



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **Samarbete i agglomerationer**

- En studie av Green Innovation Park och Vreta Kluster

Collaboration in agglomerations – A case study of Green Innovation Park and Vreta Kluster

*Hugo Hultin*

*Marcus K. Malmenstedt*

**Samarbete i agglomerationer**

- En studie av Green Innovation Park och Vreta Kluster

Collaboration in agglomerations

- A case study of Green Innovation Park and Vreta Kluster

*Hugo Hultin*

*Marcus K. Malmenstedt*

**Handledare:** Johan Gaddefors, SLU,  
Institution för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, SLU,  
Institution för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1105

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Samarbete, Agglomeration, Tillit, Meta-Manager, Triple Helix,  
Kunskapsöverföring



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Johan Gaddefors för värdefull vägledning under studiens gång. Sedan vill vi tacka Sara, Helene, Turid, Olof, Carl, Max och Carolina för att de tog sig tid att ställa upp på intervjuer.

Uppsala, juni 2017

Hugo Hultin och Marcus K. Malmenstedt



# Abstract

Agglomerations are a gathering of businesses and academy in a limited geographical area, with the intention to create innovation. The agglomerations are managed by a meta-manager who usually organize activities where people meet, which is dependent on participation. The purpose of this study is to describe how collaborations work in agglomerations in different stages of development and how meta-managers have an impact on the collaborations.

We use a qualitative research approach in two different agglomerations located in Linköping, Vreta Kluster, and Uppsala, Green Innovation Park. They both have an emphasis on green innovation but have been active for a different amount of time. We carried out interviews with persons from four companies and with three people that has an important role in running the agglomerations. Our theory is divided into three main categories; Agglomerations, Collaborations and Knowledge Management. We find trust, meta-managers and network activities as parts with a vital affect on collaborations in agglomerations. Furthermore, time is an important factor that will help build trust and collaborations. Vreta Kluster has been active for five years and shows more progress regarding collaborations than Green Innovation Park, that has only been up and running for less than a year. The study is meant to fill a gap in science where previous research have not payed an interest to agglomerations in the early stages and collaborations in them.

## Sammanfattning

Syftet med studien är att beskriva hur samarbeten fungerar i agglomerationer som befinner sig i olika utvecklingsstadier samt hur meta-managers påverkar samarbeten. Grundtanken med agglomerationer är att personer ska mötas, utbyta idéer och samarbeta för att driva på innovationer (Fujita & Thisse, 1996; Phan et al., 2005). Carbonara (2004) introducerar begreppet *meta-manager*, en chef över en agglomeration vars uppgift är att vara en mellanhand för att förenkla och förmedla kontakter, skapa plattformar för samarbete samt inspirera och motivera aktörer i agglomerationen. Vi har undersökt detta med en kvalitativ forskningsansats för att fånga upp attityder och symboler kring agglomerationerna (Bryman & Bell, 2013). Empirin består av intervjuer från fyra personer i olika företag i agglomerationerna samt tre personer som är ansvariga för agglomerationerna.

I grund och botten handlar samarbete om interaktionen mellan människor, men interaktionen får olika utseenden beroende på kontexten. Då vi inte har funnit tidigare forskning som undersökt hur samarbeten uppstår i nystartade agglomerationer har vi baserat vår teori på agglomerationers struktur, olika aspekter av samarbeten och rollen som meta-manager. Vi har inte närmare granskat aktiviteterna, hur de exakt fungerar eller hur de för över kunskap då området blir för omfattande. Istället utgår vi från att tillit och aktiviteter stimulerar samarbete och kunskapsöverföring. De agglomerationer vi har undersökt är Green Innovation Park, lokaliserad i Uppsala och Vreta Kluster, lokaliserad i Linköping.

