

**UiO : Centre for Entrepreneurship**  
University of Oslo

*Mediebransjens suksessfulle spin-off  
bedrifter i Bergen*

*En studie av tre aktører i NCE Media*

**MSc in Innovation and Entrepreneurship**

Espen Rosenberg Hansen

07.12.15



HØGSKOLEN  
I BERGEN

BERGEN UNIVERSITY COLLEGE

## Referanseside med sammendrag og bibliografiske opplysninger

Oppgavens tittel:	Mediebransjens suksessfulle spin-off bedrifter i Bergen.  En studie av tre aktører i NCE Media	Lvert dato: 07.12.2015
Forfatter:	Espen Rosenberg Hansen	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	Tall sider u/vedlegg: 53
Veileder:	Olav A. Kvitastein	Tall sider m/vedlegg: 63
Studieobjekt:	Moderbedrift, spin-off bedrift og klyngeadministrasjon innen mediebransjen i Bergen	
Metodevalg:	Kvalitativ casestudie	
Sammendrag:	Denne oppgaven studerer en spin-off bedrift og nettverket rundt for å se på hvilke faktorer som har bidratt til dens suksess. Metoden som er brukt i studiet er en kvalitativ casestudie. Det har bestått av semi-strukturerte dybdeintervju av ledere i de ulike organisasjonene. Casebedriften er Vimond Media Solutions, TV2 og NCE Media. Fokuset er lagt på Vimond Media Solutions som er en spin-off bedrift fra TV2, mens NCE Media er en støtte organisasjon for bedriftene i medieklyngen i Bergen.	
Stikkord for bibliotek:	Klyngeprogram, organisasjonsstruktur, innovasjon, spin-off, produktutvikling, kunnskap, informasjon, allianser	

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min studietid i Bergen. Det har vært en svært krevende, men også interessant og lærerik prosess å studere noen av Norges største medieselskap. En av mine to store interesser er innovasjon og teknologi, og det er nettopp dette medieorganisasjonene i Bergen har vært så gode på. Det er derfor veldig imponerende å få se og høre hva de har fått til de siste årene.

Denne oppgaven er blitt til ved hjelp av en rekke støttespillere. Jeg ønsker å takke mine medstudenter for å ha vært gode støttespillere og gjort hverdagen litt enklere. Det ville heller ikke vært noen oppgave uten mediebedriftene som sa seg villig til å være med i undersøkelsen. Jeg ønsker å takke for deres engasjement og samarbeid. De har vært langt mer hjelpsom enn forventet, og vist interesse ovenfor oppgaven hele veien. Helt til slutt ønsker jeg også å gi en stor takk til min samboer og min mor for å ha korrekturlest og kommentert oppgaven min.

Oslo 7. Desember 2015

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Tema og problemstilling .....	2
2.1	Tema .....	2
2.2	Problemstilling.....	3
3	Teori .....	4
3.1	Teoretisk grunnlag .....	4
3.2	Innovasjon .....	4
3.2.1	Innovasjon i en organisasjon .....	4
3.2.2	Innovasjonsfaser .....	5
3.2.3	Forholdet mellom kreativitet og effektivitet i en organisasjon .....	6
3.2.4	Intraprenørskap.....	7
3.2.5	Forenklet innovasjonsprosess.....	8
3.2.6	Strategiske allianser.....	9
3.2.7	Outsourcing .....	10
3.3	Endring i en organisasjon .....	11
3.3.1	Ledelse .....	11
3.3.2	Endringsbehov.....	12
3.3.3	Motstandskrefter.....	13
3.3.4	Organisasjoners livssyklus .....	14
3.4	Produktutvikling .....	15
3.4.1	Produktinnovasjon.....	16
3.5	Spin-off bedrifter .....	17
3.6	Klynger .....	18
3.6.1	Mekanismer som fremmer lære- og innovasjonsprosessen.....	18
3.6.2	Klyngestatus .....	21
4	Metode.....	23
4.1	Motivasjon .....	23
4.2	Kvalitativ metode .....	23
4.3	Datainnsamling.....	25
5	Bedriftene i studiet .....	26

5.1	Vimond Media Solutions.....	26
5.2	TV2.....	26
5.3	NCE Media.....	26
5.4	Bedriftenes sammenheng.....	27
6	Analyse.....	28
6.1	TV2.....	28
6.1.1	Bedrift og intervjuobjekt .....	28
6.1.2	Miljø.....	28
6.1.3	Intraprenørskap.....	29
6.1.4	Innovasjon .....	29
6.1.5	Samarbeidspartnere .....	30
6.1.6	Case: Vimond.....	30
6.1.7	NCE Media.....	33
6.2	Vimond.....	34
6.2.1	Bedrift og intervjuobjekt .....	34
6.2.2	TV2s Miljø .....	34
6.2.3	Etablering av spin-off bedrifter .....	35
6.2.4	Case: Vimond.....	35
6.2.5	NCE Media.....	38
6.3	NCE Media.....	39
6.3.1	Bedrift og intervjuobjekt .....	39
6.3.2	Oppstartsbedrifter i en klynge .....	41
6.3.3	Tillit.....	42
6.3.4	Samarbeid utenfor klyngen .....	42
6.3.5	TV2a Rolle .....	43
6.3.6	Stiftelse til forening.....	43
6.4	Vurdering.....	43
7	Avslutning .....	44
7.1	Viktige funn.....	44
7.1.1	Innovasjon .....	44
7.1.2	Endring i organisasjon.....	46
7.1.3	Produktutvikling.....	47
7.1.4	Spin-off.....	48

7.1.5	Klynger.....	48
7.1.6	Konklusjon .....	49
7.2	Bidrag til teoridiskusjon .....	50
7.3	Praktisk lærdom for spin-off bedrifter.....	50
7.4	Studiets begrensninger og videre forskning .....	51
8	Litteraturliste .....	52
9	Vedlegg .....	54
9.1	Intervjuguide TV2 .....	54
9.2	Intervjuguide Vimond.....	57
9.3	NCE Media .....	60

### Liste over figurer

Figure 1	Strategiske allianser (tilpasset fra (Jones and Education 2010)) .....	9
Figure 2	Drivkrefter (tilpasset fra (Jacobsen and Thorsvik 2002)).....	13
Figure 3	Konverteringsprosessen .....	15
Figure 4	Market Push .....	16
Figure 5	Market Pull .....	16
Figure 6	Interaktiv modell (tilpasset fra (Rumpf V. (2009)).....	16
Figure 7	RIS .....	20
Figure 8	Klyngestatus.....	21
Figure 9	Tidslinje.....	27

### Liste over tabeller

Table 1	Innovasjonsfaser (tilpasset fra (Trott 2008)).....	6
Table 2	Organisasjonsstruktur (tilpasset fra (Trott 2008)).....	7
Table 3	Forenklet innovasjonsprosess (tilpasset fra (Trott 2008)).....	8
Table 4	Sammenligning av tilnæringsmetode (tilpasset fra (Brem and Voigt 2009)) .....	17

# 1 Innledning

De siste årene har det blitt lagt stor vekt på innovasjon i det norske næringslivet. Dette er fordi det ønskes å styrke etablerte organisasjoner og danne et bedre grunnlag for nye som kan gi Norge en sterkere økonomi. Det ønskes også at det norske næringslivet blir mindre avhengig av oljenæringen, ved å heller ha en sterk mangfoldig næring. Det er dermed viktig at også andre bransjer får oppmerksomhet i Norge.

Det norske næringslivet er avhengig av å gi produkter av en høy kvalitet og nyskapende løsninger grunnet vårt høye lønnsnivå. Er ikke produktet godt nok, så vil vi ikke være konkurransedyktige mot internasjonale aktører. Noen av organisasjonene som har gjort det bra har vært i mediebransjen i Bergen. De har levert innovative løsninger som har fått internasjonal oppmerksomhet. Det er samspillet mellom organisasjonene som gjør dette mulig.

Det gis mye ressurser til statlige organisasjoner som Norges forskningsråd, SIVA og Innovasjon Norge. Og i 2007 gikk organisasjonen sammen i et samarbeidsprosjekt for å forbedre tilbudet til næringslivet i Norge. De ønsket at forskningsresultatene skulle bli tatt mer i bruk, for gi kunnskap til organisasjonene (forskningsrådet 2014).

Denne masteroppgaven vil se på ordninger som styrker organisasjonene i mediebransjen i Bergen, og hvilke andre forhold som har gjort at nye organisasjoner har hatt gjort det så bra med deres produktutvikling.

## 2 Tema og problemstilling

### 2.1 Tema

Det har vært store spin-off effekter i mediebransjen i Bergen. Denne masteroppgaven ønsker å finne ut hvorfor mange av spin-off bedriftene har blitt suksessfulle i ettertid, og hvordan de har styrket klyngen av mediebedrifter i Bergen.

Undersøkelsen er gjort ved å studere spin-off bedriften Vimond Media Solutions, og tilknyttede bedrifter og organisasjoner. Det er mange faktorer som har bidratt til klyngens utvikling siden 2000-tallet. Informasjon fra forskjellige kilder er dermed viktig for å danne et konkret bilde av utviklingen. Dette er gjort ved å foreta dybdeintervju av nøkkelpersoner bak selskapene.

Vimond Media Solutions har sitt utspring i TV-selskapet TV2. Før Vimond Media Solutions ble etablert, ble teknologien den baserer seg på utviklet i TV2. Dette var en plattform for TV-kanalens videoinnhold på internett. Etterhvert som teknologien ble videreutviklet og fikk større kommersialisering, ble det til slutt etablert et selvstendig selskap, altså Vimond Media Solutions. Etter at selskapet gikk ut av TV2 har fortsatt å vokse i likhet med andre spin-off bedrifter fra TV2.

Mediebransjen i Bergen er knyttet sammen av relaterte bedrifter, slik at det blir en klynge. Mange av bedriftene i klyngen er medlem av en felles organisasjon, NCE Media (tidligere Mediarena), som har som mål å få klyngen til å bli internasjonalt ledende miljø for innovasjon og kunnskapsutvikling innenfor mediefeltet. Både TV2 og Vimond Media Solutions er medlem av denne organisasjonen, så det vil også bli sett på hvordan denne organisasjonen har påvirket klyngen, og om de har hatt en rolle i spin-off utviklingen de seneste årene.



## 2.2 Problemstilling

For å undersøke hvorfor det har oppstått så mange suksessfulle spin-off bedrifter innen mediebransjen i Bergen, vil det bli undersøkt hvilke forhold og faktorer som har fått selskaper til å blomstre, samt hvordan de har overlevd og vokst i ettertid.

Hovedspørsmålet er da:

- *Hva er det som har tilrettelagt for spin-off effekten i klyngen NCE Media?*

Siden dette er noe som har skjedd over lengre tid, må det være likhetstrekk mellom de ulike spin-off bedriftene og deres suksess. Det andre spørsmålet blir derfor:

- *Hvilke faktorer har bidratt til at spin-off bedriftene har blitt så suksessfulle?*

På forhånd har jeg dannet meg noen antagelser som jeg vil søke støtte for ved hjelp av informasjonen jeg samler inn. Det første gjelder TV2 sin rolle i mediebransjen i Bergen, hvor jeg tror de har hatt størst påvirkning for miljøet og spin-off effekten.

Hypotese 1:

*TV2 har hatt stor innvirkning for dannelsen av spin-off bedrifter i Bergen.*

Den andre hypotesen er at teknologien har vært så god i seg selv, at spin-off bedriften var nødt til å lykkes.

Hypotese 2:

*Det er teknologien som har vært så enestående, at det har vært en «pull-effekt» fra markedet.*

# 3 Teori

## 3.1 Teoretisk grunnlag

Vekst og suksess kommer ikke av seg selv for et selskap, men gjennom strategier som omformer ressurser til noe verdifullt. Ved at en organisasjon utnytter sine ressurser riktig, vil de ha mulighet til å forfølge nye forretningsmuligheter, eller videreutvikle sine nåværende produkter.

Det er mange type beslutninger et selskap står overfor som vil påvirke hvor suksessfulle de blir. De må velge hvilken retning de skal ta selskapet, satsningsområder, samarbeidspartnere og nettverk for å skape innovative produkter og løsninger. De må kunne tilpasse seg markedet de befinner seg i, og imøtekomme nye behov etterhvert som de oppstår.

## 3.2 Innovasjon

Innovasjon, eller å innovere kommer fra det latinske ordet «innovare», som betyr å skape noe nytt eller fornye. Økonomen Joseph Schumpeter har bidratt innen fagfeltene vekstteori, institusjonell økonomi og økonomisk historie. Han så spesielt på hvordan innovasjon fungerer som en vekstimpuls for organisasjoner. Han definerte innovasjon som nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Når organisasjoner utvikler noe nytt ved å innovere, får de et midlertidig monopol som gir de et konkurransefortrinn, hvor organisasjonen selv bestemmer hvilken type pris og kvalitet produktet skal ha (Fagerberg 2004).

«The fundamental impulses that sets and keep the capitalist engine in motion comes from the new consumers goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forces of industrial organisation...» (Schumpeter 2013 s. 82)

### 3.2.1 Innovasjon i en organisasjon

Hvor god en bedrift er til å utnytte teknologiske muligheter, er den mest fundamentale funksjonen som skiller suksessfulle bedrifter fra andre. I løpet av 90-tallet endret management-litteraturens fokus seg. Istedenfor å prøve å forstå hva bedrifter må gjøre for å posisjonere seg i et konkurransemiljø, så de heller på hvilke egenskaper en bedrift må ha for å

kunne overleve og tilpasse seg forholdet de er under. De så at det ikke var produktet til en bedrift som ga konkurransefortrinn, men kompetansen bedriften satt på (Prahalad and Hamel 1990).

### **3.2.2 Innovasjonsfaser**

Innovasjonsfasene beskriver hvordan et produkt må posisjonere seg for å være konkurransedyktig gjennom sitt livsløp (Trott 2008).

Fase 1: I starten vil en ny teknologi ha mange hinder. Den må bevises at den fungerer, og at den kan erstatte dagens teknologi. Det vil være flere mindre konkurrenter som også ønsker å bryte igjennom, men med ulike design. Du er derfor nødt til å være fleksibel, slik at du kan tilpasse ditt produkt etter markedsendringene.

Fase 2: I neste steg, så vil det være kamp mellom ulike teknologier om å bli den dominerende designen i markedet. Det vil bli flere konkurrenter, men med mindre differensieringer. Dette er fordi det vil være lettere å imitere teknologi, ettersom den har modnet og blitt allmenkjent.

Fase 3: I siste steg, er etter at teknologien har fått gjennomslag. Da vil teknologien kun ha inkrementelle innovasjon, gjerne for å forbedre kvaliteten. Det vil være et standardisert design, og du operere i et oligopol (Mindre antall konkurrenter). Den nye trusselen vil være nye teknologier som kommer inn på markedet, som nå prøver å bevise at de fungerer og er en erstatter for dagens løsning.

Det vil dermed være ulike utfordringer for et produkt i de forskjellige fasene, slik du kan se i Tabell 1.

Table 1 Innovasjonsfaser (tilpasset fra (Trott 2008))

	<b>Fase 1: Starten</b>	<b>Fase 2: Kampen om dominant design</b>	<b>Fase 3: Gjennomslag for teknologi</b>
<b>Innovasjon</b>	Produktendring/ radikal innovasjon	Store prosessendringer/ Arkitecturendring	Inkrementell innovasjon, forbedre kvalitet
<b>Produkt</b>	Mange forskjellige design og tilpasninger	Mindre differensiering grunnet masseprodusering	Standardisert design
<b>Konkurrenter</b>	Mange mindre konkurrenter, men ingen direkte	Mange, men minker ettersom en dominerende design blir etablert	Få (oligopol)
<b>Organisasjons- form</b>	Entreprenør, organisk struktur	Formel struktur	Tradisjonelt, hierarkisk organisasjon
<b>Trusler</b>	Gammel teknologi	Imiterbare produkter	Nye teknologier
<b>Prosess</b>	Fleksibelt og ineffektivt	Endringer skjer i større steg	Effektivt og rutinebelagt

### 3.2.3 Forholdet mellom kreativitet og effektivitet i en organisasjon

En organisasjon må kunne balansere mellom å være effektiv og kreativ. Effektiviteten vil gjerne være dag-til-dag operasjoner i organisasjonen som krever stabile rutiner, og som foregår under kontrollerte forhold. For kreativiteten må det være rom for å «prøve og feile», som kan føre til at bedriften får frem nye produkter, eller andre forbedringer i organisasjonen. Vi skiller mellom organisk og mekanisk organisasjonsstruktur i måten en organisasjon velger å operere på.

Det skiller seg på deres formaliseringsgrad. Det går på hvor mye informasjon som er tilgjengelig i organisasjonen, og hvor dynamisk de er. Hvor mye struktur det er i organisasjonen i forhold til prosedyrer og kontrollsystemer for arbeidsoppgaver. Dette kan gå på arbeidstid og oppgaver. Det vil også gå på hvem som har autoritet i organisasjonen, og hvem som kan ta beslutninger. (Trott 2008).

