



FLEKSIBEL ARBEIDSKRAFT I EN NÆRINGSKLYNGE

EN ANALYSE OVER BRUKEN AV FLEKSIBEL ARBEIDSKRAFT I
PLASTBÅTINDUSTRIEN I ARENDAL- OG GRIMSTADOMRÅDET.

Hovedoppgave til mastergrad i
Industriell økonomi og informasjonsledelse

Utarbeidet av:

Oddbjørn Haugeto

Høgskolen i Agder

Grimstad, Juni 2004

Forord

Denne rapporten er avsluttende hovedoppgave for studiet Industriell Økonomi og Informasjonsledelse ved Høgskolen i Agder, institutt for teknologi avdeling Grimstad. Oppgaven er skrevet våren 2004 og tilsvarer 30 studiepoeng, noe som tilsvarer 20 ukers studie.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle bedriftene som hadde tid og anledning til å stille opp til intervju og utfylling av spørreskjema, selv om de var inne i en svært hektisk periode. Jeg vil også takke Professor Arne Isaksen for god kommunikasjon og veiledning gjennom prosessen med å fremstille denne rapporten.

Grimstad 1.6.2004

Oddbjørn Haugeto

Sammendrag

Båtbygging har lange tradisjoner i Arendal- og Grimstadorrådet. På begynnelsen av 1950 tallet ble kunnskaper om bruk av plastmateriale hentet fra USA. Denne kunnskapen ble videreutviklet og koblet sammen med den etablerte kompetansen om trebåtbygging og båtproduksjon i området. Det skjedde en kraftig vekst i båtbransjen ved Arendal- og Grimstadorråde på 1960 tallet. Norge var Europas største netto-eksportør av lystbåter omkring 1970 og ledet langt på vei utviklingen i bransjen på denne tiden (Isaksen 1997). Agder regionen står i dag for ca 75 % av all lystbåt og livbåtsproduksjon i Norge, og mange av de største og mest kjente produsentene i landet befinner seg i dette området (Isaksen 1997). I dag kjennetegnes bransjen med produksjon av dyre båter med høy kvalitet i små og mellomstore bedrifter, basert på handverksferdigheter, kunnskap i produktutvikling og et lokalt underleverandørsystem.

Norske bedrifter har et økende behov for raskt å kunne omstille seg i et stadig skiftende marked, noe som krever stor grad av fleksibilitet og innovasjonsevne. En måte å oppnå det på er gjennom å benytte atypisk arbeidskraft i større utstrekning. I den forbindelse har Arbeidslivslovutvalget foreslått å endre arbeidsmiljøloven § 58 A, slik at bedrifter kan få større adgang til å benytte midlertidige ansettelser. Båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet brukes som et eksempel, for å undersøke omfanget etc. av atypisk arbeid. Dette er interessant også fordi bransjen utgjør en regional klynge i området, og at klynger er lite studert i forhold til atypisk arbeid. I denne sammenheng er det ønskelig å analysere hvordan situasjonen for båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet er i dag.

Opgavens hovedproblemstilling er:

I hvilke grad benyttes ulike typer fleksibel arbeidskraft i plastbåtindustrien i Arendal- Grimstadorrådet?

Begrepet fleksibel arbeidskraft omfatter tre forskjellige måter for en bedrift å organisere sine ansatte. *Nummerisk fleksibilitet* innebærer at organisasjonen raskt, billig og enkelt kan øke eller minke antall ansatte i takt med det til enhver tid nødvendige behov. *Funksjonell fleksibilitet* innebærer at organisasjonen tilpasser seg endringer ved å utnytte det personalet som allerede er ansatt. *Finansiell fleksibilitet* består i å tilpasse arbeidslønningene etter tilbuds- og etterspørselsstrukturen i det eksterne arbeidsmarkedet. Det søkes også svar på hvilke omfang, og hvilke årsaker som ligger bak de forskjellige fleksibilitetsformene i hver enkelt bedrift, og om bedriftens konkurransesituasjon påvirkes i positiv eller negativ retning ved å benytte eventuelt ikke benytte fleksibel arbeidskraft. Et annet område som belyses er hvordan fleksible tilknytningsformer påvirker bedriftens læring og kompetanseoppbygging, og hvordan den geografiske plasseringen av bedriften har betydning for tilgang til spesifikk kompetanse.

Datagrunnlaget for oppgaven er samlet inn gjennom intervju og kvantitativt spørreskjema, gjennom besøk hos de 11 mest interessante båtprodusentene i regionen, deriblant en produsent av livbåter. Utvalget representerer et bredt spekter av bedrifter, fra små enheter med fire ansatte til store bedrifter med over 100 ansatte. Det er også tatt med tre underleverandører, hvorav to er rene støpebedrifter og den siste produserer båtrekker i syrefast stål.

Teorigrunnlaget for oppgaven er først og fremst hvordan bedrifter kan knytte til seg ansatte for å oppnå økt fleksibilitet. For å analysere disse fenomenene er det tatt utgangspunkt i teorier som er utviklet av Lepak og Snell, samt Atkinsons modell om den fleksible bedrift. En stor del av oppgaven omhandler også hvordan organisasjoner lærer og utvikler kompetanse, og hvordan den tette konsentrasjonen av båtprodusenter er med på å utvikle et felles spesialisert arbeidsmarked. For denne analysen er det tatt utgangspunkt i Michael Porters diamant modell med oppgraderingsmekanismer, og Nonakas læringsspiral. Læringsspiralen tar for seg hvordan organisasjonen internt

utvikler kunnskap og kompetanse, mens diamantmodellen dreier seg hvordan bransjen som helhet utvikler kompetanse.

Båtbransjen benytter i dag lite innleid arbeidskraft (nummerisk fleksibilitet). Grunnen til det er at bedriftene kan defineres som håndverksbedrifter, med liten grad av industrialiserte produksjonsprosesser. Bedriftene har større behov for kvalifiserte håndverkere med erfaring, fremfor personer med mer generell kompetanse for å kunne fremstille produkter med høy kvalitet. Disse momentene gir utslag i at bedriftens kjerneaktivitet defineres som hele fremstillingsprosessen, og det er dermed ikke noen arbeidsoppgaver som kan defineres som "perifere" og som kan dekkes inn med arbeidskraft av en mer generell karakter. Det benyttes i noe utstrekning innleid personale med spesialkunnskap, eksempelvis design. Grunnen til det er at bedriften må dekke et kompetansebehov som den selv ikke har tilgang til i sin egen organisasjon. Disse personene utfører da arbeidsoppgaver i bedriftens kjerneaktiviteter. Funksjonell fleksibilitet er derimot meget utbredt i bransjen. Bedriftene har behov for å utvikle sine ansatte for å forhindre at bedriften blir sårbar hvis en sentral person enten slutter eller blir syk. Bedriftene utvikler sine ansatte gjennom intern opplæring og jobbrotasjon, hvor mindre erfarne ansatte lærer av personer som har lang erfaring, og som har vært lenge i bransjen.

Båtbransjen har over lang tid utviklet et internt spesialisert arbeidsmarked. Det forekommer en viss rotasjon i arbeidsmarkedet som gjør at kunnskap blir spredt og utviklet i forskjellige bedrifter. Næringsklyngen som helhet kan karakteriseres som lite innovativ, og bransjen preges av at det er mange små og selvstendige enheter. Generelt i bransjen er det liten vilje til å utvikle organisasjonene med radikale innovasjoner. Det hersker en stor grad av tradisjon, og det virker som om de fleste bedriftene er fornøyd med situasjonen slik den er i dag, og ikke føler noe behov for å bli større. Høye kostnader og mangel på radikale innovasjoner i organisasjons- og produksjonsformer gir dyre båter, og det er et spørsmål om hvor lenge kundene

er villige til å betale ekstra for båter som er fremstilt som et håndverksprodukt.

Det viser seg at ikke alle teoriene som er benyttet i oppgaven er tilpasset eller utviklet for den type produksjon som er aktuell i båtbransjen. Teoriene syntes utviklet med bakgrunn i store industribedrifter, som i stor utstrekning har standardisert produksjon der deler av arbeidskraften ikke trenger spesielle kunnskaper. Dette er typiske faktorer for bedrifter som befinner seg i land som er preget av en mer liberal økonomi, for eksempel USA og England. Dette er land hvor det i større grad er langt høyere turnover i arbeidsmarkedet enn det som er tilfellet i Skandinavia hvor det hersker en mer koordinert og "rammestyrte" økonomi. Gjennom videre forskning burde det vært utviklet en helt ny teoretisk modell som på en bedre måte dekker inn de faktiske forhold om bruk av atypisk arbeid som kjennetegner små håndverksbedrifter. Man vil dermed kunne oppnå å få en grundigere analyse av bedrifter som befinner seg i denne sjangeren.

Innholdsfortegnelse

Forord	1-2
Sammendrag	1-3
Innholdsfortegnelse	1-7
Figurliste.....	1-9
Tabelliste.....	1-10
1 Innledning.....	1-11
2 Den politiske diskusjonen om fleksible ansettelsesforhold	2-11
2.1 Det nye lovforslaget	2-12
2.2 Konsekvenser for det nye lovforslaget.....	2-13
3 Forskerspørsmål.....	3-15
4 Teori	4-17
4.1 Tilknytningsformer for arbeidskraft i en organisasjon	4-18
4.1.1 "The Human Resource Architecture"	4-18
4.1.2 Det teoretiske fundament	4-18
4.1.3 Organisering av arbeidskraft i bedrifter	4-20
4.1.3.1 Verdien av de menneskelige ressurser.....	4-21
4.1.3.2 Bedriftsspesifikk kompetanse	4-21
4.1.4 Tilknytningsform og organisering av arbeidskraften	4-22
4.1.4.1 Kvadrant 1: Utvikling av menneskelig kapital	4-23
4.1.4.2 Kvadrant 2: Ekstern rekruttering	4-25
4.1.4.3 Kvadrant 3: Kontraktbasert arbeidskraft	4-27
4.1.4.4 Kvadrant4: Utvikle alliansepartnere	4-28
4.2 Den fleksible bedrift; kjerne eller periferi kompetanse	4-30
4.2.1 Flexibilitetsformer	4-31
4.2.1.1 Numerisk fleksibilitet.	4-31
4.2.1.2 Funksjonell fleksibilitet	4-31
4.2.1.3 Finansiell Flexibilitet	4-32
4.2.2 Den fleksible bedrift	4-33
4.2.2.1 Kjernegruppe	4-35
4.2.2.2 Første periferigruppe	4-35
4.2.2.3 Andre periferigruppe	4-36
4.2.2.4 Eksterne grupper	4-36
4.3 Næringsklynge med et felles spesialisert arbeidsmarked.....	4-37
4.3.1 Hva er en næringsklynge?	4-37
4.3.2 Bedriftens omgivelser	4-38
4.3.2.1 Markedsforhold	4-39
4.3.2.2 Konkurransforhold	4-39
4.3.2.3 Faktorforhold	4-40
4.3.2.4 Koblinger	4-40
4.3.2.5 Myndigheter	4-41
4.3.2.6 Tilfeldigheter	4-41
4.3.3 Konkurransforhold i næringsklyngen	4-41
4.3.4 Drivkraften i en regional næringsklynge	4-43

4.3.4.1	Komplementaritet.....	4-43
4.3.4.2	Innovasjonspress.....	4-44
4.3.4.3	Kunnskapsspredning.....	4-44
4.4	Læring i organisasjonen.....	4-45
4.4.1	Læringsspiralen.....	4-46
4.4.1.1	Samhandling mellom taus og eksplisitt kunnskap.....	4-46
4.4.1.2	Fire metoder for Kunnskapsutveksling.....	4-47
4.4.2	Kampen for kunnskap og Kunnskapsspiralen.....	4-50
4.5	Analysemodell.....	4-53
4.5.1	Modellen.....	4-54
5	Metode.....	5-59
5.1	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	5-59
5.2	Oppgavens metode.....	5-60
5.2.1	Kvalitativ metode.....	5-61
5.2.2	Kvantitativ metode.....	5-63
5.3	Sterke og svake sider ved valgt metode.....	5-63
6	Fleksibilitet og kunnskapsoppbygging i plastbåtindustrien.....	6-65
6.1	Plastbåtindustrien i Arendal og Grimstad.....	6-65
6.2	Problemstillingen.....	6-66
6.3	Bedriftene.....	6-67
6.4	Tilknytning av arbeidskraft i båtbyggerbransjen.....	6-72
6.5	Fleksibilitet i organisasjonene.....	6-80
6.6	Næringsklyngen.....	6-89
6.7	Læring og kompetanseutvikling i bedriftene.....	6-95
6.8	Revidert analysemodell.....	6-101
7	Oppsummering og konklusjon.....	7-105
7.1	Konklusjon.....	7-105
7.2	Svar på delspørsmål.....	7-109
7.3	Refleksjon over av arbeidet og det teoretiske utgangspunkt.....	7-115
7.4	Videre forskning.....	7-116
8	Referanseliste.....	8-117
	Vedlegg 1: Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse.....	8-119
	Vedlegg 2: Spørreskjema for kvantitativ undersøkelse.....	8-123

Figurliste

- Figur 4-1: Ulike former for organisering av arbeidskraft i bedrifter, sett i forhold til nødvendigheten av bedriftsspesifikk kompetanse, og arbeidskraftens verdi. 4-20
- Figur 4-2: Organisering og tilknytningsform av de ansatte sett i forhold til verdien av de menneskelige ressursene og graden av bedriftsspesifikke kompetanse (Lepak and Snell 1999) 4-23
- Figur 4-3: Viser sammenhengen mellom ulike former for fleksibilitet, og hvilke tiltak som kan bidra til å styrke en bedrifts fleksibilitet Atkinson(1985).4-32
- Figur 4-4: Atkinsons modell om den fleksible bedrift, hvor de ansatte blir organisert i forhold til om de skal utføre en jobb som betegnes som "kjerne" eller "periferi", og hvilke ansettelsesforhold de forskjellige ansatte har i forhold til disse gruppene..... 4-34
- Figur 4-5: Porters "diamantmodell" som omfatter fire nasjonale forhold som gjensidig kan forsterke hverandre (Isaksen 2002). 4-39
- Figur 4-6: Porters "diamantmodell" med oppgraderingsmekanismer (Isaksen 2002). 4-43
- Figur 4-7: Fire nivåer for kunnskapsomdannelse hvor kunnskapen gjennom forskjellige prosesser kan overføres fra taus eller eksplisitt, til ny taus eller eksplisitt kunnskap (Nonaka1995). 4-47
- Figur 4-8: Kunnskapsspiralen Nonaka (1995) viser en kontinuerlig læringsprosess som starter med sosialisering før deretter å gå over til eksternalisering, kombinasjon og internalisering. 4-51
- Figur 4-9: Presentasjon av innholdet i kunnskapen som er utviklet i de fire læringsnivåene (Nonaka 1995). 4-52
- Figur 4-10: Analysemodellen viser læringsspiralen som er en prosess som bruker personale fra alle deler av organisasjonen, enten de befinner seg i kjernen eller periferien til å utvikle ny kunnskap. Modellen viser også hvordan organisasjonen innhenter kompetanse i forhold til om arbeidet som skal utføres befinner seg i bedriftens kjerne- eller periferiaktiviteter. 4-55
- Figur 6-1: Svar på spørsmål om i hvilken grad bedriften er preget av sesongsvingninger, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad. 6-70
- Figur 6-2: Svar på spørsmålet, om i hvilken grad bedriftene har mulighet til å regulere arbeidsstyrken i forhold til gjellende oppdragsmengde. 6-71
- Figur 6-3: Svar på spørsmålet om hvordan bedriftene dekker inn arbeidskraftsbehovet ved høysesong. Kontrakt inneholder kontraktbasert ansettelse både på kort og lang sikt. 6-71
- Figur 6-4: Viser hvordan bedriftene rekrutterer personale til bedriftens kjerneaktiviteter..... 6-73
- Figur 6-5: Svar på spørsmål om i hvilken grad bedriftene benytter seg av innleid arbeidskraft, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad. 6-76
- Figur 6-6: Svar på spørsmål om bedriftene hadde benyttet kontraktbasert arbeidskraft i større utstrekning dersom reglene for det hadde vært enklere, og at det ble lagt bedre til rette for det. 6-78

Figur 6-7: Viser hvor stor andel av de ansatte som er funksjonelt fleksible.	6-82
Figur 6-8: Svar på spørsmål om i hvilken grad bruken av innleid arbeidskraft påvirker konkurransesituasjonen, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad.	6-86
Figur 6-9: Svar på spørsmål om bedriften mener det er viktig at innleide eller nyansatte har erfaring fra båtbransjen.	6-91
Figur 6-10: Svar på i hvilken grad bedriftene har et formelt samarbeid med andre bedrifter i klyngen, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.	6-91
Figur 6-11: Svar på hvilke områder de bedriftene som har et formelt samarbeid, samarbeider innenfor.	6-92
Figur 6-12: Svar på i hvilken grad bedriftene har fokus på kompetanseutvikling av de ansatte, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.	6-97
Figur 6-13: Viser hvilken type opplæring som er mest vanlig i bedriftene.	6-97
Figur 6-14: Viser i hvilken grad de ansatte er delaktige i utviklingsarbeid, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.	6-99
Figur 6-15: Revidert analysemodell som er mer tilpasset til analyse av båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet, som er utviklet på bakgrunn av innsamlet materiale.	6-102

Tabelliste

Tabell 5-1: Kjennetegn ved kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen & Tufte 2002 s.77).	5-59
Tabell 5-2: Oversikt over bedriftene som er med i undersøkelsen.	5-62
Tabell 6-1: Oversikt over hvilke typer produkt bedriftene utvikler, omsetning 2003, eksportandel, total antall ansatte og hvor mange av disse som har fagbrev / høgskoleutdanning.	6-67

1 Innledning

I en tid med mye motgang for norsk industri er det svært mange organisasjoner som står ovenfor store strategiske utfordringer på hvordan de skal overleve i framtiden. For å kunne møte stadige endringer både fra markedet og rammebetingelsene fra myndigheter og EU, tvinges det fram at det kun er de organisasjonene som klarer å fange opp signalene og raskt omstille seg, som har best muligheter i framtiden.

I denne sammenheng analyseres det om innleie av arbeidskraft kan være et virkemiddel for å styrke konkurranseevnen for bedrifter som befinner seg i en næringsklynge. Vi spør om større bruk av innleid arbeidskraft kan være med på å senke lønnskostnadene, og samtidig øke tilførsel av nye ideer og kompetanse til bedriftene. Det vil være interessant å studere om bedrifter som er i en næringsklynge benytter seg av kompetansen som allerede finnes oppbygd i det lokale arbeidsmarkedet. Dvs. om bedrifter ansetter personer i korttidskontrakter, eller på annen måte leier erfaren personale fra andre bedrifter i samme klynge. Dette vil gjøre bedriftene mer fleksible i forhold til markedssvingninger - og som et resultat av dette øke bedriftenes evne til omstilling og dermed deres konkurranseevne.

Ellers er bruken av innleid arbeidskraft i en næringsklynge et område som det er forsket lite på, og det er dermed i seg selv interessant å forske på dette område.

2 Den politiske diskusjonen om fleksible ansettelsesforhold

Som en innledning for oppgaven presenteres en gjennomgang av den intense politiske diskusjonen som har dreid seg om regjeringens forslag om å gi bedrifter økt adgang til midlertidige ansettelser (Arbeidsmiljøloven § 58A). Hovedmålsetningen for lovforslaget er å hjelpe bedriftene til å kunne tilpasse seg bedre etter behovet for arbeidskraft, for dermed å kunne bli mer fleksible og konkurransedyktige.

I oppgaven skilles det mellom midlertidig ansatte som er personer som leies¹ inn i en begrenset tidsmessig periode, og fleksibel arbeidskraft som omhandler ansatte som kan utføre mange forskjellige oppgaver i bedriften, og dermed kan flyttes rundt i bedriften der det til en hver tid er størst behov. De arbeidstakere som er mest "utsatt" for midlertidig ansettelse er personer med en mer generell kompetanse, og som ikke kan benyttes i bedriftens kjerneaktiviteter. Dette dreier seg stort sett om enkle og mange ganger arbeidsintensive oppgaver.

I en rekke land har dette gitt seg utslag i nye lovreguleringer og nye offentlige tiltak. Eksempler kan være muligheter til å inngå mer fleksible ansettelsesforhold, nye bestemmelser som liberaliserer kortvarige og midlertidige ansettelse, opplegg for førtidspensjonering, nye regler for skiftarbeid, deltidsarbeid og sesongarbeid, osv. Fra offentlig side er det satt i gang en lang rekke forskjellige arbeidsmarkedstiltak, det er innført lettelse i beskatning av bedriftene ved nyansettelse, ved opplæring og omskolering og ved nyetablering (Olberg 1990 s 37).

2.1 Det nye lovforslaget

For å bedre bedriftens muligheter til å tilpasse sitt arbeidskraftbehov på en annen måte enn gjennom permitteringer, foreslås det gjennom endring av arbeidsmiljøloven § 58 A, å gi større adgang til å benytte midlertidige ansettelse. Forslaget innebærer at det åpnes for en generell adgang til å inngå midlertidige ansettelse for til sammen 12 måneder over en periode på tre år, for en og samme arbeidstaker (www.stortinget.no). Etter modell av det som gjelder for staten gjennom tjenestemannsloven, foreslås det i tillegg en skjønnsmessig adgang til midlertidig ansettelse der arbeidstaker bare trengs for et bestemt oppdrag. Videre foreslår Kommunal og Arbeidsdepartementet en generell adgang til å inngå tariffavtale om midlertidig ansettelse. Det foreslås

¹ Dette kan dreie seg om innleide personer gjennom vikarbyrå, leier av andre bedrifter og deltidsansatte som øker eller senker sin arbeidstid etter behovet.

også at arbeidstaker som har vært midlertidig ansatt i mer enn fire år sammenhengende får det samme oppsigelsesvernet som fast ansatte. Adgangen til innleie av arbeidstakere fra virksomheter som har til formål å drive utleie, er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidig ansettelse. Når adgangen til å ansette midlertidig utvides, vil derfor også adgangen til å leie inn utvides tilsvarende (www.odin.dep.no).

2.2 Konsekvenser for det nye lovforslaget

Videre følger en betraktning av fordeler og ulemper som en eventuell endring av sysselsettingsloven vil medføre². Det er tatt utgangspunkt i momenter og synspunkter som kommer fra regjering og organisasjoner.

Vil lettere adgang til midlertidig ansettelse føre til økt sysselsetting, slik regjeringen hevder? Umiddelbart skulle en tro at økt adgang til midlertidig ansettelse vil føre til økt sysselsetting. Mange bedrifter mangler arbeidskraft her og nå, men tør ikke ansette nye arbeidstakere i faste forhold fordi arbeidskraftbehovet kan reduseres i fremtiden. For slike bedrifter kan midlertidig ansettelse være en god løsning. I oppgangstider - som norsk økonomi er på vei inn i - er det trolig mange slike bedrifter, og samlet sysselsetting vil øke. Men det vil også være lettere for bedriftene å kvitte seg med midlertidig ansatte i nedgangstider, slik at sysselsettingen vil synke raskere da. Totalvirkningen over tid, i oppgangs- og nedgangstider, er usikker. Økt sysselsetting på kort sikt er et bra argument for å gjøre endringen nå, dersom den uansett skal gjøres. Men kortsiktige gevinster er et dårlig argument for å endre lover - tross alt skal loven bestå i gode og dårlige tider. Det er derfor viktig å vurdere virkningen på lengre sikt.

Midlertidige ansettelser medfører både positive og negative virkninger for arbeidslivet. Økt fleksibilitet gjør det lettere for bedriftene å tilpasse arbeidsstokken. Midlertidige ansettelser kan også være en god inngangsport til arbeidsmarkedet for personer som i dag ikke har jobb, særlig for svake grupper

² Dette kapitlet er basert på informasjon som er tilgjengelig på: www.lo.no, www.odin.no, www.stortinget.no, www.vg.no, www.dagbladet.no

i arbeidsmarkedet - som innvandrere og langtidsledige. Men midlertidige ansettelse vil trolig også innebære at bedriftene tenker mindre langsiktig på sine arbeidstakere, for eksempel ved å bruke mindre ressurser på å vedlikeholde arbeidstakernes kompetanse. Videre kan midlertidige ansettelse fungere som en sorteringsmekanisme, hvor man kan finne de personene som kan tilfredsstille bedriftens kompetansebehov. Dette kan innebære fordeler, ved at bedriftene unngår fast ansettelse av arbeidstakere som ikke passer til jobben (denne effekten kan også ivaretas ved prøvetid). Det kan også innebære ulemper, ved at arbeidstakere som er mindre dyktige enn andre faller igjennom og til slutt faller utenfor arbeidsmarkedet. Dette vil være et problem for de som rammes, og det vil være et problem for samfunnet ellers i form av tapte skatteinntekter og økte trygdeutgifter.

For dem som står på utsiden, og ikke kommer inn i arbeidslivet, hjelper det dessverre fint lite at de som er på innsiden har sterke rettigheter. For dem kan det være akkurat det midlertidige engasjementet som skal til for at de kan få vist hva de er god for i arbeidslivet. Det kan være de midlertidige jobbene som gjør CV-en akkurat så interessant at de kommer til intervju til den faste stillingen. Og det kan være arbeidsgiveren sitt kjennskap til en midlertidig ansatt som gjør at akkurat den personen får jobben når stillingen blir fast. Håpet er at konjunktorene nå går i riktig retning, og at bedriftene åpner for å knytte til seg flere folk. Men de vet at det svinger, og etter flere år med nedbemanninger er det ikke nyansettelse som står først på dagsordenen. Kanskje kan en oppmyking av reglene for midlertidige ansettelse bidra til at bedriftene våger litt mer, litt tidligere, enn de ellers ville gjort. Det kan være helseskadelig å leve med den usikkerheten som en midlertidig ansettelse gir, og de fleste skulle ønske de kunne slippe. Men det er ikke mer helsefremmende, eller selvtillitsbyggende, ikke å få delta i arbeidslivet i det hele tatt.

LO mener at det nye lovforslaget innebærer er brutalisering av arbeidslivet. De hevder at ansattes rettigheter svekkes, og de ansatte utsettes for stor usikkerhet. De vet aldri hvor lenge de kan beholde jobben, noe som igjen kan være skadelig for helsen. Det er ikke heldig å være usikker på om

man har jobb i neste uke, eller i neste måned. LO hevder at det allerede finnes ordninger som gir arbeidsgiverne fleksibilitet. Det er vanlig å ansette folk på prøvetid, noe som gir arbeidsgiver og arbeidstaker anledning til å gjøre om på ansettelsen innen et halvt år. I tillegg er det rom for å permittere ansatte når bedriften gjennomlever en langvarig, men midlertidig nedgangstid. Det bør, etter LOs mening, gi arbeidsgiverne den fleksibiliteten de behøver. Samtidig sikrer det de ansatte mot å bli de første som strykes fra listen når bedriftene sliter med høye utgifter. Arbeidstakerne i andre land som vi konkurrerer med har et helt annet nivå av rettigheter og lønn, og det er nettopp slike forhold som bidrar til at produsenter flytter produksjonen sin til slike land. Det er vanskelig å se for seg at land som Norge skal gå inn i den konkurransen, og bruke svekkede rettigheter for de ansatte som et konkurransefortrinn.

3 Forskerspørsmål

Arbeidskraft er samfunnets viktigste ressurs, og arbeid er den viktigste sikring mot fattigdom. Høy yrkesdeltakelse og effektiv bruk av arbeidskraften er viktig for å kunne opprettholde og videreutvikle velferdssamfunnet. Dette forutsetter evne til tilpasning og fleksibilitet både hos bedrifter og arbeidstakere.

Norge har vært inne i en lavkonjunkturperiode på linje med de fleste OECD-land. Samtidig har en styrket krone i forhold til handelspartnernes valuta gjort at en høy kostnadsvekst i flere år har slått inn i økonomien i konkurranseutsatt sektor. Dette har medført innskrenkninger og nedleggelse av mange bedrifter med økende arbeidsledighet som resultat.

Med bakgrunn i den aktuelle diskusjonen om fordeler og ulemper med bruk av fleksibel arbeidskraft, er oppgavens formål å kartlegge bruken av fleksibel arbeidskraft i plastbåtindustrien i Arendal- og Grimstadregionen, og hvordan bruken av midlertidige ansettelser påvirker den enkelte bedrifts konkurransesituasjon.

Oppgavens hovedproblemstilling:

I hvilke grad benyttes ulike typer fleksibel arbeidskraft i plastbåtindustrien i Arendal- Grimstadorrådet?

Delproblemstillinger i oppgaven er:

- Hva er omfanget, og hva slags fleksibilitetsformer benyttes i plastbåtindustrien i Arendal- og Grimstadorrådet? Benyttes numerisk fleksibilitet hvor organisasjonen raskt kan øke eller minke antall ansatte i takt med det til enhver tid nødvendige behovet, og / eller funksjonell fleksibilitet hvor organisasjonen tilpasser seg endringer ved å utnytte det personalet som allerede er ansatt, og / eller finansiell fleksibilitet som består i å tilpasse arbeidslønningene etter tilbuds- og etterspørselsstrukturen i det eksterne arbeidsmarkedet.
- Årsaker til bruk av fleksibel arbeidskraft: er det frivillig / ønsket fra bedriftens side eller er det påtvunget? Er det for eksempel posisjonen i verdikjeden som gjør at bedrifter blir tvunget til økt bruk av fleksibel arbeidskraft?
- Hva betyr bruken av fleksibel arbeidskraft for bedriftenes konkurransevne? Bidrar det til å senke lønnskostnadene? Bidrar det til at bedrifter bedre makter å tilpasse seg endringer i markedet?
- Hvordan påvirker bruken av numerisk fleksibilitet læring og kompetanseoppbygging i bedriften? Medfører det store forskjeller mellom en kjerne av fast ansatte som får utfordrende oppgaver og lærer på jobben, og midlertidig ansatte som først og fremst tar enkle oppgaver i perioder med høy etterspørsel?
- Bidrar midlertidig ansatte med nye impulser som de har med seg fra andre bedrifter? Kan nye impulser gjennom midlertidig ansatte særlig oppstå når bedrifter er lokalisert i en klynge, der det finnes en rekke liknende bedrifter i nærheten som bidrar med å lære opp arbeidskraft?

- Hva slags innvirkning på effektivitet, kompetanse eller arbeidsmiljø har bruken av fleksibel arbeidskraft for de ansatte, både de faste og de som er midlertidige?
- Har bedriftene noen form for samarbeid med de andre bedriftene i næringsklyngen, og i så fall innenfor hvilke områder?
- Hva særpreger en organisasjon i forhold til størrelse og organisasjonsstruktur som i stor grad benytter seg av fleksibel arbeidskraft, kontra en som ikke gjør det?
- Hvilke argumenter benytter en organisasjon for bruk av innleid arbeidskraft? Er det bedriftsøkonomiske, eller er det ønske om tilgang til spesifikk kompetanse?
- Er det slik at ansatte i organisasjonen blir mer effektive når det benyttes innleid arbeidskraft?
- Benyttes numerisk fleksibilitet som en del av rekrutteringsarbeidet, ved at arbeidstakeren blir leid inn for "testing" før vedkommende blir ansatt?

4 Teori

Det er tre forskningsområder som er særlig aktuelle i forhold til problemstillingene foran.

- Forskning omkring arbeidsmarkedsteorier, spesielt knyttet til bruk av atypisk arbeid³ og fleksibilitet.
- Forskning omkring klyngeteorier, spesielt om hvordan klynger kan stimulere og hemme oppbygging og spredning av kunnskap i klyngebedrifter.
- Forskning omkring "læringsteorier", om hvordan organisasjoner lærer.

I denne oppgaven vil disse tre forskningsområder koples sammen til et verktøy for å analysere innsamlet materiale, for dermed kunne gi svar på forskerspørsmålene.

³ Med atypisk arbeidskraft menes alle former for tilknytning med unntak av faste ansettelsesforhold. Sagt på en annen måte, det som ikke er "typisk".

4.1 Tilknytningsformer for arbeidskraft i en organisasjon

I dette kapittelet presenteres noen sentrale teorier som brukes som analyseverktøy innen forskning på tilknytningsformer for arbeid, og fleksibilitet. Teoriene som blir presentert er "The Human Resource Arcitecture", utviklet av Lepak og Snell (1999) og Atkinsons (1984) modell om den fleksible bedrift.

4.1.1 "The Human Resource Architecture"

Modellen som Lepak og Snell (1999) har utviklet tar for seg ulike metoder for en organisasjon å knytte til seg ansatte på. Tilknyttingsformene blir vurdert i forhold til de nødvendige ressurser og kompetansen som bedriften til en hver tid behøver, basert på aktivitetene som skal utføres. Spørsmål som stilles i denne sammenheng er hvilke aktiviteter som kan og bør organiseres internt, og hvilke oppgaver som kan kjøpes eksternt av selvstendige bedrifter og samarbeidspartnere. Et annet sentralt spørsmål er i hvilken grad ansettelsesforholdet mellom bedriften og kompetansebærerene (den enkelte ansatt) skal håndteres gjennom faste ansettelsesforhold, eller via eksterne kontrakter. Modellen deles inn i to strategiske perspektiver. Det ene perspektivet tar for seg den bedriftsspesifikke kompetanse, mens det andre perspektivet omhandler verdien av de menneskelige ressurser. Modellen er bygget opp rundt tre sentrale organisasjonsteorier, det vil si: Transaksjonskostnads teori, human capital teori(HR)⁴ og de ressursbaserte betraktningene i en bedrift.