Det som påverkar samarbeten är först och främst meta-managers, som har en viktig roll när det gäller att underlätta och initiera samarbeten. En av de viktigaste uppgifterna är att föra samman människor genom att planera aktiviteter och evenemang där människorna i agglomerationerna kan interagera med varandra. Tiden är en annan viktig faktor när det kommer till att underlätta och skapa samarbeten. Det tar tid innan samarbeten kommer igång och det gäller att vara tålmodig, men samarbeten kommer att byggas upp snabbare om människorna lär känna varandra snabbare. Det beror främst på att tilliten mellan människor byggs upp över tid, men kan påskyndas med hjälp av meta-managers, samarbeten och aktiviteter.

# Förkortningar

FoU: Forskning och utveckling

GIP: Green Innovation Park

LiU: Linköpings universitet

MM: Meta-manager

SLU: Sveriges lantbruksuniversitet

SVA: Sveriges veterinärmedicinska anstalt





# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2 TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 AGGLOMERATIONER .....	4
2.1.1 Utvecklingsfaser inom agglomerationer.....	4
2.1.2 Diamantmodellen .....	5
2.1.3 Triple Helix-modellen .....	6
2.2 SAMARBETE.....	6
2.2.1 Tillit i grupper .....	7
2.2.2 Inläsnings effekter .....	7
2.2.3 Samarbetets vara eller icke vara .....	8
2.3 KUNSKAPSHANTERING .....	9
2.3.1 Meta-managers.....	9
2.3.2 Tyst och explicit kunskap .....	10
2.4 TEORETISK SAMMANFATTNING.....	11
<b>3 METOD</b> .....	<b>13</b>
3.1 KVALITATIV METOD .....	13
3.1.1 Kvalitetskriterier .....	13
3.1.2 Litteraturgenomgång.....	14
3.2 INSAMLING AV EMPIRI.....	14
3.2.1 Urval.....	14
3.2.2 Intervju.....	15
3.3 ETISKA ASPEKTER .....	16
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>17</b>
4.1 GREEN INNOVATION PARK.....	17
4.1.1 Sara Brännström .....	17
4.1.2 Olof Widenfalk, Greensway AB .....	19
4.1.3 Carl Aschan, LRF Mälardalen.....	19
4.1.4 Turid Sundin Carlsson, SLU Holding/GIP.....	20
4.2 VRETA KLUSTER .....	20
4.2.1 Helene Oscarsson.....	21
4.2.2 Max Jamieson, LRF Konsult.....	22
4.2.3 Carolina Åberg, Fyrklöverna.....	23
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>25</b>
5.1 AGGLOMERATIONER .....	25
5.2 SAMARBETE.....	27
5.3 KUNSKAPSHANTERING .....	28
5.4 SAMVERKANSMODELL .....	29
5.5 METODOLOGISK DISKUSSION .....	30
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>33</b>
<b>BILAGA 1: FRÅGOR TILL FÖRETAGEN</b> .....	<b>36</b>
<b>BILAGA 2: FRÅGOR TILL META-MANAGER</b> .....	<b>37</b>

# Figur- och tabellförteckning

## Figurförteckning

Figur 1. <i>Diamantmodellen. Egen bearbetning av Porters modell (1990).</i> .....	5
Figur 2. <i>Triple Helix i olika utformningar. Egen bearbetning av Etzkowitz &amp; Leydesdorffs tolkningar (2000).</i> ....	6
Figur 3. <i>Samarbetsmodellen. Egen bearbetning av Hansens modell (2009).</i> .....	8
Figur 4. <i>SECI-modellen. Egen bearbetning av Nonaka &amp; Takeuchis modell (1995).</i> .....	11
Figur 5. <i>Samverkansmodell. Egen bearbetning.</i> .....	30

## Tabellförteckning

Tabell 1. <i>Urval av intervjupersoner. Egen bearbetning.</i> .....	14
---	----

# 1 Introduktion

I följande kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till studien, vilka problem det finns inom området, vad syftet med studien är och vilka avgränsningar som finns i den här studien. Fokuset ligger på samarbete och meta-managers i agglomerationer, där vi undersökt Green Innovation Park och Vreta Kluster.

