i denne formen for samarbeid må det også ligge spenninger relatert til konkurranseperspektivet. I denne formen for samarbeid er relasjoner og tillit viktige faktorer i tillegg til kommunikasjon og åpenhet.

(Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) beskriver i sin artikkel hvordan konkurrentsamarbeidet kan brukes som en entreprenøriell prosess. Prosessen beskriver hvordan et samarbeid kan håndtere usikkerhet og risiko, videre hvordan samarbeidet kan oppdage og utnytte muligheter, og til slutt utvikle nye løsninger på prosesser og produkter.

(Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) beskriver sju forskjellige egenskaper med fenomenet konkurrenssamarbeid som til sammen utgjør en helhetlig beskrivelse av prosessen. I artikkelen brukes også begrepene effectuation og causation (middel og mål) som jeg har nevnt tidligere i dette kapitlet. Argumentasjonen er at flere av de forskjellige egenskapene som er beskrevet med prosessen er effektuelle, de kan oppstå spontant og utilsiktet og ta arbeidet i en litt annen retning. Samtidig er det også kausale interaksjoner i et konkurrenssamarbeid, ofte synliggjort gjennom rammeverk, omforente mål og handlingsplaner. Det argumenteres også videre med at de effektuelle og kausale egenskapene er i balanse med hverandre, så også med konkurranse- og samarbeidsaspektet.

Table 1
Complementarity between coopetition and effectuation.

	Coopetition	Effectuation
Emergent strategy	While being intentional and deliberate, coopetition can be also "spontaneous", unintended and emergent	Effectuation and its four principles are the tools to explore the unintended non-goal-oriented strategies
Opportunities and innovations	Through knowledge sharing and learning from partners, coopetition triggers innovative behavior and is a pool of opportunities	Effectuation is a means-driven entrepreneur-centric process of opportunity discovery and creation that results in new products, new ventures, or/and new markets
De-risking	Cooperation with competitors is a risk-reduction and risk-sharing strategy	Effectual principles of affordable loss and cooperating with all interested stakeholders (also competitors) allows for de-risking competition
Uncertainty	Coopetition is favorable under conditions of high uncertainty because it serves as a mechanism to decrease it	Effectuation logic is applied under conditions of high uncertainty, goal ambiguity and information isotropy
Networks	Network relations (both inter-personal and inter-organizational) are a fundamental assumption for cooperative relations	Network relations are essential part of the 'Who I know' part of effectuators' means; they are the basis for the principle of reliance on partnership instead of conducting market research
Dynamic process	Dynamics of change depend on the dominance of either cooperation or competition, or their balance, in interactions	Effectuation is based on a process model; causal and effectual logics are intertwined in decision-making
Orthogonality	Competition and cooperation can co-exist and shape each other over time	Causal and effectual logics can co-exist and be synergistically intertwined

Figur 6 Sammenheng med begrepet konkurrenssamarbeid og effektivering (middelstyrt) prosess

Figuren over lister opp de sju forskjellige egenskapene som nevnes som sentrale for et konkurrenssamarbeid der middelstyrte prosesser er logikken og metoden for hva som skjer i interaksjonen. Hovedessensen i denne teorien kan sammenfattes til at et konkurrenssamarbeid er et dynamisk system med mange muligheter og rom for innovasjon og utvikling i tillegg til at systemet bidrar til å redusere risiko og usikkerhet for deltakerne. Et konkurrenssamarbeid bidrar også til å skape og forsterke nettverk og nettverksrelasjoner, både mellom enkeltpersoner/individer og organisasjoner. Dynamikken endres ut fra hvilke «krefter» som dominerer, om det er konkurranseaspektet eller samarbeidsaspektet som er det dominerende. Konkurranse og samarbeid kan oppstå samtidig og skifte form over tid. Den effektuelle logikken legger til rette for entreprenørielle prosesser mens kausal logikk bidrar til å skape rammer (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017).

2.5 Oppsummering teori

Hva, hvorfor og hvordan er spørreord man bruker ofte når man skal finne svar. I dette kapitlet har jeg startet med å beskrive klassisk ressursbasert teori som et utgangspunkt og et grunnlag for å finne ut hva det her er snakk om. Videre har jeg sett på teori knyttet

til utvikling og vekst. Jeg har lagt hovedvekten på teorier knyttet til entreprenørielle økosystemer, hva som kjennetegner og beskriver slike systemer og hvilke egenskaper slike systemer har. Denne delen vil hjelpe til med å kunne svare på hvorfor samarbeid oppstår. Med dette som utgangspunkt har jeg gått videre med å beskrive hvordan samarbeid kan utøves, jeg har sett på teori knyttet til metoder for samarbeid. Her har jeg lagt vekt på co-opetition eller konkurrentsamarbeid som metode for interaksjonen mellom deltakere i et system. Begrepene effectuation og causation er brukt for å se på og forklare hvordan partnere i et samarbeid kan jobbe sammen for å utvikle både seg selv og nettverket videre.

Et samarbeid kan oppstå på forskjellig vis og opptre i mange forskjellige former. Det mest interessante fra denne delen i oppgaven er etter mitt syn beskrivelsene og teoriene om entreprenørielle økosystemer i rurale strøk. En må samtidig huske på at dette et teorie utviklet i områder der definisjonen rurale strøk nok har en litt annen definisjon enn det vi legger til grunn for dette begrepet. Samtidig synes det som om teorien her kan være beskrivende og dekkende å bruke som rammeverk for min analyse av caset i oppgaven. Videre ser jeg at teorien om konkurrentsamarbeid eller co-opetition kan være til stor nytte for å forstå hvordan interaksjoner mellom de forskjellige aktørene oppstår og fungerer. Det samme gjelder begrepene effectuation og causation.

Rammeverket for analysen og tolkningen av mitt case blir derfor et entreprenørielt økosystem i rurale strøk, der et konkurrentsamarbeid foregår ved hjelp av effektuelle og kausale prosesser inne i økosystemet. Valget av dette rammeverket begrunner jeg med at jeg er interessert i å bruke denne teorien til å finne ut og forstå hva som skjer inne i et slikt økosystem som et bedriftsnettverk er, hvilke faktorer som er drivere og/eller hemmere i et samarbeid, og på hvilken måte samarbeidet foregår og hva som skapes i samarbeidet.

3 Metode

Bakgrunnen for at jeg valgte å skrive om dette temaet er at jeg har jobbet i matbransjen i hele mitt yrkesaktive liv. Jeg har vært med på oppbyggingen av Rørosmat siden starten, og jeg har vært så heldig at jeg har fått lov til å følge denne bedriften og eierne i mange år. Jeg har også fått lov til å følge etableringen av bedriftsnettverket «Best Lokalt» og utviklingen av dette tett. Jeg har hatt styreverv i andre bedrifter over en lengre periode tilknyttet denne bransjen i tillegg til at jeg har arbeidserfaring fra offentlig sektor tilknyttet verdikjeden for mat, landbruk og bygdeutvikling. Jeg mener derfor at jeg selv

kjenner denne bransjen godt. Lokalmatbransjen er som jeg skriver ung men etter min mening livskraftig og viktig, spesielt knyttet til verdiskaping i rurale strøk.

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har jobbet med innsamlingen av data og analysen av disse. Jeg vil forklare hvilket forskningsdesign som ligger til grunn for oppgaven, og deretter beskrive hvordan jeg har samlet inn opplysninger. Denne delen av kapitlet beskriver også mer detaljert om intervjuform, utvalget av intervjuobjekter og gjennomføringen av intervjuene. I den siste delen av kapitlet reflekterer jeg over prosessen i sin helhet, studiens pålitelighet og troverdighet samt etikk knyttet til innsamlingen.

3.1 Forskningsmetode

Det finnes i hovedsak to ulike tilnæringsmetoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ forskning brukes ofte når noe nytt dukker opp eller når det skal utvikles nye teorier og begreper. Intervjuer brukes ofte som en grunnleggende tilnæringsmetode og kan brukes både i kvalitativ og kvantitativ forskning (Drageseth & Ellingsen, 2010). I kvalitativ forskning brukes det ofte åpne spørsmål i tilnærmingen, hensikten er å avdekke mest mulig og gå i dybden på fenomenet som undersøkes. En kvalitativ metode involverer dermed informantene mer i intervjuet slik at de i større grad er med og peker ut retningen på intervjuet, de bestemmer i større grad hvilke spørsmål som stilles underveis. I kvantitativ forskning er det ofte tall og sammenhengen mellom disse som er gjenstand for undersøkelsene. Innhenting av statistikk og bruk av surveys, der respondene kan bruke tall og skalaer for å gi uttrykk for sine meninger er svært vanlig (Drageseth & Ellingsen, 2010).

De som er intervjuet er alle deltakere i bedriftsnettverket «Best Lokalt». Dette nettverket består av 12 aktører som er beskrevet tidligere i kapittel 1.4 i starten av oppgaven. Jeg har valgt å intervju 6 representanter, og dette utvalget er etter mitt syn dekkende ut fra hvilke aktører som er med i nettverket. De 6 som er intervjuet har alle forskjellige roller i sine respektive bedrifter, begge kjønn er representert og alderen på objektene er fra 35-65 år. Nettverket er nylig etablert og selv om stiftelsesdokumenter og avtaler er underskrevet er nettverket fortsatt i en innledende fase der flere ting kanskje kan framstå som uklare, også for de som er intervjuet. Svarene bærer naturlig nok noe preg av dette. Intervjuobjektene er anonymisert, og det samme gjelder bedriftene de er tilknyttet, enten i form av å være eier, styreleder/medlem eller ansatt. Matmiljøet i Norge er likevel lite, og dersom man er godt kjent i dette miljøet kan kanskje enkeltutsagn og sitater knyttes til personer.

3.2 Forskningsdesign

Å velge seg ut en forskningsstrategi vil si å bestemme seg for hvilke verktøy en skal bruke for å finne svarene på problemstillingene beskrevet i forskningsspørsmålene. Når en har valgt strategi må en lage et design som gjør at en klarer å svare på spørsmålene.

Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke en kvalitativ metode med utstrakt bruk av åpne spørsmål i dybdeintervju. Dette begrunner jeg med at problemstillingen og forskningsspørsmålene best kan besvares med den kvalitative metoden. Videre vil jeg bruke fenomenologi med hermeneutisk tilnærming. Dette vitenskapssynet er noe jeg knytter meg til, og jeg begrunner det med at jeg har opparbeidet meg kunnskap og erfaring om fenomenet jeg har valgt å forske på som gjør at jeg kan tolke det samtidig som at metoden åpner for flere ulike framtidige beskrivelser. Jeg velger også å bruke et eksplorerende design fordi fenomenet som jeg skal undersøke er «åpent» og uklar. Til slutt; den abduktive tilnærmingen der det skiftes mellom teori og empiri har vært viktig fordi at jeg i løpet av denne prosessen har pendlet fram og tilbake på grunn av at det ikke har vært åpenbart i starten hvilken teori som har vært riktig å velge for å finne svar på forskningsspørsmålene.

Forskningsdesignet og valg av design er her oppsummert og begrunnet i en tabell:

Design	Begrunnelse
Kvalitativ forskning	Fordi det er ønskelig å finne ut så mye som mulig om fenomenet
Hermeneutisk strategi	Fordi jeg ønsker å bruke erfaringsbasert og opplevd kunnskap fra intervjuobjektene som grunnlag
Abduktiv tilnærming	Fordi det ikke har vært åpenbart fra starten hvilket teoretisk grunnlag som har vært riktig valg
Eksplorativt	Fordi fenomenet som skal undersøkes er «åpent og uklart».
Case-studie med 5-7 dybdeintervjuer	Fordi dybdeintervjuer som teknikk vil trolig avdekke mer erfaringsbasert kunnskap som er viktig for forståelsen og løsning av problemstillingen.

Tabell 3 Forskningsdesign

3.3 Datainnsamling

Bedriftsnettverket Best Lokalt består som nevnt av 12 aktører, jeg har valgt å snakke med representanter fra 6 av disse aktørene. Jeg valgte å legge en strategisk utvelgelse til grunn ved å velge ut de som etter mitt syn er mest relevante (Forelesning Organisasjon og Ledelse Masteroppgave IØ6901, 2019). Med dette utvalget mener jeg at jeg både har valgt ut noen av de som har vært mest ivrige pådriverne for å etablere

nettverket i tillegg til at utvalget også representerer flere av aktørene som har vært tilbakeholdne og reserverte i sitt syn på etableringen av bedriftsnettverket. I tillegg har jeg vektlagt at jeg vil ha variasjon i kjønn, alder og lengde på arbeidserfaring. Videre har informantenes rolle i bedriften og hvilken type bedrift objektet representerer vært viktige utvelgelseskriterier. Intervjuene av objektene er gjennomført på «nøytral grunn» dvs på arenaer som legger til rette for åpne og gode samtaler og refleksjoner (Drageseth & Ellingsen, 2010). Informantene som er valgt ut har alle blitt forespurt om å delta, alle svarte ja til å delta og alle har stilt opp frivillig uten å bli purret og fulgt opp ytterligere. Dette i seg selv har vært viktig for meg. Hvert intervju har hatt en varighet på ca 1 – 1,5 timer. Alle intervjuer har blitt tatt opp med smarttelefon, der lydopptakene har blitt slettet etter transkribering. Det har vært viktig å gjennomføre transkriberingen så kort tid som mulig etter gjennomføring for å ha det «ferskt i minne» (Jacobsen, 2005). Egne notater underveis har blitt gjort, men jeg har vært opptatt av å notere minst mulig underveis for å prøve å få til en så åpen og naturlig dialog som mulig uten at det skulle ha hatt preg av «avhør» og intervjusituasjon. Tabellen under viser en oversikt over informantene og hvilken funksjon de har i sin bedrift:

Bedrift	Funksjon
Produsentsammenslutning	Daglig leder, initiativtaker til etablering av «Best Lokalt», har styreverv i nettverket.
Produsentsammenslutning	Styreleder, etablerer av eget foretak, har styreverv i nettverket.
Hotell/restaurant	Daglig leder, har styreverv i nettverket.
Matprodusent	Daglig leder, har styreverv i nettverket.
Reiselivsbedrift	Daglig leder
Matprodusent	Daglig leder, har styreverv i nettverket

Tabell 4 Oversikt over informanter og tilknytning

3.4 Validitet, reliabilitet og etikk

Validitet, reliabilitet og etikk er viktige faktorer som stiller spørsmål og setter krav til datainnsamling og hvordan disse resultatene blir brukt. Validitet kan også deles i to; intern og ekstern validitet. Intern validitet skal si noe om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt, og ekstern validitet skal si noe om i hvor stor grad resultatene kan overføres til andre (Sander, Estudie, 2018) (Drageseth & Ellingsen, 2010). Etter mitt syn sikrer utvalget av informanter i undersøkelsen høy grad av intern validitet. Den eksplorative designet på oppgaven kan gjøre at graden av ekstern validitet kan være noe usikker men samtidig åpner designet opp for at tilpasninger

kan gjøres i et senere tidsperspektiv. Validitet handler også om at man stiller de riktige spørsmålene og hvordan man tolker svarene (Jacobsen, 2005) (Dahlen, 2019).

Reliabilitet skal si noe om undersøkelsen virkelig beskriver situasjonen slik den er og i hvor stor grad resultatene kan etterprøves (Sander, Estudie, 2018). Slik jeg ser det er det i et case-studie av denne karakter vanskelig å etterprøve påstander og utsagn tatt ut av en kontekst (Drageseth & Ellingsen, 2010). Overførbarhet i denne sammenhengen må også sees på etter mitt syn på som om utsagn eller svar på spørsmål kan gi mening og om meningen gir økt innsikt.

Stoff i teorikapitlet i oppgaven er hentet fra tidsskrifter og bøker funnet gjennom studie-stedets bibliotekstjenester. Jeg mener selv at jeg har utelukkende brukt artikler og stoff fra anerkjente publikasjoner og pålitelige kilder. Når det gjelder intervjuene har disse som nevnt blitt gjennomført både ved hjelp av opptak og transkribering.

Så er det også viktig at leseren tolker det teoretiske stoffet slik at det gir mening i den rette konteksten. Ved åpne intervjuer som skal tolkes i etterkant at intervjuet er gjennomført blir det desto viktigere at objektet blir tolket riktig for at validiteten skal være høy. Reliabilitet forteller som sagt noe om i hvor stor grad studiet kan etterprøves. (Drageseth & Ellingsen, 2010). Ved bruk av kvalitative metoder og åpne intervjuer som metode vil det være tilnærmet umulig å få samme resultat ved å spørre de samme personene om de samme spørsmålene når spørsmålsstillingen er veldig åpen. Men resultatet av spørsmålene, altså svarene, kan danne grunnlag for påstander som i etterkant kan prøves ut på andre (Dahlen, 2019). Jeg mener selv at gjennom å utarbeide og bruke en intervjuguide kombinert med det å ha vært tydelig på å la informantene snakke fritt i samtalene har jeg sikret at jeg ikke har latt min erfaring og bakenforliggende kjennskap til miljøet styre intervjuobjektene svar.

3.5 Spørsmålssett

Jeg har i arbeidet med spørsmålene valgt å lage en intervjuguide. Denne guiden ligger vedlagt oppgaven. I guiden blir bakgrunn og formål med intervjuet beskrevet, hva deltakelsen innebærer og hva som vil skje med informasjonen som blir gitt. Intervjuobjektet blir i guiden gjort klar over at intervjuene blir tatt opp og transkribert, og at intervjuene blir slettet etter transkribering. Intervjuene ble gjennomført individuelt og som et formelt intervju med spørsmål strukturert etter hovedtema. (Jacobsen, 2005). Spørsmålene som har blitt stilt til intervjuobjektene er svært åpne. Det er svært få kvantifiserbare opplysninger i svarene, og det har heller ikke vært meningen. Jeg har vært opptatt av å få

mest mulig kunnskap om intervjuobjektene rolle og hvordan de ser på seg selv i et samarbeid. Spørsmålene har i stor grad dreid seg rundt disse temaene:

- Motivasjon for å delta i et nettverk
- Samarbeid; begrepsforståelse, definisjon og innhold
- Ressurser som kreves i et samarbeid
- Innovasjon; begrepsforståelse, definisjon og innhold
- Vekst og utvikling

3.6 Dataanalyse

Innsamling av data har som nevnt blitt gjennomført ved dybdeintervju med stor grad av åpne spørsmål. Alle intervjuer ble tatt opp ved hjelp av mobiltelefon, og at intervjuene har blitt gjennomført har de blitt transkribert. Dette har vært en mye mer tidkrevende prosess enn jeg forutså samtidig som jeg tidlig så at det var svært viktig å få skrevet ned ordrett det som ble sagt av intervjuobjektene. Når jeg beskriver transkriberingen som en tidkrevende prosess har det i minst like stor grad vært tidkrevende å analysere intervjuene etter at de har blitt transkribert. Teori om validitet og etikk har vært til stor hjelp underveis i analysearbeidet, da jeg mener selv at jeg har vært veldig oppmerksom på å ikke tillegge intervjuobjektene meninger eller oppfatninger som de selv ikke har gitt uttrykk for.

Å analysere data som består av tekst er komplisert og i særlig grad gjelder dette når teksten er et resultat av svar på åpne spørsmål. Jeg har derfor brukt en del tid på å finne ut av hvordan jeg skulle sammenstille og systematisere datagrunnlaget slik at det ble lagt godt til rette for analyse og tolkning. Jeg startet med å sette inn alle spørsmålene fra intervjuguiden inn i et regneark slik at spørsmålene dannet hver sin overskrift i en egen kolonne. Begrunnelsen for dette valget er at ved å bruke regneark ville jeg få en bedre visuell oversikt enn hvis jeg skulle brukt et tekstbehandlingsprogram. Videre ble alle svarene fra de transkriberte intervjuene kopiert og limt inn i regnearket fortløpende ut fra intervjuguidens spørsmål nedover i rader. På forhånd var spørsmålene gruppert i avsnitt med en felles overskrift, og svarene ble derfor også gruppert etter samme inndeling med en egen rad for hver gruppeinndeling rundt tema. Denne systematiske inndelingen gjorde analysearbeidet noe enklere og det ble også enklere å se hvilke svar som eventuelt skilte seg ut fra de andre ved å lese de i en slik sammenstilt form. Jeg valgte å bruke forskjellige farger på enkeltord som går igjen i svarene for å forsøke å få dratt ut «headlights» og sitater. En systematisk tilnærming beskrevet som ovenfor gjorde det også enklere å trekke ut konklusjoner ved at svarene stod ved siden av hverandre, i motsatt

fall hvis jeg hadde skulle lest svarene fortløpende kunne det blitt vanskelig å trekke konklusjoner ut fra dette.