4.1.2 Det teoretiske fundament

Transaksjonskostnader.

Det grunnleggende spørsmålet for transaksjonskostnadsteori er hvilke oppgaver i en verdiskapningsprosess som skal utføres internt i organisasjonen, og hvilke oppgaver som skal håndteres gjennom eksterne kontrakter med

⁴ Videre i oppgaven benyttes også menneskelig kapital som HR

markedsmekanismer. Hvis det gjennomføres aktiviteter hvor det er fare for opportuniste⁵ fra en samarbeidende aktør, er internalisering - og interne ansettelsesforhold å foretrekke. Produksjon av komplekse produkter i små serier kan føre til høye transaksjonskostnader siden dette krever mer arbeid fra bedrifters siden når det gjelder å spesifisere bestillinger og kontrollere kvalitet. Slike produkter kan være mest hensiktsmessig å produsere internt. Produksjon av standardprodukter, gjerne i store serier, med kjente kvaliteter gir små transaksjonskostnader, og åpner derfor muligheten for "outsourcing" (Nesheim mfl. 2003).

Human capital.

Human capital teoriene legger vekt på kostnadene som er forbundet med investeringen i fremtidig produktivitet gjennom å utvikle de ansattes kompetanse og kunnskap (videreutdanning og intern opplæring). De ansatte eier sin egen menneskelige kapital, og bedrifter prøver å beskytte seg mot at investeringen i kunnskap som de har utviklet skal komme i hendene til andre firmaer, ved at ansatte bytter jobb. Investering i den generelle kompetansen er det hver enkelt ansatt som har stått for gjennom videregående skole, kursing osv. Denne type kompetanse er ikke kritisk for den enkelte bedrift siden det ikke er investert store summer å utvikle den. For å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse må bedriften selv investere i etterutdanning og kursing hos de ansatte (Lepak og Snell 1999).

Det ressursbaserte perspektivet.

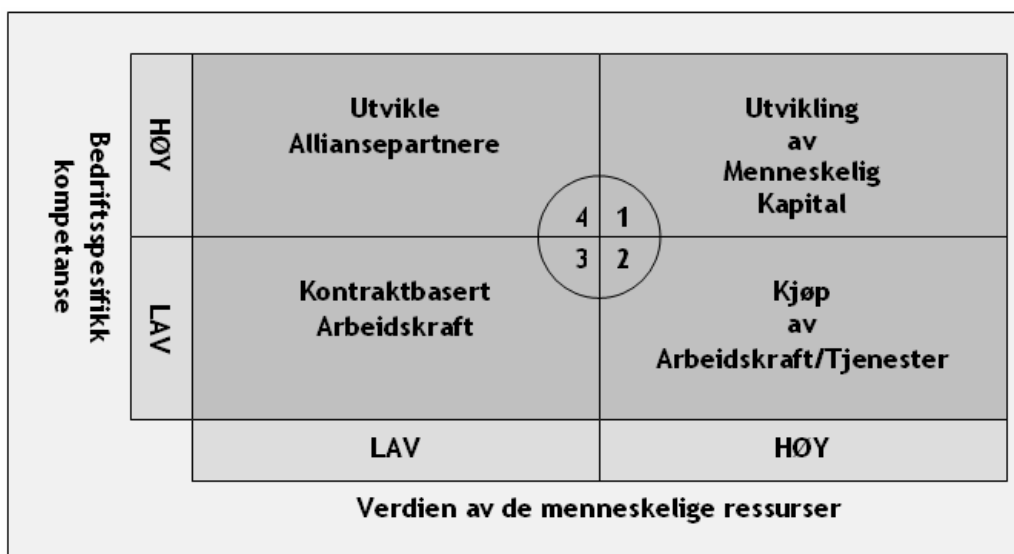
I det ressursbaserte perspektivet antas det at bedrifter som har evne til å bygge opp sjeldne, verdifulle, ikke-substituerbare ressurser, oppnår en konkurransefordel. Slike bedriftsspesifikke ressurser er grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn og omtales også som bedriftens strategiske kjerne. Eksempel på slike ressurser kan være patenter, prosedyrer, kompetanse, produksjonsutstyr, lokalisering og kunderelasjoner etc. Består

⁵ Det å handle slik det til enhver tid gir størst fordel for en selv.

ressursene hovedsakelig av høy kompetanse, blir dette betegnet som kjernekompetanse. Bedriftenes grenser trekkes på grunnlag av hva man er spesielt gode til, og man prøver å beskytte disse oppbygde ressursene ved å fokusere på aktiviteter som underbygger og støtter bedriftens unikhet. Langsiktige ansettelsesforhold gir incentiver både for bedrift, og den enkelte ansatt til å investere i utvikling av bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter. Eksterne kontrakter og løsere koplinger til arbeidskraften skal benyttes utenfor de aktiviteter og ressurser som er sentrale for å skape konkurransefortrinn. Ved å unngå å benytte ekstern arbeidskraft innen kjerneområdene i bedriften, minker faren for "lekkasje" av sentrale kunnskapsressurser (Nesheim m.fl. 2003).

4.1.3 Organisering av arbeidskraft i bedrifter

Det er disse perspektivene som danner grunnlaget for Lepak og Snell (1999) sin modell, som forklarer bedriftens organisering av menneskelige ressurser. Modellen er delt inn i fire perspektiver langs to akser Figur 4-1. Den ene akse tar for seg bedriftsspesifikk kompetanse, og den andre tar for seg verdien av de menneskelige ressursene.



Figur 4-1: Ulike former for organisering av arbeidskraft i bedrifter, sett i forhold til nødvendigheten av bedriftsspesifikk kompetanse, og arbeidskraftens verdi.

4.1.3.1 Verdien av de menneskelige ressurser

Verdien av de menneskelige ressurser tar utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet i et firma. Det vil si at det fokuseres på de ressurser og den kompetanse som er avgjørende for bedriftens konkurransesituasjon. På bakgrunn av dette kan bedriften utvikle strategier og tiltak som kan forbedre effektiviteten, markedsmulighetene, eller gjøre vedtak som kan nøytralisere potensielle trusler. Verdien av den menneskelige kapitalen vil kunne benyttes som kjernekompetansen i firmaet, og dermed utgjøre en vesentlig konkurransefordel. De ansattes kunnskap kan klassifiseres som kjerne- og periferiaktiva, hvor kjerneaktiva er vesentlig for konkurransefordelene i organisasjonen, og er ofte forbundet med kontinuerlig utvikling. Et eksempel kan være at den menneskelige kapitalen øker vesentlig når et firma implementerer ny avansert produksjonsteknologi, hvor de ansatte må gjennom omfattende opplæring og kompetanseutvikling for å benytte den nye teknologien. Å outsource oppgaver som krever denne type kompetanse kan sette bedriften i fare for at de kan miste konkurransefortrinnene bedriften har utviklet over tid, og kjernekompetanse i bedriften kan forsvinne. De ansatte som har høy kompetanse, kan bidra til å øke verdien til firmaet med å oppnå lavere kostnader gjennom å finne mer effektive måter å produsere på, eller øke fortjenesten fra kunden gjennom å produsere produkter med høy kvalitet. Verdien har direkte innvirkning på inntjeningen til firmaet, og det kan forventes at det påvirker de ansattes beslutningstaking i det daglige arbeidet.

4.1.3.2 Bedriftsspesifikk kompetanse

Bedriftsspesifikk kompetanse sier noe om i hvilken grad de ansatte har opparbeidet unik og bedriftsspesifikk kompetanse, gjennom erfaring, kursing, videreutdanning osv. Slik kompetanse er svært verdifull for bedriften, og det strebes etter å bygge sterke og gode relasjoner til ansatte som har denne kompetansen. Den enkeltes unike kompetanse kan utvikles gjennom flere forhold. For eksempel når kompetansen opparbeides i forbindelse med vanskelig arbeidsoppgaver, hvor det strebes etter å tilegne seg mer kunnskap

og ekspertise. Dette gjelder spesielt i teambasert produksjon og gjennom utvikling av unike produksjonsprosedyrer. Siden denne kompetansen ofte involverer særegne læreprosesser, vil firmaet sannsynligvis ikke finne slik kompetanse i det åpne arbeidsmarkedet. Utvikling av unik og bedriftsspesifikk menneskelig kapital er ofte tidkrevende, og innebærer ofte taus kompetanse og kunnskap som er overført og tillært over tid.

Når det gjelder mer generell kompetanse og kunnskap utgjør det åpne arbeidsmarkedet en effektiv mekanisme som kan ansees som et vanlig marked med tilbud og etterspørsel av arbeidskraft. Den generelle kompetansen kan være kunnskap som personen selv har tilegnet seg gjennom skolegang, eller opparbeidet gjennom arbeidserfaring. Bedriftene henter inn arbeidskraft til de enklere deler av produksjonen gjennom dette markedet. Ved å rekruttere nye personer fra det eksterne markedet kan man kanskje få tak i personer som tidligere har jobbet i samme bransje, og som dermed kan bidra med nye impulser. Det er gjennom en slik prosess bedriften har mulighet til å skille ut og stimulere de personer som er egnet til å utvikles i bedriften, og som i fremtiden kan utgjøre bedriftens kjernekompetanse.

4.1.4 Tilknytningsform og organisering av arbeidskraften

I følge Lepak og Snell er det fire forskjellige muligheter eller perspektiver for en bedrift å knytte til seg arbeidskraft på (se Figur 4-2). Hvert av perspektivene beskriver hvilke type tilknytningsform som egner seg sett i forhold til om det er viktige kjerneaktiviteter, eller arbeidsintensive og enkle arbeidsoppgaver som skal utføres. De dekker også arbeidsoppgaver som er mindre viktige for bedriften som kan utføres ved hjelp av kontraktsbasert arbeidskraft.

Perspektivene beskriver i tillegg, i hvilken grad den ansatte og bedriften ønsker å utvikle sterke eller svake relasjoner, basert på hva slags arbeidsoppgaver som skal utføres. Det siste område som dekkes er "konfigurasjonen" av de menneskelige ressursene, som kort beskrevet er hva slags incentiver bedriften har for å utvikle de menneskelige ressursene.

Bedriftsspesifikk kompetanse	HØY	<i>Tilknytningsform:</i> Allianse - Partnerskap - Samarbeid	<i>Tilknytningsform:</i> Intern utvikling - Organisasjonsfokusert relasjon - Forpliktelse
	LAV	<i>Tilknytningsform:</i> Ekstern kontrakt - Transaksjon - "Compliance"	<i>Tilknytningsform:</i> Kjøp av arbeidskraft - Symbiotisk relasjon - Markedsbasert
		LAV	HØY
Verdien av de menneskelige ressurser			

Figur 4-2: Organisering og tilknytningsform av de ansatte sett i forhold til verdien av de menneskelige ressursene og graden av bedriftsspesifikke kompetanse (Lepak and Snell 1999)

4.1.4.1 Kvadrant 1: Utvikling av menneskelig kapital

I kvadrant 1 i Figur 4-2 finner vi den menneskelige kapitalen som er både verdifull og unik. Det er høyst sannsynlig at organisasjonen vil ansette personer som innehar bedriftsspesifikk og unik kompetanse internt. Bedriftsspesifikk og unik kompetanse er svært sjelden tilgjengelig i det åpne arbeidsmarkedet. Med få alternative kilder til unik kunnskap må bedrifter utvikle slik kompetanse selv. Denne kompetansen er svært verdifull og har et stort verdiskapende potensial. Kompetansen er strategisk viktig for organisasjonen, og vil derfor overgå kostnadene som er forbundet med utvikling og anvendelse av kompetansen.

Tilknytningsform: Intern utvikling.

Bedrifter har både finansielle og strategiske incentiver for å utvikle denne viktige formen for menneskelig kapital internt. Bedriftsspesifikk kompetanse er lite overførbar til andre organisasjoner, det vil si at den menneskelige kapitalen ikke har samme verdiskapende potensial i et annet selskap. I tillegg

vil intern utvikling av menneskelig kapital hjelpe bedriften å realisere tilleggsgoder fra de ansatte. Disse tilleggsgodene beskrives i neste avsnitt. Siden de ansatte i denne kategorien besitter evner som er både verdifull og unik for bedriften kan de betegnes som bedriftens kjernekompetanse. Denne gruppen bidrar sterkt til bedriftens konkurransemessige fortrinn.

Ansattes relasjon: Organisasjonsfokusert relasjon.

Med organisasjonsfokusert relasjon menes det at forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ikke er avgrenset i tid (Lepak og Snell 1999 s 36). For begge parter kan det oppleves gjensidig oppmuntrende å investere i utvikling av kritisk bedriftsspesifikk kompetanse. Resultatet er at personale med denne type kompetanse ofte inngår langsiktige relasjoner med bedriften.

Ved å investere i utvikling av medarbeiderne, og åpne for deltagelse i beslutninger som tas, kan organisasjonen oppfostre et høyere engasjement fra de ansatte, som igjen kan føre til ekstra innsats. Når de ansatte er kjernekomponenter i konkurransesituasjonen kan bedriften etablere organisasjonsfokusede relasjoner, eksempelvis medeier i bedriften. Hensikten med dette er å stimulere til økt engasjement og motivasjon, samt øke de ansattes incentiver til å engasjere seg i bedriftsspesifikk opplæring.

Konfigurasjon av de menneskelige ressurser: Forpliktelse.

For å støtte eller utvikle de ansattes forhold slik at den blir organisasjonsfokusede, vil organisasjonen være avhengig av et forpliktende arbeidsforhold. Dette vil igjen øke de ansattes involvering og tar sikte på å maksimere bedriftens avkastning på investert kapital i de menneskelige ressurser. Bedrifter vil også investere betydelig for å utvikle unik kompetanse gjennom omfattende opplæringsprogram, hvor hensikten er å bygge opp spesifikk kunnskap, som er mer verdifull for den enkelte organisasjon en for konkurrentene. Bedriften kan i tillegg utforme bonussystemer som fokuserer på de ansattes opplæring, som stimulerer til kontinuerlig utvikling av bedriftsspesifikk kompetanse.

4.1.4.2 Kvadrant 2: Ekstern rekruttering

Den menneskelige kapitalen i denne kvadranten er også verdifull, men den er tilgjengelig i det åpne arbeidsmarkedet. Siden denne kompetansen er verdifull har organisasjoner incentiver til å ansette personer med slik kompetanse internt. Kompetansen er ikke unik eller spesifikk for bedriften, noe som fører til at ledelsen er nølende med å investere for mye i intern opplæring og kompetanseutvikling av ansatte, med fare for at den ansatte kan begynne i et annet firma og da overføre ressursene som er lagt ned i opplæring til dette firmaet.

Tilknytningsform: Ansettelse

Organisasjoner kan unngå problemet som nevnt ovenfor ved å rekruttere kvalifisert arbeidskraft fra markedet som ikke vil kreve noe fremtidig bedriftsintern opplæring. Dette gjør det mulig for bedriften å høste de goder og verdifull kompetanse som har blitt utviklet i andre organisasjoner og i utdanningssystemet og beholde den internt. Ved å gjøre det slik vil organisasjoner som rekrutterer eksternt, kun betale verdien som reflekteres i markedsprisen, og umiddelbart realisere goder i form av produktivitet. Ved å la andre ta kostnaden med å utvikle kompetansen, frigjøres det intern kapital som kan investeres i andre lønnsomme prosjekter. Det som er avgjørende for om et firma tjener penger på den anskaffede kompetanse, er produktiviteten til de personene som bedriften ansetter.

Ansattes relasjon: Symbiotisk⁶ relasjon.

Kvalifisert arbeidskraft er viktige bidragsyttere til å utføre forholdsvis enkle og standardiserte, men likevel viktige arbeidsoppgaver. Personer som utfører denne jobben er ikke unike for bedriften. For å organisere og beholde disse arbeiderne, må bedriften strebe etter å etablere symbiotiske relasjoner. Et symbiotisk samarbeidsforhold bygger i hovedsak på den forestilling at begge

⁶ Samarbeid mellom parter fra forskjellige grupper, slik at den ene eller begge parter har nytte av samarbeidet.

parter, både arbeidsgiveren og den enkelte arbeidstakeren har mulighet til å fortsette arbeidsforholdet så lenge begge parter fortsatt har nytte av det.

Denne type ansatte er kanskje mindre forpliktet til organisasjonen som vedkommende jobber i enn ansatte i kvadrant 1, og er mer fokusert på den personlige karrieren. Typiske karrieremennesker søker, eller foretrekker ikke livslange arbeidsforhold i den enkelte organisasjon. Siden disse personene som oftest har bygd opp en bestemt kunnskap, kan de enkelt selge sine talenter og kompetanse til de bedrifter som er villig til å betale mest. Til gjengjeld for ansettelse forventer organisasjonen en sikker grad av lojalitet ovenfor firmaet, så lenge arbeidsforholdet eksisterer. Siden begge parter har alternative muligheter for å nå sine mål, enten det er å få utført et stykke arbeid, eller om det er et skritt videre på karrierestigen, vil de symbiotiske samarbeidsforholdene avsluttes når den ansatte ønsker å bytte jobb, eller bedriften kommer i en situasjon der den er nøtt til å nedbemanne, og dermed si opp arbeidstakeren.

Konfigurasjon av de menneskelige ressurser: Markedsbasert.

Bedriften vil trolig ikke bruke mye ressurser for opplæring av ansatte i kvadrant 2. De ansatte i denne gruppen besitter kompetanse som ikke er unik for den enkelte bedrift, og vil derfor ikke ha noen innvirkning på de økonomiske resultatene hvis den ansatte slutter. Det antas at lønnen reflekterer markedsverdien for den aktuelle kompetansen. De ansatte vil bidra til å bygge opp bedriftens samlede kompetanse siden en ansettelsesrelasjon alltid vil medføre overføring av kunnskap til bedriften. Ledelsen vil være fokusert på å rekruttere personer som allerede besitter den nødvendige kompetansen. Denne formen for markedsfokusering gjør det mulig å rekruttere personale som kan utføre jobben umiddelbart, i motsetning til en mer forpliktende stilling hvor man er ut etter personale som kan gjøre en god jobb etter omfattende opplæring.

4.1.4.3 Kvadrant 3: Kontraktsbasert arbeidskraft

Kvadrant 3 inneholder generell menneskelig kapital av begrenset strategisk verdi for bedriftene. Det er en alminnelig kompetanse som enkelt kan anskaffes i det åpne arbeidsmarkedet, og blir derfor hovedsakelig behandlet som en "vare". Siden det eksisterer mange alternative kilder til slik kompetanse vil bedrifter kunne redusere ansettelseskostnadene ved å inngå eksterne kontrakter, som er ansettelsesforhold over en kort periode, eller innenfor en fast definert arbeidsoppgave.

Tilknytningsform: Ekstern kontrakt.

Denne formen for kompetanse er tilgjengelig i et marked som kontrolleres av markedsmekanismer. Det finnes alltid kvalifiserte tilbydere i arbeidsmarkedet. Risikoen knyttet til kontraktsbaserte avtaler vil dermed minke, og det blir mulig for organisasjoner å benytte kontraktbasert arbeidskraft. Ansatte som har et kontraktsbasert ansettelsesforhold må selvfølgelig følge bedriftens fastsatte prosedyrer og rutiner. Det er korttidsansatte, leiearbeidere og andre former for midlertidig / tidsavgrenset arbeidskraft som kommer inn i denne kategorien. Det kan også innebære at bedriften outsourcer administrative og andre arbeidsoppgaver på lavere nivå i bedriften. Arbeidsoppgaver som eventuelt blir outsourcet vil ha liten betydning for konkurransestyrken i bedriften. Ved å benytte seg av ekstern arbeidskraft kan det åpne muligheter for organisasjonen å kutte arbeidskraftkostnader. Bedriften oppnår da fleksibilitet med hensyn til behovet for arbeidskraft. Å benytte kontraktsbasert arbeidskraft kan faktisk forbedre konkurransekraften til firmaet, ved å frigjøre ressurser for firmaet til å fokusere på å utvikle den strategisk viktige kompetansen som bidrar med å øke firmaets kjernekompetanse. Kontraktbaserte ansettelser oppstår, og er berettiget når kompetansen som kreves for å utføre arbeidet, er et midlertidig behov, for eksempel ved sesongsvingninger. Det kan også innebære å utføre arbeidsoppgaver for

bedriften som ikke direkte inngår i produksjonen, for eksempel regnskapsføring, revisjon, vask og vedlikehold av lokaler.

Ansattes relasjon: Transaksjon.

De ansatte i denne gruppen har tidsbegrensede kontrakter der arbeidet har et bestemt, avgrenset innhold. Kontrakten kan gå ut når jobben er gjort, eller den kan fornyes av bedriften til å gjelde en ny periode eller jobb. Den ansatte har lite insentiver til å prøve å bli kjent med bedriften og vil derfor ikke føle noe ansvar for bedriften, siden de bare skal være der en periode. Et annet uttrykk som beskriver dette er jobbfokusert ansettelsesrelasjon. Hvor det kun fokuseres på jobben som skal utføres, og ikke noe mer utover det.

Konfigurasjon av de menneskelige ressurser: "Compliance".

Organisasjoner som benytter seg av kontraktbaserte arbeidere må sikre at vilkårene i arbeidskontrakten er i overensstemmelse med de arbeidsoppgaver som skal utføres, og at de er i samsvar med viktige organisatoriske retningslinjer. For å sikre at kontrakten overholdes har bedriften utviklet nøyaktige retningslinjer og reguleringer som ivaretar bedriftens interesser. Dette er noe forskjellig fra det markedsorienterte perspektivet beskrevet i kvadrant 2, hvor det ble fokusert på å ansette personale med den riktige arbeidskraften internt. Organisasjoner som benytter seg av det eksterne arbeidsmarkedet bruker svært skjellen ressurser på utviklingsaktiviteter hos kortidsansatte. Finnes det noe form for opplæring, omfatter dette som regel bedriftens politikk, arbeidsrutiner og andre rutiner som er nødvendig for å oppnå tilfredsstillende jobbresultat.

4.1.4.4 Kvadrant4: Utvikle alliansepartnere

Kvadrant 4 inneholder kompetanse som på en måte er bedriftsmessig unik, men som ikke direkte skaper verdi for bedriften som kan tas ut i økte priser til kunder. Hvis en ansatt innehar en kompetanse med begrenset verdiskapningspotensial innen organisasjonen, vil det gi minimal økonomisk

gevinst med fast ansettelse. Et eksempel kan være en advokat som har en spesifikk kompetanse som krever mange års skolering å utvikle. Denne utdanningen tar også med seg bedriftsspesifikk eller bransjespesifikk kompetanse på høyere nivå, for eksempel lover og regler for internasjonal handel. Det er svært mange små og mellomstore bedrifter som verken har kapital, eller i det hele tatt har behov for å knytte til seg slik ekspertise i et fulltidsengasjement (det er ikke nok verdiskapningspotensial). En mulighet for å ha tilgang til slik kompetanse er å inngå en allianseavtale med en annen bedrift.

Tilknytningsform: Alliance.

En allianse er et eksternt samarbeid hvor begge parter bidrar med sin kunnskap eller sine produkter for å kunne realisere en felles gevinst. Det kan også utvikles allianseavtaler som gjør at man kan hente ut gevinst med å ansette ekspertise (eks advokaten) som benyttes på tvers av organisasjonene. Gevinsten som skapes er større enn om bedriftene hadde stått hver for seg. En allianse er formålstjenelig hvis kompetansen som må disponeres ikke har nok verdiskapningspotensial for intern ansettelse alene, og hvis et kontraktsbasert arbeidsforhold frembringer fare for opportunisme⁷. Når organisasjoner samarbeider om å utnytte hverandres ressurser, vil en synergigevinst bli realisert til begge selskapene, siden det enkelte firmaet alene ikke kunne oppnådd denne gevinsten. Et eksempel kan være et samarbeid innen forskning og utvikling hvor to eller flere bedrifter benytter sin ekspertise til å skape nye produkter. Slike tiltak gir ikke umiddelbar gevinst, men den vil gi positiv avkastning over tid. Ved å etablere en allianse kan alle parter anvende den andres spesialiserte kunnskap til eget bruk.

⁷ Med opportunisme i denne sammenheng menes at bedrifter eller ansatte som gjør et oppdrag i en bedrift "stjeler" ideer til eget formål.

Ansattes relasjon: Partnerskap.

Allianseavtaler kan utvikle paradoksale ansettelsesrelasjoner, i og med at avtaler krever informasjonsdeling, gjensidig tillit og samarbeid. Når to eller flere parter inngår i en samarbeidende aktivitet, eksisterer det en mulig fare for at bedriftsspesifikk kunnskap kan overføres til den andre part. Viten om dette kan føre til mistillit og overgang til korttidskontrakter, som er det stikk motsatte til en solid allianseavtale. For å minimalisere denne risikoen må bedrifter utvikle ekte fellesskap som fokuserer på gjensidig investering i forholdet, og bygge tillit mellom de involverte parter, slik at man oppnår adgang til hverandres ressurser og kompetanse.

Konfigurasjon av de menneskelige ressurser: Samarbeid.

Selv om allianser inneholder strukturelle avtaler på hvilke ansatte som jobber sammen, må også HR systemet inneholde retningslinjer som oppmuntrer og ivaretar samarbeid og informasjonsdeling. Bedriftene søker heller å investere i å bedre allianseforbindelsen, fremfor å bruke penger å utvikle partnerens kompetanse. I denne sammenheng, hvis det i det hele tatt er noe opplæring av de involverte parter, vil det fokuseres på prosessforbedring og teamutvikling. Kommunikasjonsmekanismer, utvekslingsprogrammer, jobbrotasjon, mentorrelasjoner og liknende, kan etableres for å forbedre informasjonsdelingen og overførselen av kunnskap mellom samarbeidende bedrifter som er nødvendig for beslutningstaking og produktivitet.

4.2 Den fleksible bedrift; kjerne eller periferi kompetanse

Dette delkapitlet tar for seg Atkinsons modell om den fleksible bedrift. Det beskrives hvordan en bedrift kan oppnå økt fleksibilitet ved å knytte til seg de ansatte i forhold til om det er kjerneaktiviteter eller om det er mer perifere aktiviteter som skal utføres. Atkinsons modell kan sees på som et supplement til Lepak og Snell sitt syn på tilknytningsformer for arbeid som er beskrevet i kapittel 4.1 Felles for begge modellene er at de tar sikte på å forklare hvordan bedrifter kan oppnå større fleksibilitet rundt utføring av mindre viktige

arbeidsoppgaver, og større stabilitet hos de ansatte som er organisert rundt kjerneaktivitetene i bedriften.

4.2.1 **Fleksibilitetsformer**

Innen arbeidslivsforskningen har Atkinsons (1984) modell av den fleksible bedrift hatt stor innflytelse på analyser av tilknytningsformer for arbeid. Kort sagt bygger denne modellen på å skille mellom bedriftens kjerne- og periferiaktiviteter. I bedriftens kjerneaktiviteter forekommer funksjonell fleksibilitet, og i periferiaktiviteter numerisk fleksibilitet. Den siste fleksibilitetsformen er finansiell fleksibilitet, som er et rent økonomisk aspekt.

4.2.1.1 **Numerisk fleksibilitet.**

Organisasjonen kan raskt, billig og enkelt øke eller minke antall ansatte i takt med det til enhver tid nødvendige behov, ved å knytte til seg ansatte med korttidskontrakter. For å øke denne muligheten er det fra arbeidsgiverhold uttrykt ønske om å øke muligheten for både mer fleksible ansettelsesforhold og mer fleksibel anvendelse av arbeidskraften. Den 1. Juli 2000 ble det formelle forbudet mot utleie av arbeidskraft i sysselsettingsloven opphevet, og det er gitt adgang til utleie av arbeidstakere i alle yrker og bransjer innenfor visse kriterier. Bedrifter som benytter seg av numerisk fleksibilitet oppnår at det til enhver tid er til stede nettopp det antall ansatte som trengs i den daglige driften, verken mer eller mindre. Det fører til at koplingen mellom bedriften og de ansatte blir løsere. Denne type fleksibilitet kan oppnås gjennom for eksempel midlertidig ansettelse, innleie av arbeidskraft, bruk av selvstendige som utfører oppdrag for bedriften eller gjennom kjøp av tjenester fra eksterne bedrifter med egne ansatte.

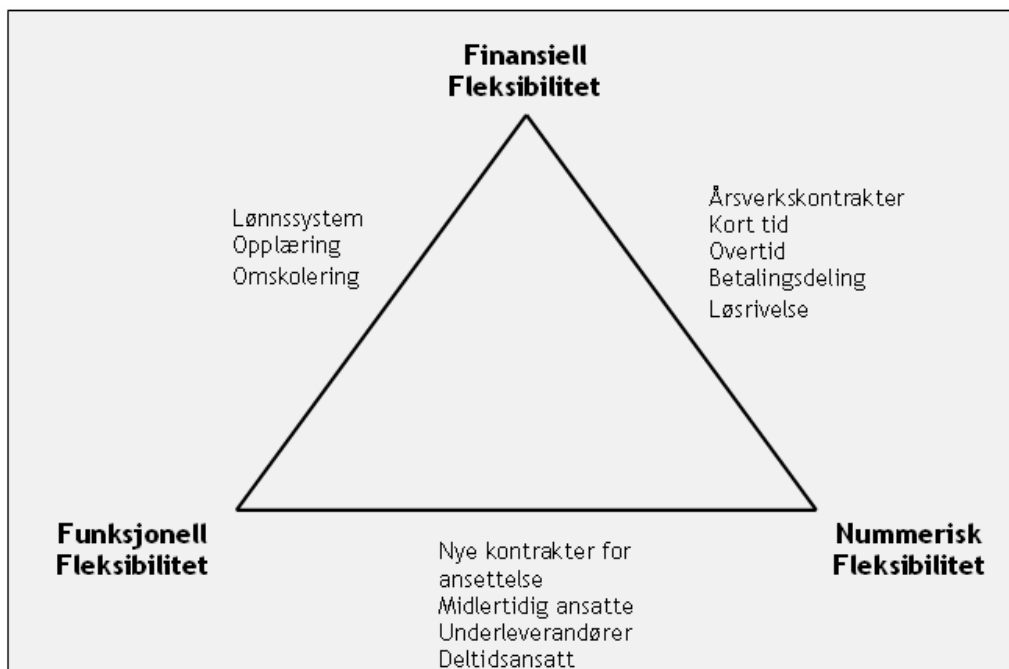
4.2.1.2 **Funksjonell fleksibilitet**

Med funksjonell fleksibilitet tilpasser organisasjonen seg endringer ved å utnytte det personalet som allerede er ansatt. Dette kan for eksempel gjøres gjennom omorganiseringer, etter og videreutdanning, regulering av

arbeidsintensitet og arbeidstid, eller jobbrotasjon. Ved funksjonell fleksibilitet endres medarbeidernes funksjoner og oppgaver i virksomheten. Funksjonell fleksibilitet er først og fremst knyttet til kjernen i arbeidsstokken. Dette er gjerne ansatte på heltid, med et fast ansettelsesforhold og en relativt langsiktig tilknytning til bedriften. De har spesiell bedriftsintern kompetanse og ikke bare generelle kvalifikasjoner. Disse ansatte har ofte også sterke egeninteresser i bedriften med muligheter for karriereveier, og utgjør bedriftens interne arbeidsmarked.

4.2.1.3 Finansiell Fleksibilitet

Finansiell fleksibilitet består for det første i å tilpasse arbeidslønningene etter tilbuds- og etterspørselsstrukturen i det eksterne arbeidsmarkedet. For det andre kan lønnsfleksibilitet inneholde det å utvikle nye og bedre tilpassede lønssystemer. Det nye lønnsystemet kan være designet for å kunne innføre større grad av personlig avlønning, basert på oppnådde resultater. Disse tiltakene kan igjen medvirke til større innslag av funksjonell eller numerisk fleksibilitet (se Figur 4-3).



Figur 4-3: Viser sammenhengen mellom ulike former for fleksibilitet, og hvilke tiltak som kan bidra til å styrke en bedrifts fleksibilitet Atkinson(1985).

Figur 4-3 viser Atkinsons tre former for fleksibilitet, samt hvilke tilknytningsform og tiltak som kan bidra med å øke en organisasjons fleksibilitet. Hvis et firma ønsker å oppnå høyere grad av funksjonell og numerisk fleksibilitet, vil en mulighet være å øke bruken av kontraktsbaserte ansettelsesforhold, det vil si deltidsansatte, korttidskontrakter og underleverandører. Disse ansatte kan da utføre forholdsvis enkle og arbeidsintensive arbeidsoppgaver. Organisasjonen oppnår da at personale som allerede er fast ansatt vil kunne frigjøres fra enkle arbeidsoppgaver, for så å kunne bli opplært til å utføre andre og kanskje mer viktige arbeidsoppgaver i organisasjonen. Er firmaet ute etter større finansiell og funksjonell fleksibilitet, kan løsningen være å introdusere nye former lønns- og bonussystemer samt nye opplærings- og omskoleringsstrategier. Er det ønskelig å oppnå større finansiell og numerisk fleksibilitet, er løsningen å innføre nye kombinasjoner av arbeidstid, for eksempel årsverkskontrakter, jobbdeling eller betalingsdeling.