## 1.1 Bakgrund

Dagens kommunikationstekniska framsteg ställer högre krav på de som leder utvecklingen framåt. Information och innovationer sprids snabbare, vilket skapar nya möjligheter där forskare och företag kan mötas och utbyta idéer. I denna strävan att finna det nya och banbrytande, skapas det koncept som försöker binda samman företag och forskare under ett och samma tak. Kluster, science parks och techpools är några namn på agglomerationer där företag och akademi utvecklas i symbios med varandra. Agglomerationer kan beskrivas som liknande eller relaterade ekonomiska verksamheter som ligger i mer eller mindre direkt anslutning till varandra (Fujita & Thisse, 1996). Sverige är ett av världens mest innovativa länder (www, Bloomberg, 2017), där både stora och små företag söker sig till dessa agglomerationer för att bibehålla och stärka positionen gentemot omvärlden. I universitetsstaden Uppsala finns det exempel på agglomerationer med Uppsala Incubator Centre, Uppsala Science Park och Uppsala Business Park i spetsen.

Sveriges lantbruksuniversitet har en uttalad strategi att samverka med samhället, där ett av målen är att skapa en science park i Ultuna, Uppsala (SLU, 2016). Som ett steg i detta arbete har SLU och Akademiska Hus gått samman i ett samarbetsföretag, GIP vars syfte är att utveckla och underlätta samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor (www, Green Innovation Park, u.å.). Agglomerationen tillhandahåller lokaler som fungerar som en företagspark där företag och akademi ska kunna interagera med varandra i både strukturerade och spontana former som senare kan bli långsiktiga samarbeten (Bearing Group Ltd, 2014). Det är denna variation av interaktioner som skapar innovativa projekt och forskning (Malmberg, 2002; Porter, 2000; Jansson & Waxell, 2011). Anläggningen i Ultuna invigdes i september 2016. Visionen "(...)är att GIP ska bli Sveriges nav för gröna företag, forskare, och entreprenörer." (www, Green Innovation Park, u.å.). Det övergripande målet är att uppnå en hållbar framtid.

I Linköping finns det en liknande agglomeration, Vreta Kluster, som startades 2012 med syfte att föra samman aktörer, "*Alla med samma mål - att hitta nya, ännu smartare lösningar för att vi i framtiden ska ha god, nyttig och hållbar mat, bättre djurhållning, smartare energiförsörjning och en växande skog.*" (www, Vreta Kluster, u.å.). Agglomerationen är belägen ungefär 1,5 mil utanför Linköping och har lockat flera stora aktörer med anknytning till de gröna näringarna, såsom Lely, Holmen, Växa Sverige, LRF och LRF Konsult. De samarbetar med både LiU och Naturbruksgymnasiet Östergötland. "*I mötet mellan olika verksamheter och företag skapas synergieffekter och nya idéer vilket ger högre utväxling för alla medverkande. Målet är att detta ska leda till utveckling av grön FoU, ny teknik och nya affärer.*" (www, Vreta Kluster, u.å.).

Båda dessa agglomerationer fokuserar på grön innovation av något slag med den skillnaden att de just nu har olika fokusområden. GIP fokuserar mer på forskning och Vreta Kluster lägger större vikt vid företagandet. Erfarenheter har visat att tiden är en viktig faktor för

utvecklingen av agglomerationer då samarbeten får mogna (NUTEK, 2002:5). Det är den största skillnaden mellan dessa två agglomerationer; att de har varit verksamma olika länge.