3.7 Oppsummering metode

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvilken metode og hvilket design jeg har valgt for å finne, samle og analysere data som kan gi meg svar på forskningsspørsmålene mine. Å designe en prosess, gjennomføre den og se i etterkant at det en har tenkt og planlagt i starten av en prosess kanskje må endres underveis har vært lærerikt men også mer omfattende enn det jeg trodde på forhånd. Jeg har lært mye om hvor viktig det er å ha et bevisst forhold til valg av metode og hvordan en kan jobbe systematisk for å hente ut nye opplysninger og funn. Jeg har på bakgrunn av utvelgelse av intervjuobjekter utarbeidet spørsmålene. En intervjuguide med utstrakt brukt av åpne spørsmål gir godt rom for å få tilstrekkelige opplysninger om det temaet jeg ønsket å få vite mer om, samtidig gir også åpne spørsmål informantene til å uttale seg bredt og generelt. Analysen av dataene er beskrevet i den siste delen, og utarbeidelse av denne systematikken har vært den mest krevende delen av dette arbeidet. Med denne oppsummeringen av metoden skal det nå være klart for neste del av oppgaven; å få en oversikt over resultatene ut fra datainnsamlingen slik at jeg kan dra ut konklusjoner og se om jeg finner svar på mine forskningsspørsmål.

4 Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra undersøkelsene jeg har gjort. Resultatene presenteres slik de er skrevet ned etter at de er transkribert, men strukturert rundt temaene som er inndelingen i intervjuguiden.

4.1 Motivasjon for deltakelse

«skal vi være best i landet må vi også være Best Lokalt».

På det første spørsmålet ble informantene spurt om motivasjonen for å delta i nettverket «Best Lokalt», hvordan avgjørelsen ble tatt og om det var enighet i selskapet om deltakelsen i nettverket.

Spørsmål	A	B	C	D	E	F
Hva var motivasjonen for å delta?	Vi fremstår som dyktig utad men vi viser det ikke på Røros	Samarbeid mellom lokalmat og reiseliv er vesentlig for å dyrke merkevaren Røros	Vi vil det samme alle, vi vil det beste for Røros	Det er ingen annen måte å bli god på enn å samarbeide om det	For å utvikle merkevaren Røros videre må vi tenke annerledes; sammen og bredere	Vi vil utvikle det gode samarbeidet som finnes og befeste det enda mer
Hvem tok avgjørelsen?	DL men med bred forankring i styret og hos ansatte	DL (og styret)	DL, Ledergruppa og styret	DL og styret	DL og styret	DL og styret
Var alle enige?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 5 Motivasjon for deltakelse

Flere sier at bakgrunnen for å danne nettverket handler om et ønske å om styrke og forbedre kundeopplevelsen, ikke bare til de som kjøper matprodukter utenfor Røros og tilreisende til Røros, men også til alle innbyggerne i hele Røros-regionen. Matprodusentene har i mange år vært flinke til å markedsføre seg utenfor regionen og slik bygd opp en nasjonal merkevare over mange år. Dette skaper forventninger over alt. Når besøkende kommer til Røros er forventningen høye, og når disse ikke innfris slår dette negativt ut på hele lokalsamfunnet. Flere bruker ordet «skjebnefellesskap», ved å si at reiseliv, handel/service og matproduksjon skaper forventningene sammen og da må det også leveres sammen slik at forventningene innfris. Det er en tydelig oppfatning blant informantene om at de er en del en del av en lang og felles verdikjede. Ved etableringen av nettverket var det også viktig å få med de som er mest ivrige, de som har sagt fra om at ting ikke alltid virker så bra. Ikke alle har blitt invitert inn nå ved etableringen men det vil trolig skje på sikt. Dette grunnlegges med at det er viktig å få et godt engasjement og en god forankring ved etableringen. Et argument som flere bruker på spørsmål om hvorfor ikke «alle» blir invitert inn med en gang er at de kommer etter når de ser hvor bra det blir. Det er tydelig fra flere at begrepet rollemodell er noe som alle forstår. Flere av representantene sier også at det å bli enige om at det må jobbes med felles forbedring er et etterlengtet grep og at det derfor er lett å bli med. En ansatt i en av bedriftene i nettverket har uttalt at h*n var lei av å få høre igjen kritikk og mangler på produktene han selv var med på å produsere når h*n var ute blant folk, kvaliteten var for variabel. Nå var h*n veldig klar for å gjøre noe med det men h*n ville ha med seg alle. Det er en klar og tydelig forankring av nettverksetableringen og -deltakelsen, noen eiere kan kanskje være litt mer tilbakeholdne enn andre og uttrykke en viss skepsis, men det er samtidig pekt på at det brukes mye tid og ressurser på forankring og tydeliggjøring av ansvar.

Funn:

- Klar forankring hos alle styrer om deltakelse i nettverket

- Det er en bred men ikke helt total felles forståelse av hva som er nettverkets «misjon og visjon».
- Det synes å være felles forventninger til hva slags aktiviteter som skal gjøres i nettverket.

4.2 Samarbeid

«vi klarer oss ikke uten»

Den andre delen av intervjuet handlet om samarbeid. Det er stilt spørsmål om hva respondentene legger i selve begrepet. De er også bedt om å fortelle om erfaringer de har gjort seg med samarbeid, både hva som er bra og hva som har vært mindre bra med samarbeid.

Spørsmål	A	B	C	D	E	F
Hva betyr ordet samarbeid for deg?	Fellesskap. Uten samarbeid har vi ikke sjanse til å lykkes	Raushet. Et middel for å bli bedre både du selv og selskapet du leder og eier.	Tillit. Det å jobbe framover og hjelpe hverandre	Uvurderlig. En nødvendighet. Vi klarer oss ikke uten.	Interaksjon. Et verktøy for å lykkes.	Samspill. Flere som jobber sammen for å nå et felles mål
Hvilke erfaringer har du med samarbeid?	Todelte erfaringer. Noen veldig bra, andre veldig dårlige erfaringer.	Her er det så marginale forhold at folk har vært nødt til å samarbeide for å overleve. Vi har en kultur for å samarbeide.	Røros har historisk hatt mye samarbeid, det å hjelpe hverandre.	Har samarbeidet hele livet, det har jeg lært av mine foreldre og det lærer jeg bort til mine barn.	Har mange gode erfaringer, og noen mindre gode.	Todelte erfaringer, men mest positive
Hva er det som gjør at du motiveres til å bli en del av et nettverk?	Det må være en økonomisk gevinst der framme, og det må være motiverende å delta.	Det å være med og bidra til å styrke hele regionen, lokalsamfunnet og egen bedrift er motiverende.	Må føle tillit, engasjement og motivasjon	Du må føle at du både gir noe og får noe.	Det må være en motivasjon tilstede, en belønning, gjerne økonomisk	Følelser av dugnadsånd. Alle bidrar.
Hva er enklest og vanskeligst å dele?	Å dele nederlag og tap er vanskelig men nødvendig, da lærer man mye.	Enklere å dele når samarbeidet er mer forpliktende mht ressurser.	Enklere å dele det som er negativt enn å skryte av hverandre.	Enklest å dele det positive og vanskeligst å korrigere hverandre for å skape forbedring.	Det vanskeligste er å få framfordelen med langiktig strategisk samarbeid.	Å dele felles motivasjon, det at alle er like motiverte hele tiden.

Tabell 6 Samarbeid

Mange av informantene her har mange års erfaring fra flere forskjellige samarbeidsprosjekter, med både gode og mindre gode erfaringer. Mat- og reiselivsmiljøet i regionen har jobbet mye med utvikling de siste årene og ikke alle prosjekter har vært like vellykket. Dette påpekes og kommenteres av flere av objektene og de viser til flere konkrete eksempler på samarbeidskonstellasjoner som ikke har fungert. Samtidig sier de også at disse eksemplene som de har nevnt må brukes til læring og forbedring, bl.a. peker flere på at forankring og grad av skapt tillit mellom de som skal samarbeide vurderes å være en viktig forutsetning. I de dårlige erfaringene som deles forklares dette med manglende forankring og involvering, og «sololøp» av enkeltpersoner som forklaring på at prosjektet ikke gikk så bra. Flere nevner også tillit som en viktig forutsetning for å bli inkludert, dersom man går inn i et samarbeid må man kunne stole på hverandre, og et forsøk på «å mele sin egen kake» blir ikke godtatt. En informant opplevde et forsøk på å inkludere en mulig samarbeidspartner inn i et fellesskap som et stort tillitsbrudd og beskriver det som å bli dolket i ryggen. Flere av representantene framhever en særegen og svært godt utviklet kultur for dugnad og samarbeid i forbindelse med store arrangementer på Røros som en viktig faktor for å skape et godt samarbeid.

Et svært interessant funn etter min mening er at informantene er delt i oppfatningen om hva som er enkelt og vanskelig å dele med hverandre. Noen mener at det er vanskelig å dele nederlag og dårlige opplevelser fordi at dette kan kjennes ut som å «tape ansikt» og kan gå på æren løs. Flere av informantene har mange års erfaring med forretningsdrift, der resultatene har vært både svært gode og svært dårlige. En sier at det å ha vært med på styrt avvikling og det å slå et selskap konkurs har vært veldig lærerikt men det er ikke alltid like lett å dele dette med andre uten å kjenne på skam og skyld og ta det som selvkritikk for dårlig lederskap. Andre informanter mener det av og til er vanskelig å dele positive opplevelser og lettere å finne mangler og feil ved andre. Det å skryte av hverandre og dele suksess kan for noen oppleves som vanskelig og kan for utenforstående oppfattes som tomt skryt. Da blir det enklere å kritisere og peke på negative ting hos andre.

