



HiMoldeBachelor

ADM 650 Jus og administrasjon

Brunvoll - Thrusteren i klyngen

Monica Solheim

Molde, 2009



Høgskolen i Molde

Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Brunvoll - Thrusteren i klyngen

Tittel på engelsk:

Forfatter(e): Monica Solheim

Fagkode: ADM 650

Studiepoeng: 15

Årstall: 2009

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i BIBSYS Brage med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja: **Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?** ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon, Jfr. Offl. §5a/Fvl. §13)

Dato: 20.05.2009

Forord.

Som en del av mitt 3-årige studium i jus og administrasjon, inngår det å skrive en Bacheloroppgave.

Tema for oppgaven var valgfritt, men det skulle vise seg at det å velge tema var en utfordring i seg selv. Etter 3 år med studier har man mange ideer til aktuelle tema. Utgangspunktet for mitt valg ble bedriften Brunvoll AS i Molde, kombinert med teoriene om industrielle distrikter og regionale næringsklynger. I denne oppgaven blir det derfor sett nærmere på hvilken betydning den maritime næringsklynge i Møre og Romsdal har hatt for bedriften Brunvoll AS.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Brunvoll AS, og de ansatte der som velvillig har stilt opp og latt seg intervju.

Helt til slutt ønsker jeg også å takke min veileder, Dag Magne Berge, som har hjulpet meg med både god veiledning og inspirasjon.

Molde, 20.05.2009

Monica Solheim



Høgskolen i Molde

STANDARDAVTALE

Avtale mellom student Monica Solheim Født. 27.06.72,
Faglærer ved Høgskolen i Molde Dag Magne Beigl,
Bedrift/institusjon..... Brunvoll AS og
Høgskolen i Molde v/ kontorsjef

om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater framlagt ved besvarelse av prosjektoppgave i henhold til studieplanen for bachelorgradsstudium i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Molde.

1. Studenten skal utføre besvarelsen av den tildelte prosjektoppgaven ved:
..... Brunvoll AS(bedrift/institusjon)
Oppgavens tittel er: Brunvoll - Thrusteren i klyngen.
.....
2. Studenten har opphavsrett til besvarelsen. De innleverte eksemplarer av besvarelsen med tegninger og modeller, så vel som dataprogramvare som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, tilhører Høgskolen i Molde. Besvarelsen, og vedlegg til denne, kan vederlagsfritt benyttes av Høgskolen i Molde til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, og vedlegg til denne, må ikke nyttes til andre formål.
3. Studenten har rett til å publisere sin besvarelse, eller deler av den, som en selvstendig avhandling eller som del av et større arbeid, eller i popularisert form i hvilken som helst offentlig publikasjon.
4. Bedriften/institusjonen har rett til å få utlevert et eksemplar av besvarelsen med vedlegg, og til å gjøre seg kjent med Høgskolen i Moldes bedømmelse av den. Bedriften/institusjonen gis en frist på 3 måneder fra besvarelsen er innlevert til Høgskolen i Molde for sensurering til å vurdere patentbarhet og søke patent på hele eller deler av resultatet av besvarelsen. Besvarelsens spesifikasjoner og resultater kan bedriften/institusjonen nytte i sin egen virksomhet.
5. Dersom bedriften ønsker det kan det inngås egen båndleggingsavtale med studenten.

Sted: Molde
Monica Solheim
Student

Dato: 19.05.09
Dag Magne Beigl
Faglærer

[Signature]
Bedrift/institusjon
BRUNVOLL AS

[Signature]
Kontorsjef



TILLEGGSAVTALE/BÅNDLEGGELSESAVTALE

(med hjemmel i standardavtalens punkt 5)

Tilleggsavtale mellom student Monica Solheim Født. 27.06.72
Faglærer ved Høgskolen i Molde Dag Magne Bruge,
Bedrift/institusjon..... Brunvoll AS og
Høgskolen i Molde v/ kontorsjef


I tilknytning til inngått standardavtale om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater framlagt ved besvarelse av prosjektoppgave i henhold til studieplanen for bachelorgradsstudiet i juss og administrasjon ved Høgskolen i Molde.

1. Med hjemmel i punkt 5 i inngått standardavtale mellom de ovennevnte parter er partene blitt enige om at prosjektoppgaven skal båndlegges (hemmeligholdes) i 3 år fra og med tidspunktet for avtaleinngåelse.
2. Årsaken til båndleggelsen er hensynet til bedriftens/institusjonens konkurranseforhold.
3. Besvarelsen skal innleveres til Høgskolen i Molde. Hovedarkivet ved høgskolen forestår oppbevaring i avlåst rom i båndleggingsperioden. Etter båndleggingsperiodens utløp oppbevares besvarelsen på vanlig måte i biblioteket. Besvarelsen kan lånes ut i båndleggingsperioden såfremt det foreligger skriftlig søknad fra eventuell låner som aksepteres av bedriften.
4. Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av Høgskolen i Molde v/kontorsjef.

Sted: Molde Dato: 19.05.09

Monica Solheim
Student

Dag Magne Bruge
Faglærer

 Høgskolen i Molde
Molde University Center
Bedrift/institusjon

X
BRUNVOLL A.S.
[Signature]

Avtalen godkjennes: [Signature]
Kontorsjef

Innholdsfortegnelse.

1.	Innledning	s. 3
2.	Teorier	s. 5
2.1	Industrielle distrikter	s. 5
2.2	Porters teori om næringsklynger	s. 6
2.3	Problemstilling og metode	s. 12
3.	Analyse	s. 14
3.1	Den maritime klynge	s. 14
3.2	Brunvoll AS – historisk utvikling	s. 14
3.3	Konkurransforhold	s. 15
3.4	Samarbeid	s. 17
3.4.1	Horisontalt samarbeid	s. 18
3.4.2	Vertikalt samarbeid, og koblinger til tilstøtende og relaterte næringer	s. 21
3.5	FoU og innovasjonsaktivitet	s. 23
3.6	Etterspørselsforhold	s. 24
3.7	Faktorforhold	s. 25
3.8	Myndighetenes rolle	s. 26
4.	Konklusjon	s. 27

Litteraturliste

Vedlegg: intervjuguide 1 og 2

1. Innledning.

1900-tallet har på mange måter vært industriens epoke. Industrisektoren har vært en sektor som har bidratt til økonomisk vekst, større velstand og gode materielle levekår for stadig flere mennesker. Industrien har på mange måter fungert som økonomisk motor. I dag er industrisysselsettingen på vei nedover, og mange mener at vi er inne i en post-industriell epoke. Dette innebærer at vi har fått en sektorforskyvning i samfunnet, der service- og tjenestenæringer dominerer. Samfunnet i dag går under betegnelsen kunnskapssamfunn, der kunnskap blir betraktet som den viktigste kilden til verdiskapning (Skorstad 2002, Bell 1973).

En stadig mer globalisert verden representerer også en utfordring for næringslivet. Markedet endrer seg stadig, og vi lever i dag i en åpen økonomi, hvor høykostland som Norge, blir utfordret av lavkostlandene når det gjelder konkurransevne. De økonomiske teorier om dagens kunnskapssamfunn er av den oppfatning at høykostlandene for å være konkurransedyktige i fremtiden, må skaffe seg konkurransefortrinn i form av sin kunnskap og kompetanse. En optimal utnyttelse av kunnskaps- og kompetanseressursene skal gi høykostlandene resultat i form av nyskaping, innovasjon og økonomisk vekst (Skorstad 2002).

Parallelt med denne samfunnsutviklingen mot et globalisert kunnskapssamfunn, startet en ny trend innenfor næringslivsforskningen på 1980-tallet. Man ble opptatt av hvorfor noen land og områder opplevde en sterkere økonomisk vekst enn andre. Innenfor evolusjonær økonomisk teori ble den da avdøde Joseph A. Schumpeters arbeider en inspirasjonskilde. Schumpeter som blir regnet som entreprenør- og innovasjonsteorienenes far, var opptatt av dynamikken i kapitalismen, og beskrev den økonomiske utviklingen som store bølger av oppgangs- og nedgangstider (Amdam 1997, Fagerberg 2003, Arbo 2004).

Det ble belyst av både evolusjonær økonomisk teori og nyere innovasjonsteori hvordan relasjoner og prosesser i produksjons- og innovasjonssystemer var territorielt forankret i regioner og nasjoner, og kunne knyttes til økonomisk vekst og innovasjon (Skorstad 2002, Arbo 2004).

Sentralt i evolusjonær økonomisk teori og nyere innovasjonsteori var kritikken av den nyklassiske økonomiske teori og de lineære forklaringsmodeller på økonomisk utvikling og innovasjon. Nyklassisk økonomisk teori ble kritisert for å se på økonomien som en

adskilt del fra samfunnet. Innenfor evolusjonær økonomisk teori så man derimot på dynamikken i økonomien, og behovet for å sette økonomien inn i en større sammenheng, med å se på økonomien som en del av samfunnet i en helhet (Amdam 1997, Arbo 2004).

Etter hvert ble det utviklet teorier som forklarte hvordan historiske og institusjonelle forskjeller var årsaken til at noen områder opplevde sterkere økonomisk vekst enn andre. Man fikk en økt forståelse av innovasjon og økonomisk vekst som dynamiske prosesser, preget av interaksjon og samhandling mellom ulike aktører i samfunnet (Fonseca 2002, Amdam 1997).

Begrepet nettverk er her sentralt, og kan defineres som et institusjonalisert samarbeid mellom bedrifter, innen bedrifter og organisasjoner, og mellom bedrifter, organisasjoner og myndigheter (Amdam 1997).

Møre og Romsdal er et område i Norge som er tilkjent mye oppmerksomhet for sin nydannings- og kunnskapsskapende aktivitet, spesielt i forhold til møbelindustrien og den maritime industri. I denne oppgaven vil det bli sett nærmere på en bedrift innenfor den maritime industri, bedriften Brunvoll AS i Molde, som er tilknyttet den maritime klynge i Møre og Romsdal. Problemstillingen blir å se på hvilken betydning den maritime klynge, gjennom nettverk, samarbeid og konkurranse, har hatt for Brunvolls suksess og konkurranseevne.