Table 2 Organisasjonsstruktur (tilpasset fra (Trott 2008))

	<b>ORGANISK</b>	<b>MEKANISK</b>
<b>KOMMUNIKASJONS-KANALER</b>	Åpen og fri flyt av informasjon innad i organisasjonen	Veldig strukturert og begrenset informasjonsflyt
<b>OPERASJONELLE STILER</b>	Fri og løs strukturer	Enhetlig og begrenset
<b>AUTORITET</b>	Basert på ekspertisen til personen	Basert på tittel og grad
<b>TILPASNINGSGRAD</b>	Kan lett tilpasse organisasjonen etter ulike omstendigheter	Tilbakeholder på faste ledelsesprinsipper selv om det skjer endringer i forretningsforholdet
<b>FÅ TING GJORT MENTALITET</b>	Uhemmede prosedyrer	Avhengig av utprøvde og effektive ledelsesprinsipper
<b>KONTROLLERING</b>	Løst og uformelt. Normer for samarbeid	Stram kontroll. Gjennom sofistikerte kontrollsystemer
<b>ARBEIDSTID OG ARBEIDSOPPGAVER</b>	Bli formet av krav for den gitte situasjonen, og personligheten til individet som skal utføre jobben	Må følge arbeidsbeskrivelsen
<b>BESLUTNINGS-PROSESSEN</b>	Tas i fellesskap, eller i interne grupper.	Overordnede tar avgjørelser med minimal konsultasjon fra andre

Det er ulikt hvilken av disse organisasjonsformene som passer til den enkelte organisasjon, og det er som regel en god sammensetning av de to organisasjonsformene, sett i tabell 2.

### 3.2.4 Intraprenørskap

Intraprenørskap betyr at en person får lov til å oppføre og handle som en entreprenør, mens én jobber i en organisasjon. Dette kan medføre nye innovasjoner, ved at ansatte får forvandlet sine idéer til en lønnsom virksomhet. Dette gjøres innenfor rammene til organisasjonen, men kan i ettertid bli skilt ut som en ny og uavhengig virksomhet.

Det er fire dimensjoner som intraprenørskap bidrar til. 1) Organisasjonen får nye forretningsmuligheter, relatert til nåværende produkt. Enten i nåværende marked, eller at det blir dannet et nytt marked som ikke eksisterte tidligere. 2) Nye innovasjoner kommer frem. Det kan være et nytt produkt, produkt forbedring, eller nye produksjonsmetoder og prosedyrer. 3)

Organisasjonen får en selvfornyelse. Dette kan være strategiske eller organisatoriske endringer i organisasjonen. 4) Organisasjonen blir mer proaktiv. Ledelsen vil stille sterkere til fremtidige utfordringer. De vil være mer offensiv og risikovillig for å utkonkurrere sine konkurrenter. De vil også kunne se muligheter lettere, og være villig til å satse på dem (Antoncic and Hisrich 2001).

Ulempen med intraprenørskap er at det er ressurskrevende. Ledelsen må overlate en del tillit til sine ansatte, og det kan være vanskelig å kontrollere prosessen.

### 3.2.5 Forenklet innovasjonsprosess

Innovasjonsprosessen er kompleks, og det er mange faktorer som gjør det vanskelig å få en slik prosess gjennomført. Men det er noen organisasjons karaktetstikker som forenkler innovasjonsprosessen: Ha et langsiktig mål for innovasjonen, ha samarbeid som kombinerer spesialisering innen ulike felt, strategisk planlegge og velge ut løsninger fremfor andre, beregne risiko og gjennomførbarhet (Trott 2008).

*Table 3 Forenklet innovasjonsprosess (tilpasset fra (Trott 2008))*

<u>Organisasjonskrav</u>	<u>Egenskap</u>
<i>Vekstorientert</i>	Ha en langtidssatsning på vekst
<i>Innovasjonserfaring</i>	Vite verdien til innovasjonen
<i>Oppmerksomhet</i>	Kunne se muligheter og trusler fra andre
<i>Engasjement til teknologi og F&amp;U</i>	Villig til å investere teknologi (langtidssatsning)
<i>Akseptere risiko</i>	Kunne beregne risiko
<i>Tverrfunksjonelt samarbeid og koordinering innad i organisasjonen</i>	Gjensidig respekt for individer, og villig til å samarbeide på tvers av fagfelt
<i>Mottakelighet</i>	Det å være oppmerksom på, identifisere, og utnytte eksterne utviklede teknologier
<i>Rom for kreativitet</i>	Kunne håndtere innovasjonsdilemmaet Kreativitet VS Effektivitet.
<i>Strategi for innovasjoner</i>	Strategisk planlegge og velge ut teknologier og markeder
<i>Koordinering ulike type ferdigheter</i>	Å kombinerer ulik spesialisert kunnskap for innovasjonen

Ved å inneha erfaring, kunnskap og ferdighet om de ti ulike organisasjonskravene, vil én være bedre forberedt for innovasjonsprosessen.

### 3.2.6 Strategiske allianser

Strategiske allianser blir dannet, slik at organisasjoner kan dele ressurser mellom seg. Dette gjør at de kan utnytte nye forretningsmuligheter. Jo mer formell alliansen er, jo sterkere koblingen er det mellom organisasjonene. Vi deler derfor strategiske allianser opp i ulike grupper, basert på formaliteten (Jones and Education 2010).



Figure 1 Strategiske allianser (tilpasset fra (Jones and Education 2010))

*Langtidskontrakt* er en uformell kontrakt for å redusere kostanden for delte ressurser. Dette kan for eksempel være å dele risiko for FoU eller markedsføring. Disse kontraktene kan være muntlig eller skriftlig mellom organisasjonene.

Et *nettverk* består av ulike organisasjoner som blir koordinert av kontrakter og avtaler. De jobber tett for imøtekomme hverandres behov. Dette kan for eksempel være mellom leverandører, distributører og kunder.

*Minoritets eierskap* oppstår når organisasjoner kjøper en mindre eierandel av hverandres selskap. Dette er med å styrke sambandet mellom organisasjonene, ved at de har en gjensidig avhengighet til hverandre.

*Joint venture* oppstår når en eller flere organisasjoner går sammen om å etablere, og dele eierskap til en ny organisasjon. Dette er den sterkeste formaliteteten mellom organisasjoner, hvor det er juridiske avtaler. Dette for å tildele rettigheter og ansvar mellom organisasjonene.

Alle formene for strategiske allianser kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn til sine konkurrenter. De vil få bedre kontroll over de ressursene som flere parter er avhengig av. Disse teknikkene brukes for å manipulere miljøet de er en del av.

### 3.2.7 Outsourcing

I motsetning til «in-house», det å benytte produkter eller tjenester som organisasjonen selv har utviklet. Velger mange å benytte seg av eksterne aktører for å gjøre få jobber gjort, altså en «outsourcing».

Outsourcing ble populært på 80-tallet og vokste eksepsjonelt på 90-tallet. Dette er arbeidsoppgaver som ikke er innenfor bedriftens fokusområdet og kjernekompetansen. De velger derfor å overføre, eller dele kontroll og beslutninger for en funksjon i en virksomhet, ut til en annen organisasjon. Det er viktig i slike avtaler at det er en gjensidig tillit, toveis informasutveksling og koordinering mellom partene (Trott 2008).

Ved å outsource, vil en organisasjon kunne redusere sine operasjonskostnader ved å gjøre faste kostnader til variable kostnader. De kan om dirigere ressursene til kjernekompetansen i virksomheten. De får også tilgang på ekstern kompetanse som kan styrke organisasjonen på flere områder. De kan for eksempel ta i bruk en ny teknologi som effektiviserer organisasjonen (Trott 2008).

Det negative med outsourcing, er at organisasjonen kan bli avhengig av en ekstern aktør. Det kan bli svært dyrt å foreta et bytte. Hvis andre aktører leverer en tilsvarende løsning, men som ikke er kompatible med deres, vil det være en kompleks og dyr overgang. Dette kalles en Vendor lock-in. En annen fare ved outsourcing, er at det kan være flere skjulte kostnader som kan være vanskelig å ta med i beregningen. Det kan også være slik at organisasjoner mister en del av sin kompetanse ved outsourcing (Trott 2008).



## 3.3 Endring i en organisasjon

Det er vanskelig å gjøre omstruktureringer i en organisasjon. Ledelsen må benytte virkemidler som får innflytelse på alle ansatte i organisasjonen, slik at de i fellesskap endrer tankesett. Det er derfor viktig med kunnskap om endringsprosesser. Ledelsen må iverksette tiltak basert på deres tolkning av situasjoner, hvor det kreves endringer for å unngå at situasjonen forverres eller ikke forblir optimal. Jo tidligere én er ute, jo lettere er det å iverksette endringer i organisasjonen.

Endringer i en bedrift kan beskrives i tre hovedfaser ved hjelp av Kurt Lewin's modell (Irgens 2011).

1) Opptining: Faste strukturer sies å «tines». Personer blir mer åpen for en endring. Både krefter som tilbakeholder endring reduseres og forhold støtter opp mot en endring. Det skapes en forståelse om at dagens situasjon er problematisk, og at kun en endring kan løse problemet. I denne fasen starter planlegging av virkemidler. Dette kan bestå av kartlegging, diagnose, analyse, målsetting og problemløsning.

2) Bevegelse/endring: De planlagte endringene iverksettes. Organisasjonen beveger seg mot en ny retning eller tilstand. Dette kan være nye verdier, holdninger eller atferd. Dette kan for eksempel være nye arbeidsoppgaver, arbeidsfordeling, prosedyrer eller systemer. Det er viktig i denne fasen at små og store suksesser registreres, som bekrefter at endringen var nødvendig.

3) Tilfrysing: Etter en slik endring, så ønsker man å stabilisere organisasjonen i sin nye form eller tilstand, også kalt konsolidering. En må da avklare om tiltakene er i samsvar med det en ønsket å oppnå.

### 3.3.1 Ledelse

For at ledelsen skal kunne foreta endringer i en organisasjon, så krever det at de innehar endringskompetanse, i følge Beckhard og Harris. Dette betyr at de må ha kunnskap, ferdigheter og verktøy som er i stand til å: 1) Forstå dagens situasjon i organisasjonen. 2) Utvikle relativt klare mål for hvor de ønsker å bevege organisasjonen i den umiddelbare fremtid. 3) Produsere et rimelig klart bilde av den ønskverdige tilstand som skal oppnås etter en viss tid. 4) Spesifisere et klart bilde av prosessen som må skje mellom dagens situasjon og den ønskverdige tilstanden som skal oppnås.

Det er heller ikke slik at dette er en engangshendelse, men en kontinuerlig prosess. Noe skjer planlagt, mens noe også skjer ubevisst.

Lederens handlinger og atferd har stor påvirkning for organisasjonen. Det er viktig å gi medarbeidere riktig og nok informasjon rundt endringer, så de forstår mål og mening med endringene. Det må også være samsvar mellom det han sier, og hva han gjør. I en undersøkelse for organisasjonsendringer bestående av 26 organisasjoner i USA og Canada kom det frem at medarbeidere mente fremtidige organisasjonsplaner var viktigste tema for kommunikasjon mellom dem og ledelsen (Irgens 2011).

### **3.3.2 Endringsbehov**

Det er mange faktorer som gjør at det blir behov for endring. Det kan være eksterne påvirkninger, som konkurranse om arbeidskraft ved at det er mangel på personer med nødvendig kompetanse. Ny teknologisk utvikling som kan øke effektiviteten, eller som kan gjøre produkter mer attraktivt for kunder. Samfunnsøkonomiske trekk, ved at det er skiftninger i økonomien, som for eksempel økonomiske kriser eller nedgangstider som rammer både privatpersoner og organisasjoner. Endring i sosiale og kulturelle forhold, dette kan være forholdet mellom ulike grupper, eller trendsiftninger i markedet. Politisk styring, som for eksempel et regjeringsskifte kan medføre nye lover og forskrifter som går ut over priser eller hvordan bedrifter skal styres (Jacobsen and Thorsvik 2002).

En annen grunn kan være at enkeltpersoner eller en gruppe i en organisasjon er på søken etter noe mer, og velger å gå utenfor sitt eget fagområde. Det kan på den måten bli identifisert nye muligheter, for eksempel ved at én kombinerer flere eksisterende løsninger. En annen måte dette forekommer på er når organisasjoner inngår partnerskap med hverandre, eller har en sideveis tenkning innad i organisasjonen. De vil da få et bredere syn på mulige løsninger.

Det er flere grunner som er blitt identifisert for hvorfor nye ideer og innovasjoner springer frem. For det første kan det være fordi man ser et behov, ved å finne såkalte «gaps», altså mangler som ikke har noen eksisterende løsning. En annen er ved kreativ forskning og utvikling, hvor man kommer over nye muligheter som én ikke hadde forutsett. Den tredje er at man trenger en endring, og er derfor på søken etter nye løsninger (Trott 2008).

### 3.3.3 Motstandskrefter

Blant organisasjonens medlemmer, vil det være annerledes hva de vektlegger og ser som alvorlig nok til at en endring er nødvendig. Vi skiller mellom sterke og svake drivkrefter, og klare og uklare drivkrefter.



Figure 2 Drivkrefter (tilpasset fra (Jacobsen and Thorsvik 2002))

Den sterke motstanden for endring kommer som oftest av at personer føler det er en byrde. Det er tungt, stressende og frustrerende, uten at de tenker på resultatet det kan oppnå. De ti mest vanlige grunnene til at motstand oppstår er: 1) Frykt for det ukjente. En vet ikke hvilke konsekvenser det vil få, og er derfor redd. 2) Brudd på psykologiske kontrakter. En mister noen uskrevne goder. 3) Tap av identitet. Mister sin rolle eller tittel. 4) Symbolsk orden endres. Det oppstår nye rutiner, eller kulturer én må forholde seg til. 5) Maktforhold endres. Det skiftes ut ledere og andre overordnede ansatte. 6) Krav om nyinvestering. Mer ressurser går til en fornyelse, som også kunne gått til andre prosjekter, eller goder. 7) Dobbeltarbeid (i en periode). Forhold kan gjøre at arbeid må utføres på nytt. 8) Sosiale bånd brytes. Kulturelle endringer, eller omforming av organisasjonens struktur gjør at bånd må brytes opp. 9) Utsikter til personlig tap. Prosjekter eller samarbeid må brytes som går utover din arbeidsdag. 10) Eksterne aktører ønsker stabilitet. Andre interessenter i en maktposisjon ønsker at bedriften må stabiliseres, ved å innføre nye strukturer (Irgens 2011, Jacobsen and Thorsvik 2002).

Det er lederens handlinger og atferd som kan bidra til å minske motstandskreftene. Jo mer informasjon medarbeidere har om pågående eller fremtidige endringer, desto mindre angst og

stress vil forekomme. Ved at ansatte får offisiell informasjon, vil de ikke lage sine egne virkelighetsforvrengninger. Noe som kan lett oppstå ved rykter og informasjon går igjennom jungeltelegrafene (Irgens 2011, Jacobsen and Thorsvik 2002).

### **3.3.4 Organisasjoners livssyklus**

Endringer i en organisasjon vil også forekomme ettersom bedriften går igjennom ulike stadier. Vi deler en organisasjons livssyklus opp i fire stadier birth, growth, decline og death. Organisasjoner går igjennom disse med ulik hastighet, og ikke alle organisasjoner vil oppleve alle stadiene. En mer detaljert beskrivelse av vekststadiet (growth), og dens utfordringer beskrives gjennom Greiner's model of organizational growth. Første fase er den kreative fasen, hvor bedriften får sitt utspring. Gjennom vekst så trenger selskapet en mer sentral ledelse for å organisere organisasjonen. Det er dette som gjøres i fase 2, kalt autonomi. Faren ved autonomi er at personer utenfor toppledelsen mister mye av sin handlekraft. De får ikke ta like stor risiko og heller ikke utfylt sin entreprenøriske drivkraft. Dette gjelder for alle avdelinger av bedriften, som FoU, produkt ingeniører og ansatte i markedsføring. Dette kan føre til at ansatte mister sin motivasjon og begynner å mistro i organisasjonen. De vil ikke lenger få samme belønning for arbeidet sitt. Dette kan være en stor faktor for at personer velger å forlate organisasjonen. Mange vil nok starte i andre selskaper, mens noen starte som selvstendig næringsdrivende (Jones and Education 2010).

## 3.4 Produktutvikling

En organisasjon kan oppnå verdiskapning gjennom flere forskjellige forretningsmuligheter, men vil ikke ha nok ressurser til å forfølge alle. Det må være en overenstemmelse mellom teknologi og organisasjonsstruktur i organisasjonen, for at de kan drive effektivt. Det gjelder derfor å velge ut de med størst potensiale, og de som er realiserbare.