Funn:

- Ordet samarbeid tolkes forskjellig, men med samsvarende og positivt ladede ord.
- Å være en del av et nettverk kan gi en gevinst for alle men krever også en innsats fra alle. Flere har erfaringer med samarbeid som ikke har fungert godt.
- Å dele gode og dårlige erfaringer oppleves forskjellig, det beskrives som vanskelig for noen og enklere for andre begge veier.

4.3 Ressurser

«det er ingenting som forrefter seg med en gang»

Den tredje delen av intervjuet handlet om ressurser. Det er ikke brukt en mere finmasket underdeling eller kategorisering av begrepet ressurser, dette er bevisst fra intervjuerens side da det var ønskelig å prøve å finne ut hva objektene selv legger i begrepet. Hvilke ressurser er det behov for i et samarbeid, hva kreves i et samarbeid, hva slags type ressurser kan det bidras med og hva ønsker objektene å tilføre og ta med seg ut av fellesskapet var noe av det respondentene fortalte om i denne delen.

Spørsmål	A	B	C	D	E	F
Hva kan du tilføre nettverket?	Entusiasme, erfaring i både opp- og nedturer, stort nettverk.	Erfaring med samarbeid og at det lønner seg.	Vi kan dele med det vi har erfart gjennom flere generasjoner.	Vertskap, og hvor viktig det er å skape det lille ekstra.	Kompetanse, erfaring og drivkraft.	Kompetanse fra vår bransje, fortelle hva kundene vil ha.
Hva er du god på, som de andre trenger?	Vår markedsmessige erfaring gjennom snuoperasjonen som vi har gjort	Du må først bidra med noe før du får noe tilbake. Det er ingenting som forrefter seg med en gang. Langsiktig strategisk arbeid lønner seg	Motivasjon og forståelse for at vi må hjelpe hverandre til å ikke bare bli best i Norge men best også hjemme	Vi er alle vertskap i en eller annen slags sammenheng her vi bor. Det må gjennomsyre alt vi gjør.	Vi har en sterk merkevare men økt lokal stolthet og identitet er like viktig.	Kobling til andre nettverk og bransjer.
Hvordan skal du tilføre nettverket dine ressurser?	Bruke min erfaring og fortelle om hva jeg har opplevd og hva jeg mener er viktig.	Bidra med vår erfaring på hva vi har vært med på tidligere og hva vi har lært.	Vi har vært med i flere fellesskap i mange år, og har lært mye som vi kan bidra med.	Jeg kan bidra med min livserfaring, det å være åpen og invitere til tillit får du mye tilbake.	Bidra med å trekke samarbeidet framover. Viktig med likesiltte roller i nettverket selv om det er en sterkere eier.	Forsterke ved å tydeliggjøre forskjellige bransjer, bidra til økt forståelse.
Hvordan vil du ta med deg det du lærer tilbake til din bedrift?	Erfaring fra kunder og nettverket tilbake til ansatte og styret.	Gjennom tettere kontakt med butikker og serveringssteder vil jeg kunne bli en bedre leverandør.	Jeg kan snakke varmt om samarbeidet til mine kolleger, kanskje bli et forbilde i fht lokalt forbruk.	Jeg vil snakke om det jeg lærer. Håper de andre i nettverket vil bruke min bedrift mere.	Ansatte må også få ta del i nettverksarbeidet, men det må det jobbes mer med.	Viktig for meg (som ikke er herfra) å bli bedre kjent, gjør at jeg kan formidle bedre tilbake.

Tabell 7 Ressurser

Informantene tolker begrepet ressurser forskjellig men alle er innstilt på å bidra med det de har tilgjengelig av ressurser. Selv om begrepet oppfattes og tolkes forskjellig brukes begrepet for en stor grad utelukkende om menneskelige ressurser. Noen nevner penger eller økonomi som ressurs, men det er i all hovedsak ikke nevnt som en vesentlig del av ressursgrunnlaget. Som nevnt i innledningen er intervjuobjektene forskjellig i alder og dermed har de også forskjellige muligheter til å ha oppnådd yrkesmessig erfaring. De fleste mener at deres personlige egenskaper er det mest viktige som de kan tilføre i nettverket. Som eksempler på dette nevner flere begreper som entusiasme, engasjement, dugnadsånd og samarbeidsvilje, evnen til å tenke positivt, det å brenne for noe osv. Noen mener at deres faglige bakgrunn og profesjonelle nettverk er viktigst. Med dette mener de sine spesifikke erfaringer fra arbeidslivet og hva de har erfart gjennom det. Flere har som nevnt tidligere vært med på å etablere og legge ned flere bedrifter og dette har gitt mange erfaringer. Det alle er samstemte i og fremhever som viktig er at de kan og vil lære av hverandre og dele sine erfaringer med hverandre i nettverket. Alle sier at det er viktig å ta med seg erfaringer og læring fra nettverket og tilbake til sine respektive bedrifter men uten å være spesifikk på hvordan det skal gjøres nå. Samtidig er det flere som nevner forslag til tiltak og aktiviteter som kan gjøres i regi av bedriftsnettverket slik at erfaringen kan komme flere til gode.

Funn:

- informantene tolker ressurser utelukkende som menneskelige ressurser.
- Forskjellige personlige egenskaper og forskjellig erfaring gjør at spørsmål tolkes forskjellig og faktorene vektlegges forskjellig betydning.
- Erfaringsoverføring fra nettverket og tilbake til bedriftene i form av felles læring opptar objektene og mener dette er svært viktig.

4.4 Innovasjon

«vi må aldri hvile på våre laurbær»

I denne delen av intervjuet snakket vi om begrepet innovasjon og hva det betyr for informantene. Videre ble representantene spurt om å forklare hvordan et nettverk kan legge til rette for innovasjon blant deltakerne.

Spørsmål	A	B	C	D	E	F
Hva betyr ordet innovasjon for deg?	En kontinuerlig forbedringsprosess.	Utvikling i positiv retning	Det å ikke hvile	Framoverlent utvikling, eller nytenkning	Forbedring av noe eksisterende. Endring	Noe nytt, enten et nytt produkt eller en ny måte å gjøre ting på
På hvilken måte kan nettverket legge til rette for innovasjon?	Vi kan sammen skape nye produkter og prosesser. Vi kan få mer kunnskap om hva kundene faktisk vil ha.	Økt kunnskap om hverandre skaper innovasjon og på sikt økt omsetning og økt inntjening.	Vi kan få nye tanker og ideer sammen om å gjøre ting på en smartere måte enn før.	Terskelen for å ta kontakt med andre blir lavere, og det gjør at vi blir flinkere til å bruke hverandre, og da øker omsetningen!	Nettverket skal korte ned veien fra produsent til forbruker	Det kan godt hende at det kommer en ny ost og et nytt reiselivsprodukt ut av dette men vi må få en felles forståelse av at vi sitter rundt samme bord.

Tabell 8 Innovasjon

Informantene synes å ha en felles forståelse av ordet, selv om de bruker forskjellige ord til å beskrive begrepet. Alle mener at begrepet inneholder noe om å være i bevegelse, det å være i kontinuerlig utvikling, det å være i prosess, det å være i skape endring. Noen sier noe om at mer kunnskap om hverandre kan føre til innovasjon, mens andre mener at økt kunnskap om hverandre faktisk ER innovasjon.

Representantene har litt forskjellige forventninger til hva nettverket kan bidra til mht ny-skaping og innovasjon og flere deler dette i to nivåer. Forklaringen på hvorfor forventningene er forskjellige kan være flere men det kan synes som om det er en forskjell ut fra hvor lenge samarbeidet og interaksjonene med de andre aktørene har vært. En må her huske på at matprodusentene i bedriftsnettverket Best Lokalt har jobbet sammen i produsentsammenslutningen Rørosmat mens de andre aktørene utenfor dette samarbeidet har kommet til senere.

Det første og kanskje det mest konkrete nivået er at det vil skje produktutvikling mellom aktørene i bedriftsnettverket. Det forventes fra flere at det kommer til å skje nærmest automatisk. Da tenkes det først og fremst på matprodukter i seg selv ved at en eller flere matprodusenter utvikler noe sammen ved bruk av råvarer og halvfabrikata fra hverandre. Produktutvikling kan også skje ved at en eller flere av kundene, enten ett av serveringsstedene eller butikkene i nettverket fungerer som testarena for nye produkter og melder sine behov for produktutvikling til matprodusentene. I tillegg er det flere som nevner reiselivsopplevelser, der mat og produkter fra produsentene brukes som en del av opplevelsen.

Det andre nivået er at representantene nevner at terskelen for å ta kontakt med andre og tilby sine tjenester har blitt lavere etter å ha blitt en del av nettverket. Nettverket har gjort at det har blitt enklere å bli kjent med andre i lokalsamfunnet, og det legger til rette for at bedriftene blir mer samstemte i hvilken måte de framstår som. En annen informant nevner noe av det samme; nettverket og arbeidet der kan også gjøre at bedrifter som blir bedre kjent med hverandre og knytter et tettere samarbeid gjør også at terskelen for å handle tilsvarende produkter fra andre leverandører utenfor regionen blir høyere. Dette handler om økende grad av tillit og åpenhet blant deltakerne. En fellesaktivitet i forbindelse med årets utgave av Rørosmartnan, der utstillere fra nettverket brukte et felles symbol i form av en grønn tråd på klærne sine beskrives av flere som et morsomt og bra tiltak som skapte mange spørsmål og som gjorde at de fikk en god grunn for å fortelle om nettverket og hva de jobber med. Flere sier også om at nettverket må kunne beskrive mål for samarbeidet og hva det skal oppnå på kort og lengre sikt, dette er med på å underbygge og forsvare nivåinndelingen.

