



Kriterier for å lykkes med klyngeprosjekter

Forutsetninger og prosjekthendelser i et klyngeprosjekt som omhandler anskaffelse av CRM-system

Case-studie av næringsklyngen Arena Magica

HAAKON ELLEFSEN & SNORRE FLØYSVIK

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

VEILEDER

Tom Roar Eikebrokk

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for informasjonssystemer



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende oppgave ved mastergradsstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, våren 2017. Masteroppgaven har som hensikt å gi innsikt i klyngeprosjekter hvor formålet er å anskaffe et CRM-system, ved å studere et pågående prosjekt i en næringsklynge i Østfold. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik prosess, som har vært spennende og utfordrende.

Vi vil utnevne takk til vår veileder ved Universitetet i Agder, professor Tom Roar Eikebrokk. Din støtte og tilbakemeldinger har vært viktige under hele prosessen med utarbeiding av denne masteroppgaven. Vi ønsker også å takke professor Bjørn Erik Munkvold ved Universitetet i Agder, som har bidratt med råd knyttet til forskningstilnærmingen.

En spesiell takk gis til Agderforskning og Emma Lind, for å ha inkludert oss i prosjektet i Arena Magica. Vi er svært takknemlige for å ha blitt inkludert, og takker også for finansiering for gjennomføring av intervjuer og bidrag underveis i arbeidet med masteroppgaven. Avslutningsvis retter vi en stor takk til alle informantene som har stilt opp og gitt verdifulle bidrag til denne masteroppgaven.

Kristiansand
29. mai 2017



Haakon Ellefsen



Snorre Fløysvik

Sammendrag

Stadig flere bransjer ser behovet for å organisere seg i næringsklynger for å forbedre mulighetene til utvikling og vekst. Spesielt mindre virksomheter kan oppnå fordeler ved klyngesamarbeid, for eksempel ved å forene ressurser til større investeringer innenfor teknologi og innovasjon. Den kreative næringen i Norge består i stor grad av mindre aktører, som i liten grad utnytter mulighetene som ligger i markedet knyttet til teknologi. Slike virksomheter vil potensielt kunne oppnå store fordeler av å samarbeide.

En gruppe med scenekunstaktører fra næringsklyngen Arena Magica i Østfold har sett et behov for å utvide kunnskapen om sine kunder og drive bedre markedsføring. For å dekke dette behovet har det blitt igangsatt et prosjekt som omhandler investering og bruk av et felles billettsystem med CRM-funksjonalitet. Dette prosjektet blir nærmere studert i denne utredningen.

Forskningsspørsmålet i utredningen er: *«Hvilke kriterier er det viktig å ta hensyn til i et klyngeprosjekt for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»*

For å besvare dette spørsmålet ble det først gjort et litteratursøk med utgangspunkt i følgende tema: små bedrifter (SMB), kreative næringer, samarbeid («co-opetition»), næringsklynger, kunderelasjonshåndtering (CRM) og endringsledelse.

Som forskningsstrategi har prosjektet i Arena Magica blitt studert gjennom et kvalitativt case-studie. For innsamling av primærdata ble det gjennomført totalt 11 intervjuer med prosjektmedlemmer og andre interessenter. Utover dette ble interne og offentliggjorte prosjektdokumenter tatt i bruk som sekundærkilder for å danne en bredere forståelse for prosjektet, medlemmene og selve konteksten. Da vi startet vårt arbeid hadde prosjektet allerede pågått i omkring 1,5 år, og fortsatte etter vi avsluttet vårt arbeid. Derfor har utredningen fokusert på å kartlegge kriterier som har fremstått som viktig i prosjektet frem til status per februar-mars 2017.

Uttrykket «kriterier» blir brukt for å beskrive forhold som er identifisert og som antas å ha påvirkning på prosjektets suksess. Våre funn identifiserer en rekke kriterier som har påvirket gjennomføringen av CRM-prosjektet i Arena Magica så langt. Vi mener at flere av disse er sentrale for å lykkes når virksomheter samarbeider om anskaffelse av et felles CRM-system. Vi grupperer deretter disse kriteriene i to grupper etter hvor de har sin betydning i et prosjektforløp: Forutsetninger og Prosjekthendelser.

Det har blitt kartlagt fire kriterier som anses som viktige forutsetninger for initiering av slike prosjekter. Et sterkt behov for prosjektet, velutviklet visjon og formål, tilstrekkelig med ressurser og gjensidig tillit blant klyngemedlemmene, viser seg å være forutsetninger som har påvirket det studerte prosjektet.

Vi karta totalt syv viktige kriterier i gruppen prosjekthendelser. Disse kriteriene ble deretter tilordnet to prosjektfaser. I initieringsfasen inkluderes kriterier som anses som viktige før selve oppstarten av prosjektet. Denne fasen omhandler hendelser knyttet til forankring, innhenting og utnyttelse av eksterne ressurser, et vellykket samarbeid og utforming av prosjektplan. Prosjektfasen er den andre fasen, og her ble det kartlagt tre kriterier som er viktige for prosjektgjennomføring. Kartlagte kriterier i denne fasen handler om god ledelse, god kommunikasjon og jevn fremdrift.

For å lykkes med et klyngeprosjekt som omhandler felles investering og bruk av CRM-system, viser det seg å være avgjørende at man tar hensyn til en rekke kriterier både i forkant og underveis i prosjektet. I tillegg til å kartlegge hvilke kriterier som har blitt ansett som avgjørende i det studerte prosjektet, ønsket vi å legge et grunnlag for andre næringsklynger da vi tror flere lignende prosjekter vil oppstå i nær fremtid.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn for oppgavevalg.....	2
1.2	Forskningsspørsmål	3
1.3	Oppgavens struktur	4
2	Forskningskontekst.....	5
2.1	Arena-programmet.....	5
2.2	Arena Magica.....	6
2.3	Tidligere prosjekter for scenekunst-aktører i Arena Magica.....	7
2.4	Forprosjekt	7
2.5	CRM-prosjektet - Publikumsutvikling i scenekunst-virksomhetene i Arena Magica.....	8
2.6	Kulturfangst	9
2.6.1	Eiere av Kulturfangst	9
3	Tidligere forskning	11
3.1	Små bedrifter.....	11
3.2	Kreativ næring	12
3.3	Samarbeid.....	13
3.3.1	Næringsklynge	14
3.3.2	Co-opetition.....	15
3.4	Kunderelasjonshåndtering	16
3.4.1	Utfordringer knyttet til CRM-implementering	17
3.4.2	Kriterier for å lykkes med CRM.....	19
3.5	Endringsledelse.....	20
3.6	Oppsummering av tidligere forskning.....	22
4	Forskningstilnærming.....	23
4.1	Forskningsperspektiv.....	23
4.2	Forskningsstrategi	23
4.2.1	Case-studie	24
4.3	Forskningsdesign	24
4.3.1	Fler- vs. Single-casestudier	25
4.3.2	Valg av case og informanter	25
4.3.3	Tidsramme for studien	26
4.4	Metodisk tilnærming.....	27
4.4.1	Datainnsamling - Intervjuer.....	27
4.4.2	Datainnsamling - Dokumentundersøkelser.....	32
4.4.3	Dataanalyse	34

4.4.4	Validitet	35
4.4.5	Metodiske begrensninger.....	37
5	Funn.....	39
5.1	Forutsetninger	39
5.1.1	Behov	39
5.1.2	Formål.....	40
5.1.3	Ressurser	40
5.1.4	Klyngesamarbeid	42
5.2	Prosjekthendelser.....	43
5.2.1	Forankring.....	43
5.2.2	Ledelse.....	47
5.2.3	Prosjektplan.....	49
5.2.4	Driftsmodell.....	49
5.2.5	Fremdrift.....	50
5.2.6	Kommunikasjon.....	52
5.2.7	Samarbeid blant konkurrenter	53
5.3	Oppsummering av funn.....	54
6	Diskusjon	57
6.1	Forutsetninger	58
6.1.1	Behov	58
6.1.2	Visjon og formål.....	59
6.1.3	Ressurser	59
6.1.4	Gjensidig tillit blant prosjektmedlemmer.....	60
6.2	Prosjekthendelser.....	61
6.2.1	Forankring.....	61
6.2.2	Eksterne ressurser	63
6.2.3	Samarbeid.....	64
6.2.4	Prosjektplan.....	64
6.2.5	Ledelse.....	65
6.2.6	Kommunikasjon.....	66
6.2.7	Fremdrift.....	66
6.3	Andre forhold	67
6.3.1	Leverandører	67
6.3.2	Konsortiet og driftsmodell.....	67
7	Konklusjon	69
8	Implikasjoner	71

8.1	Bidrag til praksis	71
8.2	Bidrag til forskningslitteraturen	71
8.3	Videre forskning	72
	Referanser	73
	Vedlegg.....	79
	Vedlegg 1 – Intervjuguide – Prosjektmedlemmer.....	79
	Vedlegg 2 – Intervjuguide – Offentlige interessenter	84
	Vedlegg 3 – Intervjuguide – Konsulent.....	85

Figurfortegnelse

Figur 1 - Tidslinje - Forskningskontekst	10
Figur 2 - Overordnet fremgangsmåte for gjennomføring av forskning (Creswell, 2013).....	28
Figur 3 - Fremgangsmåte for dataanalyse (Basert på Creswell, 2013).....	34
Figur 4 - Utdrag fra node-hierarkiet	35
Figur 5 - Kriterier for å lykkes	57

Tabellfortegnelse

Tabell 1 - Aktiviteter i forprosjekt, hentet fra CRM-satsning i Arena Magica (Lind, 2014)	8
Tabell 2 - EU-standard oversatt fra European Commission, 2017	11
Tabell 3 - Utfordringer ved CRM-implementering i konseptfasen.....	17
Tabell 4 - Informanter	26
Tabell 5 - Detaljert oversikt over utførte intervjuer (i tilfeldig rekkefølge).....	31
Tabell 6 - Oversikt over sekundærdata	33

1 Introduksjon

Små bedrifter utgjør den klart største andelen av bedrifter i den norske økonomien. Over 99 % av dagens bedrifter i Norge er mikro- eller små bedrifter (Nærings-Og Handelsdepartementet, 2012, s. 8). Disse selskapene møter andre type utfordringer enn de større bedriftene, da de har begrenset med ressurser. Små bedrifter har gjerne en særegenhet og næringsspesifikk kompetanse som gjør det vanskelig for dem å utnytte de teknologiske mulighetene, samtidig som investering i IT-systemer er kostbart (Hoffman, Parejo, Bessant & Perren, 1998). Til tross for disse utfordringene ser stadig flere små bedrifter mot å ta i bruk teknologi for å bli mer lønnsomme eller yte bedre tjenester (Jones, Martin Beckinsale, H. Nguyen & S. Waring, 2013). Blant annet er systemer som skal sørge for bedre kunderelasjonshåndtering av de mer vanlige.

Kunderelasjonshåndtering handler om å forbedre kunderelasjoner gjennom å ta bedre vare på kundene sine. I senere tid har det kommet spesifikke systemer som skal sørge for å forbedre denne relasjonen; såkalte CRM-systemer. CRM-systemer kan gi store gevinster i form av kundetilfredshet og kundelojalitet, men kan også være utfordrende å lykkes med. Et sammendrag av forskning på CRM-implementering hevder at prosentandelen for mislykkede prosjekter har vært mellom 30-70% i perioden 2001-2009 (Krigsman, 2009). For å lykkes hevder tidligere forskning at en god implementeringsfase har fokus på prosesser, mennesker og strategi, i tillegg til teknologien (I. J. Chen & Popovich, 2003; Goodhue, Wixom & Watson, 2002). Videre poengteres det at potensialet til forretningssystemer realiseres først etter omfattende organisatoriske endringer (Hammer, 1990). Tidligere forskning på CRM-systemer og andre forretningssystemer er i stor grad rettet mot implementering og bruk i store utenlandske bedrifter. Det er derfor vanskelig å si hvorvidt denne forskningen er overførbar til små norske organisasjoner.

For å forbedre mulighetene for utvikling og vekst i små bedrifter, har den norske regjeringen over flere år iverksatt tiltak som øker småbedrifters konkurransevne i kamp mot større bedrifter. Det siktes blant annet til at det gjennom kapitaltilførsel, forskning og utvikling skal legges til rette for at de mindre bedriftene med gode ideer, vilje og egeninnsats skal ha mulighet til å drive innovasjon og skape lønnsomme virksomheter (Meld. St. 27, 2017, s. 12; Nærings-Og Handelsdepartementet, 2012, s. 8). Et konkret tiltak fra regjeringen er utvikling av statlig støttede næringsklynger. Porter (2000) definerer en næringsklynge som:

Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.

De ulike klyngeprogrammene skal sørge for vekst i regionale næringer gjennom blant annet samarbeid og innovasjon. Slike næringsklynger vil ofte bestå av aktører fra både offentlig og privat sektor, noe som vil kunne by på utfordringer da offentlige sektor blant annet er bundet til reglementer. Samarbeid mellom konkurrenter belyses også som en utfordring for klyngesamarbeid da blant annet informasjonsutveksling mellom konkurrenter beskrives som en unaturlig handling. Dette på grunn av at bedrifter vil kreve kompensasjon eller at det eksisterer en frykt for opportunistiske handlinger fra andre bedrifter (Inkpen & Tsang, 2005; Lee & Al-Hawamdeh, 2002).

1.1 Bakgrunn for oppgavevalg

Arena Magica er en næringsklynge for kreative virksomheter i Østfold-regionen som ble etablert i 2010. Det er om lag 50 medlemsbedrifter innenfor bransjene: scenekunst, medier/kommunikasjon, design/arkitektur og film. I løpet av Arena Magica sin levetid har det blitt gjennomført flere prosjekter, spesielt blant scenekunstaktørene. I 2013 ble det belyst et behov for en bedre teknisk løsning for salg av billetter til scenekunstaktørens arrangementer, og det ble derfor startet et forprosjekt for å kartlegge mulige løsninger. I tillegg til løsning for billettsalg ble det også belyst muligheter for systematisk innhenting og utnyttelse av kundedata ved bruk av CRM-funksjonalitet og –strategier. Forprosjektet avklarte at scenekunstaktørene i Arena Magica hadde et slikt behov, og det ble bestemt at det skulle startes et forskningsprosjekt i samarbeid med Agderforskning. Ambisjonen for dette prosjektet var å etablere et konsortium i Arena Magica, der medlemsbedriftene deler eierskap. Konsortiet skulle så gå til innkjøp av et eget billettsystem med mulighet for å drive med systematisk innhenting av data for å kunne gjennomføre egen-definerte CRM-strategier (Lind, 2014). Under datainnsamling til denne utredningen var status at konsortiet hadde blitt opprettet, og det var inngått dialog med ulike leverandører av aktuelle løsninger.

Implementering og bruk av forretningssystemer har gjennom de to siste tiårene havnet i søkelyset til både virksomheter og forskere. Dette ettersom forretningssystemer har vist seg å ha stort potensial, men er krevende å lykkes med. Som studenter av informasjonssystemer har vi fattet stor interesse for denne type systemer og deres medfølgende utfordringer. Spesielt utfordringer rettet mot behovet for omfattende organisatoriske endringer, samt de kontekstspesifikke variasjonene. Konteksten til prosjektet som studeres i denne utredningen er nokså unik i norsk sammenheng, da det tidligere ikke har blitt gjennomført et lignende prosjekt blant kreative næringer. CRM-systemer i denne konteksten er veldig interessant, da man i fremtiden vil kunne se mange lignende prosjekter blant mindre virksomheter. Det er derfor et behov for forskning på hvordan slike prosjekter bør gjennomføres, slik at man kan øke forståelse for slike prosjekter og hva som kreves for å lykkes.

1.2 Forskningsspørsmål

I denne utredningen har formålet vært å skape en dypere forståelse for CRM-prosjekter i næringsklynger, og det pågående prosjektet i Arena Magica var derfor høyst relevant. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å kartlegge forhold som har påvirket resultatet av prosjektet i Arena Magica frem til nå. Dette ledet til følgende forskningsspørsmål:

«Hvilke kriterier er det viktig å ta hensyn til i et klyngeprosjekt for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

Uttrykket «kriterier» blir brukt for å beskrive forhold som er identifisert og som antas å ha påvirkning på prosjektets suksess. Herunder ønsker vi spesifikt å se på følgende sekundære forskningsspørsmål:

«Hvilke forutsetninger er viktige for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

«Hvilke prosjekthendelser kan forklare hvorvidt en lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

Utredningen avgrenses på noen områder. Først og fremst tar ikke denne studien for seg et fullstendig prosjekt, men det tar for seg prosessen frem til valg av CRM-løsning. Videre er utredningen avgrenset på enkelte områder som retter seg mot lovverk og andre juridiske betraktninger.

For å kunne svare på forskningsspørsmålet har vi studert prosjektet i Arena Magica som en case-studie. Utredningen har tatt i bruk kvalitativ metode for innsamling og analyse av informasjon. Både sekundærdata i form av prosjektdokumenter, og primærdata samlet inn ved intervjuer, har lagt grunnlaget for funnene i denne utredningen. Informantene har i hovedsak vært prosjektdeltakere, men også interessenter som ble utpekt av andre informanter.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er videre strukturert som følger:

Forskningskontekst

Kapittel 2 gir innsikt i næringsklyngen Arena Magica og forløpet frem til det studerte CRM-prosjektet. Her presenteres først Arena-programmet og Arena Magica, for så å gi en detaljert beskrivelse av CRM-prosjektet.

Tidligere forskning

Kapittel 3 tar for seg relevant litteratur som er med på å belyse og forklare det som skjer i det studerte prosjektet. Her vil litteratur rettet mot små bedrifter, den kreative industrien, samarbeid og næringsklynger, prosjektgjennomføring og CRM-systemer, og endringsledelse bli nærmere presentert.

Forskningstilnærming

Kapittel 4 presenterer vårt forskningsperspektiv, og utredningens forskningsstrategi, forsknings-design, valg av case, metodisk tilnærming, samt forskningens validitet og begrensninger.

Funn

Kapittel 5 presenterer funn fra datainnsamlingen som er gjennomført i denne utredningen. Funn legges frem i henhold til utredningens sekundære forskningsspørsmål, ved at vi først presenterer funn rettet mot prosjektets forutsetninger, etterfulgt av funn relatert til prosjekthendelser.

Diskusjon

Kapittel 6 vil starte med å presentere en modell basert på utredningens funn i sammenheng med forskningsspørsmålene. Funn diskuteres i lys av tidligere forskning og våre tolkninger. Modellen og diskusjonen vil gi innsikt i hvilke kriterier det er viktig å ta hensyn til i slike prosjekter.

Konklusjon

Kapittel 7 tar for seg en kort gjennomgang av det viktigste denne utredningen bidrar med og trekker trådene fra de ulike kapitlene sammen, spesielt rettet mot forskningsspørsmålene.

Implikasjoner

Kapittel 8 går inn på hvilke implikasjoner denne utredningen har for praksis og tidligere forskning. Avslutningsvis legges det frem forslag til videre forskning.

2 Forskningskontekst

Dette kapitlet vil gi innsikt i prosjektet som studeres i denne utredningen. Kapitlet vil starte med å presentere klyngeprogrammet hvor prosjektet har funnet sted, for så å gå nærmere inn på klyngen Arena Magica og til slutt prosjektet vi studerer. Her vil også ulike involverte parter bli introdusert. Det er viktig å være klar over at det i hovedsak er CRM-prosjektet som studeres i denne utredningen, men en detaljert beskrivelse av bakgrunnen er i dette tilfellet nødvendig for å få en god forståelse. Dette er også viktig ettersom bakgrunnen har hatt betydning for prosjektgjennomføringen, som vil bli belyst i utredningens funn og diskusjon. Fakta i dette kapitlet baserer seg i hovedsak på sekundærdata, i form av prosjektdokumenter.

2.1 Arena-programmet

Arena er et av tre nivåer i programmet Norwegian Innovation Clusters. Programmet bidrar med finansiering og faglig støtte, for å stimulere til økt innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, forsknings- og utdanningsmiljøer og offentlige aktører (Arena, u.å.). Arena eies av Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet og har per våren 2017 22 aktive klyngeprosjekter innenfor ulike næringer og regioner i Norge. Den normale levetiden for et Arena-prosjekt er på tre år, med mulighet for utvidelse til fem år. Arena-programmet ble opprettet i 2002 som svar på Norges da nye strategi for å styrke næringsklynger gjennom et nasjonalt klyngeprogram og har siden den tid støttet nærmere 70 klyngeprosjekter (Norwegian Innovation Clusters, u.å.).

Klyngesatsningen har fire strategiske satsningsområder (Norwegian Innovation Clusters, u.å.):

1. Generell klyngeutvikling
2. Kunnskapssamarbeid
3. Innovasjonssamarbeid
4. Klynge-til-klyngesamarbeid

Arena og Norwegian Innovation Clusters (NIC) rapporterer om at klyngene gjør en forskjell for verdiskapning i næringslivet både på regionalt nivå og bedriftsnivå. Gjennom samarbeid bidrar de til økt nyskaping, raskere omstilling og mer attraktive næringer. Arena Magica er et eksempel på en klynge som har vært del av Arena-programmet.

2.2 Arena Magica

I 2010 ble Arena Magica etablert etter at Østfold fylkeskommune hadde vært initiativtaker til å søke på Arena-programmet. Østfold fylkeskommune hadde erfaring fra et forprosjekt for utvikling av den aktuelle næringen og det ble derfor naturlig at de tok ansvar for søknadene i samarbeid med en erfaren konsulent. Næringsklyngen består av virksomheter innenfor den kreative næringen i Østfold, og det inngår totalt rundt 50 offentlige og private aktører i klyngen innenfor områdene: scenekunst, medier og kommunikasjon, design og film. Medlemmene i klyngen består hovedsakelig av mindre bedrifter, med gjennomsnittlig tre ansatte. I følge definisjonen til EU er det i stor grad snakk om microbedrifter (mindre enn 10 ansatte).

Det generelle formålet til Arena-prosjekter er, som presentert i forrige delkapittel å forsterke regionale næringsmiljøers evne til innovasjon og verdiskaping ved å etablere et sterkere og mer dynamisk samspill mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og offentlige aktører. Arena Magica ble opprettet med de samme målsetningene, men da spesielt for å stimulere til vekst i kultur- og kreativ næring og har videre tre mer spesifikke formål:

- Arena Magica skal være en ledende regional næringsklynge for innovasjon og entreprenørskap i kreative næringer i Østfold
- Arena Magica skal være en anerkjent merkevare som står for kvalitet nasjonalt og internasjonalt, over et bredt spekter av produkter og tjenester
- Arena Magica skal utløse, styre og akselerere samarbeid og samhandling mellom nærings-, utviklings- og forskningsaktører i et trippel helix-perspektiv for å videreutvikle kreative næringer i Østfold

Daglig leder for Arena Magica uttaler følgende om formålet: *«Formålet er næringsutvikling for hver og en av medlemmene. Med et tydelig fokus på nettopp det. Så vi har jo ikke gjort så mye for å hjelpe teateraktører til å lage bedre teater osv., men vi hjelper de mer på de forretningsmessige, næringsrettede og innovasjonsmessige sidene. Så det er tydelig formålet med Arena Magica. Så vi retter oss mot bedrifter som ønsker å samarbeide, dele og vokse.»*

I tillegg ønsker klyngen å gjennomføre mer konkrete tiltak som å iverksette prosjekter av ulik størrelse for medlemmene. Som nevnt består klyngen av rundt 50 virksomheter som opererer innenfor ulike retninger av den kreative næringen. Det er en del av klyngens strategi å fokusere på prosjekter hvor en mindre del av klyngen kan delta, og ellers legge til rette for kompetansedeling og ressursutveksling på tvers av næringen. Virksomhetene innenfor kategorien «scenekunst» er de vi skal se nærmere på i denne utredningen.

Arena Magica ble etter en tre-årsperiode vurdert til å være et velgjennomført Arena-prosjekt av Oxford Research og klyngen fikk derfor utvidet medlemskapet i Arena-programmet til det maksimale som er fem år. Deretter ble de nødt til å stå på egne ben og derfor ble også navnet på klyngen endret i januar 2017, fra Arena Magica til Blender Collective. Årsaken til navnebytte var på bakgrunn av at de ikke lenger var del av Arena-programmet og at det oppstod et behov for å endre driftsmodellen for å være mer bærekraftige og selvstendige fremover.

2.3 Tidligere prosjekter for scenekunst-aktører i Arena Magica

Arena Magica gjennomførte flere prosjekter i perioden da klyngen var del av Arena-programmet. Av de ulike bedriftene som er medlem i klyngen er det scenekunst-aktørene som har samarbeidet mest gjennom klyngens levetid. Virksomhetene innenfor denne kategorien består av 19 virksomheter som driver med produksjon av ulike forestillinger på scene, som blant annet teater, revy og opera. Et av de større prosjektene i Arena Magica er et kalt «Sommer scenen». Det gikk ut på å samarbeide om utvikling av et felles sommerprogram for de involverte virksomhetene og har vært gjennomført gjennom flere sommersesonger.

Til tross for at virksomhetene var fornøyde med utbyttet fra Sommer scenen, merket deltakerne at det var et prosjekt av relativt lite omfang og at man etter hvert burde ta et steg videre. Under samlinger med Sommer scenen kom det frem et annet behov hos scenekunst-aktørene: det viste seg at de ikke var fornøyde med sine eksisterende billettsystemer. Spesielt kom det frem at systemenes mangel på utlevering av kundeinformasjon hemmet muligheten til å drive målrettet markedsføring og publikumsutvikling.

Billettsystemene på det norske markedet har i liten grad mulighet til å utlevere detaljert kundeinformasjon til brukerne. Dette gjør det vanskelig for bedriftene å drive med målrettet markedsføring og publikumsutvikling.

2.4 Forprosjekt

Det ble initiert et forprosjekt for å se nærmere på behovene og kartlegge aktuelle deltakere i Arena Magica. Prosjektet ble begrenset til scenekunst-aktørene da det er disse virksomhetene som benytter seg av billettsystemer. Prosjektets hovedmål var å *«imøtekomme bedriftenes behov for en mer systematisk og helhetlig tilnærming til datainnsamling og gi en bedre forståelse for hvordan denne dataen kan brukes som et ledd i en felles gjestehåndteringsstrategi i Arena Magica, med mål om å øke innovasjonsevnen og konkurransedyktighet innenfor den kreative næringssektoren»* (Lind, 2014).

Gjennom forprosjektet ble det jobbet mot å besvare to problemstillinger for å nå målsetningene: 1) I hvilken grad driver aktørene i Arena Magica med systematisk gjestehåndtering i dag? 2) Kan man identifisere et felles kunnskapsbehov som kan danne et grunnlag for videre utvikling av et felles CRM-verktøy for klyngen? (Lind, 2014). I løpet av forprosjektet ble følgende aktiviteter for å besvare disse problemstillingene (Tabell 1).

Tabell 1 - Aktiviteter i forprosjekt, hentet fra CRM-satsning i Arena Magica (Lind, 2014)

Aktivitet	2014
1) Kartlegge eksisterende metoder for kundedatainnsamling gjennom en online undersøkelse	Januar
2) Workshop: Gjennomføre en «information audit» og utvikle en felles SPEC	1. april
3) Studietur London & Nottingham: Besøke billettsystem Spektrix, mfl.	7-9 april
4) Identifisere felles informasjonsbehov og utforme felles mål i sluttrapport.	juni
5) Søknad hovedprosjekt: utvikling og implementering av felles billettsystem	15. okt.

Ved første aktivitet, «Kartleggingen av eksisterende metoder for kundedatainnsamling», deltok 13 scenekunst-virksomheter og her ble det kartlagt flere forhold rundt billettsalg.

Kartleggingen ga grunnlag for å igangsette et mer langsiktig og fullstendig prosjekt, ved å belyse at det var generelt lite systematisk innsamling eller bruk av kundedata i Arena Magica og at det var et felles kunnskapsbehov i klyngen. Videre hadde forprosjektet som formål å øke klyngemedlemmenes kunnskap om CRM og utforme en plan for hovedprosjektet. Det ble også utarbeidet en kravspesifikasjon og påbegynt arbeid med driftsmodellen.

Driftsmodellen gikk blant annet ut på å danne et konsortium, hvor virksomhetene i Arena Magica går inn som eiere. Konsortiet skulle drive med billettsalget og behandling av kundeinformasjon, slik at hver enkelt virksomhet kunne bruke informasjonen til å utføre aktiviteter for publikumsutvikling basert på sin CRM-strategi.

I 2015 ble forprosjektet tatt videre i form av «hovedprosjektet».

2.5 CRM-prosjektet - Publikumsutvikling i scenekunst-virksomhetene i Arena Magica

Behovene som ble kartlagt i forprosjektet resulterte i at Arena Magica søkte om støtte til dette «CRM-prosjektet». Prosjektet fikk innvilget offentlig støtte gjennom Agderforskning, som også er ansvarlige for forskning til prosjektet og å sørge for kunnskapsutvikling om hvordan et slikt samarbeid best kan gjøres. Oppstartsseminar ble holdt mars 2015 og prosjektet avsluttes i 2018, med ønske om at virksomhetene i klyngen skal kunne drive CRM-arbeidet videre på egenhånd.