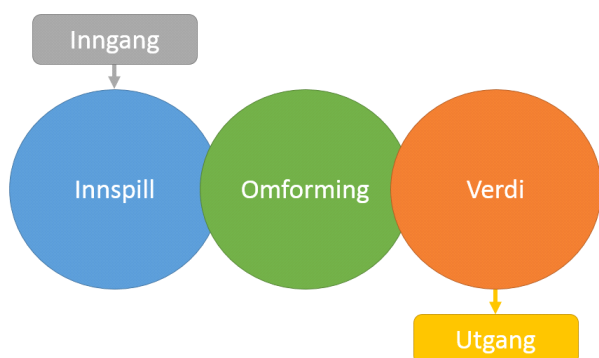


Figure 3 Konverteringsprosessen

Innpill er teknologi, prosedyrer, teknikker eller kompetanse som kommer inn til organisasjonen. I neste steg velger organisasjonen om de vil bruke innspillet, for omforme dette til noe verdifullt. Dette kan for eksempel være at organisasjonen får kjennskap til en ny teknologi. De må da velge om det er passende å ta i bruk for deres del. Dette kan for eksempel være et nytt produkt, eller noe for å forbedre et eksisterende produkt. Det er i denne fasen det kan bli uenigheter innad i bedriften, ved at forretningsmuligheter blir valgt bort. Det kan i slike tilfeller være ansatte som velger å forfølge muligheten på egenhånd ved å starte et nytt selskap.

Det trenger ikke være stor motstand fra moderbedriften, når forretningsmuligheten dukket opp, men heller at det er utenfor deres kjerneaktiviteter og fokusområde, så de velger det bort. Det kan også være at moderbedriften ikke ønsker å forfølge en mulighet på egenhånd, fordi de ikke ønsker ta all risikoen selv. De kan da legge til rette for at en ny bedrift blir etablert, og hvor de er med å støtte bedriften, gjerne mot en eierandel til oppstartsbedriften (Trott 2008, Jones and Education 2010).

### 3.4.1 Produktinnovasjon

Det er to ulike tilnæringsmåter for hvordan et produkt kommer ut i markedet, «Technology Push» og «Market Pull».



Figure 4 Market Push

«Push» er når det på forhånd er utviklet et produkt som må overbevise brukeren om sin nyttefunksjon gjennom salg og markedsføring. Det er dermed større usikkerhet rundt teknologien, hvor det må brukes mye tid og ressurser på FoU. Det vil også være høy usikkerhet for om personer er villig til å adoptere det nye produktet, siden integrasjon kan være kompleks. Produktet vil basere seg på et få antall saker, noe som gjør det vanskelig å definere om det er et reelt marked.



Figure 5 Market Pull

For «pull» er det allerede et klart behov i markedet, og ut i fra det, blir det produsert et nytt produkt. Det vil av den grunn være lavere kostnader i henhold til FoU, siden en vet hvordan produktet bør bli utviklet for sine brukere. En vet også med større sikkerhet at det er et reelt marked når den baserer seg på et større antall saker.

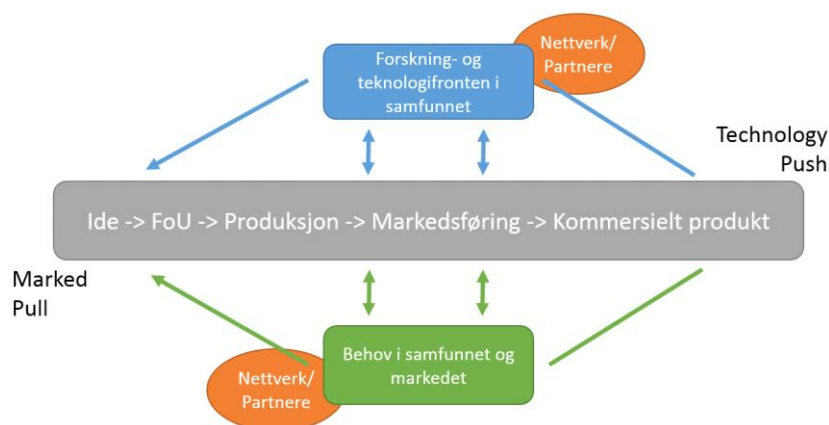


Figure 6 Interaktiv modell (tilpasset fra (Rumpf V. (2009))

Under de to tilnæringsmetodene blir produktet endret av deres omgivelser. Det påvirkes av nettverket og partnerskapet til organisasjonen. Behovet i markedet endrer seg, dermed endres

også produktet seg. Parallelt med produktutviklingen blir også andre teknologier utviklet, som kan påvirke utviklingsprosessen.

I tabell 4 kan man se forskjellen på de to tilnæringsmetodene.

*Table 4 Sammenligning av tilnæringsmetode (tilpasset fra (Brem and Voigt 2009))*

<i>Beskrivelse</i>	<i>Technology Push</i>	<i>Market Pull</i>
<i>Usikkerhet rundt teknologien</i>	Høy	Lav
<i>FoU utgifter</i>	Høy	Lav
<i>FoU varighet</i>	Lang	Kort
<i>Salg sikkerhet</i>	Usikkert	Sikkert
<i>Integrasjon</i>	Vanskelig	Lett
<i>«Time-to-market»</i>	Vanskelig	Lett
<i>Markedsundersøkelse</i>	Kvalitativ oppdagelse	Kvantitativ oppdagelse
<i>Endre kunden sin oppførsel</i>	Omfattende	Lett

### 3.5 Spin-off bedrifter

Når en oppstartsbedrift resulteres av en annen bedrifts biprodukt, kalles dette en spin-off bedrift. Disse sideresultatene kan for eksempel være en ny metode eller en ny teknisk løsning. En slik type bedrift har som regel tette bånd til sin moderbedrift.

En rekke forskning viser at spin-off bedrifter har raskere vekst og en høyere overlevelsesrate enn andre oppstartsbedrifter. De tar med seg kunnskap fra moderbedriften, som også kan være relevant for spin-off bedriften. Det vil også være større sannsynlighet at en spin-off bedrift gjør det bra, når en moderbedriften fortsetter å være operativ. Noen spin-off bedrifter vil kunne utnytte seg av teknisk utstyr som moderbedriften bistår med. En annen faktor som kan forklare hvorfor spin-off bedrifter gjør det bedre enn andre oppstartsbedrifter, er at gründeren ofte har en høyere gjennomsnittsalder. Personen vil da ha mer erfaring og kunnskap om bransjen. Det viser seg også at når en større gruppe forlater en bedrift til fordel for en spin-off er det høyere suksessrate. Ved at en bedrift stammer fra en annen organisasjon kan de også ha høyere legitimitet. De har noen å bruke som referanse, og det kan også forekomme at moderbedrift blir kunde til spin-off bedriften. Det er også slik at det blir dannet flest spin-off bedrifter i økonomiske opptider. Det er da lettere å utnytte forretningsmuligheter, ved at personer og organisasjoner har mer kjøpekraft (Feldman, Gertler et al. 2006, Trott 2008).

## 3.6 Klynger

Klyngeteori er et bredere og mer dynamisk syn på konkurranse mellom bedrifter, som baserer seg på vekst og produktivitet. Sammenkoblinger og «spillovers<sup>1</sup>» er ofte viktigere for produktiviteten enn hva hver enkelt bedrift produserer.

Ny kunnskap og kunnskapsdeling er essensielle for å finne nye og bedre måter å utføre oppgaver på. Det legges derfor et sterkt fokus på dette i klynger. Hver enkelt bedrift har en bestemt rolle, hvor mye informasjon deles med andre. Det som skiller bedriftene innen samme felt, vil ofte være spisskompetansen og bedriftsinterne kapabiliteter, noe som ikke er imiterbart til andre organisasjoner.

### 3.6.1 Mekanismer som fremmer lære- og innovasjonsprosessen

Det er seks forskjellige mekanismer som fremmer lære- og innovasjonsprosessen i en klynge.

#### **Spesialisering i regional nettverk av bedrifter**

Spesialisering vil si at en innehar bred erfaring og kunnskap innenfor et konkret felt. I en klynge er det lettere for organisasjoner å spesialisere seg, siden de har tett samarbeid med andre aktører, dermed vil de få dekket hele verdikjeden. Med denne ordningen vil en klynge kunne levere produkter av en høyere kvalitet (Porter 2000).

#### **Komplementariteter**

Komplementaritet betyr det å utfylle eller forutsette hverandre. I klyngesammenheng vil dette si at organisasjoner opparbeider felles ressurser og innsatsfaktorer som de i fellesskap kan dra nytte av. Dette kan være innen opplæring, spesialisering, eller infrastruktur som er med på å fremme innovasjon (Porter 2000).

Dette og foregående punkt (Spesialisering i regionale nettverk av bedrifter) kan også gjelde for bedrifter utenfor klyngen, som for eksempel et bedriftsnettverk. Disse nettverkene kan være over større avstander, for å hente inn arbeidskraft og kunnskap.

<sup>1</sup> En sekundær effekt som følger av en primær effekt, og kan være fjernt i tid og sted fra den primære effekten som forårsaket det.



## **Felles normer, vaner og uformelle regler**

Ved at det blir dannet felles normer, vaner og uformelle regler i en klynge, bidrar dette til at organisasjoner får økt tillit til hverandre, som igjen er med å redusere usikkerheten mellom aktører (Porter 2000).

## **Innovasjonspress**

Innovasjonspress kommer når kunder og leverandører har høye krav som må tilfredsstilles. Den eneste måten å kunne være konkurransedyktig i klyngen på er å være innovative, siden aktører ofte har samme betingelsene, altså tilgang på ressurser. De må dermed konkurrere på andre områder for å overgå hverandre. Det forekommer også at konkurrenter er nødt til å samarbeide med hverandre for å kunne dekke behovet i markedet. Mye av konkurransen er på ulike dimensjoner, så de vil nødvendigvis ikke være direkte konkurrenter.

En organisasjon ønsker heller ikke å være flaskehalsen for innovasjon eller annen positiv utvikling i klyngen. Dette gruppepresset vil være med å bidra til økt innovasjonspress. Om bedrifter ikke imøtekommer behovene til kundene, vil kundene gå til en annen bedrift eller søke substitutter utenfor klyngen (Porter 2000).

## **Utvikling og spredning av kunnskap**

En viktig del av klyngen er deling av kunnskap. Dette styrker klyngen som helhet og bidrar til innovasjoner og verdiskapninger. En del av dette er taus kunnskap, altså erfaringsbasert kunnskap. Denne kunnskapen er ikke like overførbar, fordi den ofte ikke lar seg forklares med ord. Det at en klynge er samlokalisert er essensielt for taus kunnskap, siden den ikke strekker seg over større avstander. Det kreves en nærhet til miljøet én er en del av (Porter 2000).

En klynge vil også ha mer effektive prosesser for samarbeid, og er et mer tilrettelagt system for å opparbeide ressurser innen teknologi og kunnskap. Det vil være kortere vei for å anskaffe seg de ressursene én trenger. Ikke bare fysisk nærhet, men også ved at det er tette bånd (sosiale og kulturelle) innad i klyngen som gjør det lettere å komme i kontakt med rette personer og bedrifter. Denne mer uformelle utveksling av informasjon mellom ulike aktører blir kalt local buzz. Den skaper et bedre forhold mellom bedrifter, ved at tilliten øker til hverandre. De får en felles forståelse om hvordan ting skal være, ved at bedriftene og personer snakker samme «språk» (Bathelt, Malmberg et al. 2004).

En annen viktig del for produktiviteten i en klynge er global pipelines. Global pipelines kalles den relasjonen eller koblingen en bedrift har til bedrifter utenfor sin egen region eller klynge. Disse blir dannet for å ta seg inn på nye markeder, eller at en trenger ny kompetanse som ikke er i klyngen. Slike koblinger er viktig for å få inn ny kunnskap og teknologier til klyngen. Informasjonen knyttet til global pipelines kan spres videre i det interne nettverket, slik at også andre bedrifter får informasjon om muligheter og nye teknologier (Bathelt, Malmberg et al. 2004).

### Interaktiv læring mellom bedrifter og kunnskapsorganisasjoner

For å utvikle ny kunnskap må det gjennomføres forsknings- og utviklingsarbeid. Det kan skje i samarbeid mellom bedrifter i klynge og kunnskapsorganisasjoner utenfor klyngen. Dette dannet et regionalt innovasjonssystem (RIS). Dette innebærer et samarbeid mellom bedrifter og forskningsinstitusjoner som universiteter, teknologisentre eller forskningsparker. RIS kan forklares både «smalt» og «bredt». Den smale definisjonen innlemmer FoU og bedrifter, mens den bredere definisjonen inkluderer alle parter og aspekter av den økonomiske strukturen (Asheim and Isaksen 2002).

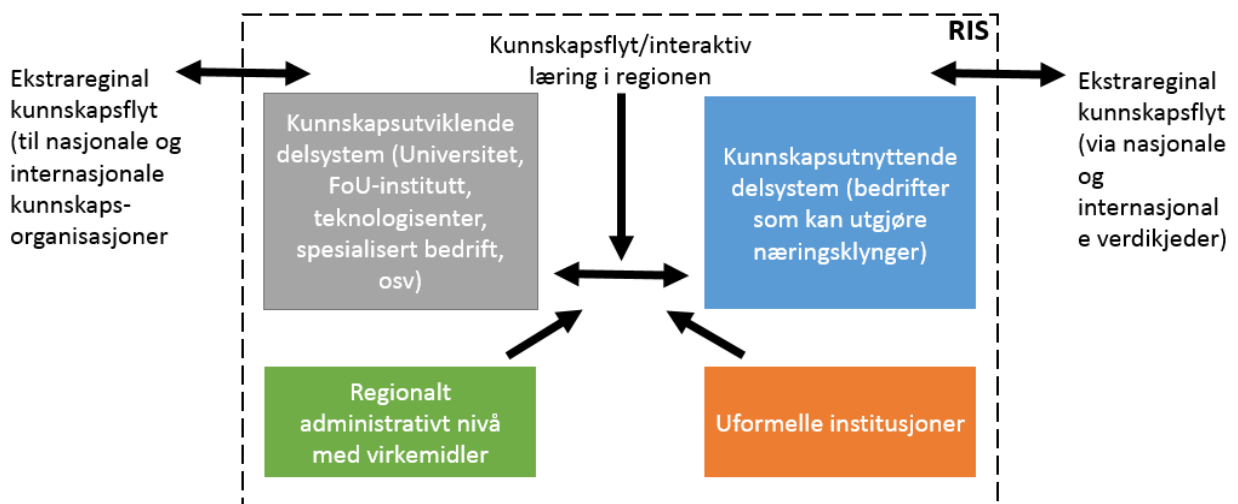


Figure 7 RIS

RIS kan deles inn i tre forskjellige typer:

*Territorielt integrerte RIS*, Organisasjoners innovasjonsaktiviteter går hovedsakelig på lokale læringsprosesser, innebærer geografisk, sosial og kulturell nærhet. Det gjøres uten mye direkte samspill med kunnskapsorganisasjoner (Asheim and Isaksen 2002).

*Regionalt nettverk innovasjonssystem*, bedrifter og organisasjoner er fremdeles integrert i en spesifikk region og karakterisert av lokal, interaktiv læring. Her er det derimot flere politisk tiltak, som bidrar til en mer planlagt karakter gjennom styrking av regionens infrastruktur. For eksempel er regionens FoU-institusjoner bedre inkludert (Asheim and Isaksen 2002).

*Regionalisert nasjonalt innovasjonssystem*, her er deler av industri og infrastruktur mer funksjonelt integrert inn i et nasjonalt eller internasjonalt innovasjonssystem.

Innovasjonsaktiviteter foregår hovedsakelig i samarbeid med aktører utenfor regionen (Asheim and Isaksen 2002).

### 3.6.2 Klyngestatus

Den norske innovasjonspolitikken startet å satse på næringsklynger tidlig på 2000-tallet. Vi skiller klyngen etter hvor modent samarbeidet er, og hvor internasjonale de er. Det er tre ulike statuser en klynge kan ha, Arena, NCE og GCE.