2. Teorier.

Når det gjelder det å betrakte industriell produksjon som et system sammensatt av ulike aktører og virksomheter er ikke dette noe nytt fenomen. Fenomenet ble belyst allerede i 1890 av den britiske økonomen Alfred Marshall. Begrepet agglomerasjon er sentralt, og kan defineres som en geografisk konsentrasjon av økonomisk aktivitet. Det skilles mellom generelle, heterogene agglomerasjoner, og spesialiserte agglomerasjoner. Generelle, heterogene agglomerasjoner finnes vanligvis i by regioner, i form av næringskonsentrasjoner av bedrifter fra mange ulike bransjer og verdikjeder. Spesialiserte agglomerasjoner er konsentrasjon av aktører og bedrifter som opererer innenfor samme bransje og verdikjede. Både industrielle distrikter og næringsklynger kan betraktes som former for spesialisert agglomerasjon (Arbo 2004: s. 109-128, Skorstad 2002).

2.1 Industrielle distrikter.

Marshall var opptatt av at enkelte områder så ut til å greie seg bedre og hadde større økonomisk vekst enn andre, og ga disse områdene betegnelsen "industrielle distrikter". Ifølge Marshall lå forklaringen på områdenes suksess i samarbeid og tett lokalisering. Også små bedrifter kunne her oppnå stordriftsfordeler og være konkurransedyktige, gjennom samlokalisering eller lokalisering innenfor et geografisk avgrenset område. Marshall mente disse områdene var preget av en spesiell "industriell atmosfære", der hele lokalsamfunnet fordret samarbeid og samspill. Noe som gjorde bedriftene svært konkurransedyktige, og la et godt grunnlag for økonomisk vekst (Skorstad 2002: s. 165).

Boken "The Second Industrial Divide" fra 1984 er en nyere utgave av teorien om de industrielle distrikter. Bokens forfattere er de to amerikanske samfunnsviterne Michael J. Piore og Charles F. Sabel. Budskapet i boken er at vestlige produsenter, må utvikle noe nytt slik at de kan vinne tilbake forspranget på sine "imitatorer" i øst. Løsningen fant Piore og Sabel i de industrielle distrikter. De lanserte en idealmodell for en produksjonsform som kalles "fleksibel spesialisering", med utgangspunkt i den midtre og nordøstre delen av Italia, som omtales som "det tredje Italia" (Asheim 1994, Skorstad 2002: s. 158-164).

Det tredje Italia er kjennetegnet av mange små og mellomstore bedrifter som er lokalisert innenfor et geografisk avgrenset område, der bedriftene opererer i nettverk. Hver enkelt bedrift er en selvstendig enhet, og det samarbeides med hverandre på en gjensidig og

uforpliktende måte. Nettverket er basert på en kollektiv ideologi som vektlegger betydningen av å bevare en felles eksistens, noe som skaper en slags gjensidig solidaritet mellom bedriftene.

Bedriftene samarbeider om produksjon, og støttefunksjoner. Støttefunksjonene er ofte sentralisert i form av kollektive servicesentre, som yter tjenester på ulike områder til bedriftene. Det kan være funksjoner som innkjøp, markedsføring, salg, og FoU. Ved å samarbeide sparer bedriftene kostnader, samtidig som de får frigitt ressurser som kan brukes til å spesialisere seg innenfor sitt felt. Gjennom samarbeid oppnår de små og mellomstore bedriftene en form for skalaøkonomi, som gjør de konkurransedyktige i forhold til store bedrifter.

Det tredje Italia er kjent for sin godt kvalifiserte arbeidskraft. Fagforeningsopplutningen er høy, noe som har betydning for lønnsnivået. Ved å kunne tilby relativt høye lønninger, skapes attraktive arbeidsplasser, som er en fordel for å få rekruttert den best kvalifiserte arbeidskraften. De høye lønningene bidrar også til et kontinuerlig press på innovasjon, ettersom konkurranseevnen ikke kan knyttes til det å operere med lavere lønnskostnader enn konkurrentene.

I nettverket flyter kunnskap og informasjon fritt, og på denne måten skapes konkurransedyktige og innovative bedrifter. Innenfor nettverket finner man både formelle og uformelle kanaler for kunnskaps- og informasjonsflyt. I det tredje Italia er det etablert felles kantiner som fungerer som møteplasser for de ansatte fra de forskjellige bedrifter, hvor de ansatte kan møtes, og utveksle sine synspunkter og erfaringer. Nettverket skaper sosiale arenaer som sørger for produksjon og reproduksjon av normer og ideologi. (Skorstad 2002: s. 155-196).

2.2 Porters teori om næringsklynger.

Økonomen Michael E. Porter er mannen bak teorien om regionale næringsklynger (Clusters and The New Economics of Competition) fra 1998. Porter innleder med følgende ord; "*paradoxically, the enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things – knowledge, relationship, and motivation that distant rivals cannot match*" (Porter 1998).

Porter kom først med boken "The Competitive Advantage of Nations" i 1990, som fokuserte på nasjoners konkurranseevne. I 1998 kom boken "Clusters and The New Economics of Competition", som fokuserte på regioners konkurranseevne. Porter hadde

endret fokus fra nasjon til region, da næringsklynger viste seg å være et regionalt fenomen, som også kan gå på tvers av nasjonsgrenser.

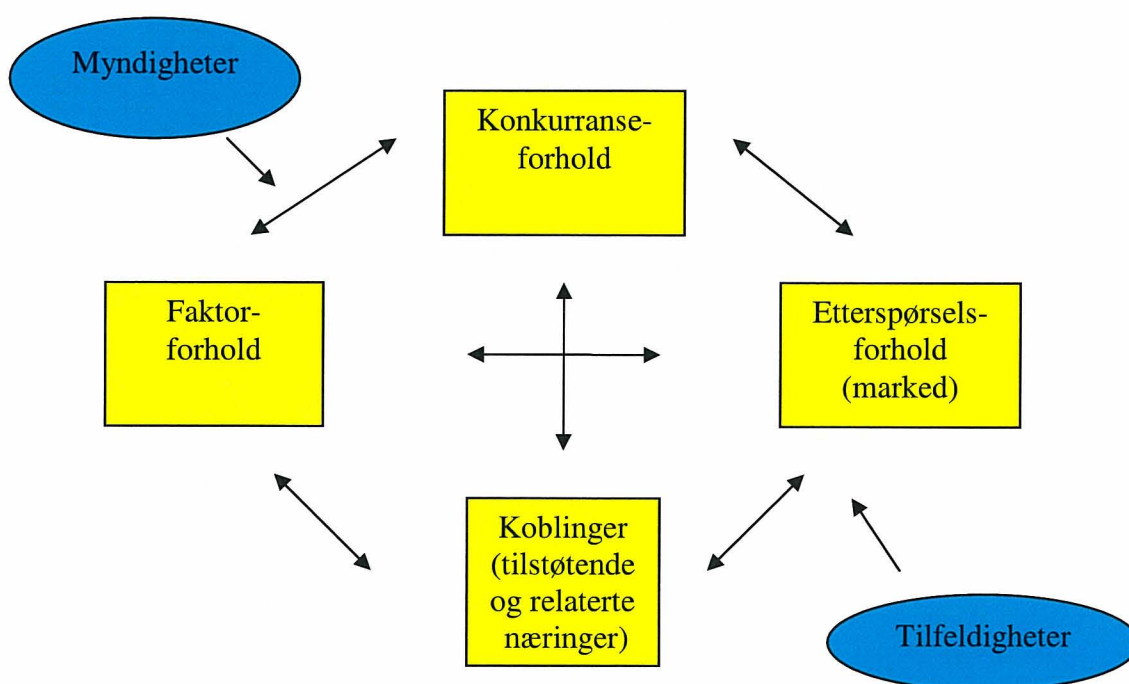
Porters teori fokuserer på nettverk og samarbeid, men legger i større grad vekt på konkurranseelementet enn annen nettverksteori. Porter er opptatt av at vi i dagens globale verden får formidlet en forståelse for at lokalisering ikke skal ha noen betydning for en bedrifts konkurranseevne. Med hjelp av nåtidens informasjons- og datateknologi kan alle bedrifter teoretisk sett konkurrere på et globalt verdensmarked og samtidig ha kunder i alle verdens land, dette uavhengig av bedriftens lokalisering. Porter mener dette er et paradoks, da det ser ut til at lokalisering fortsatt har stor betydning for en bedrifts konkurranseevne. Porter forklarer dette med at ettersom all informasjon til enhver tid er tilgjengelig for alle, vil dette som konkurransefortrinn være verdiløst. Det som derimot ser ut til å ha verdi som konkurransefortrinn er det som ligger i det lokale. Distanse kan ofte være negativt, nærhet blir dermed viktig. Nærhet skaper en form for tillit og større forståelse for hverandre, og den kunnskap, motivasjon og forhold vi finner i det lokale gir konkurransefortrinn som rivalene som opererer fra en distanse ikke kan skaffe seg. Porter mener at det som finnes i det lokale, er årsaken til at enkelte typer bedrifter eller bransjer har en tendens til å "klumpe seg sammen" i enkelte områder, og greier å skape suksessrike og konkurransedyktige bedrifter (Porter 1998).

Ifølge Porter er dagens økonomiske kart over verden dominert av såkalte næringsklynger (clusters). Næringsklynger kan defineres som: *a geographic concentration of interconnected companies and institutions in a particular field* (Porter 1998). Eksempel på næringsklynger finner vi i området rundt Modena i Italia som er kjent for sin keramikkflisklynge, i olje- og gassmiljøet i Houston (Texas, USA). I Norge kan den maritime klynge i Møre og Romsdal tjene som eksempel.