CRM-prosjektet handler i korte trekk om at virksomhetene i Arena Magica skal forbedre publikumsutvikling, ved bedre utnyttelse av kundedata som kommer fra et billettsystem med CRM-funksjonalitet. Formålet med prosjektet er, basert på prosjektbeskrivelsen: «å bidra til utvikling av samarbeidsmodell for profesjonalisering av markedsføringsaktiviteter for små og mellomstore bedrifter og organisasjoner i kultur og opplevelsessektoren, og til kunnskapsutvikling om hvordan slikt samarbeid best kan gjøres».

Hvordan dette skulle gjøres på best mulig måte har vært en prosess gjennom både forprosjektet og hovedprosjektet. Som nevnt, ble det allerede i forprosjektet foreslått at dette burde gjøres ved å danne et konsortium. Konsortiet skulle ha ansvar for å jobbe med salg av billetter og behandling av kundedata.

Gjennom prosjektlevetiden har det foregått en rekke aktiviteter som del av CRM-prosjektet. Frem til sommeren 2016 ble det gjennomført to seminarer (workshop), tre møter med styringskomiteen og studietur til England, samt mindre aktiviteter som intervjuer med deltakerne. Seminarene og møtene med styringskomiteen har i stor grad handlet om valg av driftsmodell og leverandør av billettsystem. I en kartlegging tidlig i prosjektet kom det frem tre årsaker til at virksomhetene ønsket å gjennomføre dette prosjektet:

1. Øke kunnskap om eget publikum og felles publikum i Østfold
2. Nå et større publikum
3. Øke inntjening

2.6 Kulturfangst

Kulturfangst AS ble etablert 22. september 2016 og er et konsortium eid av syv private aktører. Konsortiets formål er å drive salg av billetter til forestillinger, samt å utføre kommunikasjon- og markedsføringstjenester gjennom strategisk innsamling, analyser og anvendelse av kundedata og statistikk. Ideen er også at bedriftene skal dele informasjon seg imellom og benytte en såkalt stordata-tankegang¹. Videre skal de gjennomføre analyse av kundedata og utvikle en felles publikumsutviklingsstrategi i Østfold for å legge til rette for et bedre kulturtilbud i regionen. For å få til dette er de først og fremst avhengige av å anskaffe et billettsystem med ønsket funksjonalitet. Konsortiet var i dialog med flere leverandører i perioden vi studerte prosjektet, men tok ikke en beslutning i løpet av denne tiden.

2.6.1 Eiere av Kulturfangst

Dette delkapittelet vil gi en felles beskrivelse av virksomhetene som sammen eier Kulturfangst AS. Det er i dag syv medeiere av Kulturfangst, inkludert Arena Magica. Arena Magica er beskrevet tidligere, så denne delen vil fokusere på de resterende medeierne.

Kulturfangst AS består av seks kreative virksomheter som har flere likhetstrekk i forhold til lokasjon, størrelse og hva de ønsker å oppnå. Åpenbart befinner alle seg innenfor Østfold, med majoriteten av virksomhetene lokalisert i Fredrikstad. Virksomhetene har også flere likheter med tanke på størrelse. Det er svært små bedrifter med mellom én og tre ansatte, med unntak av én virksomhet som er noe større. Disse virksomhetene har alle en felles interesse i å forbedre og forenkle markedsføringen, og er derfor med i dette CRM-prosjektet.

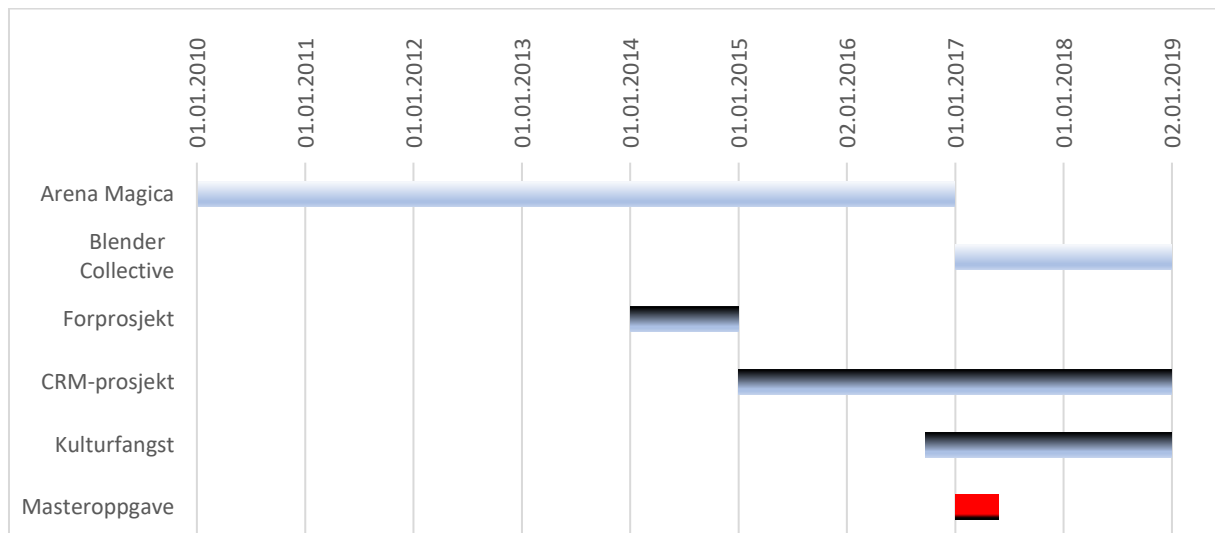
¹ Stordata defineres som: Betegnelse på datamengder som kan inneholde mye informasjon, men som er for store, for mangeartede og for ustrukturerte til at man kan benytte tradisjonelle teknikker for å hente ut denne informasjonen. *Hentet fra <https://snl.no/Stordata>*

I tillegg til medeierne er det flere interessenter tilknyttet CRM-prosjektet og Kulturfangst AS:

- Prosjekteier en offentlig aktør fra Østfold-regionen
- Agderforskning har vært en annen viktig interessent i dette prosjektet, da det å drive forskning og frembringe kunnskap har vært et viktig formål med prosjektet
- Eksterne ressurser har også blitt benyttet i prosjektet. Hovedsakelig har det vært én ekspert på kunderelasjonshåndtering (CRM) og én ekspert som har bidratt med utforming av forretningsmodell

Det er i utgangspunktet disse interessentene som har dannet grunnlag for vår datainnsamling. Mer om utvalg av informanter kommer i kapittel 4: Forskningstilnærming.

Figur 1 oppsummerer klyngeaktivitetene og hendelsene som har blitt beskrevet i dette kapitlet, ved å presentere dem i en tidslinje. Den viser hvordan de ulike aktivitetene og hendelsene har forgått parallelt, og i hvilken periode arbeidet med denne utredningen har pågått. Blender Collective vil trolig fortsette utover denne tidslinjen, det samme gjelder forhåpentligvis Kulturfangst.



Figur 1 - Tidslinje - Forskningskontekst

3 Tidligere forskning

Dette kapitlet presenterer tidligere forskning knyttet til temaer som er relevante for denne utredningen. Ettersom utredningen studerer en komplisert case, ser vi det nødvendig å inkludere et bredt spekter av tidligere forskning. Det å belyse hva som er gjort av forskning tidligere er viktig da det legger et grunnlag for resten av oppgaven. Spesielt i diskusjonen (kapittel 6) vil tidligere forskning være viktig da det vil bli vurdert og diskutert opp mot funn fra denne utredningen. Temaene som inkluderes i dette kapitlet er valgt da de anses som nyttige for å forklare gjennomføring av CRM-prosjekter i en klyngekontekst. Kapitlet omhandler forskning rettet mot små bedrifter, den kreative næringen, samarbeid og klyngesamarbeid, kunderelasjonshåndtering og CRM-system, og avslutningsvis litteratur rettet mot endringsledelse. Som siste del av kapitlet vil vi gi en oppsummering av tidligere forskning på de ulike temaene.

3.1 Små bedrifter

Små og mellomstore bedrifter (SMB) er et vanlig begrep i forskningsfeltet *Informasjonssystemer*, samt i ulike næringer. I Norge er over 99% av alle bedrifter såkalte SMB-er og hele 93% har færre enn ti ansatte og betegnes derfor som mikrobedrifter (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012, s. 8). Dette medfører at små bedrifter er viktige for den norske økonomien og sysselsettingen. EU definerer mellomstore-, små- og mikrobedrifter ut i fra størrelse (antall ansatte og omsetning eller balanse) (European Commission, 2017).

Tabell 2 - EU-standard oversatt fra European Commission, 2017

Selskapstype	Antall ansatte	Omsetning	Eller	Balanse (Selskapets verdi)
Mellomstore bedrifter	< 250	=< 50 mil. Euro		=< 43 mil. Euro
Små bedrifter	< 50	=< 10 mil. Euro		=< 10 mil. Euro
Mikrobedrifter	<10	=< 2 mil. Euro		=< 2 mil. Euro

Tabell 2 gir en objektiv vurdering på hvor man skal plassere et selskap. Den viser en ganske bred spredning i antall ansatte og økonomi, fra det som kalles mikrobedrifter til de største mellomstore bedriftene. Forskningsfeltet har størst fokus på SMB-er (i motsetning til mikrobedrifter), og noe forskning kan også benytte den amerikanske definisjonen som i noen tilfeller inkluderer bedrifter med opptil 500 ansatte. Dette er en utfordring ved gjennomgang av tidligere forskning, da vi i denne utredningen i stor grad ser på de minste bedriftene. Til tross for at mikrobedrifter ikke er like nøye gjennomgått i litteraturen, anser vi karakteristikker i forhold til ressurser og kompetanse som er identifisert ved SMB-er for å være enda mer relevante hos mikrobedrifter.

Videre har vi benyttet studier rettet mot IS-feltet og gjerne i sammenheng med studier av CRM-systemer for å definere karakteristikk ved små bedrifter. Her kommer ressurser frem som en av de større utfordringene SMB-er møter sammenlignet med større selskaper (Alshawi, Missi & Irani, 2011; Ko, Kim, Kim & Woo, 2008), men også intern kompetanse viser seg som en utfordring som ofte er gjeldene i mindre bedrifter (O'toole, 2003). Dette på grunn av at selskapene består av færre ansatte og derav besitter mindre kunnskap internt. For å dekke dette behovet for kompetanse ved gjennomføring av større prosjekter er det normalt å hente inn eksterne konsulenter under en prosjektperiode (R.-S. Chen, Sun, Helms & Jih, 2008). Bruk av eksterne ressurser har også potensiale til å bygge opp kompetansen i bedriften ved opplæring, men det kan være en utfordring å lykkes med (Wu & Zmud, 2010). En annen viktig karakteristikk ved mindre bedrifter er deres mangel på bruk av strategi og prosessfokus, men de har til gjengjeld fordel av å ha bedre forutsetninger for å gjennomføre raske endringer til markedet på grunn av fleksibel struktur og enklere kommunikasjon (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2011). Hvorvidt små bedrifter lykkes med bruk av teknologi viser seg også å være personavhengig, i form av at ledelsen må ha et innovativt fokus og ha relevant IT-kompetanse (Thong & Yap, 1995). Dette kommer av at små bedrifter ikke nødvendigvis har store IT-avdelinger og toppledelse på samme måte som større bedrifter.

3.2 Kreativ næring

Det har vært uenighet i forskningsmiljøet om hvordan man skal definere den kreative industrien, blant annet på grunn av at man har gått fra å snakke om kulturell industri til å oftere snakke om kreativ industri (Kong, 2014). Noe av kritikken som kommer frem blant annet av Lily Kong (2014) går på at det ofte varierer i hvilke sub-industrier som inngår i kreativ industri og derfor skapes det forvirring rundt det å utforme en universal definisjon. I Europa regnes ofte kunstaktiviteter som kjerneaktiviteten i den kreative industrien, mens felt som markedsføring, design og arkitektur regnes som tilleggsaktiviteter.

Den kreative næringen møter gjerne utfordringer sammenlignet med den teknologiske industrien, som er mer erfaren med å jobbe systematisk for å utnytte muligheter som ligger i markedet. Dette kommer av at de fleste som jobber i de kreative virksomhetene har en kunstnerisk bakgrunn, og derfor ikke forstår eller ikke har interesse av teknologi og økonomi på samme måte som i andre næringer (Davis, Creutzberg & Arthurs, 2009).

Den kreative næringen i Norge ses på som en viktig næring for dagens økonomi i Norge. Politikere og Innovasjon Norge har rettet et stort fokus mot utvikling av bransjen da potensialet i liten grad er utnyttet. Blant tiltakene som foreslås til bedrifter i den kreative næringen er kompetansebygging, nettverksbygging og forbedring av tjenester ut til kundene (Innovasjon Norge, 2017). Den kreative næringen i Norge er i stor grad preget av statlig støtte, i en såkalt blandingsøkonomi. Den statlige støtten gjelder spesielt scenekunstbedriftene, mens andre bransjer i den kreative næring er helkommersielle (som arkitekturbransjen) (Gran, Torp & Gjems Theie, 2015).

En kartleggingsrapport fra 2014, gjennomført av BI, så på vekst i de ulike bransjene av kreativ næring og sammenlignet tallene med den nasjonale veksten; og fant at kreativ næring i Norge hadde opplevd vekst på 15 prosent fra 2008 til 2014. Sammenlignet hadde fastlandsøkonomien økt med 38 prosent. På grunn av det store omfanget den kreative næringen tar for seg, er vi nødt til å se på tallene for scenekunst-bransjen (kalt «Utøvende virksomhet» i rapporten til BI) som viser noe mer positive tall med vekst på 21 prosent i samme periode (Gran et al., 2015).

3.3 Samarbeid

Samarbeid mellom organisasjoner er utfordrende å lykkes med. Dette blir belyst i forskningslitteraturen gjennom flere begreper, og noen av de mer brukte er: Allianser, nettverk, klynger, «cooperation» og «co-opetition». I samarbeid blant flere organisasjoner viser det seg at misnøye kan oppstå dersom resultat i form av finansielle- eller relasjonelle gevinster uteblir, og at dette begrenser sjansen for å lykkes med samarbeidet betraktelig (Shamdasani & Sheth, 1995). Samtidig peker tidligere forskning på at samarbeid om investering i teknologi og innovasjon blant flere mindre organisasjoner kan gi store økonomiske gevinster, da kostnadene og risikoen blir delt. Det kan også føre til kunnskapsutvikling da de kan tilegne seg kompetanse fra andre bedrifter (Gnyawali & Park, 2009). Deling av informasjon vil ofte være en positiv faktor for involverte i organisasjonssamarbeid, men det kan også være en utfordring å håndtere dette. Derfor er det viktig å utforme kontrakter for å sørge for at delingen av informasjon går for seg på en redelig måte (Levy, Loebbecke & Powell, 2003).

Effekten av at flere samarbeider kan bli forsterket ved at de ulike organisasjonene utfyller hverandre og kommer frem til bedre tjenester sammen (Amit & Zott, 2001). Det vil være naturlig at ulike organisasjoner har ulike motiver for å samarbeide, og noen vil ha et sterkere motiv enn andre. Det er da viktig at de som har sterke ønsker tar initiativ og får med de med mindre klare motiver (Haveman, 1993).

Samarbeid mellom virksomheter på tvers av offentlig og privat sektor kan by på andre utfordringer, som er nødvendige å ta høyde for ved gjennomføring av prosjekter. Boken til Christian Bason (2010) ser nærmere på hvordan offentlig sektor er stilt til å drive med innovasjon, og finner at det ikke ligger i offentlig sektor sin natur å drive med innovasjon. Det strider ifølge forfatteren imot selve fundamentet til offentlig sektor, som er å sørge for stabilitet og forutsigbarhet.

3.3.1 Næringsklynge

Allerede i introduksjonen benyttet vi en av de mest klassiske definisjonene på næringsklynger. Waits (2000) gjør en forenkling og definerer klynger som geografiske samlinger av konkurrerende selskaper i en næring som gjør forretning med hverandre og har et felles behov for ressurser, teknologi og infrastruktur. Waits (2000) referer videre til Michael E. Porters anerkjente bok fra 1990 (*The Competitive Advantage of Nations*), som argumenterer for at næringsklynger vil være en kilde til nye jobber, inntekt og vekst i en avansert økonomi. Et annet kjennetegn ved næringsklynger er at de har som formål å utvikle både enkeltbedrifter, samt næringene i regioner. En næringsklynge kan være bygget opp som horisontale eller vertikale nettverk (Boekholt & Thuriaux, 1999).

Vertikale nettverk er klynger hvor flere nivåer av verdikjeden er representert, mens horisontale nettverk er klynger hvor bedriftene opererer i samme sektor som gjerne støttes av utfyllende ekspertise (f.eks. FoU). For å lykkes krever horisontale nettverk en større grad av tillit blant deltakerne før oppstart av klyngesamarbeid, for eksempel gjennom tidligere samarbeid (Boekholt & Thuriaux, 1999).

Litteraturen peker på flere fordeler som næringsklynger kan bidra med for bedrifter eller regioner. Å være del av en næringsklynge kan være spesielt nødvendig for at små bedrifter skal klare å overleve, på grunn av at de små bedriftene ofte er mer utsatt for endringer i markedet (Yoong & Molina, 2003). Artikkelen til Yoong & Molina (2003) trekker videre frem kunnskapsdeling som en av de større fordelene ved næringsklynger, og identifiserer tre faktorer som er avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling:

Faktor 1: Ha sterke, karismatiske ledere eller «champions»

Faktor 2: Utvikle respekt og tillit blant klyngemedlemmene

Faktor 3: Deltakerne tror på samarbeid

Mary J. Waits (2000) utviklet en rekke begreper som en klynge kan bidra med, ved at bedriftene samarbeider. Disse begrepene ønsker vi å beskrive i korte trekk:

- «Co-inform» - Økt informering og kommunikasjon mellom bedriftene i klyngen
- «Co-learn» - Utdannings-/treningsprogram for deltakerne i klyngen
- «Co-market» - Aktiviteter for å utvide markedet til tjenester og produkter
- «Co-purchase» - Aktiviteter for å styrke forholdet mellom kjøper og leverandør eller felles innkjøp av verktøy bedrifter ikke har økonomi til på egenhånd
- «Co-produce» - Samarbeid om å utvikle et produkt sammen eller gjennomføre et forskning- og utviklingsprosjekt
- «Co-build economic foundations» - Samarbeid om bygge institusjoner for utdanning, økonomi og politikk for å gjøre bedriftene og klyngen mer konkurransedyktig

I tillegg til disse klyngeaktivitetene som beskrives som verktøy for organisasjoner for strategisk utvikling og problemløsning, skal det å samarbeide være spesielt bidragsytende i det å komme opp med nye og innovative løsninger (Waits, 2000).

Disse «co-begrepene» viser seg å være ganske typiske i klyngesammenheng og vi skal senere gå inn på «Co-opetition».

Utfordringer som næringsklynger ofte møter er også godt beskrevet i litteraturen. En studie som ser på et stort klyngesamarbeid blant bedrifter i Danmark og Sverige finner fem hovedutfordringer i sin case-studie (Park, 2014):

1. Lovgivning – Ulike land har forskjellig lovverk
2. Omfattende beslutningsprosess – Det at det er såpass mange virksomheter med i klyngen gjør at dette blir en tidkrevende prosess
3. Krevende kommunikasjon – Til tross for dagens digitale hjelpemidler viser det seg at avstanden gjør kommunikasjonen mer utfordrende
4. Fare for at konflikter kan oppstå i ulike regioner
5. Vanskelig å skape en felles identitet

De fleste utfordringene som er kartlagt i studien til Park (2014) handler om at klynger er komplekse, og gjennomføring av prosjekter i klynger krever derfor mer tid og kapital for å sørge for god kommunikasjon, felles identitet og fatte beslutninger.

3.3.2 Co-opetition

«Co-opetition» er en betegnelse på bedrifter som samarbeider og konkurrerer samtidig (Eikebrokk & Olsen, 2005; Gnyawali & Park, 2009). «Co-opetition» er når ulike aktører samarbeider om å skape verdi gjennom interaksjon, samtidig som hver enkelt aktør konkurrerer om å fange mest mulig av den skapte verdien (Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015). For å skape gevinst i klynger er det nødvendig at bedrifter har lignende ferdigheter, og derfor samarbeider man ofte med konkurrenter. Bedrifter som konkurrerer har som regel mange av de samme egenskapene og de er derfor oftere relevante for hverandre. Potensialet med et samarbeid mellom konkurrenter er derfor gjerne større enn i andre allianser (Bouncken et al., 2015). To bedrifter kan enklere utnytte hverandres ressurser for å få større slagkraft, spesielt i konkurranse med større og mer ressurssterke konkurrenter (Eikebrokk & Olsen, 2005; Gnyawali & Park, 2009). Ved samarbeid om investering i for eksempel teknologi kan bedriftene redusere risiko og usikkerhet ved at kostnadene og ansvaret blir delt (Gnyawali & Park, 2009).

3.4 Kunderelasjonshåndtering

Det å forme gode kundeforhold var viktig for organisasjoner lenge før bruk av datamaskiner og internett ble vanlig. Sheth & Parvatiyar (1995) poengterer hvordan slike forhold var viktig tilbake før den industrielle revolusjonen. Dette på grunn av den direkte interaksjonen mellom produsenter av landbruksprodukter og deres forbrukere, men også i tilsvarende situasjoner der håndverkere solgte skreddersydde produkter til sine kunder, var en slik direkte interaksjon ledende til et sterkt bånd mellom produsent og forbruker. Den industrielle revolusjonen førte med seg nye metoder som førte til fokus på masseproduksjon og utvidet markedsføring. Dette endret markedet ved å drastisk øke produkttilgjengelighet for forbrukerne. Over tid førte dette til at kundene mistet sin egenart hos produsentene, da de med tiden kun ble en av mengden, og produsentene ikke lenger klarte å holde styr på kundenes individuelle behov (I. J. Chen & Popovich, 2003). For å finne tilbake til å igjen kunne dra nytte av gode kunderelasjoner har systemer for kunderelasjonshåndtering (CRM-systemer) de siste tiårene vært et viktig fokusområde for bedrifter. Riktig bruk av CRM-systemer kan gjøre bedriftene mer kundefokusert, gi bedre relasjoner med kundene, bedre tilpasning av tjenester, dypere forståelse av kundene og deres behov, samt forbedre markedsføring. Teknologi gjør det mulig å behandle store mengder kundeinformasjon effektivt, slik at bedriftene kan bruke denne informasjonen til å tilpasse seg endringer i markedet på en god måte (I. J. Chen & Popovich, 2003).

Customer relationship management omhandler både teknologiske og organisatoriske elementer og det viser seg å være krevende å integrere et CRM-system med organisasjoners prosesser og systemer (Goldenberg, 2000; Khodakarami & Chan, 2014). Denne kompleksiteten kan være noe av grunnen til at såpass mange organisasjoner sliter med å lykkes med sine CRM-initiativer (Bard, Harrington, Kinikin & Ragsdale, 2005). De vellykkede CRM-initiativene har i hovedsak to fellestrekk: (1) de har et høyt fokus på CRM-prosjektet, men prosjektet har et lite omfang og (2) organisasjonene har et realistisk syn på de oppblåste påstandene fra CRM-leverandørene (Rigby & Ledingham, 2004). Dette gjør at prosjektet blir enklere å kontrollere og mulighetene for å oppnå ønskede fordeler øker. For å lykkes kreves kompetanse på tekniske, forretningsmessige og menneskelige ressurser (Kim, Kim & Park, 2010).

Tross utfordringer ønsker stadig flere små og mellomstore bedrifter å implementere CRM-systemer (Jones et al., 2013). Risikoen for høye kostnader, uten oppnåelse av ønskede effekter blir oftere sett vekk i fra på grunn av ønsket om å oppnå fordelene et CRM-system kan gi (Nguyen, 2009). Både CRM-leverandører og tidligere forskning presenterer mange fordeler ved CRM, blant annet å skape og håndtere relasjoner med kundene mer effektivt (Ngai, 2005).

CRM-systemer har altså mulighet til å gi flere gevinster for organisasjoner, men disse oppstår først når organisasjoner blir mer kundefokusert og kan tilby bedre tjenester til kundene/brukerne. Lykkes organisasjonene med å tilby bedre tjenester vil det påvirke kundelojaliteten, som kan føre til økt profitt for selskapet (Hallowell, 1996).

3.4.1 utfordringer knyttet til CRM-implementering

Forretningssystemer er som kjent utfordrende å implementere og utnytte (Hammer, 1990), og dette gjelder også CRM-systemer. CRM-systemer kan føre til teknologiske utfordringer for virksomheter, for eksempel ved integrering av CRM-systemer med andre systemer (Ryals & Knox, 2001). Allikevel er det ofte de organisatoriske endringene som følge av CRM-systemet, som er det mest utfordrende. I dette delkapittelet vil vi benytte en litteraturstudie vi har gjennomført tidligere, hvor det ble gjennomført en kartlegging av utfordringer SMB-er kan møte på under CRM-implementering (Fløysvik & Ellefsen, 2016b). Da denne utredningen studerer et prosjekt som ikke har startet selve implementeringen av CRM-systemet vil vi kun presentere utfordringene knyttet til den første fasen ved et CRM-initiativ: «konseptfasen». Tabell 3 gir en oversikt over utfordringer som kom frem i en litteraturstudien (Fløysvik & Ellefsen, 2016b).

Tabell 3 - Utfordringer ved CRM-implementering i konseptfasen

Utfordringer i konseptfasen		Av de utfordringene som går mest igjen i konseptmatrisen er manglende forståelse hos sentrale personer i CRM-prosjektet og IT-avdeling (Nguyen, Sherif & Newby, 2007; Xu, Yen, Lin & Chou, 2002), deltakelse fra toppledelse (Olupot, Kituyi & Noguera, 2014; Ryals & Knox, 2001), mangel på CRM-strategi (Ko et al., 2008) og tilpassing av prosesser (Missi, Alshawi & Fitzgerald, 2005). Videre vil hovedfunnene bli mer detaljert presentert basert på kategoriene: kunnskap, organisatorisk, ekstern og teknisk.
Kunnskap	Mangel på forståelse	
	Ledelsens ferdigheter	
	IT-ferdigheter	
Organisatoriske	Kostnader	
	Innovasjonsstrategi	
	Støtte fra toppledelse	
	Kommunikasjon	
Ekstern	Medarbeiderorientering	
	Leverandørstøtte	
Teknisk	IT-infrastruktur	

Kunnskapsrelaterte utfordringer i konseptfasen

Mangel på kunnskap og forståelse for CRM er en svært gjentakende utfordring blant de inkluderte artiklene i vår matrise. Dette inkluderer ledelsens ferdigheter, samt IT-ferdigheter. For ledelsen handler det mest om et behov for å oppfatte fordelene og bruksområdene der CRM-teknologi kan bidra, i tillegg til at ledelsen må ha en positiv holdning til CRM og endringer (Jones et al., 2013; Newby, H. Nguyen & S. Waring, 2014). Prosjektledelsens kompetanse ses også på som en svært avgjørende faktor for gjennomføring av CRM-prosjekter. Her legges det gjerne vekt på at prosjektlederen er nødt til å ha kompetanse på de strategiske fordelene CRM kan bidra med, og vet hvordan organisatoriske endringer skal gjennomføres (Chalmers, 2006; Nguyen et al., 2007).

Organisatoriske utfordringer i konseptfasen

Organisatoriske utfordringer er en annen stor kategori med utfordringer fra tidligere studier. Innovasjonsgraden til bedrifter anses som en avgjørende faktor for at de i det hele tatt velger å gjennomføre et CRM-prosjekt. Proaktive bedrifter som stadig er på utkikk etter nye muligheter for å forbedre seg, vil ha større sjanse for å lykkes med et CRM-prosjekt.

Bedrifter som er nødt til å gjennomføre et CRM-prosjekt som en reaksjon på at andre konkurrenter i markedet har tatt i bruk CRM-system vil ha dårligere muligheter for å lykkes med sine CRM-initiativer (Jones et al., 2013; Ko et al., 2008). Organisasjonens grad av innovasjon påvirkes av både ledelsen, ansatte og IT-ressurser, samt kulturen organisasjonen har for innovasjon (Newby et al., 2014).

Tidligere case-studier har funnet at kostnader har mye å si for om man velger å implementere et CRM-system. Her beregnes kostnader for selve systemet, opplæring av ansatte og integrering (Alshawi et al., 2011; Özgener & İraz, 2006).

Ledelsens rolle i et CRM-prosjekt er en gjengående faktor for om prosjektet blir en suksess eller ei. Det ses på som spesielt viktig i oppstarten av et prosjekt på grunn av behovet for å skape et godt grunnlag for prosjektet og engasjere ansatte (Ryals & Knox, 2001; Saeed, Grover, Kettinger & Guha, 2011). Dersom forslaget ikke kommer fra ledelsen er det nødvendig for initiativtakerne til prosjektet å få med seg ledelsen på laget, ved å formidle behov og muligheter. Dette ettersom det som oftest er ledelsen som må beslutte om man skal investere i CRM (Kale, 2004). Det er viktig med god kommunikasjon i organisasjonen slik at alle vet om endringene som skal skje, og implikasjonene det kan ha for ansatte. Dersom man ikke lykkes med å kommunisere dette, er det fare for å møte motstand på et eller flere nivåer i organisasjonen. CRM-systemer er såpass komplekse at det påvirker nærmest alle ansatte, og man bør derfor se på CRM-system som en organisasjonsstrategi som krever gjennomtenkt tilpassing og støtte fra ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Det å kommunisere og orientere medarbeidere er to utfordringer som har stor påvirkning på resultatet av prosjektet (Jones et al., 2013; Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos & Saren, 2008).