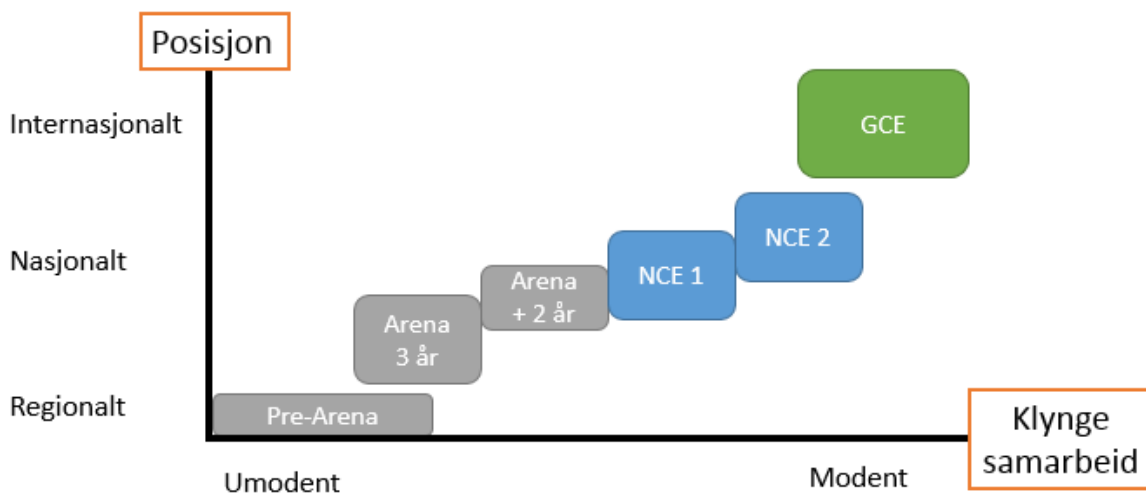


Figure 8 Klyngestatus

- Arena er for klyngeprosjekter i en tidlig fase. Dette er for å få framvekst av regionale næringsklynger. Det blir først finansiert for en tre års periode, deretter har de mulighet for ytterligere to år. Finansieringen er på 1,5-3 MNOK per år.
- Norwegian Centers of Expertise (NCE) er for mer modne klyngeprosjekter med en nasjonal rolle. Dette er en støtteordning som varer i fem til ti år. Finansieringen er på 4-6 MNOK per år.
- Global Centre og Expertise (GCE) er for mer modne klynger med en internasjonal rolle. Dette er en støtteordning som varer inntil ti år. Finansieringen er på 8-10 MNOK per år.

Tallene for finansiering er basert på støtten som er blitt gitt siden programmet startet, og kommer fra (forskningsrådet 2014).

I dag har Norge 2 GCE klynger og 12 NCE-klynger og 25 arenaprogram.

## **NCE**

NCE er finansiert av Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. Det er utviklet og gjennomført av Norges forskningsråd, SIVA og Innovasjon Norge, hvor Innovasjon Norge er hovedoperatør. NCE-programmet skal bidra med bistand til de regionale næringsklyngene som har best forutsetning for videre vekst, og som har klare ambisjoner om et langsiktig og forpliktende samarbeid.

### **Oxford research: Evaluering av tre NCE-prosjekter 2013**

I 2013 ble tre NCE-klynger analysert av det nordiske analyseselskapet Oxford. Dette ble gjort i en periode fra november 2012 til februar 2013. Undersøkelsen ble gjennomført med en kvalitativ og en kvantitativ metode for å analysere NCE-prosjektene målsetninger og resultater. Det viste seg at NCE-prosjektene hadde bidratt til realisering av programmets målsetninger, som var knyttet til samarbeid, innovasjon, internasjonalisering og konkurransekraft. Utgangspunktet (nullpunkt målingen) var foretatt i 2010. Klyngene befant seg på ulike utviklingsstadier, men NCE-programmets rolle var å dra alle klyngene til et nytt modningsnivå (Oxford 2013).

# 4 Metode

## 4.1 Motivasjon

Gjennom dette masterstudiet i innovasjon og entreprenørskap har vi blitt utplassert i ulike bedrifter. Både oppstartsbedrifter og litt mer modne foretak. Jeg synes det har vært ekstra interessant å lære om oppstartsbedrifter. Hvorfor noen har blitt suksessfulle mens andre ikke. Vi har lært en del om hvordan inkubatorer hjelper og tilrettelegger for oppstartsbedrifter, men lite om hvordan moderbedrift hjelper sine spin-off bedrifter. Jeg ønsker å se nærmere på dette, for å finne ut hvordan de påvirker spin-off bedriftene.

I en av mine utplasseringer var jeg hos Vimond Media Solutions. Der fikk jeg selv oppleve hvordan de forholdt seg til sin moderbedrift, TV2. Jeg fikk også informasjon om andre spin-off bedrifter under oppholdet. Det hørtes ut som et spennende miljø, hvor innovasjon var satt høyt. Det var spesielt interessant å høre om historien til Vimond. Hvordan de hadde gått ut av TV2 og vokst til å bli det selskapet de er i dag. Informasjonen jeg fikk var en forenklet versjon av hvordan prosessen hadde funnet sted. Det forklarte heller ikke hvorfor det har vært en stor spin-off effekt i TV2. Jeg ønsket derfor å gå grundigere til verks for å finne svar på dette. Vimond var svært positiv til at jeg skulle gjøre denne undersøkelsen, noe som ga meg ekstra motivasjon.

Flere av mediebedriftene i Bergen er medlem av et klyngeprogram, NCE Media. Jeg lurte også på hva slags rolle de har hatt i denne prosessen, og hva slags støtteprogram de har for sine organisasjoner. Ut i fra teorien er det en sterk positiv effekt på lære- og innovasjonsprosesser ved å være medlem av et slikt klyngeprogram. Jeg ønsket derfor å se om dette var tilfellet for TV2 og Vimond.

Med denne masteroppgaven håper jeg å kartlegge flere faktorer som forklarer spin-off effekten og organisasjonenes suksess.

## 4.2 Kvalitativ metode

En case study undersøker «hvordan» og «hvorfor» ting er som de er i samtid, men utelukker ikke tidligere forhold og hendelser. Jeg vil se hvordan foregående hendelser har gjort at

organisasjonene befinner seg der de er i dag. Undersøkelsen bruker en kvalitativ metode. Dette betyr at det er en grundig og dypere undersøkelse, siden det som undersøkes ikke lar seg kvantifiseres. Når det er en kvalitativ undersøkelse er også utvalget lite, slik at én får en bedre forståelse for de sosiale fenomenene mellom organisasjoner og medarbeidere. Dette er essensielt for denne undersøkelsen, for å kunne se indirekte eller skjulte faktorer. Funnene kan omstille undersøkelsesopplegget underveis i studiet. Én må derfor ta i betraktning, at det er en eksplorerende metode, hvor datainnsamling og analyse går parallelt. Informasjonen jeg fikk under intervjuene endret min tilnærming. Spørsmål på intervju ble endret, og vinkling på oppgaven ettersom min kunnskap ble styrket om emnet.

Case studies kan undersøke flere ulike forhold: individer, mindre grupper, organisasjoner, partnerskap, lokalsamfunn, relasjoner, prosjekter, beslutninger, samt mye mer. Fokus for denne oppgaven har vært på organisasjoners beslutninger og strategi, og organisasjoners partnerskap og relasjoner til hverandre. Dette gir bedre forståelse for miljøet undersøkelsesobjektet opererer i, og hvilke omstendigheter og forutsetninger de har.

Denne undersøkelsen har en abduktiv tilnærming. Dette vil si at det er blitt generert ny teori på bakgrunn av innhentet data (induktiv tilnærming), og teori er blitt testet opp imot empirisk data (deduktiv tilnærming). Det var på forhånd gjort noen antagelser (hypoteser), disse antagelsene ble endret underveis i studie, ettersom ny informasjon kom inn og endret mine synspunkt. På den andre siden er det brukt teori i oppgaven som er satt opp imot mine funn.

Undersøkelsen er gjort med en semi-strukturert intervjuguide, som fungerer som et veiledende verktøy. Dette gir rom til bedriftene, slik at de selv kan forklare hvordan de opplevde spin-off effekten. Denne åpne formen gjør at det er enklere å komme med oppfølgingsspørsmål for å få en mer detaljert beskrivelse. Dette kan være essensielt for å hente ut riktig data. Intervjuet ble tatt opp, slik at det også kunne bli analysert i ettertid. Når det blir gjort opptak, er det viktig at intervjuobjektet føler seg komfortabelt med dette, slik at det ikke påvirker datainnsamlingen. Formålet med undersøkelse er å danne ny teori, eller stille spørsmål ved gjeldende teori.

I forskning benyttes reliabilitet, validitet og generalisering, for å beskrive hvor troverdig og overførbar forskning er. Reliabilitet betyr at andre forskere vil ende opp med samme resultat, om de også gjennomførte undersøkelsen. Dette kan være vanskelig i en kvalitativ undersøkelse, siden datagrunnlaget er dannet av forskeren og respondentene. Jeg måtte derfor

ha et klart og tydelig bilde på hva jeg ønsket å undersøke. Det var viktig at jeg fikk bekreftelse på at jeg oppfattet riktig under analysen, slik at jeg unngikk bias<sup>2</sup>. En annen faktor var at jeg på forhånd hadde kjennskap til en bedrift og deres ansatte, noe som gjør at jeg ikke stiller helt nøytralt ovenfor respondentene. Dette vil kunne påvirke min tolkning i motsetning til andre.

Validitet beskriver graden av nøyaktighet. Hvor nøyaktig beskriver man fenomenet som studeres, og hvor representativt er dette med virkeligheten? Spørsmål som må tenkes over er «Er funnene gyldig for det som studeres?». Når det er et kvalitativt case study, så vil denne være høy. Undersøkelsen ble gjort ved å være tett innpå undersøkelsesobjektet, og oppgaven ble justert etter funnene som ble gjort underveis. En annen side, er at det er vanskeligere å generalisere funnene, siden utvalget er lite. Men resultatene kan drøftes opp imot gjeldene teori innfor området.

### 4.3 Datainnsamling

Denne oppgaven studerer to bedrifter, og en organisasjon som ligger rundt som et rammeverk. Datainnsamlingen har skjedd via et dybdeintervju av bedriftene. Det var to intervjuer med enkeltpersoner, og et intervju med to personer til stedet. Hvert intervju har blitt tatt opp og transkribert i etterkant. Intervjuet var delvis strukturert og tilpasset hver enkelt intervjuobjekt. Intervjuguiden tok for seg livsløpet til Vimond. Helt siden det startet i TV2s utviklingsavdeling, til der organisasjonen er i dag. Hovedtema var FoU, innovasjon, organisasjonsstruktur og organisasjonsendringer, spin-off tilværelsen og klyngetilhørighet. Datainnsamlingen ble gjort over en to uker periode. Det korte mellomrommet mellom intervjuene gjorde at jeg hadde friskt i minne hva andre intervjuobjekter hadde fortalt. Noe som medførte at jeg var bedre forberedt for å stille oppfølgingsspørsmål.

Ved å få informasjon fra flere synsvinkler, vil det være lettere å skape et helhetlig bilde over situasjonen. Intervjuet ble til tider styrt av intervjuguiden, men var for det meste styrt av respondenten. Under intervjuet prøvde jeg å holde meg nøytral, i de tilfellene hvor jeg måtte styre intervjuet på rett hold. Det var viktig å få respondenten til å fortelle sin sannhet, upåvirket av meg, altså et positivistisk synspunkt. Men på grunn av den gunstige settingen under et intervju, vil det være en viss konstruktivisme i respondentens besvarelse.

<sup>2</sup> I vitenskapelig metodikk brukes begrepet for metodefeil. Dette kan forårsake feiltolkning av en situasjon

## 5 Bedriftene i studiet

### 5.1 Vimond Media Solutions

Vimond er en bedrift som har fått sitt utspring fra kringkastingsselskapet TV2. Det startet med at de utviklet en plattform for å se tv-programmer på internett, kalt TV2 sumo i 2002 for norske forbrukere. Dette ble en svært suksessfull plattform som også andre TV-selskaper også ønsket å bruke mot betaling. Etter å ha inngått avtaler med en rekke kringkastere ble bedriften etablert som et selvstendig selskap i 2011, og eid av TV2.



Bedriften består i dag av rundt 50 ansatte. Det er hovedsakelig to avdelinger, en for management, og en som står for utvikling av produkter. Disse to avdelingene har mange prosjekt mellom seg i mindre grupper. Hovedkontoret er i Bergen, men de har også kontor i Oslo, Spania og USA.

### 5.2 TV2

TV 2 er en norsk reklamefinansiert TV-kanal som startet sine sendinger i 1992. De har hovedkvarter i Bergen, og er eid av det danske mediekonsernet Egmont. TV-kanalen har opprettet flere underkanaler som TV 2 Zebra, TV 2 Bliss og TV 2 Sumo. Mitt fokus vil være på TV 2 Sumo, som er en strømmetjeneste som koster penger. Denne tjenesten tilbyr «video on demand» (VoD) og direkte videostrømming for sine seere. VoD vil si at det ligger videoinnhold på nettet, som seere har alltid tilgang til, mens direkte strømming er et direktesendt videosegnal over nettet.



TV2 har lenge satset på innovasjon, og har en rekke suksessfulle spin-off bedrifter som beviser dette. Det er blitt utviklet teknologier internt i TV2. Disse teknologiene har vokst seg så store at det har dannet grunnlag for nye bedrifter.

### 5.3 NCE Media

NCE Media er et klyngeutviklingsprosjekt bestående av globale teknologiselskaper, nasjonale kringkastere,



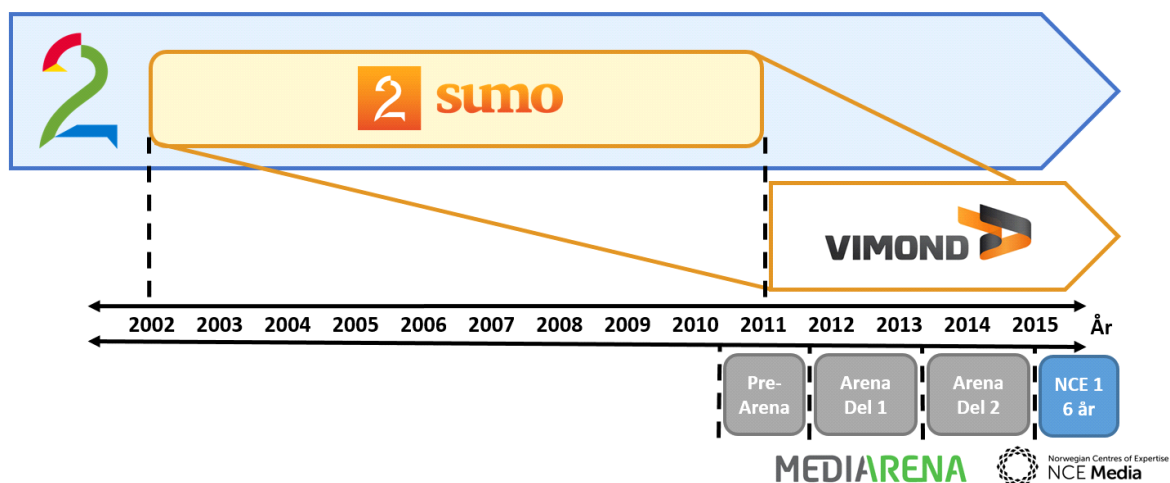


regionale og lokale aviser, FoU-institusjoner, leverandørindustri, en rekke mellomstore organisasjoner, og noen gründerselskaper. Deres mål er å utvikle medieklyngen i Bergen til en ledende internasjonal medieklynge, når det kommer til innovasjon og kunnskapsutvikling innenfor mediebransjen. Tidligere var de et arenaprogram Mediarena, men fikk i 2015 NCE status.

## 5.4 Bedriftenes sammenheng

I 2002 ble det utviklet en løsning for å få videoinnhold ut på internett, internt i TV2. Etter flere år med videreutviklet ble det bestemt at teknologien skulle ut av TV2, og at det skulle bli etablert et eget selskap. Det ble da etablert et selskap kalt, Vimond media Solutions i 2011 med støtte fra TV2. De har i ettertid har disse hatt et tett samarbeid med hverandre.

TV2 er en stor aktør i mediebransjen i Norge, og vært en viktig aktør for andre mediebedrifter. I 2010 ønsket én å systematisere og administrere samspillet mellom de ulike mediebedriftene i Bergen, slik at organisasjoner kunne utnytte klyngedannelsen bedre. Det ble derfor startet et pre-arena program. Klyngeprogrammet har nå gått igjennom arenaprogrammet og modnet seg til å igangsette NCE-programmet.



Figur 9 tidslinje

## 6 Analyse

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvorfor det har vært en stor spin-off effekt i NCE, og hvordan disse spin-off bedriftene har blitt så suksessfulle? Dette kapittelet vil analysere bedriftenes miljø, organisering, og samarbeid med andre organisasjoner. Hvert delkapittel går igjennom ulike faktorer som kan ha påvirket organisasjonene handlinger og beslutninger. Organisasjonene blir presentert i rekkefølgen TV2, Vimond og NCE Media.

### 6.1 TV2

#### 6.1.1 Bedrift og intervjuobjekt

Intervju med strategidirektør i TV2, Kjetil Nilsen. Han har ansvar for å peke retning og se på mulige forretningsutviklingsområder for TV2. Fokusområdet til TV2 er innenfor de tre innholdsstolper, nyheter, sport og underholdning. De investerer ikke bare i selve innholdet, men også teknologi rundt. Hovedfokuset deres er å være der seeren er, og kunne levere innhold etter hvor markedet er.