Næringsklynger kan beskrives som en geografisk konsentrasjon av bedrifter som opererer innenfor et bestemt felt, der det eksisterer både konkurranse og samarbeid mellom bedriftene. Det er grunnleggende viktig for en klynge at det eksisterer en kombinasjonen av konkurranse og samarbeid, om klyngen skal fungere optimalt. Fordelene med å operere i en klynge er at det skapes konkurransedyktige bedrifter og at innovasjonstakten til bedriftene i klyngen øker.

Porters diamant.

Porter har satt opp en diamantmodell i boken "The Competitive Advantage of Nations" (Porter 1990), som går under betegnelsen Porters diamant. Diamanten er velegnet til å beskrive de næringsomgivelser bedrifter er en del av, og kan dermed gi en forklaring på hvorfor en næring får internasjonal suksess i enkelte land/ regioner.



Diamanten fokuserer på fire faktorer: *konkurransforhold*, *etterspørselsforhold (marked)*, *faktorforhold* og *koblinger (tilstøtende og relaterte næringer)*. I tillegg er det to sett av eksterne forhold som påvirker diamantens faktorer, dette er *myndigheter* og *tilfeldigheter*.

Isolert sett kan hver av faktorene være viktige for å skape gode industrielle klyngemiljø, men samspillet mellom faktorene er også viktig. En velfungerende diamant der alle faktorer er tilstede, og fungerer på en optimal måte, vil bidra til en selvforsterkende vekst av klyngen.

Konkurransforhold.

For de fleste bedrifter er det viktig å finne en posisjon i sin bransje, hvor de er mest mulig beskyttet mot konkurranse, for å redusere rivaliseringen fra konkurrenter. Porters teori dreier seg nettopp om dette, men samtidig er Porter en varm talsmann **for konkurranse**. Porter vektlegger betydningen av rivalisering mellom bedrifter som et sentralt element i

en næringsklynge. Konkurranssevne utvikles i samspill mellom faktorforhold, etterspørselsforhold og koblinger, på arenaer som er preget av konkurranse og krav om kontinuerlig forbedring. For Porter betyr ikke konkurranse bare det å konkurrere på pris, viktigere er det at det eksisterer en konkurranse om teknologi og kompetanse. Dette betyr at konkurransen ikke bare vil foregå på produktmarkedet, men også i faktormarkedet. På denne måte får man en dynamisk konkurranse som trigger forbedring, utvikling og økt innsats i bedriftene. Konkurransen vil føre til at innovasjonstakten i næringsklyngen øker. Nærheten til rivalene vil gi bedre motivasjon, og måling. Nærheten øker motivasjonen, man ønsker jo ikke å være dårligere enn naboen! Tilgangen på informasjon om konkurrentene er gjerne større ved nærhet, samtidig øker kjennskapen til konkurrentene ved nærhet og man kan da lettere sammenligne seg med sine konkurrenter og måle sine resultater mot konkurrentenes.

En dynamisk konkurransearena er ofte preget av både rivalisering og samarbeid mellom bedriftene, på ulike områder. Konkurranse og samarbeid blir tradisjonelt sett på som to motpoler, men det viser seg at forholdet er mer kompleks enn som så. Næringer preget av hard konkurranse har en tendens til å inneholde en del samarbeid. Bedrifter kan f.eks. samarbeide om kompetanseutvikling, på samme tid som de er rivaler innenfor produktutvikling (Reve 1992, Reve 2001).

Etterspørselsforhold (marked).

Det er viktig for alle bedrifter at det eksisterer et marked der det finnes en viss etterspørsel etter de produkter man selger. Samtidig utvikles næringen ofte raskere der markedet og etterspørselen er stor. Stor etterspørsel (stort volum) gir ofte større grunnlag for å investere i FoU (forskning og utvikling), som igjen kan skape teknologiske gjennombrudd. Men samtidig er andre faktorer viktige.

For Porter er det ikke bare mengden av kunder som er viktig, men at kundene stiller krav, altså såkalte **krevende kunder**. Sofistikerte, avanserte og innovative kunder, stiller gjerne strenge krav til sine leverandører. Kundene har ofte et ønske om å være best, og få et produkt som gjør at de kan ligge i internasjonal front i sin bransje. Man får dermed en situasjon der kundene bidrar til et press på nyskaping og forbedring, noe som øker innovasjonspresset. Nærhet til kunden og hyppig kommunikasjon gjør det enklere å fange opp kundens faktiske ønsker og behov, gjerne ved at man har lokale kunder (Reve 1992, Reve 2001).

Faktorforhold.

Faktorforhold inkluderer alt fra menneskelige ressurser, til kapital og infrastruktur. I våre dager er det slik at bedriftene ofte fristiller kompetansekrevende aktiviteter fra produksjon, ved at produksjonen foregår der man har billig arbeidskraft, og den kompetansekrevende aktiviteten foregår der man har kvalifisert arbeidskraft. Dette betyr at tilgangen på kompetanse og kunnskap er viktig for en bedrifts lokalisering der man skal utføre kompetansekrevende aktiviteter. Bedriftene etablerer seg ofte der det allerede finnes et kunnskapsskapende miljø og hvor man har stor tilgang på **kvalifisert arbeidskraft**. Tilførsel på kvalifisert og kompetent arbeidskraft er viktig i en næringsklynge. Utdannings- og forskningsinstitusjoner kan bidra til utviklingen av en kvalifisert og kompetent arbeidskraft. Utdannings- og forskningsinstitusjoner utvikles gjerne i de samme områdene som næringsklyngene, noe som bidrar til å heve kompetansen i området ytterligere (Reve 1992, Reve 2001).

Koblinger (tilstøtende og relaterte næringer).

Med tilstøtende og relaterte næringer menes hele spekteret av relaterte bedrifter og institusjoner som deler et felles kunnskapsmessig grunnlag. Det kan finnes både formelle og uformelle koblinger mellom individene, bedriftene, institusjonene og myndighetene i en næringsklynge. Jo flere koblinger som eksisterer, og jo flere aktører som inngår i disse koblingene, jo større vil kunnskapsspredningen i næringsklyngen være.

Med koblinger menes at bedriftene kan være leverandører til hverandre, de kan komplementere hverandre på ulike måter, eller de kan være rivaler og konkurrenter. Vertikale koblinger finnes også i form av kundeforhold.

Man kan også finne mange ulike faktormarkedskoblinger i en næringsklynge. Bevegelse av arbeidskraft kan være en slik faktormarkedskobling, der individene, tar med seg kompetanse fra en bedrift til en annen. Man kan også ha konsulenter som tar med seg innsikt fra ett oppdrag i en bedrift til ett oppdrag i en annen bedrift, eller annen forflytning av menneskelige ressurser som f.eks. styremedlemmer.

På samme måte kan man finne faktormarkedskoblinger som dreier seg om teknologi og FoU-resultater, infrastruktur som f.eks. kommunikasjon eller transport, og kapital i form av eierskap eller kreditt.

Ettersom koblingene i en næringsklynge kan gå på tvers av tradisjonelle bransjeskiller, er det mulig å skape en form for komplementær kompetanse hos virksomhetene i næringsklyngen (Reve 1992, Reve 2001).

Hovedpoenget hos Porter er at kunnskap, informasjon, evner og holdninger overføres gjennom disse koblingene og bidrar til at næringsklyngens aktører øker verdien av hverandre gjensidig. Mellom aktørene skapes en felles forståelse og tillit til hverandre, der næringsklyngens aktører på en måte får en "insider" status, som gir tilgang til den "spesielle informasjonen" som finnes i næringsklyngen (Porter 1998).

Myndigheter.

Myndighetene kan ha en positiv eller en negativ effekt på en næringsklynge.

Myndighetene setter rammebetingelser som bedriftene må tilpasse seg, men samtidig er de påvirkbare i en viss forstand, gjennom f.eks. lobbyvirksomhet, interesseorganisasjoner og media. Myndighetenes rolle ifølge Porter skal være å legge forholdene til rette, ved å påvirke de fire hovedfaktorene (konkurransforhold, etterspørselsforhold, faktorforhold, og koblinger) for utvikling av konkurransedyktige bedrifter og næringer. Ved å lage beskyttelsesordninger eller ved å subsidiere for mye kan myndighetene ødelegge klyngemekanismen, ettersom det er viktig å opprettholde konkurranseelementet i en næringsklynge. Myndighetene bør heller investere i forskning, utdanning, og industriell infrastruktur slik at det skapes en attraktiv hjemmebase for konkurransedyktig industri (Porter 1998, Reve 1992).

Tilfeldigheter.

Tilfeldigheter beskrives som utenforliggende forhold som kan påvirke næringsklyngen i positiv eller negativ forstand. I likhet med myndighetene kan det sees på som rammebetingelser bedriftene må tilpasse seg. At utenforliggende forhold kan ha en negativ virkning på en næringsklynge, kan man aldri gardere seg mot, men det klyngen kan gjøre for å være mer motstandsdyktig, er å bygge inn fleksibilitet til å tåle store omstillinger i bedriftene (Reve 1992). Tilfeldigheter kan også ha en positiv effekt. Ved å snu det negative til noe positivt, kan tilfeldigheter være en utløsende faktor til nytenking og dermed gi nye muligheter til f.eks. å utvikle nye produkter o.l.

Næringsklyngenes oppgraderingsmekanismer.

I en næringsklynge finner man mekanismer som skaper en selvforsterkende vekst av klyngen. Innovasjonspress, komplementaritet og kunnskapsflyt er tre oppgraderingsmekanismer som Porter har valgt å spesifisere.

Innovasjonspress er en viktig mekanisme i en næringsklynge. Innovasjonspress skapes ved at man har krevende kunder som stiller krav til innovative produkter og løsninger, samtidig med at man har en rik og åpen kommunikasjon mellom kundene og leverandørene, og at kundene kan velge mellom alternative leverandører, altså at man har konkurranse mellom bedrifter.

Komplementaritet er en mekanisme som øker verdiskapningen i en næring ved å forbedre bedriftenes effektivitet. Det er her vi finner Porters begrep om kritisk masse, som går ut på at det kreves en viss mengde, eller med andre ord en kritisk masse av bedrifter for at visse typer av ressurser skal bli tilbudt.