Eksterne og tekniske utfordringer i konseptfasen

Kontakt med leverandører av CRM-system er en naturlig del av konseptfasen, da man bør velge system basert på hva de ulike leverandørene tilbyr. Dette har ført til utfordringer i tilfeller hvor leverandøren har lagt frem urealistiske forhåpninger om sitt system (Nguyen et al., 2007). Det ses derfor på som en avgjørende faktor at man går grundig til verks for å sørge for at man kommer godt ut av en diskusjon med leverandører. Dette bør ifølge Smith (2006) og Swift (2001) innebære aktiviteter som å sjekke kildene til leverandørens påstander og snakke med brukere av systemet uten at leverandør er til stede.

Eksisterende modenhet på IT-infrastruktur har vist seg å påvirke om organisasjoner velger å implementere CRM-system, og i hvor stor grad de klarer å utnytte funksjonaliteten i systemet (Ko et al., 2008). Det bør være en god IT-infrastruktur på plass før man går i gang med CRM-systemet, da man vil være bedre forberedt (Alshawi et al., 2011).

I neste delkapittel tar vi for oss kriterier litteraturen presenterer som nødvendige for å lykkes med CRM-systemer, slik at man reduserer sannsynligheten for at nevnte utfordringer oppstår.

3.4.2 Kriterier for å lykkes med CRM

Denne utredningen ønsker å kartlegge «Kriterier for å lykkes», og det er også noe som er mye omtalt i tidligere forskning på CRM under flere begreper, hvor «kritiske suksessfaktorer» (KSF) gjerne er det mest brukte. Informasjon om kriterier for å lykkes er svært nyttig for organisasjoner, da det er enkelt å relatere seg til og iverksette tiltak der det er behov for det. Som tidligere presentert, i introduksjonen av CRM, viser studien til Rigby & Ledingham (2004) to fellestrekk ved vellykkede CRM-prosjekter. Videre i dette delkapittelet skal vi gå inn på noen andre studier før vi oppsummerer kriterier for å lykkes.

I følge Goodhue et al. (2002) er det nødvendig å fokusere på tre «CRM targets» for å oppnå fullt potensiale fra CRM:

- **Individuell CRM-applikasjon**

Det første fokuset er knyttet til selve implementasjonen av CRM. Et stort fokus på dette vil potensielt kunne gi raske gevinster, da implementering ofte ikke inkluderer hele organisasjonen eller kobles til eksisterende systemer.

- **Infrastruktur**

I dette fokuset kobles ulike systemer sammen slik at informasjonsutveksling blir muligjort. Dette gjør informasjon om kunden mer komplett enn i forrige «target».

- **Organisatorisk endring**

For å bli mer kundefokusert kreves omfattende endringer i organisasjonens kultur og arbeidsmåte. Dette innebærer endringer i forretningsprosesser, strukturer og ansattes roller.

Ved å fokusere på disse tre målene vil bedriftene ifølge Goodhue et al. (2002) ha større mulighet for å lykkes med prosjektet enn ved å fokusere på kun ett eller to av målene. Chen & Popovic (2003) bruker en annen tilnærming selv om de samme elementene er representert, og hevder man må ha en integrert og balansert tilnærming til teknologi, mennesker og prosesser.

Oppsummert kommer det frem at det viktigste kriteriet for suksess er å se på CRM-implementeringer som mer enn teknologi-prosjekter. Det er avgjørende å ta høyde for mennesker, prosesser og andre organisatoriske elementer på lik linje med selve teknologien.

3.5 Endringsledelse

Chen & Popovich (2003) diskuterer i sin artikkel at teknologi gjør det mulig for organisasjoner å gjennomføre radikale endringer av interne prosesser. Teknologien legger til rette for disse endringene ved at nye arbeidspraksiser blir introdusert, og at det blir etablert tettere koblinger mellom kunder, leverandører og andre interessenter. Som det også kom frem i forrige delkapittel om CRM, handler en CRM-implementering om både teknologi, mennesker og prosesser. For å lykkes er med et CRM-initiativ er det dermed nødvendig å gjennomføre omfattende endringer i organisasjonen for å kunne skape gevinster (Davenport, 1998; Hammer, 1990). Vi ser derfor på endringsledelse som en betydelig del av en implementering av forretningssystemer. Basert på Dag Ingvar Jacobsen sin bok *Organisasjonsendringer og Endringsledelse* (Jacobsen, 2012, s. 23) definerer vi endring som: «... en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.» For videre bruk av begrepet endringsledelse definerer vi det med grunnlag i den teleologiske modellen som sikter til at endring er en planlagt gjennomføring av hendelser for å ta organisasjonen fra dagens tilstand til ny tilstand (Jacobsen, 2012, s. 38-40; Van De Ven & Poole, 1995).

Rettet mot hvordan man bør gå frem ved gjennomføring av endringer i organisasjoner er det store mengder tidligere forskning, men i denne oppgaven benyttes noen av de mer anerkjente artiklene. Blant disse er John P. Kotter (1995) sin artikkel som presenterer åtte steg man bør fokusere på for å lykkes med endringsinitiativer:

Steg 1: Etabler en følelse av hastverk og nødvendighet

Det første steget er avgjørende for å skape motivasjon til å gjennomføre endringen. Uten motivasjon hos store deler av organisasjonen vil bidrag fra personer bli begrenset. For å lykkes med dette steget trenger «endringsagenten» å finne et sterkt behov for så å kommunisere det på en dramatisk måte, gjerne ved å referere til kriser eller store muligheter.

Steg 2: Opprett en sterk føringskoalisjon

Steg to går på å danne en sterk koalisjon med personer som jobber som «drivere» for endringen. Dette bør være personer med makt og innflytelse nok til å lede endringsinitiativet.

Steg 3: Skap en visjon

Lag en visjon som hjelper med å lede retningen til endringsinitiativet. Det bør også skapes strategier for hvordan man skal oppnå visjonen. Visjonen bør være forholdsvis enkel, slik at man kan kommunisere den på en enkel måte. Flere personer bør også være involvert i å utvikle visjonen og dette arbeidet kan i mange tilfeller ta flere måneder.

Steg 4: Kommuniser visjonen

Den utviklede visjonen må kommuniseres ut til så mange berørte som mulig. Koalisjonen bør benytte seg av alle mulige kanaler og muligheter til å kommunisere visjonen, samt informere ved å lede som et godt eksempel.

Steg 5: Myndiggjøring av andre som kan jobbe mot visjonen

Steg nummer fem handler om å legge til rette for endringen, ved å fjerne hindringer og la andre berørte utover koalisjonen ta del i endringen.

Steg 6: Planlegg og skap «short-term wins»

Planlegg og skap synlige forbedringer fra dagens situasjon. Dette er viktig for at involverte skal klare å se nyttigheten av endringen. I det sjette steget bør også koalisjonen fortsette arbeidet med å oppmuntre andre berørte til å involvere seg.

Steg 7: Befest endringer og produser flere endringer

Gjennomfør endringer på systemer, strukturer og retningslinjer som ikke passer i forhold til visjonen. Fordel ansvar til personer som kan sørge for at endringen blir gjennomført.

Steg 8: Forankre nye tilnærminger

Uttrykk sammenhengen mellom den nye situasjonen og forbedret ytelse i selskapet. Sett av midler for å sørge for videre utvikling i selskapet.

Disse åtte stegene er ment for å hjelpe organisasjoner med å gjennomføre endringer, men garanterer ikke suksess da det er flere feil som kan gjøres. Kotter (1995) peker på at også suksessfulle endringer kan være kaotiske og krevende å gjennomføre. Det argumenteres avslutningsvis for at fokus på disse åtte stegene kan føre til at en del vanlige feil unngås, og at redusering av feil i et endringsprosjekt øker sjansen for suksess. Videre ønsker vi å belyse viktigheten av å formidle visjonen, og gå flere runder før man har en visjon som er utarbeidet slik at man har mulighet for å lykkes, ved å benytte Gioia & Chittipeddi sin artikkel: «*Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*» (1991). Denne artikkelen tar for seg lederens rolle i oppstartsfasen av en endring, og sikter til at det bør gjennomgås fire steg i oppstartsfasen for å sørge for at visjonen er «klar» for å gå til neste steg.

Steg 1 – Sensemaking

Endringsagenten/Lederen prøver å danne seg et bilde av en ny ønsket situasjon, for å klargjøre visjonen for seg selv

Steg 2 – Sensegiving

Endringsagenten/Lederen forsøker å kommunisere visjonen til viktige interessenter

Steg 3 – Sensemaking

Interessenter forsøker å tolke visjonen og eventuelt reviderer visjonen basert på deres interesser

Steg 4 – Sensegiving

Interessentene gir respons på den foreslåtte visjonen og forsøker å påvirke

Etter steg 4 kan det igjen være nødvendig at endringsagenten/lederen tolker responsen fra interessentene, for så å endre sin forståelse for visjonen. Slik kan prosessen med «*sensemaking*» og «*sensegiving*» gå i loop til partene er enige om visjonen og er klar til å initiere endringen.

3.6 Oppsummering av tidligere forskning

Kapitlet har presentert temaer som er sett relevante for prosjektet som studeres i denne utredningen. Det har inkludert tidligere forskning for å forklare ulike temaer, tilknyttede utfordringer og kriterier for å lykkes.

Tidligere forskning knyttet til **små bedrifter** retter i stor grad fokus mot deres mangel på ressurser (intern kompetanse og økonomi), som hinder for større investeringer og implementering av systemer. Som følge av mangel på intern kompetanse forslås det å benytte eksterne ressurser som en løsning. Tross utfordringene viser det seg at mindre virksomheter kan være mer fleksible enn større selskaper, og endringer kan derfor gjennomføres raskere.

Den kreative næringen viser seg å være mindre anlagt for å gjennomføre teknologiske prosjekter enn den teknologiske industrien. Dette kommer av at kreative virksomheter i stor grad består av kunstneriske personer, som ikke har interesse eller kompetanse i forhold til innovasjon og teknologi.

Samarbeid kommer frem som en løsning på utfordringene ved å utnytte teknologi for små- eller kreative virksomheter. Slik kan man skaffe ressurser, i form av økonomi og kompetanse. Det oppstår imidlertid nye utfordringer som kan ødelegge resultatet av samarbeidet. Litteratur på **næringsklynger** peker blant annet på behovet for sterke ledere, og tillit blant virksomhetene. De fleste utfordringene handler om at klynger er komplekse og gjennomføring av prosjekter i klynger krever derfor mye tid og kapital.

Det er forsket mye på implementering av **CRM-systemer**. Det viktigste ved implementering viser seg å ta hensyn til de organisatoriske endringene som er resultat av systemet. Altså endringer på prosesser, struktur og mennesker, i tillegg til teknologiske endringer. Det er kartlagt en rekke utfordringer knyttet til konseptfasen, og her er kunnskapsutfordringer fremtredende i tillegg til de organisatoriske utfordringene.

For å forklare hvordan endringer bør gjennomføres har vi hovedsakelig benyttet to artikler. Den ene tar for seg åtte steg ved **endringsledelse**, fra oppstart til forankring av ny tilstand. Den andre artikkelen beskriver hvordan man bør gå frem i utformingen av visjon. Her belyses viktigheten av å inkludere interessenters respons på foreslått visjon til å vurdere revidering av visjonen, før man går videre med endringsinitiativet.

4 Forskningstilnærming

I dette kapitlet beskrives hvordan vi har gjennomført forskningen, ved å gå nærmere inn på valg av forskningstilnærming. Kapitlet vil først ta for seg forskningsperspektivet, etterfulgt av forskningsstrategi og påfølgende design der informantene vil bli introdusert. Deretter vil vi gå nærmere inn på valg av metodisk tilnærming og hvordan det har blitt samlet inn data. Til slutt tar kapitlet for seg hvordan vi har gjennomført analyse og sikret validitet.

4.1 Forskningsperspektiv

Som forskere i denne masterutredningen har vi hatt en vitenskapsteoretisk tilnærming som i hovedsak baserer seg på prinsippene til et positivistisk perspektiv, men deler av forskningsdesignet har båret preg av antagelser som er mer passende et hermeneutisk perspektiv. I forhold til ontologi og epistemologi er vi i hovedsak rettet mot et positivistisk perspektiv, i form av at vi mener at forskning over tid på et konkret utvalg kan være med på å legge grunnlag for en generalisering. Det skal nevnes at vi er tvilende til hvorvidt det er mulig å generalisere alle forhold i en populasjon, men vi mener at det er viktig å bygge på tidligere forskning, og at man til en viss grad vil kunne finne generaliserbare funn på tvers av en populasjon. Videre har vi tatt i bruk tradisjonelle kriterier for å vurdere forskningens validitet; intern og ekstern validitet, samt pålitelighet anses som kriterier som passer best overens med forskning som baserer seg på et positivistisk perspektiv.

4.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi sier noe om hvilken tilnærming som benyttes for å studere et fenomen. Det finnes ulike forskningsstrategier, blant annet feltstudier, case-studier, laboratorieforsøk og aksjonsforskning. Valg av forskningsstrategi er avgjørende for hva slags data og resultater det er mulig å oppnå i studien, og hver forskningsstrategi har sine fordeler og ulemper (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987).

Valg av strategi var ikke åpenbar, spesielt i starten da detaljene i prosjektet fortsatt var veldig uklare for oss. Til å begynne med så vi på muligheten for å bruke en survey-metode for å teste eksisterende teorier på implementering av informasjonssystemer opp mot dette prosjektet. Denne ideen ble skrinlagt da vi ble klar over at antall deltakere og andre involverte i prosjektet ikke utgjorde en populasjon som ville vært tilstrekkelig for en kvantitativ studie. Samtidig ville dette krevd at prosjektet ble avsluttet innenfor perioden vi studerte det. Vel vitende om at prosjektet ikke avsluttes i løpet av perioden vi studerer det, var det klart at vi måtte fokusere på hendelsene og prosessen frem til nå. Vi ble også relativt tidlig informert om at vi kunne benytte oss av kvalitative data fra intervjuer gjort med prosjektmedlemmene på et tidlig stadium i prosjektet. Samtidig fantes det diverse rapporter og dokumentasjon, knyttet til prosjektet og Arena Magica som vi også kunne ta i bruk. Disse faktorene gjorde at vi valgte å bruke case-studie som forskningsstrategi.

4.2.1 Case-studie

En case-studie beskrives som en av flere måter å utføre samfunnsvitenskapelig forskning. Ifølge Benbasat et al. (1987) er det ikke en fast definisjon på *case-studie*, men en mye brukt beskrivelse er (Yin, 1989, s. 23): «*An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used.*»

Yin (2009, s. 114-115) belyser at blant styrkene til case-studier er at man kan ta i bruk hele spekteret av kilder – dokumenter, intervjuer, gjenstander og observasjoner. Dermed skiller det seg fra blant annet en historisk strategi som bare vil ta i bruk historisk data, og fra en eksperiment-strategi der forskeren har en aktiv rolle og påvirker studien.

Andre peker på at case-studier passer bra når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, og at det egner seg godt for teoriutvikling. Dette i form av at man ved å gå i dybden på et enkelttilfelle kan finne ting man ikke var klar over på forhånd (Jacobsen, 2000). Case-studier er også en passende strategi dersom det ikke allerede eksisterer et sterkt teoretisk grunnlag på feltet, og at forskningsmiljøet ikke er avhengig av påvirkning fra forskerne (Benbasat et al., 1987).

Disse beskrivelsene mener vi støtter opp om vårt valg av case-studie som strategi. Dette da hensikten med denne utredningen har vært å skape en dypere forståelse for et samarbeidsprosjekt som omhandler anskaffelse av et felles billett-/CRM-system innad i en næringsklynge.

4.3 Forskningsdesign

I den mest elementære forstand er forskningsdesignet en plan for hvordan man skal komme seg fra «hit til dit». Det skal være en logisk rekkefølge som kobler empirisk data til studiets forskningsspørsmål, og til slutt, til sin konklusjon (Yin, 2009).

Jacobsen (2000) peker på viktigheten av et godt og ikke minst riktig valg av forskningsdesign ut i fra valgt problemstilling. Designet, også kalt undersøkelsesopplegget, vil ha betydning for undersøkelsens pålitelighet.

Vi anser vår utredning for å være en blanding av utforskende og beskrivende. Utredningen er utforskende ved at vi undersøker et prosjekt i en kontekst som har fått liten oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Derfor tar studiet for seg et bredt spekter av temaer, og fokuserer ikke på et konkret problem for å finne et konkluderende svar på hvordan det kan løses. Forskningen gir derfor ingen endelig og avsluttende svar, men ved å svare på forskningsspørsmålet bidrar vi til å utforske et omfattende prosjekt i en ny kontekst. Videre er utredningen beskrivende ved at vi observerer og rapporterer hvordan det studerte prosjektet arter seg i denne konteksten.

4.3.1 Fler- vs. Single-casestudier

Sentralt ved bruk av case-studier som strategi er valget om hvorvidt det skal ta form som en fler-casestudie eller som ett enkelt case-studie. En fler-casestudie beskrives i litteraturen som passende blant annet for teoribygging eller teoritesting (Yin, 2009). En slik case-studie tillater forskerne å utforske ulikheter innenfor og mellom flere case, der målet vil være å replikere funnene på tvers av case (Baxter & Jack, 2008). Derav blir det åpenbart at man er avhengig av flere sammenlignbare case for å kunne utføre en fler-casestudie. I vårt tilfelle har vi blitt introdusert for ett enkelt case der man forsøker å gjennomføre et prosjekt som anses som nokså unikt i norsk sammenheng. Det skal nevnes at vi i planleggingsfasen var på utkikk etter lignende prosjekter innad i lignende klynger for å potensielt kunne gjøre et fler-casestudie. Dette ble fort skrinlagt, da flere kilder vi har snakket med hevdet at det ikke har blitt utført lignende prosjekter innenfor en slik kontekst. Dermed ble fokuset satt på å studere ett prosjekt, noe som tilsier en «single-casestudie». Valget av «single-casestudie» hevder Yin (2009) å være passende dersom et case er nokså unikt og det er lite eksisterende forskning.

4.3.2 Valg av case og informanter

I casestudie-litteraturen beskrives valg av enhet som skal analyseres som essensielt for studien (Yin, 2009). Det pekes blant annet på utfordringen mange studier har med å definere hva som faktisk er «caset». Da vi valgte å involvere oss i dette prosjektet hadde vi mange tanker om hva vi kunne ta for oss, men vi viste i starten for lite om medlemmene og prosjektet til å kunne ta ståsted til hvilke av disse ideene som var realistiske. Vi ble med tiden klar på at det vi synes var interessant med prosjektet var konteksten, altså CRM i en næringsklynge med kulturvirksomheter fra både offentlig og privat sektor. I denne utredningen ble valget om å fokusere på et enkelt case tatt tidlig i prosessen. Mer interessant for oss var å velge informanter. Som forklart i kapittel 2 (Forskningskontekst), har det vært mange parter involvert i prosjektet over tid, men per i dag er det syv virksomheter som fortsatt deltar i prosjektet. I tillegg har flere eksterne ressurser i form av konsulenter og forskere vært involvert i prosjektet, samt personer fra andre offentlige virksomheter.

I starten av prosjektet hadde vi flere møter med vår kontaktperson ved Agderforskning der vi diskuterte prosjektet. Der ble blant annet deltakerne og en ekstern konsulent fortpekt ut som aktuelle informanter. Kontaktinformasjonen til samtlige fikk vi tilgang på via vår kontaktperson, og det ble i kort tid etter disse møtene sendt ut en forespørsel via e-post om mulighet for å stille til intervju. Vi valgte dermed å bruke den kjennskapen vår kontaktperson ved Agderforskning hadde til prosjektet for å velge våre første informanter. Jacobsen (2000) beskriver denne formen for kriterier for utvelgelse av informanter som «informasjon», der man rett og slett velger ut respondenter som man mener kan ha mye og god informasjon.

Under intervjuene gikk vi inn med en tanke om at vi gjennom samtalene kunne ta i bruk det som omtales som snøballmetoden for å komme over flere interessante informanter. Dette går i hovedsak ut på at man gjennom intervjuene får ideer og tips fra informantene om hvilke personer det kan være relevant å intervju videre (Jacobsen, 2000). Snøballmetoden, samtaler med veiledere og kontaktperson fra Agderforskning sørget for at vi endte opp med de informantene vi gjorde. Vi går mer i detalj om intervjuene og informantene senere i kapitlet.

Tabell 4 viser en oversikt over informantene i denne studien.

Tabell 4 - Informanter

Rolle	Virksomhet	Antall representanter
Deltaker / medeier	Fredrikstadguttane	1 person
Deltaker / medeier	Studium Actoris	1 person
Deltaker / medeier	Kulturværste	1 person
Deltaker / medeier	Blender Collective (Arena Magica)	1 person
Deltaker(e)	Østfold Kulturutvikling	2 personer
Deltaker	Opera Østfold	1 person
Konsulent / deltaker	Selvstendig næringsdrivende	1 person
Konsulent	Indigo	1 person
Interessant	Fredrikstad kommune – Kulturetaten	1 person
Interessant	Fylkeskommunen i Østfold – Kulturavdelingen	1 person

Rollene i prosjektet er i denne tabellen delt inn i deltaker, medeier, konsulent og interessant. Deltakere er virksomhetene og personene som har vært delaktig i CRM-prosjektet og medeier er de som på tidspunktet studien ble foretatt hadde gått inn som medeier av Kulturfangst AS. Interessentene er i dette tilfellet to offentlige aktører som anses for å kunne ha påvirkning på prosjektet.

4.3.3 Tidsramme for studien

Prosjektet vi har studert hadde allerede pågått i rundt 1,5 år da vi ble introdusert for det. Dermed var det klart at vi ikke hadde mulighet til å ta del fra starten og måtte fokusere på hva som hadde skjedd i prosjektet frem til da. Dette kommer også av at tidsrammen for gjennomføring av utredningen var på fem måneder, og at prosjektet ikke ville være avsluttet i perioden vi var involvert. Det negative er selvfølgelig at vi ikke fikk anledning til å studere prosjektet i dets neste faser og dermed ikke får et helhetlig bilde av prosjektet. Det vi derimot anser som fordelaktig, er at vi får anledning til å gå dypere inn og fokusere på enkelte deler av prosjektet. Dette vil vi trekke frem som en positivt, da det har sørget for at omfanget til utredningen har blitt klarere.

4.4 Metodisk tilnærming

Case-studie som forskningsstrategi åpner for bruk av ulike metodiske tilnærminger og bruk av flere type datakilder. Det er blant annet mulig å bruke både kvalitative og kvantitative metoder. I denne studien har vi hatt fokus på bruk av kvalitativ metode for innsamling og analyse av informasjon, for å finne svar på forskningsspørsmålet. Dette mener vi først og fremst har vært hensiktsmessig ettersom vi har hatt en eksplorerende problemstilling. Jacobsen (2000) mener at metoden bør tilpasses til hva slags informasjon man er interessert i, dvs. hva slags problemstilling man ønsker å belyse. Videre belyses det at en eksplorerende problemstilling ofte krever en metode som får fram nyanserte data - som går i dybden (Jacobsen, 2000). Dette krever at man konsentrerer seg om noen få enheter. Formålet med kvalitativ metode beskrives blant annet som (Myers 1997): «*Qualitative research methods are designed to help researchers understand people and the social and cultural contexts within which they live.*» Kaplan og Maxwell (2005) har argumentert for at målet ved å forstå et fenomen fra et forskerperspektiv i stor grad kan gå tapt når tekstlige data kvantifiseres. En siste årsak til at valget falt på kvalitativ metode er som nevnt i delkapittelet om forskningsstrategi – at det ikke er tilstrekkelig med potensielle informanter til å kunne basere studiet på kvantitative data.

4.4.1 Datainnsamling - Intervjuer

Som metode for innsamling av primærdata har vi utført intervjuer. Det ble samlet inn detaljert informasjon fra de ulike deltakerne i prosjektet ved bruk av en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Med dette mener vi at vi tok i bruk tidligere litteratur, erfaringer og dokumentanalyse, samt intervju av fagpersoner for å hjelpe med å forme noen av spørsmålene til intervjuguiden. Samtidig ønsket vi ikke å låse oss fullstendig til en deduktiv tilnærming. Vi ønsket å gå inn med et nokså åpent sinn, da vi mener en fullt ut deduktiv tilnærming vil kunne begrense funnene. Litteratur på følgende temaer har vært med på å forme flere av spørsmålene til intervjuguiden:

- «Co-opetition» – dette for å utforme spørsmål som kan gi oss svar på hvordan samarbeid mellom antatte konkurrenter fungerer
- CRM-implementering – dette for å utforme spørsmål rettet mot tidligere dokumenterte faser av CRM-implementering
- Små bedrifter – dette for å utforme spørsmål rettet mot kjente utfordringer for små bedrifter i prosjekter og samarbeid
- Næringsklynger – dette for å utforme spørsmål rettet mot kommunikasjon og beslutningstaking blant mange aktører

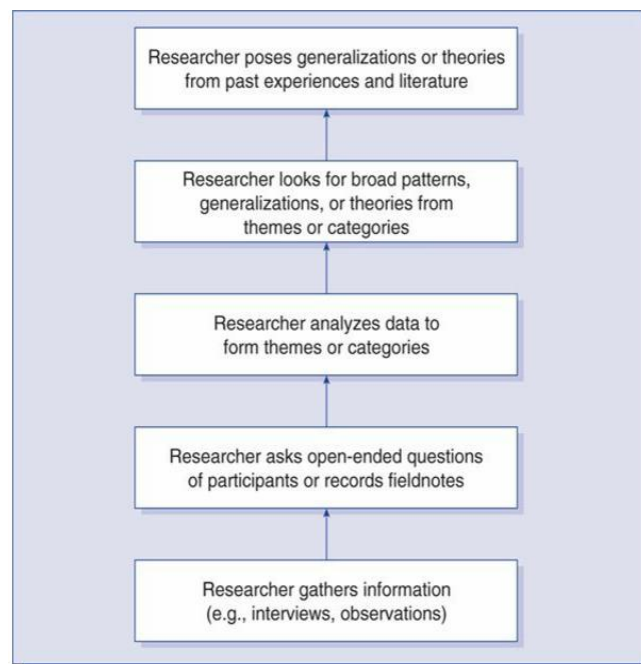
Erfaringer fra et annet klyngeprosjekt som vi har studert har også hatt innvirkning på noen av spørsmålene, ved at vi har fått en innsikt i hva som kan være typisk for slike prosjekter. Det ble også utført intervjuer med to fagpersoner tidlig i prosjektet for å hjelpe oss med å skape en dypere forståelse for klynger og CRM-prosjekter i klyngeammenheng. Disse intervjuene ga oss retningslinjer til utforming av intervjuguide og hvilke litteratur som kunne være relevant.

Fremgangsmåten vi tok i bruk illustreres gjennom en modell presentert av Creswell (2013) for hvordan gjennomføre kvalitativ forskning basert på induktiv logikk (Figur 2).

Intervjuer som metode for datainnsamling, ga oss mulighet til å grave dypere ned i følelser og erfaringer som ikke like lett kan observeres ved hjelp av forhåndsdefinerte spørreskjema (Oates, 2006). I intervjuene mener vi det i stor grad er viktig at det kan komme opp nye synspunkter og meninger utover de vi har planlagt å diskutere på forhånd. Derfor var det forholdsmessig at vi brukte en semi-strukturert fremgangsmåte på intervjuene. Semi-strukturert intervju innebærer at vi som skal lede intervjuene forbereder noen spørsmål i forkant, men det er behov for improvisasjon (Myers & Newman, 2007). Intervjuer vil kunne

gi en dypere forståelse for et fenomen enn for eksempel en spørreundersøkelse, men forberedelser, planlegging og utføring av intervjuer er ressurskrevende og krever noen bestemte sett av ferdigheter (Hove & Anda, 2005; Oates, 2006). I intervjuene tok vi utgangspunkt i at begge gruppemedlemmene skulle delta. Dette først og fremst fordi vi begge står likestilt i denne utredningen og ønsker å ha det samme utbytte. Det viser seg også at utføring av intervjuer med to intervjuere har noen dokumenterte fordeler. I de fleste situasjoner viser det seg at det vil bli stilt flere

spørsmål dersom det er to som leder intervjuet (Hove & Anda, 2005). Årsaken til dette er at man med to som leder intervjuet deler inn i roller, der én er ansvarlig for intervjuguiden og føring av samtalen, mens den andre tar notater og legger alt fokus på å lytte til respondenten. Personen med ansvar for intervjuguiden vil ofte ha nok med å fokusere på hvor man skal føre samtalen, mens den andre personen vil ha lettere for å fange opp ting som blir sagt og komme med relevante oppfølgingsspørsmål. Dette var passende for våre semi-strukturerte intervjuer og åpnet for å gi oss mer interessant informasjon å jobbe med. I ettertid hadde vi også anledning til å diskutere intervjuene for å øke sjansen for at vi faktisk hadde forstått informanten (Hove & Anda, 2005).



Figur 2 - Overordnet fremgangsmåte for gjennomføring av forskning (Creswell, 2013)

Dette var fordeler vi dro nytte av under intervjuene, da vi merket at den av oss som tok på seg rollen som «andreintervjuer» lettere klarte å fange opp ting som ble sagt og komme med relevante oppfølgingsspørsmål, før «førsteintervjuer» gikk videre i intervjuguiden. Det gjorde det også lettere for oss å finne den mest naturlige overgangen i intervjuguiden for å holde det semi-strukturert, men samtidig ryddig. Dette gjorde vi ved å peke i intervjuguiden underveis og kjapt diskutere oss imellom.