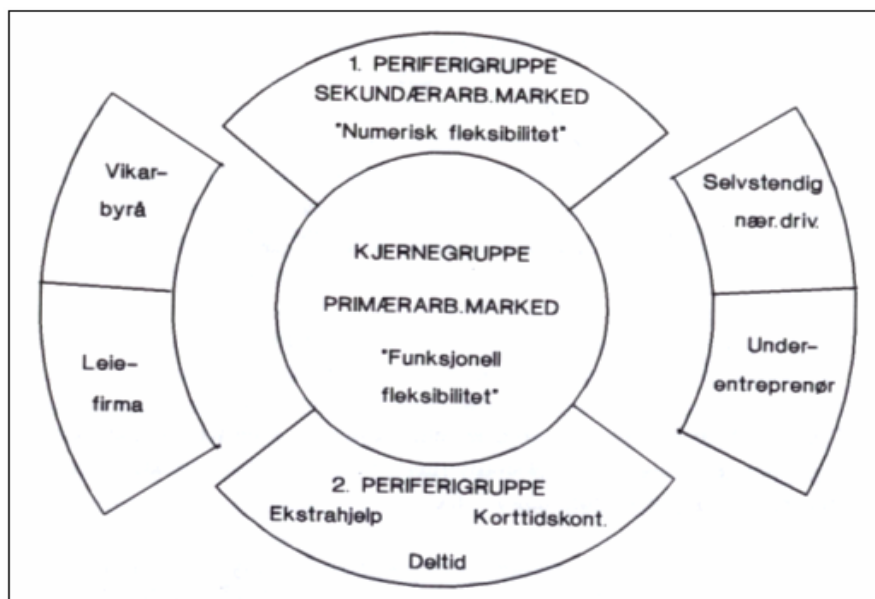
Atkinson (1985) fant gjennom en detaljert studie av ni bedrifter⁸, at jo mer kapitalintensive bedriftene var, jo større vekt la bedriftene på å sikre funksjonell og finansiell fleksibilitet, mens arbeidskrevende bedrifter var mer interessert i numerisk og finansiell fleksibilitet.

4.2.2 Den fleksible bedrift

For mange arbeidsgivere er den eneste måten å oppnå bedre fleksibilitet på å endre hele organisasjonsstrukturen. Bakgrunnen for denne påstanden er at det er svært mange organisasjoner som er fastlåst i et rigid og hierarkisk "nett" som er innarbeidet over lang tid, og hvor det er en latent skepsis og motstand til forandring. Ved å prøve halvhjertet å innføre mer fleksibilitet i denne strukturen får ikke bedriften det utbyttet som kunne vært mulig å oppnå ved en total organisasjonsendring. Atkinson (1985) har utviklet en ansettelsesmodell som gjør det enklere å oppnå de tre fleksibilitetsformene

⁸ Datagrunnlaget for undersøkelsen var ikke stort nok til å kunne trekke noen generell konklusjon, men den viser noen klare tendenser.

som er beskrevet tidligere i kapittelet. Modellen bryter opp den ordinære bedrifts hierarkiske struktur, slik at helt nye ansettelsesstrategier må utvikles til forskjellige grupper av ansatte. Ansettelsesmodellen søker å skille ut de jobbene som er spesielle og unike for firmaet, fra de jobbene som kan løses med en mer generell kompetanse. Det søkes å utvikle gode og sterke relasjoner til ansatte som innehar viktig og bedriftsspesifikk kompetanse, og svakere relasjoner til ansatte som utfører arbeidsoppgaver som kun krever generell kompetanse. Den nye strukturen medfører at arbeidskraften brytes opp i et stigende antall perifere, og derfor numerisk fleksible grupper arbeidstakere. Disse arbeidstakerne grupperes rundt en numerisk stabil kjerne med ansatte som utfører bedriftens spesielle nøkkelaktiviteter (se Figur 4-4). I kjernen legges vekten på funksjonell fleksibilitet, mens numerisk fleksibilitet blir viktigere ut mot periferien. Etter hvert som markedet vokser, utvides periferien for å fange opp økningen, når markedet trekker seg sammen så gjør periferien det samme. I kjernen er det bare arbeidsoppgavene og ansvaret som endrer seg, arbeidstakerne her er isolert mot markedssvingninger som bare varer forholdsvis kort tid, mens de ansatte i "periferien" er mer utsatt (Atkinson 1985).



Figur 4-4: Atkinsons modell om den fleksible bedrift, hvor de ansatte blir organisert i forhold til om de skal utføre en jobb som betegnes som "kjerne" eller "periferi", og hvilke ansettelsesforhold de forskjellige ansatte har i forhold til disse gruppene.

4.2.2.1 Kjernegruppe

I bedriftens kjerne benyttes funksjonell fleksibilitet, på den måten kan bedriften enkelt tilpasse seg endringer i produkter og markeder. De ansatte i kjernegruppen har fulltidsengasjement, og har store muligheter for en karriereutvikling internt i firmaet. Kjernen innbefatter bedriftens nøkkelkompetanse. Kompetansen innehas for eksempel av ledere, designere, teknisk salgspersonell, kvalitetssikrings personale, teknikere og fagarbeidere. Bedriften søker å knytte til seg og etablere langsiktige relasjoner med dyktige og motiverte ansatte. Slike langsiktige relasjoner er et godt grunnlag for videreutvikling av kompetanse og for å møte nødvendige endringer i arbeidsoppgaver. Det som særpreger denne gruppen er at de besitter unik kompetanse og ekspertise som ikke direkte kan kjøpes inn fra det eksterne arbeidsmarkedet (Atkinson 1985, Nesheim m fl 2003). Det som Atkinson definerer som kjernegruppen kan sammenliknes med kvadrant 1 i modellen til Lepak og Snell se kapittel 4.1.4.1.

4.2.2.2 Første periferigruppe

Den første periferigruppen i figur 4 er også fulltidsansatte, men disse ansatte har mindre jobbsikkerhet og karrieremuligheter i firmaet enn de som befinner seg i kjernegruppen. Denne gruppen kan sammenliknes med kvadrant 2 i modellen til Lepak og Snell hvor de tar for seg ekstern rekruttering (se kapittel 4.1.4.2). Ansatte i denne gruppen er tilbudt en jobb, og ikke en karriere. De ansatte kan inneha en administrasjons eller arbeidslederstilling, men det mest vanlige er at disse personene utfører en eller annen form for produksjon, enten det er komponentsammenstilling og testing, eller ren produksjon. Jobbene trenger ikke høyt faglært eller spesiell bedriftsspesifikk kompetanse. Dette medfører at det ikke er nødvendig med omfattende opplæring eller omskolering, og funksjonell fleksibilitet er ikke påkrevd av disse arbeiderne. Bedriften rekrutterer disse arbeiderne i det eksterne arbeidsmarkedet. Av den grunn er både numerisk- og finansiell fleksibilitet enklere å oppnå enn funksjonell fleksibilitet. Mangel på karrieremulighet, og et "krav" om

konsentrasjon rundt et smalt spekter av arbeidsoppgaver, kan resultere i en relativt høy turnover, som i seg selv gjør det lettere for en rask numerisk justering i forhold til produkt- og markedsusikkerheten (Atkinson1985).

4.2.2.3 Andre periferigruppe

Hvis et firma trenger å ytterligere øke den numeriske fleksibiliteten, gjøres dette ved hjelp av andre periferigruppe. Disse arbeiderne har et kontraktsbasert arbeidsforhold, noe som i seg selv skaper stor fleksibilitet. Deltidsansatte er kanskje det beste eksempelet på dette. Jobbene de ansatte i andre periferigruppe innehar er av samme karakter som i første periferigruppe, med unntak av lederjobber. Arbeidskraften benyttes ofte for å tilpasse bedriftens varierende arbeidskraftsbehov for eksempel ved skiftordninger eller for å ta unna arbeidstopper. Bedriftens hovedmålsetning med den andre periferigruppe er å styrke evnen til å øke eller redusere mengden av arbeidskraft i takt med endringene i etterspørselen av bedriftens produkter (Atkinson 1985). Korttidskontrakter, innleid arbeidskraft fra tredje part, offentlige subsidierte opplæring gjennom midlertidige kontrakter, innehar alle denne funksjonen, nemlig å maksimere bedriftens fleksibilitet ved å minimere bedriftens forpliktelse for jobbsikkerhet og karriereutvikling til arbeiderne.

4.2.2.4 Eksterne grupper

Der hvor jobbene som skal utføres er mindre bedriftsspesifikke, (for eksempel systemanalyser hvor en trenger ekspertise, eller daglig rengjøring av bedriftslokalene), kan det være lønnsomt å leie inn slike tjenester utenfra. Dette kan være konsulenter, frilansere, eller tjenestebedrifter som leverer akkurat de tjenester det er behov for til en fast avtalt pris. De ansatte som utfører denne tjenesten representerer eksternalisering av arbeid fordi kompetansen knyttes til bedriften gjennom eksterne kontrakter og ikke gjennom et fast ansettelsesforhold. Det vil styrke bedriftens numeriske fleksibilitet, ved at ledelsen nøyaktig avgjør hvor mye av en spesiell service eller tjeneste det er behov for, og til hvilken tid dette skal utføres, samtidig

som de har kontroll over kostnadene. Bedriftene eller personale som blir leid inn for å utføre disse jobbene sitter inne med større spesialisering og ekspertise, noe som i seg selv medfører at jobben blir gjort raskere og bedre enn om det skulle ha hvert utført internt (Atkinson 1985). Eksterne grupper kan sammenliknes med kvadrant 3 i kapittel 4.1.4.3 hvor Lepak og Snell presenterte sin versjon av kontraktsbasert arbeidskraft.

I Analysemodellen (kapittel 4.5) blir modellene til Lepak og Snell og Atkinson tatt opp igjen og knyttet sammen med de andre teoretiske perspektivene som er presentert i teorikapittelet.

4.3 Næringsklynge med et felles spesialisert arbeidsmarked

Kapittel 4.1 tok for seg hvordan bedrifter knyttet til seg arbeidskraft, basert på hvilke behov bedriften hadde, og hvilken gevinst det var mulig å oppnå ved å kunne tilpasse antall ansatte i forhold til aktuell arbeidsmengde. I dette kapittelet blir Michael Porters næringsklyngeteori presentert. Her legges vekt på at det i alle klynger finnes et internt arbeidsmarked som oppfattes eksternt for klyngens bedrifter. Det "felles" spesialiserte arbeidsmarkedet vil kunne bidra til at kunnskap utveksles mellom "konkurrerende" bedrifter gjennom rotasjon i dette markedet. Studieobjektet for oppgaven er bedrifter i plastbåtindustrien i Arendal- og Grimstadorrådet, og det er interessant å undersøke om lokalisering av bedriftene i denne klyngen har betydning for bedriftenes bruk av atypisk arbeidskraft. Det er også interessant å finne ut av hvilke type arbeidskraft som rekrutteres fra klyngen, om det er midlertidige stillinger, personer med spesiell kompetanse etc..

4.3.1 Hva er en næringsklynge?

Michael Porter (1990) introduserte "clusters" som et begrep for næringsklynger for første gang i sin forskning innen strategifaget. Den norske betydningen av næringsklynge (industrial clusters) kan være en industriell "sammenklumpning", dvs. bedrifter som er knyttet til hverandre gjennom vertikale (som mellom leverandør og kunde) og horisontale (som bruk av felles

ressurser) koblinger. Dette begrepet har siden blitt en viktig del av teorier om næringsutvikling. Porter (1998) er svært elastisk i sin definisjon av den geografiske utstrekningen av klynger. Klynger har imidlertid kommet til å bety geografiske sammenklumpninger av bedrifter og organisasjoner i et mindre geografisk område.

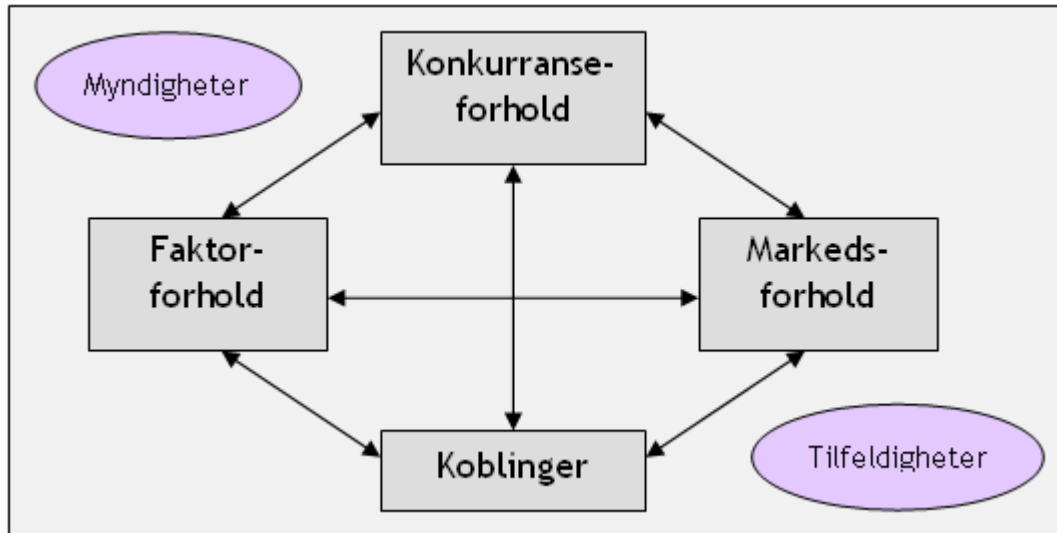
4.3.2 Bedriftens omgivelser

Næringsklyngene består av bedrifter og sektorer som er knyttet sammen gjennom vertikale og horisontale forbindelser. De vertikale forbindelsene omfatter kunder og leverandører som utveksler produkter og tjenester, men også ideer og kompetanse. Horisontale forbindelser omfatter bedrifter og sektorer som benytter samme type teknologi, har samme råvarekilde eller betjener det samme markedet. Porter (1998) mener at bedrifter i klyngene oppnår konkurransestyrke gjennom gunstige nasjonale omgivelser som særlig stimulerer bedrifter til å være nyskapende med produkter, tjenester, produksjonsmåter, markeder og så videre.

De nasjonale omgivelsene som kan fremme nyskaping og konkurransestyrke, beskrives av Porter som en "diamant". Den omfatter fire nasjonale forhold som gjensidig kan forsterke hverandre (Figur 4-5):

- Produksjonsfaktorer som faglært arbeidskraft, råvarer og infrastruktur.
- Nasjonale etterspørselen etter varer og tjenester,
- Tilstedeværelse eller fravær av leverandørindustri og beslektede næringer som er internasjonalt konkurransedyktige, og til sist
- Innenlands konkurranse og forhold knyttet til hvordan bedrifter etableres, styrkes og ledes.

I tillegg vil tilfeldigheter og offentlige myndigheter kunne påvirke "diamanten" og dermed konkurransestyrken til bedrifter i en nasjonal eller regional næringsklynge.



Figur 4-5: Porters "diamantmodell" som omfatter fire nasjonale forhold som gjensidig kan forsterke hverandre (Isaksen 2002).

4.3.2.1 Markedsforhold

Markedsforhold beskriver forholdene rundt tilgang på kunder og deres karakteristika. Store markeder kan gi eksponentiell økning av inntjening blant annet ved å gi næringer stordriftsfordeler og midler til forskning og utvikling. For enkelte bransjer har globaliseringen store innvirkninger og åpner for internasjonale markedsplasser. I miljøer hvor leverandører og kunder er samlokaliserte foregår det en høyere innovasjonstakt, som følge av leverandørens tette og kontinuerlige kommunikasjon med markedet. Dette gir i sin tid opphav til mer krevende og sofistikerte kunder som stiller høyere krav til produkt og tjenester, som igjen ytterligere øker innovasjonspresset (Porter 1990).

4.3.2.2 Konkurransforhold

Flere aktører innen samme bransje, som er samlokaliserte og konkurrer om de samme kundene, fører til at det genereres økt kompetanse gjennom både rivalisering og gjensidig kunnskapsutveksling. Samarbeid og konkurranse opptrer ikke nødvendigvis som motstridende faktorer, men som vekselvirkende krefter internt i en næring. Det skiller mellom samarbeid for å realisere et

potensial for en felles gevinst, og konkurranse som følge av faren for å bli erstattet av en "annen" rival. Konkurransen er ikke nødvendigvis positiv for enkeltbedrifter, men positiv for næringen som en helhet. I globalt ledende næringsmiljøer vil den interne konkurransen føre til at bedrifter som ikke er ledende på lokalt marked likevel kunne være sterke i et globalt marked. Med andre ord blir rivalisering og samarbeid mellom konkurransedyktige bedrifter lokalt, et hovedkjenne­tegn på en sterk industri (Porter 1990).

4.3.2.3 Faktorforhold

Faktorforhold kan beskrives som tilgangen på produksjonsfaktorer, og inkluderer alt fra menneskelige ressurser til kapital og infrastruktur. Ofte vil en virksomhet som er lokalisert nært slike faktorer ha lavere kostnader til viktige produksjonsfaktorer, sammenlignet med bedrifter som er isolert fra tilsvarende faktorer. Mangel på, eller ønske om bedre tilgang til slike faktorer kan resultere i omlokaliseringer for virksomheter for å oppnå en bedre posisjon i markedet. Faktorforhold opparbeides generelt av virksomhetene som er lokalisert i en klynge, eller gjennom handlinger fra myndighetene (Porter 1990).

4.3.2.4 Koblinger

Det sentrale i dette punktet er koblinger til relaterte industrier, samt institusjoner og organisasjoner som er knyttet opp mot næringen. Koblingens art kan være alt fra konkurranse, samarbeid eller fritidsaktiviteter mellom ansatte i forskjellige bedrifter. Næringer som har en eller annen form for relasjon, enten det er samarbeid eller konkurranse innehar relatert kunnskap om hverandre. Relasjonene skaper en spredning av kunnskap og kompetanse internt i næringsmiljøet, som igjen kan bli en kilde for ny kompetanse internt for en virksomhet (Porter 1990).

4.3.2.5 Myndigheter

Myndighetenes rolle er av stor betydning for næringens konkurransedyktighet. Myndighetene kan gjennom støtteordninger og subsidiering påvirke hvordan næringen stiller seg i forhold til konkurrerende internasjonale aktører. For å skape en sterk og stabil næring er det viktig at myndighetene legger forholdene best mulig til rette for å stimulere til innovasjon og verdiskapning.

4.3.2.6 Tilfeldigheter

Tilfeldigheter er utenforliggende forhold som kan påvirke en næring. Noen eksempler kan være større svingninger i valutakurser, naturkatastrofer eller høye oljepriser. Dette er forhold som er veldig vanskelig å gardere seg mot, med unntak av å bygge inn god fleksibilitet og omstillingsevne i bedriftene, slik at nye forhold kan gi opphav til innovativ aktivitet.

4.3.3 Konkurranseforhold i næringsklyngen

Bedriftenes konkurransestyrke påvirkes sterkt hvis den er en del av et større næringsmiljø. En bedrifts miljø eller omgivelser omfatter, både tilgang på innsatsfaktorer og samarbeidspartnere i den regionen som bedriften er lokalisert, og bedriftens koplinger til relevante aktører over større geografiske avstander, som for eksempel aktører i den verdikjeden som bedriften inngår i (Isaksen 2002). Et næringsmiljø som stimulerer konkurransestyrken i bedrifter har gjerne to viktige egenskaper. For det første består miljøet av aktører, som kunder, andre bedrifter og FoU-institusjoner med viktig kompetanse for å styrke bedrifters konkurransevne. Det er aktører som på ulike måter kan hjelpe bedriftene med å utvikle og fremstille produkter eller tjenester. For det andre inngår aktørene i nært samarbeid med hverandre, og det finnes holdninger, vaner og normer i miljøet som fremmer nært samarbeid mellom ulike aktører. Det er flere forhold som vil heve konkurransekraften til bedrifter som er lokalisert i klynger. Gjennom regionale næringsklynger har bedriftene bedre tilgang til spesialisert, erfaringsbasert og stedbunden kompetanse og et fleksibelt lokalt produksjonssystem, enn en bedrift som ligger utenfor klyngen.

Samarbeid med nærliggende konkurrenter og kunder stimulerer bedriftenes innovasjonsaktiviteter, og geografisk nærhet gjør det enklere å bygge tillit mellom bedriftene. En får lettere kjennskap til bedrifter og personer som kan bidra til å løse problemer i utviklingsprosjekter. I det hele tatt synes velutviklede regionale næringsklynger å gi gunstige betingelser for innovasjon og læring (Isaksen 2002). Det vesentlige er at konkurranseevne avhenger av kunnskapsutvikling og innovasjon, mer enn av statiske betraktninger om komparative fortinn. Utvikling av konkurranseevne skjer gjennom innovasjon drevet fram av sterk rivalisering, krevende kunder eller faktorfordeler og -ulempen på den nasjonale arenaen. Med faktorulempen menes for eksempel strenge miljøkrav, høye arbeidskraftkostnader, høye råvarekostnader osv.

I en analyse av innovasjonsprosesser i ti regionale næringsklynger i Norge, ble det identifisert sju regionale ressurser som stimulerer til innovativ aktivitet i en klynge (Isaksen 1999).

Et spesialisert arbeidsmarked, der arbeidskraften har både formell og erfaringsbasert kompetanse innenfor viktige arbeidsområder for bedriftene.

Et spesialisert leverandørsystem for mange bedrifter der det eksisterer et nettverk av samarbeidende bedrifter, og der hver enkelt bedrift er funksjonelt spesialisert.

Spesialisert kombinasjon av kompetanse, der det gjennom bedrifter og institusjoner i regionen kan oppstå en lokal kombinasjon av produkt-, teknologi- og bransjespesifikk kompetanse.

Læringsprosesser, der spesialisert kompetanse opparbeides og vedlikeholdes gjennom lokale læringsprosesser internt i bedriftene, i samarbeid mellom bedrifter eller i samarbeid med andre aktører.

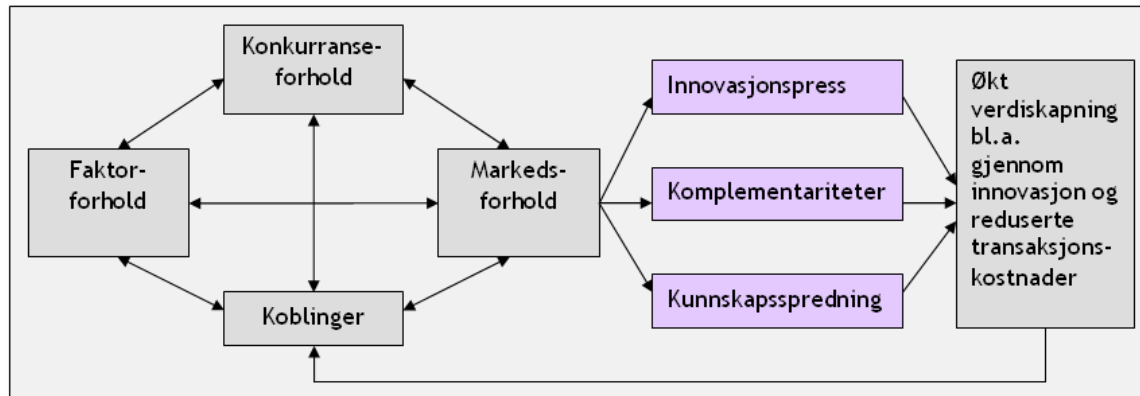
Stedsspesifikke sosio-kulturelle forhold som bidrar til å «smøre» lokalt samarbeid og læringsprosesser.

Lokale, formelle institusjoner - som FoU-institutter, skoler, interesseforeninger og samarbeidsorganer - som fremmer kompetanseoppbygging, læring og samarbeid mellom bedrifter.

Tilstedeværelse av *viktige kunder* i regionen.

4.3.4 Drivkraften i en regional næringsklynge

Drivkraften i en næringsklynge er mer enn sosiale og kulturelle holdninger som oppmuntrer til samarbeid og nyetableringer. I følge Reve og Jakobsen (2001) er det i tillegg tre oppgraderingsmekanismer som er knyttet til hvordan ulike typer samspill mellom aktører stimulerer til innovative prosesser i næringsklynger (jfr. figur 6).



Figur 4-6: Porters "diamantmodell" med oppgraderingsmekanismer (Isaksen 2002).

4.3.4.1 Komplementaritet

Den mest grunnleggende oppgradeingsmekanismen er trolig komplementaritet, som oppstår når en næring oppnår en viss kritisk masse i området.

Komplementaritet består i at bedrifter i et område opparbeider en rekke felles produksjonsfaktorer. De trekker til seg og lærer opp arbeidskraft som mange bedrifter har nytte av. Det kan dannes bestemte lokale subkulturer med sine organisasjoner, som kirkesamfunn og idrettslag. Subkulturene bidrar til å sosialisere arbeidskraft, til krav og forventninger som stilles i de typer av arbeid som dominerer de regionale klyngene, det være seg skiftarbeid eller spesielle håndverkskvalifikasjoner. Bedriftene kan videre gi et marked for mange underleverandører og servicebedrifter. Det kan også oppstå spesialisert utdanning og forskning rettet mot den dominerende lokale næringen.

Teknologisk kunnskap og innovasjoner kan bygges opp og spres mellom bedrifter i samme næring, og det etableres normer og konvensjoner som letter samarbeidet mellom de lokale bedriftene (Isaksen 2002).

Komplementaritet er svært sentral for analysen i denne oppgaven, siden det omhandler et felles arbeidsmarked. Bedrifter i en klynge lærer opp arbeidskraft til funksjoner som er felles for mange andre bedrifter. Resultatet er at det i næringsklyngen er etablert et internt arbeidsmarked. Det som er interessant å finne ut av i denne sammenheng, er om det er enklere for bedrifter som er etablert i en klynge å benytte midlertidig arbeidskraft siden det internt i klyngen er etablert en stor grad av kvalifiserte arbeidstakere.

4.3.4.2 Innovasjonspress

Den andre oppgraderingsmekanismen er knyttet til innovasjonspress. Det oppstår særlig når et område har krevende kunder, og når det er flere lokale leverandører som konkurrer om å tilfredsstille kundene. Innovasjonspresset kan også spres bakover i verdikjeden, gjennom at leverandører er krevende kunder for sine underleverandører. Etersom bedrifter gjerne opererer på et nasjonalt og internasjonalt marked, vil krevende kunder som regel finnes utenfor regionen. Samlokalisering av krevende sluttvarekunder og leverandører er trolig et unntak heller enn en regel i dag, selv om lokale krevende kunder kan ha vært svært viktige for fremveksten av en klynge. I regionale klynger kan det imidlertid være flere bedrifter som konkurrerer om leveranser til krevende nasjonale eller internasjonale kunder. Kommunikasjon mellom kunder og leverandører kan også bli spesielt rik og åpen når disse er lokalisert i det samme området (Isaksen 2002).

4.3.4.3 Kunnskapsspredning

Den tredje mekanismen innbefatter utvikling og spredning av kunnskap. Ny kunnskap spres særlig raskt i regionale klynger gjennom at nærliggende bedrifter kopierer vellykkede produkter og løsninger hos andre bedrifter, for deretter kanskje å utvikle nyskapningen et skritt videre. Kunnskap spres når arbeidstakere bytter arbeidssted og tar kunnskap med seg mellom lokale bedrifter, når bedriftene benytter de samme konsulenter og spesialister som "problemløsere", gjennom uformell kontakt mellom ledere og arbeidstakere i

ulike bedrifter og ved formelt samarbeid. Keeble og Wilkinson (2000) omtaler den tredje oppgraderingsmekanismen som regional kollektiv læring. Slik læring omfatter at det utvikles og opprettholdes felles eller delt kunnskap mellom aktører i en regional klynge. En felles kunnskapsbase utvikles gjennom tre typer av mekanismer. For det første gjennom samarbeid om FoU- og innovasjonsprosjekter mellom bedrifter og med nærliggende universitet, forskningsstiftelser etc. Dernest gjennom etablering av nye bedrifter som knoppskyter fra universiteter og andre kunnskapsskapere, der bedriftens mål er å kommersialisere forskningsresultatene. For det tredje gjennom utvikling av et spesialisert arbeidsmarked og ved mobilitet av arbeidskraft mellom og fra forskning til næringsliv. Delt kunnskap utgjør et felles språk, det minker samarbeidskostnader og det muliggjør effektiv kommunikasjon mellom aktørene i en klynge. Delt kunnskap representerer dermed en basis for at aktører kan gå sammen om å løse teknologiske og organisatoriske problemer (Isaksen 2002, Keeble og Wilkinson 2000).

Kunnskapsspredning er også et viktig område i oppgaven, hvor det søkes svar på om en del av kunnskapsflyten mellom bedrifter skjer gjennom bruk av midlertidige ansatte. Og er dette spesielt aktuelt i regionale klynger, der bedrifter "deler på" midlertid ansatte?

4.4 Læring i organisasjonen

Mens delkapittel 4.3 tok for seg hvordan læring og kompetanseutveksling i en næringsklynge kan utspille seg, vil dette delkapittelet ta et skritt videre og fokusere på hvordan læring i den enkelte organisasjon fungerer, og hva som skal til for å skape en lærende organisasjon. Nonaka(1995) har utviklet en teori som tar for seg dette emnet, som går under navnet læringsspiralen. Det er denne teorien som vil bli benyttet for analyse i denne oppgaven. Andre forskere (Georg Von Krogh mfl. (2000)) har også presentert en teori angående læring i organisasjoner. Denne teorien består av fem trinn som henger sammen for å skape et nytt produkt, og bygger på mange av de samme momentene som Nonaka benytter.

4.4.1 Læringsspiralen

Nonaka(1995) hevder at organisatorisk læring er noe mer enn at organisasjonen er i stand til å samle inn og behandle mye informasjon. Slik Nonaka ser det er den viktigste utfordringen for å fremme læring i en organisasjon, at man klarer å frembringe den tause kunnskap og innsikt som alle individer i organisasjonen har ervervet seg gjennom egne erfaringer. Derneft må denne informasjonen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og bli til praktisk nytte for hele organisasjonen. Sentralt i teorien står betydningen av taus kunnskap. Dette er i hovedsak kunnskap som den enkelte ansatte i organisasjonen har opparbeidet gjennom erfaring, og som svært ofte er vanskelig å sette ord på. Dette kan være tilfeller hvor man "bare gjør ting" fordi det er en måte som har fungert godt tidligere. I kontrast til taus kunnskap står eksplisitt kunnskap, som er nedfelt skriftlig og satt i system i form av strukturerte rutiner og prosedyrer. Von Krogh mfl. (2000) mener at en effektiv kunnskapsutvikling mellom ansatte i en bedrift er avhengig av et kunnskapsfrembringende miljø. Med dette menes det at det er viktig å utvikle felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle og skape gode relasjoner mellom ansatte. Det kunnskapsfrembringende miljøet kan være fysisk, virtuell, mental eller en kombinasjon av disse.

4.4.1.1 Samhandling mellom taus og eksplisitt kunnskap.

Nonaka(1995) sin dynamiske modell om kunnskapsutvikling bygger på at menneskelig kunnskap utvikles gjennom sosial samhandling, der det utveksles taus og eksplisitt kunnskap. Denne utvekslingen er en sosial prosess mellom individer, og kunnskapsutviklingen skjer ikke kun innenfor det ene individet, men for alle som er tilstede i det aktuelle miljøet. En ingeniør vil for eksempel formidle sin tause kunnskap ved hjelp av tegninger og spesifikasjoner, og på den måten gjøre kunnskapen eksplisitt. Andre typer kunnskap er knyttet til våre sanser, ferdigheter i kroppsbeherskelse, individuell persepsjon, fysiske erfaringer, tommelfingerregler og intuisjon. Slik kunnskap er ofte svært vanskelig å beskrive for andre. Et individ er aldri isolert fra sosial påvirkning,

det vil si at der det i en jobbsammenheng er flere tilstede foregår det en utveksling av kunnskap uten at en egentlig er klar over det (Nonaka 1995, Von Krogh m fl. 2000).

4.4.1.2 Fire metoder for Kunnskapsutveksling

Antagelsen om at ny kunnskap skapes gjennom interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap, gjør at det kan settes opp fire forskjellige nivåer for å omvandle kunnskap, Figur 4-7.

		<i>Til</i>	
		Taus Kunnskap	Eksplisitt Kunnskap
<i>Fra</i>	Taus Kunnskap	Sosialisering	Eksternalisering
	Eksplisitt Kunnskap	Internalisering	Kombinasjon

Figur 4-7: Fire nivåer for kunnskapsomdannelse hvor kunnskapen gjennom forskjellige prosesser kan overføres fra taus eller eksplisitt, til ny taus eller eksplisitt kunnskap (Nonaka1995).

Sosialisering: Fra taus til taus.

Sosialisering er en prosess som omhandler å dele erfaringer, og dermed utvikle taus kunnskap, som felles mentale modeller og teknisk kompetanse.