#### 6.1.2 Miljø

Han karakteriserer miljøet i TV2 som veldig dynamisk og innovativt. Hver dag må det produseres nytt innhold til nyhetene og sporten, og det må også bli produsert nye konsepter for deres underholdningsprogrammer. Det er også andre områder de må være innovative på, som på teknologien som brukes for å produsere innholdet, og forretningsmodell knyttet til innholdet.

For å være konkurransedyktig i markedet, må de konstant tilpasse seg trender og utvikling innen medieproduksjon. De er derfor nødt til å ha et miljø som tillater ansatte å ha den kreative friheten, altså en form for organisk organisasjonsstruktur. Dette har ført til at TV2 har gjort svært få oppkjøp. De har heller utviklet produkter og løsninger selv. Det har vært en organisk vekst ut ifra kjernevirksomheten deres.

*«Jeg kan telle med en finger eller to, de oppkjøpene vi har gjort opp igjennom. Nettavisen. Kanal24 og nå har vi kjøpt C More. Eller så har vi hatt en organisk utvikling.»*

### 6.1.3 Intraprenørskap

Når innhold blir produsert kan det oppstå nye behov, som gjerne trenger en teknisk løsning. For å løse disse tekniske problemene har ansatte lengre nede i organisasjonen tatt tak i dette. De har etablert nye prosjekter, selv om det har vært utenfor deres ansvarsområde. Noen av de løsningene som har blitt utviklet har vært så god at det har resultert i nye forretningsmuligheter. Andre organisasjoner har hatt samme behov, og vært villig til å betale for en slik løsning. Dette er et typisk eksempel på hvordan en bedrift har spunnet ut fra TV2.

Organisasjonen er veldig uformell, og det er ikke strategisk lagt opp for intraprenørskap. Men det forekommer i de tilfellene hvor organisasjonen må finne nye løsninger i forhold til produksjon av innhold. De har heller ingen FoU avdeling, så det meste av nyutvikling skjer ute i avdelingene, i randsonen av det TV2 har som hovedfokus. Og han sier selv at organisasjonen har vært styrt av galskap, til tider.

### 6.1.4 Innovasjon

TV2 har ikke eget budsjett for innovasjon, men innenfor driftsbudsjettet er det satt av penger til utvikling som oftest er for å forbedre drift i TV2. Dette kan for eksempel være at de tar i bruk en ny teknologi. Gjerne noe helt nytt som ingen andre har gjort før, men som de ser for seg at markedet ønsker å ta i bruk. Et eksempel på dette er en grafisk løsning for studiokullisene. Dette ble utviklet i TV2, og er i dag et selvstendig selskap, Vizrt. Dette selskapet er nå et stort globalt selskap. Når løsningen først ble utviklet begynte også andre aktører å få opp øynene for dette. Det var dermed dannet et marked for det, hvor organisasjoner var villig til å betale for løsningen. Et annet eksempel er sumoteknologien, som er en plattform for avspilling video på internett. TV2 var tidlig ute med å identifisere internett som en bærer for videoinnhold. Det var på den tiden ikke mye teknologi ute for det, så de lagde sin egen plattform. Her var det også andre aktører som begynte å etterspørre deres nye produkt. Senere ble denne teknologien tatt ut av TV2 som et selvstendig selskap, Vimond Media Solutions.

*«Hvis du ser på innovasjonen vi har gjort, så går det i å forbedre drift i TV2, eller ta TV2 ut på nye teknologier som ikke har vært tilgjengelig tidligere, som ingen andre har gjort før oss, som vi har sett, der går markedet, så der går vi.»*

Det viktigste tiltaket for TV2, er å være villig til å investere i fremtiden. Ha et syn på markedsutviklingen flere år frem i tid. Dette gjelder også for type forretningsmodeller, slik at de får finansiert sitt innhold. TV2 er ingen teknologi bedrift, men siden det ligger så mye teknologi i produksjonen av innholdet, så vil det bli utviklet og investert penger i nye teknologier. En av utviklingene de seneste årene er at kundene går mer vekk fra lineær TV, så TV2 må satse på andre områder enn kun tradisjonelle TV-sendinger.

*«TV er jo distribusjon av videosignal, og det videosignaler igjen et innhold. Vi følger med på utviklingen i markedet, hvor er brukeren. Det er vårt hovedfokus. Hvor er du som tv seer og hvor skal vi være.»*

### **6.1.5 Samarbeidspartnere**

TV2 kan sees på som et møtepunkt for distributører, innovatører og rettighetshavere. Det går på innhold, teknologi og distribusjon. De samarbeider derfor med teknologimiljøer, innholdsmiljøer og TV-distributører.

*«TV2 er jo en HUB for møte mellom distributører, innovatører og rettighetshavere. Vi setter sammen et innhold til deg, og ser på gode midler på innhold, god teknologi og god distribusjon. Så sånn sett så er vi jo et møtepunkt for leverandører og kunder av oss.»*

TV2 har derfor mange partnere å forholde seg til, både som kunde, samarbeidspartner og leverandør.

### **6.1.6 Case: Vimond**

Vimond ble etablert på grunn av en pull-effekt fra markedet. Det var et klart behov som de utviklet en løsning for. Det hele startet som et internt behov i TV2, hvor de ønsket å få videoinnhold ut på internett, og ikke bare tekst. Det eksisterte ikke var noen tilsvarende løsning.

*«Det vi så var at, internett kom til å bli en veldig viktig bærer av video. Husk at det startet tilbake, så tidlig at internett hadde kommet, men det var ingen som liksom så det som en erstatting for kringkastingsnettet på det tidspunktet, eller man kunne se det, men det var fortsatt et stykke frem.»*

Etter at plattformen hadde blitt utviklet, fikk de forespørsel fra flere andre aktører om at de var villig til å betale for å bruke deres løsning. Til slutt var markedet så stort for plattformen, at i 2011 var tiden moden for at det ble etablert som et selvstendig selskap. Det kunne da fokuseres på videre salg og utvikling. Det var allerede diskutert to til tre år tidligere om den delen av TV2 skulle tas ut, siden TV2 ikke er en teknologibedrift i utgangspunktet, og at det ikke er innenfor deres kjernevirksomhet. Men den ble tilbakeholdt på grunn av uenighet om markedet var der, om det var stort nok og om teknologien var god nok.

*«Da du gjør investeringer, i det som ligger helt i randsonen til det TV2 driver med, som er TV og innholdsproduksjon. Så var det en del diskusjon i forkant, om markedet var der, og om det var stort nok, har vi god nok teknologi, og til slutt sa vi ja. Vi tror det er et marked.»*

Det var også en annen diskusjon, om Vimond skulle ut av TV2 eller ikke. Flere mente at de personene som kom til å gå ut av TV2 satt med en kompetanse som trengtes i en mediebedrift. De ville dermed ikke klare seg uten dem. En mediebedrift er avhengig av teknologer, innholdsprodusenter og journalister for å skape et godt produkt, og mange av teknologene ville dermed forsvinne ut av TV2. Derfor så flere dette som en stor risiko. Men gevinsten ville være at de kunne hente markedsfinansiering fra andre, og de ville få inn nye idéer fra markedet som ville gjøre plattform mer robust. Dette ville også TV2 kunne tjene på. De ville få en sterk leverandør, som hadde kompetanse og erfaring fra resten av markedet.

## **Konflikter**

Det har ikke vært noen konflikter for hvilken retning Vimond skulle ta selskapet, men det har vært en del diskusjon rundt forretningsmodell de bør bruke. Istedenfor å kun selge programvare, kan de også tilby en tjenestepattform for sine kunder. Kunden kjøper seg kun tilgang. De trenger ikke å kjøpe programvaren, og heller ikke ha egen maskinvare for å kjøre det på.

En annen del, er at når Vimond vokser og får flere kunder, vil de også få mindre tid til hver enkelt kunde. TV2 er ikke alene om å ha Vimond lenger, så de er nødt til å ha et profesjonelt forhold til hverandre.

*«Så vil det alltid være fare for, at når det er flere kunder, så vil én ikke få samme oppmerksomhet. Det vil det alltid være. Der må vi være profesjonell kunde, og de må være profesjonell leverandør, så skal det gå bra det.»*

Avtalen som TV2 og Vimond har inngått, ser begge parter som rettferdig. Det var ingen som måtte inngå noen form for kompromiss.

*«Vi la opp det vi mente var en fornuftig lisensavtale, som er tilsvarende det som vi hadde for andre kunder. TV2 betaler markedspriser for timer og den type ting hos Vimond.»*

### **Motstandskrefter**

For etableringen av Vimond Media Solutions har det ikke vært mange eksterne krefter, men internt i TV2 var det en del delte meninger. Mange var usikre på om det var det rette for TV2s framtidsutsikter. Det var to forskjellige sider:

Mot overgangen

- Hvis de går ut av TV2, så vil TV2 miste kompetanse i organisasjonen, som er helt nødvendig for videre drift. TV2 vil også miste konkurransefortrinnet ved å tilby teknologien til andre aktører.

For overgangen

- TV2 kan beholde nok teknologer, slik at de fremdeles har den nødvendige kompetansen i organisasjonen. Hvis Vimond går ut av TV2, så vil de også kunne hente kunnskap og finansiering fra markedet. På den måten kan de videreutvikle plattformen istedenfor å låse den til TV2. Hvis de ikke går ut av TV2, så vil de risikere at det blir for dyrt å stå alene og at teknologien ville bli utdatert.

### **Vimonds framtidsutsikter**

Han beskriver Vimond som svært viktig bidragsyter for TV2 og mediebransjen. Han legger også til at, det som er viktig for Vimond nå, er det å balansere hvor mye ressurser de skal investere i produktutvikling og hva de bruker til markedsføringen for å tiltrekke seg nye kunder.

*«Det som nå er viktig for Vimond, er å klare å balansere markedsarbeid, og investere i et tempo som er tilstrekkelig etter markedets etterspørsel. Nå er det blitt mange der ute. Nå begynner de å møte de globale aktører, de aller største. Så deres utfordring nå er å ha*

*tilstrekkelig med ressurser og fokus på produktutviklingen i selskapet, samtidig som man klarer å rekruttere flere kunder. Det er en kjempe balansegang som skal gå opp.»*

### **Endringer i TV2 etter Vimonds etableringen**

Største endringen for TV2, er at de nå er blitt kunde og kravstiller, samt mistet en del kompetanse, siden flere teknikere gikk ut av bedriften.

*«Vi har noen teknologer igjen for å kunne nettopp være en kravstiller inn mot Vimond, mot hva vi ønsker for vårt produkt, på toppen av lisensen. Og vi har jo en stor teknisk avdeling i TV2, teknologi fra mange, inklusiv Vimond, så vi har fremdeles tekniske ressurser i TV2, men vi fokuserer mer på brukeropplevelsen. Hva vi tror er riktig brukeropplevelse, og så ber vi om utvikling fra Vimond på det.»*

I dag er det dannet et team bestående av ansatte hos TV2 og Vimond, kalt Sumond for å videreutvikle plattformen. TV2 investert også i selskapet som eier.

Han legger også til at det er en stor fordel for Vimond, at de har komme ut av Norges største kommersielle TV kanal, og at de kan bruke den historien ut mot sine potensielle kunder. Et annet salgspunkt er at de var tidlig ute med å utvikle plattformen, slik at de har fått opparbeidet seg mye kompetanse og erfaring siden den gang. Den siste er at de selger et abonnements produkt, slik at kunder får finansiert sitt innhold gjennom plattformen. Med alt dette kan de selge sitt produkt med TV2 som referansekunde.

*«Seeing is believing. Det er langt fra failware til faktisk gjennomføring.»*

### **6.1.7 NCE Media**

Når det kommer til NCE, eller tidligere Mediarena, så mener han at det ikke har hatt så stor betydning for klyngen. Men han håper det vil få en større betydning, spesielt med tanke på Media City Bergen, som vil samlokalisere organisasjonene. TV2 håper å fortsette med å være en stor oppdragsgiver, en klynge for spin-off bedrifter, og kunne styrke teknologimiljøer i randsonen av media.

*«Nei, ikke i dag altså. Det vi gjør nå, er å samlokalisere disse mediebedriftene. Universitetet sin kompetanse, Vizart, Mozart, Vimond, TV2 og de andre mediebedriftene. Da får du forhåpentligvis i gang en prosess som får i gang nye idéer. Men det kreves arbeid for alle for*

*å få det til, men sjansen er mye større hvis du setter sammen mennesker. Det er utrolig hva som kan skapes.»*

## **6.2 Vimond**

### **6.2.1 Bedrift og intervjuobjekt**

Intervju med CEO Helge Høibraaten og Kine Lunde Director, Account Management i Vimond Media Solutions.

Idéen om å etablere selskapet kom en sen kveld i Amsterdam i 2008. Dette var mellom CEO Helge Høibraaten og CTO Glenn Skare Pedersen. Etter at idéen hadde modnet en god tid, så ville de ut av TV2. Men på grunn av motstandskrefter, så skulle det ta noen år før det ble realitet.

### **6.2.2 TV2s Miljø**

Helge beskriver TV2 sine ansatte som kompetente personer, som yter mye for sin arbeidsplass, at den er helt unik i Bergen. Personer er glad for å jobbe der, og legger mye ressurser inn. Dette mener han er et viktig poeng for TV2 og deres suksess.

*«Jeg tror ansatte har et veldig eierskap i TV2, både mellomledere og ansatte lengre ned i systemet, som gjør at organisasjonen blir styrt fremover. Det tror jeg har ført til den friheten og ansvarsfordelingen i TV2.»*

Arbeidsmiljøet i TV2 har en løs struktur, hvor mye av ledelsen skjer lengre nede i systemet. Dette skyldes nok mye av den Norske bedriftskulturen, men også en mangel på visjonær toppledelse i selskapet. Et annet problem er at det har vært mye politikk og direkte fiendskap mellom ansatte i toppledelsen, som også kan ha ført til at flere beslutninger har blitt tatt på et lavere nivå i systemet.

Den løse strukturen kan ha ført til at personer har skapt sine egne utfordringer, som igjen kan ha ført til at nye biprodukter har blitt realisert, og videre blitt dannet spin-off bedrifter. En annen faktor, er at det har vært såpass god økonomi, som gjør at idéer kan gjennomføres uten at det innebærer for stor økonomisk risiko.



*«Jeg husker for eksempel Kåre Valebrokk ringte hjem når han var i Tsjekkia, klokken var tre på natten, så sa han, «nå har jeg kjøpt spansk fotball». Det han lurte på, var om vi kunne få det ut på TV2 Sumo, og første kampen var klokken tre, altså om 12 timer. Om vi da kunne lage et spansk fotballprodukt. Det tror jeg er ett godt eksempel på hvor utrolig raske folk i tv er på ballen, og kultur for at «dette fikser vi», uansett hvor vanvittig tempo av og til som kreves.»*

### **6.2.3 Etablering av spin-off bedrifter**

For de bedriftene som har spunnet ut av TV2, så tror ikke Helge Høibraaten at det har vært noen plan fra toppledelsen, med unntak av StormGeo. Men heller at ansatte har hatt en idé, samt driven og lysten til å ta noe videre, solgt det oppover til toppledelsen og fått gjennomslag. Utfallet har ikke kommet fra en strategisk og systematisk beslutning i toppledelsen. Han tror også at det kan ha mye å gjøre med suksesshistorien til Vizrt, som viste at det var mulig og førte vei for andre. Han mener også at TV2 har profesjonalisert seg mer, ved at de fokuserer mer på deres kjernevirksomhet, og outsourcer andre type arbeidsoppgaver.

### **6.2.4 Case: Vimond**

#### **Innovasjon**

Hvordan de driver innovasjon i TV2 og Vimond er ikke direkte sammenlignbart mener Helge Høibraaten, siden det i TV2 vil være innovasjon innen innhold av nyheter, sport og underholdning, der de må finne innhold til nyhetene om en time, eller TV program for neste år. Dette er en ganske systematisert innovasjonsprosess som er kontinuerlig, mens det vil være annerledes for typen produkt Vimond leverer.

#### **Konflikter**

Forholdet mellom Vimond og TV2 går i to akser. En som eier, og en som kunde. Så det vil kunne oppstå noen interessekonflikter. Etter hvert som selskapet har vokst, har de også fått flere kunder. De har dermed ikke like mye tid til TV2, slik de hadde før.

*«En tidligere leder, som var kunden vår i noen år, sa, «jeg føler meg som en kone dere har vært gift med i 20 år, mens dere løper rundt med deres elskerinner.»»*

For å skape et bedre samarbeidsforhold, har de et krysningsprosjekt bestående av TV2 og Vimond ansatte, kalt Sumond. De ser det som en bedre løsning enn å ha detaljerte planlegning og skriftlige kontrakter seg imellom. Under møtene tar de for seg hvilken retning de skal ta, eller hvilke funksjoner som må forbedres. Dette har vært en stor suksess for plattformens utvikling, og Vimond har tatt dette i bruk hos andre kunder også.