Intervjuene har blitt utført på forskjellige måter (Tabell 5 gir fullstendig oversikt over dette). Vi har forsøkt å utføre så mange intervjuer som mulig ansikt-til-ansikt. Litteratur på intervjuteknikker sikter til flere ulemper og potensielle «feller» som kan oppstå dersom man baserer datainnsamling på f.eks. telefonintervjuer. Det pekes blant annet på at det er lettere å oppnå er personlig kontakt mellom intervjuer og informant ved ansikt-til-ansikt intervjuer, noe som igjen kan lede til mer åpenhet og fortrolighet (Jacobsen, 2000). Vår erfaring fra tidligere intervjuer er at det er mer komfortabelt å føre intervjuer ansikt-til-ansikt, enn over Skype eller telefon. Flesteparten av intervjuene har derfor blitt utført i Østfold, nærmere bestemt i Fredrikstad. Deltakerne ble som nevnt kontaktet med opplysninger vi fikk fra vår kontaktperson fra Agderforskning. Det ble da sendt ut e-post til 11 personer med en forespørsel om å delta. Samtlige av disse personene anses som medlemmer av prosjektet, men besitter ulike roller. Vi hadde to runder i løpet av de neste to ukene der vi sendte ut påminnelser til de som foreløpig ikke hadde svart. Det resulterte i åtte intervjuer av totalt elleve kontaktet. Av de vi ikke har intervjuet er det to vi ikke fått kontakt med, mens en svarte at personen ikke hadde anledning til å delta.

Det ble ordnet med lokaler hos Østfold kulturutvikling i Fredrikstad, der vi over to dager intervjuet syv av disse informantene. En informant hadde ikke anledning til å stille opp på noen av disse dagene, så vi ble avhengig av å ta det siste intervjuet over Skype uken etter. I forkant av disse intervjuene hadde vi utført ett Skype-intervju med en konsulent som har vært involvert i prosjektet. De to siste informantene kom frem via tidligere intervjuer, da de ble utpekt av informantene som interessante for prosjektet, noe vi går nærmere inn på senere i oppgaven. Grunnet begrenset budsjett og store avstander ble ett intervju utført over Skype, mens ett ble tatt over telefon. I forkant av alle intervjuene ble det sendt ut en oversikt over hvilke temaer vi ønsket å snakke om, men ingen konkrete spørsmål. Valget om å kun sende temaer var på bakgrunn av at vi ikke ønsket å avsløre forskningsspørsmålet eller risikere at informanten stilte til intervjuet med noe tilnærmet et manus. Samtidig tok vi i betraktning at prosjektet har pågått en stund, og vi anså det som viktig for forskningen at informantene fikk anledning til å tenke tilbake og resonnerer over hva som faktisk har skjedd i prosjektet frem til nå. Vi vet av personlig erfaring at man ofte fokuserer på dagens situasjon, og at tidligere hendelser ofte ikke sitter like ferskt i minnet.

Varighet på intervjuene varierte fra 32 minutter til 1 time og 14 minutter. Dette av ulike årsaker:

- Ulike intervjuguider
- Informanters ulike roller i prosjektet
- Ulik grad av kjennskap til prosjektet

I de åtte første intervjuene tok vi utgangspunkt i samme intervjuguide, med noen temaer fra og til avhengig av deres rolle i prosjektet (se vedlegg 1). Noen spørsmål/temaer ble også lagt til og fjernet underveis, da oppklaringer og nye synspunkter kom frem i de første intervjuene. Utgangspunktet for disse intervjuene var at de skulle vare opp mot en time, men at unntak selvfølgelig kunne forekomme (se Tabell 5 for oversikt). I litteraturen belyses det at det ikke finnes noe fasitsvar for hvor lenge intervjuer skal vare, men det pekes blant annet på at intervjuer på under en halv time vil være for korte til å få frem all relevant informasjon og til å få utdypet den (Jacobsen, 2000). To nye intervjuguider ble utformet for det først og de to siste intervjuene, en for de to interessentene og en for konsulenten (se vedlegg 2 og 3). Dette var vi avhengig av ettersom disse personene ikke direkte har vært deltakere i prosjektet, men ble ansett som personer som i stor grad kan eller har påvirket prosjektet. Samtlige av intervjuene ble etter samtykke fra informant tatt opp med lydopptaker på mobiltelefon.

Alle intervjuene startet med at vi ga en oversikt over hvorfor intervjuet ble foretatt. Det innebar at vi presenterte oss selv, masteroppgaven og vår interesse for prosjektet. Videre informerte vi informanten om hensikten med intervjuene, og opplyste om hvordan intervjuene skulle brukes og i hvilken grad informantene var sikret anonymitet. Før vi gikk videre spurte vi også samtlige informanter om det var i orden at vi tok opp intervjuet etterfulgt av en bevisstgjøring om at intervjuemetoden ville i stor grad belage seg på nokså åpne spørsmål. Åpen spørsmål ble benyttet for å lettere kunne få tak i det informanten mener er viktig, og samtidig få det beskrevet i intervjuobjektets egne ord (Jacobsen, 2000). Etter introduksjon og generelle åpningsspørsmål ble intervjuet ført i en mye mer semi-strukturert form. Intervjuguiden ble i hovedsak brukt som et verktøy for å sørge for at vi kom innom temaene vi ønsket å snakke om, men i hovedsak ble spørsmålene stilt i en tilfeldig rekkefølge ut ifra hva som ble naturlig. Av og til kunne det forekomme avsporinger, der informant for eksempel gikk inn på områder som var mindre interessante eller det ble mye gjentakelser. Da sørget vi for å prøve å lede intervjuet videre ved å introdusere nye temaer og spørsmål.

Tabell 5 - Detaljert oversikt over utførte intervjuer (i tilfeldig rekkefølge)

#	Virksomhet / Informant	Rolle	Lokasjon for intervju	Varighet
1.	Østfold Kulturutvikling – Representant nr. 1	Deltaker	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	1 time og 9 minutter
2.	Østfold Kulturutvikling – Representant nr. 2	Deltaker	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	47 minutter
3.	Kulturværste	Deltaker	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	1 time og 2 minutter
4.	Selvstendig næringsdrivende	Deltaker / konsulent	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	58 minutter
5.	Arena Magica	Deltaker	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	1 time og 6 minutter
6.	Studium Actoris	Deltaker	Lokalene til Studium Actoris	1 time og 2 minutter
7.	Fredrikstadguttane	Deltaker	Lokalene til Østfold Kulturutvikling	1 time og 14 minutter
8.	Opera Østfold	Deltaker	Skype	1 time og 2 minutter
9.	Indigo Ltd	Ekstern konsulent	Skype	47 minutter
10.	Fredrikstad kommune – Kulturetaten	Interessent	Skype	32 minutter
11.	Fylkeskommunen i Østfold – Kulturavdelingen	Interessent	Telefon	54 minutter

Basert på tilbakemeldinger fra enkelte informanter har det blitt tatt hensyn til å anonymisere sitater og beskrivelser av uttalelser videre i oppgaven. Derfor blir det i hovedsak referert til «informant» etterfulgt av et tall i sammenheng med sitater. Enkelte beskrivelser som presenteres i funnene knyttes også opp mot rolle. All bruk av sitater, beskrivelser og roller har blitt validert og godkjent av samtlige informanter. Grunnen til at vi i enkelte tilfeller ønsket å bruke rollebeskrivelser var på bakgrunn av at enkelte viktige uttalelser mistet tyngde dersom dette ikke ble belyst.

4.4.2 Datainnsamling - Dokumentundersøkelser

Dokumentasjon beskrives som en av de seks vanligste kildene til data i case-studier, og samtidig en kilde som sannsynligvis alltid er relevant uavhengig av tema (Yin, 2009).

Dokumentundersøkelser skiller seg fra andre metoder for innsamling av data, i form av at den benytter seg av data som er samlet inn eller nedtegnet av andre. Jacobsen (2000) sikter til tre situasjoner der denne type kilder er spesielt godt egnet:

- a) Når det er umulig å samle inn primærdata
- b) Når man ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse
- c) Når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort

I denne utredningen har tidligere dokumentasjon i hovedsak blitt brukt som beskrevet i punkt «b». Dette i form av at vi har tatt i bruk prosjektdokumenter og rapporter, for å danne en bredere forståelse for prosjektets gang, medlemmene og selve konteksten.

Det viktigste valget man gjør i forhold til dokumentanalyse er valget man tar i form av hvilke dokumenter man velger å bruke. Jacobsen (2000) trekker frem utfordringen med å vurdere troverdigheten til de enkelte dokumentene. Et kriterium som trekkes frem er blant annet hvorvidt dokumentene kommer fra en person som selv har deltatt i prosjektet, det som omtales som en førstehåndskilde (Jacobsen, 2000). I vårt tilfelle har vi vært svært heldige ettersom vi i stor grad har blitt tatt med på «innsiden» av prosjektet, og har i utgangspunktet fått tilgang på den dokumentasjonen vi ønsket. Flesteparten av dokumentene vi har tatt i bruk har vi fått tilsendt fra vår kontakt ved Agderforskning, som også er ansvarlig for de fleste av disse dokumentene. Dette har gjort utfordringen med troverdighet til dokumentene lite problematisk. Dokumentene vi har fått tilgang på er en blanding av offentlige og private kilder, deler av det er tilgjengelig på nettet, mens andre dokumenter er interne prosjektdokumenter. Spesielt de private kildene har hjulpet oss med å danne en bedre forståelse for hva som faktisk har skjedd, noe som vi anser som svært fordelaktig. Disse sekundærdataene har vi i likhet med intervjudata lastet opp i NVivo, og skrevet korte oppsummeringer av hvert dokument der vi har trukket ut det vi mente var relevant for vår utredning. Det har også vært en fordel å ha dette i NVivo da vi til tider har benyttet oss av muligheten for å lage enkle spørringer, som for eksempel kan lede oss til all data som nevner «forankring». Tabell 6 gir en oversikt over alle dokumentene vi har brukt i utredningen.

Tabell 6 - Oversikt over sekundærdata

#	Dokument	Type	Beskrivelse
1	Evaluering av Arena Magica	Offentlig kilde	Evaluering utført av Oxford Research
2	CRM-satsning i Arena Magica «Good data capturing»	Offentlig kilde	Prosjektrapport til forprosjektet – Formålet var å vurdere muligheten for gjennomføring av hovedprosjektet
3	Deltakere i prosjektet	Privat kilde	Oversikt over alle som har vært involvert i prosjektet
4	Prosjekt – Aktiviteter & milepæler	Privat kilde	Oversikt over samtlige møter, formål med møter/workshops, datoer og utfall
5	Prosjektbeskrivelse	Privat kilde	Beskrivelse av hovedprosjekt – Strategisk fellessatsing på publikumsutvikling
6	Oppsummering av intervjuer med deltagende aktører i prosjektet	Privat kilde	Oppsummert rådata fra tidligere utførte intervjuer med aktørene

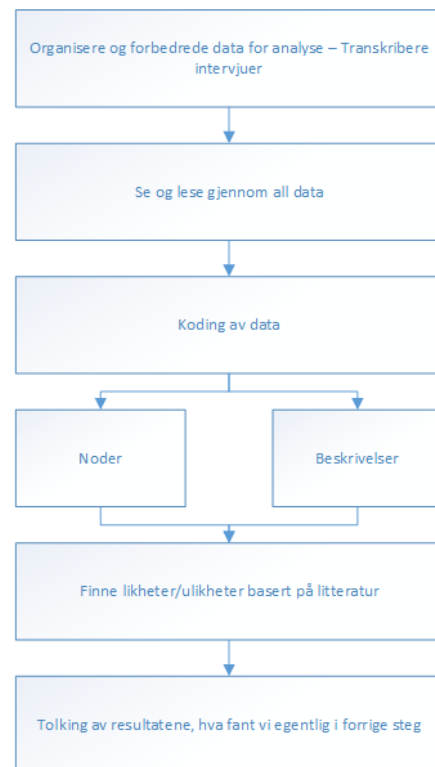
4.4.3 Dataanalyse

Dataanalyse i dette studiet har i stor grad omhandlet analysering av intervjudata. Det åpenbare spørsmålet vi satt ovenfor etter intervjuene, var: «hvordan skal vi trekke noe fornuftig ut av disse innsamlede dataene?» Yin (2009) omtaler denne fasen som den mest avanserte innen case-studier, dette på bakgrunn av at det finnes svært få formler, eller «oppskrifter» som kan veilede deg.

For å hjelpe oss på veien tok vi utgangspunkt i en fremgangsmåte presentert av Creswell (2013) for hvordan analysere kvalitative data. Det ble gjort noen modifikasjoner til modellen for å tilpasse den vår utredning (Figur 3).

Vi startet med å ordrett transkribere intervjuene basert på lydopptak og notater vi hadde tatt underveis. Transkriberingen ble satt i gang så raskt som mulig etter endt intervju, totalt var det litt i underkant av 11 timer med intervjumateriale. For å hjelpe oss med å transkribere og senere analysere dataen tok vi i bruk NVivo som analyseverktøy. Det har i utgangspunktet fungert som et verktøy vi har brukt under hele prosessen, og som i stor grad har hjulpet oss med å danne et klart bilde av dataene. Underveis i prosessen hadde vi en felles gjennomgang av det som hadde blitt transkribert der vi delte tanker og begynte smått å gjøre oss opp noen ideer til koder som vi skrev ned underveis.

Videre i prosessen har NVivo fungert som vårt hovedkvarter. Baxter & Jack (2008) belyser at en vanlig utfordring med analyse av kvalitative data er at datakilder blir behandlet hver for seg. NVivo har hjulpet oss med å få samlet all data på samme sted og samtidig holde det ryddig, som har gjort det lett for oss å inkludere all rådata. Etter de første gjennomgangene hadde vi allerede notert ned koder, som la grunnlag for det som i NVivo kalles for «noder». Kort fortalt er noder samlinger av referanser om et spesifikt tema. Det har gjort det lett for oss å samle relatert materiale på ett sted, slik at vi kunne finne nye mønstre og komme opp med nye ideer. I starten var vi redd for å utelate ting, så det ble opprettet noder til alt vi potensielt så for oss at vi kunne få bruk for. Dette var alt fra ting rettet mot noe vi synes var interessant, til uttalelser som passet overens med litteratur vi hadde lest. Dette handlet på dette stadiet fortsatt om å danne et klarere bilde av hva vi hadde fanget opp. Fremgangsmåten kan sammenlignes med en kombinasjon av det Jacobsen (2000) omtaler som «forskerens kommentarer til teksten» og «lesing av tekst med *teoretiske briller*».



Figur 3 - Fremgangsmåte for dataanalyse (Basert på Creswell, 2013)

Nodene ble derfor satt sammen basert på en blanding av induktiv og deduktiv logikk. Deduktivt i form av at vi hadde tilegnet oss de *teoretisk brillene* via gjennomgang av tidligere litteratur på området, og erfaringer fra et tidligere prosjekt der vi undersøkte et CRM-prosjekt i en annen næringsklynge. I forhold til induktiv logikk, ønsket vi å være åpne for nye funn og dermed opprette noder basert på interesse og mønstre vi fant underveis.

Måten vi valgte å gå frem på var at vi felles gikk gjennom hvert transkriberte intervju på storskjerm der vi spilte av lydfilen fra intervjuene. Vi stoppet etter hver uttalelse for å diskutere hvorvidt det var relevant til en eksisterende node, om det krevde en egen node eller om det ikke var interessant. Dette var en tidkrevende prosess, men det resulterte i at vi fikk sortert all rådata på en god måte. Figur 4 er et utdrag som viser noen av nodene vi tok i bruk.

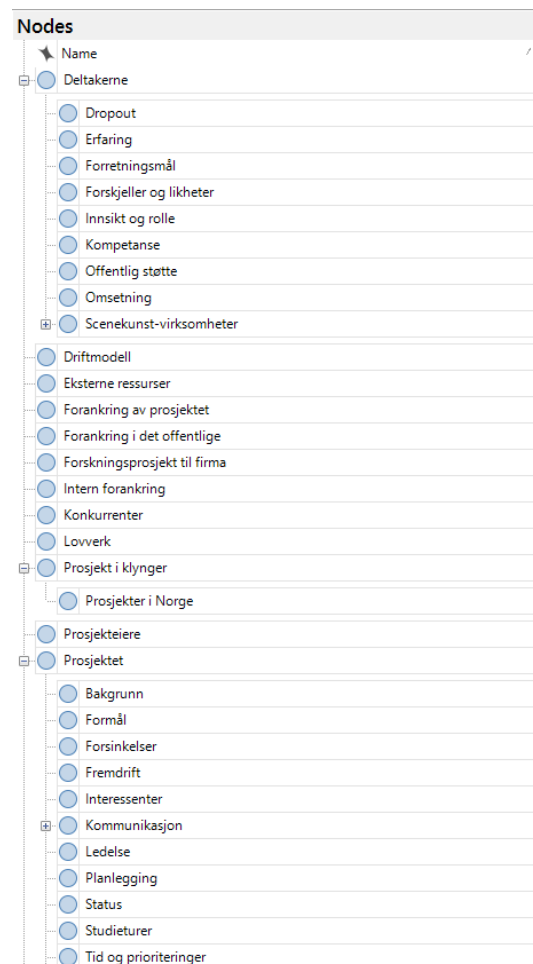
Arbeidet med nodene har vært en iterativ prosess, der vi stadig har gjort endringer i alt fra oppbygningen av node-hierarkiet til endringer i enkelte noder. Denne prosessen resulterte til slutt i hva vi anså for å være en god struktur med meningsfulle noder, som vi brukte som grunnlag for å legge frem resultatene.

4.4.4 Validitet

For å sikre kvalitet i forskningsdesign og resultater, har vi i utredningen tatt i hensyn til følgende kriterier:

- Intern validitet
- Ekstern validitet
- Pålitelighet

Dersom forskningen har høy grad av intern validitet er det ofte et resultatet av et godt forskningsdesign. For å vurdere intern validitet bør man stille seg spørsmål om hvorvidt forskningen undersøker de «riktige tingene», eller om riktig data blir samlet inn fra de riktige kildene (Oates, 2006). For å sikre intern validitet i vår utredning ble det først og fremst lagt mye arbeid inn i intervjuguiden for å sikre innsamling av riktig data. Dette blant annet ved å knytte flere av temaene opp mot tidligere litteratur.



Figur 4 - Utdrag fra node-hierarkiet

Som nevnt tidligere ble det tatt i bruk ulike intervjuguider ettersom intervjuobjektene hadde ulike roller, og hadde i varierende grad vært involvert i prosjektet. Dette mener vi var essensielt for å samle inn riktig informasjon fra hvert enkelte intervjuobjekt. Dette ble igjen gjort mulig ved at vi i forkant av intervjuene hadde gjennomgått sekundærdata, som informerte oss om hvilken rolle og ansvar de ulike informantene hadde hatt/har i prosjektet. Intervjuguidene ble før intervjuene vurdert av to forelesere fra universitetet, blant annet vår veileder. Basert på deres tilbakemeldinger ble det avdekket svakheter i utforming av enkelte spørsmål og noen nye temaer ble inkludert. Det har også blitt utført informantvalidering ved at vi har sendt sitater og beskrivelser av uttalelser som har blitt brukt i oppgaven til hver respektive informant. Dette har gitt informantene mulighet til å komme med tilbakemeldinger om hvorvidt vi har tolket dem riktig og eventuelt omformulere eller endre sitater.

Ekstern validitet handler i stor grad om overførbarhet eller mulighet for generalisering. I vårt studie har det vært fokus på analytisk generalisering, da vi ønsker å ta høyde for at andre selv kan vurdere grad av overførbarhet til sin kontekst. Dette har vi ønsket å imøtekomme ved å presentere en «tykk» beskrivelse av våre funn. I dette legger vi at vi har forsøkt å presentere resultatene fra studiet på en detaljert og tydelig måte, blant annet ved å inkludere sitater fra intervjuene. Grundig dataanalyse ble utført for å forsikre oss om at vi klarte å plukke ut alt vi anså som viktig, slik at dette var mulig å gjengi i resultatene. Videre har vi knyttet funnene fra vår forskning opp mot tidligere forskning og litteratur, for å støtte opp funnene og igjen underbygge en mulighet for lignende resultater i andre studier.

Når det er snakk om påliteligheten til forskningsresultater, må man alltid sette spørsmålsteget ved hvorvidt forskningsdesignet kan ha vært med på å skape resultatene man har kommet frem til (Jacobsen, 2000). Tanken med å sørge for pålitelighet i forskningen er at dersom andre forskere følger vår fremgangsmåte for å utføre den samme studien skal dem ende opp med samme resultater og konklusjoner (Yin, 2009). Grunnleggende for at andre forskere i fremtiden skal kunne gjennomføre samme case-studie er at det er godt beskrevet. Derfor har vi forsøkt så godt vi kan å beskrive detaljert hvordan vi har gått frem og hva som har påvirket de valgene vi har tatt for forskningsdesignet. Det faktum at all primærdata har blitt analysert av begge forskerne mener vi også er med på å sikre pålitelighet. Videre er det klart at forskningsdesignet påvirker de som undersøkes i studien, derfor har det vært viktig for oss å tenke gjennom hvilke faktorer som potensielt kan påvirke en informant til å oppgi falske svar. En mulig faktor kan være det som omtales som *konteksteffekten*, der omgivelsene av ulike årsaker kan påvirke svarene til informanten (Jacobsen, 2000). Dette kan for eksempel forekomme dersom man utfører intervjuene i åpne lokaler, eller bare en plass er man potensielt kan bli overhørt. For å ta hensyn til denne potensielle utfordringen, sørget vi for å skaffe lokaler der vi hadde mulighet til å utføre intervjuet bak lukkede dører. Intervjuene som ble utført over Skype eller telefon var det dog vanskelig for oss å ta hensyn til informantens lokasjon, men vi sørget for at vi som intervjuere i det minste var på en privat plass.

Som nevnt tidligere ble også alle intervjuer innledet med at vi informerte intervjuobjektet om at samtalene ville bli behandlet konfidensielt og eventuelle sitater anonymisert. Dette er somregel vanlig praksis, men vi mener det også potensielt kan skape en trygghet hos informanten, og igjen minimere sjansen for falske svar. Vi har også fokusert på utfordringer som kan oppstå på bakgrunn av oss som leder intervjuene. Det ble blant annet tenkt gjennom hvor mange intervjuer vi mente det var tilstrekkelig for oss å gjennomføre på en og samme dag, før vi potensielt ville bli slitne og miste evnen til utføre gode intervjuer. Med hensyn til dette prøvde vi å sette opp intervjuene etter våre informanters tidsplan, men samtidig prøve å ta hensyn til oss ved å legge inn pauser og ikke mer enn fire intervjuer per dag. I etterkant av alle intervjuene reflekterte vi rundt situasjonen som en del av diskusjonene rundt intervjuet. Dette for å vurdere hvorvidt vi kunne stole på det som kom frem intervjuene. Der vurderte vi hvordan respondenten opptrådte og hvordan vi uttrykte oss. Vi kom i alle tilfeller frem til at informantene virket komfortable med å snakke om temaet og at vi stort sett klarte å holde oss objektive og ikke påvirket svarene til informantene i noen nevneverdig grad.

4.4.5 Metodiske begrensninger

Det er flere begrensninger ved det metodiske oppsettet av denne studien. En åpenbar svakhet er at vi ikke har fått til intervjuer med en del interessante aktører i prosjektet. Blant annet daglig leder for Kulturfangst AS har vi ikke klart å få kontakt med. Dette er en informant som med stor sannsynlighet kunne hatt påvirkning på resultatene. Som nevnt i forskningstilnærmingen var det to andre deltakere vi heller ikke har fått intervjuet, noe som selvfølgelig er negativt, da de potensielt kunne hatt nye synspunkter eller forsterket andre.

Det ble også tatt et valg om å ikke formelt intervju kontaktpersonen vår i Agderforskning, som også har hatt en aktiv rolle i prosjektet. Dette på bakgrunn av at vi gjennom hele prosessen med utredningen stadig har vært i kontakt med denne personen, og fått opplysninger fra møter og mye informasjon gjennom sekundærdata. Det kan dog trekkes frem som en svakhet, da det kunne ha vært fordelaktig å ha et formelt intervju, men vi vurderte det underveis i prosessen som unødvendig og overflødig.

5 Funn

Dette kapittelet vil ta for seg en oppsummering av funn gjort i denne studien. Funnene er basert på analyse av intervjuer og prosjektdokumenter, og vi har valgt å dele dem inn i to hovedkategorier: forutsetninger og prosjekthendelser.

5.1 Forutsetninger

Forutsetninger tar for seg de funnene vi mener kan relateres til kriterier som bør være på plass før man eventuelt starter et slikt prosjekt.

5.1.1 Behov

Behovet for prosjektet har delvis blitt presentert i forskningskonteksten, via sekundærdata. I intervjuene legger også informantene vekt på behovet for en bedre løsning for billettsalg og publikumsutvikling. Informant 7 peker på at ideen oppstod som et resultat av en dialog med en annen Arena-klynge på Sørlandet, som jobbet med et CRM-prosjekt med et teoretisk omfang blant noen av sine medlemmer: *«det førte til at vi begynte å lukte på temaet og identifiserte en utfordring for våre scenekunst-aktører»*. Informant 7 belyser videre at måten man selger billetter på har endret seg radikalt de siste fem årene, og at man med et eget billett-/CRM-system kan gå bort fra fysiske utsalgssteder. Flere av prosjektmedlemmene sikter til at det var gjennom samarbeidet mellom aktørene at behovet ble belyst. En informant uttaler at en slik løsning ikke eksisterer i Norge, og at et skikkelig opplegg for kulturbilletter i Østfold fort kan utvikle seg til å bli en løsning på nasjonalt plan (informant 5): *«å lage et system som driver med CRM kun for kulturbilletter har jeg kjempetro på, da kan man utvikle systemet blant ganske like kunder sånn at man vet behovet»*. Begrensningene i dagens løsninger har vært med på å forsterke deltakernes oppfattelse av behovet. De fleste virksomhetene i prosjektet benytter seg i dag av aktører som Billettservice og kinoen i Fredrikstad for salg av billetter. Dette betegnes som løsninger som ene og alene tilbyr salg av billetter, mens CRM-funksjonalitet uteblir. En informant peker på at en aktør som Fredrikstad kino, som selger store deler av billettene for kulturarrangementer i Fredrikstad, ikke sitter på de samme behovene som aktørene i dette prosjektet, og at tjenesten ikke er tilpasset kulturaktører (informant 5): *«Fredrikstad kino har et system og kinoen er veldig fornøyd med det, for de har ikke behovet for et CRM ... vi er mer avhengig av å holde på de trofaste kundene, de som kommer igjen og igjen, og det er alltid lettere å holde på trofaste kunder enn å skaffe nye.»* En annen deltaker trekker frem muligheten kunnskap om publikum gir til å i større grad kunne legge til rette for å nå publikum, men også å utvikle arrangementer i tråd med hva publikum ønsker, noe man i dag vet alt for lite om (informant 4). Samtidig understreker spesielt informant 7 og 8 mulighetene for bedre egeninntjening, og viser til hvordan dagens leverandører av billettsalg tar 25-35,- kr per solgte billett. Informantene sikter til at disse pengene heller kunne vært brukt på egenutvikling dersom de hadde hatt et eget system.

5.1.2 Formål

Flere av informantene gir uttrykk for at prosjektets utgangspunkt var krevende med tanke på de ambisiøse planene. Formålet med dette prosjektet er å gjøre noe som ikke har blitt gjort innenfor denne konteksten i Norge tidligere, og uten et system på markedet som er tilpasset deres behov.

Da intervjuene til denne utredningen ble utført, ga medlemmene av Kulturfangst AS og de andre informantene uttrykk for å ha god forståelse for prosjektets formål. Spesielt hvordan det kan bidra for deres virksomhet og kulturregionen i Østfold. Det er allikevel flere som peker på at det har vært tidkrevende å skape denne forståelsen hos alle virksomhetene. Det har også kommet frem meninger om at prosjektet har hatt for mange formål, og at det ikke har blitt utformet en forretningsplan som har vært tydelig nok på formålene med prosjektet og hvordan man skulle gå frem. Hos den ene offentlige aktøren har det ført til at formålet med prosjektet ble delvis feiltolket. Prosjektdokumenter viser at det ved flere anledninger er forsøkt å kommunisere formålet ut til offentlige aktører, men at de ikke har lyktes med dette.

5.1.3 Ressurser

Funnene retter stort fokus på forutsetninger om tilgjengelig ressurser. Dette delkapittelet vil fokusere på funn rettet mot betydningen av ressurser, i form av økonomiske midler og finansiering. Det vil også ta for seg menneskene i prosjektet som en ressurs med fokus på deres kompetanse, likheter og ulikheter.

5.1.3.1 Økonomi og finansiering

I flesteparten av intervjuene blir den økonomiske statusen trukket frem som en sentral utfordring for videre gjennomføring av prosjektet. Flere informanter sikter til en stor vilje blant deltakerne for gjennomføring av prosjektet, men at det er evne og mulighet til å sette av større summer til prosjektet som er hindringen. Dette er i hovedsak på grunn av at deltakerne i prosjektet er små bedrifter med begrenset budsjett til markedsføring og innovasjon. Informant 8 uttaler at prislappen på det hele kan ha kommet overraskende på flere av medlemmene. Det siktes til at summene for investeringen det er snakk om i dette prosjektet overstiger alle tidligere investeringer disse virksomhetene har vært borti tidligere.