Kunnskap kan spres mellom mennesker uten at de nødvendigvis snakker med hverandre eller bevisst forsøker å overføre kunnskapen. To kolleger som jobber sammen, vil observere hverandre, og de vil lære av det den andre gjør. En nyansatt i en butikk lærer av å se på hvordan en mer erfaren ansatt opptrer. Denne formen for overføring er relativt begrenset fordi den forutsetter at ansatte er fysisk i nærheten av hverandre. Det er også en begrensning at

kunnskapen fremdeles er taus, noe som vanskeliggjør en systematisk testing av om kunnskapen er fornuftig eller ikke, det eneste man kan observere er om kunnskapen bidrar til at oppgaver løses tilfredsstillende (Jakobsen2002, Nonaka1995). Von Krogh mfl. (2000) presenterer i sin teori innen læring i organisasjonen noen måter som kan formidle og spre taus kunnskap.

- Direkte observasjon
- Direkte observasjon og fortellinger
- Imitasjon
- Eksperimentering og sammenlikning
- Felles utøvelse.

Vanligvis vil taus kunnskap deles gjennom en kombinasjon av disse mekanismene (Von Krog mfl. 2000).

Alle de ansatte og innleide i organisasjonen er med på sosialiseringprosessen. Det vil si at alle tilknytningsformene som ble presentert i kapittel 4.1.4 og 4.2 er med i denne prosessen. Unntaket er hvis arbeidsoppgaver blir løst av eksterne aktører som gjør en bestemt og avgrenset jobb utenfor bedriften som er tilfellet for kvadrant 3 i modellen til Lepak og Snell (Figur 4-2), og eksterne grupper i modellen til Atkinson (Figur 4-4).

Eksternalisering: Fra taus til eksplisitt.

Eksternalisering er en prosess som overfører taus kunnskap til eksplisitte arbeidsprosedyrer eller konsepter. Dette foregår ved at taus kunnskap hos den enkelte ansatt blir uttrykt enten skriftlig eller muntlig, og blir gjort tilgjengelig for andre. Dette kan for eksempel skje ved at en dyktig medarbeider som over tid har funnet en god måte å løse oppgavene på, klarer å skrive ned hvordan dette gjøres, og formidle det til de andre i organisasjonen. Det er en vesentlig kunnskapsutviklingsprosess i det taus kunnskap blir eksplisitt, som må fanges opp av bedriften, og innlemmes i prosedyrer, manualer eller modeller (Jakobsen2002, Nonaka1995).

I eksternaliseringsprosessen er det primært ansatte i Kvadrant 1 (4.1.4.1) og kjernegruppen (4.2.2.1) som står for å gjøre taus kunnskap

eksplisitt. Det er disse ansatte som sitter inne med bedriftsspesifikk kunnskap og som mange ganger har jobben med å utvikle prosedyrer og manualer etc. for det daglige arbeidet. Det er imidlertid stor sannsynlighet at personer i de resterende gruppene (periferigruppene, kvadrant 1 og 2) også er med på denne prosessen. Grunnen til det er at av de ansatte i disse gruppene ofte tar med seg erfaring og kunnskap fra andre bedrifter, som kan fanges opp og omdannes til eksplisitt kunnskap.

Kombinasjon: Fra eksplisitt til eksplisitt.

Kombinasjon er en prosess som systematiserer forskjellige kunnskapsbidrag til et kunnskapssystem. Kunnskapen spres ved at man setter sammen åpne informasjonskilder, for eksempel forskjellige analyser av markedssituasjonen, som igjen i sin helhet gir et nytt bilde av situasjonen. Heller ikke denne formen for læring er spesielt kraftig, da den kun dreier seg om å systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen. Kunnskap som skapes og utvikles gjennom en formell utdanning benytter denne formen for opplæring (Jakobsen2002, Nonaka1995).

I kombinasjonsprosessen er det personer i kjernegruppen (4.2.2.1), eksterne kontrakter (4.2.2.4) samt kvadrant 1 (4.1.4.1), og 3 (4.1.4.3) som utfører denne formen for kunnskapsomdannelse. Et eksempel kan være at salgssavdelingen i en bedrift benytter sine markedsdata sammen med eksterne data fra et utenforstående selskap for å frembringe ny kunnskap om markedssituasjonen til et nytt produkt.

Internalisering: Fra eksplisitt til taus.

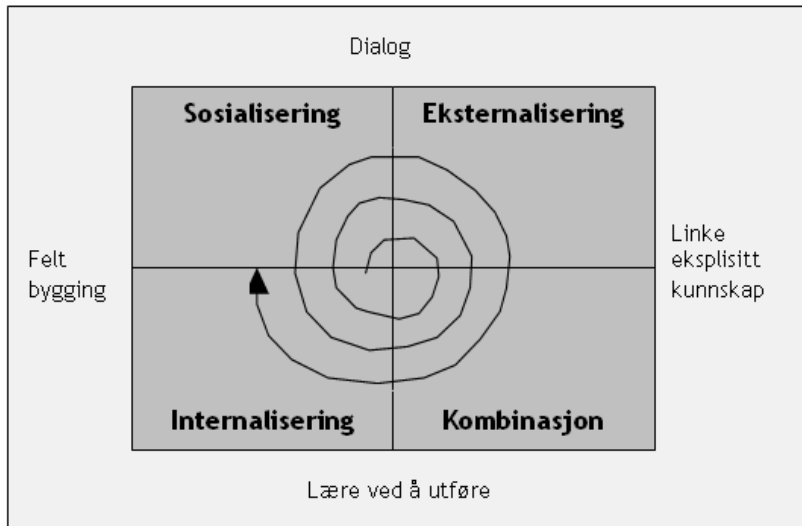
Internalisering er en prosess som overfører eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Et eksempel på dette kan være at de ansatte får tildelt ny jobb som skal løses ved å følge en spesifikk prosedyre. Etter hvert som de ansatte har gjort den samme jobben flere ganger, og innarbeidet rutinen, vil den eksplisitte kunnskapen overføres til taus kunnskap, der den tause kunnskapen omfatter mer enn den eksplisitte kunnskapen. Den eksplisitte kunnskapen tas i

bruk av flere i organisasjonen, som tilpasser denne kunnskapen til egen taue kunnskap. Et annet eksempel kan være en lærer som forsøker ut nye former for pedagogikk i undervisningen. I slike forsøk virker også lærerens personlige taue kunnskap inn, slik at det skapes en slags syntese i møte mellom eksplisitt kunnskap og lærerens taue kunnskap (Jakobsen2002, Nonaka1995).

I internaliseringsprosessen er det i hovedsak kvadrant 2 (4.1.4.2) og 3 (4.1.4.3), samt første- (4.2.2.2) og andre periferigruppe (4.2.2.3) som står for kunnskapsomdannelsen. Mange ganger involverer denne prosessen også personer i kjernegruppen og kvadrant 1 siden det ofte de som har gjort kunnskapen eksplisitt.

4.4.2 Kampen for kunnskap og Kunnskapsspiralen

Som tidligere forklart er målsetningen for sosialisering å dele taue kunnskap. Alene er denne formen for kunnskapsutvikling svært begrenset. Hvis ikke felles kunnskap blir eksplisitt, kan den ikke enkelt påvirke kunnskapsoppbygging i organisasjonen som en helhet. Likeså kan heller ikke ulike former for eksplisitt kunnskap benyttet alene øke organisasjonens kunnskapsbase. Det er først når taue og eksplisitt kunnskap samhandler ny kunnskap oppstår (Nonaka 1995). Organisasjonens kunnskapsutvikling er en kontinuerlig og dynamisk samhandling mellom taue og eksplisitt kunnskap. Denne samhandlingen er formet ved å skifte mellom forskjellige nivåer ved kunnskapskonvertering, som igjen er styrt av forskjellige utløsningsmekanismer, Figur 4-8.



Figur 4-8: Kunnskapsspiralen Nonaka (1995) viser en kontinuerlig læringsprosess som starter med sosialisering for deretter å gå over til eksternalisering, kombinasjon og internalisering.

Først starter *sosialiseringsnivået* med å bygge en felles forståelse mellom ansatte som gir grunnlag for interaksjon. Dette området gjør det lettere for medlemmer å dele erfaring, og bygge felles mentale modeller. Deretter blir *eksternaliseringsnivået* utløst av en meningsfylt dialog og kollektiv refleksjon. Det benyttes hensiktsmessige mekanismer og verktøy for å hjelpe teammedlemmene til å beskrive sin skulte tause kunnskap, som mange ganger er svært vanskelig å kommunisere. *Kombinasjonsnivået* er utløst ved å linke sammen nylig skapt kunnskap og eksisterende kunnskap fra andre deler av organisasjonen, og benytte dem inn i nye produkter, service eller styresystem. Til slutt vil "læring ved å utføre" (learning by doing) utløse *internalisering*.

Innholdet i kunnskapen som er utviklet i hvert av de fire nivåene inneholder naturlige forskjeller (se Figur 4-9). Sosialisering resulterer i det som kan beskrives som "*sympatisert kunnskap*", slik som felles mentale modeller og generell teknisk kunnskap som er utvekslet mellom mennesker. Eksternalisering vil gi "*konseptuell kunnskap*", som kan være forankret i manualer, formelle prosedyrer, hypoteser eller visjoner. Det utvikles forskjellige kunnskapsmodeller på bakgrunn av prosessen som de ansatte er med på, eksempelvis brainstorming eller "kick-off" arrangement. Kombinasjon frembringer "*systematisert kunnskap*", som kan være nye prototyper eller ny

teknologi som er utviklet ved å bruke komponenter eller personale fra hele organisasjonen. Internalisering utvikler "*operasjonell kunnskap*", som kan inneholde prosjektstyring, produksjonsprosesser, bedriftspolicyer eller nye produkter som er tatt i bruk.

		<i>Til</i>	
		Taus Kunnskap	Eksplisitt Kunnskap
<i>F r a</i>	Taus Kunnskap	(Sosialisering) Sympatisert Kunnskap	(Eksternalisering) Konseptuell Kunnskap
	Eksplisitt Kunnskap	(Internalisering) Operasjonell Kunnskap	(Kombinasjon) Systematisert Kunnskap

Figur 4-9: Presentasjon av innholdet i kunnskapen som er utviklet i de fire læringsnivåene (Nonaka 1995).

De ulike kunnskapsformene som er beskrevet samhandler med hverandre i kunnskapsutviklingsspiralen som er vist i Figur 4-8. Et eksempel kan være at sympatisert kunnskap om en kundes behov kommer frem gjennom dialog med kunden (sosialisering). Den sympatiserte kunnskapen blir gjort om til kravspesifikasjoner, tegninger eller nye tekniske løsninger på et allerede eksisterende produkt (eksternalisering). Ved systematisert kunnskap benyttes nyutviklede komponenter sammen med allerede eksisterende komponenter, som sammen vil gi prototypen av det nye produktet. Det kan også dreie seg om en simulert produksjonsprosess for det nye produktet (kombinasjon). Den operasjonelle kunnskapen skapes når det nye produktet er satt i produksjon (internalisering). Der blir taus kunnskap hos erfaren arbeidskraft benyttet for å få produksjonsprosessen til å fungere på best mulig måte (Nonaka 1995). I tillegg vil ofte erfaringsbasert operasjonell kunnskap utløse en ny syklus med kunnskapsutvikling, som igjen tar oss med gjennom den samme syklusen.

4.5 Analysemodell

I teorikapittelet ble det gitt en grundig gjennomgang av de forskjellige modellene som bygger det teoretiske fundamentet i denne oppgaven. I dette kapittelet vil vi søke å samle de forskjellige aspektene i teoriene til en sammenfattende modell som igjen skal bidra til å belyse delproblemstillingene som er presentert i kapittel 3. Først presenteres en kort gjennomgang av hovedessensen i teorien.

Tilknytningsformer for arbeid i en organisasjon.

I korte trekk har denne delen av teorien omhandlet hvordan en organisasjon knytter til seg ansatte på, med bakgrunn i hva slags arbeidsoppgaver som skal løses, og om det er innenfor kjerneområdet eller mer perifere oppgaver for bedriften. Teorien sier at det vil være forskjellige måter å knytte til seg de ansatte på, med bakgrunn i hva slags arbeidsoppgaver som skal løses, om de inneholder høy eller lav grad av bedriftsspesifikk og viktig informasjon. Målet for bedriften er å kunne tilpasse arbeidsstokken i forhold til gjeldende ordremengde, for dermed å oppnå høyere fleksibilitet (kapittel 4.1 og 4.2).

Næringsklynge med et felles spesialisert arbeidsmarked.

Denne delen av teorien beskriver hva en næringsklynge er, og hvilke mekanismer som finnes i en regional klynge. Teorien presenterer fire forhold (diamanten), som gjensidig forsterker hverandre og som kan fremme nyskaping og konkurransestykke. Drivkraften i en næringsklynge er også noe mer enn sosiale og kulturelle holdninger som oppmuntret til samarbeid og nyetableringer. Det er i tillegg tre oppgraderingsmekanismer som er knyttet til hvordan ulike typer samspill mellom aktører stimulerer til innovative prosesser i næringsklynger (kapittel 4.3).

Læring i organisasjonen.

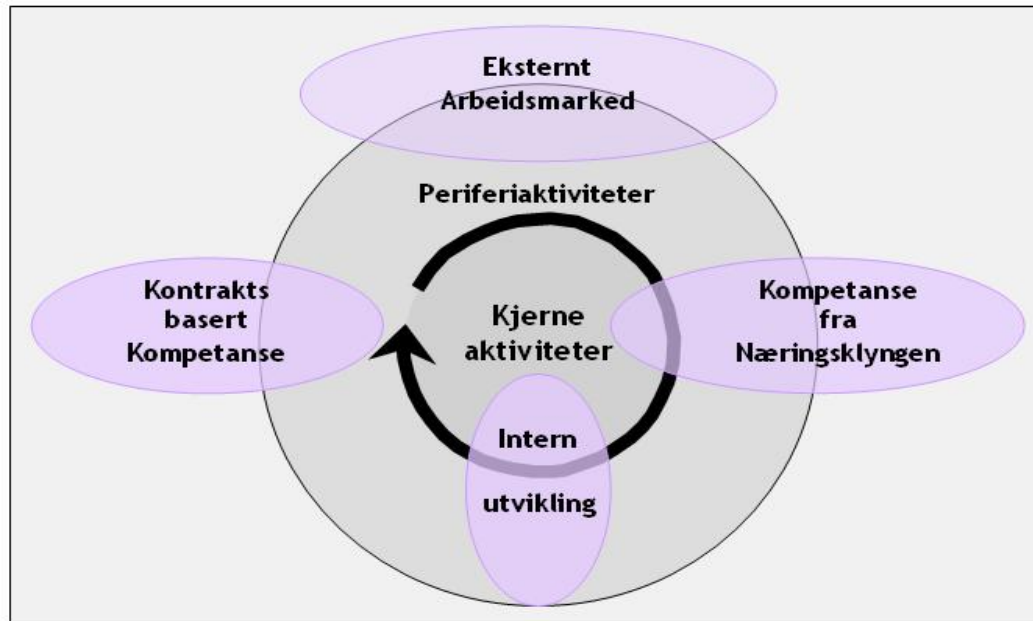
Teorien beskriver den læreprosess som foregår i alle organisasjoner, der det er en eller annen form for utvikling. Organisasjonens kunnskapsutvikling er en

kontinuerlig og dynamisk samhandling mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor det antas at ny kunnskap skapes gjennom interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap (kapittel 4.4).

4.5.1 Modellen

For å kunne gi et klart bilde av hvordan oppgavens teoretiske del kan bidra til å belyse forskerspørsmålene er det utviklet en modell (Figur 4-10) som inneholder elementer fra alle teoriene som er presentert. Modellen er utviklet for å være et redskap i de empiriske analysene i kapittel 6.

Figuren viser forholdet mellom læring i bedriften (etter Nonankas modell, jfr. kunnskapsspiralen i figur 9), flyt av kompetanse fra næringsklyngen (spesielt via arbeidsmarkedet som er opparbeidet i klyngen) og bidrag til læring fra ulike typer kontraktsbasert arbeidskraft. Videre viser modellen hvordan kjernekompetanse utvikles som en intern aktivitet / læringsprosess, hvor også kompetanse fra næringsklyngen kan bidra ved utvikling av kjernekompetanse. Bruken av det eksterne arbeidsmarkedet bidrar først og fremst ved utvikling av periferiaktiviteter og ikke kjerneaktiviteter. Bedriftens forskjellige muligheter til å hente inn kompetanse (kontraktsbasert, fra klyngen etc.) kan bidra til å oppnå høyere grad av numerisk fleksibilitet. Bedriftene har dermed større mulighet til å variere arbeidsstokken etter svingninger i forhold til det reelle arbeidskraftsbehovet.



Figur 4-10: Analysemodellen viser læringsspiralen som er en prosess som bruker personale fra alle deler av organisasjonen, enten de befinner seg i kjernen eller periferien til å utvikle ny kunnskap. Modellen viser også hvordan organisasjonen innhenter kompetanse i forhold til om arbeidet som skal utføres befinner seg i bedriftens kjerne- eller periferiaktiviteter.

Kjerneaktiviteter.

Kjerneaktivitetene er aktiviteter eller kompetanse som innehar de egenskapene som bedriften anser som sine konkurransefortrinn. Det søkes å stimulere aktivitetene og kompetanse til de ansatte i denne gruppen for å bedre konkurranseevnen. Disse ansatte har ofte relativt langsiktig tilknytning til bedriften, og innehar spesiell bedriftsintern kompetanse og erfaring. De har ofte i tillegg sterke egeninteresser i bedriften med gode muligheter for karriere. Bedriften søker å bygge sterke relasjoner og lojalitet til de ansatte i denne gruppen. Med intern utvikling rekrutterer bedriften personale internt og utvikler dem med den kompetansen som er ønskelig for å utføre en jobb et annet sted i organisasjonen. For plastbåtbransjen kan dette være aktiviteter og personer med kunnskap om for eksempel design, FoU, produksjonsmetoder, ledelse, betydelig erfaring osv. Funksjonell fleksibilitet er først og fremst knyttet til kjernen i arbeidsstokken. Organisasjoner som søker funksjonell fleksibilitet vil benytte det personalet som allerede er ansatt i bedriften for å

tilpasse seg varierte behov for arbeidskraft i de ulike avdelingene. Dette kan for eksempel gjøres gjennom omorganiseringer, etter og videreutdanning, regulering av arbeidsintensitet og arbeidstid, eller jobbrotasjon. Ved funksjonell fleksibilitet endres medarbeidernes funksjoner og oppgaver i virksomheten.

Periferi aktiviteter.

Periferiaktiviteter inneholder kunnskap og oppgaver som er mindre viktige for bedriften, men som allikevel er viktig å få løst på en tilfredsstillende måte av dyktige arbeidere. De ansatte i denne gruppen har løsere relasjoner enn ansatte i kjernegruppen. Periferiaktiviteter i plastbåtbransjen kan for eksempel være støping, etterpussing, montering, vask og polering, osv. Ved å benytte seg av numerisk fleksibilitet kan organisasjonen raskt, billig og enkelt øke eller minke antall ansatte i takt med det til enhver tid nødvendige behov, slik at det hele tiden er til stede nettopp det antall ansatte som trengs for å utføre arbeidsoppgavene. Det fører til at koplingen mellom bedriften og de ansatte i periferien blir løsere. Denne type fleksibilitet kan oppnås ved for eksempel midlertidig ansettelse, innleie av arbeidskraft, bruk av selvstendige som utfører oppdrag for bedriften eller gjennom kjøp av tjenester fra eksterne bedrifter med egne ansatte.

Læring i organisasjonen læringsspiralen.

I alle organisasjoner foregår det en eller annen form for læring, enten det er bevisst eller ubevisst. Analysemodellen viser at læring er en kontinuerlig prosess som involverer alle ansatte i bedriften, enten det er faste ansatte i kjernegruppen, personer med midlertidig ansettelse eller konsulenter som er innleid for å utføre en bestemt avgrenset arbeidsoppgave. De ansatte med sin forskjellige bakgrunn og kunnskap er med på å overføre ny kunnskap i bedriften. Det kan foregå i organiserte former som ved produktutvikling og innovasjon, eller i det daglige arbeidet gjennom samarbeid, hvor taus kunnskap overføres til de man jobber sammen med. Det kan for eksempel være

overføring fra en ansatt som er leid inn fra et annet firma i næringsklyngen, hvor vedkommende har erfaring i å utføre den samme jobben på en annen måte.

Kompetanse fra næringsklyngen.

Kompetanse fra næringsklyngen gjelder ansettelse eller innleie av arbeidskraft som har erfaring fra plastbåtindustrien fra tidligere. Det er rimelig å anslå at det interne arbeidsmarkedet i klyngen representerer en stor del av den totale rekrutteringen av arbeidskraft for den enkelte bedrift. Den interne kompetansen i klyngen er opparbeidet over tid, og av mange forskjellige aktører, noe som fører til en høy grad av spesialisert bransjemessig kunnskap. For en bedrift i klyngen kan det interne arbeidsmarkedet stimulere til økt bruk av midlertidige ansettelser og til økt kunnskapsflyt mellom bedrifter internt i klyngen. Organisasjonen kan benytte denne arbeidskraften både i sine kjerneaktiviteter og periferiaktiviteter. Personale som benyttes i kjernegruppen har kanskje tilegnet seg unik kunnskap gjennom spesielle jobber i andre bedrifter. Ved å knytte til seg slik kompetanse kan bedriften gjennom overførsel av denne kunnskapen øke sine konkurransefortrinn. I periferiaktivitetene kan det for eksempel være svært arbeidsintensive og relativt enkle oppgaver som skal løses, en bedrift kan "låne" en mann fra nabobedriften for å bistå med å løse slike oppgaver i en hektisk periode.

Intern utvikling av kjernekompetanse.

Med intern utvikling menes at bedriften selv utvikler unik og bedriftsspesifikk kompetanse hos de ansatte som de ønsker å beholde i bedriften. Denne kompetansen er svært verdifull når den først er utviklet og har et stort verdiskapende potensiale for bedriften. Bedriften søker å inngå langsiktige relasjoner med ansatte som har denne unike kompetansen. Det er naturlig å anslå at disse ansatte rekrutteres fra periferiaktivitetene. Grunnen til det er at ansatte i periferiaktivitetene gjerne har jobbet en stund i organisasjonen og

dermed vist bedriften hva de er gode for, og om de egner seg eller er villig til å få mer krevende og utfordrende oppgaver (Kapittel 4.1.4.1).

Kontraktsbasert kompetanse.

Kontraktsbasert kompetanse er innleie av personer fra klyngen eller utenfor, der fellesnevneren er at de leides inn på ulike kontrakter. Der hvor jobbene som skal utføres er arbeidsintensive eller krever kompetanse som ikke er strategisk viktig for bedriften å inneha selv, vil det være lønnsomt å leie inn slik arbeidskraft utenfra. De ansatte knyttes til bedriften gjennom eksterne kontrakter og ikke gjennom et fast ansettelsesforhold. Det er kortidsansatte, leiearbeidere og andre former for midlertidig arbeidskraft / tidsavgrenset ansettelse som kommer inn i denne kategorien. Kontraktsbaserte ansettelsesforhold er meget godt egnet når det er et midlertidig arbeidskraftsbehov for bedriften, for eksempel ved sesongsvingninger. Kontrakten kan gå ut når jobben er gjort, eller den kan fornyes av bedriften til å gjelde en ny periode. Ved å benytte seg av midlertidig arbeidskraft vil det øke bedriftens mulighet til å oppnå numeriske fleksibilitet, siden det er et tidsbegrenset ansettelsesforhold. Personale som blir leid inn sitter ofte inne med gode kunnskaper om jobben som skal utføres.

Eksternt arbeidsmarked.

Det eksterne arbeidsmarkedet utenfor næringsklyngen består av personer med generell kompetanse og kunnskap, og blir rekruttert fra det åpne arbeidsmarkedet. Kompetansen hentes inn for å utføre forholdsvis enkle men likevel viktige arbeidsoppgaver i periferiaktivitetene. Bedriften har mange ganger ønske om å inngå mer langsiktige relasjoner med de ansatte. Disse ansatte er en mellomting av ansatte i kjernegruppen og de ansatte med kontraktsbasert arbeidsforhold. Personene ansettes gjerne fast, med tanke på at rekruttering til kjernegruppen skjer via periferiaktivitetene. Bedriften høster de goder og den verdifulle kompetansen som har blitt utviklet i andre organisasjoner og i utdanningssystemet. De ansatte vil bidra til å bygge opp

bedriftens samlede kompetanse siden en ansettelsesrelasjon alltid vil medføre overføring av kunnskap til bedriften. Ledelsen vil være fokusert på å rekruttere personer som allerede besitter den nødvendige kompetansen, noe som gjør at de ansatte kan utføre jobben umiddelbart.

5 Metode

Metodekapittelet skal gi leserne en innføring i hvordan arbeidet med å samle inn data til oppgaven er utført. Kapittelet er bygd opp med en kort presentasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, og de viktigste forskjellene ved disse metodene. Videre følger hvilke metode som er benyttet for å samle inn data for å analysere forskerspørsmålene. Til slutt følger en gjennomgang av sterke og svake sider for valgt metode.

5.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I metodelitteraturen skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder eller tilnærminger. Det skilles mellom metodene for å markere at disse er forskjellige, men likestilte måter å etablere kunnskap på, og som gjerne kan kombineres i ett og samme forskningsprosjekt. Tabell 5-1 viser noen hovedforskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode.

Tabell 5-1: Kjennetegn ved kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen & Tufte 2002 s.77).

	Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
<i>Type data</i>	Kvalitative (myke) data, det vil si tekstutsnitt (eventuelt bilde- eller lydutsnitt) som belyser teoretiske "variabler" eller kategorier	Kvantitative (harde) data, det vil si at teoretiske variabler gjøres om til operasjonaliserte variabler som kan måles med tall eller ved at informasjonen gjøres om til tallkoder
<i>Fleksibilitet</i>	Stor	Forholdsvis liten
<i>Dataanalyse</i>	Fortolkning Løpende og integrert med datainnsamling	Opptelling Etter datainnsamling
<i>Nytte ut over den konkrete undersøkelsen</i>	Overførbarhet	Statistisk generalisering

På mange måter kan skillet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger kokes ned til at man arbeider med ulike typer data. Med kvantitative tilnærminger studeres flere enheter, hvor hensikten er å gi en oversikt over enhetene heller enn å forstå prosesser og årsaker, og består av "harde" data. Dataene foreligger i form av operasjonaliserte indikatorer som måles på en slik måte at de er egnet for opptellinger. Datainnsamling skjer ved at man utformer et strukturert spørreskjema med oppgitte spørsmål og svaralternativer. Kvalitative tilnærminger studerer få enheter grundig med henblikk på prosesser og årsaker, og består av kvalitative eller "myke" data. Dataene foreligger i form av kortere eller lengre tekster som må bearbeides og fortolkes, og som ikke uten videre egner seg for opptellinger. Datainnsamling skjer ved at intervjueren stiller åpne spørsmål som innbyr til at informanten selv formulerer sine svar. Dataene blir registrert ved at intervjueren gjør notater under intervjuet, eller ved at intervjuet blir spilt inn på lydbånd og deretter skrevet av og tolket (Johannessen & Tufte 2002).

I forskningssammenheng kan det skilles mellom to begreper som dreier seg om i hvilken grad det innsamlede materialet og resultatene fra undersøkelsen er *overførbart* til andre bransjer og virksomheter, eller om det er mulig å foreta *statistisk generalisering*. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger. Overførbarhet viser til i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen gir mening utover dette ene prosjektet. Med statistisk generalisering menes det at man på bakgrunn av resultatene fra et utvalg bedrifter, kan trekkes konklusjoner som gjelder også for bedrifter som ikke er intervjuet. For å kunne gjøre dette kreves det at man har et tilfeldig trukket utvalg av tilstrekkelig størrelse (Johannesen og Tufte 2002).

5.2 Oppgavens metode

Oppgavens forskerspørsmål er av den karakter at det egner seg å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative analysen gir dyp kunnskap

over fenomenet som er studert, hvor hver enkelte bedrifts faktiske situasjon blir belyst gjennom intervjuet. Den kvantitative undersøkelsen gir enkle sammenlignbare svar som egner seg for statistisk bearbeiding og analyse.

5.2.1 Kvalitativ metode.

For å kunne besvare problemstillingen er det nødvendig å utføre dybdeintervju hvor en foretar intervjuer av et utvalg av personer / ledere i bedriftene i næringsklyngen. Spørsmålene blir utformet som delvis strukturerte i en intervjuguide, til lav grad av strukturering med åpne spørsmål. Ved å benytte disse to struktureringene er det rom for både kvantitativ og kvalitativ analyse. Spørsmålene er konstaterende, dvs. beskrivende og forklarende om faktiske forhold. Ved å besøke bedriftene som skal intervjues er det mulig å oppnå høy svarprosent. Man oppnår også at eventuelle uklarheter i spørsmålsformuleringen kan avklares umiddelbart. Det negative ved denne metoden er at den er ressurskrevende, og det kreves en strukturert gjennomgang og reinskiving av innsamlet materiale i etterkant av hvert intervju.

Til de kvalitative intervjuene ble det foretatt intervju med personal eller produksjonsansvarlige ved 14 bedrifter som syntes mest relevante for å kunne besvare de forskerspørsmålene som er definert i oppgaven. Det dreier seg om bedrifter som eventuelt benytter, eller ikke benytter fleksibel arbeidskraft i den daglige driften, og hvordan dette påvirker læring og kompetanseutvikling i bedriften. Det er også tatt hensyn til å dekke bredden i bransjen, det vil si at det er intervjuet både store og små båtbyggerier samt underleverandører. Det er også tatt med en bedrift som produserer livbåter. En av de mest sentrale bedriftene i bransjen (Windy) hadde ikke tid til å foreta et intervju, men de svarte på den kvantitative undersøkelsen via telefon. De resterende bedriftene hadde begrenset med tid, siden alle er inne i høysesongperioden. Av den grunn var det begrenset hvor mye dybdeinformasjon det var tid til å få ut av hver enkelt bedrift.

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av oppgavens teorigrunnlag, og hoveddelene i spørreskjemaet er: Del I: Bedriften, Del II: Bruken av fleksibel arbeidskraft, Del III: Næringsklyngen og Del IIII: Læring og kompetanseutvikling i bedriften. Dette er også strukturen for det kvantitative spørreskjemaet. For komplett intervjuguide og spørreskjema se vedlegg 1: Intervjuguide til kvantitativ undersøkelse, og vedlegg 2: Spørreskjema for kvantitativ undersøkelse.

En oversikt over bedriftene som er med i undersøkelsen er presentert i Tabell 5-2.

Tabell 5-2: Oversikt over bedriftene som er med i undersøkelsen.

Båtbyggere			
Bedrift		Informant	Stilling
Ibiza Boats Duus Traiding AS		Kjetil Smith	Produksjonssjef
AS Marex		Jan Henrik Høst	Daglig Leder
Nidelv Båtbyggeri AS		Ole Iver Rusten	Produksjonssjef
Skilsø Båtbyggeri AS		Frode Johansen	Daglig Leder
Joda Industrier AS		Ingeman Gjerruldsen	Daglig Leder / Eier
Scan Boats AS		Tor Egil Bårdsen	Daglig Leder / Eier
Westermoen AS		Arne Westermoen	Daglig Leder / Eier
Nor Star Boat AS		Thom Torgersen	Daglig Leder / Eier
Windy AS		Alf Inge Kristensen	Produksjonssjef
Polar Plast AS		Bertrand Marcussen	Daglig Leder / Eier
Norsafe AS		Dag Songdal	Personalansvarlig
Underleverandører			
Bedrift		Informant	Stilling
Sunrise AS	Leiestøping for forskjellige bedrifter	Arne Kjell Moen	Daglig leder
Svennevig & Ødegård	Båtrekker i syrefast stål	Eirik Ødegård	Daglig leder
Sørlandets Plastindustri	Leiestøp for Windy	Willy Sandberg	Daglig leder

5.2.2 Kvantitativ metode

For å kunne få en enkel sammenlignbar oversikt over omfanget og bruken av fleksibel arbeidskraft, og hvordan dette påvirker læring og kompetanseutviklingen i bedriftene var det også fornuftig å utvikle et pre-strukturert spørreskjema med spørsmål som egner seg for avkryssing. Spørsmålene ble stilt likt til alle respondentene, og er av en karakter som gjør det egnet å svare på uten nødvendigvis å måtte oppsøke hver enkelt bedrift. I denne oppgaven ble det kvantitative spørreskjemaet besvart av de samme bedriftene som ble intervjuet, umiddelbart etter intervjuet. Fordelen med å gjøre det på denne måten var for det første, at man fikk tilgang til enkle sammenlignbare data fra alle de 14 mest interessante bedriftene i området, for det andre ble svarprosenten meget høy, siden jeg allerede var i bedriften. Utvalget av bedriftene som er med i undersøkelsen representerer som nevnt bredden i bransjen, og det ble vurdert slik at det ikke var nødvendig å sende de kvantitative spørsmålene til de bedriftene som ikke er tatt med. Dataene som bygger på det kvantitative spørreskjemaet er ikke egnet til statistisk generalisering for båtbransjen generelt i Norge. Grunnen til det er at undersøkelsen kun dreier seg om fenomener som oppstår i bedrifter som befinner seg i en næringsklynge. Disse fenomenene oppstår lite sannsynlig for båtbedrifter som er lokalisert mer spredt fra hverandre, og ikke har de samme forutsetningene og betingelsene som det som er tilfelle for båtbedriftene i Arendal- og Grimstadorrådet.