Det er vanligvis en fordel at en klynge er mest mulig komplett, med andre ord sagt er det en fordel at den innehar flest mulig ledd i en komplett verdikjede. Men samtidig skal man ikke være helt blind for at det også kan være viktig for en klynge å ha noen følere ut av klyngen. Dette kan være viktig for å unngå at det skapes for mye likhetstenking, eller såkalte lock-ins i klyngen, som igjen kan være negativt og ødeleggende for en næringsklynge. Samtidig må man være klar over at man i et lite land som Norge, med et lavt befolkningsantall og store geografiske avstander, opererer under andre forutsetninger sammenlignet med de land som er utgangspunkt eller vist med eksempler i teoriene. Det viktigste er at flest mulig av de kunnskapsintensive aktivitetene beholdes i klyngen.

Kunnskapsspredning er en mekanisme som står sentral i endogen vekstteori. Fokus er satt på hvordan spredning av kunnskap skaper økonomisk vekst. De viktigste kildene til kunnskapsspredning blir koblinger, som kan være formelle eller uformelle møteplasser, der kunnskap og erfaring utveksles mellom de ulike aktørene. Den geografiske nærheten vil ofte forsterke spredningen av kunnskap (Reve 2001).

2.3 Problemstilling og metode.

Den maritime næringsklynge i Møre og Romsdal ble utpekt som den sterkeste og mest dynamiske næringsklyngen i Norge første gang det ble gjennomført en næringsøkonomisk analyse av norske næringer ut fra et næringsklyngeperspektiv (Reve 2000: s. 194).

Brunvoll er en av bedriftene innenfor den maritime industri i Møre og Romsdal.

Problemstillingen i denne oppgaven blir å se på hvilken betydning den maritime klynge, gjennom nettverk, samarbeid og konkurranse, har hatt for Brunvolls suksess og konkurranseevne.

Den følgende analysen er i hovedsak basert på Porters diamant. Datainnsamlingen er basert på en kvalitativ metode, i form av personlige intervjuer av ansatte på ulike nivå hos Brunvoll AS (Jacobsen 2000). Informant 1 er en ansatt blant toppledelsen, og informant 2 er en ansatt på et lavere nivå i administrasjonen.

Åpne individuelle intervjuer egner seg godt i forhold til problemstillingen, da man kan ha behov for å gå i dybden for å få en fortolkning av et fenomen. Svarene man får vil være en subjektiv fortolkning av et fenomen, noe som kan være både positivt eller negativt.

Intervjuobjektene vil snakke ut ifra sin posisjon i bedriften, og de svar man får vil dermed være farget av dette. Dette kan føre til at det kan være forhold på ulike nivå både innenfor og utenfor bedriften, som ikke blir synliggjort i ønsket grad. Ved å foreta intervju på ulike nivå i bedriften, øker muligheten for å få fatt i ulike innfallsvinkler og fortolkninger av de ulike fenomenene. For å redusere en eventuell intervju effekt, har det vært forsøkt å stille spørsmålene på en slik måte at intervjuobjektene ikke blir ledet til å gi et tenkt eller forventet svar. Intervjuer kan også bli rammet av konteksteffekten, dvs. at stedet der intervjuene foretas kan skape spesielle resultater. Intervjuene her er utført på kontorene til intervjuobjektene (Jacobsen 2000).

Kravene til oppgavens størrelse, og den tid og ressurser man har til rådighet, gjorde at jeg i denne oppgaven måtte sette en begrensning med hensyn til antall informanter. Selv om det også ville vært av stor interesse å foreta intervju hos andre aktører i den maritime klynge.

3. Analyse.

3.1 Den maritime klynge.

Den maritime klynge i Møre og Romsdal består av nærmere 200 bedrifter, og omfatter rederivirksomhet, skipskonsulenter, skipsverft, utstyrsleverandører, og andre typer leverandører.

I 2008 hadde den maritime klynge i Møre og Romsdal en anslått omsetning på 50 milliarder norske kroner. Omsetningen viste seg å være en fordobling fra omsetningen i 2005 som var på 23 milliarder norske kroner. Ser vi på omsetningstallene fra 1999 som var på 19,4 milliarder norske kroner, viser dette at den maritime klynge stadig har vokst seg større. Den totale sysselsettingen i den maritime klynge har også hatt en sterk vekst i samme periode, fra 13500 årsverk i 1999 til 20000 årsverk i 2008 (Hervik 2001, Oterhals 2008).

Det fremste komparative fortrinnet til klyngen, er den felles innovasjonskraften som fører til at klyngen stadig utvikler nye produkter til et krevende marked (Oterhals 2008).

3.2 Brunvoll AS - historisk utvikling.

Brunvoll AS ble etablert i 1912 av brødrene Andreas og Anders Brunvoll. I 1918 kom en tredje bror Artur inn som medeier i bedriften, og samtidig flyttet bedriften til lokalene i Strandgata i Molde. Brunvoll er i dag fortsatt en privateid familiebedrift, der 100 % av aksjene er fordelt på 5 familiegrener som er etterkommende generasjoner av de 3 brødrene Brunvoll som grunnla bedriften¹. Bedriften har vært veldig bestemt på politikken med å holde eierskapet innad i familien², og det ser også ut til at det vil fortsette sånn i overskuelig fremtid.

Etter hvert som Brunvoll har vokst seg større, har behovet for større plass til både produksjon og administrasjon vært en utfordring for bedriften. Bedriften har siden oppstarten hatt en bortimot kontinuerlig prosess med ombygging, utvidelser og nybygg. I dag holder administrasjonen fortsatt til i de opprinnelige, men ombygde lokalene i Strandgata, mens produksjonen og logistikkavdelingen holder til på Årø (Brunvoll 1999).

I tiden frem til 1965 var Brunvoll en motorprodusent. I 1964/ -65 hadde bedriften en snuoperasjon som blir regnet som starten på dagens produkter Brunvoll Thruster

¹ Kilde: www.brunvoll.no

² Kilde: informant 1

Systemer. Utviklingen av det nye produktet, sidepropellen, var preget av et meget tett samarbeid mellom Brunvoll og kunden, som i dette tilfelle var brødrene Lauritz og Lodve Gjendemsjø. Det var kunden selv som kom med ideen til det nye produktet. For Brunvolls vedkommende kunne dette ikke ha passet bedre, ettersom de i flere år hadde vært på søken etter et nytt produkt. Brunvoll tente derfor straks på ideen til brødrene Gjendemsjø, og startet umiddelbart opp prosessen med utvikling av det nye produktet, sidepropellen. Resultatet kom i 1965, da de første Brunvoll sidepropeller ble installert i fiskefartøyet M/S Klaring (Brunvoll 1999).

3.3 Konkurransforhold.

Brunvoll AS har spesialisert seg innenfor en nisje i markedet som produsent av propellsystemer for manøvrering av skip, Brunvoll Thruster Systemer. Produktene leveres til mange ulike typer fartøyer, deriblant til fiskefartøyer, turistskip, cruise­fartøyer, spesialskip (f.eks. isbrytere), samt cargoskip og offshorefartøy.

De to store internasjonale selskapene Rolls-Royce Marine AS og Wärtsilä blir av Brunvoll regnet som de største konkurrentene³. Dette er selskaper Brunvoll konkurrerer med på alle markeder, både nasjonalt og internasjonalt. I likhet med Brunvoll er de også produsenter av thrustere.

I Møre og Romsdal finnes mange propellprodusenter, der de fleste er produsenter av fremdriftspropeller. Brunvoll betrakter ikke produsentene av fremdriftspropeller som konkurrenter. Rolls-Royce Marine blir dermed regnet som Brunvolls eneste konkurrent i regionen. Den andre store konkurrenten, Wärtsilä, er lokalisert utenfor regionen. I nær fremtid kan se ut til at Brunvoll vil få nok en konkurrent i regionen, da Scana Volda er i startfasen med produksjon av thrustere⁴.

Brunvoll kan vise til gode resultater over lang tid både nasjonalt og internasjonalt. De har en sterk posisjon innenfor sin nisje i markedet, hvor de over lengre tid har vært regnet som en internasjonalt ledende bedrift. Men samtidig beskrives konkurransen på markedet som hard⁵. Det konkurreres ikke bare om pris, men også om teknologi og kompetanse. Rivaliseringen mellom Brunvoll og konkurrentene skaper en dynamisk konkurranse som

³ Kilde: informant 1 og 2

⁴ Kilde: informant 1 og 2

⁵ Kilde: informant 1

trigget forbedring, utvikling og økt innsats i bedriften. Et innovasjonspress ifølge Porters teori.

Porters teori ser nærhet til konkurrentene som viktig med hensyn til motivasjon og måling. Nærheten gir ofte en større tilgang på informasjon og kjennskap til konkurrentene, som gjør at man lettere kan måle sine resultater. Porters definisjon av næringsklynger er både en romlig og funksjonell definisjon. Teoretisk sett, om man ser rent geografisk på dette, vil det for Brunvoll sin del være slik at nærheten til Rolls-Royce Marine vil være størst. Delvis ser dette ut til å stemme, men ikke helt. Det ser ut til at Brunvoll opplever en nærhet både til Rolls-Royce Marine og Wärtsilä. Dette forklares med at de begge er konkurrenter Brunvoll møter igjen hele tiden, og at tilgangen på informasjon og kjennskap til de dermed blir større⁶. Det kan ligge en forklaring i det at nærhet ikke bare kan måles i forhold til geografi, men at tilgangen på informasjon og kjennskap til konkurrentene er faktorer som kan være vel så viktige indikatorer på følelsen av nærhet. I et lite land som Norge kan det være slik at tilgangen på informasjon og kjennskap skaper nærhet, selv over større geografiske avstander. Det ser ut til at den funksjonelle dimensjonen er den aktuelle pekepinnen på nærhetsfølelsen for Brunvoll sin del.