Et medlem uttaler at det har blitt satt av for lite penger til prosjektet og sier videre (Informant 9): «*det er jo ikke et velfinansiert prosjekt*». Prosjektet er nå i en fase der man er avhengig av å anskaffe finansiering fra eksterne aktører for å kunne ta steget videre i form av å investere i en løsning. Flere av informantene sikter til at det er daglig leder for Kulturfangst som i hovedsak har ansvar for dette. Samtidig jobbes det internt i prosjektet med å komme frem til den finansieringsmodellen, som vil passe prosjektet og medlemmene best. Det offentlige blir av flere trukket frem som en aktuell samarbeidspartner i forhold til finansielle midler. Blant informantene er det dog ulike tanker om hvorvidt det er realistisk at offentlig sektor tar en mer aktiv rolle i prosjektet. Informant 8 uttaler at et slikt prosjekt ikke er mulig å gjennomføre for de private aktørene alene, på grunn av mangel på økonomiske midler.

Informant 7 savner samtidig mer engasjement for slike utviklingsprosesser fra det offentlige, og sier følgende om det offentlige sin rolle i dette prosjektet: *«det er jo åpenbart at det offentlige velger å innta en veldig passiv rolle.»*

To av informantene vi har snakket med sikter til en potensiell mulighet der man søker om støtte fra Innovasjon Norge for å løse problematikken med finansiering. Det pekes på at prosjektet er en form for innovasjon eller gründer-tankegang, der en slik støtteordning bør kunne være mulig å oppnå. Noen av de offentlige aktørene vi har snakket med stiller seg kritisk til hvilken rolle de kan ta i form av å finansiere prosjektet, nå som de har valgt å opprette et privat AS. Videre påpekes det at dette valget gjør det vanskelig for det offentlige å kunne ta del på grunn av ulike reglementer. Dette blir utdypet senere i funnene som tar for seg forankring.

5.1.3.2 Deltakerne

Kompetanse og erfaringer

I intervjuene kom det frem synspunkter rettet mot hvilken innvirkning prosjektmedlemmers erfaring og kompetanse har hatt på prosjektet. Mange av aktørene i dette prosjektet har vært på markedet og produsert scenekunst over lenger tid og har dermed gjort seg opp erfaringer med billettsalg. Informant 5 uttaler: *«Opp gjennom karrieren har jeg kanskje solgt to-trehundretusen billetter, så jeg har en veldig praktisk tilnærming til det.»* Andre medlemmer (Informant 6) sikter til diverse metoder for billettsalg og markedsføring som har vært prøvd med ulik grad av suksess. Det hevdes at denne erfaringen har vært nyttig da prosjektmedlemmene allerede har et inntrykk av hvilke metoder som fungerer, og hvilke som har vært mindre vellykket i forhold til markedsføring og salg av billetter. Informant 6 sikter spesielt til sammensetningen av flere enkeltpersoner med ulike egenskaper som avgjørende for at slike prosjekter skal lykkes: *«jeg kunne ønske det ikke var sånn, men jeg frykter litt at det kan bli sånn, at egenskapene til de enkelte personene og den tilfeldige sammenslåingen av egenskapene til deltakerne er avgjørende.»* Samme informant legger til at sammensetningen av personer og egenskaper i dette prosjektet har vært bra, og mener at dette har vært en av årsakene til at prosjektet etter informantens mening har gått bra frem til nå. Videre stiller personen seg undrende til hvorvidt dette kan være en større utfordring i lignende prosjekter i andre settinger, med andre personer og egenskaper.

Samtidig belyser både observatører og deltakere at de har vært helt avhengig av ekstern kompetanse, både i forhold til prosjektstyring og CRM-forståelse. En deltaker (informant 5) poengterer nettopp dette: *«jeg vet hva jeg vil ha, men vet ikke helt hvordan man skal få det til»*. Som nevnt, er dette en markedsføringsinvestering som overgår alt medlemmene har holdt på med tidligere, både økonomisk og i kompleksitet. En annen deltaker (informant 9) legger det frem på en litt humoristisk måte da personen sier: *«vi er noen teatergærninger som prøver å få det til, det er ikke sikkert vi får det til, men uten Agderforskning så hadde vi ikke kommet dit vi er i dag»*.

Likheter og ulikheter

I utgangspunktet er samtlige virksomheter som deltar i prosjektet ansett for å være små virksomheter; antall ansatte og tilgjengelige ressurser tatt i betraktning. Samtidig er det også relative forskjeller mellom deltakerne i forhold til blant annet antall faste ansatte, antall solgte billetter og type eierform. Flere av informantene belyser at forskjellene mellom aktørene ikke har vært en stor utfordring, og at de mindre aktørene også føler seg like mye verdsatt som bidragsyter uavhengig av mindre billettsalg og derav mindre datagrunnlag. En aktør uttaler følgende (informant 6): *«alle forstod at vi solgte lite billetter, men de forstod at vi kunne bidra, og det var ingen som sa at vi fortjente en mindre del av kaka.»* Andre uttaler seg om at eierform har ført med seg utfordringer. Spesielt kommer det frem at det har vært og er en utfordring å utrette prosjektet med både private og offentlige aktører. På et spørsmål om en offentlige aktørs videre deltakelse, uttalte en informant fra en privat virksomhet følgende (informant 5): *«Det er litt kinkig i forhold til at de er offentlig eid, det å gå inn i et privat AS ... så jeg håper det lar seg løse og det tror jeg også er nødvendig at vi får med dem.»* I forhold til egeninntjening og grad av offentlig støtte poengterer flere at deltakerne er nokså forskjellige. Enkelte informanter uttaler at de er 100% offentlig finansiert, noen delvis offentlig finansiert, mens andre aldri har mottatt offentlig støtte til egen drift. En privat aktør uttaler følgende om forskjellene i forhold til offentlig støtte og forskjellene generelt: *«der er vi nok veldig forskjellige, men samtidig så er det jo den delen der med at de (aktører med offentlig støtte) har kanskje enda mer behov for å vite mer om hvordan nå ut til et publikum, CRM-delen.»* Det at behovene også til en viss grad er forskjellige blir ikke trukket frem som noe negativt for prosjektet, da samtlige aktører stort sett har vært enige om ønsket sluttprodukt.

5.1.4 Klyngesamarbeid

Arena Magica og tidligere samarbeid trekkes frem som en forutsetning for et vellykket prosjektet. Videre presenteres funn som bygger opp under dette.

Tidligere samarbeid

Det faktum at prosjektmedlemmene tidligere har samarbeidet trekkes frem som en helt avgjørende faktor for at samarbeidet har fungert. De aller fleste av de vi har snakket med viser til et tidligere samarbeidsprosjekt ved navn Sommerscenen, som foregikk mellom de samme aktørene. Dette prosjektet beskrives av flere av informantene som en forløper til CRM-prosjektet, og informant 9 uttaler følgende: *«et viktig grep var at vi var 10 teaterprodusenter som fant det samarbeidet om Sommerscenen, som igjen førte til billettsystemet, det har vært avgjørende.»* Samtlige av deltakerne vi har snakket med sier at Sommerscenen, som nå har blitt gjennomført fire år på rad, har vært avgjørende for oppbygning av tillit til de andre virksomhetene. De aller fleste informantene uttrykker også at resultatene fra disse tidligere prosjektene har vært utelukkende positive, men noen har uttrykt at det vil være behov for å endre fokus i fremtiden.

Spesielt informant 9 poengterer dette: «*Sommerscenen har nok kommet til det stadiet der vi er nødt til å ta det videre ... og CRM er å ta det videre. Jeg tror nok det hadde dødd nå i løpet av ett år eller to, for det er begrenset hvor langt man kommer ut med det.*» Enkelte informanter peker på at det har vært viktig at de gjennom tidligere samarbeid har fått god innsikt i hva de andre driver med, og dette var med på å skape en trygghetsfølelse i forhold til å kunne samarbeide videre. En sentral person i CRM-prosjektet la betydningen av tidligere samarbeid frem på en klar måte (informant 7): «*Det at de har jobbet sammen med andre prosjekter tidligere gjorde de godt skodd for å gå inn i et sånn omfattende prosjekt.*» En deltaker poengterer at hadde det ikke vært for Arena Magica ville et slikt prosjekt vært vanskelig å gjennomføre (informant 9): «*Hadde noen kommet med prosjektet uten Arena Magica og Sommerscenen ville veien vært mye tyngre, for da hadde det vært 7-10 konkurrenter som skulle starte sammen, men nå er vi jo samarbeidspartnere fra før av, så det er enkelt.*» En annen deltaker legger det frem på en litt annen måte, men understreker det samme (informant 5): «*Det er klart jo mer vi jobber sammen, jo lettere blir det å gjøre flere fellesprosjekter.*»

5.2 Prosjekthendelser

I dette kapitlet presenteres funn relatert til sentrale hendelser som anses å ha hatt påvirkning på prosjektet underveis. I dette CRM-prosjektet har de kartlagte hendelsene i ulik grad hatt enten positiv eller negativ innvirkning.

5.2.1 Forankring

Flere av aktørene i prosjektet anser forankring av prosjektet, på flere fronter som essensielt. Funnene rettet mot forankring er derfor delt opp i tre: Forankring hos potensielle og faktiske deltakere, forankring i det offentlig og forankring internt i deltakernes virksomheter.

5.2.1.1 Forankring av prosjektet hos potensielle og faktiske deltakere

Forankring av prosjektet handler i dette tilfellet om å danne en klar forståelse for hva meningen med prosjektet er og hvilke muligheter det vil kunne gi for hvert potensielle medlem. I dette prosjektet er det tatt i bruk ulike metoder for å danne en felles forståelse og øke deltakernes interesse for å bidra, samt sørge for at deltakerne ønsker å prioritere prosjektet.

Flere av informantene har pekt på viktigheten av å skape forankring tidlig hos potensielle deltakere. De aller fleste prosjektmeldlemmene innrømmer at de i liten eller ingen grad hadde kunnskap om CRM før prosjektet, og at god formidling av formål og muligheter har vært avgjørende for deres opplevelse av nytte fra prosjektet. Innledningsvis skapte denne mangelen på forståelse skepsis. En deltaker (informant 9) uttalte at «*det er viktig å danne forståelse for hva CRM er, for det første; at det ikke er farlig, og hva det kan gjøre for deg.*»

I tillegg til å forankre prinsippene om CRM, må også ideen om å gjøre dette i et samarbeid med det som noen kan anse som konkurrenter selges inn. En sentral person fra prosjektet trekker frem fokuset de har hatt på å fremme stordata-tenking, som essensielt for å danne forståelsen av at det er fordelaktig å gjøre prosjektet i et samarbeid.

Agderforskning og eksterne konsulenter fra England blir av de fleste trukket frem som avgjørende for dannelse av forankring hos medlemmene. Blant bidragene fra de eksterne ressursene er organisering av felles studieturer. På disse turene har virksomhetene besøkt organisasjoner innenfor samme bransje i England, som i dag bruker et felles billett-/CRM-system på tvers av flere virksomheter. En sentral person i prosjektet uttalte (informant 7): *«Dialogen med eksterne konsulenter og de andre nettverkene vi har besøkt i Cambridge og i Nottingham har ført til at medlemmene har fått øynene opp for dette.»* Flere av medlemmene understøtter dette ved uttalelser om at det har vært viktig for dem å se disse systemene i praksis, og ikke kun høre historiene og teorien bak. Ved siden av å være tilretteleggere for relevante studieturer har de eksterne ressursene også blitt ansett som kjernen til kompetansen som er nødvendig for dette prosjektet. Konsulentenes spesifikke erfaring fra tidligere arbeid med andre kulturinstitusjoner, har bidratt til å danne et grunnlag i form av en felles forståelse for hvilke behov som eksisterer. En av informantene som har vært delaktig i prosjektet fra starten, belyser at det har vært avgjørende at deltakerne var misfornøyd med dagens løsning. Det var derfor *«kort vei fra det de har i dag, til noe som er bedre»* (informant 8). Synliggjøring av mangler ved dagens løsninger og å legge frem konkrete eksempler, har vist seg å være viktig for forankring hos deltakerne.

De aller fleste beskriver forankringen av prosjektet som vellykket blant medlemmene. Enkelte informanter indikerer dog at det burde vært mer fokus på dannelse av forståelse i starten av prosjektet. En sentral person i ledergruppen uttaler at (informant 7) *«det er frustrerende at en del av medlemmene ikke har forstått potensialet, men det er jo en prosess som vi har vært igjennom, og jeg føler vi har etablert den forståelsen nå.»* En annen deltaker understøtter dette, og legger til at man burde forsøkt å forankre det hos flere potensielle deltakere: *«... burde kanskje brukt mer tid på forankring av prosjektet og satt av mer tid til å forklare hva de drev med, slik at flere hadde sett på det som «sitt prosjekt».»*

5.2.1.2 Forankring av prosjektet i det offentlige

Da dette prosjektet går på tvers av både offentlig og privat sektor hadde vi sett for oss at dette kunne by på enkelte utfordringer, men vi var ikke klar over på hvilken måte eller i hvilken grad. Det viser seg at spesielt ledelsen i prosjektet ser på en dannelse av forankring i det offentlig som et avgjørende kriterium for hvorvidt prosjektet vil bli vellykket. En offentlig aktør ble involvert i prosjektet på et tidlig stadium, da det var krav om en offentlig prosjekteier for å kunne søke om støtte til prosjektet. Dette virket i utgangspunktet uproblematisk, da denne aktøren fattet stor interesse for prosjektet og dets formål. Utfordringer har derimot oppstått etter opprettelsen av Kulturfangst. Foreløpig har ikke de offentlige virksomhetene som deltar i prosjektet fått tillatelse fra sine overordnede til å gå inn som deleier i det privateide firmaet. Det har så langt ikke blitt trukket en konklusjon til hvorvidt virksomhetene dette gjelder vil på et senere tidspunkt få lov til å ta del i firmaet. Videre har det blitt belyst at prosessen med å skape forankring for prosjektet i det offentlige ikke har fungert.

De fleste informantene opplyser om at de offentlige virksomhetene foreløpig ikke har fått avklart hvilken rolle de vil kunne ta videre i prosjektet. En av deltakerne har følgende oppfattelse av statusen til de offentlige aktørene i prosjektet (informant 9): *«De offentlige aktørene gikk ikke inn fordi de er offentlige virksomheter, så vidt jeg har skjønt. Noe som har ført til at de har havnet litt etter, noe som er synd.»* Dette synet gjenspeiles også hos andre, der spesielt en annen deltaker peker på Operaen i Østfold som en viktig brikke i prosjektet, da de sitter på et stort datagrunnlag og stort billettsalg. Samme informant utalte også (informant 5): *«Jeg håper det lar seg løse for disse virksomhetene og jeg tror også det er nødvendig at vi får dem med videre.»* Spesielt enkelte informanter fra ledelsen, har gjort seg opp mer detaljerte tanker om denne hendelsen og dens betydning. Informant 7 uttalte at: *«Østfold kulturutvikling sitter jo på en nøkkel. De har en nøkkelrolle som kunne vært helt forløsende for realisering av løsningen, i form av en rolle som finansier, driver og medeier av Kulturfangst.»* Samme informant presiserer at *«dette hviler ikke på Østfold Kulturutvikling, men på Østfold Fylkeskommune. Jeg vil faktisk gå så langt som å peke på Østfold Fylkeskommune som et hinder for realisering.»* Flere informanter hevder at fylkeskommunen og andre offentlige aktører har deltatt på flere samlinger, der man har formidlet informasjon om prosjektet og dets formål. En informant anser spesielt fylkeskommunen for å ha et autonomt syn på kulturbransjen sitt forhold til publikumsutvikling, dvs. at de sitter med et syn om at kultur eksisterer uavhengig av sitt publikum. Informanten savner en forståelse av at *«det å selge billetter er i bunn og grunn publikumsutvikling og dermed utvikling av kulturlivet, og publikum er en forutsetning for et kulturliv i utvikling.»* En interessekonflikt blir også trukket frem som en annen potensiell årsak til mangel på forankring hos det offentlige. Dette kommer av at den offentlig eide kinoen i Fredrikstad fungerer som selger/leverandør av billettsalg til kulturarrangementer i regionen. Informant 7 mener denne interessekonflikten er sentral for det offentlige sin skepsis til Kulturfangst, og beskriver situasjonen som: *«Fredrikstad Kino selger billettene her i byen, og vil i store grad miste inntekter, betydelige inntekter. Så hvor valid er egentlig motforestillingene mot prosjektet vårt. Det er åpenbart at de ber for sin syke mor.»*

Flere av deltakerne som er intervjuet peker på Fredrikstad Kino som en konkurrent. Flere mener at dette er og vil kunne være en potensiell utfordring, da de har fått inntrykk av at Fredrikstad Kino anser prosjektet som en trussel for egen drift. Samtidig hevder informant 8 at det er fordelaktig at Fredrikstad Kino sitter med tilnærmet monopol på billettsalg i Fredrikstad i dag, da dette har gitt samtlige et innblikk i hvilke mangler denne tjenesten har.

En informant fra Fredrikstad kommune legger heller ikke skjul på at deres eierskap av kinoen er en faktor, som påvirker Fredrikstad kommune sitt syn på prosjektet. Under samtalen om kinoen i Fredrikstad sin rolle, uttaler informant 2: *«om ikke avgjørende så i hvert fall relevant, klart det er jo en inntektskilde for oss»*. Videre sier informanten seg enig i at systemet til kinoen og andre leverandører i markedet, ikke er tilstrekkelige med tanke på å drive publikumsutvikling. Informanten stiller seg i utgangspunktet positiv til Arena Magica sin ide og det tiltenkte produktet, men skepsisen er rettet mot hvordan det offentlige skal kunne være deleier i et privat selskap. Her pekes det på lovgivninger i forhold til blant annet konkurranseloven, men legger til: *«dette er som mye annet i offentlig sammenheng gjenstand for dyptgående juridiske betraktninger før man kan konkludere disse tingene»*. En annen offentlig aktør deler skepsisen, i forhold til hvilken rolle det offentlige kan ta i prosjektet da det allerede har blitt opprettet et privat AS. Informanten utaler at formålet med prosjektet ble tolket som noe mer overordnet i starten. Formålet med prosjektet skal ha blitt oppfattet for å ha et mye mer kunnskapsutviklende fokus (informant 1) – *«at dette forskningsprosjektet skulle hjelpe oss med hvordan vi kunne bygge et sterkt fellesskap rundt et felles CRM-prosjekt i Østfold.»* Informanten legger til at det gikk en stund før man ble klar over at prosjektet var av mer avgrenset karakter, og at forskningen i større grad dreide seg om å følge etableringen av et nytt billettselskap. Informanten utdyper dette ved å sette spørsmålsteget ved hvordan prosjektet har gått frem (informant 1): *«jeg synes de startet i feil ende, å starte med selskapet og teknologien, det burde vært fokus på markedet, organisering, fordelene, potensialet, for så å bruke det som grunnlag til å etablere et selskap ... finne ut av hvilke kritiske aktører som må være med, slik at man har dem med fra starten.»* Informant 2 belyser at det ofte er komplisert for offentlige aktører å delta i AS i utgangspunktet, og at det er veldig forskjellig fra kommune til kommune hvorvidt man har tradisjon for å organisere seg med selskaper eller ikke. I hovedsak legger informantene vi har snakket med fra offentlig sektor mest fokus på de juridiske spørsmålene. Dette er knyttet til hvorvidt det offentlige har lov til å ta del av private AS som er i direkte konkurranse med andre aktører, samt reglementer for offentlig innkjøp og anbudsprosesser. Informant 2 setter også spørsmålsteget ved argumentene om hvorfor det offentlige skal ta del av et slikt AS i utgangspunktet. Belyser videre at det mest naturlige for offentlig sektor vil være å kjøpe de nødvendige løsningene for publikumsutvikling i et marked. Disse informantene legger til at dette er deres subjektive syn, og at de ikke kjenner til alt som har skjedd underveis i prosjektet.

Skepsisen til det offentlige sin deltakelse i prosjektet satt til side, uttrykker de offentlige aktørene seg positive til prosjektet og tror fortsatt at det er muligheter til å få et godt utbytte fra det.

5.2.1.3 Forankring av prosjektet internt i virksomhetene som deltar

Det anses også som viktig for prosjektet at det har blitt dannet forankring internt i virksomhetene som deltar. Noen av prosjektdeltakerne har omtalt seg selv som en forkjemper for prosjektet også internt i egen virksomhet, der man har andre kollegaer som i ulik grad ser behovet for at deres virksomhet deltar.

I hovedsak er det to deltakere som har siktet til at intern forankring er en utfordring det er viktig å ta hensyn til. Informant 9 uttaler at manglende forståelse for CRM har skapt skepsis hos kolleger i forhold til deltakelse i prosjektet. Samme informant uttaler at det over tid ble skapt en form for akseptants, men legger til: «*Det er klart det er mest forankret hos meg, hvis jeg ramler ut av det så er det ikke sikkert at vår virksomhet hadde fortsatt.*» Informant 5 peker på ulik kompetanse og interesser internt i egen virksomhet som hovedårsaker til manglende forståelse for prosjektet. Internt i egen bedrift beskrives stemningen som tvilende, men aksepterende så lenge kollegaene selv slipper å gjøre noe. Informant 5 uttaler videre at intern forankring er komplisert: «*Det å skape den brede forankringen og selge inn prosjektet er et prosjekt i seg selv også, spesielt i en sånn sammenheng som det her.*»

5.2.2 Ledelse

Flere ulike parter har vært involvert med tanke på å lede CRM-prosjektet i Arena Magica. Daglig leder for næringsklyngen, styreleder for næringsklyngen, prosjekteier for CRM-prosjektet og daglig leder for konsortiet Kulturfangst har alle vært involverte i prosjektet. I tillegg har Agderforskning tatt en aktiv rolle som en prosjektleder for CRM-prosjektet. Dette har skapt noe forvirring blant enkelte deltakere, og det kommer frem ulike oppfatninger av hvem som faktisk er leder for CRM-prosjektet. Informant 9 uttaler at ansvaret for å lede prosjektet har gått fra daglig leder i næringsklyngen til nå daglig leder i Kulturfangst etter at selskapet ble opprettet. Informanten presiserer det som at ansvaret nå ligger hos daglig leder i Kulturfangst sammen med styringskomiteleder. Et flertall av informantene uttaler derimot at det er representanten fra Agderforskning som, riktignok i samarbeid med de andre, har ledet prosjektet fra start til status i dag.

I intervjuene kommer det frem at daglig leder for Kulturfangst AS har «*jobbet vettet av seg*» (informant 9). Flere presiserer at daglig leder ikke er lønnet og derav nærmest gjør jobben frivillig, ved siden av 100% jobb med enkeltmannsforetak. Dette har igjen ført til at noen av deltakerne i prosjektet ikke stiller for høye krav til hva lederen får utrettet, da de forstår at lederen har mye annet å drive med. I tillegg har det vært noen andre årsaker til at daglig leder i Kulturfangst ikke har vært tilgjengelig over en lengre periode, som flere peker på at kan være noe av årsaken til mangel på progresjon i det siste.

Som nevnt peker flere på at representanten fra Agderforskning i praksis har fungert som leder for CRM-prosjektet, til tross for at personen skal være ansvarlig for forskningsprosjektet. Noen informanter belyser at representanten fra Agderforskning skulle ta en mer passiv rolle i prosjektet etter opprettelsen av Kulturfangst, men at dette har latt vente på seg. Deltakerne ser på det som avgjørende at denne representanten har vært med i prosjektet, og tatt mye ansvar. Den eksterne konsulent uttalte at det er nettopp representanten fra Agderforskning som har vært leder for prosjektet og at det har vært nødvendig, men presiserer at det hadde vært mer fordelaktig om noen i klyngen/selskapet tok mer ansvar.

I motsetning til leder for forskningsprosjektet som har tatt større ansvar enn først tiltenkt, har rollen til prosjekteier vært svært passiv. Som nevnt i forskningskonteksten var det nødvendig at prosjekteier var en offentlig organisasjon, da de skulle søke om midler til prosjektet. Prosjekteier har i praksis vært en deltaker i likhet med andre organisasjoner, og har ikke kunnet gå inn som medeier av selskapet på grunn av at de er offentlig organisasjon. Prosjekteier uttaler: «*Det er et problem for meg da i dette prosjektet, at vi på en måte nå ikke er med på det firmaet Kulturfangst.*» Informanten forteller videre at de gjerne skulle vært medeier av selskapet, og at de fortsatt er interessert i å kunne dra nytte av samarbeidet i fremtiden. Blant informantene er det noe forvirring rundt rollen til prosjekteier, og informant 4 uttaler: «*Jeg har vel egentlig ikke noen stor forståelse for hva eier sin rolle har vært her.*» En annen uttaler at de burde få avklart sin rolle inn mot selskapet, og at de enten må finne en måte å komme seg inn som medeier eller avslutte samarbeidet (informant 7).

Noe som er gjengående er at informantene presiserer at de allerede har hendene fulle, og at de derfor ikke har lyst eller anledning til å ha større ansvar i prosjektet. Ledelsen arbeider med en flat struktur, og medlemmene er fornøyde med hvor mye de har blitt involvert i beslutningstaking. De fleste informantene nevner også at de er fornøyde med det ledelsen har utrettet og at de personene som har tatt ledelsen har vært avgjørende for prosjektet. Samlingene har ifølge informantene fungert bra, men som en negativ hendelse sikter noen til at ledelsen ikke har klart å sørge for nok fremdrift generelt i prosjektet.

Informant 8 presiserer at forvirring i forhold til lederansvar er en faktor som hindret prosjektet i å ta det neste steget. Det blir blant annet nevnt en plan om en ny studietur til Malmø for å besøke en virksomhet som benytter seg av et av systemene som vurderes. Problemet som trekkes frem er at alle i prosjektet blir sittende å vente på at noen andre skal ta ansvaret for å få dette arrangert.

5.2.3 Prosjektplan

Realisering av prosjektplanen er noe som dukket opp som en utfordring, som har resultert i at den ønskede fremdriften har uteblitt. Planen har vært på plass fra et tidlig stadium i prosjektet, men blir av en av deltakerne karakterisert som «for optimistisk» (informant 5). Det pekes på en rekke tidkrevende aktiviteter, som grunnen til at det har gått utover tidsrammene. Som vi har vært inne på tidligere gjelder det spesielt forankring av prosjektet i det offentlige og anskaffelse av finansiering. Internt i prosjektet nevnes det at samarbeidet har fungert bra, men at man ikke har vært så flink til å ta beslutninger. En av informantene peker på at ledelsen ikke har vært flinke nok til å sette frister for beslutninger fra deltakerne. Dette trekkes frem som en åpenbar årsak til at det har tatt lang tid å fatte beslutninger og gå til neste steg.

Fra informant 8 og 5 kommer det frem at det hovedsakelig er etter opprettelsen av selskapet fremdriften har stagnert. «Frem til det gikk jo veldig mye på skinner» uttaler informant 8, og peker senere på at det ikke var noen god plan for overgangen fra forskningsprosjekt til opprettelsen av selskapet:

«Men den overleveringen fra et prosjekteid forskningsmessig Agderforskning til at et selskap tar over stafettpinnen, der har det kanskje ikke vært gode nok prosesser og det er jo et kjempedilemma. Hvordan slipper man sånn at den skyter ut som et eget lokomotiv, men prosjektet faktisk skal gå videre i to år eller hvor lenge det er. Og det man nok kanskje skulle hatt klart da var en finansiering som gjorde at i det selskapet ble opprettet så har man faktisk økonomiske midler til å hyre på et årsverk som løfter det frem. (...) Der har det vært gjort en litt dårlig jobb, en litt utydelig jobb i startfasen som jeg tror både skyldes eierne i Kulturfangst, men kanskje også Agderforskning.»

5.2.4 Driftsmodell

Prosjektdokumenter viser at det tidlig ble enighet om opprettelsen av konsortiet, men at det fortsatt var en del ubesvarte spørsmål i henhold til driftsplanen. Dette gikk blant annet på hvorvidt selskapet skulle være et aksjeselskap eller organiseres som en non-profit organisasjon. Det ble argumentert for at en non-profit organisasjon ville handle om å utvikle bedre tjenester og løsninger, og gjøre det enklere å få med de offentlige aktørene, mens et aksjeselskap ville være mer fleksibelt og gi økt profesjonalitet. Styringskomiteen besluttet senere at forretningsmodellen skulle baseres på opprettelse av et aksjeselskap.

En annen viktig beslutning har vært i forhold til valg av billettsystem og driftsmodell. Dette gikk på om man skulle anskaffe et felles system for alle deltakerne i prosjektet, eller samle inn informasjon fra deltakernes eksisterende billettsystemer og drive analyse basert på denne informasjonen. Her ble det besluttet at man skulle gå for en «single system business model», som ble sett på som den beste løsningen til tross for bekymringer for høye investeringskostnader. Videre ble det en diskusjon om hvorvidt man skulle investere i en løsning som krevde at Kulturfangst selv stod for drift av systemet eller om man skulle anskaffe en løsning der leverandøren drifter systemet. Informant 4 nevner at det har vært en del uenighet omkring hva som er den mest hensiktsmessige driftsmodellen.