Funn:

- Informantene definerer innovasjon forskjellig.
- Forventningene til hva nettverket kan bidra til er forskjellige og kan deles i nivåer ut fra konkretisering og tidshorisont.

4.5 Vekst og utvikling

«Det vi ikke har selv kan naboen ha, det kan vi utnytte til fordel for oss begge»

I den siste delen av intervjuet får informantene spørsmål om framtid og utvikling. Hvilket mål skal nettverket ha nå og fram i tid, og hvordan kan nettverket legge til rette for økonomisk vekst.

Spørsmål	A	B	C	D	E	F
Hvilket mål har nettverket/mener du nettverket bør ha som mål?	Usikker på tallfestet mål men vi må formidle verdien av det å handle lokalt på en så sexy måte at alle gjør det.	Alle skal øke omsetninga si og tjene mere penger! I tillegg skal vi styrke Rørosregionen som matregion	Alle bør ha igjen noe for det de legger inn i nettverket. Større nettverk til hver enket, flere kunder gir også mere penger	Både bunnlinje og omsetning må øke som følge av dette arbeidet. Personlig «boost» og påfyll	Vi må kunne se at skapte forventninger og opplevde forventninger møter hverandre. Da tjener vi penger	Det må ligge en økonomisk lønnsomhet i dette. Flere overnattingsdøgn, flere fornøyde kunder, flere brandede produkter.
Hvordan kan nettverket legge til rette for økonomisk vekst?	Ved å få til et bedre samarbeid. Vi har så mye å være stolte over!	Mange har etablert felles salg men vi må etablere samarbeid også om produksjon. Det kan redusere sårbarhet og øke lønnsomheten. Se til Parma!	Det må bli enklere og bedre å velge lokale råvarer enn råvarer utenfra.	Nettverket kan bidra til mer penger i kasse, økt stolthet og økt bevissthet.	Den største verdien vår er en immateriell verdi.	Nettverket kan legge til rette for mer økonomisk vekst og tyngde i vår bransje, men det betyr at at vi klarer å vise til resultater.

Tabell 9 Vekst og utvikling

Nettverket har som felles mål at alle skal øke sin omsetning og inntjening ved deltakelse i nettverket. Det var litt forskjellige oppfatninger om dette er målsatt eller ikke, og størrelsene, på dette stadiet i etableringen av nettverket. Det er også noe forskjellig oppfatning om tid, altså hvor fort denne prosessen skal gå og hvor fort en kan forvente å se resultater. Alle informantene svarer samstemt på at det mest overordnede målet og kanskje det viktigste er at arbeidet i nettverket skal styrke merkevaren Røros og at det ut av dette kommer økt omsetning og økt inntjening som konsekvens eller som resultat av en sterkere merkevare. Flere peker tilbake til bakgrunnen for opprettelse av bedriftsnettverket; en fornemmelse av at forventninger og opplevelser ikke samsvarer med hverandre og et ønske om å snu dette. Det overordnede målet er at forventninger og opplevelser må være samstemte, de må stemme overens med hverandre.

Et mål som flere nevner er at det er ønskelig å øke kunnskapen om og kjennskapen til «egen» produksjon, slik at innbyggerne lokalt får en større forståelse for hvorfor det er viktig å handle lokalt. En informant peker på at økt bevissthet om hva som finnes i lokalsamfunnet vil trolig føre til at ressurser kan brukes mer effektivt og slik vil skape økt inntjening. Rent konkret tenkes det her på å bruke materielle ressurser mer felles, som f.eks mer leieproduksjon hos hverandre, mer felles investeringer i felles produksjonsanlegg og utstyr osv.

Informantene deler også et genuint ønske og et langsiktig mål om å øke stolthet og bevissthet om lokalt næringsliv og at denne økte bevisstheten på sikt vil føre til økt omsetning og økt inntjening. Dette er et kjerneområde for nettverket og flere viser også til at det er behov for mer kunnskap om bærekraftsmålene og hvordan disse kan implementeres og brukes som mål for nettverket. Flere av informantene ønsker å sette langsiktige mål om at lokalmatproduksjon og bruk av lokalt næringsliv må inn som en del av pensum i læreplanen for grunnskolen i kommunen.

Funn:

- Det er en felles oppfatning at nettverksarbeidet skal gi økt omsetning og økt inntjening for alle som er med.
- Nettverket kan legge til rette for en mer effektiv og felles utnyttning av materielle ressurser.
- Det viktigste er at arbeidet skal føre til bedre samarbeid, økt stolthet og økt bevissthet rundt merkevaren Røros. Resultatene av denne økte bevisstheten er økonomisk gevinst for de som deltar i nettverket.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg diskutere funnene som ble presentert i forrige kapittel og vurdere de opp mot teorien som er presentert i kapittel 2. Forskningsspørsmålene som presenteres i starten av oppgaven sammen med den overordnede problemstillingen vil danne et naturlig utgangspunkt for diskusjonen og brukes derfor som inndeling av dette kapittelet.

5.1 Forskningsspørsmål nr 1

Hva er viktige drivere og eventuelle hemmere i et bedriftsnettverk i en perifer region?

Teorien rundt entreprenørielle økosystem er utførlig beskrevet i kapittel 2. Slik jeg ser det kan det beskrives veldig enkelt med å si at det består av et sett med aktører og faktorer som tilhører et geografisk spesifikt sted, satt i et system. Dette systemet legger til rette for at aktørene og faktorene i en kombinasjon skaper utvikling, entreprenørskap og vekst sammen i et dynamisk fellesskap. Når man knytter disse aktørene og faktorene til geografi er det etter mitt syn at kulturelle, sosiale og strukturelle betingelser som er drivere i et slikt system, noe som funnene i intervjuene kan bekrefte.

Flere av objektene viser til at kultur for samarbeid er utviklet over lang tid i mange generasjoner. Beskrivelsene av et entreprenørielt økosystem varierer men det synes å framstå som om at de fleste er enige om at det må bestå av minst to elementer/grupperinger; et nettverk av bedrifter og institusjoner og en kultur og/eller en felles forståelse av at det å starte opp og utvikle noe er positivt (Clausen, Alsos, & Breivik-Meyer, 2019) (Stam & Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems*, 2016). Det er også beskrevet i teorikapitlet de tre delene som et entreprenørielt økosystem består av tre deler i en pyramideform (Stam & Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems*, 2016):

Kulturelle betingelser (en støttende kultur, en stedsspesifikk historie, en kultur for entreprenørskap) som er utgangspunktet for pyramiden, det nederste trinnet.

Slik jeg tolker svarene fra informantene er kulturelle betingelser kanskje den viktigste driveren i et nettverkssamarbeid. Informantene oppgir at det i regionen er en sterk iboende kultur for samarbeid og grunngir dette med de marginale forholdene på Rørosvidda. Historisk sett eide Røros Kobberværk alt og forvaltet alle tilgjengelige ressurser innenfor den såkalte Circumferensen. Sammen med etableringen av kobberværket kom også Europa til Røros, i form av bergverksingeniører og et stort utvalg håndverkere. Kobberværket stimulerte til entreprenørskap ved å ha behov for et stort antall tjenester, og

kombinert med de marginale driftsforholdene gjorde dette sitt til at regionen ble tett sammenvevd i et gjensidig avhengighetsforhold (Rørosmuseet, 2019). Denne kulturen synes å ha satt sitt preg på hele regionen helt opp til vår tid.

Sosiale betingelser (nettverk, rollemodeller, mentorer, investeringer/kapital). Trinn nr to, som er i sterk kobling til trinn 1 og 3.

Bedriftsnettverket Best Lokalt er etablert med initiativ fra Rørosmat. Det er produsent-sammenslutningen som står for prosessen med etablering av forprosjekt, utarbeidelse av dokumenter og har foreløpig en prosjektlederrolle i nettverket. Eierskapet er dermed godt forankret lokalt. Samtidig skal en være klar over at matprodusentene i bedriftsnettverket har mange års erfaring med samarbeid gjennom produsentsammenslutningen Rørosmat mens de andre aktørene ikke har samme erfaring. Dette kan være utslagsgivende spesielt med tanke på sosiale betingelser, både ved at nettverket tilføres nye nettverk, og at deltakerne i nettverket ikke har de samme nettverkene som de andre har opparbeidet seg gjennom tidligere samarbeid. (Spigel, 2017) peker på viktigheten av å ha et nettverk utenfor regionen for å skaffe og allokere ny kunnskap inn i økosystemet. Flere av informantene peker på sine respektive nettverk utenfor regionen som viktige ressurser for bedriftsnettverket som de gjerne deler med de andre. Flere av informantene ser også seg selv som ressurspersoner og som rollemodeller som kan komme bedriftsnettverket til gode. Litteraturen peker også videre på tilstedeværelsen av lokal kapital som en viktig og avgjørende faktor (Spigel, 2017). I bedriftsnettverket Best Lokalt kan en se og kjenne igjen mange navn i forskjellige styreverv hos hverandres selskaper, og det samme gjelder investeringer.

Strukturelle/materielle betingelser: (infrastruktur, markeder, støttefunksjoner, politikk, FoU) som er det øverste trinnet i pyramiden.

Rørosmat har i sine 20 år hatt som hovedoppgave å sørge for felles distribusjons- salg og markedstjenester for eierne. Med ett kontaktpunkt har de sørget for at kundene kan få bestilt og levert varer fra mange produsenter samlet med samme bil (Rørosmat, 2019). Veksten i dette selskapet har vært stor både i antall eiere, antall ansatte og økonomisk utvikling. Infrastrukturen for å ha en kontinuerlig dialog med markedene har dermed eksistert i mange år. Rørosmat har i mange anledninger presentert sine suksessfaktorer ved å si at etableringen og veksten er et resultat av en prosess styrt fra produsentene selv, fra bunnen av. Bedriftsnettverket Best Lokalt er definitivt initiert og eid av aktørene selv samtidig som de har brukt ekstern prosessveileder i forstudie- og forprosjektfasen av etableringen av bedriftsnettverket. Dette har de gjort bevisst både for å bruke egne

ressurser til daglig drift og systematisk ledelse men også for å få tilgang til andre ressurser som kan tilføre nettverket ny kunnskap.