5.3 Sterke og svake sider ved valgt metode

I dette delkapittelet presenteres noen sterke og svake sider ved valgt metode. Først presenteres noen generelle vurderinger, for så å beskrive noen generelle fordeler og ulemper ved kvalitativ og kvantitativ metode.

Det første som er viktig å finne ut av er om bedriftene som er intervjuet gir et godt og riktig bilde av "båtklyngen", eller er det noen viktige bedrifter som ikke er kommet med i undersøkelsen. Utvalget av bedrifter spenner over

små enheter med fire ansatte, til store bedrifter med godt over 100 ansatte. I undersøkelsen er det også tatt med tre underleverandører, samt en livbåtprodusent. To av underleverandørene er rene støpebedrifter, og av den grunn er disse viktige siden de i høyeste grad benytter mye av den samme kompetansen som båtprodusentene benytter. Den siste underleverandøren som er Svennevig og Ødegård, er tatt med for å kunne vurdere hvordan en underleverandør blant annet opplever konjunktursvingningene i båtbransjen, og om denne type underleverandør har et annet forhold til bruk av fleksibel arbeidskraft. Som tidligere nevnt var Windy (som er den største av båtprodusentene med 135 ansatte) den eneste av de utvalgte bedriftene som ikke hadde anledning til å stille opp til intervju. Ellers er svarprosenten for denne oppgaven er meget høy (100 % for kvantitativt spørreskjema), i og med at alle bedriftene (utenom Windy), ble besøkt. Alle bedriftene var stort sett positive til å være med i undersøkelsen (på betingelse av at det ikke tok for lang tid☺), og jeg fikk svar fra alle de bedriftene jeg ønsket i utgangspunktet.

Et annet moment som er viktig å vurdere er om informantene gir sannferdige svar, eller vil de gi et best mulig, og ikke nødvendigvis et helt korrekt bilde av forholdene ved bedriften. Undersøkelsen vurderes slik at det ikke er fare for at bedriftene føler at det er sensitiv eller kritisk informasjon som skal frem, men at det er opplysninger som er enkle og trygge å svare på. Det er dermed ingen grunn til å tro at ikke bedriftene er villige til å gi sannferdige svar.

I tillegg må det vurderes om jeg som intervjuer hadde mulighet til å påvirke informanten mot bestemte svaralternativer noe som er veldig uheldig. I denne sammenheng er denne problemstillingen neppe et problem, siden de som er intervjuet er ledere og delvis eiere i bedriftene, som neppe lar seg påvirke til å svare i en bestemt retning av en student. Et annet viktig spørsmål er om spørsmålene som ble stilt kan misforståes, eller om de er utformet slik at alle får den samme oppfattelsen av spørsmålet. I dette tilfelle hadde jeg som intervjuer mulighet til å utdype spørsmålene, eller stille dem på nytt dersom det ikke ble oppfattet riktig.

6 Flexibilitet og kunnskapsoppbygging i plastbåtindustrien

I dette kapitlet presenteres og analyseres dataene som er samlet inn gjennom intervju og spørreskjema. Først beskrives hovedtrekkene ved plastbåtindustrien ved Arendal og Grimstad med en kort innføring i historien som er grunnlaget for den tette sammenhopningen av båtprodusenter i dette området. Deretter følger en kort sammenfatning av forskerspørsmålene som er presentert i kap3. Empirikapittelets oppbygging følger den samme strukturen som teorien ble presentert, og starter med hvordan bedriftene kan knytte til seg forskjellig typer arbeidskraft, avhengig av hvilken type jobb som skal utføres. Deretter analyseres dataene som har sammenheng med teorien om den fleksible bedrift, og hvilke typer fleksibilitetsformer som er gjeldende i båtbransjen. Videre følger hvordan bedriftene opplever å være en del av en klynge, med fokus på et felles spesialisert arbeidsmarked, og hvordan en bedrift i en klynge lærer av omgivelsene. Den siste teorien som benyttes som et redskap for å analysere innsamlet empiri, er hvordan hver enkelt organisasjon lærer og utvikler kompetanse. Til slutt presenteres en revidert analysemodell som er mer egnet for båtbransjen enn den analysemodellen som ble utformet etter teorigjennomgangen i kapittel 4.5.

Hvert delkapittel er bygd etter følgende struktur: 1 en kort presentasjon av teorien, 2 analyse av empirien ved hjelp av teorien, 3 kort konklusjon av empiriske funn, og 4 en betraktning av anvendt teori hvor det søkes å evaluere relevansen av teorien opp mot båtindustrien.

6.1 Plastbåtindustrien i Arendal og Grimstad

Båtbygging har lange tradisjoner i Arendal- og Grimstadorrådet, det hele startet med at bøndene rundt på de mange gårdene begynte å bygge trebåter når det var lite å gjøre ellers på gården. De kunne da benytte råvarer fra egen skog og på den måten skape en ekstrainntekt gjennom salg av båtene. Båtbyggingen har så gått i arv fra den ene generasjonen til den andre.

På begynnelsen av 1950 tallet ble kunnskaper om bruk av plastmateriale hentet inn til distriktet utenfra, og denne kunnskapen ble videreutviklet og koblet sammen med den etablerte kompetansen om trebåtbygging og båtproduksjon i området. Kunnskapen spredte seg i lokalmiljøet og ble utgangspunktet for en rekke nye bedrifter. Personer tok jobb i de første plastbåtbedriftene som var først ute, med den hensikt å lære seg å støpe plastbåter for deretter å starte egen bedrift.

Det skjedde en kraftig vekst i båtbransjen ved Arendal og Grimstad på 1960 tallet. Norge var en tid Europas største netto-eksportør av lystbåter omkring 1970 og ledet langt på vei utviklingen i bransjen på denne tiden (Isaksen 1997). Agder regionen står i dag for ca 75 % av all lystbåt og livbåtsproduksjon i Norge, og mange av de største og mest kjente produsentene i landet befinner seg her (Isaksen 1997). I dag kjennetegnes bransjen med produksjon av dyre båter med høy kvalitet i små og mellomstore bedrifter, basert på handverksferdigheter, kunnskap i produktutvikling og et lokalt underleverandørsystem. Med en slik høy konsentrasjon av båtprodusenter er grunnlaget stort nok for at også underleverandører har etablert seg i område og kunnet utvikle en bærekraftig geskjeft.

Bedriftene har en sterk lokal forankring, og det er i stor grad bedriftseierne selv som leder og styrer bedriftene. Bedriftene som er med i undersøkelsen står i dag for ca 500 ansatte fordelt på produksjon og administrasjon.

6.2 Problemstillingen

I hovedtrekk vil det i denne oppgaven søkes svar på i hvilken utstrekning plastbåtbyggerne i Arendal- og Grimstadorrådet har mulighet til å regulere det varierende arbeidskraftsbehovet enten gjennom nummerisk (kap 4.2.1.1), eller funksjonell (kap 4.2.1.2) fleksibilitet. Det søkes også svar på hvilke grunner som ligger bak de forskjellige fleksibilitetsformene, og om bedriftens konkurransesituasjon påvirkes i positiv eller negativ retning ved å benytte evt. ikke benytte fleksibel arbeidskraft. Et annet område som også skal belyses er

hvordan fleksible tilknytningsformer påvirker bedriftens læring og kompetanseoppbygging, og hvordan den geografiske plasseringen av bedriften har betydning for tilgang til spesifikk kompetanse. De fullstendige forskerspørsmålene er tidligere presentert i kapittel 3.

6.3 Bedriftene

Som en innledning til dette kapittelet presenteres bedriftene som er med i den empiriske undersøkelsen etter hva de produserer, omsetning 2003, eksportandel og hvor mange ansatte det er totalt i bedriften, inklusive formell utdanning.

Tabell 6-1: Oversikt over hvilke typer produkt bedriftene utvikler, omsetning 2003, eksportandel, total antall ansatte og hvor mange av disse som har fagbrev / høyskoleutdanning.

Bedrift	Produkter	Omsetning 2003 Mill. NOK	Eksport andel	Total antall ansatte Fagbrev Høgskole
Ibiza Boats www.ibizaboats.no	Produserer sport og touring båter fra 19 til 25 fot.	40	0 %	14 0 1
AS Marex www.marex.no	Produserer båter fra 21 til 33 fot	54	50 %	30 26 4
Nidelv Båtbyggeri AS www.nidelv.no	Produserer sportsbåter fra 5,9 til 9,2 m, og sjekter fra 25 til 28 fot. Cruser på 32 fot.	40	40 %	37 3 1
Skilsø Båtbyggeri AS www.skilso.no	Produserer 4 forskjellige båter på 33 fot.	22	60 %	18 3 1

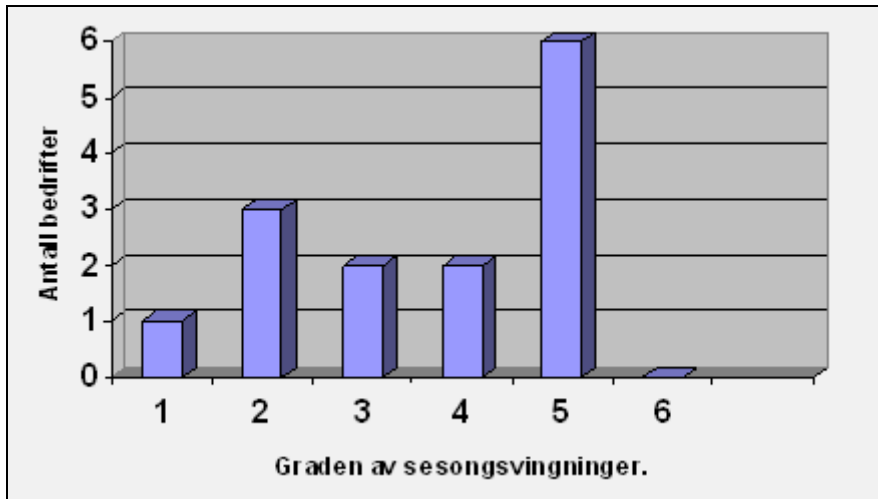
Joda Industrier AS www.joda.no	Produserer båter fra 8,5 til 9 m	16,5	20 %	18 4 2
Scand Boat AS www.scand.no	Produserer forskjellige båter fra 5,5 til 9,3m	120	10 %	52 2 0
Westermoen AS www.boat.no/asp/companies	Produserer båter fra 3,6 til 5,6m. 3 forskjellige modeller	1,6	0 %	4 0 1
Nor Star boat AS	Produserer 2 typer cabincruisere på 9 m, og en kabinsnekke på 9,5m	15	60 %	11 2 0
Windy AS www.windy.no	Produserer Windy båter fra 25 til 58 fot, og Windy oceancraft fra 20 til 28 fot	220	70 %	120 10 5
Polarplast AS www.polarboat.com	Produserer moderne sjekter fra 20 til 22 fot	16	0 %	5 1 0
Norsafe www.norsafe.no	Produserer redningsbåter fra små hurtiggående til store fritt fall båter.	231	80 %	122 10 30
Sunrise AS www.sunrise.no	Leiestøping av båter. Støping av biotoaletter	5,8	0 %	11 3 1
Svennevig og Ødegård	Båtrekker i syrefast stål	14,5	0 %	23 0 0
Sørlandets Plastindustri	Leiestøp for Windy	33	0 %	35 4 1

Tabellen presenterer hvilken type produkter de forskjellige bedriftene produserer. Tabellen viser også at det er stor variasjon på bedriftenes størrelse og eksportandel. Undersøkelsen dekker stort sett mellomstore bedrifter, med unntak av Westermoen og Polarplast med henholdsvis fire og fem ansatte, og Norsafe og Windy som i denne sammenheng er store.

Alle bedriftene var på undersøkelsestidspunktet i mars - april 2004 inne i en periode med meget høy aktivitet og stor etterspørsel etter produktene. Dette gjelder både for de som kun produserer småbåter, og de som produserer større og mer eksklusive båter. Mye av grunnen til dette er den svært lave renten i norsk økonomi.

Det typiske for en båtprodusent er at det er en svært hektisk tid fra Mars til August - September, og relativt rolig resten av året. Ved første øyekast kan det se ut som dette er en typisk bransje hvor man kan leie inn personale i de hektiske tidene, for så å redusere bemanningen med disse personene i perioder med lite å gjøre. Dette vil bli drøftet grundigere i kapittel 6.5.

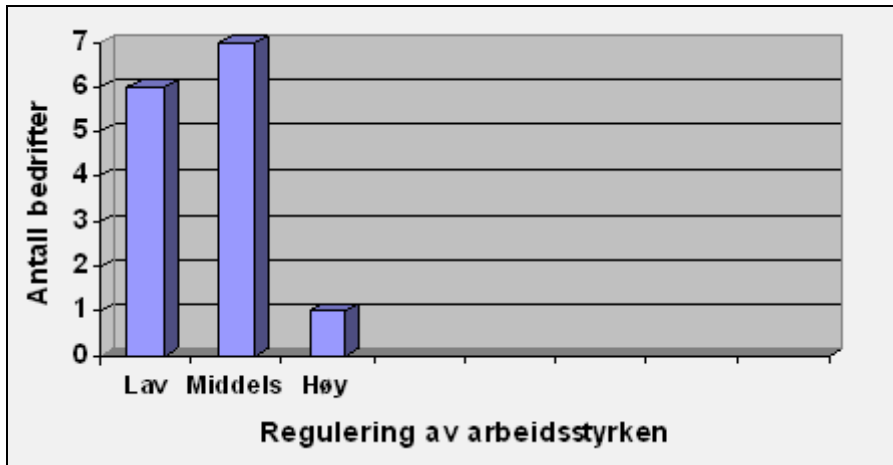
På spørsmål om i hvilken grad bedriften er preget av sesongsvingninger viser det seg at kun seks bedrifter opplever at de har store sesongsvingninger. Dette er blant annet svært ulike bedrifter som Westermoen, Windy og Ibiza, og det syntes ikke å være noen fellestrekk ved disse bedriftene, angående størrelse, eksportandel etc. som gir svar på hvorfor disse opplever sesongsvingninger i større utstrekning enn andre bedrifter. Tre bedrifter sier at de har lav grad av sesongsvingninger (se Figur 6-1). Det som går igjen er at bedriftene benytter vinterhalvåret til å produsere for lager, og dermed opprettholde produksjonen og produksjonskapasiteten gjennom hele året. Den empiriske undersøkelsen innbefattet også tre underleverandører, som sier de i liten grad opplever sesongsvingninger.



Figur 6-1: Svar på spørsmål om i hvilken grad bedriften er preget av sesongsvingninger, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad.

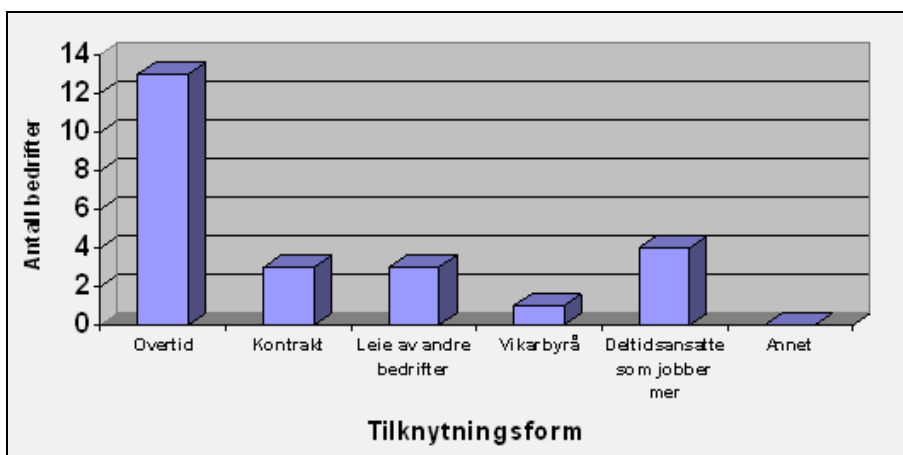
Figur 6-2 viser i hvilken grad de samme bedriftene har mulighet til å regulere arbeidsstyrken i forhold til gjeldende oppdragsmengde. Seks bedrifter mener de har lav mulighet, mens syv bedrifter mener de har middels mulighet til å regulere arbeidsstyrken. Med middels mulighet menes det at bedriftene kan benytte permitteringer i perioder hvor det er lite å gjøre. De fleste bedriftene prøver imidlertid i det lengste å unngå permitteringer siden dette ofte medfører at personell som er permittert blir ansatt i andre bedrifter. Dette kan være en av effektene av det å befinne seg i en klynge, man opplever en konkurranse om arbeidskraften fordi det i utgangspunktet er lite kvalifisert arbeidskraft i markedet. Ibiza Boats⁹ er den bedriften som mener at den i høy grad kan regulere arbeidsstyrken i forhold til gjeldende oppdragsmengde. Bedriften leier inn produksjonskapasitet om våren og sommeren, og hjelp til produktutvikling og design om høsten og vinteren. Dette er en syklus som gjentas hvert år. Den samme bedriften har også et avslappet syn på å permittere de ansatte hvis dette er nødvendig.

⁹ Heretter også kaldt bare Ibiza



Figur 6-2: Svar på spørsmålet, om i hvilken grad bedriftene har mulighet til å regulere arbeidsstyrken i forhold til gjellende oppdragsmengde.

Figur 6-3 viser hvordan bedriftene i klyngen dekker inn sitt arbeidskraftsbehov ved høysesong.



Figur 6-3: Svar på spørsmålet om hvordan bedriftene dekker inn arbeidskraftsbehovet ved høysesong. Kontrakt inneholder kontraktbasert ansettelse både på kort og lang sikt.

Alle bedriftene utenom Sørlandets Plastindustri benytter overtid for å dekke inn behovet for arbeidskraft ved høysesong. Sørlandets Plastindustri er en ren støpebedrift som eies av Windy og som betaler sine ansatte med et 100 % akkordbasert lønningssystem. Lønnsystemet innebærer at de ansatte har høy grad av selvstendighet, og selv har ansvaret for at det som skal leveres blir levert i rett tid. Denne bedriften har også perioder hvor det er mye å gjøre, men på grunn av lønssystemet vil dette bare føre til en høyere akkord på de

ansatte. Så i prinsippet er Sørlandets Plastindustri lik de andre bedriftene (mer om lønssystemet til SPI kommer i kapittel 6.5 under finansiell fleksibilitet). I tillegg til overtid har tre bedrifter sagt at de benytter kontraktsbasert arbeidskraft.

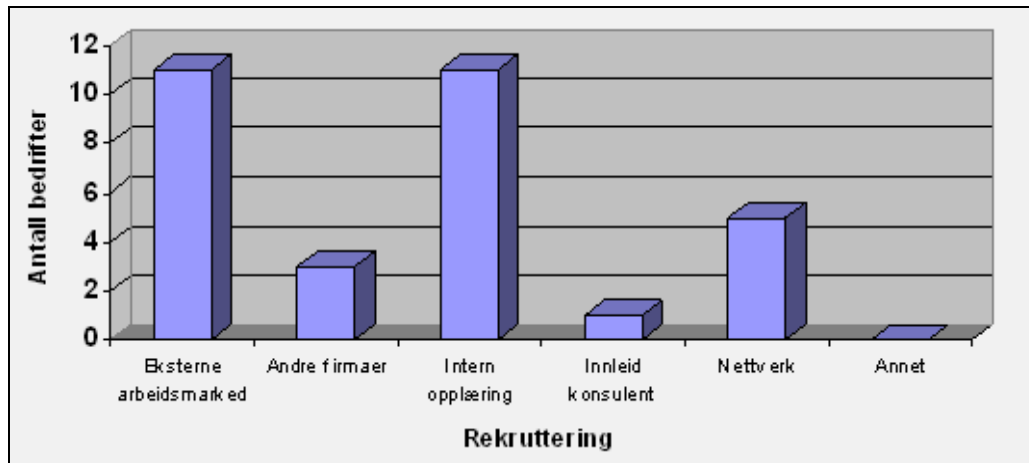
Alle bedriftene hevder de har en meget stabil arbeidsstokk med lav turnover. Undersøkelsen viser imidlertid at det er en viss grad av sirkulasjon i det interne arbeidsmarkedet, noe som presenteres i kapittel 6.6. Unntaket er Norsafe som i perioder har blitt nødt til å redusere bemanningen, gjennom permitteringer. I perioder med permitteringer er det "uro" i organisasjonen og det påvirker bemanningen med at det er personer som finner annet arbeid. Norsafe er en bedrift med en stor andel ingeniører (den bedriften som har størst andel ansatte med formell utdanning) som produserer livbåter i forskjellige størrelser, og med forskjellige tekniske innretninger.

6.4 Tilknytning av arbeidskraft i båtbyggerbransjen

I kapittel 4.1 og 4.2 ble Lepak og Snell's modell som omhandler tilknytningsformer for arbeidskraft, og Atkinsons modell om den fleksible bedrift presentert. Det er disse to teoriene som danner grunnlaget for analysen av hvordan bedriftene i båtbransjen tilknytter seg ulike typer arbeidskraft. I modellen til Lepak og Snell (1999) deles tilknytningsform inn i fire kvadranter, basert på om verdien av de menneskelige ressursene er høye eller lave, og om den bedriftsspesifikke kompetansen er høy eller lav for bedriften. Vi skal nå analysere hvilke tilknytningsformer for arbeidskraft som dominerer innen båtbransjen ved Arendal og Grimstad.

Kvadrant 2 i modellen til Lepak og Snell Figur 4-2, er den vanligste tilknytningsformen for arbeidskraft i båtbransjen i Arendal / Grimstad regionen. I denne kvadranten befinner kompetansen som er verdifull og tilgjengelig i det åpne arbeidsmarkedet. De fleste ansatte i båtbransjen befinner seg i denne kategorien. Det er personer som har jobbet i bransjen noen år, men som ikke har vært lenge nok til å kunne betegnes som nøkkelpersoner, dvs. at den bedriftsspesifikke kompetanse kan vurderes som

lav. Bedriftene opererer stort sett med fast ansettelse, etter endt prøvetid. Bedriftene opplever i dag er at det er et relativt begrenset antall kvalifiserte søkere når stillinger utlyses. Bedriftene søker da etter personale med relevant erfaring, det vil si at de ikke nødvendigvis må ha erfaring fra båtbransjen, men at søkere kan ha annen erfaring som eks. møbelsnekkere, elektrikere og lignende.



Figur 6-4: Viser hvordan bedriftene rekrutterer personale til bedriftens kjerneaktiviteter

Figur 6-4 viser at 11 bedrifter rekrutterer personer til sine kjerneaktiviteter via det eksterne arbeidsmarkedet. Ved å annonsere i aviser får de henvendelser fra en rekke personer med forskjellig bakgrunn, og også fra personer som jobber i andre firmaer i området, men som av en eller annen grunn ønsker å bytte jobb. Figuren viser også at 11 bedrifter rekrutterer personalet internt. Tre bedrifter hevder de har "headhundet" personer fra andre firmaer. Fem bedrifter sier de benytter sitt etablerte nettverk for å rekruttere personale. Med nettverk menes det nettet av bekjente som "bedriftene" over lang tid har utviklet, dette kan dreie seg om tidligere ansatte, bekjente av personer som allerede er ansatt i organisasjonen etc.

I kvadrant 1 Figur 4-2, befinner den strategisk viktige kompetansen seg, hvor både verdien av de menneskelige ressursene og den bedriftsspesifikke kompetansen er klassifisert som høy. Båtbransjen er i stor grad preget av håndverksmessige arbeidsoppgaver. Det innebærer at de fleste bedriftene ser

det som svært viktig og nødvendig å knytte sterke og langsiktige relasjoner til sine ansatte som virkelig kan dette håndverket. Det gjelder spesielt nøkkelpersoner som har vært ved bedriften lenge, og gjennom lang tid har opparbeidet erfaring og høy kompetanse innen fremstilling av båter. På spørsmål om bedriftene aktivt prøver å knytte sterkere relasjoner til nøkkelpersoner, svarer ni av 13 bedrifter at de aktivt jobber med dette. Måten det gjøres på er primært ved hjelp av lønnskompensasjon til de som har vært lengst ved bedriften, og på den måten har opparbeidet viktige ferdigheter for bedriften. Økt ansvar, tillit og god kommunikasjon er også noen viktige elementer som benyttes for å knytte sterkere relasjoner. Rent praktisk så har nøkkelpersonene ofte stillinger som formenn eller avdelingsledere, slik at det blir en naturlig inndeling mellom de ansatte etter ansvar og ferdigheter. Bedriftene som sier de ikke prøver å knytte sterke relasjoner til nøkkelpersoner, hevder at alle ansatte er like viktig, og at det tilstrebes å føre en lik politikk ovenfor alle sine ansatte, dette gjelder bedriftene Skilsø, NorStar, Ibiza og Sunrise. Disse bedriftene legger vekt på at alle skal ha samme mulighet, alt fra kursing og opplæring, til fleksible arbeidsforhold med fokus på gode mellommenneskelige relasjoner.

I teorien vises det til at opparbeidet kompetanse gjennom lang erfaring i en bedrift, har et lite verdiskapende potensial i andre bedrifter. Dette er i og for seg riktig hvis man går utenfor båtbransjen, men innen bransjen er den kunnskapen som nøkkelpersoner har opparbeidet gjennom mange års erfaring i en bedrift, også verdifull for de andre bedriftene i området. Dette i seg selv, er en god grunn til å knytte sterke relasjoner til sine nøkkelpersoner, hvis man er redd for at dyktige personer skal bytte jobb. Organisasjonene jobber kontinuerlig med å utvikle sine medarbeidere slik at de på sikt blir en av bedriftens nøkkelpersoner, noe som vil bli beskrevet nærmere i kapittel 6.5.

I et håndverksyrke følger opparbeidet ferdigheter og kompetanse personen, og det er derfor vanskelig å forhindre at dyktige arbeidere ikke tar med seg opparbeidet kunnskap om vedkommende bytter jobb. Dette åpner muligheten for at en bedrift kan tilby bedre betingelser enn en annen, og på

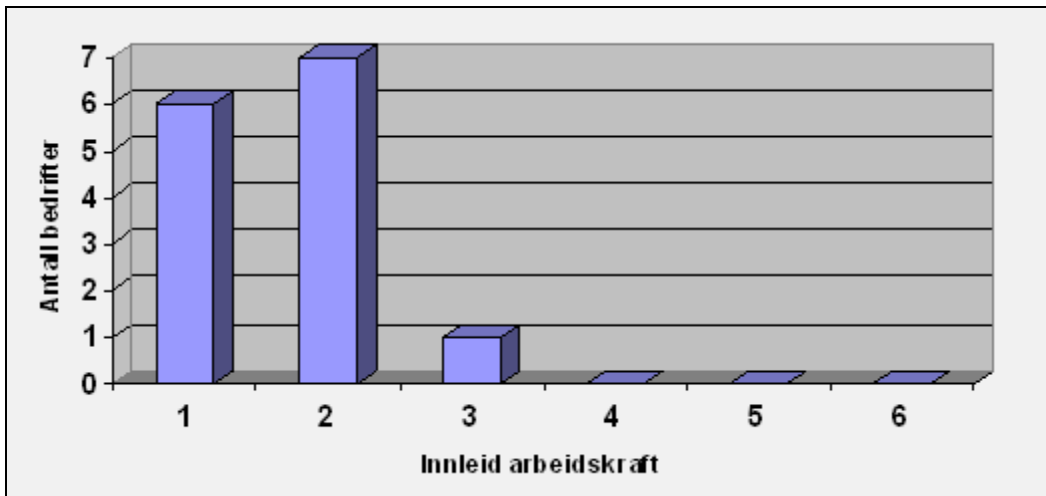
den måten hente nøkkelpersoner fra andre bedrifter. Det finnes ikke noen formelle avtaler som går på at man ikke skal "stjele" arbeidskraft fra hverandre. Holdningen generelt i bransjen er allikevel at man ikke skal drive med "headhunting" av arbeidskraft, men bedriftslederne kan selvfølgelig ikke forhindre den enkelte ansatte i å søke på ledige jobber i et annet firma. Sørlandets Plastindustri er et unntak i denne sammenheng. Denne bedriften har som tidligere beskrevet et bonussystem som kan gjøre det mulig for dyktige plaststøpere å oppnå meget god lønn. Dette benyttes ofte som et lokkemiddel for å skaffe tilveie ny arbeidskraft, og bedriften går heller ikke av veien for å "headhunte" dyktige arbeidere. Det er da opp til personen det gjelder om vedkommende vil være lojal mot sin arbeidsgiver eller ikke. De andre bedriftene er inneforstått med at de ikke kan konkurrere mot lønnen som kan oppnås hos SPI, siden det er de individuelle ferdighetene som gir utslag i hvor høy lønn vedkommende kan oppnå hos SPI. Det vil si at hvis en av bedriftene sitter på en meget dyktig og effektiv støper, kan ikke denne bedriften betale det samme som vedkommende eventuelt kan få muligheten til å realisere hos SPI.

Høy kunnskap om båtbygging kan kun tilegnes gjennom mange års erfaring, det vil si at dette ikke er et yrke eller en kunnskap som man kan "kurse" seg til. Bedriftene har derfor ikke noen store kostnader forbundet med å utvikle sine nøkkelpersoner med eksterne kurs. "Kunnskapen utvikles mens bedriften tjener penger" (sitat fra intervju med en av informantene).

Teorien hevder at bedriftene investerer betydelig gjennom omfattende opplæringsprogram, noe som ikke stemmer med det som faktisk skjer i båtbransjen. Det som imidlertid skjer er at det utvikles en unik taus og erfaringsbasert kunnskap under arbeidssituasjonen i håndverksbedrifter som båtbyggerier. Mer om taus kunnskap i kapittel 6.7

I teorien inneholder kvadrant 3 (Figur 4-2) en generell menneskelig kompetanse med begrenset verdi for bedriftene, og som enkelt kan anskaffes i det åpne arbeidsmarkedet. Teorien sier også at det alltid finnes kvalifiserte tilbydere i arbeidsmarkedet. I undersøkelsen ble det spurt om i hvilken grad

bedriftene benytter seg av innleid arbeidskraft. Svarene var nokså overraskende og entydige at det i liten grad benyttet noe form for innleid arbeidskraft i denne bransjen, tiltross for at den i noen grad er preget av sesongsvingninger (Figur 6-1), og perioder hvor de ansatte må jobbe mye overtid (Figur 6-3). Figur 6-5 viser i hvilken utstrekning bedriftene benytter seg av innleid arbeidskraft.



Figur 6-5: Svar på spørsmål om i hvilken grad bedriftene benytter seg av innleid arbeidskraft, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad.

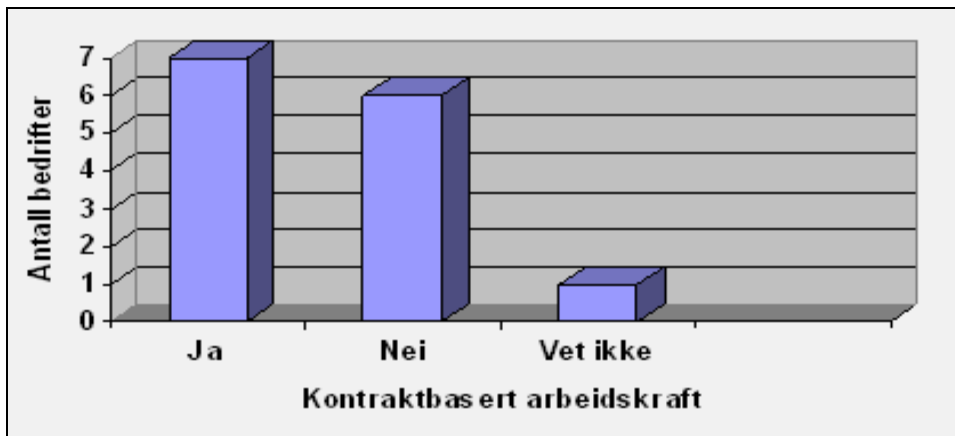
Ibiza Boats er den eneste bedriften som sier de i noen grad benytter innleid arbeidskraft¹⁰. Dette er en bedrift som tar sikte på å utvikle en industriell produksjonslinje. Det vil si prøve å komme bort fra den typiske håndverksmessige produksjonen som kjennetegner de fleste båtbyggeriene i området. Bedriften legger opp til produksjon i stort kvantum om våren og sommeren, ved hjelp av noe innleid arbeidskraft, og utvikling av nye modeller og produksjonsutstyr om høsten og vinteren. Gjennom å utvikle en industriell produksjonslinje, vil bedriften etter hvert kunne stille mindre krav til arbeidernes kompetanse og tidligere erfaring fra båtbransjen. De kan dermed i større grad enn andre båtbedrifter leie inn arbeidskraft direkte "fra gata". Syv bedrifter sier de i liten grad benytter innleid arbeidskraft. Dette er blant andre

¹⁰ Det kan stilles spørsmål dette spørsmålet er utformet for lite presist, og om alle informantene tolket dette spørsmålet likt. Grunnen til det er at det er en viss form for innleie av arbeidskraft når det gjelder spesialister, noe som kommer frem i neste kapittel.

bedrifter som Scand Boats, Joda og Marex, som benytter noe innleid spesialkompetanse i produksjonen, mer om dette i neste kapittel.