Informanten sikter blant annet til at mange medlemmer støttet opp den ene driftsmodellen, uten at de andre alternativene hadde blitt diskutert ordentlig og det fortsatt var mange ubesvarte spørsmål. Informanten uttaler følgende: *«det eneste jeg har vært i opposisjon mot er at det liksom har vært veldig forutbestemt hva som fungerer og hva som ikke fungerer ... ting som – skal vi bruke et billettsystem som vi kan stole på, som har bra support eller skal vi hente inn noe helt nytt? Skal vi sitte med en ansatt i Østfold, hva skjer hvis det mennesket blir syk i fem dager, osv.»*

5.2.5 Fremdrift

Knyttet til fremdriften er det ulike meninger blant informantene. Noen mener det har gått for sakte og at det har påvirket resultatet av prosjektet så langt, mens andre mener fremdriften har vært god frem til Kulturfangst ble opprettet. Informant 10 uttaler følgende angående tiden som har gått mellom samlingene: *«Litt lang tid, men samtidig har kanskje det vært nødvendig»* og sikter til at det tar tid å få alle involverte parter klare til å gå videre til neste steg. Den eksterne konsulenten betegner fremdriften i CRM-prosjektet som svak, og at det i utgangspunktet er viktig å ha moment i klyngeprosjekter for å lykkes.

Tid og prioriteringer

Som presentert tidligere har det kommet klart frem at det finnes behov for dette prosjektet og det man ønsker å oppnå med det. Flere av deltakerne har også uttalt at viljen og ønsket om å få gjennomført prosjektet er stor, men at økonomien er den største hindringen. Samtidig viser funn fra intervjuene at enkelte fra prosjektledelsen setter spørsmålsteget ved eierbedriftenes forpliktelse til prosjektet og sikter til en følelse av at *«det er ikke livet om å gjøre at vi får til dette»* (informant 8). Flere av informantene legger heller ikke skjul på at prosjektet kan havne lenger bak i rekken av prioriteringer, spesielt når det holdes på med produksjoner og gjennomføring av forestillinger. Informant 9 hevder oppsett av produksjoner går på rundgang, noe som fører til at deltakerne på ulike tidspunkt er opptatt med sitt. Dette understrekes av informant 7 som sikter til at samtlige virksomheter er indisponible i perioder det gjennomføres forestillinger. Da har deltakerne lite kapasitet til å fokusere på prosjektet og klyngesamarbeidet. Informant 3 poengterer at de ikke har klart å benytte seg godt nok av tidsrommet der aktørene ikke har vært i produksjon til å oppnå betydelig fremgang, men er usikker på om dette er en reell årsak til mangelen på fremdrift.

Informant 5 trekker frem at det tidvis ha vært dårlig med tilbakemeldinger på prosjektledelsens forsøk på å samle inn meninger fra prosjektmedlemmene: *«jeg har jo sett at når prosjektledelsen har sendt ut et eller annet, typisk «jeg trenger tilbakemeldinger på det her, hva gjør vi nå, hva synes dere?» så har det hendt at jeg har vært den eneste som har meldt tilbake.»* Samme informant sikter også til flere møter som har måtte bli utsatt, og trekker frem at det har mye med prioriteringer å gjøre. En informant fra en av de offentlige prosjektmedlemmene sikter til at opprettelse av Kulturfangst AS har ført til at de har havnet litt på utsiden av prosjektet, og sikter til den uavklarte saken om hvorvidt de offentlige aktørene kan innta en aktiv rolle videre i prosjektet.

Samtidig legger ikke informantene skjul på at de ikke har stresset veldig med å få avklart saken, og innrømmer at det nok er litt sløvheter fra deres side, men peker også på manglende arbeidskapasitet som en årsak.

Prosjekteier trekker også frem utfordringer med å kunne sette av tilstrekkelig med tid til prosjektet: *«Jeg har så fryktelig mye å gjøre, at jeg ikke har rukket å være så mye med som jeg hadde ønsket selv, kommet ordentlig inn i det ... når vi har hatt de treffpunktene så har jeg alltid måtte memorere for meg selv, «hvor var vi nå» ... så det har vært litt vanskelig for meg å være tungt inne i det.»* Samme informant trekker frem at det muligens har gått for lang tid mellom sammenkomster der alle prosjektmedlemmene har deltatt, men peker også på utfordringen med at det rett og slett er vanskelig å få tid til noe mer enn det som har vært tilfellet.

Uenigheter og gjentakelser

Informant 4 sikter til en viss uenighet i fremgangsmåten som ble valgt i starten av prosjektet, da informanten mener det ble *«veldig mye snakk om systemet»* og at valg av løsning virket litt forutbestemt. Informanten legger også til at det ble tatt opp de samme diskusjonene rundt systemet som de hadde hatt på forrige samling til tross for at det hadde blitt tatt en beslutning, og at dette sørget for mangel på fremdrift. Dette gjenspeiles i sitatet til prosjekteier i avsnittet over, der det siktes til behovet for en oppfriskning ved hvert møte. At deltakere trenger en oppfriskning hver gang de møtes er noe den eksterne konsulenten vi har intervjuet finner typisk med klynge samarbeid.

Flere involverte parter

«Nå er det jo mange parter involvert her. Det er både Agderforskning, det er våre engelske konsulenter, det er Blender, det er Østfold kulturutvikling og Kulturfangst.»

Dette uttaler informant 8 da vi forhører oss om årsaker til at prosjektet har gått utover tidsrammene, og belyser videre at de involverte partene må dele ansvaret for at dette har skjedd. I intervjuene kommer det frem at beslutningstaking har foregått på demokratisk vis og at nærmest alle deltakerne har vært involvert i mange beslutninger. Dette belyses som positivt, men enkelte informanter understreker at det er en tidkrevende prosess å gjøre det på den måten. Informant 10 sier seg fornøyd med sammensetningen av involverte parter i prosjektet, men også her legges det til at det er tidkrevende å fatte beslutninger og sørge for forankring hos det offentlige.

I henhold til de involverte partene i prosjektet er det en annen faktor som spiller inn, nemlig det at det er et forskningsprosjekt og at Agderforskning er med i prosjektet. Informant 10 og 11 peker på dette som en positiv faktor som har gjort det enklere for dem å si ja til å delta, ved at de har skapt seriøsitet og tyngde i prosjektet. En av de samme informantene sier at det er viktig at prosjektet klarer å bidra til forskningsdelen, men håper at også kultursektoren i Østfold skal få noe positivt ut ifra prosjektet. Det kommer også frem at informanten har lavere forventninger til fremdrift på grunn av at det er et forskningsprosjekt.

Informant 5 uttaler at da det kom frem at det skulle være et forskningsprosjekt fryktet han at det skulle være veldig mye teoretisk som ikke resulterte i noe praktisk nytteverdi for dem, men er forøyd med at det har endt opp med et selskap og en forretningsplan.

5.2.6 Kommunikasjon

For å beskrive kommunikasjonen i prosjektet deler vi den i kommunikasjon på samlinger, kommunikasjon mellom samlinger, kommunikasjon blant ledelsen, og kommunikasjon utad, altså til de offentlige aktørene. Kommunikasjonen på samlingene (workshop, møter, presentasjoner, osv.) blir betegnet som god av alle informantene og det virker som om alle er villige til å bidra og dele basert på sin kunnskap. På spørsmål om alle er villige til å dele informasjon svarer en informant som selv omtaler seg som en observatør: *«Ja, det har jeg veldig god følelse av at det er.»* Informant 11 viser til sosiale aktiviteter blant deltakerne som har styrket forholdet mellom dem også profesjonelt.

Mellom samlingene derimot ble det etterlyst bedre informasjon om hva som har blitt besluttet i styringskomiteen. Informant 4 uttaler: *«Jeg synes jo ikke at det har vært så god kommunikasjon fra den styringsgruppen og ut til oss.»* Det kommer også frem at flere av deltakerne ikke vet konkret hva som er status av prosjektet på tidspunktene da intervjuene ble utført. Kommunikasjon over e-post viser seg også å være en utfordring ifølge informant 5, som har observert at det tar lang tid før lederen av Kulturfangst får svar på spørsmål som er nødvendige for beslutningstaking. At informantene opplever kommunikasjonen mellom samlinger som dårlig kan også være knyttet til et annet tema, nemlig fremdrift, da faktum er at det faktisk ikke har skjedd så mye mellom samlingene. Uansett gir mangel på informasjon mellom samlinger usikkerhet i forhold til hva som har blitt besluttet i for eksempel styringskomiteen, og den ene informantene uttaler: *«Jeg tror det går en plan.»* Informant 4 oppsummerer ved å si: *«Vi har jo hvert fall hatt bra diskusjoner da. Jeg tror de fleste har bidratt. Folk er ganske på. Vi har jo ikke hatt så veldig mye kommunikasjon i mellom samlingene, men på samlingene så har jo diskusjonen gått ganske bra.»*

Blant lederne i prosjektet kommer det i intervjuene frem at kommunikasjonen dem imellom har fungert svært bra, og det virker som om de har hatt jevnligere kontakt knyttet til prosjektet enn hva resten av deltakerne har rapportert om.

Kommunikasjon utad – De offentlige interessentene belyser sin manglende innsikt for prosjektets formål da kommunikasjonen i prosjektet ble diskutert. Informant 1 har som presentert i kapittelet om forankring delvis feiltolket formålet med prosjektet, og belyser dette som årsak til at tankene rundt prosjektet har endret seg underveis. Arena Magica lyktes ifølge informantene ikke med å kommunisere formålet eller hva som skal gjøres på en god måte slik at alt var lettfattelig og klart. Informant 2 peker på at første gang de fikk prosjektet presentert var allerede etter at selskapet hadde blitt opprettet. Informantene belyser at det ble uttrykket skepsis for dette da de først ble involvert.

5.2.7 Samarbeid blant konkurrenter

I forkant av vår involvering i prosjektet hadde vi gjort oss opp noen tanker om et slikt samarbeid innad i en bedriftsklynge, spesielt i forhold til at disse aktørene i teorien kan konkurrere om de samme kundene og dermed være konkurrenter. Som nevnt i tidligere litteratur om klynger er jo de ofte bestående av nettopp konkurrenter, som kan føre til utfordringer for samarbeidet. Spesielt for dette prosjektet er at konseptet om samarbeid mellom konkurrenter virkelig blir satt på prøve da dette omhandler samarbeid om det som i stor grad er levebrødet for disse virksomhetene – publikum. I denne delen av resultater tar vi for oss funn som kan beskrive «co-opetition» og forklare hvilke faktorer som har påvirket hvordan det har fungert i dette prosjektet.

Overordnet er det ulike syn rundt hvorvidt deltakerne anser hverandre som konkurrenter. Noen belyser det som åpenbart at de til en viss grad er konkurrenter, i form av at de henvender seg til samme kundegruppe. Andre velger å beskrive forholdet mellom aktørene som at de utfyller hverandre og at dersom de konkurrerer om de samme kundene er ikke det noe problem med hensyn til dette. Informant 11 beskriver forholdet mellom aktørene: *«De konkurrerer jo om de samme kundene»*, men legger senere til: *«jeg har inntrykk av at de som er med i prosjektet nå forstår at man kan vinne mer enn man taper på å samarbeide.»* Nettopp denne forståelsen går igjen hos samtlige av deltakerne vi har snakket med, og fremstår som essensiell for det som beskrives som et godt samarbeid. Samarbeidsviljen innad i prosjektet blir beskrevet av samtlige som velfungerende, men at det har vært en prosess å komme dit de er i dag. Informant 9 uttaler følgende: *«før holdt vi på premieredatoer og hvem som var på scenen, nå er det mer at man må dele en hemmelighet så får du noe tilbake ... og det litt sånn når du har med konkurrenter å gjøre, blir det litt hemmelighold og det er om å gjøre å være først ute med en produksjon for å selge flest billetter, men denne prosessen har omhandlet at det ikke er farlig å dele slik informasjon.»* Sentrale personer fra ledelsen og Arena Magic belyser også hvordan holdningene til deltakerne har forandret seg over tid. Informant 8 sier følgende om kompleksiteten rundt prosjektet og dets deltakere: *«Teaterprodusenter er veldig spesifikke til sin arena, næringer som er veldig stedbundet og veldig beskyttende for sin egen identitet, altså, premieredatoer, hva de skal sette opp og hvem som er deres kunder. Alle de tingene som man må samarbeide om var det som var bedriftshemmeligheter før.»*

5.3 Oppsummering av funn

Dette kapittelet har tatt for seg funn basert på analyserte intervjuer og prosjektdokumenter. Funnene er rettet mot kriterier som har påvirket CRM-prosjektet i Arena Magica, og vi har delt dem inn i to hovedkategorier: Forutsetninger og Prosjekthendelser.

I funn relatert til prosjektets forutsetninger har det blitt kartlagt fire kriterier. Det viser seg at deltakerne uttrykker et **behov** for et nytt billettsystem med CRM-funksjonalitet, da dagens løsninger ikke oppfyller deltakerens behov eller forventninger. Deltakerne etterlyser informasjon om sine kunder for å drive mer målrettet markedsføring og kunne tilpasse produksjoner basert på kundenes ønsker. Det blir også belyst mulighet for å spare vesentlige summer over tid, ved å investere i et eget billettsystem der man ikke betaler avgift per solgte billett.

I forhold til prosjektets **formål** sikter deltakerne i prosjektet til at det over tid har blitt dannet en god forståelse for hva prosjektet kan bidra med for deres virksomheter, men at det har vært tidkrevende å skape denne forståelsen. Samtidig uttrykker enkelte at prosjektet har hatt for mange formål.

Videre har det blitt presentert funn relatert til prosjektets **ressurser**. Her ble det først trukket frem funn som omhandler prosjektdeltakernes *økonomi*, der flere informanter sikter til en svært begrenset økonomisk kapasitet blant medlemmene generelt. Flere belyser dette som hovedutfordringen til prosjektet, og det jobbes fortsatt med å videreutvikle finansieringsmodellen og anskaffelse av finansiering for å ta prosjektet videre. Samtidig blir det uttrykt skepsis til hvorvidt det offentlige vil kunne innta en rolle som finansier, og det blir uttrykt et overordnet ønske om større engasjement for prosjekter som dette fra det offentlige. *Deltakernes kompetanse og erfaringer* ble også trukket frem som funn relatert til ressurser. Her blir deltakernes ulike erfaringer fra mange år med billettsalg og ulike billettsystemer, trukket frem som viktig for dannelse av felles behov. Prosjektgruppens sammensetning av personer og deres kompetanse blir av enkelte ansett som avgjørende for fremdriften i prosjektet, samtidig som samtlige deltakere belyser ekstern kompetanse som essensielt. Faktum at enkelte deltakere er offentlig eid ansett som den største utfordringene i forhold til deltakernes profiler, da det i stor grad belyses at strukturen til virksomhetene er veldig like med unntak av dette.

Til slutt har kriteriet om tidligere **klyngesamarbeid** blitt trukket frem som essensielt for at samarbeidet mellom aktørene har fungert. Det poengteres at uten dette grunnlaget ville veien inn i dette prosjektet vært mye tyngre.

Den andre hovedkategorien for kriterier har som kjent presentert funn relatert til prosjekthendelser. Her ble det først trukke frem funn som beskriver behovet for **forankringen** av prosjektet over flere plan. Først og fremst var dette rettet mot å skape forankring for prosjektet hos medlemmene i Arena Magica. Dette blir belyst som viktig for prosjektet da det var lite kunnskap rettet mot behovet for CRM, og hvordan og hvorfor dette skulle gjøres i et samarbeid med antatte konkurrenter. Innhentet kompetanse i form av eksterne ressurser trekkes frem som essensielt for den gjensidige dannelsen av forankring hos dagens prosjektdeltakere. Samtidig sikter enkelte til at denne prosessen med å skape forankring blant medlemmene i Arena Magica burde hatt enda mer fokus i starten. Videre trekkes det frem at det for enkelte har vært frustrerende at det har tatt så lang tid å få alle om bord. Funnene sikter også til hvordan prosjektet har foregått på tvers av offentlig og privat sektor, der det videre understekes viktigheten av *forankring i det offentlige*. Det blir av flere informanter belyst hvordan denne forankringen ikke har nådd frem, og noen mener det vil være avgjørende for prosjektets fremtid at offentlig sektor tar del. Noen informanter har også trukket frem sine synspunkter der de hevder at enkelte offentlige instanser fremstår som et direkte hinder for realisering og etterlyser mer engasjement fra offentlig sektor. Som en årsak til begrenset gjennomslag hos offentlige aktører trekkes en interessekonflikt frem, der en informant sikter til det offentlige sitt eierskap av et eksisterende billettsystem i regionen. Fra offentlige informanter har det blitt presisert at det er en overordnet positiv holdning til hva Arena Magica prøver å oppnå, men veien prosjektet har valgt å ta, i form av opprettelse av AS siktes til å være en stor utfordring for offentlig deltakelse. Behovet for å drive forankring også *internt i medlemsbedriftene* har blitt belyst av enkelte som nok en front der det kreves forankringsarbeid. Her viste funn at prosjektet i hovedsak er forankret hos virksomhetenes representant, og ikke nødvendigvis blant resten av de ansatte.

Videre har det blitt trukket frem funn relatert til **ledelsen** i prosjektet. Det har blitt belyst av flere informanter at de ulike lederrollene har vært vanskelig å forstå seg på i praksis, blant annet i forhold til hvem som egentlig er prosjektleder. Det ble nevnt at eksterne ressurser i stor grad har fremstått som prosjektledere, og at rollen som daglig leder i Kulturfangst er påtatt av et frivillig medlem som gjør jobben ulønnet. Det har også blitt belyst at daglig leder har vært fraværende i perioder, som resultat av uforutsette årsaker. Spesielt blir det uttrykket forvirring i henhold til hvilken rolle prosjekteier egentlig har hatt, og samtidig belyst at det er problematisk at prosjekteier ikke var gått inn som medeier i Kulturfangst. Gjengående var også uttalelser om at prosjektmedlemmene allerede hadde hendene fulle, og at dette forhindret dem i å ta mer lederansvar i prosjektet.

I forhold til **prosjektplanene** hevdet flere at prosjektet gikk på skinner frem til opprettelsen av Kulturfangst. Enkelte nevnte at det kan virke som planen etter dette ikke har vært tydelig nok, og potensielt for optimistisk. Det ble siktet til en rekke tidkrevende aktiviteter som også har ført til at prosjektet har gått utover planlagte tidsrammer, men i hovedsak blir det etterlyst en klar plan ved overgangen fra et forskningsprosjekt til et selskap.

I delkapittelet som tok for seg **driftsmodellen** har det blitt trukket frem funn som viser til at det ble tatt et valg i prosjektgruppen om å opprette et aksjeselskap, vitende om at det ville komplisere et potensielt samarbeid med offentlig sektor. Videre siktes det til stor grad av enighet internt i prosjektgruppen i henhold til valg av driftsmodell, men at enkelte har vært skeptiske til denne valgprosessen. Det siktes til at en løsning virket forhåndsbestemt, og enkelte savnet en grundigere diskusjon.

I funnene som tok for seg **fremdriften** ble det antydnet ulike meninger i henhold til hvorvidt fremdriften har vært god. Blant annet ble det av enkelte etterlyst høyere grad av prioritering fra prosjektmedlemmene. Spesielt ble det trukket frem meninger om at de i prosjektet ikke har vært gode nok til å benytte seg av tidsrommene hvor medlemmene ikke er i produksjon. Videre blir det også belyst mangel på engasjement fra medlemmene, i form av manglende tilbakemeldinger mellom de planlagte møtene. Det ble også tatt opp synspunkter som hevdet at det ble mange gjentakelser på de felles samlingene, og at avsluttede diskusjoner ble dratt opp på ny. Den fullt ut demokratiske beslutningstakingen ble også tatt opp som tidkrevende i et klyngeprosjekt, men samtidig positivt og nødvendig. Det faktum at det er et forskningsprosjekt ble trukket frem positivt for å skape seriøsitet, men at det samtidig senket forventningene til fremdrift.

Kommunikasjonen innad i prosjektet blir i hovedsak belyst som god, spesielt på samlinger. Mellom samlingene poengterte flere at de gjerne skulle hatt mer aktivitet, og enkelte sikter spesielt til bedre kommunikasjon fra styringsgruppen. Samtidig blir det belyst at kommunikasjonen internt i styringsgruppen har fungert bra og det har vært jevnlig kontakt mellom dem. Kommunikasjonen utad mente enkelte at ikke har vært god nok, da spesielt en interessant følte de ble introdusert for prosjektet veldig sent og det ble hevdet at feiltolkninger av prosjektets formål har forekommet.

Til slutt ble det tatt opp funn relatert til **samarbeid mellom konkurrenter**. Her ble det presentert ulike synspunkter i forhold til virksomhetenes syn på hverandre, i form av å være konkurrenter. Tross dette så alle på samarbeidet som en fordel, fremfor en fare eller noe negativt. Det ble videre belyst at det har vært en prosess å komme til det stadiet der deltakerne var villig til å være helt åpne for hverandre.

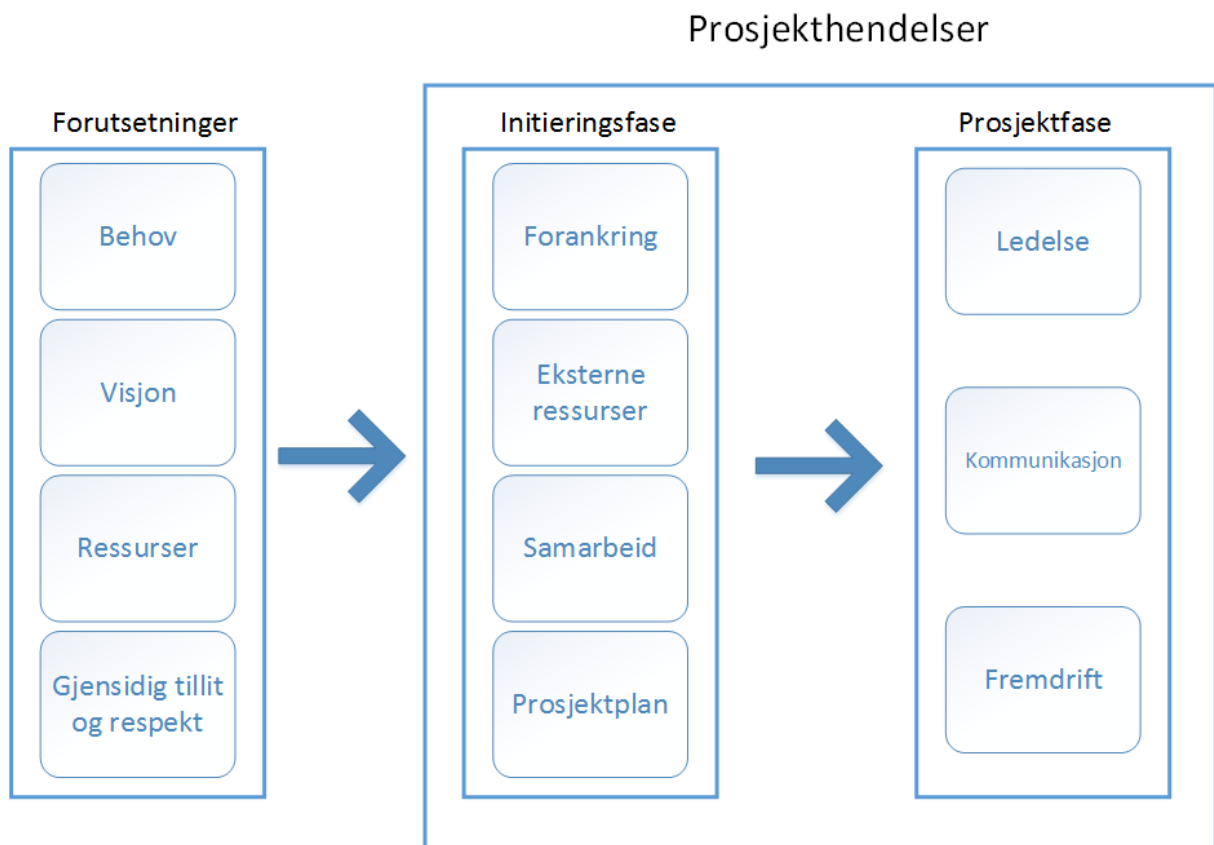
Funnene som her har blitt trukket frem legger grunnlaget for neste kapittel der vi presenterer vår modell og diskuterer funnene opp mot tidligere forskning.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene diskuteres opp mot forskningsspørsmålet og i lys av tidligere forskning. Forskningsspørsmålet i denne utredningen er som kjent: «*Hvilke kriterier er det viktig å ta hensyn til i et klyngeprosjekt for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?*» For å kunne svare på dette spørsmålet ble det videre utformet to sekundære forskningsspørsmål:

- a) *Hvilke forutsetninger er viktige for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?*
- b) *Hvilke prosjekthendelser kan forklare hvorvidt en lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?*

I lys av disse forskningsspørsmålene har vi utformet modellen presentert under (figur x), som baserer seg på funn fra denne case-studien og tidligere forskning.



Figur 5 - Kriterier for å lykkes

Modellen impliserer at gjennom å forstå og håndtere kriteriene i hver enkelt fase vil næringsklynger kunne øke sannsynligheten for å lykkes med et CRM-prosjekt. Først belyser modellen at det er noen *forutsetninger* som anses for å ha stor innvirkning på videre prosjektgjennomføring. Videre tar den for seg de kartlagte *prosjekthendelsene* over to faser. Først i en initieringsfase der det inkluderes kriterier vi anser som avgjørende i oppstarten av et slikt prosjekt. Til slutt tar den for seg kriteriene vi anser som viktige å ta hensyn til i prosjektfasen.

Videre vil dette kapittelet ta for seg en diskusjon av hvert kartlagte kriterium og forklare inndelingen i de ulike fasene.

6.1 Forutsetninger

Dette delkapittelet vil ta for en diskusjon av kriteriene som anses som viktige forutsetninger for å lykkes med et CRM-prosjekt innad i en næringsklynge.

6.1.1 Behov

Vi lever av den oppfatning av at jo sterkere behovet er, desto sterkere vil viljen for å jobbe mot behovet være, og dette støttes også opp fra litteratur på endringsledelse. Kotter (1995) sitt første steg for gjennomføring av endringer i organisasjoner er knyttet til nettopp at behovet er nødt til å være sterkt, og at organisasjoner er nødt til å trenge endringen («urgency»). Dersom organisasjoner ikke har «urgency» i forhold til å få gjennomført endringen, er det større sjanse for at motivasjonen vil falle og endringsinitiativet vil være mer utsatt for å bli nedprioritert.

Bakgrunnen for dette prosjektet tilsier at behovet er til stede:

- Den kreative næringen har behov for bedre utnyttelse av de teknologiske mulighetene (Se kapittel 3.2: Tidligere forskning - Kreativ næring)
- Organisasjonene i kulturnæringen har behov for å øke egeninntjeningen da statlig støtte i fremtiden trolig vil avta (Se kapittel 3.2: Tidligere forskning - Kreativ næring)
- Organisasjonene i Arena Magica har behov for å bli mer kundefokuserte slik at de får muligheten til å oppnå fordelene det medbringer (Se kapittel 2: Forskningskontekst)
- De små bedriftene i klyngen Arena Magica har behov for å gå sammen for å skaffe ressurser til å gjennomføre et slikt prosjekt og anskaffe et billett-/CRM-system (Kapittel 3.1: Tidligere forskning - Små bedrifter)

Det finnes altså mange gode grunner til å gjennomføre et slikt prosjekt. Dette kommer også frem i våre intervjuer, der informanter belyser et sterkt behov og ønske om å lykkes. Allikevel er «urgency» noe vi ønsker å diskutere da funn tilsier at det er manglende. Basert på informantenes prioriteringer og tidsbruk, virker det som om organisasjonene til tross for ønske om å få det til, ikke har sterke nok behov per i dag til at prosjektet blir prioritert i den grad det burde. Det er for så vidt naturlig at hovedaktiviteter som å produsere scenekunst prioriteres først, men det burde være mulig å prioritere prosjektet i større grad. Spesielt i perioder med få produksjoner burde man sørge for fremgang i prosjektet. Dette mener vi hadde vært tilfellet dersom organisasjonene hadde hatt dette sterke behovet som Kotter (1995) peker på som avgjørende. Etter vår oppfattelse fremstår det ikke som kritisk at prosjektet lykkes, men at det hadde vært nyttig dersom de fikk det til.

Vi ser altså at behovet ikke er så sterkt ved å se på deltakernes tidsbruk i prosjektet. Vi skal senere diskutere hvordan mangel på «urgency» har påvirket prosjektets behov for å drive med forankringsarbeid utover i prosjektet.

6.1.2 Visjon og formål

Utredningen viser til interessante forhold knyttet til visjon ved å se på utfordringer med kommunikasjon, og rapporterte misforståelser som har oppstått. Som presentert i Funn kommer det frem at offentlige aktører har misforstått formålet, og enkelte hevder det har tatt lang tid å skape forståelse for hva formålet med prosjektet er. Dette mener vi tyder på at visjonen for prosjektet har vært uklar eller kunne vært bedre kommunisert. I intervjuene til denne utredningen har det hovedsakelig vært snakket om formål og ikke om visjon. Dette kan være et resultat av en svakhet i designet vårt, da vi heller ikke har spurt om den, men vi mener det er faktorer som tyder på at det ikke er benyttet en visjon på en god måte:

Enkelte har uttalt at for mange formål har gjort det vanskelig å forstå hva man egentlig ønsker å oppnå med prosjektet. Ifølge Kotter (1995) er dette en fare; at man lager mange planer, formål og retningslinjer, men ingen visjon. Kotter (1995) argumenterer også for at visjonen skal kunne legges frem på en forståelig måte på fem minutter, og at dersom dette ikke er mulig må man jobbe med å gjøre visjonen bedre. Det faktum at det har vært behov for å kommunisere prosjektets formål/visjon til de samme aktørene flere ganger uten å skape forståelse, kan tyde på at den har vært for komplisert.