Brunvoll fremhever betydningen av den maritime klynge i Møre og Romsdal. Det beskrives som en stor fordel at klyngen har vært relativt stabil over lengre tid. Nærheten og stabiliteten i klyngen fører til at det skapes forbindelser og sosiale relasjoner mellom aktørene i klyngen, som gjør at tilgangen på informasjon og kjennskap til konkurrentene blir større⁷. I forhold til de nære konkurrentene eksisterer det ulike former for formelle og uformelle møteplasser der man treffes og utveksler informasjon, erfaringer o.l. Man får av den grunn et annet forhold til en nabo enn en ukjent. Det ser ut til at jo større nærheten er rent geografisk sett, jo større blir motivasjonen til å vinne! Hos Brunvoll er det spesielt motiverende å vinne en kontrakt foran Rolls-Royce Marine, som blir den konkurrenten som ligger nærmest rent geografisk sett⁸. Det å springe om kapp mot og vinne mot naboen, gir en større selvtilfredshet og en annen type motivasjon enn det å springe om kapp med og vinne mot noen man ikke kjenner. Dette stemmer med Porters teori om at

⁶ Kilde: informant 1

⁷ Kilde: informant 1 og 2

⁸ Kilde: informant 2

motivasjonen øker ved nærhet. Nærheten til Rolls-Royce Marine, oppleves av Brunvoll som et pust i nakken som gjør at man alltid må se fremover i tid. Dette øker motivasjonen og innsatsen i bedriften, spesielt med tanke på produktforbedring og produktutvikling. Samtidig bruker Brunvoll også den ”nære” konkurransen bevisst til å bygge opp en teamfølelse og vinnerkultur i bedriften.

3.4 Samarbeid.

Ifølge Porters teori beskrives en dynamisk konkurranse å bære preg av både konkurranse og samarbeid mellom bedriftene. Tradisjonelt sett blir konkurranse og samarbeid sett på som to motpoler. Hvordan balanseres forholdet mellom konkurranse og samarbeid? Stemmer det at næringer som er preget av hard konkurranse og rivalisering bedriftene imellom ofte har en tendens til å inneholde en del samarbeid?

I likhet med andre bedrifter, inngår også Brunvoll i en del ulike samarbeid med andre aktører på markedet. For Brunvoll sin del ser det ut til at de fleste samarbeidene har en eller annen form for tilknytning til den maritime klynge i Møre og Romsdal. Den maritime klynge har vært relativt stabil over tid, samtidig som den ikke er alt for stor. De ulike aktørene og bedriftene har derfor over tid hatt muligheten til å lære hverandre å kjenne, og vennskap har også blitt utviklet som følge av stabilitet. Nærheten har skapt mange sosiale relasjoner mellom aktørene i form av formelle og uformelle kontakter, som gir grobunn for samarbeid. Den maritime næringsklynge skaper også en del møteplasser, der aktører fra de ulike bedriftene kan treffes og utveksle erfaringer. Det kan dreie seg om formelle samarbeid i forbindelse med konkrete prosjekter. Eller det kan dreie seg om uformelle møteplasser som messer og konferanser, eller f.eks. at man treffes i forbindelse med en fergetur over fjorden, eller at man ringer noen man kjenner i en av de andre bedriftene for å få svar på noe man lurer på, eller ønsker mer informasjon om⁹. Skipsverftene er et annet godt eksempel på en slik møteplass. I forbindelse med skipsverftene ser det ut til at spesielt reisemontørene, ansatte som reiser rundt på ulike monterings- eller serviceoppdrag for bedriftene, ofte treffer reisemontører fra andre bedrifter. Det kan f.eks. være at man treffes etter arbeidstid i forbindelse med middag, man kommer i snakk og utveksler informasjon og erfaringer.

⁹ Kilde: informant 2

Det at man har arenaer og møteplasser både av det formelle og det uformelle slaget er viktige elementer sett i forhold til informasjons- og kunnskapsspredning mellom bedriftene. Mer enn en gang har det som ofte starter med en uformell kontakt, endt i formelle former for samarbeid. I den maritime næringsklynge utvikler bedriftene og aktørene et nettverk av kontakter som de forholder seg til i de ulike sammenhenger¹⁰.

3.4.1 Horisontalt samarbeid.

Brunvoll beskriver konkurransen i sin bransje som hard, der de nødvendig gir fra seg bedriftshemmeligheter til sine konkurrenter¹¹. Bransjen er i stor grad preget av rivalisering mellom bedriftene. Samtidig er bransjen også, i tråd med Porters teori, preget av en del samarbeid mellom bedriftene. Bedriftene som inngår i samarbeid på det horisontale plan, står ofte i direkte konkurranse med hverandre.

På det nasjonale plan finnes mange propellprodusenter. I regionen blir Rolls-Royce Marine og Brunvoll regnet som de to største propellprodusentene, i tillegg finnes mange små og mellomstore propellprodusenter. De små og mellomstore propellprodusentene står ikke i direkte konkurranse med Brunvoll, men de står ofte i direkte konkurranse med hverandre.

Av horisontalt samarbeid på det nasjonale plan fremhever Brunvoll viktigheten av de industritilpassede forskningsprosjekter¹². Dette er prosjekter som i hovedsak blir drevet av støtte fra Norges forskningsråd, ofte i samarbeid med Innovasjon Norge. Innovasjon Norge blir betraktet som en katalysator med hensyn til det å skape former og arenaer for samarbeid.

Brunvoll er en av bedriftene som deltar i ”The Norwegian Propeller Forum” – ”Propellkameratene”, som er et industritilpasset forskningsprosjekt og samtidig et samarbeidsprosjekt på det horisontale plan.

Produksjon av propeller er en del av den norske industrien som er preget av lange tradisjoner. Ved årtusenskiftet begynte man å se tendenser til en forvitring av det norske

¹⁰ Kilde: informant 1

¹¹ Kilde: informant 1

¹² Kilde: informant 1

propellmiljøet. Under et sterkt ønske om å ta vare på det norske propellmiljøet, ble The Norwegian Propeller Forum - Propellkameratene opprettet i 2003, som et 4-årig FoU program.

Prosjektet blir drevet med støtte fra Norges forskningsråd og Innovasjon Norge.

Propellkameratene består av Det Norske Veritas (DNV), NTNU, SINTEF, MARINTEK i Trondheim, samt ti norske propellprodusenter. Propellkameratene er en miks av små og mellomstore bedrifter, samt store internasjonale selskaper som Rolls-Royce Marine og Wärtsilä. Forumets formål er å sikre den langsiktige kompetanseutviklingen i de områder der det produseres propeller, deriblant i Møre og Romsdal. Målet er å være i forkant innen propellteknologi, altså innenfor propulsjon, posisjonering og styring av skip. Det dreier seg her ikke om et produktspesifikt samarbeid, men et samarbeid om moderne datateknologi for propelldesign. Hovedaktivitetene til Propellkameratene består seg av å utvikle ny kunnskap og nye verktøy for design og analyser av propulsjonssystemer, samtidig er man opptatt av effektivisering og videreutvikling av design- og produksjonsprosessene til bedriftene¹³.

Propellkameratene er ansett å være av stor verdi for de deltagende bedriftene med hensyn til å heve deres kompetanse. Blant de 10 propellprodusentene som deltar ser vi at hele 8 er lokalisert i Møre og Romsdal, hovedtyngden av de deltagende bedrifter ligger altså i regionen Møre og Romsdal. Dette gjelder Rolls-Royce Marine, Brunvoll AS, Finnøy Gear & Propeller AS, Helseth AS, Nognva Motorfabrikk AS, Scana Volda, West Mekan Produksjon AS og Heimdal Propulsion Norway AS¹⁴.

I forbindelse med mitt studium var jeg så heldig at jeg fikk delta på et bedriftsbesøk hos Helseth AS, som er en av de små propellprodusentene i regionen som deltar i Propellkameratene. Propellkameratene ble under bedriftsbesøket hos Helseth AS fremhevet som et meget viktig samarbeidsprosjekt, i den forstand at det har ført til at kunnskapsnivået i bedriften har økt betraktelig. Ettersom Helseth står i direkte konkurransen med noen av de andre bedriftene som deltar i Propellkameratene, ble det stilt spørsmål til hvordan samarbeidet fungerer. Den rollen SINTEF har i Propellkameratene ble da fremhevet. SINTEF ser ut til å ha en koordinerende rolle i prosjektet. SINTEF styrer forskningen på den måten at all spesiell informasjon når det

¹³ Kilde: www.sintef.no/Home/Marine/MARINTEK-Publications

¹⁴ Kilde: www.propellkameratene.no

gjelder forskningsresultatene går tilbake, kun til den belyste bedrift. Samtidig produseres det også en stor del generell informasjon i forbindelse med forskningen, dette er informasjon som alle bedriftene mottar. Den generelle informasjonen går ikke spesifikt inn på produktene til den enkelte bedrift, man unngår dermed at det "lekkes" bedriftshemmeligheter til konkurrentene. Informasjonen skal ikke "skade" den enkelte bedrifts konkurransefortrinn. På denne måten balanseres forholdet mellom konkurranse og samarbeid i Propellkameratene.

For Brunvoll sitt vedkommende, blir Propellkameratene betraktet som grunnforskning. De ser også på dette som et prosjekt der den maritime klynge brukes til å heve det generelle kompetansenivået til bedriftene som deltar¹⁵.

Helseth betrakter også Propellkameratene som grunnforskning. Den største fordelen er at forumet skaper en arena der Helseth kan høste kunnskap fra "de aller beste" i bransjen, inkludert fra forskere på SINTEF. For Helseth blir dette å lære av de store, de som ligger i forkant internasjonalt. Det er ofte slik at "det de store gjør i dag, blir et krav i morgen".

Ser man på forholdet mellom teori og praksis, kan man gjennom Propellkameratene trekke helt klare paralleller til teorien. Når det gjelder teorien til Porter kan man ikke si noe annet enn at Propellkameratene må være en glimrende beskrivelse på hvordan man kan balansere det som ofte oppleves som to motpoler, nemlig konkurranse og samarbeid. Man ser hvordan konkurrerende bedrifter kan samarbeide for å heve kompetansenivået til bedriftene, og samtidig gjøre bedriftene sterkere og mer konkurransedyktige.