Som tidligere nevnt preges bransjen av håndverkeryrket, og av den grunn kan ikke bedriftene (kanskje utenom Ibiza) leie inn personer med en mer generell kompetanse i særlig utstrekning. Bedriftene har behov for personer som kan bygge båter, og er derfor avhengig av kvalifiserte søkere. Et annet moment som går igjen i undersøkelsen er at alle deler av produksjonen er like viktig for å få et godt resultat, der de håndverksmessige kunnskapene gjenspeiles i båtens kvalitet. Situasjonen ville antagelig være noe annerledes hvis det hadde vært nok kvalifiserte tilbydere i markedet, men slik som situasjonen er i dag er Agder "støvsuget" for kvalifisert arbeidskraft innen båtbygging. Det finnes imidlertid visse unntak. Noen av bedriftene leier inn hjelp til vasking, polering og stoffing av båtene, når de som er ansatt ikke har tid til å gjøre dette selv. Dette er et arbeid som stort sett utføres på våren og sommeren når båtene skal leveres, og i en tid hvor bedriftene ellers har mye å gjøre. For de bedriftene dette gjelder innebærer det at de har noen faste personer som de kan ringe til når behovet melder seg.

I undersøkelsen ble det også spurt om bedriftene hadde benyttet kontraktbasert arbeidskraft i større utstrekning dersom reglene og forholdene rundt dette hadde hvert enklere dvs. mer lik den lovgivningen som er foreslått og som er under behandling, og at det i tillegg fantes nok kvalifiserte tilbydere i markedet. Figur 6-6 viser at syv bedrifter tror de ville benyttet mer innleid arbeidskraft hvis det ble lagt til rette for det. Seks bedrifter sier at de ikke ville, og en bedrift sier vet ikke.



Figur 6-6: Svar på spørsmål om bedriftene hadde benyttet kontraktbasert arbeidskraft i større utstrekning dersom reglene for det hadde vært enklere, og at det ble lagt bedre til rette for det.

Et problem i denne bransjen er at bedriftene er utsatt for de samme konjunktursvingningene, både markedsmessig og sesongmessig. Det fører til at alle bedriftene trenger ekstra personale samtidig. Dette er et problem når det i utgangspunktet er få kvalifiserte personer i markedet.

Norsafe innså at de ville få behov for plaststøpere i en periode hvor det ellers i bransjen var en hektisk periode. Dette løste de gjennom et samarbeid med Aetat, ved å hente inn tre plaststøpere fra Polen i et engasjement på tre måneder. Bedriften opplevde dette som en positiv erfaring, og utelukker ikke å gjøre det samme igjen vist behovet melder seg.

Kvadrant 4 i Figur 4-2 inneholder kompetanse som på en måte er bedriftsmessig unik, men som ikke direkte skaper verdi som kan taes ut i økte priser til kunden. Bedriftene har i liten utstrekning noen allianseavtaler med andre bedrifter. Sunrise og SPI har et veldig godt forhold til sine underleverandører av polyester, og definerer dette samarbeidet som en allianseavtale. Underleverandørene stiller opp hvis det dukker opp noe problemer, og er ellers en tilgang til "know how". SPI har en avtale som går på utprøving og testing av nye og forbedrede polyesterprodukter. Bedriften inviterer gjerne resten av bransjen inn til sine lokaler, hvis leverandøren skal presentere ny kunnskap. Bedriftene som driver med plaststøping har ikke selv økonomisk mulighet til å drive noen form for utvikling av nye plasttyper /

sammensetninger eller nye metoder for støping. En allianseavtale med en slik underleverandør er derfor berettiget ved at begge parter oppnår en økonomisk gevinst. Norsafe har også allianseavtale som går mer mot design på nye typer livbåter. Selskapet har ikke oppdragsmengde nok for å ansette en ren designer internt, så en slik avtale er også berettiget.

Konklusjon.

Denne bransje benytter seg i liten grad av innleid arbeidskraft, slik en kunne forventet ut fra teorien i en bransje preget av sesongsvingninger. Grunnen til dette kan være at bedriftene har behov for personer i produksjonen med gode håndverkserfaringer, for å fremstille produkter med høy kvalitet. Bedriftene kan defineres som håndverksbedrifter med liten grad av industrialiserte produksjonsprosesser (bortsett fra Windy og Ibiza som jobber mot å oppnå en industrialisert produksjonslinje). Noen bedrifter benytter innleid hjelp til vask og polering av båtene før levering. De fleste bedriftene prøver aktivt å knytte sterkere relasjoner med nøkkelpersoner, ved hjelp av ulike måter for avlønning. Det er begrenset mengde med kvalifiserte tilbydere i markedet, noe som medfører at det ikke er mulig å oppnå mekanismene hvor en enkelt kan regulere antall ansatte etter hvor mye bedriftene til en hver tid har å gjøre. Ingen av båtprodusentene har allianseavtaler, utenom Norsafe som har en allianseavtale som går på design. Underleverandørene som støper har meget gode forhold til sine leverandører av polyester, og de definerer dette som en allianseavtale.

Teoribetraktninger.

Det kan virke som at modellen om tilknytningsformer til Lepak og Snell er utviklet med tanke på at det er store industribedrifter som skal analyseres. Grunnen til denne påstanden er at teorien er hensiktsmessig i de bedriftene hvor man har kjernekompetanse på det administrative nivå, gjerne med design og produktutvikling, og en stor produksjons enhet med varierende behov for arbeidskraft gjennom året, og der en del av arbeidskraften utfører ganske

enkle operasjoner. Modellen egner seg i mindre grad til analyse av små håndverksbedrifter hvor kjernekompetansen er produksjon og montering av båter, og som i stor grad har behov for dyktige håndverkere fremfor personer med generell kompetanse. Ellers savnes det en kategori hvor det er mulig å plassere innleid spesialisthjelp i bedriftens kjerneområde. Det nærmeste man kommer er kvadrant 4 som omhandler det å utvikle allianseavtaler.

6.5 Flexibilitet i organisasjonene

I kapittel 4.2 presenteres Atkinsons (1984) modell om den fleksible bedrift. Dette er en modell som ofte er benyttet i analyser som omhandler bedriftens tilknytningsformer av de ansatte. Modellen (Figur 4-4) er bygd opp slik at den deler inn bedriften i kjerneaktiviteter og periferiaktiviteter. Bedriften organiserer de ansatte med forskjellig tilknytningsform, ettersom de skal utføre en jobb i bedriftens kjerne- eller en periferiaktivitet. Modellen skal benyttes til å analysere hvilke former for fleksibilitet, henholdsvis nummerisk, funksjonell eller finansiell, samt hvilke typer arbeidskraft av disse som dominerer i båtbransjen.

Nummerisk fleksibilitet (kapittel 4.2.1.1).

Nummerisk fleksibilitet omhandler den arbeidskraften som raskt og enkelt kan økes eller reduseres i takt med det til enhver tid nødvendige behov gjennom kontraktsbaserte ansettelsesforhold. Dette er arbeidskraft som er egnet for periferiaktivitetene i en bedrift.

Båtbransjen i dag bygger på sterke stedsbundet tradisjoner, og produksjonen gjenspeiler noe av det gamle, hvor det var mange små enheter. De fleste enhetene er familie- eller en-eide bedrifter hvor driften har gått fra generasjon til generasjon. Produksjonsmønsteret i dag er på mange måter det samme som det var da det ble bygget trebåter. De ansatte er sentrale gjennom hele fremstillingsprosessen, og det kan virke som de ansatte føler et "eierforhold" til produktene de har vært med på å fremstille. Båtene er fremstilt av dyktige håndverkere som fremstiller produkter av ypperste

kvalitet, men til en forholdsvis høy pris. I produksjonen tilstreber bedriftene å knytte til seg en stabil arbeidsstokk av dyktige håndverkere, som har nok arbeid gjennom hele året. Og på grunn av at bedriftene er avhengig av at de ansatte kan yrket er det ikke aktuelt å leie inn folk som ikke kan dette. Våren og sommeren er den årstiden det er mest å gjøre siden det er da alle kundene vil ha sine produkter levert. De ansatte må da jobbe overtid (se Figur 6-3) for å kunne klare å levere produktene til riktig tid.

Generelt i båtbransjen benyttes det svært liten grad numerisk fleksibilitet. Grunnen til dette kan være at bedriftene har særlig behov for fagkompetanse, og i liten utstrekning generell kompetanse. Det er allikevel enkelte bedrifter som benytter innleid arbeidskraft. Scand Boats er en av bedriftene som benytter noe innleid arbeidskraft. I denne bedriften er 8-10 % av bedriftens ansatte midlertidig eller kontraktsbasert arbeidskraft. Disse utfører jobber i bedriftens kjerneaktiviteter, og har kvalifisert kompetanse. Marex er også en bedrift som i noen grad benytter kontraktsbasert arbeidskraft i produksjonen¹¹. Det som er felles er at disse personer ofte er "eksperter" på noen områder, og inngår direkte i bedriftenes produksjon (mer om innleid ekspertise senere i kapittelet).

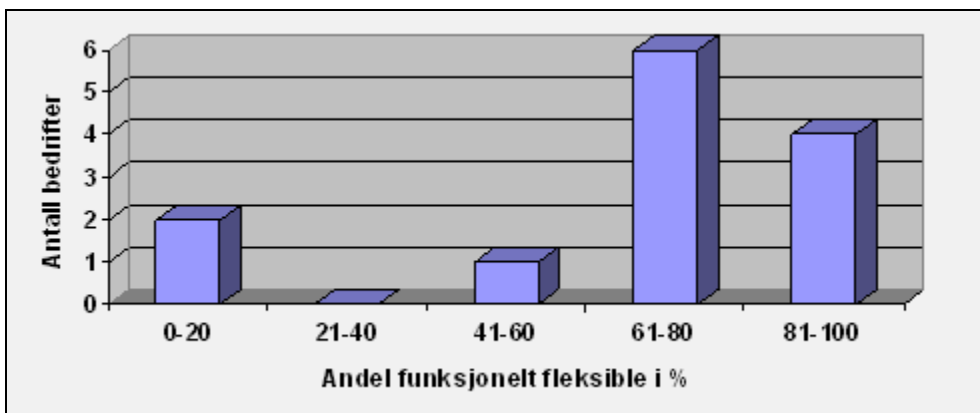
Windy og Ibiza er de bedriftene som har en produksjon som bryter med gammel tradisjon. Disse bedriftene streber å oppnå mest mulig industrialiserte produksjonsprosesser for å komme bort fra håndverkspreget produksjon. Bedriftene legger produksjonen i størst mulig grad opp etter større serier, for dermed å kunne få ned kostnadene. På denne måten kan bedriftene etter hvert oppnå den fordel at de kan benytte personer i produksjonen med en mer generell kompetanse. Selv om Windy har kommet langt med å industrialisere produksjonsprosessene benytter de likevel ikke innleid arbeidskraft. Noe av grunnen til det kan være at de er at de har bygd opp ett merkenavn som "oser" kvalitet og finish, og de er avhengige av dyktige ansatte for å ivareta dette renommeet.

¹¹ Marex var en bedrift jeg fikk besøke, men på grunn av tidspress i bedriften hadde de ikke anledning til å gjennomføre et intervju. Informanten fylte selv ut intervjuguiden uten dialog med meg. Det er derfor begrensede opplysninger som kan gis om denne bedriften.

Funksjonell fleksibilitet (kapittel 4.2.1.2).

Med funksjonell fleksibilitet tilpasser organisasjonene seg endringer ved å utnytte det personalet som allerede er i organisasjonen. Disse ansatte er i følge teorien primært knyttet opp mot bedriftens kjerneaktiviteter.

For at ikke bedriftene skal være sårbare fokuseres det på at en del av de ansatte er funksjonelt fleksible. Dette gjelder primært i bedriftens kjerneaktiviteter som er produksjon og montering av båter(mer om kjerneaktivitetene senere i kapittelet). I undersøkelsen ble det spurt om hvor mange av de ansatte som er funksjonelt fleksible. Figur 6-7 viser resultatene. To bedrifter definerer andelen av sine fleksible ansatte som 0-20 %. Den ene bedriften er Scand Boats som har en strukturert organisering av sine ansatte, hvor hver enkelt ansatt har sin faste arbeidsoppgave og blir kun opplært til å utføre disse. Scand Boats er også en av bedriftene som benyttet noe innleid arbeidskraft. Marex er den andre bedriften, og definerer antall funksjonelt fleksible som 10 % av arbeidsstokken.



Figur 6-7: Viser hvor stor andel av de ansatte som er funksjonelt fleksible.

På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver de funksjonelt fleksible utfører, svarer de fleste bedriftene at dette personalet kan utføre alle deler av produksjonen. Et eksempel kan være Svennevig og Ødegård som benytter sine fleksible ansatte til alt fra design ute hos kunden til levering av det ferdige produktet. Den eller de ansatte som er ute hos kunden og designer båtrekka, utfører da alt fra kapping og valsing, til polering og levering. Dette er en fremstilling som er

svært håndverkspreget og dyr, men bedriften har over tid utviklet en kunnskap på design og fremstilling som ingen andre ennå kan måle seg mot. Grunnen til denne måten å gjøre det på er at båtene kan ha små forskjeller fra høyre til venstre side, på grunn av at støpeformen ikke er tilvirket maskinelt men av håndverkere. Det er ikke mulig å benytte datategninger av rekkene siden det ofte er små forskjeller fra designet modell til båten som rekka skal monteres på.

I denne bransjen vil jeg påstå det benyttes mye funksjonell fleksibilitet, først og fremst for at bedriftene skal slippe å komme i vanskelige situasjoner hvis dyktige arbeidere enten blir syke eller bytter jobb. Det er en bransje som er preget av håndverk, hvor man er avhengig av den kvalifiserte arbeidskraften i produksjonen.

Finansielt fleksibel (kapittel 4.2.1.3).

Finansiell fleksibilitet dreier seg om å tilpasse lønningene og lønssystemene etter etterspørselen av arbeidskraft. Den eneste bedriften som kan plasseres i denne kategorien er Sørlandets Plastindustri som har utarbeidet et lønssystem som baseres 100 % på akkord. De har satt priser på fremstilling av hvert enkelt produkt, og har organisert de ansatte som team. De ansatte er ansvarlige for kvaliteten, dvs. er det noe feil på et eller annet produkt, må de som har fremstilt det enten fikse feilen hvis dette kan gjøres eller få trekk i akkorden. Det er klare retningslinjer for hva som er godt nok eller ikke. Ved å gjøre det på denne måten har bedriften oppnådd å knytte til seg svært dyktige plaststøpere, som på sin side har mulighet til å tjene gode penger, samtidig som kvaliteten opprettholdes. De ansatte er med på bestemmelser som angår produksjonsvolum og fastsetting av akkorder. Denne ordningen benyttes aktivt som et rekrutteringsmiddel ovenfor potensielle arbeidstakere.

I bransjen generelt ser det ut til å være et gjennomsnittlig lønnsnivå, og det er ingen av bedriftene som utmerker seg med noe spesielt høy lønn, eller bonusordninger. Det kan også tenkes at bedriftene har noen uformelle avtaler

seg imellom om hvilke lønnsnivå bransjen som helhet skal ta utgangspunkt i for å hindre konkurranse om arbeidstakere¹².

Atkinsons modell om den fleksible bedrift (Figur 4-4).

Modellen til Atkinsons Figur 4-4 bryter opp den ordinære bedrifts hierarkiske struktur og erstatter den med en ansettelsesmodell som søker å skille ut de jobbene som er spesielle for firmaet, fra de som kun involverer generell kompetanse. Det søkes å utvikle gode relasjoner til de ansatte som innehar den viktige kompetansen som befinner seg i kjernegruppen, og svakere relasjoner til de som utfører jobber som er mindre viktige for bedriften, altså i periferigruppene. Hensikten med modellen til Atkinson er at bedriftene skal kunne oppnå større fleksibilitet, og dermed bedre bedriftens konkurransesituasjon. I dette avsnittet søkes det å analysere båtbransjen med hensyn på om man kan skille mellom kjerne og periferi aktiviteter i bedriftene, samt omfanget av bruken av innleid spesialkompetanse.

Bedriftenes kjernekompetanse (kjernegruppe).

I følge teorien benyttes funksjonell fleksibilitet i bedriftens kjerne, og på den måten kan bedriften enklere tilpasse seg endringer i produkter og markeder. På direkte spørsmål om hva som er bedriftens kjernekompetanse, er fellestrekket at alle båtbyggeriene har utvikling, produksjon og montering av båter som bedriftens kjerneaktivitet¹³. Underleverandørene har selvfølgelig en annen kjerneaktivitet enn båtbyggeriene. I båtbransjen befinner den strategisk viktige kompetansen seg i produksjonen, hvor den enkeltes kompetanse utgjør bedriftens kjernekompetanse. Dette er et typisk trekk ved en håndverksbedrift hvor man er avhengig av dyktige håndverkere med lang erfaring for å kunne fremstille produkter av høy kvalitet. Det er relativt få arbeidere i denne bransjen som har fagbrev eller høyere utdanning. Bedriftene i undersøkelsen innehar totalt 500 ansatte(inklusive administrasjon), av disse er det ca 68 som

¹² Hva den enkelte bedrift betaler sine ansatte dekkes ikke inn i oppgaven.

¹³ Alle bedriftene hadde svarvarianter som dreide seg om det samme, nemlig utvikling, produksjon og montering av båter.

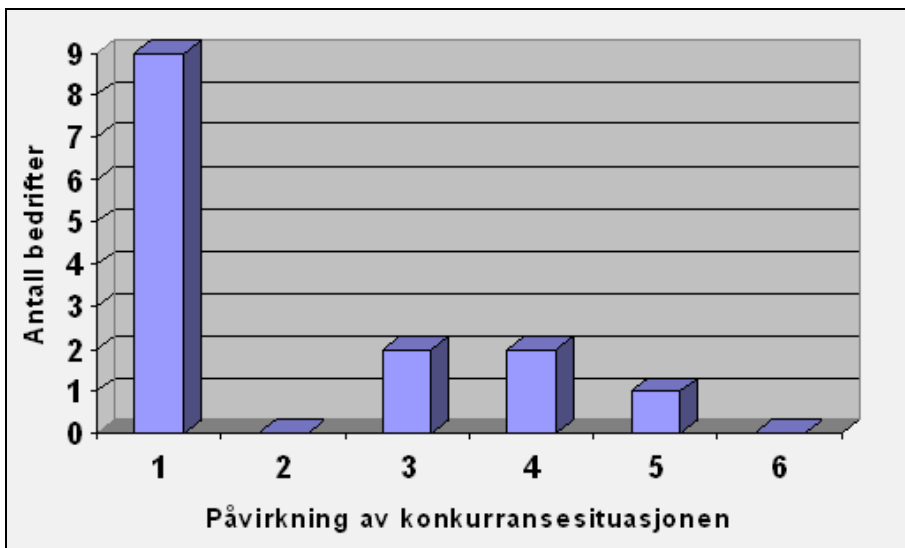
har fagbrev, og ca 47 personer med høyere utdanning. Norsafe har hele 30 av de ansatte med høyere utdanning. Mye av grunnen til at det er få personer med fagbrev er at det per i dag ikke er noen form for utdanning innen dette yrket i området. En annen grunn er at bedriftene har behov for personer som er dyktige innen håndverket, uavhengig av om de har fagbrev eller ikke. Har en person lang erfaring båtbygging, er dette viktigere for bedriften, en om han kan skilte med et fagbrev. Bedriftene er tildels avhengige av stabile arbeidere som kan alle prosessene for fremstilling av en ferdig båt. Generelt kan man si at i båtbransjen er kjernekompetansen hele bedriften, og alle ansatte er en del av kjerneaktiviteten. Det vil si at alle ansatte innehar en kompetanse som er viktig for bedriftens kjerneaktivitet, nemlig å fremstille båter. Som beskrevet i kapittel 6.4 under kvadrant 1 prøver de fleste bedriftene å knytte sterkere relasjoner til personer som har spesielt god kompetanse og erfaring innen båtbransjen, dette gjelder først og fremst personer som har vært ansatt ved bedriften lenge. Noen få bedrifter sier også at alle er like viktig, og samme policy gjelder for alle. I modellen til Atkinson er det et klart skille mellom kjerne- og periferiaktivitet. På spørsmål om det er noe klart skille i bedriftens kjerne- og periferiaktiviteter, svare alle bedriftene at alle deler av produksjonen er like viktig for å få et godt resultat, det gjelder alt fra støping til polering og inkluderer alle ansatte.

Periferiaktiviteter (1. og 2. periferigruppe).

I teorien inneholder denne gruppen ansatte med generell kompetanse, og som tilknyttes bedriften i løse relasjoner. De utfører oppgaver i bedriften som det ikke er nødvendig med høy faglært, eller spesiell bedriftsspesifikk kompetanse for å utføre. Med denne gruppen kan bedriften oppnå numerisk fleksibilitet. Som beskrevet i avsnittet over er det primære for båtbransjen at hele bedriften er definert som kjerneaktivitet. Det medfører at det ikke er noen arbeidsoppgaver som kan defineres som periferiaktiviteter. Det nærmeste vi kommer en bedrift med klart definert periferiaktivitet, er Joda som i tillegg til produksjon av båter driver med båttopplag om vinteren. Bedriften leier da inn

personale som hjelper til med vasking og polering av båtene som ligger i opplag før de settes ut for sommeren. Ellers er vask og polering en av de få aktivitetene som bedriftene benytter innleid hjelp til, og jobben kan av den grunn muligens kategoriseres som en periferiaktivitet.

I undersøkelsen ble det også spurt om i hvilken grad bruken av innleid arbeidskraft påvirker bedriftens konkurransesituasjon. Figur 6-8 gjenspeiler det at bedriftene i liten utstrekning bruker innleid arbeidskraft, ved at det ikke har noe innvirkning på konkurransesituasjonen. Ni bedrifter sier at bruken av innleid arbeidskraft påvirker konkurransesituasjonen i svært lav grad. Det er imidlertid noen bedrifter som benytter innleid personale til sentrale deler av produksjonen, og som dermed mener det bedrer konkurransesituasjonen.



Figur 6-8: Svar på spørsmål om i hvilken grad bruken av innleid arbeidskraft påvirker konkurransesituasjonen, hvor 1 er i svært lav grad, og 6 er i svært stor grad.

Bedriftene som hevder at konkurransesituasjonen forbedres ved hjelp av innleid arbeidskraft er Ibiza, Scand Boats, og Marex. Joda og Skilsø er to bedrifter som mener bedriften oppnår en bedre konkurransesituasjon ved å benytte selvstendig næringsdrivende eller kontraktsbasert arbeidskraft med spesialkompetanse i sin produksjon (mer om dette i neste avsnitt).

Bruk av eksterne spesialister.

I dette avsnittet presenteres i hvilken utstrekning bedriftene benytter innleid spesialkompetanse, og hva grunnen til dette kan være.

Design, konstruksjon og sertifisering er arbeidsoppgaver som bedriftene ofte får utført hos eksterne aktører. Dette er en kompetanse som det ikke vil være økonomisk forsvarlig å engasjere i et fulltidsengasjement internt i bedriften. Dette er naturlig siden det å designe en ny båt er en svært kostbar prosess, og som ikke foregår gjennom hele året eller hvert år. Windy er den eneste bedriften som har en designer i full stilling, det er naturlig når en ser på størrelsen på bedriften. Hos Ibiza er det eieren av selskapet som står for design av nye modeller. Som nevnt tidligere har denne bedriften en fast syklus på det å fremstille nye produkter, og de har som mål å fornye eller utvide produktspekteret hvert år.

Enkelte bedrifter benytter også annen innleid spesialkompetanse i noe utstrekning. Joda bruker to selvstendig næringsdrivende for motormontasje, hver med 50 % engasjement. Med dette oppnår de en høy fleksibilitet ved at de kan hente inn begge samtidig i hektiske perioder, og kun bruke en når det er lite å gjøre. Ved å gjøre det på denne måten oppnår bedriften å bedre den numeriske fleksibiliteten, samtidig som de sikrer seg kvalifisert arbeidskraft. Disse personene jobber kun for Joda, og driver annen virksomhet ved siden av. NorStar er et annet eksempel som benytter ekstern kompetanse ved montering av elektrisk avansert utstyr som de ikke har kompetanse til selv. De benytter da leverandørens egne montører. Når dette arbeidet utføres er personene som til daglig jobber med elektronikken med spesialistene, slik at denne kompetanse etter hvert vil tilegnes internt i bedriften. Andre eksempler er Nidelv Båtbyggeri som benytter innleid hjelp til markedsføring, og Skilsø som benytter en lakkerer på kontrakt.

Konklusjon.

Med høy numerisk fleksibilitet er det meningen at bedriftene enkelt og raskt kan justere antall ansatte etter det til en hver tid gjeldende behov. I

båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet er det lite bruk av numerisk fleksibilitet. Noe av grunnen til dette kan være at det ikke er tilstrekkelig mengde kvalifisert arbeidskraft i markedet for å kunne oppnå de mekanismene som Atkinson presenterer. Et annet problem er at alle bedriftene er utsatt for de samme sesongsvingningene, noe som fører til at alle bedriftene har behov for ekstra personale på samme tidspunkt.

Funksjonell fleksibilitet er derimot meget utbredt i bransjen. Bedriftene har behov for å utvikle sine ansatte for å forhindre at bedriften blir sårbar. Bedriftene utvikler sine ansatte gjennom intern opplæring og jobbrotasjon. Atkinson deler inn organisasjonene i kjerne og periferiaktiviteter. For båtbransjen er kjerneaktivitetene hele prosessen fra produksjon til montering av båter, og av den grunn innbefatter det hele organisasjonen. Det er da ikke noen aktiviteter som kan defineres som perifere, siden alle prosessene er like viktig for å oppnå den kvalitet og finish som er ønskelig. Det er til dels noe bruk av innleid spesialister. Disse personene utfører da jobber som er i bedriftens kjerneaktiviteter. Grunnen til at det leies inn slik kompetanse er primært for å dekke et kompetansebehov som ikke bedriften har tilgang til i sin egen organisasjon. Ibiza er den eneste bedriften som jobber med å omstrukturere hele organisasjonsstrukturen for dermed på sikt, å kunne høste noen av de fordelene som kan oppnås gjennom mekanismene i "den fleksible bedrift".

Teoribetraktninger.

Modellen til Atkinson er på mange måter lik modellen til Lepak og Snell, hvor modellen vil være mer hensiktsmessig å benytte i analyser av store industribedrifter hvor ikke kjernekompetansen defineres som stort sett hele bedriften, som er tilfelle for båtprodusentene. I håndverkerbransjer er det vanskelig å skille mellom kjerne og periferi aktiviteter, og modellen som helhet syntes lite egnet til analyser i denne bransjen. Det kan virke som om modellen er egnet til bedrifter hvor personale i administrasjonen, eksempelvis design eller engineering, pluss noe avansert produksjon kan defineres som nøkkelpersoner / nøkkelkompetanse. I tillegg har bedriftene en

produksjonsenhet som produserer det som utvikles, der store deler av produksjonen er standardisert og stiller enkle krav til arbeidskraften. I båtbransjen er de viktigste personene i bedriften de som har jobbet lenge i bransjen, og over lang tid har utviklet stor erfaring og kunnskap om det å fremstille båter av høy kvalitet.

Begge de to teoriene som til nå er presentert kan virke som om er utviklet for store, "fordistiske" produksjonsbedrifter med utstrakt serieproduksjon hvor det i stor utstrekning er enkle arbeidsoperasjoner som krever lite opplæring. Teoriene er lite egnet for små bedrifter som "lever" av å selge høy kvalitet, som er tilfelle for bedriftene som er presentert i dette prosjektet.

6.6 Næringsklyngen

I kapittel 4.3 presenteres Michael Porters klyngeteori med utgangspunkt i diamantmodellen som viser fire forhold som påvirker bedriftenes konkurransevner (Figur 4-6). Modellen tar også med noen mekanismer som gir økt verdiskapning i en næringsklynge.

I dette kapitlet vil vi analysere hvordan det å befinne seg i en næringsklynge påvirker tilgangen til relevant kompetanse, og hvordan miljøet i regionen påvirker bedriftenes samarbeid og utvikling av felles spesifikk kompetanse. Med andre ord det er oppgraderingsmekanismene som står sentralt i dette kapitlet.

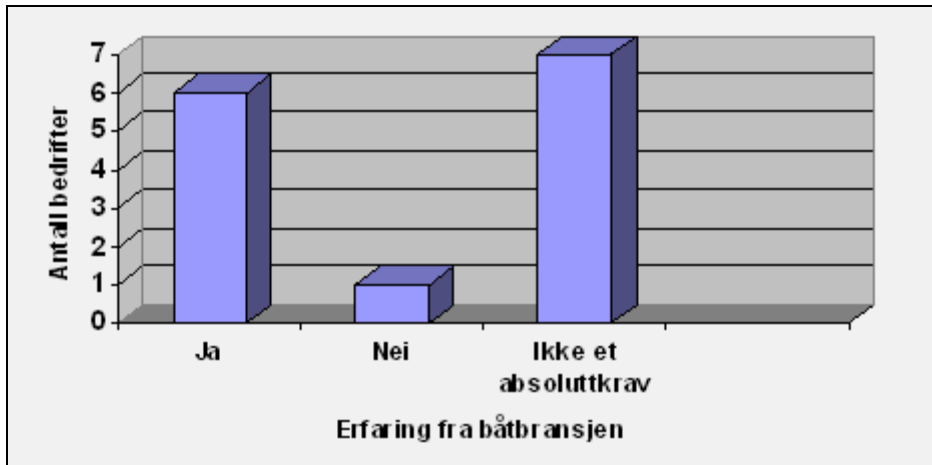
Kunnskapsspredning (kapittel 4.3.4.3).

Siden det er arbeidskraften og kompetanse som er sentrale i denne oppgaven er det derfor naturlig å starte med oppgraderingsmekanismen kunnskapsspredning.

Denne mekanismen omfatter utvikling og spredning av kunnskap. Kunnskap spres når arbeidstakere bytter arbeidssted og tar med seg kunnskap mellom lokale bedrifter, eller når det foregår en eller annen form for samarbeid mellom bedriftene. Bedriftene hevder de har en lav turnover, men undersøkelsen viser allikevel at det er en viss sirkulasjon av arbeidskraft internt

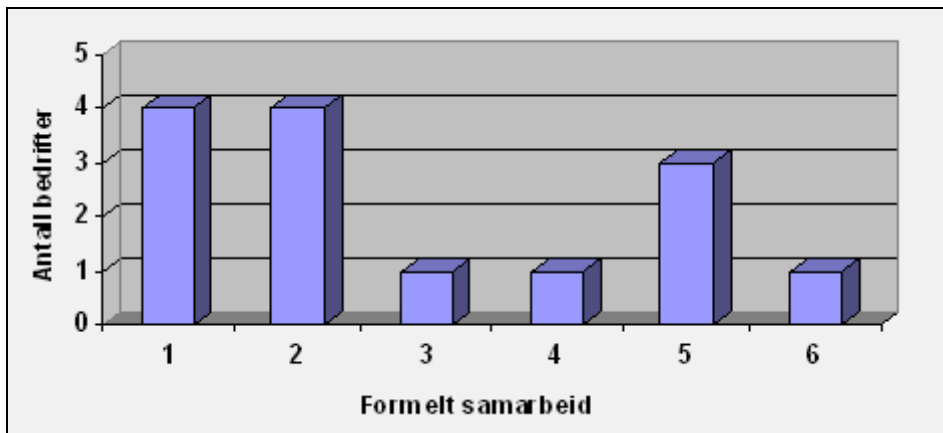
i klyngen. I undersøkelsen ble det stilt spørsmål om den enkelte bedrift har rekruttert ansatte fra andre bedrifter de senere årene. Sju bedrifter sier de har rekruttert produksjonskompetanse fra andre bedrifter. Det er kun SPI som i noen utstrekning benytter seg av "headhunting", så det er rimelig å anslå at flesteparten av de ansatte som har byttet arbeidsplass, har søkt på ledige jobber når disse har vært lyst ut i det eksterne jobbmarkedet. Det ble også stilt spørsmål om bedriftene har mistet ansatte til andre bedrifter i området. Her svarer seks bedrifter at de har mistet produksjonskompetanse. Dette innebærer at det er en viss jobbrotasjon med mulig medfølgende kunnskapsspredning intern i klyngen. Det spesielle med denne bransjen er som nevnt tidligere, det svært håndverksmessige preget. Dette medfører i stor utstrekning at oppbygd kompetanse og erfaring følger de ansatte. Det vil si at hvis vedkommende bytter jobb, tar personen med seg sin opparbeide kompetanse til den nye arbeidsplassen. Det i stor utstrekning den personlig oppbygde håndverkskunnskapen og erfaringen som gir utslag i båtenes høye kvalitet og finish.