Som nevnt tidligere, var det en del konflikter ved at ansatte hos TV2 ville ut for å etablere Vimond. Det var en periode hvor Helge Høibraaten og Glenn Skare Pedersen vurderte å si opp jobben for å forfølge forretningsidéen på egenhånd. Men de er veldig glad det ikke skjedde. Det er en veldig vanskelig å starte en oppstartsbedrift, og de vet ikke hva slags forhold de ville hatt til TV2 i den situasjonen.

### **Motstandskrefter**

TV2 var ikke villig til å la Vimond gå ut av selskapet til å begynne med, men de hadde til slutt ikke noe valg. Hvis de ikke hadde sagt ja, kom de til å forlate selskapet uansett. Men det var noen støttende parter i TV2, som for eksempel Kjetil Nilsen. Han var godt alliert i forhold til overgangen. Overgangen ble også noe tilbakeholdt på grunn av at TV2 kjøpte rettighetene til Premier League, noe som fikk veldig stort fokus. Det ble derfor utsatt et år.

Men det var fremdeles en del motstandskrefter blant toppledelsen.

*«Uten å nevne personer, så var det folk i ledelsen som mente det var galskap. At vi hadde bygget opp sumo her, og at vi måtte ta vare på det konkurransefortrinnet som vi hadde i teknologien. At det var galskap å selge det til andre, og la folkene gå ut av TV2.»*

Men på den andre siden så motargumenterte Kjetil Nilsen for at de ikke kunne tvinge folk til å gjøre en jobb, og om de ville ut, så måtte TV2 spille på lag med dem. Dette ville være best for alle parter. Det ville forårsake en kostnadsdeling mellom dem og andre kunder for å videreutvikle teknologien. Det er i dag årsaken til at det har skjedd så mye endringer, ved at en har fått impulser fra hele markedet, som igjen har kommet TV2 til gode.

### **Negative og positive effekter ved overgangen**

Helge mener det var en udiskutabel stor fordel for Vimond at de spant ut av TV2. For TV2 sin del, så har det gitt dem rom, slik at de kan fokusere på kjernevirksomheten i Sumo. De har

samtidig fått en sterk og mye større teknisk organisasjon nær seg, som fokuserer på videoteknologi for internett.

I dag jobber de tett sammen med TV2 for å videreutvikle plattformen, og i tillegg samarbeider de om tilleggsprodukter. I følge Helge er det avgjørende for Vimond å ha en tett relasjon med TV2s visjonære miljø for å kunne finne opp, utvikle, teste og videreutvikle produkter. Det kan også være avgjørende for å få finansiert produktet.

### **Avhengighet til TV2**

Nærheten til TV2 har vært veldig viktig for Vimond. Dette gjelder i dag også, selv om de har nye kunder. De har hatt personer som kan teste produktet, og de har gjennom TV2, kunne komme i kontakt med riktige personer. TV2 har vært villig til å sette av tid til dem. I dag jobber de veldig tett med TV2 om videreutvikling, hvor de får tilbakemeldinger fra reelle brukere, noe de ser som veldig viktig.

### **Omstruktureringer i Vimond**

Det har vært store omstruktureringer for Vimond, i og med at de har vokst betraktelig siden oppstart, hvor de kun var ni personer. Tidligere var det møter der alle ansatte deltok, og alle var informert til enhver tid, om det som skjedde i organisasjonen. I dag er det over 50 personer ansatt, og det vokser årlig med ca. 10 personer. Det krever flere systemer for å få bedre oversikt, som for eksempel rapportering. Det er viktig for Vimond, at de finner balansen mellom at ansatte selv bidrar til å dra organisasjonen videre, samtidig med at ledelsen har kontroll og styring. Dette ser Helge som en stor utfordring.

### **Tiltak for vekst og verdiskapning**

I den fasen Vimond er i nå, er det tre hovedoppgaver. 1) Ha tid nok til deres kunder 2) Levere i forhold til kundenes krav 3) Kunne fortsette å innovere. Hovedsakelig går det på å ha nok ressurser i organisasjon.

Helge beskriver dagens situasjonen som hektisk, men spennende.

*«Vi er et tog som dunderer i 200km/t, hvor alle boltene bare står å dirrer, så ja, det er fantastisk det altså, veldig artig. Skulle ikke ønske at vi putret 20km/t, og hvor solen skinte og alt var greit.»*

## 6.2.5 NCE Media

TV2 har hatt stor påvirkning i medieklyngen. Ikke bare for deres spin-off bedrifter, men også for andre som har jobbet tett med dem. Organisasjoner har gjennom TV2 fått et springbrett inn i medieindustrien. Det vil nå være en jobb å systematiseres dette, slik at det fortsettes å fostres nye mediebedrifter. Han mener det blir spennende å se om de får det til. Det har ikke vært noen form for systematikk frem til nå, men gitte faktorer, som at du har en stor mediebedrift i Bergen, og mange IT-kyndige personer rundt.

*«Men tror på, at det å samle folk, slik at de blir bedre kjent og får vite om det som skjer, det i seg selv er veldig nyttig, og du får også en større mobilitet blant folk i selskapene, som jeg tror er viktig. Det gjør jo uten tvil at det går å løfte større ting enn når man er alene.»*

Selv om han ennå ikke vet utfallet av NCE media, er han svært positiv, og var med å skrive søknaden til medieklyngeprosjektet. Men at det gjenstår å se i hvor stor grad det er med å drive innovasjon.

Det vil få en helt annen betydning nå som klyngeprosjektet ikke lenger er Mediarena, men fått NCE status. Det vil være på et annet nivå, og hvor nye Media City Bergen vil være en nøkkel. Ansatte kan banke på dørene til hverandre, og spise lunsj sammen. Dette vil også medføre at forskning- og utviklingsmiljøene vil jobbe tettere sammen. Samlokaliseringen vil tvinge organisasjoner til å ta noen digresjoner som kan skape nye innovasjoner.

Så langt tror han at NCE media kun har bidratt til at personer har blitt bedre kjent med hverandre, men også at det kanskje er den viktigste delen av et klyngeprosjekt.

Kine Lunde legger også til:

*«Alle må «put a stick in the ground», og se på hvordan vi kan få det miljøet i Bergen enda bedre, virkelig satt oss på kartet, og dra oss videre globalt sett. Det synes jeg er spennende, at folk tenker det. Ikke bare begrense oss til TV2 og til Norge.»*

Mediebransjen sliter om dagen, og det kommer nok ikke til å bli enklere fremover, så Helge håper de vil kunne klare å bygge opp attraktive arbeidsplasser for fremtiden også. De har nå en unik mulighet til dette med NCE media.

Kine Lunde påpeker også at innovasjon i Norge kan være annerledes enn i utlandet, grunnet vårt høye lønnsnivå. Innovasjon er derfor preget av effektivisering, ved å minske antall stillinger, og få til å gå raskere og enklere. Det kan både være positive og negative effekter ved dette, når det skal selges i utlandet.

Dette kan også sees på plattformen til Vimond. Kunder som migrerer til de har brukt manuelle systemer tidligere, og kan ha hatt vanskeligheter med å bytte tankegang ved at ting gjøres mer automatisert.

## 6.3 NCE Media

### 6.3.1 Bedrift og intervjuobjekt

Anne Jacobsen, daglig leder i NCE Media.

*«Daglig leder i det som heter NCE Media. Det er klyngeutviklingsprosjektet i Media City Bergen. Så det innebærer å sørge for at, det å være i en klynge gir en effekt utover det å være en enkeltstående bedrift. Det skal gi en effekt på innovasjonstakt, konkurransefortrinn, omsetning, knoppoppskyting og nye arbeidsplasser.»*

De skaper en møteplass der alle aktører kan møtes, inkludere FoU miljøer. Det kan med det skapes tunge innovasjonsprosesser som blir et skjæringspunkt mellom industrien og forskningen.

Det er for øyeblikket kun to faste stillinger i NCE media, men det blir flere. I dag er det også kun organisasjoner i Bergens regionen som er medlem. Dette er mediebedrifter, teknologibedrifter, leverandører og konsulentselskaper, hvor alle har en rolle i klyngen.

NCE Media sin oppgave er å ha oversikt over alt som skjer i klyngen, slik at de kan videreformidle dette til andre organisasjoner i klyngen. Det er mange slags type spørsmål de må kunne besvare.

*«Vi må jo sørge for at vi har god oversikt over alt som skjer, så når noen kommer til oss med en god ide for eksempel, eller har et problem som vi må løses, eller de sier «vi ønsker å utvikle noe sånn for sånn», så må vi vite hvem som kan hjelpe dem med det? Hvilket miljø det er lurt å koble dem sammen med? Hvor de kan søke midler til å få prosjektet utviklet?»*

For å få denne oversikten har de blant annet «show and tell» event, hvor de inviterer selskaper til å vise prosjektene sine til andre. Dette kan være nye idéer, lanseringer eller samarbeid. De jobber også med utdanningsinstitutter for å få i gang langsiktige forskningsprosjekter som kan løse morgendagens problemer i industrien. I år har de arrangert 38 arrangementer, knyttet til kompetanseheving, innovasjonssamarbeid og kunnskapsoverføring.

De har nå fått 6 år med NCE status. Når klyngen hadde Arena status var det fokus på å utvikle klyngedannelsen, altså skape forbindelser og nettverk mellom aktørene innenfor mediebransjen. Med NCE status skal dette bli mer forpliktende samarbeidsprosjekter mellom organisasjonene. Det er også en satsning på internasjonalisering, siden markedet ikke er så stort i Norge. De møter dermed global konkurranse, så de må være konkurransedyktige for å overleve. En av milepælene er å etablere SFI (Senter for forskningsdrevet innovasjon). Det kobler industriaktørene med forskningsmiljøene, og det utløser en del statlige penger. Der ønsker NCE Media å bidra, og få det som en del av Media City Bergen.

Som medlem av NCE Media får organisasjoner tilgang på tjenester som hjelper dem med å vokse, kunne konkurrere internasjonalt og innovere. De får tilgang på system som består av ulike nettverk, som de ikke ellers ville hatt samme tilgang til. Den eneste betingelsen for medlemskap er en medlemskapsavgift. Om bedrifter ikke er deltakende i klyngeprogrammet og samarbeidsprosjektene, vil de heller ikke få den positive effekten det er å være medlem av en klynge.

*«Det viktigste er jo at forskning viser at aktører som jobber i klynge har bedre verdiskapning enn aktører som ikke jobber i klynger. Det er jo bakgrunnen for at Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet har skapt disse klyngestøtteordningene for klynger, for at man ser at det er bedre innovasjonstakt, større innovasjon, gir konkurransefortrinn å være i en klynge, så det er jo kanskje det viktigste.»*

I spørsmål om hun ser noen negative sider ved typen sentralisering NCE bidrar til, sier hun tvert nei. Dette er fordi en klyngen på et slikt nivå har et nasjonalt ansvar, hvor de har tette samarbeid til andre klynger og organisasjoner. Et eksempel på dette er arenaprogrammet NXT Media i Trondheim, som de ønsker å løfte, slik at de kan ha et tett samarbeid med dem og senere koble inn NTNU miljøet. Så selv om det er en klyngedannelse i Bergen som sentraliserer organisasjonene der, betyr ikke dette at de blir lukket ute fra omverden. Det er

heller et mål om å utvide nettverket deres nasjonalt og internasjonalt for å få inn innspill til klyngen.

### 6.3.2 Oppstartsbedrifter i en klynge

For oppstartsbedrifter vil det være lettere å være i en klynge, siden de da allerede er en del av et miljø, og har en nærhet til samarbeidspartnere, samt støtteapparatet fra NCE som styrker bedriftene. NCE kan bidra med flere typer ressurser, som å koble din bedrift opp imot forskning og utdanningsinstitutter, koble din bedriften opp imot relevante organisasjoner og nettverk, og bidra med opplæring gjennom kursing. Et mål for NCE er å få en større og mer mangfoldig næring. Tiltakene deres styrker ikke kun nåværende organisasjoner som er godt etablert, men også nye selskaper.

De har månedlige møter som «show and Tell» og frokostmøte med ulike temaer. Men de har også jevnlig workshops og seminarer, som går i dybden på enkelte temaer. Tema har for eksempel vært spillutvikling, siden Bergen er godt i gang med å bli den nye spillhovedstaden. I Workshop har de hatt besøk av Tristan Kromer fra Silicon Valley, han jobber med ledere og store selskaper verden over innen «lean startup metodikk<sup>3</sup>». Av andre tiltak har de hatt speed dating, der ulike miljøer møter representanter fra klyngen, eller student events, der de inviterer studenter til å vise hva klyngen jobber med. Disse tiltakene er beregnet for både store og små organisasjoner.

Hun tror det ikke er noe større press blant organisasjonene, når det kommer til å prestere og levere gode nok produkter i en klynge, enn det å ha stått på utsiden.

*«Som et resultat av at de er en del av en klynge? Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror nok de opplever presset. Press på å levere uansett. Jeg tror det er enda større utenfor klyngen, fordi man ikke har den samme innovasjonskraften. Så det blir lettere.»*

<sup>3</sup> En tilnæringsmetode for å administrere en organisasjon. Den ønsker å kunne tilby en raskere og mer fleksibel produktutviklingen.

### 6.3.3 Tillit

Å skape tillit mellom organisasjonene har vært en utfordring. Den har blitt forbedret de siste årene gjennom samarbeid, men det er ennå et stykke å gå. Mye av innovasjonen som skjer, skjer inne i hver enkelt bedrift. Det kan bli realisert nye produkter, uten at andre organisasjoner har blitt inkludert i prosessen. Ofte fordi de er redde for konkurranse.

*«Her er jo du inne på det som er litt utfordrende. Det er jo litt sånn begge deler. Det er mye høyere tillit innad i denne klyngen nå enn det var for tre år siden. Fordi de har jobbet sammen, men det allikevel et godt stykke å gå igjen.»*

Men det oppstår innovasjon i form av samarbeid. Bergens avisen og NRK gikk sammen for å lansere felles valgdekning for førstegangsvelgere mellom 18 og 22 år. Dette samarbeidet har kommet som et konkret resultat av klyngesamarbeidet. De har fått tillit til hverandre, og det modnet seg opp for et samarbeid. Uten klyngen ville disse to aktørene vært kraftige konkurrenter til hverandre.

*«Redaktør i Bergens avisen og region direktør i NRK sier at, «vi har lært av hverandre gjennom klyngesamarbeider. Vi har fått tillit til hverandre og føler at nå er tiden moden for at vi kan samarbeide med et sånn prosjekt. Det ville aldri ha skjedd utenfor klyngen.»»*

### 6.3.4 Samarbeid utenfor klyngen

I tillegg til samarbeid med arenaprogrammet NXT Media har klyngen også et samarbeid med arenaprogrammet DesignArena i Bergen, som jobber med designdrevet nærings- og samfunnsutvikling. Det finnes i likhet med NCE Media også andre klynger som har fokus på visualiseringsteknologi, men innenfor andre næringer. Et eksempel på dette er oljeindustrien, der de ønsker å visualisere store mengder data. Det ligger derfor naturlig til rette å skape et samarbeid der.

*«Vi har i «NCE scopet» over disse seks årene hatt et sterkt ansvar for å utvide de internasjonale klyngesamarbeidene.»*

Av institutter så er det tette relasjoner til Institutt for Journalistikk (IJ) og Mediebedriftenes Landsforening (MBL) på Østlandet. I utlandet har de samarbeid med forskningsmiljøer og



klynger i Sverige, Finland, Tyskland og England. I år har de blant annet hatt en studietur med bedrifter til Berlin for å bli kjent med det tyske markedet.

### **6.3.5 TV2a Rolle**

TV2 har vært en innflytelsesrik aktør som har gjort det veldig bra. De er utrolig sterke og innovative, og er utvilsomt en viktig motor i klyngen. De har også hatt sterke bedrifter som har spunnet ut fra dem, som Vizrt og Vimond.

I spørsmål om NCE Media har hatt en rolle når det gjelder Vimond sin etablering som spant ut fra TV2, sier hun nei, og at det er ikke en del av deres oppgave.

### **6.3.6 Stiftelse til forening**

En annen endring i klyngen er at moderselskapet til NCE Media, Media Region Bergen har nylig endret sin organisasjonsform. Dette kom av at medlemmene skulle få større handlekraft for klyngen. Stiftelsesform passet ikke den type aktiviteter som foreningen skal drive.

## **6.4 Vurdering**

Mellom TV2 og Vimond er det veldig mye enighet om hvorfor og hvordan spin-off effekten har skjedd, samt hvorfor så mange har blitt suksessfulle i ettertid. Nettopp at det har vært et klart internt behov, hvor de også har spådd at det er et marked utenfor organisasjonene ved å bruke sin erfaring og sitt nettverk.