Forfatterne Erik Stam og Ben Spigel peker på tilgang på kunnskap og kobling mot FoU-miljø som viktige for et økosystems vekst og utvikling, og spesifikt med tanke på faktoren FoU (Stam & Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems*, 2016). Rørosregionen må kunne beskrives som et ruralt område, avstanden til anerkjente FoU-miljø er forholdsvis lang og en skulle derfor kunne anta at det dermed var vanskelig å få tak i relevant kunnskap. Ingen av informantene har pekt på dette som viktig forutsetning for vekst. Årsaken til at det ikke nevnes kan være flere, bl.a. at spørsmålsstillingene ikke la til rette for å snakke om temaet. Det kan også skyldes at det ikke sees på som relevant av informantene, noe som jeg velger å tolke dithen at modellen for entreprenørielle økosystem presentert i kapitlet om teori (igjen) er laget på bakgrunn av arbeid med bransjer og profesjoner tettere tilknyttet høyteknologiske miljøer i større skala og i mer sentrale regioner enn bedrifter tilknyttet verdikjeder for mat, landbruk og primærnæring i sin helhet. Bedriftsnettverket Best Lokalt favner hele denne verdikjeden fra primærprodusent til sluttmarkedet. En kan trolig på bakgrunn av dette konkludere med at denne bransjen har et helt annet syn på viktigheten av materielle/strukturelle ressurser for å skape en ønsket utvikling.

For et bedriftsnettverk som Best Lokalt kan det trolig være like viktig å ha tilgang på kompetanse som handler om salg/service, produktutvikling, restaurant- og matfag, markedsføring og andre mer profesjonsorienterte fag enn rik tilgang på forskningsressurser tilknyttet universitets- og høgskolesystemet. Det samme gjelder også tilgang på mulig investeringsvillig kapital. Mitt syn er at dette er bransjeavhengig og at etableringen av teoriene knyttet til entreprenørielle økosystem og forskningen rundt dette i stor grad er utført i teknologikrevende/kunnskapskrevende miljøer i tett relasjon til høgskole- og universitetsmiljø i større geografiske områder med en helt annen demografi enn det vi ser i denne regionen. Det er også et interessant spørsmål å vurdere i hvor stor grad faktorene er avgjørende for videre vekst, og på hvilken måte. Det er mulig at de strukturelle/materielle betingelsene sett i dette profesjonsperspektivet også kan betraktes som en hemmer nettopp ved at de ikke er tilstede.

Jeg legger dermed til grunn at ved å jobbe med de kulturelle og sosiale betingelsene i et nettverk (øke stolthet, styrke de immaterielle verdiene i fellesskapet osv) vil de strukturelle, altså herunder forstått at de økonomiske betingelsene kommer som en konsekvens eller et resultat av de to forrige. En satsing på å bygge de immaterielle verdiene sterke vil før eller siden føre til at de materielle verdiene også styrkes. Samtidig ligger det også i bedriftsnettverkets vedtekter at arbeidet skal føre til økt økonomisk lønnsomhet. Ved å

lese forretningsplanen og handlingsplanen til Best Lokalt kommer det klart fram at nettverket har en klar «misjon og visjon» (Best Lokalt, 2019):

- Misjon: *Røros – best sammen om lokalmat og unike opplevelser*
- Visjon: «Røros skal være Nordens fremste matregion. Bedriftsnettverket skal slik bidra til økt verdiskaping for produsent, handel og reiseliv i regionen»

Funnene i studien er entydig på at en forutsetning for arbeidet i nettverket er at det skal ha en nytteverdi, det skal føre til økt omsetning og økt inntjening for alle deltakere. Slik jeg tolker det teoretiske grunnlaget jeg har brukt opp mot intervjuobjektene utsagn er det ingen motsetninger i dette. En produsentsammenslutning kan like gjerne som noen annen organisasjon legge til rette for økonomiske vekst og utvikling. Forutsetningen er hvordan en produsentsammenslutning definerer nytteverdi, og hvilke verktøy en bruker for å skaffe økonomisk vekst, hvilken tidshorisont en forventer resultatoppnåelse og i hvilken form resultatene skal komme. Et AS legger til rette for inntreden og utkjøp av aksjonærer med kortsiktig eller litt lengre gevinst mens et SA legger bedre til rette for langsiktig verdibasert verdiskaping, der andre verdsett brukes som verktøy for økonomisk inntjening.

Flere av intervjuobjektene brukte ordet samfunnsutvikling i sine svar. Dette velger jeg å tolke slik at aktørene i bedriftsnettverket er opptatt av å videreutvikle lokalsamfunnet de er en del av, og at de velger å definere «nytteverdi» på denne måten:

«For meg og for Rørosmat er det viktig at vi fortsetter å øke lokalmatproduksjonen, og dersom vi klarer å styrke dette samtidig som vi skaper økt stolthet, kanskje kan det være en faktor for at flere starter med primærproduksjonen, eller at gårdsdrifta opprettholdes i stedet for å legges ned.»

Ofte knyttes ordet entreprenør til det å være gründer, det å starte opp og etablere noe. Men en entreprenør, eller en person med entreprenørielle egenskaper, kan like ofte være en pådriver, en som får ting til å skje og skaper noe ut fra det han/hun har tilgjengelig uten at han/hun nødvendigvis er en etablerer. Det teoretiske materialet sier mye om viktigheten av slike systemer rundt en etablerer (Clausen, Alsos, & Breivik-Meyer, 2019). Men det er få, om noen, betraktninger eller forskning gjort rundt entreprenørielle egenskaper i etablerte bedrifter sett i et slikt perspektiv. En entreprenør er slik jeg ser det består definisjonen av et sett av egenskaper som tillegges en person, som gjerne kan ha etablert mange bedrifter men som også videreutvikler noe eksisterende, og som ikke nødvendigvis har en nyetablert bedrift. Denne egenskapen vil denne personen bære med

seg hele livet, uavhengig av hvor mange bedrifter han/hun har startet og hvor lenge bedriften (e) har eksistert. Det sies også videre i litteraturen at teorien rundt denne modellen er forholdsvis fersk og at det ikke er gjort mange studier hittil. (Clausen, Alsos, & Breivik-Meyer, 2019). Etter mitt syn bør det legges like mye til rette for at etablerte bedrifter kan utvikle seg videre og skape vekst sammen med at det må være enkelt å etablere nye. Det er slik jeg ser det dynamikken og samspillet mellom nyetablerte og etablerte bedrifter som er viktig her. Derfor bør kanskje de sosiale og kulturelle faktorene spille en mer viktig rolle i arbeidet, men forutsatt at de strukturelle faktorene er tilstede.

5.2 Forskningsspørsmål nr 2

Hvilke faktorer i et samarbeid stimulerer til vekst?

informantene er samstemte i dette spørsmålet. Avgjørende faktorer for et suksessfylt og godt samarbeid sier de selv er verdier som tillit, åpenhet, forankring, felles forståelse, enighet om felles forpliktelser. Flere av objektene nevner at de også har negative erfaringer med samarbeid, og mye av årsaken til at samarbeidet ikke gikk så bra legges på manglende forankring og mangel på tillit og åpenhet. Dette er etter mitt syn gjenkjennbart med det som er beskrevet i teorikapittelet om konkurrentsamarbeid eller co-opetition. (Chin, Chan, & Lam, 2008) beskriver tre kritiske suksessfaktorer for et godt fungerende konkurrentsamarbeid: ledelse med eierskap til prosessen, utvikling av tillit blant deltakere og langsiktige forpliktelser. En av representantene ga et klart bilde av hva tillit og åpenhet betyr, og hva det gjør med folk.

«hvis du gir noen en klem, blir det vanskeligere å lugge etterpå»

I bedriftsnettverket Best Lokalt er det flere bedrifter fra samme bransje, de tre hotellene Røros Hotell, Bergstadens Hotell og Vauldalen Fjellhotell er alle tre deltakere i nettverket. Det samme gjelder dagligvarehandelen som bransje, der både Rema 1000 Røros og Coop Midt-Norge avd Røros er med. Flere av informantene gir uttrykk for at de ikke ser på hverandre som konkurrenter i dette perspektivet men som samarbeidspartnere. De gir også uttrykk for at samarbeidet har blitt bedre etter at bedriftsnettverket har blitt etablert, det har gjort noe med tilliten til hverandre. En informant beskriver situasjonen slik:

«vi konkurrerer ikke med hverandre, vi konkurrerer med bl.a. kjøttprodusenter i Argentina»

Dette kan tolkes som at de ser på deltakerne i nettverket som stedsspesifikke samarbeidspartnere, og dermed utelukker en «intern» konkurranse. Modellen som beskrives i teorkapittelet der nettverksdeltakerne enten er høy/lav konkurrent eller høy/lav samarbeidspartner kan etter mitt syn være noe begrensende. (Chin, Chan, & Lam, 2008).

Dette begrunner jeg med at den er utviklet i lys av at det her sees på spesifikke bransjer og at det i et økosystemperspektiv i rurale strøk kan bli for begrensende. Igjen legger jeg til grunn at teorien om konkurrentsamarbeid er utviklet under andre demografiske og geografiske forhold og selv om teorien er beskrivende for situasjonen og har gjenkjennbare trekk må en ta høyde for at dette kan bli for begrensende. Dette begrunner jeg med at i et økosystem i rurale strøk vil vi ofte se at de samme personene går igjen i flere roller og at en på bakgrunn av dette kan ha flere nivåer eller grader av konkurrent/samarbeidsformer ut fra hvilke relasjoner personen har i sine systemer og nettverk. Det er også på bakgrunn av dette grunn til å tro at «tynne» nettverk samtidig er tette nettverk. Med tynne nettverk menes her nettverk som består av få personer på bakgrunn av demografi, og med tette nettverk menes her nettverk som består av personer med mange roller i hverandres nettverk. En enten-eller definisjon av høy/lav kan etter mitt syn derfor bli for begrensende.