På spørsmål om det er viktig at innleid personale eller nyansatte har erfaring fra båtbransjen, svarer seks bedrifter at dette er viktig, mens sju bedrifter sier at det ikke er noe absoluttkrav. Det betyr at hvis det ikke er tilgjengelig kvalifisert arbeidskraft, enten fra klyngen eller i det eksterne markedet, er bedriftene villig til å ta inn ansatte som de selv lærer opp til de arbeidsoppgaver som skal gjøres.



Figur 6-9: Svar på spørsmål om bedriften mener det er viktig at innleide eller nyansatte har erfaring fra båtbransjen.

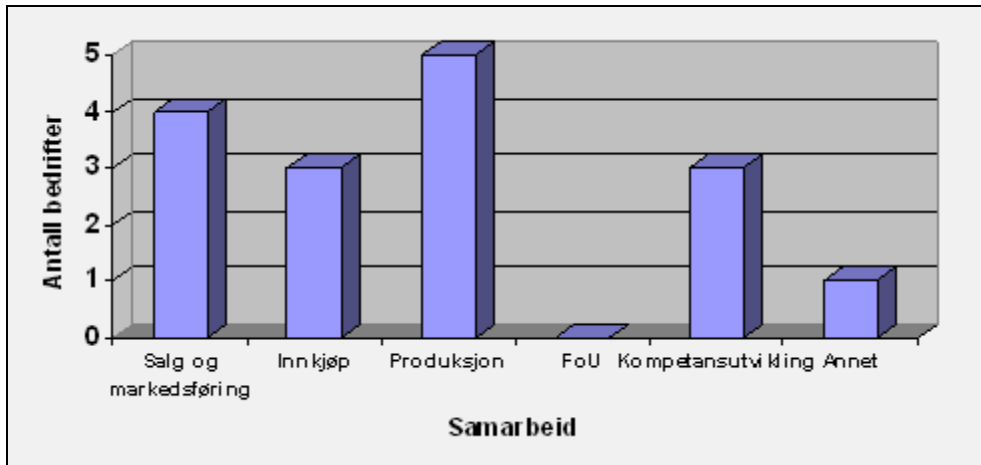
Det ble også stilt spørsmål om i hvilken grad bedriftene i klyngen har noe formelt samarbeid (Figur 6-10).



Figur 6-10: Svar på i hvilken grad bedriftene har et formelt samarbeid med andre bedrifter i klyngen, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Av grafen går det frem at åtte bedrifter sier at de i svært liten og liten grad har noen form for formelt samarbeid. Tre bedrifter sier de har i stor grad, og en bedrift sier de har et formelt samarbeid i svært stor grad. Av de bedriftene som har et formelt samarbeid dreier dette seg blant annet om salg og markedsføring, innkjøp, produksjon og kompetanseutvikling¹⁴ (Figur 6-11).

¹⁴ I oppgaven er det ikke gått i dybden på hvordan dette samarbeidet organiseres og gjennomføres, siden det primære for oppgaven er fleksibel arbeidskraft og kunnskapsoppbygging.



Figur 6-11: Svar på hvilke områder de bedriftene som har et formelt samarbeid, samarbeider innenfor.

Svennevig og Ødegård er den bedriften som sier de har et formelt samarbeid i stor grad. Med dette menes at de over tid har utviklet et svært godt forhold til sine kunder, og har utviklet spesielt gode kunnskaper innen design og produksjon av båtrekker. Denne kunnskapen er viktig for båtprodusentene, og det innebærer at Svennevig og Ødegård i stor utstrekning benyttes som spesialister innen dette området. Selv om det er til dels er lite formelt samarbeid mellom bedriftene eksisterer det i stor grad et uformelt samarbeid. Dette samarbeidet kan dreie seg om drøfting og løsning av felles problemer, lån av råvarer og lignende. Det vil si at det er stor åpenhet mellom bedriftene, og båtbransjen i området opplever med dette i større grad å stå samlet utad i markedet. Det ble også spurt om bedriftene følte at de lærer noe av å være i en klynge? Svarene som gikk igjen er at det hele tiden er en dialog mellom bedriftene hvis det er noen form for tekniske problemer. Dette kan dreie seg om sporadisk telefonkontakt eller sammenkomster som messer og lignende hvor hele bransjen er samlet, og hvor tanker og erfaringer utveksles. Det forekommer også sammenkomster med hele bransjen, hvor for eksempel en underleverandør kommer for å presenterer nye produkter eller løsninger. De fleste bedriftene vet at det er en form for læring ved å ligge i en klynge, men det er vanskelig å sette ord på, og definere nøyaktig hva. Som de fleste sier så

er det opparbeidet et miljø for båtproduksjon, og på messer og lignende er det et godt samhold mellom bedriftene i regionen.

Komplementaritet (kapittel 4.3.4.1).

Komplementaritet er den andre oppgraderingsmekanismen som særlig gjelder i båtbransjen. Dette oppstår når en næring oppnår en viss kritisk masse i et geografisk område. Kort beskrevet er komplementaritet det at bedrifter i felleskap opparbeider en rekke felles produksjonsfaktorer. For båtprodusentene betyr dette at det er blitt så mange enheter innenfor et begrenset geografisk område at det er utviklet et så stort grunnlag at underleverandører etablerer seg i området. Grunnlaget er faktisk så stort at det er mulig å oppnå reelle markedsmekanismer mellom underleverandørene. Det vil si at innenfor enkelte tjenester kan bedriftene velge mellom flere leverandører.

Over flere generasjoner er det etter hvert utviklet en meget høy kompetanse innen håndverket båtproduksjon, noe som stammer fra da det ble bygget trebåter på de mange gårdene i området. Det er etablert et miljø som går på tvers av enkeltbedrifter, og som medfører at det er et stort samhold mellom bedriftene. Alle er tjent med at det er et fellesskap og et godt miljø, noe som gir utslag i at denne regionen samlet sett har en solid posisjon i markedet. Omfanget av komplementaritet er i liten grad undersøkt i oppgaven. Å undersøke dette ville krevd en kartlegging av underleverandørsystemet og faktorforholdene i området. Dette er områder som ikke inngår i oppgavens problemstillinger.

Innovasjonspress (Kapittel 4.3.4.2).

Den siste oppgraderingsmekanismen er innovasjonspress. Ut ifra teorien oppstår dette når det er flere lokale produsenter som konkurrerer med å tilfredstille krevende kunder.

Båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet er ikke preget av innovasjonspress slik det er presentert i teorien. De fleste produsentene har

sine "egen" kundegruppe i forskjellige markedssegmenter. Noen av bedriftene leverer også "skreddersøm" til sine kunder. Generelt sett, er bransjen preget av tradisjon, og det er ikke mye fokus på innovasjon og utvikling av nye produkter for å kunne konkurrere med nabobedriften. Det er også i svært liten grad noe form for samarbeid med noe FoU miljø, siden det per i dag ikke finnes noen slike institusjoner. Det har vært gjort forsøk på å etablere et nasjonalt senter for kompositt i regionen i samarbeid med Marine Technology, Aust Agder Næringssselskap, Høgskolen i Agder, Agderforskning og noen av de største plastbåtbedriftene i området. Det var i utgangspunktet meningen at dette skulle være et ressurscenter og en FoU institusjon for alle typer komposittrelaterte bedrifter i området. Det ble blant annet jobbet med å utvikle nye støpemetoder basert på helt ny kunnskap. Båtprodusentene var imidlertid svært avventende til de nye støpemetodene. Baktanken med dette prosjektet var å kunne skape en vellykket innovasjon som det som var tilfelle i pionertiden på 1950- og 60 tallet (Mariussen mfl. 2002 s93). Dette prosjektet strandet imidlertid etter kort tid av ulike årsaker.

Markeds-(Kapittel 4.3.2.1) og Konkurransforhold (Kapittel 4.3.3).

I oppgaven er det lagt liten vekt på markedsforhold, utover å spørre bedriftene om hvor stor andel av produktene som eksporteres til utlandet. Det er stor variasjon fra bedrift til bedrift når det gjelder eksport av produktene. Tre bedrifter har 0 % eksport, mens de resterende har en eksportandel på 10 - 60 %. Alle tallene for bedriftenes eksportandel kan sees i Tabell 6-1.

Når det gjelder konkurransforhold, er det for båtbransjen i dette området liten grad av konkurranse internt mellom bedriftene, selv om man egentlig er konkurrenter. Noe av grunnen til det er at det er mange små enheter, slik at det heller ville være ødeleggende for alle hvis man hadde en innbitt konkurranse mellom enhetene. Bedriftene har funnet ut gjennom en åpen og uformel dialog, at de står bedre rustet mot store utenlandske konkurrenter ved å samarbeide, og stå samlet som en gruppe. Dette innebærer at hvis det er en bedrift som på en eller annen måte finner en ny måte å gjøre

ting på, er det ikke noe problemer for bedriften å dele denne kunnskapen med de andre bedriftene i området. Alle bedriftene bygger sine produkter på bakgrunn av sterke stedsbunnet håndverkstradisjoner, som vises ved at produktene er gjennomgående av høy kvalitet og finish.

Konklusjon.

Bransjen har over tid utviklet arbeidskraft med erfaring og særegne kvalifikasjoner innen båtbygging som alle bedriftene i klyngen har bidratt til. Det er en viss rotasjon i det interne arbeidsmarkedet som gjør at kunnskap blir spredt og utviklet i forskjellige bedrifter. Næringsklyngen som helhet kan karakteriseres som lite innovativ, og bransjen preges av at det er mange små og selvstendige enheter, som bygger på tradisjoner. Bransjen har utviklet en rekke felles produksjonsfaktorer, blant annet et komplett sett av underleverandører, som har et grunnlag for å etablere en levedyktig geskjeft.

Teoribetraktninger.

Teorien syntes svært relevant spesielt med hensyn på oppgraderingsmekanismene, med unntak av innovasjonspress. Kunnskapsspredning skjer gjennom uformelt samarbeid og gjennom at arbeidskraft bytter arbeidssted. Det synes imidlertid å skje lite innovasjon og kunnskapsoppbygging på helt nye områder. Imidlertid forsøker noen bedrifter (Ibiza og Windy) med mer industrialisering av produksjonen. Det forekommer en viss kunnskapsspredning mellom bedrifter, men det synes ikke til å være nok for å skape en virkelig dynamisk klynge.

6.7 Læring og kompetanseutvikling i bedriftene

I dette kapitlet analyseres bedriftenes organisatoriske læring, basert på Nonaka sin læringsspiral (kap4.4.1) Teorien fokuserer på hvordan organisasjonen kan fremme læring ved å frembringe den tause kunnskap og innsikt som alle individer i organisasjonen har ervervet seg gjennom egne

erfaringer, for så å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for de andre ansatte i organisasjonen.

Kunnskapsspiralen.

I forrige kapittel ble det analysert hvordan bedrifter i en klynge frembringer felles spesialisert kunnskap. I dette kapitlet vil det analyseres hvordan organisasjonen som en egen enhet utvikler kompetanse og kunnskap.

Kunnskapsspiralen viser en kontinuerlig prosess som starter med sosialisering for deretter å gå over til eksternalisering, kombinasjon og internalisering, som utløses av forskjellige mekanismer (Figur 4-9). Hvordan disse prosessene fungerer i båtindustrien er beskrevet videre i kapitlet. Prosessen er noe som enhver bedrift bevist eller ubevist går gjennom når det utvikles nye produkter.

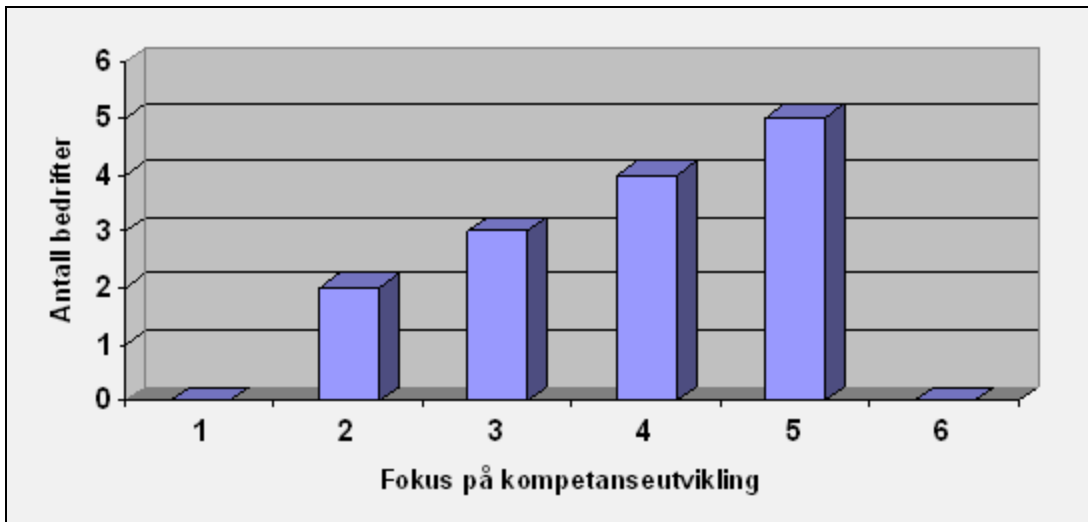
Sosialisering: Fra taus til taus.

Sosialisering er en prosess som omhandler å dele erfaringer, og dermed utvikle taus kunnskap, dette forekommer når eksempelvis en kollega lærer av en mer erfaren.

I båtbransjen er sosialisering en meget sentral prosess. I det daglige skapes den enkeltes kompetanse om de forskjellige deler av fremstillingsprosessen, gjennom læring ved å utføre arbeidet. Erfaringer overføres fra person til person og på den måten utvikles de ansatte. Dyktige håndverkere som ofte innehar en sentral jobb i bedriften sørger for at faglige kompetanse overføres til andre i organisasjonen. Nyansatte starter gjerne med å jobbe sammen med en sentral person slik at prosedyrer og erfaringer overføres til denne personen. Alf Inge Kristensen som er produksjonssjef ved Windy sier at "kunnskap om produksjon av båt må læres i båten, og kan ikke tilegnes på noen annen måte enn gjennom erfaring". Det vil si at bedriftenes totale kompetanse stort sett er avhengig av de ansattes erfaringer, og ikke graden av teoretiske kurs og skolerte ferdigheter.

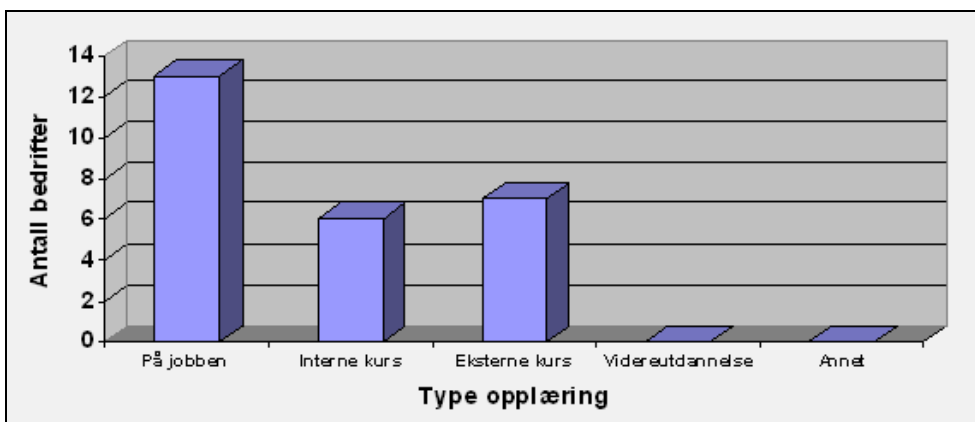
Som tidligere beskrevet er bedriftenes kjernekompetanse produksjon og montering av båter. Denne kunnskapen tilegnes gjennom sosialisering i det

daglige arbeidet. I undersøkelsen ble det spurt om i hvilken grad bedriftene har fokus på kompetanseutvikling. Figur 6-12 viser hva bedriftene svarte.



Figur 6-12: Svar på i hvilken grad bedriftene har fokus på kompetanseutvikling av de ansatte, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Svarene strekker seg fra i "liten" grad til i "stor" grad, men ni av bedriftene sier de har mer enn "gjennomsnittlig" fokus på kompetanseutvikling. Det ble også spurt om hvilken type opplæring det her er snakk om. De aller fleste bedriftene sier de utvikler sine ansatte gjennom læring på jobben (Figur 6-13). Videre sier seks bedrifter at det holdes interne kurs, og sju bedrifter svarer at de benytter eksterne kurs for å utvikle sine ansatte. Det er ingen bedrifter som har gitt noen ansatte permisjon for videreutdanning.



Figur 6-13: Viser hvilken type opplæring som er mest vanlig i bedriftene.

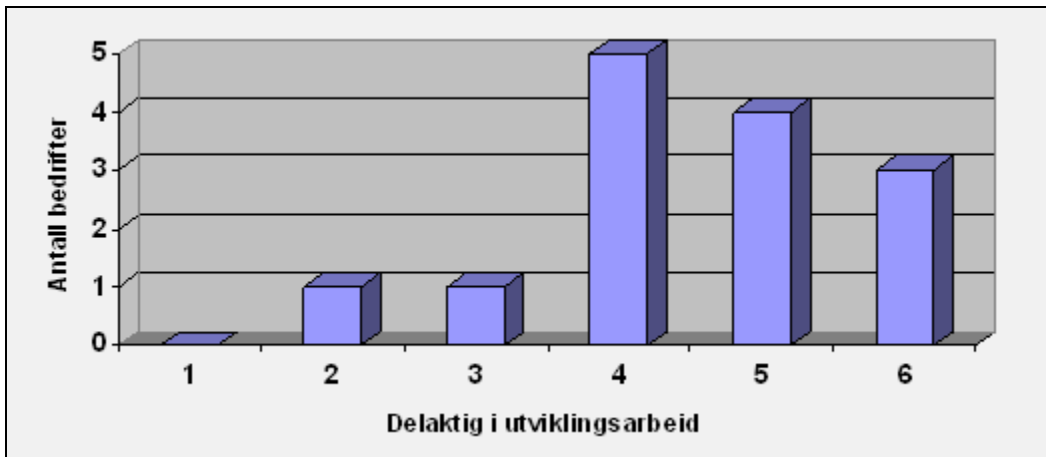
Eksternalisering: Fra taus til eksplisitt.

Eksternalisering er en prosess som overfører taus kunnskap til eksplisitte arbeidsprosedyrer eller konsepter.

Alle bedrifter som skal selge sine produkter i EU eller EØS land er pliktige til å gjennomføre et kvalitetssystem for godkjenning av hver produsert båt (CE merking). Dette medfører at bedriftene må kunne dokumentere hvert trinn i fremstillingsprosessen. Det er rimelig å anslå at det i en viss utstrekning har foregått en eksternalisering i denne prosessen, hvor rutiner og prosedyrer er skrevet ned som dokumentasjon for å tilfredsstille kvalitetskravene fra EU. I intervjuet ble det spurt om bedriftene har prosedyrer som gjør at kunnskap som personer utenfra har med seg blir notert ned, slik at kunnskapen beholdes internt når vedkommende slutter. Ingen bedrifter hadde noen formell prosedyre som sørger for å dokumentere og beholde eventuell ny kunnskap internt. Det nærmeste man kommer er Skilsø og Joda som sier at det er arbeidsformannens eller avdelingslederens ansvar å ivareta og tilegne seg eventuell ny kunnskap. Hvordan dette ble utført i praksis var opp til hver enkelt. Det er rimelig å anslå siden bedriftene ikke har noen skrevne rutiner at dette stort sett foregår gjennom sosialisering. Nor Star er en annen bedrift som har fokus på å lære opp sine egne når det var spesialister inne for å montere elektronisk utstyr. Dette foregår ved at personen som til daglig monterer det elektriske utstyret i båtene er delaktig under montering av dette utstyret. Kunnskap overføres også her gjennom sosialisering.

I undersøkelsen ble det spurt om i hvilken grad de ansatte er delaktige i utviklingsarbeid. Som Figur 6-14 viser fokuserer flesteparten av bedriftene på at de ansatte skal være kreative, og benytte sine evner og erfaringer for å fremskaffe bedriften nye produktløsninger og prosedyrer. Dette er en prosess som foregår på tvers i organisasjonen. Det vil si at det også i stor grad er produksjonsmedarbeidere som er med i denne prosessen. Et eksempel er lederne ved NorStar som spiser lunch sammen med de ansatte. Er det da noen av de ansatte som har forslag til forbedring innen et område blir dette tatt opp og diskutert i fellesskap. Ellers er det en åpen dialog mellom ledelse og de

ansatte i de fleste bedriftene, slik at eventuelle nye tanker kan taes opp direkte med den som er ansvarlig.



Figur 6-14: Viser i hvilken grad de ansatte er delaktige i utviklingsarbeid, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Dette leder oss inn i de neste prosessene som omhandler kunnskapsutvikling i bedriftene som i modellen beskrives som kombinasjon og internalisering.

Kombinasjon: Fra eksplisitt til eksplisitt.

Kombinasjon er den prosessen som systematiserer forskjellige kunnskapsbidrag til et kunnskapssystem.

Et eksempel på denne prosessen kan være at det er kommet signaler fra markedet om at det er ønske om en ny teknisk løsning på en eksisterende båtmodell. Ved hjelp av de ansattes erfaring og produksjonstekniske innsikt kan bedriften komme fram til en løsning som svarer til markedets forventninger. Ved større endringer vil det på nytt bli en runde med dokumentasjon for CE godkjenning, og utvikling av nødvendig produksjonsmateriell for å fremstille den nye løsningen.

Internalisering: eksplisitt til taus.

Internalisering er en prosess som overfører eksplisitt kunnskap til taus kunnskap.

For å fortsette med eksempelet som er beskrevet i avsittet over, starter internaliseringen når de første modellene av det nye produktet er produsert. Først når arbeidsprosedyrene for det nye produktet er innarbeidet i produksjonen, og den nye kunnskapen blir en del av de ansattes tause kunnskap har bedriften vært gjennom prosessen som Nonaka viser med sin modell kunnskapsspiralen (Figur 4-8).

Selv om 75 % av all båtproduksjon i Norge befinner seg i dette område er det i dag ingen form for utdanning innen dette yrket i skolesystemet. Det har vært gjennomført kurs i plasstøping tidligere, men på grunn av lave søkertall er dette tilbudet trukket tilbake. Noe av årsaken til lave søkertall kan være at yrket tidligere var beryktet for løsemidler og skader som følge av dårlig verneutstyr. I dag er bransjen meget fokusert på bruk av riktig verneutstyr slik at løsemiddelskader ikke skal oppstå. Mangel på formell opplæring forklarer også hvorfor det er så få ansatte med fagbrev i denne bransjen. De fleste som har fagbrev i dag har vært gjennom AMO kurs som for noen år siden ble arrangert i samarbeid med blant annet Aetat.

Konklusjon.

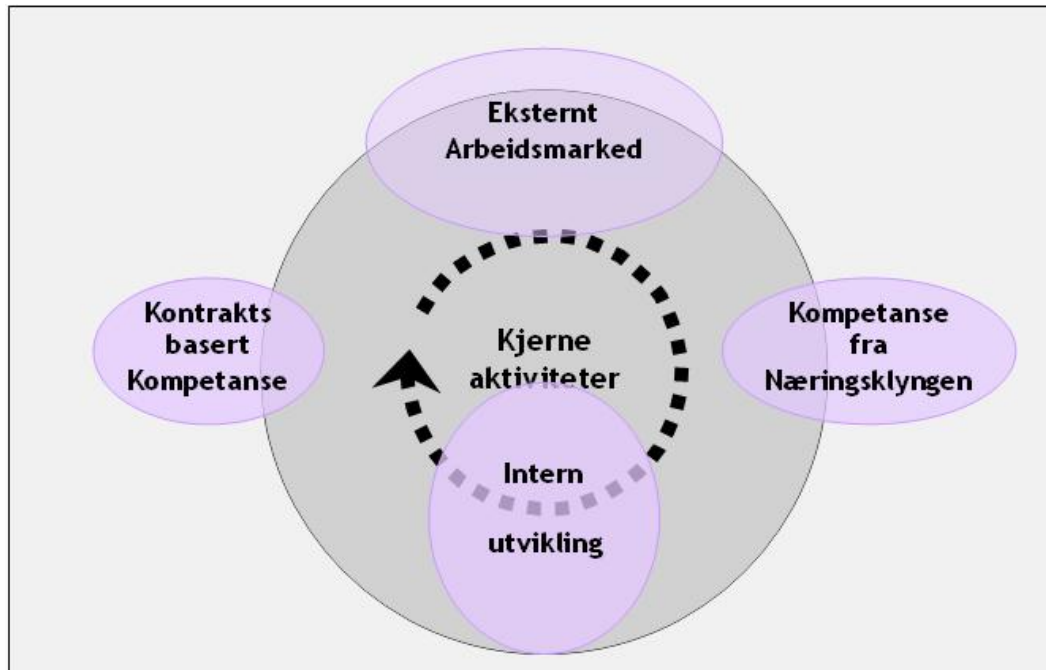
Sosialisering er den mest brukte form for kunnskapsspredning i båtbransjen. Dette foregår i den daglige produksjonen ved at mindre erfarne arbeidere lærer av personer som har lang erfaring og som er dyktige håndverkere. Alle produsentene har CE merkede båter med unntak av Ibiza. Det er rimelig å anslå at produsentene i den forbindelse må foreta dokumentasjon for å kunne CE merke produktene. Dette er en prosess som foregår gjennom eksternalisering, hvor det utvikles prosedyrer for produksjonen slik at kvaliteten blir ivaretatt. Når bedriftene utvikler nye modeller benyttes en kombinasjon av signaler fra markedet, sammen med allerede eksisterende prosedyrer og produksjonskunnskap for å utvikle det nye produktet. Når den nye modellen er utviklet og satt i produksjon innarbeides eventuelle nye rutiner til taus kunnskap.

Teoribetraktninger.

Teorien syntes delvis relevant for analyser i båtbransjen, det er allikevel noen momenter ved teorien som er verdt å merke seg. Modellen syntes meget egnet for analyse i store innovative bedrifter som kontinuerlig fremstiller nye produkter gjennom utstrakt bruk av FoU. Den passer ikke på samme måte inn i små bedrifter som i hovedsak driver med håndverk, og som ikke har økonomisk mulighet til å ha en kontinuerlig produktutvikling. Bedriftene har, til tross for CE-merking, i liten grad gjort kunnskapen eksplisitt. Viktig kunnskap sitter fortsatt i hoder og hender på fagarbeidere og formenn og er ikke dokumentert i manualer. Sammen med lavt formelt utdanningsnivå i flertallet av bedriftene (Tabell 6-1), gjør det kombinasjon til en lite benyttet læringsform. Dvs. at bedriftene har forholdsvis lite intern, eksplisitt kunnskap å kombinere med ekstern, eksplisitt kunnskap, i tillegg til forholdsvis liten kapasitet internt til å ta imot FoU-basert kunnskaps utenfra.

6.8 Revidert analysemodell

Analysemodellen som ble presentert i kapittel 4.5 gjenspeiler de sentrale trekkene for teoriene som ble valgt for analyse av båtbransjen. Etter at datainnsamlingen var gjennomført viser det seg at det innenfor noen områder er svakheter ved teorien når den anvendes på båtbransjen ved Arendal-Grimstad området. Med det menes at teorien, slik den utkrystalliseres i analysemodellen Figur 4-10, ikke på alle punkter fanger opp hvordan produksjon og innovasjon organiseres i båtbransjen. På bakgrunn av empirien er det utviklet en revidert analysemodell som bygger på funn i felten, og som gjenspeiler den reelle situasjonen i båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet. Den største forskjellen er at det ikke er noen aktiviteter som kan defineres som perifere, og dermed er tanken på at det kan knyttes løsere relasjoner til ansatte som utfører en periferiaktivitet spolert. Den innleie av arbeidskraft som benyttes, knyttes direkte opp mot bedriftens kjerneaktiviteter.



Figur 6-15: Revidert analysemodell som er mer tilpasset til analyse av båtbransjen i Arendal- og Grimstadorrådet, som er utviklet på bakgrunn av innsamlet materiale.

Kjerneaktiviteter.

I den reviderte analysemodellen er skillete mellom kjerne og periferiaktiviteter fjernet. Grunnen til det er at bedriftens kjerneaktiviteter strekker seg fra utvikling og produksjon til montering av båter. Med denne definisjonen innbefatter det hele organisasjonen, og alle deler er like viktige, uansett om det er støping eller etterpolering. Det vil si at bedriftene ikke har noen spesielle aktiviteter som kan defineres som perifere, hvor det er mulig å knytte til seg mindre kvalifisert arbeidskraft, for dermed å kunne oppnå nummerisk fleksibilitet. Det foregår likevel forsøk i bransjen med å tilpasse seg en mer industrialisert av produksjon, som kan gi mulighet for økt bruk av nummerisk fleksibilitet. Bedriften som utmerker seg her er Ibiza. De fleste bedriftene prøver å knytte sterke og langsiktige relasjoner til personer som har vært lenge ved bedriften, og av den grunn har opparbeidet seg betydelig kunnskap og erfaring når det gjelder produksjon av båter. Bedriftene fokuserer også på at de ikke skal bli sårbare hvis for eksempel en viktig person slutter eller blir syk. Det innebærer at de ansatte opplæres til å kunne utføre flere arbeidsoppgaver

internt i bedriften, og dermed oppnår bedriftene stor grad av funksjonell fleksibilitet (mer om dette under intern utvikling). Kjernekompetansen hos de ansatte er primært håndverksmessige ferdigheter, som er lært gjennom erfaring og mange år i bransjen. Kjernekompetansen er ikke av den typen som kan læres på "skolebenken" men den må tilegnes ved å utføre arbeidet. Av den grunn, er det relativt få ansatte som har fagbrev eller høyere utdanning i denne bransjen.

Læring i organisasjonen gjennom læringsspiralen.

Det foregår en kontinuerlig læring og kunnskapsutveksling i bedriftene, først og fremst gjennom sosialisering hvor taus og erfaringsbasert kunnskap overføres til taus kunnskap hos andre ansatte. Dette er en del av prosessen med å oppnå funksjonell fleksibilitet.

De ansatte er aktivt involvert i utviklingen av nye ideer og prosedyrer, og siden det er lite innleid arbeidskraft i bransjen, er det primært de faste ansatte som bidrar i denne utviklingen. Til en viss grad benyttes også innleide spesialister i kunnskapsutviklingen. Dette dreier seg primært om eksterne designere som på oppdrag fra bedriften designer nye båter eller justeringer på eksisterende modeller. I noen tilfeller bidrar også innleide personer med spesiell kunnskap, eksempelvis elektrikerer hos NorStar til å utvikle kunnskapsbasen i bedriftene. Som tidligere nevnt er det få bedrifter som har gjort den innarbeidede og tause kunnskapen eksplisitt i form av manualer og prosedyrer, med unntak av det som kreves for CE sertifisering. Kunnskapen sitter i stor grad i hoder og hender på de ansatte. Ringen som betegner læringsspiralen er i den reviderte analysemodellen stiplet. Dette indikerer at det i båtbransjen er forholdsvis svak grad av læring og utvikling som en dynamisk prosess. Bedriftene har i stor grad taus kunnskap, men når denne ikke gjøres eksplisitt er det vanskelig å kombinere dette med ekstern eksplisitt kunnskap, og dermed skape den dynamiske prosessen med kontinuerlig læring og utvikling.

Intern utvikling.

Det er generelt høyt fokus på å utvikle personer som er ansatt ved bedriften. Det er imidlertid ikke personer som befinner seg i periferiaktivitetene (siden det ikke er noen definerte periferiaktiviteter i denne bransjen) som får denne muligheten, men personer som til daglig jobber i bedriftens kjerneaktiviteter. Utviklingen av de ansatte går primært ut på å utvikle den enkelte ansattes ferdigheter og kunnskap om andre deler av produksjonen, gjennom jobbrotasjon eller teamarbeid. Mangel på eksterne kurs eller videreutdanning, få fagarbeidere og få med høyere utdanning kan være momenter som er med på å hemme utvikling av helt ny kunnskap gjennom kombinasjonsfasen.

Kompetanse og kunnskap fra klyngen.

Båtbygging har lange tradisjoner i Arendal- og Grimstadorrådet. Det er mange små enheter som har utviklet en unik kunnskap om utvikling og produksjon av båter. Denne kunnskapen har alle bedriftene bidratt til ved at det hele tiden er en viss rotasjon av ansatte mellom de forskjellige bedriftene. Dette medfører at det i prinsippet er et internt arbeidsmarked i klyngen, i og med at det er en så tett konsentrasjon av erfarne og dyktige håndverkere, konsentrert i et relativt lite geografisk område. Når en bedrift søker etter nye ansatte er det alltid en viss andel av disse søkerne som allerede jobber, eller tidligere har jobbet i en annen bedrift i klyngen. Personer som ansettes starter umiddelbart arbeidet i bedriftens kjerneaktiviteter. Dette er mulig siden alle bedriftene har tilnærmet lik produksjonsprosess, hvor de håndverksmessige kvalifikasjonene har en avgjørende rolle for produktets kvalitet og finish.

Kontraktsbasert kompetanse.