Når det gjelder NCE Media, er ikke TV2 eller Vimond overbevist om dens betydning så langt, og dens innvirkning på klyngen. Men har tro og håp om at den kan systematisere mye av innovasjonen som skjer i klyngen, nå som de har fått NCE status. Hittil har de kun bidratt til at organisasjoner har blitt bedre kjent med hverandre, noe som de også mener er viktig, og tror dette blir enda sterkere når Media City Bergen blir etablert, noe som vil samlokalisere organisasjoner enda mer.

NCE Media anerkjenner selv at de har hatt en begrensende rolle til nå, men nå med NCE status vil de få en større rolle. Men mener tilliten blant organisasjonen har økt betraktelig og at samarbeid har skjedd gjennom tiltakene deres. De har også måtte være behjelpelig med informasjon til andre ved å ha kjennskap til hvor organisasjoner kan hente kunnskap.

# 7 Avslutning

## 7.1 Viktige funn

Denne oppgaven har som mål å se på hvilke faktorer som har gjort at flere spin-off har blitt etablert i NCE Media. Dette er gjort ved å undersøke en av de største medieaktørene i Bergen, TV2, og en av dens spin-off bedrifter, Vimond. Det er sett på miljøet i organisasjonen, dens innovasjonsføring, organisasjonsstruktur, samarbeid, teknologiutvikling, motstandskrefter, kunnskapsdeling og klyngeteori.

Opgaven består av to problemstillinger som skal besvares:

- *Hva er det som har tilrettelagt for spin-off effekten i klyngen NCE Media?*
- *Hvilke faktorer har bidratt til at spin-off bedriftene har blitt så suksessfulle?*

Utgangspunktet for problemstillingen er to hypoteser:

- *Det er TV2 som har hatt størst innvirkning for at det blir dannet spin-off bedrifter i media bedrifter i Bergen.*
- *Det er teknologien som har vært så enestående, at det har vært en «pull-effekt» fra markedet.*

Ved å besvare problemstillingen, vil dette gi et bedre grunnlag for andre bedrifter som etableres i klyngen, og for videreutvikling av klyngen.

### 7.1.1 Innovasjon

For TV2 sin del, har de i en årrekke drevet systematisert innovasjon for å skape innhold til TV-sendingene. Men en annen dimensjon er teknologien bak innholdet. Det er på dette området TV2 har hatt en rekke selskaper spunnet ut. Ved at det har blitt utviklet nye produksjonsmetoder, eller andre teknologier for å effektivisere produksjonen i TV2 har personer sett muligheten til å gå ut og videreutvikle løsningen/teknologien ved å dannet en selvstendig organisasjon. Et av disse selskapene var Vimond.

Nyetablerte selskaper er ikke bare nødt til å bevise at de kan erstatte dagens løsninger, men også at de er bedre enn andre nye tilsvarende teknologier ute i markedet. I dette tilfellet har Vimond vært heldig ved å ha TV2 som investor og kunde, samt andre kunder de tok med seg ut ifra TV2. De hadde allerede bevist at teknologien virket, og hadde reelle kunder til å teste produktet. Men produktet kan fremdeles kategoriseres som i en tidlig fase, i og med at produktet var en radikal innovasjon i starten, hvor de hadde mange mindre konkurrenter, men ingen direkte. Deres største trussel var en eldre teknologi (gjøremåte). Organisasjonen har også ført en organisk og fleksibel arbeidsform som karakteriserer en organisasjon i tidlig fase.

Den organiske organisasjonsformen tillater en organisasjon å være kreativ, dette er noe som passer den type organisasjon som TV2. Ved å ha fri informasjonsflyt innad i organisasjonen, er det enklere å foreta endringer uten at det er hemmede prosedyrer for innovasjon og produktutvikling. Kontrolleringen er løst og uformelt, hvor arbeidsoppgaver blir formet etter den gitte situasjonen, og autoriteten er styrt av en personen med ekspertise på området.

I TV2 var det ingen form for styrt intraprenørskap, men på grunn av den løse og uformelle strukturen i organisasjonen ga dette rom for at ansatte kan utvikle nye løsninger for produksjon av innholdet. Dette har gjort at organisasjonen har kommet over nye forretningsmuligheter, som det har blitt utviklet nye salgbare produkter fra. Dette har påvirket bedriften på flere områder, siden organisasjonen har måtte gå igjennom organisatoriske endringer og omstillinger. Et eksempel på dette er innspill de har fått fra utenlandske tv-selskaper og andre samarbeidspartnere som har blitt etablert gjennom biprodukter.

I selve innovasjonsprosessen er det viktig for en organisasjon å ha en langtidssatsning. Det var dette Vimond og det støttende partiet i TV2 så for seg. Skape en plattform som skulle bli utviklet i samarbeid med andre kunder, slik at de fikk finansiering og kunnskap fra andre eksterne partnere. Dette var bedre enn å låse den til TV2, noe som kunne bli dyrt og teknologien ville bli utdatert, uten innspill fra markedet. En annen positiv effekt for Vimond var at de hadde god erfaring i bransjen gjennom kunnskapen de hadde opparbeidet seg i TV2, dette var informasjon om markedet og arbeidsmetoder som ikke er like lett forståelig og overførbar for utenforstående. Med den informasjonen kunne de lettere se muligheter og også være obs på truslene i markedet. Ved at TV2 sa seg villig til å investere i selskapet fikk de en trygghet og mulighet til å utvikle teknologien videre. Ved å fokusere på videreutvikling hadde de bedre mulighet til å skape et produkt som også andre aktører ønsket å ta i bruk, og satse på markedsføring i et senere stadige.

En av deres største utfordringer har vært å strategisk planlegge og å velge ut teknologi og marked i innovasjonsprosessen. Dette har vært innenfor forretningsmodell og markedsføring, hvor det har vært uenighet om hvilken retning selskapet skal ta. Men gjennom gjensidig respekt, og villighet til å samarbeide på tvers av fagfelt har forholdet mellom TV2 og Vimond holdt seg bra og står fortsatt sterkt i dag.

For at Vimond har utviklet seg til der de er i dag har det strategiske nettverket vært veldig viktig. De har blitt koordinert av flere kontrakter og avtaler med sine kunder for å imøtekomme deres behov. Med det tette samarbeidene i produktutvikling har de hatt et konkurransefortrinn til sine konkurrenter ved å kunne tilby bedre løsninger, samt utvikle et produkt også andre aktører vil ønske å bruke. Med et slikt samarbeid kan det også skapes et «Vendor lock-in» ved at organisasjoner allerede har lagt inn så mye ressurser for å bruke deres teknologi at det kan bli dyrt å foreta et leverandørskifte. TV2 er i dag svært avhengig av teknologien til Vimond, men som eier av Vimond vil det ikke være fare for at de er nødt til å foreta et bytte når samarbeidsforholdet fortsatt står sterkt.

## **7.1.2 Endring i organisasjon**

Det ble brukt mye tid og ressurser for å få Vimond ut av TV2. Det mye uenighet i organisasjonen, om det ville være det mest strategiske valget eller ikke. Det ville være et stort tiltak og mye omstrukturering, så det var et omstridt tema. Det gikk flere runder i styret før de fikk gjennomslag. Det var først og fremst personer som ikke så dagens situasjon som særlig problematisk, så det ble mye jobb for å overbevise styret om behovet og potensialet. De måtte kartlegge og gi klare målsetninger for hva slags påvirkning endringen ville ha. Enkelte personer i ledelsen prøvde å få frem hvilket utbytte dette ville ha for TV2. Men endringen kom først og fremst av en god norsk økonomi sammen med at forretningsmuligheten hadde et stort potensiale.

Løsningen ble utviklet fra et internt behov i TV2, ved at det ikke var noen eksisterende løsning i markedet. De som utviklet denne løsningen så at potensiale var stort og ville ut av selskapet for å realisere det som et selvstendig selskap.

## **Motstandskrefter**

For Vimond sitt case var det enkelte personer som var drivkraften for å få igjennom endringen om at de skulle bli et selvstendig selskap, men det var uenighet om behovet var der. Det var også andre politiske faktorer blant lederne som påvirket deres beslutningen. Det var direkte fiendskap mellom enkelt i styre som var med på å påvirke hvilken side de støttet i saken.

## **Organisasjonens livssyklus**

Vimond er fortsatt i stadiet 2 (growth). De vokser jevnt, og er stadig i endring. De startet med et fåtall ansatte og har i dag rundt 50 ansatte. Dette krever at selskapet må administreres annerledes. En mer sentral ledelse må på plass, og det må tas i bruk større kontrolleringsmetoder for de ansatte. Et eksempel på dette er rapportering av arbeidsoppgaver. En av farene i dette stadiet er autonomi, men det virker ikke som dette er tilfellet for Vimond. Nye prosjekter og produkter kommer rundt deres kjernevirksomhet, samt åpenheten i selskapet, tyder på at ansatte har en handlekraft til å påvirke hvilken retning selskapet skal ta, siden de har en mer organisk organisasjonsstruktur.

### **7.1.3 Produktutvikling**

Når videoplattformen ble utviklet i TV2, kom det fra et internt behov. De så etter en eksiterende løsninger, men fant ingen. Det ble derfor besluttet at de skulle utvikle den selv. Det viste seg fort at også andre selskaper så verdien i det de hadde utviklet. De valgte å lisensiere ut plattformen til andre TV-selskaper i Norden. Siden den ble utviklet internt i TV2 for deres eget behov, kan den karakteriseres som «market pull» Det var et behov i markedet, som de valgte å gjøre FoU på for deretter å produsere det.

Dette betyr at de hadde lav usikkerhet rundt teknologien, at det vil eksistere teknologi for å løse problemet. FoU kostnader er lave samtidig med at utviklingen går raskt. Du vet det er et marked for produktet og at personer er villig til å betale, noe som gjør det lettere å beregne når det er best å gå inn i markedet. Markedsundersøkelse er gyldig via kvantitative oppdagelser. Én vet det gjelder for mange parter. For kunden sin del vil det være lettere å integrere løsningen hos dem, og det vil være lettere å endre kundeatferd ovenfor produktet.

#### **7.1.4 Spin-off**

Vimond oppstod ved at flere personer ville bryte ut av TV2 for å satse videre på et område utenfor kjernevirksomheten deres. Ved å være låst til TV2 var de i ferd med å miste all motivasjon på grunn av begrenset frihet i organisasjonen. Plattformen de utviklet kan ses på som et biprodukt eller et sideresultat fra TV2. Siden plattformen var i bruk hos flere aktører og hadde bevist dens verdi, var det enklere for Vimond å starte opp for seg selv. De hadde også et tett bånd videre med TV2, både som kunde og eier av Vimond. Det kan være viktig å bryte ut av sin stivhengighet, slik at det kan føre til nye innovasjoner. Det var dette personene bak selskapet gjorde. De hadde et brennende ønske om å lykkes.

Vimond har også vært heldig for på det tidspunktet var det en sterk økonomi, slik at TV2 hadde penger til å investere i dem. En annen faktor er at det gjerne er en eldre snittalder blant gründere i spin-off selskaper. Dette var også tilfellet for Vimond. De hadde en erfaren CEO som hadde kunnskap om markedet. Den siste faktoren er at de gikk ut av TV2 som en gruppe, og stilte dermed sterkere. Det vil også styrke deres legitimitet at de har kommet ut av en anerkjent mediebedrift, hvor teknologien deres er ute i drift, og bevist en verdiskapning for andre klynger.

#### **7.1.5 Klynger**

Ved at Vimond ble etablert i en klynge, medfører det at de har et nettverk rundt seg av organisasjoner som kan hjelpe dem med å vokse. De vil kunne spesialisere seg innenfor sitt område, og utfylle verdikjeden med andre aktører. De vil ha tettere bånd til andre organisasjoner ved hjelp av sosiale arrangementer og møter, som en administrerende organisasjon for klyngen inviterer til. Dette gjør at Vimond kan komme i kontakt med andre organisasjoner og utdanningsinstitusjoner som kan gi de den kunnskapen om markedet som er nødvendig for videre utvikling.

NCE Media har også en rekke tjenester som hjelper organisasjoner med å vokse, som for eksempel kursing i arbeidsfilosofien «lean metodikk», som vil kunne drive frem effektivitet og innovasjon.

Nå som de har fått ny status vil dette bringe klyngen til et nytt nivå. Spesielt med tanke på utviklingen av Media City Bergen, som vil være en nøkkel for at organisasjoner, forskning og utviklingsmiljøer kommer sammen. Den fysiske nærheten som gjør at de vil se hverandre

ansikt til ansikt vil tvinge frem en kontakt mellom partere, som nødvendigvis ikke hadde funnet sted naturlig. Disse sammenkoblingene vil kunne styrke Vimond og andre organisasjoner i klyngen. Tidligere Mediarena, bidro kun til at organisasjoner ble observante på hverandre og skapte noen former for samarbeid, men ikke for Vimond sin del.

Overgangen til NCE media medfører også at de vil få mye mer ressurser til å administrere klyngen. Mer investering fra statlige organisasjoner vil si at de kan bruke mer penger på prosjekter, men også ansette flere personer til å administrere klyngen.

Det blir interessant å se i fremtiden om de når sine målsetninger i NCE-programmet. Om det blir økt samarbeid, innovasjon, internasjonalisering og konkurransekraft i klyngen.

### **7.1.6 Konklusjon**

For å besvare hva som har tilrettelagt den store spin-off effekten i NCE Media, må man ta en titt på TV2 og deres organisasjonsstruktur. Den løse strukturen som har vært i TV2, har gitt ansatte spillerom til å lage sine egne utfordringer. Ansatte har hatt et stort engasjement og eierskap til TV2 og det har blitt utviklet gode tekniske løsninger som også har hatt bruksområde utenfor organisasjonen. TV2 er også en møteplass for ulike aktører. De vil få innspill fra ulike hold som kan medføre at de lettere kan se løsninger og behov i markedet.

For å besvare hvorfor så mange spin-off bedrifter har blitt så suksessfulle tror jeg dette har med at teknologien som er utviklet har hatt en bevisst funksjon, bruksområde og et klart marked. Personene som startet spin-off bedriften Vimond hadde erfaring innen bransjen, og hadde med seg flere kunder ved oppstart. Dette vil ha stor betydning for deres videre drift og utvikling. Mens mange andre oppstartsbedrifter vil kunne oppleve store tilbakefall før de eventuelt blir suksessfulle, virker det ikke som dette har vært tilfelle for spin-off bedriften Vimond. Organisasjonen er relatert til det TV2 jobber med, og var allerede godt integrert i deres arbeidsmetode, som gjorde at de hadde et godt utgangspunkt.

På forhånd var det dannet to hypoteser. Etter intervju og analyse av situasjon er det flere støttende argumenter for at hypotesene stemmer. TV2 har vært en ledende bedrift i mediemiljøet i Bergen og har hatt stor innflytelse på miljøet. Flere av teknologiene som de har utviklet har vært så enestående, i form av funksjonalitet at også andre aktører har ønsket å ta i

bruk teknologien. Det har dermed vært begrenset, hvor mye markedsføring de har ført i forveien.

Siden 2011 har TV2 endret mye av sin organisasjon. De har profesjonalisert seg mer, ved å outsource arbeidsoppgaver utenfor deres kjernekompetanse. Den siste spin-off bedriften var tilbake i 2011, samme år som Vimond spant ut. Det vil nå være NCE Media sin oppgave å systematisere innovasjonsprosessen, som vil kunne drive frem nye spin-off bedrifter.

## 7.2 Bidrag til teoridiskusjon

I spørsmål om det er økt innovasjonspress blant bedriftene i en klynge, svarte daglig leder i NCE Media, nei. Anne Jacobsen tror det er lettere å innovere for organisasjoner i en klynge, siden klyngeprogrammet bidrar til en større innovasjonskraft gjennom samarbeid. De trenger dermed ikke legge like mye energi i å innovere for å få samme resultat som de som står på utsiden.

I henhold til teorien, vil det være større press blant organisasjoner i en klynge. Organisasjoner vil til dels være avhengig av hverandre for å dekke verdikjeden. Det vil av denne årsaken være et felles gruppepress om å prestere. Om klyngen ikke klarer å levere gode nok produkter, vil kundene søke subsidier utenfor klyngen.

For Vimond og TV2 sin del, så virker det som det er en annen faktor også. Det å være et forbilde for andre i klyngen, ved å vise hva de har fått til. Organisasjonene i klyngen vil legge ekstra godt merke til hverandre gjennom klyngens felles arrangementer. Dette tror jeg er en positiv effekt på klyngen, hvor de i tillegg gir verdiskaping gjennom sine produkter, også motiverer andre organisasjoner til å skape noe. Det blir et ekstra press om å være innovative i klyngen gjennom en intern konkurranse om å prestere.

## 7.3 Praktisk lærdom for spin-off bedrifter

Vimonds suksess har kommet av flere faktorer. I dette delkapittelet vil jeg se på de som kom sterkest frem gjennom intervjuene.