I forhold til teorien om de industrielle distrikter kan Propellkameratene betraktes som et samarbeid om støttefunksjoner. De små bedriftene som deltar i prosjektet, har nok hverken egen FoU avdeling eller store FoU budsjetter. Men gjennom samarbeid får de ivaretatt viktige FoU funksjoner, som ville kostet for mye for den enkelte bedrift å ivareta på egen hånd.

Horisontalt samarbeid finnes også når det gjelder markedsframstøt på nye eller vanskelige markeder. Dette blir formelt organisert gjennom Norske Maritime Eksportører (Norwegian Maritime Exporters, NME). NME er et medlemsdrevet samarbeid, der hver enkelt bedrift som ønsker å være medlem betaler inn en kontingent. Bedriftene som deltar her er i hovedsak små og mellomstore bedrifter. Brunvoll AS, Helseth AS og Finnøy Gear

¹⁵ Kilde: informant 1

& Propeller AS er noen av de som deltar. Bedriftene får tilbud om å delta på reiser til utlandet i forbindelse med messer og andre markedsfremstøt¹⁶.

3.4.2 Vertikalt samarbeid, og koblinger til tilstøtende og relaterte næringer.

Det ser ut til at vertikale samarbeid i den maritime bransje er godt utstrakt. Man finner mange former for ulike koblinger og samarbeid mellom aktørene. Samtidig er mange av de vertikale samarbeid preget av faste samarbeidspartnere. De vertikale samarbeidene og koblingene har stor betydning både for vare- og tjenesteflyten, og informasjons- og kunnskapsflyten mellom bedriftene¹⁷.

Maritimt Forum, ser ut til å ha en nøkkelrolle når det gjelder å koble sammen de ulike aktørene i bransjen. Maritimt Forum er en felles møteplass for de ulike aktører, og kan også beskrives som en paraplyorganisasjon over hele den maritime klynge. Her deltar både kunder, konkurrenter, leverandører o.l. I forhold til Porters teori ser man at Maritimt Forum skaper en del koblinger mellom aktørene, som er viktige da kunnskap, informasjon, evner og holdninger overføres gjennom disse koblingene. De som deltar får på en måte en "insider status" som gir tilgang til den "spesielle informasjonen" som finnes her.

Brunvoll er avhengig av et nettverk av underleverandører. De ser det som en stor fordel at det i Møre og Romsdal er mange produsenter av ulikt utstyr. Nærheten til leverandørene skaper tillit, forståelse, og kjennskap til hverandre som gjør at informasjon og kunnskap flyter lett. De ulike aktørene i nettverket stiller også krav til hverandre, for Brunvoll er dette et viktig element. Brunvoll er avhengig av å kunne stole på sine leverandører, for selv å kunne holde de avtaler de har i forhold til sine kunder¹⁸.

I forhold til kundene som kan være redere, rederi og skipsverft, samarbeides det i veldig stor grad¹⁹. Kundene er ofte bevisst på hva de vil ha, og de ulike kundebehovene fører til en del tilpasninger. I samarbeid med kundene har man ofte en prosess preget av en gjensidig kunnskaps- og kompetanseutveksling, som resulterer i et skreddersydd produkt for den enkelte kunde. Dette er viktige prosesser som gjør at kunnskaps- og

¹⁶ Kilde: informant 1

¹⁷ Kilde: informant 1 og 2

¹⁸ Kilde: informant 1

¹⁹ Kilde: informant 1 og 2

kompetansenivået hos både kunden og Brunvoll blir større, samtidig som man lærer hverandre å kjenne. Forholdet til kundene beskrives som veldig viktig, både i forhold til den enkelte kontrakt og for fremtidige kontrakter. En fornøyd kunde er den beste referanse for å skaffe seg nye kontrakter. Det beskrives som veldig viktig å ha et godt forhold til skipsverftene²⁰.

Hos Brunvoll er alle selgerne utdannet ingeniører, ingeniørene beskrives å ha en nøkkelrolle. Ingeniørene deltar ofte helt fra A til Å i forbindelse med en leveranse, det være seg salg, produksjonsprosess, og oppfølging²¹. Ingeniørene kommer dermed i kontakt med både kunder, leverandører og andre i forbindelse med en leveranse. På denne måte skaffer man seg mye informasjon om de ulike aktører på markedet.

Skipsdesignere (eller skipskonsulenter som de også kalles), beskrives også å inneha en nøkkelrolle i den maritime bransje. Skipsdesignerne ønsker i stor grad å være fristilte fra faste samarbeid, og helst ikke binde seg opp til enkelte leverandører, for å gi kundene fleksibilitet med hensyn til valg av leverandører. Det blir dermed meget viktig for Brunvoll å ha et godt forhold til skipsdesignerne, for å øke mulighetene til å kunne inngå i et samarbeid. Skipsdesignerne kan også i stor grad påvirke valget av leverandører ovenfor kundene gjennom anbefalinger og erfaringer fra tidligere prosjekter og samarbeid. Det vertikale samarbeidet betraktes som spesielt viktig innenfor offshore markedet, der plogen i samarbeidet er rederiene og skipsdesignerne²².

Norsk Industri fremheves som en betydningsfull aktør når det gjelder fellestiltak i industripolitisk sammenheng. Norsk Industri har opprettet et samarbeidsprosjekt mellom 16 industribedrifter i regionen. Her deltar Brunvoll sammen med bl.a. Helseth AS. Noen av de andre bedriftene som deltar er Linjebygg AS og National Oilwell Norway AS. Her samarbeider ulike bransjer innenfor industrisektoren om rekruttering av industri-mekaniske fagarbeidere. Det dreier seg om et samarbeid på faktormarkedet, der man også er konkurrenter. Bedriftene samarbeider om rekruttering av fagarbeidere til industrisektoren, samtidig som de også konkurrerer når det gjelder å få fagarbeidere rekruttert til sin bedrift.

²⁰ Kilde: informant 1 og 2

²¹ Kilde: informant 2

²² Kilde: informant 1 og 2

En annen betydningsfull aktør er Maritim Bransjeforening. Maritim Bransjeforening retter seg i hovedsak mot konferanser og messer, som skaper sosiale arenaer og møteplasser der de ulike aktørene kan møtes og utveksle informasjon og erfaringer²³.

3.5 FoU og innovasjonsaktivitet.

Brunvoll har ingen egen FoU-avdeling. Hos Brunvoll er det teknisk avdeling som driver mest med forskning og utvikling. Teknisk avdeling blir derfor å betrakte som en multidisiplin avdeling, hvor det jobbes med applikasjoner, utvikling, og kundetilpasning av produkter.

FoU budsjettet til Brunvoll går helst på de tjenester bedriften kjøper innenfor området forskning og utvikling. Alt annet blir regnet som egeninnsats. Brunvoll er kjent for å ha en innovativ kultur. Forskning og utvikling blir hos Brunvoll betraktet som en kontinuerlig prosess som involverer hele bedriften, alt fra arbeiderne på gulvet til lederne på toppnivå²⁴.

I forhold til utdannings- og forskningsinstitusjonene i regionen som Høgskolen i Molde, Høgskolen i Ålesund, Møreforskning og Center of Expertice i Ålesund, ser Brunvoll på disse som viktige bidragsytere når det gjelder å holde liv i den maritime klynge.

Når det gjelder mer spesialiserte og avanserte FoU aktiviteter, benyttes i hovedsak forskningsinstitusjoner utenfor regionen. På dette området ser Brunvoll NTNU, SINTEF, MARINTEK i Trondheim som viktige bidragsytere²⁵.

For tiden jobber Brunvoll med et spennende forsknings- og utviklingsprosjekt i samarbeid med Fjord 1, og Innovasjon Norge. Prosjektet ble startet i 2002, som et samarbeid med Norpropellers datterselskap Marine Power Technologies AS. Prosjektet er et pilotprosjekt, som dreier seg om utvikling av en meget miljøvennlig produktnyhet, en periferidrevet thruster som har betegnelsen RDT 1500. Det er ferga "M/F Sekken" som skal utstyres med det nye produktet i 2010. For tiden foregår testing og utprøvd av det nye produktet på ferga "Edda Fram"²⁶. Det nye produktet er et produkt for fremtiden, som utvikles i tråd

²³ Kilde: informant 1

²⁴ Kilde: informant 1

²⁵ Kilde: informant 1

²⁶ Kilde: www.norpropeller.no

med det presset som er satt på maritim bransje fra myndighetenes side, ved at Stortinget i 2007 innførte en såkalt Nox avgift for å redusere slike utslipp.

3.6 Etterspørselsforhold.

Brunvoll har over lengre tid hatt en forholdsvis stabil fordeling av omsetningen, der 80 % av omsetningen er eksport og 20 % salg på hjemmemarkedet. Av omsetningen på det nasjonale markedet er det meste lokalt eller innenfor regionen²⁷. Noe som kommer naturlig da det er her den maritime klynge er lokalisert, og det faktum at det også er her de fleste skipsverft er lokalisert.

Brunvoll har en sterk stilling både internasjonalt og i regionen. Brunvolls produkter er ettertraktet både på det nasjonale og det internasjonale markedet. Når det gjelder salg til det asiatiske markedet, er det kun Brunvoll som produserer sine produkter i Norge.

Brunvoll har her et konkurransefortrinn i forhold til de av konkurrentene som velger å legge sin produksjon til Asia, da de norskproduserte produktene av kundene blir betraktet som kvalitetsprodukter²⁸.

Det finnes også markeder Brunvoll ikke kommer inn på. Dette gjelder i forhold til Rolls-Royce skipsdesignere, som har klausuler der Rolls-Royce skipsdesignere benyttes skal det kun leveres Rolls-Royce produkter. Samtidig ser man at skipsdesignere hos Ulstein Design skaper en lignende situasjon for Rolls-Royce Marine. Ulstein Design benytter seg helst ikke av Rolls-Royce produkter, men her kommer Brunvoll inn i bildet igjen. Brunvoll kan betraktes som en komplementær bedrift hos Ulstein Design²⁹. Her ser man hvordan maktforhold mellom bedriftene utspiller seg i konkurransen på markedet.