I omfattende prosjekter som dette, mener vi det er ekstra viktig å utforme en god visjon som gjør det lett å forstå hvilke retning prosjektet og deltakerne skal ta. I slike omfattende prosjekter kan det også være hensiktsmessige å benytte Gioia & Chittipeddi (1991) sine retningslinjer for hvordan man bør kommunisere og revidere en visjon. Basert på sekundærdata viser det seg at det er forsøkt å kommunisere prosjektets formål ut til de offentlige aktørene flere ganger. Gioia & Chittipeddi (1991) hevder at etter man har kommunisert en visjon til aktuelle interessenter, skal gi dem tid til å revidere visjonen basert på egne tanker og interesser. Våre funn indikerer at denne aktiviteten har forekommet, men lite tyder på at det foreløpig er gjort endringer basert på revidert visjon fra enkelte interessenter.

Når det er sagt, har prosjektledelsen lyktes med å formidle visjonen internt hos organisasjonene som er deltakere i prosjektet i dag. Dette har ført til at de har tatt del i prosjektet, blitt engasjerte og gått inn som medeiere i et selskap. Ledelsen hevder dette har vært mulig ved å drive forankringsarbeid, gjennom blant annet seminarer og studieturer.

6.1.3 Ressurser

Forskning på prosjektgjennomføring hevder at sammensetningen av prosjektgruppen er avgjørende for hvorvidt prosjektet blir vellykket (Pinto & Slevin, 1989). Det hevdes at man alltid bør stille seg kritisk til hvorvidt man får med de rette personene med de nødvendige ferdighetene før man initierer prosjektet. I større organisasjoner vil det være mer naturlig at man gjør dette ved å sette sammen en prosjektgruppe basert på de interne ressursene man har tilgjengelig i egen organisasjon.

Som nevnt tidligere er dette en prosjektgruppe bestående av flere mindre virksomheter. Typisk for disse mindre virksomhetene er at de har et begrenset spekter av ferdigheter internt, noe som utgjør en av flere barrierer for å utføre et slikt prosjekt alene (O'toole, 2003). Dette gjenspeiles i funnene der flere klyngemedlemmer sikter til en mangel på intern kompetanse, både når det kommer til forståelse for CRM og erfaring fra gjennomføring av prosjekter av denne størrelsen. I hovedsak blir manglende kompetanse og økonomiske midler trukket frem som to avgjørende årsaker til at prosjektet blir gjennomført i et samarbeid.

Vi anser behovet for kapital som en vesentlig forutsetning for et CRM-prosjekt, enten i form av eksisterende intern kapital eller en plan for finansiell støtte. Park (2014) hevder at klyngeprosjekter er mer avhengig av en solid kapital enn prosjekter som foregår innad i én enkelt organisasjon. Dette på bakgrunn av at klyngeprosjekter betraktes som mer kompliserte, blant annet i forhold til kommunikasjon, beslutningsprosesser og skapelse av en felles identitet (Park, 2014). Prosjektet som har blitt studert i denne utredningen har vært avhengig å skaffe kapital til både prosjektgjennomføring og investering i løsning. En utfordring for dette prosjektet har vært at deltakerne er et fåtall små bedrifter med begrenset kapital. Prosjektgjennomføringen har blitt finansiert gjennom Agderforskning, men den økonomiske støtten har blant annet ikke vært tilstrekkelig til lønne sentrale personer i prosjektet. Dette mener vi kan ha vært en faktor som kan ha påvirket andre kriterier som diskuteres senere. Samtidig viser funn at det ikke er på plass økonomiske midler til å realisere prosjektets formål, som er å investere i et billettsystem med CRM-funksjonalitet. Etter vår mening er tilgjengelig kapital eller mulighet for å skaffe finansiering avgjørende for hvorvidt man har grunnlag for å starte et slikt prosjekt.

6.1.4 Gjensidig tillit blant prosjektmedlemmer

Tillit spiller en nøkkelrolle i hvilken grad klyngemedlemmer anser det som aktuelt å dele kunnskap med hverandre (Molina & Yoong, 2003). Mangel på tillit mellom medlemmene kan føre til usikkerhet rundt hvorvidt de anser hverandre som allierte. Molina og Yoong (2003) hevder at utvikling av tillit kan oppnås gjennom respekt mellom klyngemedlemmene, og i deres studie ble det oppnådd respekt mellom deltakerne via tidligere samarbeid og kjennskap til hverandres virksomheter. Det viser seg at en høy grad av tillit mellom medlemmene kan føre til god kunnskapsdeling, dette ettersom høy grad av tillit vil fjerne tanken om at man må beskytte seg mot en slags opportunistisk oppførsel fra andre (Inkpen & Tsang, 2005). Dette gjenspeiles i våre funn, der det viser seg at tidligere samarbeid og bedre kjennskap til hverandres virksomheter har vært avgjørende for et velfungerende samarbeid. Arena Magica trekkes frem som avgjørende for å ha lagt til rette for et profesjonelt samarbeid. Dette blant annet ved å samle medlemmene for å utføre mindre prosjekter der de fikk anledning til å bli bedre kjent. Det siktes spesielt til Sommerscenen som et avgjørende prosjektet for dannelse av tillit og et første steg på veien mot en nyttig informasjonsutveksling mellom aktørene.

Det kommer også frem at deltakerne mener at utfallet av de tidligere prosjektene har vært vellykket, noe vi vil trekke frem som en faktor som vi mener påvirker deltakernes villighet til å delta i flere prosjekter i regi av klyngen og med de samme aktørene.

Porter (2000) sikter til at gode forhold i klyngesamarbeid ikke oppstår av seg selv, og mener at oppstart av kommunikasjonskanaler mellom klyngedeltakerne er avgjørende for vellykkede klyngeinitiativer. Arena Magica har ved siden av CRM-prosjektet hos scenekunstaktørene anskaffet lokaler som legger til rette for *co-working*². Capdevila (2013) hevder at slike felles lokaler kan være en faktor som reduserer kognitiv avstand og letter kommunikasjonsflyten mellom medlemmene. Det skal nevnes at dette er relativt ferskt, og det er uvisst hvilken påvirkning dette har hatt på prosjektet frem til nå, men vi anser dette som et tiltak som kan ha positiv effekt på prosjektet videre.

6.2 Prosjekthendelser

Dette delkapittelet vil diskutere kriteriene som anses som viktige prosjekthendelser for å lykkes i henholdsvis initiering- og prosjektfasen.

6.2.1 Forankring

Forutsetningene som har blitt diskutert har ført til et stort behov for å drive forankringsarbeid gjennom prosjektet. Spesielt behovene til bedriftene, og prosjektets visjon og formål har sørget for dette behovet om forankring, mens tidligere samarbeid har hatt en positiv effekt som vi mener har gjort forankringsarbeidet lettere.

Et av de klareste funnene fra denne utredningen er behovet for å forankre prosjektet godt hos potensielle deltakere ved initiering av klyngeprosjekter. Store deler av prosjektets aktiviteter har blitt gjennomført for å sørge for denne forankringen, da potensielle deltakere i prosjekter som dette, ikke nødvendigvis finner det interessant uten at det legges ned tilstrekkelig med tid til forankring. En stor del av forankringsarbeidet har også vært rettet mot de offentlige aktørene og her har prosjektgruppen som kjent ikke lykkes foreløpig.

Tidligere samarbeid har ført til at virksomhetene har forstått potensialet ved klyngesamarbeid. Det var derfor ikke nødvendig å drive forankring på dette området, ettersom deltakerne allerede hadde forståelse for at det å samarbeide kan bringe med seg flere fordeler enn ulemper. Dette viser seg å gjelde kun for de virksomhetene som tidligere har samarbeidet. Mangel på denne forståelsen kan være en årsak til at andre organisasjoner som prosjektgruppen har forsøkt å inkludere i prosjektet har takket nei. Med andre ord, så kan en årsak til at enkelte organisasjoner har valgt å ikke ta del i prosjektet være at de ikke forstod at man kan oppnå store gevinster av å samarbeide med konkurrenter.

²Co-working: "The use of an office or other working environment by people who are self-employed or working for different employers, typically so as to share equipment, ideas, and knowledge." Hentet fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/co-working>

Intern forankring hos deltakere av Arena Magica har i hovedsak handlet om å skape forståelse for CRM, og bruk og deling av kundedata. I litteraturen siktes det til at SMB-er ofte besitter begrenset med intern kompetanse utover sitt eget fagområde (O'toole, 2003). Samtidig hevder CRM-litteratur at det er en ganske generell utfordring at bedrifter vet for lite om CRM-tankegang og –systemer (Jones et al., 2013; Newby et al., 2014). Dette stemmer godt overens med funnene gjort i denne utredningen, der flere informanter sikter til at deres kunnskap rundt CRM var begrenset før dette prosjektet. Avgjørende for å skape forankring, viser det seg spesielt viktig å understreke hvordan et felles CRM-system fungerer, og hvordan utvekslingen av kundedata skal foregå. Kotter (1995) sikter til at en slik fremgangsmåte er avgjørende for å skape forståelse i endringsprosjekter, gjennom å belyse hvilke potensielle muligheter som eksisterer og hvordan disse fungerer. I det studerte prosjektet har blant annet studieturer skapt dypere forankring hos deltakerne. Eksterne konsulenter har funnet relevante reisemål for å besøke andre organisasjoner og bedriftsklynger, som i dag benytter lignende løsninger som er tiltenkt i dette prosjektet. Det å skape forståelsen for hvordan selve løsningen skal fungere har blitt belyst som avgjørende. Blant annet formidle at det ikke er snakk om å utveksle kundeinformasjon på tvers av aktørene, men at man samler all kundeinformasjon for så å gjøre analyse, som alle kan dra nytte av. Funnene tyder på at nettopp den stordata-tankegangen har vært avgjørende for å danne forståelsen av hvorfor dette er hensiktsmessig å utføre i samarbeid med andre lignende aktører.

Forankring hos enkelte offentlige aktører har vist seg å være en stor utfordring for dette CRM-prosjektet. Forsøkene som prosjektgruppen i CRM-prosjektet har gjennomført har ikke kommet gjennom hos de offentlige beslutningstakerne. Som nevnt i resultatene peker offentlige informanter hovedsakelig på to forhold som gjør det vanskelig for dem å ta del i dette prosjektet. Det ene forholdet går på muligheten for en offentlig aktør til å gå inn i et privat AS. Det andre forholdet går på konkurranselovgivning, da det allerede eksisterer et privat marked for løsninger som Kulturfangst ønsker å ta i bruk. Dette er for så vidt noe vi anser som reelle utfordringer, men det kan stilles spørsmålstegn ved hvorvidt alle muligheter er undersøkt. Informantene fra offentlig sektor avskriver ikke et samarbeid om dette, men henviser mer til at det er vanskelig. Her mener enkelte prosjektdeltakere at det hadde vært mulig å finne løsninger dersom personene som sitter i ledelsen i de offentlige etatene virkelig hadde gått inn for det. Som litteraturen tilsier, er det normalt at offentlig sektor søker stabilitet og forutsigbarhet, og dermed ikke er anlagt for å drive med innovasjon (Bason, 2010, s. 7). Byråkrati og offentlig sektor sitt antatt passive syn på innovasjon kan trekkes frem som en potensiell hindring for prosjektet. For prosjektets del hadde det vært viktig med en avklaring på hvorvidt de offentlige kunne tatt del i prosjektet. Altså et tydeligere «ja» eller «nei», slik at man ved «nei» kunne droppet å bruke tid på offentlig forankring og heller fokusert på å engasjere andre aktører.

Et annet interessant funn er det faktum at nåværende leverandør av billett-tjenester til flere av prosjektdeltakerne er offentlig eid. Vi tenker at dette kan ha en innvirkning på enkelte offentlige aktører sitt ønske om å engasjere seg i prosjektets visjon. Dette ville vært naturlig, ettersom det blir belyst at nåværende billettsystem er en betydelig inntektskilde for offentlig sektor i regionen.

I CRM-prosjektet til Arena Magica har forankring vært nødvendig å jobbe med gjennom nærmest hele prosjektlevetiden. Vi mener i utgangspunktet at det meste av forankringen burde vært gjennomført allerede før eller helt i starten av prosjektet. Dette hadde sørget for at prosjektet hadde hatt en mye mer konsistent gruppe med organisasjoner, som hadde gjort det lettere å vite hvilke begrensninger man har i forhold til anskaffelse av nytt CRM-system. Dersom man hadde sett at deltakerne ikke var finansielt rustet til å investere i et CRM-system ville det vært naturlig å avslutte prosjektet.

6.2.2 Eksterne ressurser

Funnene sikter til flere metoder som har blitt tatt i bruk for å danne en forankring blant medlemmene i Arena Magica. Det siktes til at det i forprosjektet ble involvert eksterne ressurser for å blant annet fylle kunnskapshullene blant de potensielle deltakerne og belyse behovet for CRM. Tidligere studier på SMB-er sikter nettopp til denne manglende kunnskapen internt i mindre bedrifter som en årsak til at man i de fleste tilfeller er avhengig av å hente inn ekstern kompetanse i sammenheng med større prosjekter som f.eks. omhandler forretningssystemer (R.-S. Chen et al., 2008). De eksterne ressursene i dette prosjektet har blitt trukket frem som essensielle for prosjektet. Det har blitt belyst at deres spesifikke forståelsen for kultursektoren sine behov har vært avgjørende for å vekke interesse hos aktørene og samtidig danne en felles forståelse. Av viktige egenskaper hos de eksterne konsulentene belyses spesielt kjennskapen til hvilke alternativer som finnes på markedet, også deres objektivitet trekkes frem som avgjørende av noen. I dette prosjektet har man fått hjelp fra konsulenter som ikke sikter etter å selge dem *sitt* system, men heller hjelpe med å kartlegge behov og dermed finne det systemet som passer deres forutsetninger og behov. En feil flere virksomheter gjør ved innhenting av eksterne konsulenter er at man ikke har en god plan for hvordan man skal benytte seg av den kompetansen man plutselig har tilgjengelig. Forskning belyser viktigheten av å benytte seg av de eksterne ressursene til å øke egen kompetanse internt i egen virksomhet (I. J. Chen & Popovich, 2003; Wu & Zmud, 2010). Vi mener prosjektet har klart å unngå denne feilen, ved måten de har benytte seg av de eksterne ressursene til utvikling av intern kompetanse.

6.2.3 Samarbeid

Klyngeprosjekter er som kjent prosjekter med flere organisasjoner, ofte konkurrenter. Tanken om et allerede komplisert prosjekt i en antatt enda vanskeligere kontekst fattet vår interesse raskt. I den sammenheng var vi veldig fokusert på å se hvordan samarbeid mellom disse antatte konkurrentene ville fungere. Ifølge Molina & Yoong (2003) er en kjent utfordring at noen virksomheter innad i bedriftsklynger er tilbakeholdne når det kommer til å dele kunnskap med andre i klyngen. Dette er i stor grad rettet mot utfordringer med kunnskapsdeling og «co-opetition» der virksomhetene vegrer seg for å dele informasjon med konkurrenter (Molina & Yoong, 2003). Ifølge Lee & Al-Hawamdeh (2002) er kunnskapsutveksling en «unaturlig handling» for bedrifter, dette ettersom en form for kompensasjon forventes. Dette var en tanke vi hadde underveis i prosessen med denne utredningen, men basert på funn viser det seg at dette ikke har vært en stor utfordring i dette klyngeprosjektet. Det kom frem i intervjuene at flere informanter sikter til at det er åpenbart at det til en viss grad finnes en form for rivalisering om de samme kundene blant prosjektdeltakerne. Informantene sikter allikevel til stor grad av åpenhet mellom aktørene og en felles tankegang om at samarbeid og deling av kunnskap har flere potensielle fordeler enn ulemper. Denne tankegangen støttes opp av forskning, der det hevdes at deling av kompetanse og ressurser på tvers av klyngevirksomheter kan bidra til økt effektivitet hos samtlige, og dermed skape en vinn-vinn-situasjon for alle aktører (Chin, Chan & Lam, 2008). Som diskutert tidligere, skal Arena Magica og prosjektledelsen ha mye av æren for arbeidet lagt i å danne forankring for prosjektet og skape gjensidig respekt og tillit blant medlemmene gjennom tidligere prosjekter.

«Co-opetition» har som nevnt i tidligere litteratur flere utfordringer og potensielle risikoer; det er med andre ord ikke forutsatt at «co-opetition» fungerer som noe positivt. Vi har basert på funn fra denne utredningen ikke klart å trekke frem noen konkrete ting vi anser som bekymringsverdig med hvordan samarbeidet mellom aktørene fungerer frem til nå. Allikevel mener vi det er viktig å ta med i betraktningen at samarbeidet mellom aktørene har mange potensielle utfordringer foran seg. Prosjektets status tatt i betraktning er det spesielt interessant å se hvordan forholdet mellom aktørene utvikler seg når man eventuelt får implementert en løsning.

6.2.4 Prosjektplan

Prosjektet har blitt beskrevet av flere deltakere for å ha hatt en jevn progresjon frem til opprettelsen av Kulturfangst AS. Det siktes til at det gikk relativt lang tid mellom hver samling, men at dette sannsynligvis har vært nødvendig. Dette ettersom det er vanskelig å finne tidspunkter der alle prosjektdeltakerne har anledning, samtidig mener enkelte at det har vært positivt at det ikke har foregått samlinger med mindre det har vært nødvendig. Mye tyder på at planen frem til opprettelsen av Kulturfangst har fungert, men at den etter opprettelsen av firmaet bærer preg av mangler som skapte manglende fremdrift. Man kan spesielt sette spørsmålstegn ved planen for finansiering av systemet og drift av selskapet.

Fra vårt ståsted kan det virke som at Kulturfangst ble opprettet litt for tidlig i forhold til hvor langt prosjektet var kommet. Vi mener det burde vært på plass en klarere plan for finansiering i forkant, samtidig som det burde vært rekruttert flere deltakere. Det må legges til at vi ikke har fått snakket med daglig leder for Kulturfangst, noe som begrenser vår innsikt og forståelse for dette.

6.2.5 Ledelse

Enkelte funn sikter til en usikkerhet i forhold til rollefordelingen i prosjektet, blant annet på bakgrunn av at mange ulike parter har vært involvert. Spesielt har informanter satt spørsmålsteget ved rollene til prosjekteier og prosjektleder, der man ikke ser en klar sammenheng mellom tittel og ansvar.

Videre synes vi det er interessant å trekke frem det faktum at daglig leder for Kulturfangst AS sitter med et stort ansvar for fremdrift i prosjektet nå som selskapet har blitt opprettet. Denne personen driver i lik grad med de andre aktørene egen virksomhet ved siden av stillingen som daglig ledere for Kulturfangst AS. Det er heller ikke avsatt midler til daglig leder, noe som betyr at arbeidet med Kulturfangst gjøres uten noen form for betaling. Dette mener vi kan ha innvirkning på motivasjonen til både daglig leder og medlemmene. Det kan tenkes at daglig leder kan være nødt til å nedprioritere prosjektet for å fokusere på egen virksomhet. Samtidig kan forståelsen for daglig leder sin situasjon begrense deltakernes forventninger til progresjon og dermed redusere deres engasjement. Yoong & Molina (2003) hevder at deltakelse i klynger ofte er frivillig og det viser seg at ledere gjerne får for mye ansvar som kan resultere i at de etter en periode ofte må ha et avbrekk. I funnene siktes det til at utforutsette hendelser har ført til at daglig leder har vært fraværende i perioder og at dette sannsynligvis har vært en årsak til at prosjektets progresjon har stagnert. Tidligere forskning tyder på at leders fravær i klyngeaktiviteter påvirker momentet (Yoong & Molina, 2003). Dette funnet gjenspeiles også i en tidligere studie vi har utført av et CRM-prosjekt innad i en annen næringsklynge, der det viste seg at prosjektleders fravær i perioder førte til lite kontinuitet og fremdrift (Fløysvik & Ellefsen, 2016a). Basert på dette mener vi det burde vært vurdert hvorvidt det hadde vært fordelaktig for Kulturfangst AS å utnevne en midlertidig leder i fraværet til daglig leder.

En annen faktor som har hatt stor innvirkning på ledelsen i dette prosjektet er knyttet til at det er et forskningsprosjekt, og at forskeren fra Agderforskning har sittet med mye av ansvaret. Denne personen har vist seg å være viktig i samtlige faser av prosjektet, i form av å lede samlinger, hente inn og holde kontakt med eksterne konsulenter, og generelt sørge for fremdrift. Til tross for bidraget fra Agderforskning har vært viktig for prosjektet kan det diskuteres hvorvidt det er lagt for mye ansvar på forskeren. Det kan tyde på at prosjektdeltakerne har overlatt ansvaret for å sikre fremdrift til forskeren, noe som har ført til at deltakerne selv har tatt mindre ansvar. Dette har nå vist seg å bli en utfordring da forskeren har ønsket å innta en mer passiv rolle etter opprettelsen av Kulturfangst.

Disse antydningene på en litt passiv holdning fra deltakerne, gjenspeiles i enkelte informanternes uttalelser om at de nå har inntatt en avventede posisjon hvor man venter på at andre skal ta initiativ.

Tidligere forskning understreker viktigheten av at klyngeprosjekter har en «champion» som står frem som en pådriver for prosjektet (Yoong & Molina, 2003). Vi anser forskeren fra Agderforskning som en «champion» i dette prosjektet, og vi mener at dersom nåværende «champion» inntar en mer passiv rolle, må et annet prosjektmedlem ta over rollen.

6.2.6 Kommunikasjon

Det er utfordrende å kommunisere i klyngeprosjekter, spesielt mellom de planlagte samlingene, slik det framgår i litteraturen og i funn fra denne utredningen. På samlingene i prosjektet kommer det frem at kommunikasjonen har fungert bra. I forhold til utfordringene ved å drive kommunikasjon mellom samlingene rettes det oppmerksomhet mot mange involverte parter i prosjektet. Dette innebærer at mange skal ta stilling til informasjonen som kommer fra ledelsen før man kan gå videre til neste steg. Tidligere forskning av et klyngeprosjekt finner også dette utfordrende, spesielt dersom det er stor avstand mellom deltakerne i samarbeidsprosjektet (Park, 2014). I dette prosjektet er denne utfordringen knyttet opp mot at deler av ledelsen og de eksterne konsulentene ikke er geografisk tilknyttet klyngesamarbeidet. Studien til Park (2014) finner at det er viktig at deltakere i klyngesamarbeid er lokalisert i nærheten av hverandre, til tross for dagens muligheter for å drive kommunikasjon ved bruk av ulike digitale verktøy. I dette spesifikke prosjektet har det også vært nødvendig å drive kommunikasjon ut til offentlige aktører, noe som ble diskutert i delkapittelet *Forankring*.

6.2.7 Fremdrift

Under en samtale med en erfaren konsulent på gjennomføring av CRM- og klyngeprosjekter, kom fremdrift frem som en avgjørende faktor for prosjektgjennomføring. Dette kommer blant annet av at klyngeaktiviteter er sekundære aktiviteter for deltakende virksomheter. En fare er derfor at deltakerne glemmer klyngeprosjektet hvis det går for lang tid mellom hver aktivitet. Et godt moment pekes også på som avgjørende for å holde deltakere oppdatert og engasjert. Til tross for viktigheten av fremdrift, belyser konsulenten at det ofte er utfordrende å sørge for god fremdrift i klyngeprosjekter.

Som diskutert tidligere nevner prosjektdeltakerne at prosjektet har hatt grei fremdrift. Prosjektdokumenter viser dog at prosjektet ligger bak planen. Enkelte informanter sikter til at prosjektdeltakerne ikke har klart å benytte seg godt nok av tidsrommene der aktørene har vært uten produksjoner, som igjen har forhindret fremdrift. Vi mener det kan være flere årsaker til dette, blant annet det vi har diskutert tidligere i forhold til mangel på planlegging og mangel på ansvarstaking blant prosjektdeltakerne. En annen potensiell årsak kan være det vi har nevnt tidligere i forhold til deltakernes syn på viktigheten av prosjektet, rett og slett mangel på prioritering. Enkelte uttalelser fra informantene sikter også til svakt engasjement fra deltakere når daglig leder har etterspurt tilbakemeldinger. En tanke kan

være at en allerede ulønnet daglig leder kan ha blitt påvirket av dårlig respons fra resten av gruppen, som igjen har påvirket personens motivasjon for å sette av tid til prosjektet. En konkret årsak til mangel på fremdrift som flere av informantene har nevnt er behovet for stadige gjentakelser. Det pekes på at det stadig vekk har vært enkelte deltakere som ikke har hatt anledning til å delta på samlinger, som fører til at man ofte må bruke mye tid på å repetere for disse deltakerne på et senere tidspunkt. Utfordrende har det også vært da enkelte diskusjoner som i utgangspunktet ble avsluttet på forrige møte igjen dukker opp ved neste samling, som skaper unødvendige diskusjoner. Mye av dette stammer fra det faktum at det har gått lang tid mellom hver samling og tidvis mangel på kommunikasjon og informasjon mellom møtene, noe som igjen fører til at medlemmene glemmer deler av det som ble diskutert sist og hvor i løypa de var. Park (2014) hevder at det er vanskelig å sørge for jevn fremdrift da mange prosjektaktiviteter blir mer tidkrevende i klyngesammenheng.

6.3 Andre forhold

I dette delkapittelet tar vi opp andre forhold som vi synes er interessante og nødvendig å ta opp, men som ikke passet inn i modellen i denne utredningen.

6.3.1 Leverandører

Vi ønsker å rette litt fokus på de norske leverandørene av billettsystemer. Som presentert i denne oppgaven er det uttrykt misnøye med tjenestene som er tilgjengelige på det norske markedet. Flere informanter har presisert at tjenestene ikke er tilstrekkelige i forhold til deres behov og at leverandørene har uttrykt lite interesse for å tilpasse løsningene sine. Dagsaktuell forskning hevder at en faktor som påvirker leverandørers suksess avhenger av hvor godt kundene tas med på råd om produktutvikling og tjenesteutvikling (Grönroos & Voima, 2013). Fra vårt ståsted virker det som at leverandørene i Norge ikke ønsker å prioritere tjenestene som aktørene i Arena Magica etterspør. Vi mener dette tyder på en mangel på forståelse av at disse behovene er viktige for begge parters utvikling og overlevelse. Dette på bakgrunn av at utenlandske leverandører i fremtiden vil kunne etablere seg på det norske markedet med langt bedre tilbud på tjenester. Vi mener dette ikke er usannsynlig, da flere norske industrier må henvende seg til utenlandske leverandører for å kunne få tak i nødvendige tjenester. Dette gir en klar indikasjon til de utenlandske aktørene om at det norske markedet per i dag ikke har en leverandør av disse tjenestene.

6.3.2 Konsortiet og driftsmodell

I prosjektet vi har studert i denne utredningen har det blitt tatt flere store valg som har vært med på å forme prosjektet til hva det er i dag. Vi har tidligere trukket frem valget om å etablere konsortiet som et aksjeselskap, noe som viser seg å ha hatt stor innvirkning på spesielt offentlige aktører sin rolle i prosjektet. Her synes vi det er interessant at prosjektet valgte å gå i denne retningen, selv om de var klar over at dette vil by på utfordringer for offentlige aktørers deltakelse. Basert på våre data kan vi ikke si noe om hvorvidt dette var positivt eller negativt for prosjektet, ettersom vi ikke har blitt opplyst om hvilke planer som finnes dersom prosjektet må klare seg uten offentlige aktører.

Som funn fra denne utredningen indikerer har prosjektet tatt et valg om å anskaffe et system som de selv ønsker å eie. Her har det vært diskutert ulike driftsmodeller, og enkelte deltakere mener denne diskusjonen ikke fikk nok oppmerksomhet. Det ble spesielt trukket frem at viktige spørsmål rundt de ulike driftsmodellene ikke var diskutert godt nok. Fra vårt ståsted virker det som at de valgte driftsmodellen med størst potensial, både i forhold til at den er mest skreddersydd til deltakernes behov, men også mulighetene for potensiell egeninntjening. Dette er dog den mest krevende driftsmodellen som også krever mest ressurser. Vi stiller oss undrende til hvorvidt alle praktiske spørsmål var besvart, spesielt i forhold til om det var realistisk å gå for denne driftsmodellen.

7 Konklusjon

Denne utredningen har tatt for seg et pågående CRM-prosjekt i næringsklyngen Arena Magica, for å skape en dypere forståelse for slike prosjekter i en klyngekontekst. For å skape denne forståelsen har utredningen vært rettet mot følgende forskningsspørsmål:

«Hvilke kriterier er det viktig å ta hensyn til i et klyngeprosjekt for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

I den studerte casen har det basert på datainnsamlingen kommet frem flere kriterier. Uttrykket «kriterier» har blitt brukt for å beskrive forhold som antas for å ha påvirkning på prosjekts suksess. Vi har funnet det hensiktsmessig å dele kriteriene inn i tre faser basert på når de anses som relevante: *Forutsetninger*, *Initieringsfase* og *Prosjektfase*. Kriteriene er identifisert basert på hvordan informantene har omtalt prosjektet, hvordan tidligere forskning har beskrevet lignende funn, og hvordan vi selv har tolket prosjektet basert på innsamlet data og tidligere forskning.