Først og fremst gikk de ut i et marked som de allerede hadde testet ut. De hadde gjennom flere år videreutviklet plattformen for et reelt marked med ekte kunder. De har fortsatt i ettertid å



jobbe tett med sine kunder, slik at de kontinuerlig får bekreftelse fra markedet at det de gjør er riktig og etter markedets behov. De har dermed kun hatt behov for inkrementelle innovasjoner. Gjærne gjennom å forbedre kvaliteten og brukergrensesnittet. Dette har gjort at risikoen har vært lavere når de har videreutviklet plattformen.

Et viktig punkt har dermed vært forholdet til moderbedriften. De har en god inntektskilde for plattformen, og også en investor for nye produkter og løsninger. Det er uvisst hvor Vimond hadde vært i dag uten TV2 som kunde og eier. Men det virker som både TV2 og Vimond er fornøyd med utfallet, slik det er i dag.

Videre så har det vært en stor drivkraft blant ansatte i Vimond. De tenker stort, men innenfor sine egne begrensninger. Jeg tror det også har vært viktig for Vimond å bevise i ettertid hva de kan få til, og at det var nødvendig at de gikk ut av TV2.

## **7.4 Studiets begrensninger og videre forskning**

En svakhet ved denne studien er mangfoldet av spin-off bedrifter. Det er kun undersøkt forholdet mellom to enkeltbedrifter. Det kunne vært mer optimalt å hatt flere spin-off organisasjoner i undersøkelsen. Det kan og settes spørsmåltegn ved deres ærlighet. De har fremdeles tette bånd til hverandre, så det kan være at de ønsker å beskytte forholdet til hverandre.

I saken om Vimond skulle etableres, eller om de skulle fortsette som en intern driftsavdeling hos TV2, så var begge intervjuobjektene før etablering. Det ble dermed en ensidig historie, hvor vi ikke fikk hørt argumentene fra den andre siden.

For videre forskning, så gjenstår det å se hvordan spin-off dannelsen vil være de neste årene etter at NCE Media har begynt å administrere klyngen, og Media City Bergen er blitt grunnlagt.

En faktor som ikke kan forklares gjennom dette studiet, er hvordan ansatte i TV2 har fått en slik eierskap til organisasjonen. Hvorfor yter de ansatte så mye for jobben og hva slags belønning de har fått for deres initiativ? Dette er noe som er verdt å se på ved en videre forskning. Uten dette, så ville det ikke ha vært det samme innovative miljøet, og heller ikke spunnet ut en rekke bedrifter fra TV2.

## 8 Litteraturliste

Antoncic, B. and R. D. Hisrich (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." Journal of business venturing **16**(5): 495-527.

Asheim B. and Isaksen A. (2002). "Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge."

Bathelt, H., et al. (2004). "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation." Progress in human geography **28**(1): 31-56.

Brem, A. and K.-I. Voigt (2009). "Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry." Technovation **29**(5): 351-367.

Fagerberg, J. (2004). "Innovation: A guide to the literature."

Forskningsrådet (2014). "Forskning i klynger" Hentet 03.02.2015, fra <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%C3%85sespresentasjon.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274505716085&ssbinary=true>

Forskningsrådet (2014). "Forskningsrådet har inngått samarbeidsavtale med Innovasjon Norge og SIVA" Hentet 20.01.2015, fra [http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Forskningsradet\\_har\\_inngatt\\_samarbeidsavtale\\_med\\_Innovasjon\\_Norge\\_og\\_SIVA/1253992188852?lang=no](http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Forskningsradet_har_inngatt_samarbeidsavtale_med_Innovasjon_Norge_og_SIVA/1253992188852?lang=no)

Irgens, E. J. (2011). "Dynamiske og lærende organisasjoner." Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.

Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2002). "Hvordan organisasjoner fungerer." København: Hans Reitzels Forlag.

Jones, G. R. and P. Education (2010). Organizational theory, design, and change, Pearson.

Oxford (2013). "Evaluering av tre NCE-prosjekter 2013" Hentet 24.02.2015, fra [http://www.oxfordresearch.eu/media/152248/evaluering\\_av\\_tre\\_nce-prosjekter\\_2013\\_hovedrapport.pdf](http://www.oxfordresearch.eu/media/152248/evaluering_av_tre_nce-prosjekter_2013_hovedrapport.pdf).

Porter, M. E. (2000). "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy." Economic development quarterly **14**(1): 15-34.

Prahalad, C. and G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." Boston (Ma) **1990**: 235-256.

Rumpf, V. (2009). The Use of Creativity and System Innovation within the Product Life Cycle, University of Applied Science.

Schumpeter, J. A. (2013 s. 82). Capitalism, socialism and democracy, Routledge.

Trott, P. (2008). Innovation management and new product development, Pearson education.

# 9 Vedlegg

## 9.1 Intervjuguide TV2

### Generelt

- Kan du fortelle meg hva slags stilling du har og hva den innebærer?

### Organisasjonen

- Hvordan vil du karakterisere miljøet innad i TV2?
- Vil du si at TV2 fører en mekanisk eller organisk struktur?
  - Åpent eller veldig strukturert?
  - Hvor enkelt det er å endre måten organisasjonen jobber på (tilpasningsgrad/hvor dynamisk)?
  - Løst og uformelt, eller stram og kontrollert.
  - Fleksibelt, eller formell arbeidstid og arbeidsoppgaver?
  - Beslutninger gjøres i større grupper, eller kun overordnede tar avgjørelser?
- Har dere noen form for Intraprenørskap i TV2? Lar dere ansatte oppføre og handle som entreprenører, slik at de kan videreutvikle sine idéer?
- Vil du si dere har mye outsourcing, eller blir det gjort mye in-house når det kommer til utvikling av nye produkter eller prosesser?
- Hvordan jobber dere med innovasjon og utvikling?
- Har dere en egen FoU avdeling?
- Er det ofte det oppstår muligheter dere har lyst til å følge opp, men ikke har ressurser til?
- Hva slags midler bruker dere for å skape mer innovasjon i organisasjonen?
- Hva ser du som det viktigste tiltaket/arbeidet for at din virksomhet skal vokse og ha en god verdiskapning?
- På hvilken måte samarbeider ditt selskap med andre bedrifter i løpet av innovasjonsprosessen?

## Vimond

- Startet selskapet etter FoU, eller var det et klart marked for det fra starten av?
  - Push: FoU->Produksjon-Markedsføring
  - Pull: Markedsføring->FoU->Produksjon
- Var det tidlig tenkt at Vimond skulle bli et eget selskap?
- Hvorfor forlot Vimond TV2
  - Endringsbehov?
  - Vekstvilkår?
- Hvilke positive og negative sider har det vært ved at Vimond gikk ut av TV2? Både for deres del og Vimond?
- Var det mye konflikter mellom dere og Vimond før de gikk ut som et selvstendig selskap?
  - Mål, fokusområdet, bryte ut av deres sti, retning
- Hvilken betydning har deres produkter hatt for bransjen/markedet?
  - Endret måten bedrifter jobber på?
- Hvilke motstandskrefter var det for at Vimond skulle ut av TV2 som et selvstendig selskap?
  - Redd for endringer
  - Maktforhold endres
  - Ny ressursfordeling
  - Sosiale bånd brytes
  - Eksterne aktører ønsker stabilitet
- Måtte Vimond inngå noen kompromisser når de forlate TV2?
  - Eierskap, tjenester, utstyr, kundeavtale
- Hva slags endringer ble gjort i TV2 etter at Vimond gikk ut?
- Merket dere noe til at dere mistet kompetanse i organisasjonen?

- Fikk dere reduserte kostnader etter at Vimond gikk ut?
- Hvordan har dere hjulpet Vimond i ettertid?
- Har dere noe samarbeid med Vimond om utvikling av nye produkter i dag?
  - Fortsatt viktig for innovasjon i TV2?
- Hvilke konsekvenser ville det hatt for dere om Vimond ikke lenger skulle ha vært i drift?
- Hvilken økonomisk utvikling har Vimond bidratt til?
  - Nytt produkt eller ny kvalitet på produkt
  - Ny produksjonsmåte
  - Nytt marked
  - Utnytte råvare eller halvfabrikata
  - Ny organisering av bransje, næring

### **NCE Media**

*Jeg ønsker å finne ut hvilken innvirkning NCE Media har hatt for Vimond.*

- Føler dere et sterkt felleskap i NCE Media?
- Hvor stor påvirkning har det for dere å være medlem av en slik klynge?
- Hvorfor er NCE Media viktig for dere?
  - Spesialisering
  - Komplementariteter
  - Felles normer, vaner og uformelle regler?
  - Innovasjonspress
  - Informasjonsdeling
  - Interaktiv læring mellom bedrifter og kunnskapsorganisasjoner
- Hvordan tror dere det påvirket andre bedrifter i NCE Media at dere ble etablert som et selvstendig bedrift?

- Konkurransforhold, leverandører?

### Avslutning

- Før vi avslutter intervjuet lurer jeg på om du har noe å tilføye?
  - Noe som jeg ikke har spurt om med tanke på innovasjon i organisasjonen, eller Vimond?
- Er det noe du har sagt som du føler ikke kom rett ut, noe du vil endre på?

## 9.2 Intervjuguide Vimond

### Generelt

- Hvem er dere, og hva gjør dere?
- Hvor kom idéen til selskapet fra?

### TV2

*Jeg ønsker å finne ut hva slags kultur og miljø det var i TV2, og hvilken innvirkning dette har hatt på de ansatte.*

- Hvordan vil du karakterisere miljøet innad i TV2?
- Vil dere si at TV2 fører en mekanisk eller organisk struktur?
  - Åpent eller veldig strukturert?
  - Hvor enkelt det er å endre hvordan organisasjonen jobber på (tilpasningsgrad/hvor dynamisk)?
  - Løst og uformelt, eller stram kontroll
  - Fleksibelt, eller formell arbeidstid og arbeidsoppgaver?
  - Beslutninger gjøres i større grupper, eller kun overordnede tar avgjørelser?
- Var det noe form for intraprenørskap i TV2? At de lot sine ansatte oppføre og handle som entreprenører, slik at de kan videreutvikle sine idéer?
- Tror dere TV2 har mye outsourcing eller in-house når det kommer til FoU?
- Hvordan jobber dere med innovasjon og utvikling i TV2, kontra Vimond i dag?
- Var det noen faktorer som var viktig for deres innovasjonsstimulering mens dere var i TV2?

- Lederskap
- People management
- Kunnskapsflyt
- Creativity management

### Overgangen

- Har dere vært samme team helt fra starten av?
  - Byttet ledere?
- Var det uformelle partnerskap som har drevet dette fremover, eller har det vært delvis strukturert hele veien?
- Var det en sentral ledelse fra starten av som styrte prosjektet?
- Var det tidlig tenkt at dette skulle bli et eget selskap?
- Hvilke bevisste valg ble tatt som ledet til at dere ble etablert som selvstendig selskap?
- Har det vært en push faktor fra TV2, eller er det dere selv som ville ut?
- Hvilke motstandskrefter har det vært, og hvordan ble disse nedskalert?
- Var det mye konflikter mellom dere og Vimond før de gikk ut som et selvstendig selskap?
  - Mål, fokusområdet, bryte ut av deres sti, retning
- Hvilke milepæler har dere hatt?

### Vimond

*Jeg ønsker å finne ut hvordan selskapet har overlevd etter at de gikk ut av TV2.*

- Hadde dere fortsatt forlatt TV2, om de ikke hadde blitt deres kunde?
  - Enkeltpersoner som ville forfulgt ideen?
- Hvilke endringer og omstrukturering har selskapet måtte ta for å overleve?
- Hvilke muligheter har åpnet seg etter at dere forlot TV2?



- Hvilke positive og negative sider har det vært ved at dere gikk ut av TV2? Både for deres del og TV2?
- Var det noe drastiske endringer i de daglige arbeidsrutinene og oppgavene etter at dere gikk ut av TV2?
- Hvor avhengig av TV2 har dere vært i ettertid?
  - Kapital, kunnskap, utstyr, eierskap
- Måtte dere inngå noen kompromisser dere måtte inngå for å forlate TV2?
  - Eierskap eller bestemmelser for drift og utvikling?
- Hvilken betydning har deres produkter hatt for bransjen/markedet?
  - Endre måten bedrifter jobber på?
- Har dere endret fokusområdet etter at dere har forlatt TV2?
- Hvilke konsekvenser ville det hatt for TV2 om dere skulle ikke være i drift lenger?
- Har dere noe samarbeid når det gjelder utvikling av nye produkter med TV2 i dag?
- Hva ser du som det viktigste tiltaket/arbeidet for at din virksomhet skal vokse og ha en god verdiskapning?

### **NCE Media**

*Jeg ønsker å finne ut hvilken innvirkning NCE Media har hatt for Vimond.*

- Føler dere et sterkt felleskap i NCE Media?
- Hvor stor påvirkning har det for dere å være medlem av en slik klynge?
- Hvorfor er NCE Media viktig for dere?
  - Spesialisering
  - Komplementariteter
  - Felles normer, vaner og uformelle regler?
  - Innovasjonspress
  - Informasjonsdeling
  - Interaktiv læring mellom bedrifter og kunnskapsorganisasjoner

- Hvilke merkenavn bruker dere for å styrke deres legitimitet?
  - NCE Media, TV2, Media bransjen i Bergen?
- Hvordan tror dere det påvirket andre bedrifter i NCE Media at dere ble etablert som et selvstendig bedrift?
  - Konkurransforhold, leverandører?

### **Avslutning**

- Før vi avslutter intervjuet lurer jeg på om du har noe å tilføye?
  - Noe du føler du burde sagt som jeg ikke har spurt om med tanke på innovasjon i organisasjonen, eller om Vimond?

Er det noe du har sagt som du føler ikke kom rett ut, noe du vil endre på?

## **9.3 NCE Media**

### **Generelt**

- Hvem er dere?
  - Kan du fortelle meg hva slags stilling du har og hva den innebærer?
  - Hva kjennetegner NCE Media?
    - Hva gjør dere unike?
  - Hvor mange faste stillinger har dere for å administrere NCE media?
- Hva gjør dere?
  - Hvordan administrerer dere klyngen?
- Består NCE Media kun av bedrifter her i Bergens regionen?

### **Klynger**

*Kjenner kun til det teoretiske tilsier om klynger. Kan dette bekreftes i virkeligheten?*

- Dere ble oppgradert til NCE, hva slags innvirkning har dette for dere, annet enn en ny tittel?

- Hvordan utvikling har klyngen hatt de siste årene?
  - Milepæler
- Hvilke fordeler vil det være for bedrifter av å være en del av NCE Media?
- Hva tror du bedrifter ser som viktigste faktor ved å være en del av NCE Media?
  - Spesialisering
  - Komplementariteter
  - Felles normer, vaner og uformelle regler
- Hva må bedrifter bidra med eller krav for å kunne være en del av NCE Media?
- Ser du noen ulemper med en slik sentralisering NCE Media bidrar til?
- Tror du det er hardere press blant bedrifter i NCE Media når det kommer til å prestere?
  - Imøtekomme kunder
  - Levere gode nok produkter
- Teori om klynger sier at det er lettere å for oppstartsbedrifter å etablere seg i en klynge. Hvorfor tror du det er slik?
  - Lettere å se behov
  - Lettere å ta muligheter
  - Lettere å få finansiering
- Hvorfor tror du så mange spin-off bedrifter lykkes i NCE Media?
- Er det et mål å skape nye spin-off bedrifter som styrker klyngen, eller er dette noe som oppstår naturlig etter behov?
- Har dere noe slags støtteapparater til nye bedrifter?

- Får bedrifter tilbud om noe opplæring og kursing? Felles seminarer?
- Har dere faste møter, seminarer eller annet for å samle klyngen?
- Har dere noen konkrete tiltak for å forbedre samarbeid i klyngen?
- Tror du bedrifter føler tette sosiale og kulturelle bånd på grunn av klyngeprogrammet, eller er det noe som ville vært der uavhengig?
  - Skaper tillit blant bedriftene
  - Felles forståelse
  - Lettere å komme i kontakt med hverandre
- Har NCE Media noen tette relasjoner til andre klynger eller bedrifter?
  - Ekstern informasjon og kunnskap (global pipeline)
- Hvilken rolle har TV2 i NCE Media?
  - Største og mest innflytelsesrike aktøren?
- Dere startet som MedieArena i 2010, og i 2011 gikk Vimond ut som et selvstendig selskap
  - Er dette noe du kjenner til?
  - Var dere delaktige i denne overgangen?
- Delprosjekt
  - **Greenhouse** for gründere
  - **Medielab** for utvikling- og forskningsformål
  - **Besøksenter**
  - Senter for Forskningsbasert Innovasjon (**SFI**)

- Medlemsorganisasjonen har endret organisasjonsform **fra stiftelse til forening** for å styrke medlemsstyringen. Er dette noe som har vært savnet. I forhold til handlekraft og påvirkning bedriftene har?

### **Avslutning**

- Før vi avslutter intervjuet lurer jeg på om du har noe å tilføye?

Er det noe du har sagt som du føler ikke kom rett ut, noe du vil endre på?