Kontraktsbasert kompetanse benyttes i noe utstrekning. Dette dreier seg i hovedsak om teknisk kompetanse som ikke bedriften selv har internt i bedriften. I og med at dette dreier seg om et tidsavgrenset arbeidsforhold medfører det at bedriften oppnår en liten grad av numerisk fleksibilitet. Det er allikevel ikke dette som er hovedargumentet, siden det viktigste er at

bedriften får tilgang til teknisk kompetanse som den selv ikke har kapital eller arbeid til å ansette i et fulltidsengasjement. I tillegg til teknisk kompetanse benytter også de fleste bedriftene eksterne designere som utfører et tidsbegrenset oppdrag for bedriftene. Det benyttes også som tidligere nevnt i stor utstrekning innleid arbeidskraft til vask og polering av båtene før de skal leveres til kundene. Numerisk fleksibilitet synes ikke så relevant i en håndverkspreget bransje, med krav til lang erfaring hos det meste av arbeidskraften, i forhold til det som er tilfellet i industri som omfatter periferigrupper med lite krav til opplæring av arbeidskraft.

Eksternt arbeidsmarked.

Det eksterne arbeidsmarkedet består i hovedsak av personer som har annen relevant erfaring, men som etter noe innføring og opplæring kan utføre jobber i bedriftenes kjerneaktiviteter. Det er også tilfeller der hvor bedriftene er villige til å ta inn nye personer som ikke tidligere har jobbet i bransjen. Bedriftene ser da etter personer med gode personlige egenskaper, og som har vilje til å tilegne seg ny kunnskap. Ved å gjøre det på denne måten kan organisasjonen selv skape den kompetansen de er ute etter, uten at den blir påvirket av tidligere innarbeidet erfaringer.

7 Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet er delt inn i fire deler. Den første delen gir en generell konklusjon basert på de funn som er gjort. Den andre delen er en gjennomgang av problemstillingene med tilhørende svar. Den tredje delen inneholder noen refleksjoner over teorien som er anvendt i oppgaven. Til slutt presenteres noen tanker om hva som kan være interessant å forske videre på.

7.1 Konklusjon

Båtbransjen i Arendal og Grimstadorrådet er preget av mange små og mellomstore enheter, hvor sterke stedsbunnede tradisjoner gjenspeiler bedriftenes organisasjonsoppbygging og produksjonsmønstre. De fleste

bedriftene er familie-eide, hvor driften er overført fra generasjon til generasjon. Dette gjør at de gamle håndverkstradisjonene fortsatt henger igjen i mange bedrifter. Det er kun to bedrifter (blant de som inngår i denne undersøkelsen) som skiller seg ut med at de fokuserer på å utvikle mer industrialiserte produksjonsprosesser, og dermed prøver å løsrive seg fra håndverksmessig produksjon. Disse to bedriftene er også de som utmerker seg med å fremstille nye produkter kontinuerlig. Ibiza er den ene bedriften som aktivt jobber med å tilrettelegge produktene og produksjonen for en mer industrialisert fremstilling, blant annet ved å besøke store produsenter i utlandet. Bedriften oppnår da å "løsrive" seg fra det tradisjonelle som i stor grad hersker i næringsklyngen, ved å få nye impulser for hvordan produksjonen kan legges opp mer lønnsomt. Windy er den andre bedriften som i stor grad har en industriell produksjonsprosess, men i motsetning til Ibiza benytter de ikke innleid arbeidskraft. Noe av grunnen til det er at de over tid har utviklet et produkt som nærmest har fått "statussymbol". Bedriften er avhengig av at de ansatte er dyktige håndverkere for å opprettholde den finishen som gjenspeiles i produktene som bedriften leverer.

Med sterke håndverksmessige tradisjonene er det vanskelig å få til en mekanisme hvor man kan regulere antall ansatte i forhold til gjeldende oppdragsmengde. Det er primært tre grunner til det. For det første er bedriften avhengig av at alle deler i fremstillingsprosessen må utføres av dyktige håndverkere. Produksjonen er lagt opp slik at det i liten utstrekning kan utføres av personer med en mer generell kompetanse. Den andre grunnen er at det i utgangspunktet er en begrensende faktor at de som kan dette med å bygge båt allerede er engasjert i en bedrift. Det finnes dermed ikke et arbeidsmarked med ledige kvalifiserte søkere. Den siste grunnen er at alle bedriftene er utsatt for de samme sesongsvingningene, og når alle trenger ekstra kvalifisert arbeidskraft i samme periode blir dette et problem. Noe av problemet kan skyldes at det per i dag ikke er noen form for utdanning innen dette yrket i regionen. Dette er i bunn og grunn paradoksalt, siden hele 75 % av all lystbåtproduksjon i Norge er representert i dette området, og bransjen som

helhet representerer flere hundre arbeidstakere. På bakgrunn av disse momentene har ikke bedriftene mulighet til å oppnå numerisk fleksibilitet slik som Atkinson definerer, det uten å legge om hele produksjonsmønsteret, noe som Windy og Ibiza arbeider med å få gjort noe med. Det er likevel en form for numerisk fleksibilitet i båtbransjen. Dette oppstår når de mindre bedriftene har behov for spesiell kompetanse som de selv ikke har internt i organisasjonen, ved at de leier inn eksperthjelp når det er behov for det. Dette kan gjelde design og konstruksjon, kompetanse fra leverandører eller spesiell produksjonskompetanse.

Generelt i bransjen er det lite vilje til å gjennomføre større endringer i måten å organisere virksomheten på. Det hersker en stor grad av tradisjon, og det virker som om de fleste bedriftene er fornøyd med situasjonen slik den er i dag, og ikke har noe behov for å bli større. Høye kostnader og mangel på radikale innovasjoner i organisasjons- og produksjonsformer gir dyre båter, og det er et spørsmål om hvor lenge kundene er villige til å betale ekstra for båter som er fremstilt som et håndverksprodukt.

Bedriftene er klar over at de til en hver tid er avhengig av dyktige og erfarne håndverkere for å fremstille produktene. Dette gir utslag i en stor grad av funksjonell fleksibilitet, hvor de ansatte i stor utstrekning opplæres til å kunne utføre forskjellige jobber ved bedriften. Bedriftene oppnår dermed å bli mindre sårbare. Bransjen er nå inne i en periode med godt salg og stor etterspørsel etter sine produkter, noe som medfører at noen bedrifter er nødt til å rekruttere ufaglært arbeidskraft og selv lære disse personene opp til de arbeidsoppgavene som skal løses. Dette er en prosess som i stor utstrekning dreier seg om sosialisering, hvor taus og erfaringsbasert kunnskap overføres til en annen person gjennom det daglige arbeidet.

De ansatte er i stor grad med på å utvikle nye ideer og prosedyrer. Mye av grunnen til det er at det er folkene i produksjonen som virkelig kan produksjonsprosessene, og denne erfaringen er viktig å få med seg når det skal fremstilles nye produkter.

Bransjen har over tid sett at hver enkelt bedrift, og dermed hele bransjen, vil stå sterkere utad i markedet hvis det hele tiden er en åpen dialog og kommunikasjon internt i næringsklyngen. Med dette menes at de fleste bedriftene i det lengste prøver å bistå med sin kompetanse hvis det er en bedrift som har noen form for problemer. Det kan virke som om det ikke er noen innbyrdes konkurranse i klyngen, selv om bedriftene mange ganger konkurrerer mot de samme kundene og om den samme arbeidskraften. Dette forklares i klyngeteorien med at samarbeid og konkurranse ikke nødvendigvis opptrer som motstridende faktorer, men som vekselvirkende krefter internt i en næring.

Som nevnt tidligere i konklusjonen kan det virke som det er en viss motstand mot innovasjon og nytenkning i de mest tradisjonelle bedriftene. Det finnes i dag ikke noen offentlig instans eller FoU institusjoner som er pådrivere til innovasjonsprosesser. Det ble gjort forsøk på å etablere et komposittsenter som skulle utvikles til å bli et forsknings og utviklingssenter for plastbransjen på Sørlandet. Da dette prosjektet strandet er det ikke gjort noen videre forsøk på å etablere et slikt kunnskapssenter. Dette er ikke lett siden det heller ikke er noe skolemiljø som det er mulig å knytte det opp mot.

Det kan virke som om bedriftene er blitt for fastlåst i forhold til tradisjoner og måter å gjøre ting på at de ikke kan se nytten av i felleskap å skape fremtidsrettede produksjonsprosesser og metoder.

7.2 Svar på delspørsmål

Problemstilling 1: Hva er omfanget, og hva slags fleksibilitetsformer benyttes i plastbåtindustrien i Arendal- og Grimstadorrådet? Benyttes numerisk fleksibilitet hvor organisasjonen raskt kan øke eller minke antall ansatte i takt med det til enhver tid nødvendige behovet, og / eller funksjonell fleksibilitet hvor organisasjonen tilpasser seg endringer ved å utnytte det personalet som allerede er ansatt, og / eller finansiell fleksibilitet som består i å tilpasse arbeidslønningene etter tilbuds- og etterspørselsstrukturen i det eksterne arbeidsmarkedet.

I båtindustrien i Arendal- og Grimstadorrådet er det primært bruk av funksjonell fleksibilitet ved at de ansatte opplæres til å utføre forskjellige oppgaver ved bedriften. Det er noe bruk av numerisk fleksibilitet, ved at bedriftene leier inn personer med kompetanse som de selv ikke har i organisasjonen. Numerisk fleksibilitet slik som Atkinson presenterer i sin teori, er lite benyttet siden bedriftene ikke har noen aktiviteter som kan defineres som perifere. Det går igjen at bedriftene trenger dyktige håndverkere framfor personer med mer generell kompetanse. Sørlandets plastindustri er den eneste av de intervjuede bedriftene som benytter finansiell fleksibilitet. Denne bedriften har et 100 % akkordbasert avlønningssystem som aktivt benyttes for å få tilgang til dyktige arbeidere.

Problemstilling 2: Årsaker til bruk av fleksibel arbeidskraft: er det frivillig / ønsket fra bedriftens side eller påtvunget for bedriften? Er det for eksempel posisjonen i verdikjeden som gjør at bedrifter blir tvunget til økt bruk av fleksible arbeidskraft?

Bedriftene selv ønsker i stor grad at de ansatte er funksjonelt fleksible, siden dette gjør bedriften mindre sårbar hvis sentrale personer slutter eller blir syke. Når det gjelder numerisk fleksibilitet er dette primært på grunn av tilgang til spesifikk kompetanse. Siden mange av bedriftene er små er det begrenset hvor mange med spesiell kunnskap bedriften har kapital til å beholde i et fulltidsengasjement. For SPI oppnår bedriften med finansiell fleksibilitet å kunne lokke til seg dyktige medarbeidere som kan få mulighet til å tjene bedre enn det noen annen bedrift kan tilby. Ved denne ordningen oppnår de ansatte en stor grad av selvstendighet, med mulighet til å legge opp dagen slik den passer best. Det er ikke noe som tyder på at underleverandørene har andre krav eller forhold til bruk av fleksibel arbeidskraft enn båtbyggerier.

Problemstilling 3: Hva betyr bruken av fleksibel arbeidskraft for bedriftenes konkurranseevne? Bidrar det til å senke lønnskostnadene? Bidrar det til at bedrifter bedre makter å tilpasse seg endringer i markedet?

Ved å benytte fleksibel arbeidskraft oppnår først og fremst bedriftene å bli mindre sårbare, i tillegg til at de får tilgang til spesifikk kompetanse. Konkurranssevnen blir også til en viss grad bedre, når en tenker på hvor kritisk det ville være for en bedrift å miste en av sine dyktigste arbeidere, og det ikke var noen som kunne ta over jobben til denne personen. Man kan også si at bruk av innleid arbeidskraft til en viss grad er med på å senke lønnskostnadene, ved at bedriftene heller leier inn kompetanse som de ikke har behov for i et fulltids engasjement.

Problemstilling 4: Hvordan påvirker bruken av numerisk fleksibilitet læring og kompetanseoppbygging i bedriften? Medfører det store forskjeller mellom en kjerne av fast ansatte som får utfordrende oppgaver og lærer på jobben, og midlertidig ansatte som først og fremst tar enkle oppgaver i perioder med høy etterspørsel?

I denne bransjen benyttes det i liten grad numerisk fleksibilitet. Det nærmeste vi kommer i denne sammenheng, er at noen bedrifter leier inn noen personer til vask og polering når de faste ansatte ikke rekker dette selv. Det benyttes også i noe utstrekning spesialkompetanse som benyttes direkte i kjerneaktiviteten som er produksjon og montering av båter. Det kan ellers bemerkes at denne problemstillingen syntes farget av teorien om kjerne- og periferigrupper som viste seg ikke å være særlig relevant for den typen produksjon som foregår i båtbransjen.

Problemstilling 5: Bidrar midlertidig ansatte med nye impulser som de har med seg fra andre bedrifter? Kan nye impulser gjennom midlertidig ansatte særlig oppstå når bedrifter er lokalisert i en klynge, der det finnes en rekke liknende bedrifter i nærheten som bidrar med å lære opp arbeidskraft?

Det er ingen bedrifter som kan si eksakt ja på dette spørsmålet, det er liten grad av innleie av arbeidskraft fra næringsklyngen, så nye impulser forekommer når en ansatt bytter fra en bedrift til en annen. Det er stor åpenhet i bransjen, så nye impulser kan like gjerne komme fra eieren av en annen bedrift, som fra en ansatt som bytter jobb. Det syntes imidlertid å være klare "klyngeeffekter" når det gjelder læring fra andre bedrifter i området og gjennom jobbrotasjon.

Problemstilling 6: Hva slags innvirkning på effektivitet, kompetanse eller arbeidsmiljø har bruken av fleksibel arbeidskraft for de ansatte, både de faste og de som er midlertidige?

På grunn av det generelt lite bruk av innleid arbeidskraft påvirker ikke dette arbeidsmiljøet på noen vesentlig måte. De som blir leid inn blir behandlet som om de var en av de faste ansatte.

Problemstilling 7: Har bedriftene noen form for samarbeid med de andre bedriftene i næringsklyngen, og i så fall innenfor hvilke områder?

Det eksisterer i dag noe formelt samarbeid innenfor salg og markedsføring, innkjøp, produksjon og kompetanseutvikling. Dette dreier kun seg kun om tre til fire av de undersøkte bedriftene. Den ene av bedriftene er underleverandøren Svennevig og Ødegård som definerer sitt samarbeid med kundene som formelt. Selv om det ikke i stor grad er noe formelt samarbeid mellom bedriftene i klyngen, er det i høyeste grad et stort uformelt samarbeid. Det er stor åpenhet mellom bedriftene, noe som fører til at bransjen samlet sett står sterkere utad i markedet enn om hver enkelt bedrift sitter med "kortene tett til brystet". Stor åpenhet kan for eksempel være at en bedrift har fått et problem ved støpeprosessen. Denne bedriften kan da ringe til en av de andre bedriftene å få hjelp til å løse problemet. Messer og utstillinger er i stor grad treffstedet hvor hele bransjen er samlet, og hvor det i stor utstrekning foregår utveksling av tanker og erfaringer.

Problemstilling 8: Hva særpreger en organisasjon i forhold til størrelse og organisasjonsstruktur som i stor grad benytter seg av fleksibel arbeidskraft, kontra en som ikke gjør det?

Det er ikke noe vesentlig forskjell på om bedriften er stor eller liten når det gjelder omfanget av bruken av innleid arbeidskraft. Windy som er den største båtprodusenten benytter ikke innleid arbeidskraft i noen særlig utstrekning, selv om den har utviklet en industriell produksjonsprosess. Det som er forskjellen er at denne bedriften er så stor at den har kapital og stort nok grunnlag for å engasjere personer med spesifikk kompetanse internt, eksempelvis designeren. De mindre bedriftene har ikke det samme økonomiske grunnlaget til å kunne engasjere personer med spesifikk kompetanse selv, så den eneste muligheten de har er å leie inn denne kompetansen eksternt.

Problemstilling 9: Hvilke argumenter benytter en organisasjon for bruk av innleid arbeidskraft? Er det bedriftsøkonomiske, eller er det ønske om tilgang til spesifikk kompetanse?

Argumentene som går igjen for å benytte seg av innleid arbeidskraft er primært for å få tilgang til spesifikk kompetanse. De bedriftene som leier inn hjelp til vask og polering gjør dette fordi de som er fast ansatt ikke har tid til å gjøre det i de periodene det er høy aktivitet. Så i noe utstrekning er det også bedriftsøkonomiske argumenter som ligger til grunn, siden dette kun dreier seg om en liten periode av året.

Problemstilling 10: Er det slik at ansatte i organisasjonen blir mer effektive når det benyttes innleid arbeidskraft? Bakgrunnen for dette spørsmålet var om de ansatte øker effektiviteten når de ser at det kommer inn en innleide ansatte med topp motivasjon og pågangsmot, som kanskje utfører de samme arbeidsoppgavene som de faste ansatte bare raskere.

Det er ikke noe som tilsier at de ansatte i organisasjonen blir mer effektive når det benyttes innleid arbeidskraft. Dette er en sannhet med modifikasjoner, de ansatte blir ikke mer effektive ved bruk av innleid arbeidskraft, men organisasjonen som helhet blir mer effektiv. Grunnen til det er at når spesialister blir leid inn, utfører disse arbeidet som skal gjøres mye raskere enn om det er en av de ansatte som ikke har de samme ferdighetene skal "prøve" å gjøre jobben.

Problemstilling 11: Benyttes numerisk fleksibilitet som en del av rekrutteringsarbeidet, ved at arbeidstakeren blir leid inn for "testing" før vedkommende blir ansatt.

Innleid arbeidskraft benyttes ikke som en del av rekrutteringsarbeidet i noen særlig grad. De bedriftene som leier inn personer gjør det fordi de trenger spesiell kompetanse. Situasjonen kunne selvfølgelig ha vært annerledes hvis det hadde vært et marked med kvalifisert arbeidskraft som bedriftene kunne leie inn personer fra når det er høysesong i bedriften. Kanskje er "testing" heller ikke nødvendig siden det alltid er ansatte i bedriften som kjenner til, og eventuelt kan anbefale, personer som vurderes å bli leid inn for en periode.

7.3 Refleksjon over av arbeidet og det teoretiske utgangspunkt

I den reviderte analysemodellen (Figur 6-15) presenteres de utvalgte teoridelen tilpasset de forholdene som er gjeldene for båtbransjen i Arendal- og Grimstadområdet. Basert på den reviderte modellen, og de svarene som kommer frem i delproblemstillingene over synes det klart at alle teoriene ikke er tilpasset eller utviklet for den type produksjon som er aktuell i båtbransjen. Dette gir behov for en mer generell betraktning av hva som er utgangspunktet for teorien. Teoriene til Lepak og Snell, samt Atkinsons modell om den fleksible bedrift, og i noen grad læringsspiralen til Nonaka, er ikke tilpasset for analyser i den type bedrifter som er dominert av håndverksproduksjon og krav til erfaring og fagkunnskaper fra det store flertallet av arbeidskraften.

Teoriene syntes utviklet med bakgrunn i store industribedrifter, som i stor utstrekning har standardisert produksjon der deler av arbeidskraften ikke trenger spesielle kunnskaper. Dette er typiske faktorer for bedrifter som befinner seg i land som er preget av en mer liberal økonomi, for eksempel USA og England. Dette er land hvor det i større grad er langt høyere turnover i arbeidsmarkedet enn det som er tilfellet i Skandinavia hvor det hersker en mer koordinert og "rammestyrte" økonomi. I Skandinavia er det i tillegg til sterke og styrende rammebetingelser fra myndighetene meget sterke arbeidstakerorganisasjoner som jobber for mest mulig stabile og ordnede arbeidsforhold.

Det kan altså synes som modellene til Lepak og Snell, Atkinson og Nonaka er utviklet med utgangspunkt i en viss type bedrift eller økonomi (i denne sammenheng liberal). Teoriene blir presentert som generelle, med tanke på å kunne benytte de som verktøy til analyse i alle typer bedrifter. I denne oppgaven er det vist at teoriene i noen grad ikke gjelder for en bransje som plastbåtindustrien.

Det kan synes som om de vurderingene rundt det teoretiske utgangspunktet og resultatene fra innsamlet materiale, kan være overførbart til andre håndverksmessige bransjer eller caser. De refleksjoner som presenteres i den

reviderte analysemodellen kan være et mulig bidrag til arbeidet med å utvikle nye teoretiske modeller som er bedre egnet for analyse av denne type bedrifter.

7.4 Videre forskning

I dette kapitlet presenteres noen tanker om hva som kan være interessant av videre forskning, basert på de funnene som er gjort i denne oppgaven.

Teoriene som er benyttet til å analysere ulike måter for bedriftene å tilknytte seg forskjellig typer arbeidskraft, synes primært utviklet for å beskrive viktige forhold ved store industribedrifter. De er lite egnede til forskning innen små håndverksbedrifter som de som er undersøkt i denne oppgaven. Gjennom videre forskning burde det vært utviklet en helt ny modell som på en bedre måte dekker inn de faktiske forhold som skjer i små håndverksbedrifter. Dette kan høres fornuftig siden det i Skandinavia, og også ellers i Europa er mange små og mellomstore bedrifter som i stor utstrekning bygger på håndverksmessige tradisjoner og produksjonsprosesser. Med den nye modellen vil en kunne oppnå å få en grundigere analyse av bedrifter som befinner seg i denne sjangeren.

Nylig ble EU utvidet med en rekke Øst Europeiske land, og det kan forventes en strøm av arbeidere som vil til Norge for å jobbe. Dette fører over i et annet interessant forskningsområde innen denne bransjen som dreier seg om hvordan arbeidskraft fra de nye EU landene kan benyttes i båtbransjen for å oppnå høyere numerisk fleksibilitet, og dermed bedre konkurransesituasjonen for hver enkelt bedrift. Det er to spørsmål som er sentrale i denne sammenheng: 1) Finnes arbeidskraft i disse landene med nødvendig håndverksmessig kompetanse til å gå (nesten) rett inn i båtproduksjonen? 2) Hvordan kan båtprodusentene legge om produksjonen til å bli mer industrialisert for nettopp å kunne utnytte rimeligere arbeidskraft i perioder?

8 Referanseliste

- Atkinson, J. G. (1984): *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labor market issues No. 5. Oxford: Ruskin College Oxford.
- Atkinson, J. (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Institute for Employment studies. University of Sussex. Brighton BN1 9RF UK
- Becker, G.S. (19-4): *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Coase (1937): The nature of the firm. I: N. J. Foss (1999): *The theory of the firm: Critical perspectives in business and management*, Vol. II. London: Routledge.
- Conner, K.R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five school of thoughts within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17: 121-154
- Edvinsson, L. Og P. Sullivan (1996): Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14, 4:356-364
- Isaksen, A og B. T. Asheim (1999): Regionale innovasjonssystemer : innovasjon og læring i 10 regionale læringsmiljøer. STEP rapport ; R-02, 1999. Trykt: Oslo : STEP group, 1999.
- Isaksen, A (2002) Innovasjonssystemer og kollektive prosesser. Tema 4 i Spilling, O. R. (2002) Nyskappings Norge. Fagboklaget. 181-194.
- Isaksen, A (1997): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*; HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, D. I. Og J. Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2.utgave Fagboklaget Vigemostad og Bjørke.
- Johannessen, A. og P. A. Tufte (2002): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kougut, B og U. Zander (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 7: 502-518
- Lepak, D. E. Og S. A. Snell (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1: 31-48.

- Mariussen, Åge, B. T. Asheim, A. Isaksen, A. Karlsen, B. Lindeløv, K. Onsager, O. Wicken (2002): Kulturelle betingelser for innovasjon. En studie av regionale næringsklynger. NF-rapport nr. 5, ISBN-nr.:82-7321-453-2
- Nesheim, T., A. Nesheim, S. Garnæs (2003): Ekstern arbeidskraft i virksomheten. Artikkel i Magma Årgang 6 Nr.4-2003 s93-112.
- Olberg, Dag (1990): Flexibilitet og fagorganisering. FAFO-rapport nr 097
- Porter, M. (1998): Clusters and new economics of competition. Harvard Business Review.
- Reve, T (1990): The firm as a nexus of internal and external contracts. I: M. Aoki, B. Gustafsson og O. E. Williamson (red.): *The firm as a nexus of contracts*. 133-161. London: Sage
- Reve, T. og E. W. Jakobsen (2001): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget.
- Von Krogh, G., K. Ichijo og I. Nonaka (2000): Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press, Inc.
Oversatt: Lillejord, S. (2001): Slik skapes kunnskap. NKS Forlaget. 17-33 og 90-122.

Vedlegg 1: Intervjuguide til kvalitativ undersøkelse.

Firma:	Dato:
Kontaktperson:	Informant:

Del I: Bedriften	
Hvor mange ansatte er det ved bedriften henholdsvis i Produksjon? Administrasjon?	
Hvor mange ansatte har Fagbrev? Høgskoleutdannet?	
Hvor stor var omsetningen i 2003?	
Hva slags eierstruktur er det i firmaet? Familiebedrift	
Når ble firmaet etablert?	
Hvor stor er eksportandelen på bedriftens produkter?	
Har bedriften en stabil arbeidsstokk, eller er den preget av høy turnover? I så fall hvor høy, og for hvilke gruppe ansatte gjelder dette?	
Hvis turnoveren er høy, benyttes dette for å tilpasse arbeidskraftsbehovet til arbeidsmengden?	

Del II: Bruken av fleksibel arbeidskraft.	
I hvilken grad benytter organisasjonen innleid spesialkompetanse slik som konsulenter, designere, konstruktører? Og eventuelt hva slags jobber utfører disse? Hvor kommer de fra?	
Har bedriften noen allianseavtaler som gir tilgang til spesifikk kompetanse? Hvis ja, Hvilke alliansepartnere, og	

innenfor hvilke type kompetanse dreier det seg om?	
I hvilken grad benytter organisasjonen midlertidig/kontraktsbase rt arbeidskraft? Og eventuelt hva slags jobber utfører disse? - Kortidskontrakter - Langtidskontrakter	
I hvilken grad benytter organisasjonen deltidsansatte? Og eventuelt hva slags jobber utfører disse?	
Hvilke årsaker ligger bak bruken/ ikke bruken av innleid arbeidskraft? Bedriftsøkonomiske? Tilgang til spesifikk kompetanse?	
Føler bedriften at den oppnår bedre tilpassning til arbeidsmengden ved å benytte seg av innleid arbeidskraft?	
Hvor rekrutteres de innleide ansatte? - Selvstendige konsulenter? - Gjennom nettverk? - Åpne arbeidsmarkedet? - Av andre bedrifter i samme bransje? - Fra vikarbyråer?	
Legges det vekt på at de faste ansatte er funksjonelt fleksible? Det vil si at de har kunnskap som gjør de i stand til å utføre mange forskjellige oppgaver ved bedriften, for dermed å oppnå økt fleksibilitet?	
Hvor stor andel av de faste ansatte er funksjonelt fleksible?	
Hva slags arbeidsoppgaver utfører personale som er "funksjonelt fleksible"?	
Benytter bedriften innleid arbeidskraft for å finne kandidater til mer langsiktige relasjoner?	

Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet når det benyttes innleid arbeidskraft?	
--	--

Del III: Næringsklyngen	
Har bedriften noe formelt samarbeid med noen av de andre bedriftene i klyngen? Utdyp.	
Opplever bedriften fordeler eller ulemper med klyngen når det gjelder rekruttering?	
Har bedriften rekruttert personer med viktig kompetanse fra konkurrerende bedrifter? I så fall hva slags kompetanse?	
Har bedriften mistet ansatte med viktig kompetanse til andre bedrifter i klyngen?	
Fanger bedriften opp nye måter å gjøre ting på / nye ideer fra andre bedrifter i klyngen?	
Føler bedriften at den lærer noe via arbeidsmarkedet som er utviklet i klyngen.	

Del III: Læring og kompetanseutvikling i bedriften	
Hva er bedriftens kjernekompetanse? Er det et klart skille i bedriften når det gjelder kjerne- og periferiaktiviteter (mindre kompetansekrevende oppgaver)?	
Hvordan opparbeides og vedlikeholdes kjernekompetansen?	
Prøver bedriften aktivt å knytte sterke relasjoner til nøkkelpersoner i bedriften? I så fall hvordan?	

<p>Benytter primært bedriften innleid arbeidskraft til enkle og arbeidsintensive oppgaver, eller inngår de også i bedriftens kjerneaktiviteter? I så fall hvilke gruppe inngår i kjerneaktivitetene? - Konsulenter - Kontraktbasert - Deltidsansatte</p>	
<p>Ved rekruttering av nye ansatte, er det viktig for bedriften at de som ansettes har erfaring fra båtbransjen? Hvis ja, er det noen spesielle bedrifter som det er ønskelig at vedkommende har jobbet i?</p>	
<p>Hvordan rekrutteres personer til viktige jobber som inngår i bedriftens kjernekompetanse? - Intern opplæring/ rekruttering? - Via nettverk. - Åpne arbeidsmarkedet? - Fra konkurrerende bedrifter?</p>	
<p>Bidrar innleid personale til økt kompetanse i bedriften? I så fall på hvilken måte?</p>	
<p>Har bedriften rutiner som fanger opp kunnskap som innleide personer har med seg slik at kunnskapen blir i bedriften når vedkommende eventuelt slutter?</p>	

Vedlegg 2: Spørreskjema for kvantitativ undersøkelse.

Firma:

Antall ansatte produksjon:

Antall ansatte administrasjon:

Del I Bedriften

Er bedriften preget av sesongsvingninger?

Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

I hvilken grad har bedriften mulighet til å regulere arbeidsstyrken i forhold til gjellende oppdragsmengde?

- Lav
- Middels
- Høy

Hvordan dekkes arbeidskraftsbehovet ved høysesong?

Sett ett eller flere kryss.

- Overtid
- Midlertidig ansatte regulert av kontrakter
- Leie personale av andre bedrifter
- Leie av arbeidskraft via vikarbyrå
- Deltidsansatte som øker sin arbeidstid
- Annet.....Spesifiser.

Har de faste ansatte nok arbeid ved lavsesong?

- Ja
- Nei

Hvis nei hvordan reguleres arbeidskraften ved lavsesong?

- Ferieavvikling
- Permitteringer
- Annet.....Spesifiser.

Del II: Bruken av fleksibel arbeidskraft

I hvilken grad benytter bedriften seg av innleid arbeidskraft?

Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

I hvilken grad påvirker bruken av innleid arbeidskraft bedriftens konkurransesituasjon, ved at bedriften enkelt kan tilpasse arbeidskraften etter arbeidskraftsbehovet?

Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

Ville bedriften benytte kontraktsbasert arbeidskraft i større utstrekning hvis reglene for det hadde hvert enklere, og at det ble lagt til rette for det?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Er det viktig at innleid arbeidskraft eller nyansatte har erfaring fra båtbransjen?

- Ja
- Nei
- Ja, men ikke et absoluttkrav

Hvordan rekrutteres personale til bedriftens kjerneaktiviteter? (aktiviteter som er viktige for bedriftens konkurransestyrke)

Sett ett eller flere kryss.

- Rekrutterer fra det eksterne arbeidsmarkedet
- Henter kompetansen fra andre firmaer i klyngen
- Intern opplæring og rekruttering
- Innleid konsulenthjelp
- Nettverk
- Annet.....(Allianser med andre bedrifter)

Hvordan rekrutteres personale til enklere deler av produksjonen?

Sett ett eller flere kryss.

- Via det eksterne arbeidsmarkedet
- Via venner og bekjente
- Arbeidsformidlingen

- Vikarbyråer
 Annet.....Spesifiser.

Del III: Klyngen

Har bedriften noe formelt samarbeid med andre båtbyggerier i Aust Agder?
 Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

Innenfor hvilke områder er det samarbeid?
 Sett ett eller flere kryss.

- Salg og markedsføring
 Felles innkjøp
 Produksjonssamarbeid
 Forskning og utvikling
 Kompetanseutvikling
 Annet.....Spesifiser

Har bedriften rekruttert personer fra andre bedrifter i området?

- Ja
 Nei

Hvis Ja, ca hvor mange i 2003?.....

Hva slags kompetanse ble i tilfelle rekruttert inn?
 Sett ett eller flere kryss.

- Produksjon
 Produktutvikling eller design
 Administrativ kompetanse
 Annet.....Spesifiser.

Har bedriften mistet ansatte til andre bedrifter?

- Ja
 Nei

Hvis Ja, ca hvor mange i 2003?.....

Hva slags kompetanse hadde disse ansatte?
 Sett ett eller flere kryss.

- Produksjon
 Produktutvikling eller design
 Administrativ kompetanse

Annet.....Spesifiser.

Del III: Læring og kompetanseutvikling i bedriften

I hvilken grad har bedriften fokus på kompetanseutvikling av de ansatte?
Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

Hvilken type opplæring er det snakk om?

Sett ett eller flere kryss.

- På jobben (jobbrotasjon etc)
- Interne kurs
- Eksterne kurs
- Permisjon for videreutdanning
- Annet.....Spesifiser.

I hvilken grad bidrar de ansatte til utvikling av nye produkter og prosedyrer?
Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6

I hvilken grad er det viktig for bedriften at de ansatte er delaktige i utviklingsarbeid?

Rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er Svært liten grad, og 6 er i svært stor grad.

Sett ring rundt passende nivå.

1 2 3 4 5 6