Brunvoll opplever det slik at alle kunder, uavhengig av hvilket marked det opereres på, stiller tøffe krav i dag. Kundene vet hva de vil ha, og de vil gjerne ha det beste som markedet kan tilby. Men samtidig har ikke Brunvoll samme grad av dialog med de utenlandske kundene, som med de norske og da spesielt kundene i regionen. Det er mange som er flinke av de utenlandske kundene, men de har ikke nettverk av lik karakter her. Møre og Romsdal er kjennetegnet av å ha såkalte krevende kunder (Hervik 2001). De

²⁷ Kilde: informant 1

²⁸ Kilde: informant 2

²⁹ Kilde: informant 1 og 2

lokale kundene vet hva de vil ha, noe som bekreftes av Brunvoll³⁰. Kundene har ofte en praktisk bakgrunn som ballast, de er stort sett flinke teknisk sett og totalt sett meget kunnskapsrike. Brunvoll lærer mye av kundene, og benytter seg i stor grad av kunnskapen og kompetansen til kundene i regionen. Brunvoll ser på dette som en form for gjensidig læring. Det samarbeides i stor grad med kundene ved salg av produkter. Kundene er også i stor grad interessert i nye løsninger. Det at man har truffet hverandre før, eller kjenner hverandre, gjør det lettere å samarbeide.

Spesielt de norske skipsverftene blir karakterisert som oppegående verft sett i forhold til de utenlandske verftene. Når det gjelder det å teste og prøve ut nye produkter, eller nye løsninger, er skipsverftene i regionen veldig villige og interesserte i dette. Det er altså stort sett på skipsverftene i regionen nyheter blir utprøvd. Nærheten til skipsverftene er av stor betydning i en slik prosess, da prosessen krever en tett dialog, og samtidig kan innebære en del retting av feil.

3.7 Faktorforhold.

Som Porter skriver kan faktorforhold inkludere alt fra menneskelige ressurser, til kapital og infrastruktur. Det er her valgt å sette fokus på tilgangen på kvalifisert arbeidskraft.

Vi har sett hvordan det samarbeides innenfor industrisektoren når det gjelder rekruttering av industrimekaniske fagarbeidere. Dette er et viktig prosjekt for tilgang på kvalifisert arbeidskraft. I regionen blir også Høgskolen i Ålesund beskrevet som en viktig utdanningsinstitusjon, med hensyn til tilgang på kvalifisert arbeidskraft.

Vi har også sett at Brunvoll konkurrerer med den produserende industri når det gjelder å få rekruttert fagarbeidere til sin bedrift. Samtidig konkurrerer de også med de tjenesteytende næringer når det gjelder tilgangen på ingeniører.

Brunvoll har egen opplæring av fagarbeidere, og de satser aktivt på å lære opp fagfolk i sin bedrift. I år har Brunvoll 22 lærlinger i bedriften. Lærlingene rekrutteres fra lokale videregående skoler³¹.

³⁰ Kilde: informant 1 og 2

³¹ Kilde: informant 1

Teorien om de industrielle distrikter og Porters teori vektlegger begge hvordan samlokalisering og nærhet ofte skaper en større flyt av arbeidskraft, som blir en del av informasjons- og kunnskapsspredningen mellom bedriftene. Det ser derimot ut til at jobbrotasjon, og flyten av arbeidskraft mellom propellprodusentene er liten. Den er i alle fall veldig liten for Brunvoll sin del. Det har vel hendt, men det er veldig sjelden det ansettes personer hos Brunvoll som har jobbet hos noen av de andre propellprodusentene. Brunvoll forklarer dette med at de ønsker å lære opp sin egen arbeidskraft til å jobbe på det de kaller "Brunvoll måten". De ønsker helst å rekruttere fagpersoner med en lokal forankring, da de ønsker å ha en ryggrad av ansatte som er bosatt lokalt³². Brunvoll har prøvd å leie inn arbeidskraft. Det har vært delvis suksessfullt. Problemene med innleid arbeidskraft er at det ofte tar lang tid å lære de opp, samtidig som det fører til større gjennomtrekk av arbeidskraft, noe de ønsker å unngå. Brunvoll er en bedrift som er preget av en stabil arbeidskraft, der mange jobber hele sin yrkesaktive karriere hos Brunvoll. En stabil arbeidskraft gir den fordel at den hever kompetansenivået i bedriften.

3.8 Myndighetenes rolle.

Brunvoll må forholde seg til en del krav fra myndighetenes side, som kan virke både negativt og positivt inn på bedriften. I boken til O. Brunvoll blir det skrevet en del om forholdet til myndighetene opp gjennom tiden, etter å ha lest dette sitter man igjen med et inntrykk av at myndighetene ikke alltid har vært like flink til å legge forholdene til rette for bedriften (Brunvoll 1999).

Men samtidig har vi sett den betydningen de offentlige institusjoner kan ha i positiv forstand, gjennom bl.a. de prosjektene der Innovasjon Norge deltar. Samtidig har også Fylkeskommunen en viktig rolle i forhold til å sette rammebetingelser innenfor enkelte områder som utdanning og infrastruktur³³.

³² Kilde: informant 1 og 2

³³ Kilde: informant 1

4. Konklusjon.

Basert på analysen kan man konkludere med at den maritime klynge i Møre og Romsdal i stor grad preger de nettverk Brunvoll er en del av. Nærheten til de andre aktørene i klyngen preger Brunvoll, både når det gjelder samarbeid og konkurranse. Betydningen av den maritime klynge har også blitt fremhevet gjennom intervjuene hos Brunvoll. Det har i intervjuene blitt fremhevet som den største fordelen til klyngen at den har vært relativt stabil over tid, samtidig som den oppleves ikke å være for stor. Stabiliteten i klyngen har ført til at man over tid har lært hverandre å kjenne, og på denne måten har det blitt skapt mange uformelle og formelle koblinger til de andre aktørene i klyngen. Informantene hos Brunvoll beskriver det slik, at de gjennom klyngen har fått utviklet ulike nettverk som de forholder seg til i de ulike sammenhenger, som er viktige for bedriftens suksess og konkurranseevne.

Brunvoll ligger i teten internasjonalt innenfor sin nisje i markedet, og er kjent for å være en innovativ og fremtidsrettet bedrift. Men Brunvoll har hverken egen FoU-avdeling eller store FoU-budsjetter å vise til, som kan forklare den innovative aktiviteten i bedriften. Hos Brunvoll blir FoU betraktet som en kontinuerlig prosess, som involverer alle i bedriften. FoU aktiviteter blir regnet som egeninnsats, hvor bedriftens kunnskap og kompetanse utnyttes. Samtidig er det slik at innovative prosesser ofte involverer andre aktører. Her blir koblinger til de andre aktørene i den maritime klynge en viktig faktor for Brunvoll. Aktørene i den maritime klynge er i besittelse av stor kunnskap og kompetanse innenfor det maritime fagfeltet. Flere av de andre aktører i klyngen ligger også i teten internasjonalt innenfor sitt område. Nærheten til aktørene i klyngen skaper en stor tilgang på informasjon, som Brunvoll kan benytte seg av i innovative prosesser. Nærheten bidrar til å skape møteplasser og koblinger mellom aktørene, der erfaringer og informasjon blir utvekslet med bakgrunn i den felles interessen de deler innenfor det maritime fagfeltet. Det skapes dermed kommunikative prosesser, der tanker og ideer fanges opp. Og det er nettopp gjennom slike kommunikative prosesser innovasjoner ofte oppstår.

Nærheten til konkurrenten Rolls-Royce Marine oppleves av Brunvoll som et pust i nakken, noe som øker motivasjonen blant de ansatte i bedriften. Nærheten til Rolls-Royce Marine, ser ut til å forsterke konkurranseinstinktet hos Brunvoll, og brukes også til å skape en vinnerkultur i bedriften. Samtidig bidrar også konkurransen til å skape et innovasjonspress hos Brunvoll, da de ønsker å være bedre enn naboen!

Et forhold som ikke er nevnt i analysen, men som det kan være på sin plass å nevne her er at Rolls-Royce Marine kom inn i klyngen etter at de kjøpte opp bedriften Ulstein Propeller. Brunvoll opplever at samarbeidet har endret karakter etter oppkjøpet. Rolls-Royce er et stort multinasjonalt selskap, som bærer preg av å ha en annen bedriftskultur. Bedriftskulturen ser ut til å skape en større distanse til Rolls-Royce i forhold til det man opplevde til Ulstein Propeller. Rolls-Royce benytter seg i stor grad av egne nettverk, og ser ikke ut til å involvere seg i klyngen og nærmiljøet i like stor grad som Ulstein Propeller gjorde. Det ser ikke ut til at Rolls-Royce har fulgt Porters anvisning til hvordan et multinasjonalt selskap bør opptre når de går inn i en næringsklynge (Porter 1998).

Nærheten til kundene i den maritime klynge er av stor verdi for Brunvoll, og bidrar også til å skape et innovasjonspress i bedriften. Kundene i regionen betraktes som kunnskapsrike og krevende, og de setter også krav til produktene Brunvoll leverer. I kontakt med kundene finner man igjen kommunikative prosesser som er preget av gjensidig læring, der man i stor grad benytter seg av hverandres kunnskap og kompetanse. Brunvoll har lært mye av kundene i regionen, samtidig som kundene også har lært mye av Brunvoll. Nye produkter og produktforbedringer har blitt utviklet i samarbeid med kundene i regionen. Her fremheves spesielt skipsverftene i regionen som viktige og verdifulle samarbeidspartnere for Brunvoll, i den forstand at de er meget villige til å teste ut nye produkter. Det oppleves som en stor fordel at kundene er en del av nettverket og deltar på de ulike arenaer som den maritime klynge skaper. Gjennom kontakt med kundene har man mulighet til å fange opp behov eller ønsker blant kundene, som kan vise seg å være verdifull informasjon i forbindelse med utvikling av nye produkter. Det er viktig å ha kontakt med de som bruker produktene, da det er et faktum at "det er den som har skoen på, som vet hvor den trykker"!