Et økosystem er dynamisk og «levende» og flere peker på at systemet er i bevegelse, i prosess. Dermed kan en tenke at det å utøve konkurrentsamarbeid i et økosystem kan være en god beskrivelse på hva som skjer i et slikt system. (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) bruker sju prinsipper til å beskrive prosessen konkurrentsamarbeid som en entreprenøriell prosess og viser også til at slike prosesser er middelstyrt. Flere av de sju prinsippene er gjenkjennbare hos utsagn fra informantene. Gjennom kunnskapsdeling og læring av hverandre sier de at de vil stimulere til innovasjon, produktutvikling og vekst. Flere av informantene er klare på at i dette systemet kommer det til å skje produkttilpasning og produktutvikling, på flere nivåer, nesten automatisk i et slikt system. Med flere nivåer menes at det her vil skje produkttilpasninger hos produsent etter tilbakemeldinger fra kunder og konsumenter, men også produktutvikling ved at produsenter og kunder/konsumenter sammen finner nye forretningsområder. En informant sier at samarbeid om produksjon vil redusere usikkerhet, sårbarhet og risiko, og øke graden av tillit mellom de som samarbeider. Dette er prinsipp nr 3 og 4 hos (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) der et konkurrentsamarbeid sørger for å redusere risiko og sårbarhet. Et konkurrentsamarbeid er en dynamisk prosess der arenaer åpnes og legger til rette for at deltakerne møtes. Samarbeid reduserer sårbarhet men det øker også krav til å inneha flere roller samtidig når systemene blir små. Ved å videreføre synet som jeg har beskrevet i forrige avsnitt, altså at en person har flere roller pga at systemene er «tynne» vil vi også se at enkeltpersoner blir mer viktige i et slikt system.

Til slutt er det også viktig å ha med seg perspektivet om tilknytning til eller mangel på tilknytning til et relevant FoU-miljø. Teoriene om entreprenørielle økosystemer peker på nærheten og tilknytningen til slike miljøer som viktig for utviklingen av systemet og «på-fyll utenfra». Bedriftsnettverket «Best Lokalt» på Røros har pr i dag ingen formell tilknytning til et slikt miljø og det kan kanskje tenkes å være en hemmer eller begrensning for videre vekst. Røros kan helt klart defineres som rurale strøk i dette perspektivet, og med kort avstand og «tynne nettverk» kan ressurspersoner med tilknytning til slike miljøer være innen rekkevidde gjennom styreverv og andre roller i et nettverkssamarbeid. Igjen handler det mye om å bli klar over hvilke ressurser som finnes i et slikt nettverk. Samtidig kan det også tenkes at et slikt bedriftsnettverk øker sine deltakers attraktivitet på en slik måte at nettverket tiltrekker seg relevante FoU-aktører som ønsker å jobbe sammen med nettverket og dets deltakere. En mulig hemmer blir da en potensiell vekstfaktor og drivkraft for vekst.

5.3 Forskningsspørsmål nr 3

Hvordan kan et bedriftsnettverk i rurale strøk skaffe seg ressurser for å generere økonomisk vekst og utvikling for sine deltakere?

Svarene i intervjuene er entydige; ved å satse på å jobbe sammen i et nettverk, eller i et entreprenørielt økosystem som det kan konkluderes med at bedriftsnettverket Best Lokalt er, vil dette nettverket levere de ressursene som deltakerne trenger for å vokse videre. De tre spørsmålene som modellen (Miles & Morrison, 2018) har kommet fram til finnes også igjen i annen litteratur om entreprenørielle økosystem: 1) Hvem er jeg/vi, 2) hva kan jeg/vi og 3) Hvem kjenner jeg/vi. Ved å bruke denne modellen vil en trolig øke bevisstheten om de enkelte aktørenes kunnskap, ferdigheter, tilgjengelige ressurser og nettverk. Dette vil også trolig øke tilliten til hverandre i samarbeidet. Konkurrentsamarbeid som en entreprenøriell prosess kan bidra til vekst og utvikling kombinert med at det vil redusere sårbarhet og risiko. Prosessen som er beskrevet av (Lundgren-Henriksson & Galkina, 2017) er etter mitt syn litt for kategorisk men at den er dynamisk er det nok ingen tvil om. Det vil slik jeg ser det være naturlig at den pendler mellom mål- og middestyring i en litt større grad enn det som er beskrevet. Igjen vurderer jeg det slik at dette arbeidet også er gjort på bakgrunn av studier av store bedrifter og miljøer, og det kan være grunn til å stille spørsmål om dette er direkte overførbart eller nedskalerbart til mindre miljøer. Modellen presentert av Miles & Morrison peker på lederskapsperspektivet i et entreprenørielt økosystem i rurale strøk, og framhever viktigheten av å være klar over hvilke ressurser en faktisk har tilgjengelig men også være klar over hvilke ressurser

en ikke har tilgjengelig i den spesifikke regionen systemet befinner seg i (Miles & Morrison, 2018). En informant sier:

«Det vi ikke har selv kan naboene ha. En må få til kultur for samarbeid på salg, men en må også få til samarbeid også om produksjon, og bygdesamvirker/meieri/kjøtt osv. Dette mener jeg vil bidra til å redusere sårbarhet og øke lønnsomheten.»

Med dette mener informanten at et nettverk kan ha de ressursene som de trenger for å vokse videre, bare de blir klare over at ressursene finnes. Dette pekes det på også av (Miles & Morrison, 2018) spesielt viktigheten av å bli klar over hvilke ressurser som ikke er like lett tilgjengelig. Som nevnt under kapittel 5.1 blir ikke mangel på økonomiske ressurser nevnt av informantene som en hemmer. Enten er det fordi det ikke blir vurdert som en hemmer, eller så er ikke tilgang på kapital en utfordring. Videre sier de som ble intervjuet at et slikt nettverk kan indirekte føre til økonomisk vekst og utvikling men det er ikke det som er de viktigste faktorene slik jeg tolker funnene. En kan derfor konkludere med at den nederste delen i pyramiden som skisserer betingelsene for et entreprenørielt økosystem er viktigst, altså de kulturelle betingelsene må være tilstede for å få til en videre utvikling. En informant forteller at kultur for samarbeid er viktig samtidig som engasjementet for å få til et godt arbeid i dette nettverket er veldig stort. På den andre siden er forventningene utenfra veldig store:

«Jeg tror ikke alle riktig forstår hvor små vi er. I regionen her er det bare 20.000 innbyggere, godt fordelt over mange kommuner. Samtidig er vi veldig dyktige, bare tenk på hva vi har fått til! Noen ganger får jeg gåsehud av meg selv.»

Funnene avdekker at det å samarbeide bør være naturlig, det er en av forutsetningene for å skape vekst og at det også er stedsspesifikt:

«Noe av Rørosmat sin suksess er jo at det er mer grunnleggende forståelse for samarbeid i distriktet her. Gjennom historia har det vært marginale forhold, og folk har måtte samarbeide for å berge seg, så jeg tror det er et helt annet utgangspunkt for samarbeid her i distriktet i motsetning til andre distrikt der folk har vært vant til å stå på egne bein.»

Definisjonen og opprinnelsen til produsentsamvirker er beskrevet i innledningen i oppgaven. Der har jeg også skrevet noe om at samvirkeforetak som organisasjonsform er vanlig og mye brukt i verdikjedene som er tilknyttet jord- og skogbruket. Den overordnede tanken med et samvirkeforetak er at det skal ha nytteverdi for eierne, til motsetning til

et AS som skal ha gi avkastning på innsatt kapital. Som eier i et SA skal du kunne nyttiggjøre deg medlemskapet ditt enten i form av bedre innkjøpsbetingelser, lavere kostnader tilknyttet innsatsfaktorer, eller andre former for nytteverdi som er beskrevet i organisasjonens vedtekter og formål. Et spørsmål som kan avledes ut fra dette er «hvordan defineres nytteverdi?» Ett av intervjuobjektene svarer slik på spørsmålet om hvordan et bedriftsnettverk kan legge til rette for økonomisk vekst:

«ja et SA gjør at det er vanskeligere å ha kapital til utvikling, men den største verdien vår er immateriell. Den gir oss materiell verdiskaping, men da er vi avhengig av en langsiktig strategi og en eierskare som holder seg til den, da kan man ikke velge kortsiktig gevinst som motivasjon.»

Dette svaret bygger på at produsentsammenslutningen, altså et SA, ser på sin deltakelse i bedriftsnettverket Best Lokalt som et verktøy for videre utvikling av produsentsammenslutningen. Ved å oppdage, utnytte og videreutvikle de ressursene som økosystemet består av vil produsentsammenslutningen sammen med de andre aktørene tjene penger.

5.4 Oppsummering av diskusjon

Til slutt i dette kapitlet vil jeg presentere en kort oppsummering av diskusjonen. Oppsummeringen kan leses som svar på forskningsspørsmålene.

- En enkelt bedrift, en produsentsammenslutning eller en annen form for et samarbeid kan se rundt seg i sitt lokalsamfunn og finne ut «hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner». Denne analysen vil kunne peke på drivere og eventuelle hemmere i et økosystem. Da vil det kunne åpne seg muligheter for å etablere et nettverk etter modellen for entreprenørielle økosystem i rurale strøk. Dette vil gi et grunnlag for å finne flere ressurser som kan styrke nettverket og dets eiere, samtidig som det også gir grunnlag for å finne mulige begrensninger.
- Faktorer som stimulerer til vekst og utvikling er grunnleggende verdibaserte faktorer mellom mennesker i interaksjon med hverandre: Eierskap/forankring, tillit og langsiktige forpliktelser som beskriver hvordan risiko kan deles og hvordan sårbarhet kan reduseres. Ligger dette som grunnleggende forutsetninger i samarbeidet er mye av fundamentet for et godt og velfungerende samarbeid på plass.
- Ved å oppdage, utnytte og utvikle de ressursene som et økosystem representerer kan små bedrifter og mindre samarbeidskonstellasjoner i form av bedriftsnettverk

jobbe med langsiktig strategisk verdiskaping gjennom å styrke de sosiale, immaterielle og kulturelle verdiene i nettverket. Ved å legge til rette for slikt arbeid vil dette gi resultater på sikt i form av økt omsetning og økt inntjening.