For å kunne svare bedre på det overordnede forskningsspørsmålet vil vi gå nærmere inn på de to sekundære forskningsspørsmålene, der vi vil trekke frem de viktigste kriteriene i henhold til de ulike fasene.

«Hvilke forutsetninger er viktige for å lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

Utredningen har kartlagt fire kriterier som anses som viktige forutsetninger for initiering av et prosjekt, som omhandler anskaffelse av et felles CRM-system i en næringsklynge bestående av scenekunstaktører. Den første forutsetningen er et sterkt **behov** hos klyngeaktørene. Det viser seg at dersom ikke behovet er stort nok, vil det være større sjanse for at motivasjonen vil falle og prosjektet vil være utsatt for å bli nedprioritert. En lett forståelig **visjon** anses som viktig, spesielt i klyngeprosjekter der man er avhengig av å formidle prosjektets **formål** ut til mange aktører. Videre er det viktig å kartlegge interne **ressurser**, da tilgjengelig kompetanse og kapital påvirker videre gjennomføring av prosjekt. Gjensidig **tillit** mellom prosjektmedlemmer er den siste kartlagte forutsetningen fra denne utredningen, og viser seg å være avgjørende for ønsket om å samarbeide om et slikt prosjekt.

«Hvilke prosjekthendelser kan forklare hvorvidt en lykkes med anskaffelse av et felles CRM-system?»

Kriteriene som betegnes som prosjekthendelser knyttes til henholdsvis initieringsfasen og prosjektfasen. I initieringsfasen er fire kriterier ansett som viktige i oppstarten av et slikt prosjekt. Disse kriteriene er i stor grad knyttet til forutsetningene, og er nødvendig for å tilrettelegge for et vellykket prosjekt. **Forankring** er en viktig aktivitet i klyngeprosjekter. Dette kommer av at det er mange ulike parter involvert og det kreves derfor forankring på flere plan. Kartleggingen av de interne ressursene vil i ulik grad belyse behovet for **eksterne ressurser**. Det viser seg at spesielt klynger bestående av små aktører ofte vil være avhengig av å hente inn ekstern kompetanse for å hjelpe med gjennomføring av prosjekter og dannelsen av forankring.

Evne og vilje til å **samarbeide** i klyngeprosjekter er et kriterium som påvirker kunnskapsutveksling. Derfor er det viktig at deltakerne er villig til å se forbi det faktum at de er konkurrenter og innser fordelene med samarbeid. I klyngeprosjekter som omfatter opprettelse av et konsortium er det viktig å ha en god **prosjektplan** for finansiering og oppstart av selskapet.

I prosjektfasen har det blitt kartlagt tre kriterier som fremstår som avgjørende for prosjektgjennomføringen. **Ledelse** av klyngeprosjekter er utfordrende, blant annet på grunn av at rollen som leder ofte er frivillig. Derfor er det viktig at leder er forkjempere for klyngen, samt at andre deltakere bidrar ved å være engasjerte og ta ansvar. Et annet kriterium knyttet til prosjektfasen er å sørge for god **kommunikasjon**, både internt blant prosjektdeltakerne og ut til eksterne interessenter. Da klyngeprosjekter involverer mange deltakere og går over lang tid er det viktig å sørge for jevnlig kommunikasjon, spesielt for å holde deltakere oppdatert mellom samlinger. Det siste kartlagte kriteriet dreier seg om **fremdrift** som er avgjørende for å holde deltakerne motiverte. Stadig fremdrift sørger også for at deltakerne ikke mister tråden, slik at behovet for gjentakelser minimeres.

Klyngeprosjekter er kompliserte og derfor utfordrende å gjennomføre. Tidligere forskning peker på at mange utfordringer kan oppstå ved et slikt prosjekt, men vi mener at prosjektledere og klyngeledere kan øke sannsynligheten for å lykkes ved å fokusere på kriteriene som er presentert i denne utredningen.

Denne utredningen legger et grunnlag for forskning knyttet til prosjektgjennomføring innad i næringsklynger. Videre forskning vil være nødvendig for å teste om funn fra dette prosjektet er overførbare til andre kontekster. Dette vil være nødvendig for å øke forståelsen for CRM-prosjekter i næringsklynger, som tidligere har fått lite fokus blant forskere.

8 Implikasjoner

I dette kapittelet vil vi legge frem hvilke bidrag denne utredning har til praksis og eksisterende forskningslitteratur, samt forslag til videre forskning.

8.1 Bidrag til praksis

I denne utredningen har det blitt identifisert 11 kriterier som fremstår som avgjørende for gjennomføring av det studerte prosjektet. Vi ikke kan si at dette er generaliserbart til alle CRM-prosjekter i klyngesammenheng. Allikevel mener vi at de tre fasene: forutsetninger, initieringsfase og prosjektfase, med tilhørende kriterier kan gi en god pekepinn for prosjektgjennomføring. De kan hjelpe prosjektledere og klyngeledere med hva man bør tenke gjennom før man eventuelt starter et lignende prosjekt, vurderer å ta steget fra planlegging til initiering eller hva man spesielt bør være bevist på under prosjektfasen.

I og med at prosjektet i Arena Magica / Kulturfangst fortsatt pågår, mener vi disse kriteriene kan være veiledende for videre gjennomføring av prosjektet. Det skal nevnes at vi har et overordnet positivt inntrykk av prosjektet, men studiet har identifisert enkelte utfordringer som vi mener bør hankses med for å kunne realisere prosjektet. Vi håper også at studiet kan bidra med lærdom til Arena Magica, klyngemedlemmene og ande involverte, ved at vi har fått lov til å beskrive deler av prosjektet og knytte disse funnene opp mot tidligere forskning og våre egne vurderinger.

Videre synes vi det har vært interessant å se hvordan samarbeidet mellom offentlig og private aktører har utformet seg i dette prosjektet. Det er en kjent sak at det stadig diskuteres hvilken rolle det offentlige skal ta i det private markedet, og at det er vanskelig å vite hvor grensen går. Vi håper at denne utredningen kan være med på å belyse behovet for klarere retningslinjer for hvordan offentlig sektor kan bidra i slike prosjekter. Dette vil potensielt spare alle parter for mye tid, da man på et tidlig stadium vil kunne si hvilke forutsetninger som kreves for at offentlig sektor kan ta en aktiv rolle.

8.2 Bidrag til forskningslitteraturen

Utredningen gir innsikt i gjennomføring av CRM-prosjekter i en ny kontekst, ved at det er gjennomført i en næringsklynge blant kreative virksomheter i Norge. På dette området er det lite tidligere forskning. Litteraturen som er benyttet i denne oppgaven er i hovedsak rettet mot flere ulike temaer knyttet til gjennomføring av CRM-prosjekter, samt litteratur som er med på å beskrive denne casen. Flere av de kartlagte funnene fra denne case-studien støttes av litteratur fra flere av temaene; karakteristikker for SMB og næringsklynger stemmer til en viss grad overens med klyngen som studeres i denne casen, og litteratur på endringsledelse og CRM-implementering viser seg også å være relevant i en klyngekontekst. Denne utredningen gir innsikt i hvordan man kan benytte tidligere forskning på disse områdene til å beskrive et klyngeprosjekt, samt skape forståelse for prosjektgjennomføring i klynger.

8.3 Videre forskning

Det er lite publisert forskning rettet direkte mot lignende prosjekter, og denne utredningen legger et grunnlag for videre forskning for hvordan man kan lykkes med tilsvarende prosjekter. Basert på observasjoner og arbeid med denne utredningen mener vi det vil være en økende trend å investere i CRM-systemer i klyngesamarbeid, og behovet for en bredere forståelse for slike prosjekter er derfor stor. Studien er kun basert på én enkelt case og hvorvidt våre funn er nyttige i andre prosjekter er uvisst. Det vil derfor være nødvendig å sammenligne funn fra flere studier slik at teori kan bygges, og vi vil derfor forslå en rekke områder videre forskning kan fokusere på.

Generelt kan vi si at det kreves mer forskning på CRM-prosjekter i lignende kontekster. Funn som samsvarer eller avviker med kriteriene fra denne utredningen, vil være med på å bygge videre på kriteriene, som vil forsterke grunnlaget for en generalisering. Vi vil også foreslå mer forskning på sammenhengene mellom kartlagte forutsetninger og behovet for de ulike prosjekthendelsene. I denne studien ser vi sammenhenger mellom de identifiserte forutsetningene og prosjekthendelsene, men vi ønsker å presisere at det kreves mer forskning for å kunne tegne et klart bilde av relasjonene. Her vil etter hvert en kvantitativ studie være nyttig for hypotesetesting mellom kriteriene, som kan gjøre funnene enda mer praktisk anvendbare.

Mer spesifikt kunne fremtidig forskning tatt for seg prosjektet som studeres i denne oppgaven i dets siste faser, da CRM-prosjektet i Arena Magica fortsatt er pågående. Det er i stor grad rettet spenning mot de neste fasene og hvorvidt de lykkes med Kulturfangst. I løpet av arbeidet med denne oppgaven har vi også blitt oppmerksomme på et annet interessant prosjekt i en lignende kontekst, som kunne vært aktuell for gjennomføring av en studie. Et prosjekt i Bergen, hvor blant annet Festspillene i Bergen tar del, er i oppstartsfasen for å gjennomføre et lignende prosjekt. Dette er virksomheter innenfor den samme næringen, men med andre forutsetninger i form av interne ressurser. Hvordan dette prosjektet utarter seg vil være svært interessant for videre arbeid med den påbegynte forskningen vi har lagt et grunnlag til.

Referanser

- Alshawi, S., Missi, F. & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Arena. (u.å.). Arena-klyngene Hentet fra <http://www.arenaclusters.no/>
- Bard, W., Harrington, J., Kinikin, E. & Ragsdale, J. (2005). Evaluation of top enterprise CRM software vendors across 177 criteria. *Forrester Research*.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*: Policy Press.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Boekholt, P. & Thuriaux, B. (1999). Public policies to facilitate clusters: background, rationale and policy practices in international perspective. *Boosting innovation: the cluster approach*, 398.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. *Browser Download This Paper*.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, R.-S., Sun, C.-M., Helms, M. M. & Jih, W.-J. (2008). Role negotiation and interaction: an exploratory case study of the impact of management consultants on ERP system implementation in SMEs in Taiwan. *Information Systems Management*, 25(2), 159-173.
- Chin, K.-S., Chan, B. L. & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, 76(4).
- Davis, C. H., Creutzberg, T. & Arthurs, D. (2009). Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario. *Innovation*, 11(2), 201-214.

- Eikebrokk, T. R. & Olsen, D. H. (2005). Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 162a-162a.
- European Commission. (2017). What is an SME? Hentet fra http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Fløysvik, S. & Ellefsen, H. (2016a). Hvilke utfordringer kan næringsklynger møte på i CRM-prosjekter? *Semesteroppgave i kurset IS-404 ved Universitetet i Agder*.
- Fløysvik, S. & Ellefsen, H. (2016b). Litteraturstudie – Utfordringer ved CRM-prosjekter i SMB. *IS-420 - Aktuelle tema og forskningsområder innen informasjonssystemer*.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gnyawali, D. R. & Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Goldenberg, B. (2000). What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now. *Proceedings of DCI customer relationship management conference, Boston, MA*, 27-29.
- Goodhue, D. L., Wixom, B. H. & Watson, H. J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 79-94.
- Gran, A.-B., Torp, Ø. & Gjems Theie, M. (2015). Rapport nr.1 Kreativ næring i Norge 2008 - 2014. Lastet ned fra <https://www.bi.no/contentassets/aafd5d1d88a640569f5173b3c4e7bc3c/kreativ-naring-i-norge-2008---2014.pdf>
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management*, 7(4), 27-42.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4), 104-112.
- Harrigan, P., Ramsey, E. & Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 503-529.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative science quarterly*, 593-627.
- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39-55. doi: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)00102-8](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)00102-8)
- Hove, S. E. & Anda, B. (2005). *Experiences from conducting semi-structured interviews in empirical software engineering research*. Paper presentert på 11th IEEE International Software Metrics Symposium (METRICS'05).

- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Innovasjon Norge. (2017). Kulturell og kreativ næring Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/kreativ-naering/>
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.
- Jones, G. P., Martin Beckinsale, P., H. Nguyen, T. & S. Waring, T. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824-848.
- Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins Are your CRM undertakings lost in a sea of failed or uncompleted projects? *Marketing Management*, 13(5), 42-47.
- Kaplan, B. & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. I J. G. Anderson & C. E. Aydin (red.), *Evaluating the Organizational Impact of Healthcare Information Systems* (s. 30-55). New York, NY: Springer New York.
- Khodakarami, F. & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Kim, H.-S., Kim, Y.-G. & Park, C.-W. (2010). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea. *Decision Support Systems*, 48(2), 313-322.
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M. & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61(1), 65-74.
- Kong, L. (2014). From cultural industries to creative industries and back? Towards clarifying theory and rethinking policy. *Inter-Asia Cultural Studies*, 15(4), 593-607. doi: 10.1080/14649373.2014.977555
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
- Krigsman, M. (2009). CRM failure rates: 2001-2009. *ZDNet*, tilgjengelig på: <http://blogs.zdnet.com/projectfailures>.
- Lee, C. K. & Al-Hawamdeh, S. (2002). Factors impacting knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 1(01), 49-56.
- Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.
- Lind, E. (2014). CRM-satsning i Arena Magica *Prosjektrapport nr. 5/2014* Lastet ned fra <https://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/10/CRM-satsning-i-Arena-Magica.pdf>
- Meld. St. 27. (2017). *Industrien - grønnere, smartere og mer nyskapende*. Det Kongelige Nærings- og Fiskeridepartement Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/9edc18a1114d4ed18813f5e515e31b15/no/pdfs/stm201620170027000dddpdfs.pdf>.

- Missi, F., Alshawi, S. & Fitzgerald, G. (2005). *Why CRM Efforts Fail? A Study of the Impact of Data Quality and Data Integration*. Paper presentert på HICSS.
- Molina, M. & Yoong, P. (2003). Knowledge Sharing in a Co-Opetitive Environment: the case of business clusters. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(04), 321-341.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly* (21:2), 241-242.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Newby, M., H. Nguyen, T. & S. Waring, T. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 541-560.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing intelligence & planning*, 23(6), 582-605.
- Nguyen, T. H. (2009). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 162-186.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Norwegian Innovation Clusters. (u.å.). Om klyngeprogrammet Hentet fra <http://www.innovationclusters.no/om-nic>
- Nærings-Og Handelsdepartementet. (2012). Små bedrifter - store verdier Vol. 03/2012 – opplag 200. *Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter* Lastet ned fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/1023_77_nhd_smb_web.pdf
- O'toole, T. (2003). E-relationships-emergence and the small firm. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 115-122.
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*: SAGE, ed., London.
- Olupot, C., Kituyi, M. G. & Noguera, J. (2014). Factors Affecting the Adoption of Electronic Customer Relationship Management Information Systems in SMEs. *Journal of Studies in Social Sciences*, 8(1).
- Park, S.-C. (2014). Innovation policy and strategic value for building a cross-border cluster in Denmark and Sweden. *AI & society*, 29(3), 363-375.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Research-technology management*, 32(1), 31-35.
- Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P. & Saren, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

- Rigby, D. K. & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard business review*, 82(11), 118-130.
- Ryals, L. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal*, 19(5), 534-542.
- Saeed, K. A., Grover, V., Kettinger, W. J. & Guha, S. (2011). The successful implementation of customer relationship management (CRM) system projects. *ACM SIGMIS Database*, 42(2), 9-31.
- Shamdasani, P. N. & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International business review*, 4(4), 397-418.
- Smith, R. (2006). The state of the CRM market. *Destination CRM, Viewpoint, Tilgjengelig på: www.destinationcrm.com*.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*: Prentice Hall Professional.
- Thong, J. Y. & Yap, C.-S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega*, 23(4), 429-442.
- Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Waits, M. J. (2000). The added value of the industry cluster approach to economic analysis, strategy development, and service delivery. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 35-50.
- Wu, W. W. & Zmud, R. W. (2010). Facing the Challenges of Temporary External IS Project Personnel. *MIS Quarterly Executive*, 9(1).
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial management & data systems*, 102(8), 442-452.
- Yin, R. (1989). Case study research: Design and methods, Revised ed. *Applied Social Research Series*, 5.
- Yin, R. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg. vol. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yoong, P. & Molina, M. (2003). Knowledge sharing and business clusters. *PACIS 2003 Proceedings*, 84.
- Özgener, Ş. & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide – Prosjektmedlemmer

Introduksjon

- Etiske faktorer og konfidensialitet
- Bruk av sitater - behov for samtykke
- Informerer om informants mulighet for å lese gjennom rapport før innlevering

Formål med intervjuet

- Om oss
- Om oppgaven og vår interesse for prosjektet.
- Om metoden – Grunnen til at spørsmålene blir stilt slik de gjør er del av metoden
- Forklar at klyngen betegnes som Arena Magica og prosjektet som CRM-prosjektet

Deltakerne og organisasjonens bakgrunn

- 1) Kan du fortelle litt om deg selv?
 - a) Kan du fortelle litt om hvilke bakgrunn du har? (utdanning, erfaring, kompetanse)
- 2) Kan du fortelle litt om «navn på org»?
 - a) Hvem er dere? Hva driver dere med?
 - i) Type aktivitet? Alder på organisasjon?
 - b) Størrelse? Antall ansatte?
 - c) Målsetningen til organisasjonen? (Selge billetter eller bevare kultur?)
 - d) Hvor viktig er billettsalg for din organisasjon? (Hvor avhengige er dere av å selge billetter?)
- 3) Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver i organisasjonen/evt, rolle?
 - a) Hvor lenge har du vært involvert i organisasjonen?
 - b) Hvordan fikk du rollen du har i dag?
- 4) Kan du fortelle litt om din rolle i CRM-prosjektet?
 - a) Hvorfor ble du valgt ut til å delta som representant for din organisasjon?
 - b) Hvilke faser har du deltatt i?
 - c) Grad av beslutningskraft - I hvilken grad kan du ta beslutninger på vegne av din bedrift?

- 5) Hvilken kjennskap og kompetanse har dere i organisasjonen i forhold til bruk av kundedata/og CRM?
- a) Har dere gjennomført IT-prosjekter tidligere?
 - b) Omorganiseringer/store endringer?
 - i) Størrelse, omfang, resultat?
 - c) *Er kompetansen tilstrekkelig?*

Arena Magica

- 6) Sett fra «din bedrift» hvordan vil du beskrive klyngen Arena Magica?
- 7) Når ble dere med i Magica?
- a) Hvorfor?
- 8) Hva har Magica bidratt med for dere?
- a) Hva har fungert spesielt bra?
 - b) Hva kunne vært gjort bedre?
 - i) Hva ville du gjort annerledes for å forbedre samarbeidet?
 - c) Hva har vært utfordrende?
 - i) Hvorfor?
- 9) Har dere deltatt i tidligere prosjekter i regi av Magica?
- a) Hvilke?
 - b) Evt. hvorfor ikke?
 - c) Evt. hvordan gikk det/disse prosjektene?
 - i) Hvorfor gikk det slik?
- 10) Hvilke inntrykk har du/Hvor fornøyd er du med Magica? (Som helhet)
- a) Hva er du spesielt fornøyd med? (*Relasjoner?*)

CRM-prosjektet

Om prosjektet

- 11) Hvilke inntrykk har du av CRM-prosjektet?
- 12) Kan du fortelle litt om formålet med prosjektet? (Co-inform, learn, market, purchase, produce, build EF)
- 13) Hvorfor valgte dere å delta i CRM-prosjektet?

- a) Noe spesielt som gjorde dere interessert?
- b) Er CRM noe dere har sett et behov for lenge?
- c) Hadde det at dere allerede kjente til de andre organisasjonene noe å si for at dere valgt å delta?

14) Kan du si noe om status i prosjektet?

- a) Hvordan går prosjektet i forhold til prosjektplanen?
- b) Har det blitt utformet en CRM-strategi/kundestrategi?
 - i) Er den i bruk i dag?
- c) Har det blitt utformet felles strategi for CRM-prosjektet?
 - i) Har den blitt tatt i bruk?
 - ii) Har det vært vanskelig å utforme?
- d) Er du fornøyd med hvor langt dere har kommet i dag?
- e) Hvilken tanker har du om progresjonen prosjektet har hatt?
- f) Hvorfor har dere kommet så langt/ikke kommet lenger?

Ulike faser (tas opp dersom det ikke blir nevnt)

15) Kan du fortelle om starten av prosjektet?

16) Kan du fortelle om perioden hvor selskapet Kulturfangst ble opprettet?

17) Kan du fortelle om hvordan arbeidet med valg av leverandør har foregått/foregår?

- a) Hva gikk bra i disse fasene? Hvorfor?
- b) Hvilke utfordringer har oppstått? Hvorfor?
- c) Hva ville du gjort annerledes for å gjøre prosjektet bedre?
- d) Hva ville du gjort dersom du hadde ledet prosjektet?

18) Har forventningene dine til dette prosjektet endret seg?

- a) Hvorfor det? (Samarbeid, kunnskap, erfaringer..)

Samarbeid

19) Hva er årsaken(e) til at dere velger å gjennomføre dette prosjektet i et slikt samarbeid (og ikke på egenhånd)?

- a) *For stort til å håndtere på egenhånd, økonomisk osv.*
- b) *Mangel på kunnskap / hjelp fra eksperter*

c) *Anser samarbeidet som en vei/metode for å ta et steg videre forretningsmessig*

20) Finansiell støtte - Ville «din organisasjon» vært villig til å bruke mer ressurser enn det dere har?

a) Mer penger osv.

21) I hvilken grad vil du anse de andre bedriftene i samarbeidet som konkurrenter?

a) Evt. hvilken betydning har dette hatt på samarbeidet så langt?

Co-opetition:

22) Finnes det en grense for hvilken kunnskap/erfaring/kompetanse dere er villig til å dele med de andre i prosjektet? (konkurransesfortrinn)

i) Evt. hvor går grensen?

ii) Evt. hvorfor deles ikke dette, eller, hvorfor deles det meste/hvilke fordeler ser dere i dette?

23) Har det blitt utformet en slags plan for Arena Magica fra deres side?

a) *Samarbeidsstrategi - bevisst på forholdet med de andre bedriftene, hva skal deles, balansere samarbeid og konkurranse (co-opetition)*

24) Hvilke likhetstrekk har deres bedrift med de andre i CRM-prosjektet? (erfaringer fra Usus, størrelse osv.)

a) Hvordan har dette påvirket samarbeidet?

Kommunikasjon

25) Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deltakerne i samarbeidet?

a) Bidrar alle på lik grad?

b) Noen som tar styringen?

c) Noen som tok mer ansvar i starten?

26) *Brukes samlinger, møter, telefon, skype, uformelle møter? (geografisk tilknytning)*

Ledelse

27) Kan du fortelle om din oppfattelse av ledelsen i dette prosjektet?

a) Har det fungert bra eller dårlig?

b) Hvorfor? Hva kunne vært gjort annerledes?

28) Hvordan har prosjektledelsen forandret seg etter at det gikk fra å være et Magica-prosjekt til Kulturfangst ble opprettet?

a) Har det påvirket ledelsen? Burde forsker deltatt mer gjennom hele prosjektet?

Beslutninger

- 29) Hvordan ble beslutninger tatt? (Demokrati? Ledelsen?)
- 30) Hva synes du om måten beslutninger har blitt tatt i prosjektet?
- a) Hvordan har dette påvirket resultatet av prosjektet så langt?
 - b) Fremdriften?

CRM

- 31) Kan du fortelle om hvordan dere vil gå frem for å ta i bruk kundedataen ved bruk av det nye systemet?
- 32) Har dere noen systemer fra før? Som dere tenker å knytte sammen med CRM-systemet?
- a) Hvordan integrere CRM med andre systemer?
 - i) Må endringer gjøres?
 - b) Har dere tenkt å endre andre organisatoriske elementer som resultat av det nye systemer? F.eks. prosessforbedringer (*Goodhue*)
 - c) Hvilke utfordringer ser dere i forhold til implementeringen?

Avsluttende spørsmål

- 33) Hvordan ser du for deg videre arbeid med prosjektet?
- 34) Hvor går veien?
- 35) Klarer dere å komme i mål med en god løsning?
- 36) Hva ser du som utfordrende fremover?
- 37) Alt i alt, hvor fornøyd er du med prosjektet?
- 38) Vil du anbefale et slikt prosjekt til andre bedrifter i Norge?
- a) Hva var det spesielt som gjør at du synes det?
- 39) Er det noe vi har glemt som du mener vi burde kommet inn på?

Introduksjon

Formål med intervjuet

- Om oss
- Om oppgaven og vår interesse for prosjektet.

Til informasjon:

- Om metoden – Grunnen til at spørsmålene blir stilt slik de gjør er del av metoden
- Forklar at klyngen betegnes som Arena Magica og prosjektet som CRM-prosjektet
- Opptak?
- Etske faktorer og konfidensialitet
- Bruk av sitater?

Deltakerne og organisasjonens bakgrunn

- 1) Kan du fortelle litt kort om deg selv?
 - a) Kan du fortelle litt om hvilke bakgrunn du har? (utdanning, erfaring, kompetanse)
- 2) Kan du fortelle litt kort om «organisasjon»?
 - a) Hva driver dere med?
 - b) Hvilke formål har dere?
 - c) Din rolle som «stilling», hva er ditt ansvar?
 - d) Samarbeid med Østfold Kulturutvikling?

Arena Magica / Kulturfangst

- 3) Hvilken kjennskap har du til Arena Magica / Blender Collective?
 - a) Tidligere samarbeid med Arena Magica?
 - i. Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - ii. Er det da gjennom Østfold kulturutvikling?
 - b) Generelt, tanker om klyngesamarbeid innad i kultursektoren?
 - i. Ser du nytte i et slikt klyngesamarbeid?
 - ii. Hvilke nytte?
- 4) Hvilken kjennskap har du til CRM-prosjektet, det som nå er Kulturfangst AS?
 - a) Formål?
 - i. Evt. hvilke utfordringer kjenner du til / tenker du oppstår for oppnåelse av dette formålet?
 - 1) At det er et AS?
 - 2) Kinoen?
 - 3) Personvern
 - ii. Kunne prosjektet vært organisert på en annen måte slik at offentlige tar en rolle? Tenkt mindre kommersielt?

- iii. Gå inn i AS generelt?
- b) Slik du ser det, hva slags nytteverdi kan Kulturfangst ha?
- c) Er det naturlig at et slikt prosjekt blir offentlig? Tar del, aktiv rolle?
 - i. Hvorfor, hvorfor ikke, hindringer ...
 - ii. Generelt, utfordrende for privat og offentlig sektor å samarbeide
- d) Kjennskap til lignende prosjekter?

5) CRM som verktøy for å utvikle kulturlivet i Østfold?

Avslutning:

6) Er prosjektet realistisk? For stort?

- a) Tenker du det er mulig å lande dette prosjektet?

7) Hvordan blir det solgt billetter til kulturarrangementer i Fredrikstad i dag?

8) Hva er ditt forhold til publikumsutvikling?

- a) Hvor viktig er publikumsutvikling for kulturlivet i Østfold?
- b) Hva gjør «organisasjonen» i forhold til publikumsutvikling?
- c) CRM som verktøy.
 - i. Kan et slikt verktøy være nyttig for å oppnå Østfold sine mål?

9) Hvilke tanker har du om kulturlivets behov for egeninntjening?

- a) Nå og i fremtiden?
- b) Kulturvirksomheter i andre land sin avhengighet av egeninntjening - vil/kan dette bli en realitet også for norske kulturvirksomheter?

[Vedlegg 3 – Intervjuguide – Konsulent](#)

Introduce ourselves, the master project and the meaning of this interview.

Introduction

- Can you give us a short introduction of yourself?
 - Work
 - Clusters
 - CRM
 - How did you get involved in Arena Magica?
 - How has your role evolved throughout the project?

Arena Magica

- What is your impression of the CRM-project in Magica?

- Members, leaders, objectives and goals, progression
- What is your impression of the cooperation between the attending firms?
 - Good or bad?
 - Why?
 - Anyone taking more responsibility than others?
- Based on reports we have seen that there initially were 12 firms that participated in the project. Do you have any thoughts why 5 firms decided not to follow through?
- What have you experienced to be the project's biggest challenge so far?
- Any special or critical events that has occurred so far in the project?
- The road ahead - What's the next step?

CRM and Clusters in general

- Based on your experience, what are the biggest differences from consulting projects in clusters, compared to individual clients?
 - Is it becoming a trend, that more and more small and medium enterprises invest in CRM?
 - In clusters? Alone?
 - From your experience, how important do you feel that CRM-systems are for small and medium enterprises? Is it becoming crucial to survive in today's market?
 - What do you experience to be the biggest challenge for businesses working on CRM-related projects in a cluster?
 - Any way to avoid "known" challenges?
 - In documents, we have seen that new strategies are something they want to create in Magica - How important would you say this is to receive benefits from a CRM-system?
 - CRM-strategy, cluster-strategy?
 - Challenging to develop strategy or the use of it?
 - Do you experience any differences in cluster projects in Norway compared to other countries you have worked in?
-
- Do you know of any reports or documentation from other similar projects we can get our hands on?
 - Creative industry, creative businesses?