Et godt eksempel her er hvordan Brunvoll i samarbeid med kunden, der ideen også kom fra kunden, utviklet den første sidepropellen/ thrusteren. Et annet godt eksempel er hvordan det nye produktet, RDT 1500, blir utviklet i samarbeid med kunden.

Nærheten til kundene i regionen ser ut til å ha vært spesielt viktig med tanke på Brunvolls suksess og konkurranseevne. Det ser ut til at mye av grunnlaget for Brunvolls internasjonale konkurranseevne har blitt skapt i relasjoner til de krevende kundene i nærmiljøet.

Litteraturliste.

Amdam, Rolv Petter m/ fl.(1997): *Bedrift og samfunn*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Arbo, Peter & H. Gammelsæter m/ flere (2004): *Innovasjonspolitikken scenografi*, Tapir Akademisk Forlag.

Asheim, Bjørn T. (1994): *Regionale innovasjonssystem: Teknologipolitikk som regionalpolitikk*, STEP rapport, R-18, 1994.

Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York, Basic Books.

Brunvoll, Oddmund (1999): *Kamp & Strid*.

Fagerberg, Jan (2003): *Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature*, Journal of Evolutionary Economics, Springer-Verlag.

Fonseca, Josè (2002): *Complexity and Innovation in Organizations*, Routledge, Oxon & New York.

Hervik, Arild og E.W. Jakobsen (2001): *Det regionale maritime Norge*, Handelshøyskolen BI.

Jacobsen, Dag Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Høyskoleforlaget AS.

Oterhals, Oddmund m/ flere (2008): *Utviklingen i maritime næringer i Møre og Romsdal – status 2008*, Møreforskning Molde.

Porter, Michael E. (1990): *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Porter, Michael E. (1998): *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press.

Reve, Torger m/ flere (1992): *Et konkurransedyktig Norge*, TANO A.S.

Reve, Torger & E.W. Jakobsen (2001): *Et verdiskapende Norge*, Universitetsforlaget.

Skorstad, Egil J. (2002): *Organisasjonsformer, Kontinuitet eller forandring?*, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Internettreferanser.

www.brunvoll.no

www.norpropeller.no

www.propellkameratene.no

www.sintef.no/Home/Marine/MARINTEK-Publications

Intervjuguide Brunvoll AS.

Informant 1.

1. Tema: generell informasjon om bedriften;

- Propellprodusent el. propell leverandør, **thrusterprodusent/ - leverandør?**
- Etter 1964 kun et produkt? Hovedprodukt - **Thruster/ sidepropell?** Ett produkt, variasjon i bredde, ulike kunder og ulike markeder (cruiseskip, fiskebåter, cargoskip, offshore, yachts)
- Ca. **170 ansatte?**
- Bedriften/ organisering - **adm. i bygg i Strandgata, prod. på Årø?**
- **Familieselskap**, børsnotert (når, hvorfor)

2. Tema: samarbeid og konkurrenter;

- Thruster-/ propell produsenter lokalt, og i regionen. Sidepropeller eller fremdriftspropeller?
- Horisontalt samarbeid - lokalt, i regionen
- Samarbeid om - marked/ markedsføring, utvikling/ forskning, opplæring/ kompetanse, politisk?
- Hvordan kom samarbeidet i gang?
- Hva preger samarbeidet/ hvordan samarbeides det? Bilateralt, flere bedrifter, organisert nettverk?
- Formelt (forum o.l.) vs. uformelt samarbeid (vennskap, bekjente o.l.)
- Samarbeidspartnere utenfor regionen, nasjonalt - internasjonalt (Internasjonalt nettverk - Argentina, Chile, Kina, Brasil, Australia)
- Konkurrenter – lokale, regionale, nasjonale, internasjonale
- Konkurransens preg? ”Nære konkurrenter” vs. konkurrenter på distanse (lettere å måle ”nære konkurrenter”, ønsket om å være bedre eller de ”nære konkurrenter”, det samme med de på distanse?)
- En annen type eller ”hardere” konkurranse med de lokale, regionale konkurrentene?
- ”Propellkameratene” – hva er det?

3. Tema: salg, kunder og omsetning;

- Fordeling salg/ omsetning / markedsandeler på de ulike markeder - (internasjonalt, nasjonalt, regionalt, lokalt) – posisjon i markedet
- Faste kunder – kundeforbindelser
- Lokale kunder vs. andre kunder. Kravstore kunder? Kundenes referanser -betydningen det har? Kundenes betydning for å inspirere/ presse frem videre utvikling? Forskjell mellom "nære" og "fjerne" kunder? Kunnskapsrike kunder? Tradisjonelle vs. nye løsninger?
- Kundene med i noen av de formaliserte, ikke formaliserte nettverkene, forum, andre arenaer

4. Tema: arbeidsmarked, kompetanseutvikling, FoU;

- Ansatte og rekruttering – fra det lokale arbeidsmarked? Jobbrotasjon mellom bedrifter - fra konkurrenter/ andre propell produsenter?
- De ansatte pr. dags dato, mange med lang erfaring?
- Lett å rekruttere arbeidere med kompetanse?
- Maritime klynge – en del av en komplett produktpakke (skoler, universitet, forskningsinstitusjoner, redere, verft, skipskonsulenter)
- Betydningen av Høgskolen i Ålesund (i regionen)
Betydningen av NTNU, SINTEF (utenfor regionen)
Forskning? Hvor, hvem, hva og hvordan?
- Egen FoU avdeling i bedriften? Budsjett
- Annet samarbeid, erfaringsutveksling o.l.? Formelle forum?
Uformelle? Kunnskapsflyt?

5. Tema: Komplementære næringer.

- Forholdet til andre deler av den maritime klynge: verft, skipskonsulenter, rederi, redere, utstyrsleverandører
- Leverandører til Brunvoll
- Vertikalt samarbeid
- Er det andre typer næringer/ bedrifter som er av betydning for Brunvolls konkurranseevne

6. Tema: Innovasjon – produktutvikling.

- Produktutvikling – hvem bidrar? Ideen, kunnskap, utvikling av produktet, samspill med kunden
- Stor bedrift (nå) vs. liten (før), størrelsens betydning for innovasjoner, positiv vs. negativ effekt – stor kan miste erfaringen/ nærheten fra ”de på gulvet”, kundene
- ”Følere ut” – kanaler ut til nye kunder/ markeder – f.eks. de som ”reiser rundt” (service o.l.)
- Nyhet/ nyskapning – elektromagnetpropell?

7. Andre forhold som har/ har hatt betydning for bedriftens utvikling? F.eks. **myndighetenes** rolle? (Innovasjon Norge, Fylkeskommunen etc.) Positive og negative effekter

Intervjuguide Brunvoll AS.

Informant 2

1. Stilling i bedriften
2. Kontakt med kunder, faste kunder - kundeforbindelser
Lokale kunder vs. andre kunder. Kravstore kunder? Kundenes referanser -betydningen det har? Kundenes betydning for å inspirere/ presse frem videre utvikling? Forskjell mellom "nære" og "fjerne" kunder? Kunnskapsrike kunder? Tradisjonelle vs. nye løsninger?
3. Horisontalt samarbeid - lokalt, i regionen
Samarbeid om - marked/ markedsføring, utvikling/ forskning, opplæring/ kompetanse, politisk?
Hvordan kom samarbeidet i gang?
Hva preger samarbeidet/ hvordan samarbeides det? Bilateralt, flere bedrifter, organisert nettverk?
Formelt (forum o.l.) vs. uformelt samarbeid (vennskap, bekjente o.l.)
"Propellkameratene" – kjennskap til prosjektet?
Samarbeidspartnere utenfor regionen, nasjonalt - internasjonalt
(Internasjonalt nettverk - Argentina, Chile, Kina, Brasil, Australia)
4. Konkurrenter – lokale, regionale, nasjonale, internasjonale
Konkurransens preg? "Nære konkurrenter" vs. konkurrenter på distanse (lettere å måle "nære konkurrenter", ønsket om å være bedre eller de "nære konkurrenter", det samme med de på distanse?)
En annen type eller "hardere" konkurranse med de lokale, regionale konkurrentene?
5. Kvalitet viktig for bedriften – konkurransefortrinn (fleksibilitet & tilpasning)
Direkte kontakt – kunde og ingeniør?
6. Ansatte og rekruttering – fra det lokale arbeidsmarked? Innleide arbeidere

Jobbrotasjon mellom bedrifter - fra konkurrenter/ andre propell produsenter?

De ansatte pr. dags dato, mange med lang erfaring?

Lett å rekruttere arbeidere med kompetanse?

Tar vare på de ansatte – lite utskiftning, kontinuitet i arbeidsstokken – forpliktelser, stolthet blant de ansatte – vi og de kultur (som ofte kjennetegner industribedrifter), eller ”helhetsfølelse”

7. Annet samarbeid, erfaringsutveksling o.l.? Formelle forum?
Uformelle? Kunnskapsflyt?
8. Forholdet til andre deler av den maritime klynge: verft, skipskonsulenter, rederi, redere, utstyrsleverandører
Leverandører til Brunvoll
Vertikalt samarbeid
Er det andre typer næringer/ bedrifter som er av betydning for Brunvolls konkurranseevne
9. Produktutvikling – hvem bidrar? Ideen, kunnskap, utvikling av produktet, samspill med kunden
Betydningen av de ansattes kunnskap og erfaring i utvikling og innovasjoner
Stor bedrift (nå) vs. liten (før), størrelsens betydning for innovasjoner, positiv vs. negativ effekt – stor kan miste erfaringen/ nærheten fra ”de på gulvet”, kundene
”Følere ut” – kanaler ut til nye kunder/ markeder – f.eks. de som ”reiser rundt” (service o.l.)
10. Nyhet/ nyskapning – elektromagnetpropell – kjennskap til dette prosjektet