6 Konklusjon og anbefalinger om videre arbeid

I denne siste delen av oppgaven vil jeg forsøke å avrunde arbeidet som er gjort. Det har vært en svært spennende, lærerik og arbeidskrevende prosess for min egen del. Selv om jeg har jobbet i dette miljøet i mange år i tillegg til å jobbe med bedriftsetablering og bedriftsutvikling har jeg oppdaget nye ting som jeg ikke var så klar over før gjennom dette arbeidet. Jeg håper også at dette arbeidet kan komme til nytte også i andre sammenhenger og at andre kan bruke dette til videre arbeid.

Teori om entreprenørielle økosystem er forholdsvis ny og er utviklet med utgangspunkt i store nettverk og systemer i teknologibransjer tilknyttet universitetsmiljøer i større regioner. Det er gjort noen få studier av slike systemer i rurale deler av Sverige (Dubois, 2015) og det finnes også artikler med henvisning til utvikling av entreprenørielle økosystemer i rurale strøk bl.a. i USA. (Stam & Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems*, 2016). Det er etter mitt syn knyttet for lite oppmerksomhet til mindre miljøer og mindre bedrifter i tynt befolkede regioner og distrikter, altså «tynne og tette nettverk». I hvor stor grad dette er relevant og direkte overførbart til norske forhold er usikkert, men det er slik jeg ser et stort behov for å utforske dette mere med norske øyne, og med et bredere utvalg av bransjer i tillegg til et bredere utvalg av lokasjon. Teoriene som er utviklet er gjort på bakgrunn av forskning tilknyttet teknologimiljøer og gjerne i kombinasjon med tunge FoU-miljøer tilknyttet høyskoler og universiteter. Disse er stort sett lokalisert i større byer. Teorien er likevel fullt ut gjenkjennbar og jeg mener bestemt at modellene som er presentert her i oppgaven er representative og kan forsvares brukt men det må modifiseres og tilpasses til norske forhold og til flere bransjer og profesjoner. En kan tenke seg at det er forskjellige behov for samarbeid ut fra hvilken type lokasjon nettverket befinner seg i ut fra tilgangen på ressurser. I rurale strøk med «tynne» nettverk er behovet for ressurser et annet enn i mer sentrale strøk. Det vil derfor også generere et annet behov for samarbeid.

Tankesettet rundt entreprenørielle økosystemer er etter mitt syn svært interessant og relevant for norske kommuner og regioner som verktøy for verdiskaping og samfunnsutvikling. Virkemiddelapparatet som helhetlig instrument for bedriftsutvikling er i dag under

vurdering, og etter en bred høringsrunde vil dagens regjering komme med en innstilling til forenkling og klargjøring av de mange forskjellige virkemidlene som i dag disponeres. Trolig vil antallet virkemidler reduseres og strukturen vil bli endret. Dette vil trolig også ha konsekvenser for søknadskriterier og krav til de som ønsker støtte og hjelp. Dersom satsingen rundt bedriftsnettverk skal videreføres som instrument for verdiskaping også i distriktene må kriteriene for bruk av det trolig også videreutvikles og tilpasses til flere bransjer, og ikke minst må det tilkjenne et helt annet syn på krav til ressurser. Klassisk bedriftsutviklingsteori ligger til grunn for mye av arbeidet i dagens virkemiddelapparat der krav til egenkapital og historiske regnskapsresultater nesten utelukkende blir brukt som vurderingskriterium for innvilget støtte. Sett i lys av arbeidet i denne oppgaven bør beslutningsgrunnlaget utvides betydelig, spesielt med tanke på ressursgrunnlag knyttet til sted, region og lokalsamfunn.

Bedriftsnettverket Best Lokalt er inne i en spennende fase. Forprosjektet er i ferd med å avsluttes i 2019 og arbeidet med å etablere nettverket som et hovedprosjekt er i full gang. Det forventes at dette arbeidet blir rullet ut for fullt i 2020. Modellene som har blitt presentert her i denne oppgaven er hentet fra utenlandske forskningsmiljø i svært stor grad og det kunne vært veldig spennende å få sett en gang om det kan bli mulig å prøve ut noen av disse modellene på dette nettverket når de skal i gang med et hovedprosjekt. Jeg kjenner ikke til at det er gjort her til lands tidligere og heller ikke spesifikt i denne bransjen som omfatter lengre verdikjeder i distrikts-Norge eller rurale strøk. Uten at jeg kjenner til hva søknaden til bedriftsnettverket omfatter vil jeg tro at et hovedprosjekt vil inkludere et arbeid med å etablere en forretningsmodell for et slikt økosystem som dette nettverket etter mitt syn kan defineres som. Da er det å håpe at modellen for hvordan et slik økosystem kan etableres og vokse, spesielt med tanke på at dette er en rural region, kunne ha blitt brukt i dette arbeidet. Ved å gjøre det kan Rørosmiljøet blir først ute i landet så langt jeg ser det, til å bruke en slik metodikk for etablering og drift av et nettverk. Dette vil etter mitt syn kunne være gjenstand for mange flere oppgaver og nye forskningsprosjekter som igjen vil føre til ny kunnskap og nye ferdigheter.

Referanseliste

Bibliografi

- Arbeidets Rett. (2018). *Best Lokalt*. Hentet fra <https://www.rett.no/lokalmat/nyheter/roros/denne-gjengen-skal-gjore-lokalmathovedstaden-enda-bedre/s/5-44-271977>
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Audretsch, D. B. (2018). Entrepreneurship, economic growth and geography. 637-651.
- Barney, J. (1991, Vol 17 No 1). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, ss. 99-120.
- Best Lokalt. (2019). Forretningsplan og handlingsplan. Best Lokalt.
- Blekesaune, A. (2008, April 10). NTNU. Hentet fra www.sv.ntnu.no/iss/Arild.Blekesaune/forelesning22.pdf
- Bondens Marked*. (2019). Hentet fra www.bondensmarked.no
- Boschma, R. (2004). *Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective*. Regional Studies.
- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-L. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. 437-454.
- Clausen, T. H., Alsos, G. A., & Breivik-Meyer, M. (2019). *Magma*. Hentet fra www.magma.no
- Drageseth, S., & Ellingsen, S. (2010). Kvalitativt forskningsintervju. *Forskning*, ss. 332-335.
- Drugli, A. (2017). Samarbeid mellom ulike lokalmatprodusenter. Høgskolen i Sørøst-Norge.
- Dubois, A. (2015). Business Networks and the Competitiveness of Small Manufacturing firms in Sweden's Northern Periphery. 135-151.
- Enger, A., & Loe, J. S. (2013). *Lokalmatens betydning for distrikt-Norge*. Menon Business Economics.
- Enger, A., & S.P.Loe, J. (2013). *Lokalmatens betydning for distrikts-Norge*. Menon Business Economics.
- Innovasjon Norge. (2019). *Innovasjon Norge*. Hentet fra <https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/innovasjon-og-utvikling/samarbeid-klynger-nettverk/bedriftsnettverk/>
- International Cooperative Alliance. (2019). *International Co-operative Alliance*. Hentet fra www.ica.coop/en
- Johnstad, T. (1998). *Samarbeid og samvirke*. Tano Aschehoug.
- Lovdata. (2007). *Lovdata*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81?q=lov%20om%20samvirke>
- Lundgren-Henriksson, E.-L., & Galkina, T. (2017). Coopetition as an entrepreneurial process; Interplay of causation and effectuation. *Industrial Marketing Management*, ss. 158-173.
- Madsen, E. L. (2006, Januar). Ressursbasert teori. *Beta*.
- Madsen, E. L. (2007). Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter. *Doktogradsavhandling i bedriftsøkonomi*. Nord Universitet.
- Matmerk. (2018). *Matmerk*. Hentet fra www.matmerk.no: <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/halvveis-til-maalet-for-2025-selger-lokalmat-for-fem-milliarder>
- Miles, M. P., & Morrison, M. (2018, November). An Effectual Leadership Perspective For Developing Rural Entrepreneurial Ecosystems. *Springer Science + Business Media*.

- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. Harper Collins Business, London.
- NIBIO. (2018, November). *Mat og industri*. Hentet fra Mat og industri: www.matogindustri.no
- Nielsen Norge. (2019). Hentet fra www.nielsen.com.
- Nortura. (2019). Hentet fra www.nortura.no.
- O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., & Audretsch, D. B. (2018). *Entrepreneurial Ecosystems*. Springer.
- Oxford Research. (2018). *Evaluering av bedriftsnettverkstjenesten til Innovasjon Norge*. Oxford Research.
- Rørosmat. (2019). Hentet fra www.rorosmat.no.
- Regjeringen. (2015). *St.mld. nr 31*. Hentet fra Statsministerens kontor: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/garden-som-ressurs--markedet-som-mal/id2415125/>
- Samvirkesenteret. (2019). *Samvirkesenteret*. Hentet fra www.samvirke.org
- Samvirkesenteret. (2019). *Samvirkesenteret*. Hentet fra www.samvirkesenteret.no
- Sander, K. (2018, Oktober). *Estudie*. Hentet fra www.estudie.no: www.estudie.no
- Sander, K. (2018). *E-studie*. Hentet fra E-studie: www.estudie.no
- Sarasvathy, S. D. (2001, April). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, ss. 243-263.
- Savin Baden, M. (2015). *Qualitative Research Resources*. Hentet fra www.msavinbaden.wordpress.com
- Spigel, B. (2017, Januar). The Relational Organisation of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 49-72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and REgional Policy; A Sympathetic Critique. 1-13.
- Stam, E., & Spigel, B. (2016, November). Entrepreneurial Ecosystems. *Utrecht School of Economics Discussion Papers*, ss. 1-15.
- Tine SA. (2019). Hentet fra www.tine.no.
- Vik, M. F. (2017). Food, farmers, and the future: Investigating prospects of increased food production within a national context. <https://ruralis.no/2017/08/30/utviklingen-i-matproduksjonen-i-norge/>.
- Wit, B. d. (2017). *Strategy - An International Perspective*. Cengage Learning EMEA.