## 1.2 Problem

Samarbete är en viktig process i kunskapsöverföring inom alla organisationer (Olsson Neve, 2014). Många organisationer bekräftar behovet av lärande men inte vad de ska lära sig, vilket gör att samarbeten saknar den tydliga riktning och den effektivitet som många gånger eftersträvas (Their, 2000). En lösning är agglomerationer där forskare, företag och offentlig sektor möts i en tydlig kontext med personer ansvariga för aktiviteter och introduktioner (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). De ansvariga personerna ska minimera de inledande sociala trösklarna, men intressenterna i agglomerationerna måste känna relevans kring aktiviteter och introduktioner, i både officiella och inofficiella sammanhang, för att den eftertraktade kunskapsöverföringen ska ske (Olsson Neve, 2014). Många företagare och akademiker är upptagna och prioriterar gärna andra saker än nätverksaktiviteter om de inte ser en omedelbar nytta med den specifika aktiviteten. Aktiviteter är dock viktiga när det kommer till samarbete då det underlättar kunskapsöverföring eftersom individer får lära sig med flera sinnen.

Syftet med agglomerationer är att personer ska mötas, utbyta idéer och samarbeta för att driva på innovationer (Fujita & Thisse, 1996; Phan et al., 2005). Carbonara (2004) introducerar begreppet *meta-manager*, en chef över en agglomeration vars uppgift är att vara en mellanhand för att förenkla och förmedla kontakter, skapa plattformar för samarbete samt inspirera och motivera aktörer i agglomerationen. En MM ska med andra ord vara en spindel i nätet. GIP startades hösten 2016 i Ultuna och befinner sig fortfarande i en uppstartsfas. Vreta Kluster startades 2012 och har därför kommit längre i utvecklingsarbetet. Hur MM aktivt arbetar för att förbättra samarbete mellan näringsliv och akademi är därför intressant att studera och en viktig del i avgörandet av en agglomerations framgång.

Olika agglomerationer genererar olika förutsättningar för intressenterna på grund av skillnader i storlek, aktiviteter, ålder, strukturer och kulturer (Malmberg, 2002; Perkmann & Walsh, 2007). Tidigare forskning har fokuserat på väletablerade och välutvecklade agglomerationer som ger en relativt komplett bild av dynamiken eller teoretiserar kring icke existerande agglomerationer (Quintas et al., 1992; Porter, 1990; Porter, 2000; Siegel et al., 2003; Miller et al., 2016). Lite uppmärksamhet har ägnats åt hur samarbeten fungerar i nystartade agglomerationer och det är därför ett intressant område att studera (Martin & Sunley, 2001).

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur samarbeten fungerar i agglomerationer som befinner sig i olika utvecklingsstadier samt hur MM påverkar samarbeten. För att genomföra detta har följande frågor formulerats:

Hur fungerar samarbetet och kunskapsöverföringen i GIP och Vreta Kluster?  
Vilken betydelse har meta-managern för samarbeten i GIP och Vreta Kluster?

## 1.4 Avgränsningar

Agglomerationer är komplexa med många olika aspekter och perspektiv som påverkar dess framgång. Vi har valt att fokusera på hur samarbete och kunskapsöverföring fungerar i två agglomerationer samt vilken betydelse en MM har. Vi har inte närmare granskat aktiviteterna, hur de exakt fungerar eller hur de exakt för över kunskap då området blir för omfattande. Istället utgår vi från att tillit och aktiviteter stimulerar samarbete och kunskapsöverföring. Samarbeten beror också på en mängd andra faktorer såsom kulturer, normer och erfarenheter, vilka vi inte fördjupat oss i. Vi har valt att göra en multipel fallstudie där de intervjuade får berätta hur de upplever olika aspekter av agglomerationerna. Endast två företag är intervjuade i varje agglomeration för att vi ska ha möjlighet att beskriva dem mer utförligt och ge en detaljerad bild av kontexterna. Agglomerationerna är belägna i Sverige och har en inriktning mot de gröna näringarna.

## 2 Teori

Vårt teoretiska avsnitt ska förklara och ge djupare förståelse för processerna inom agglomerationer. De tre områden vi bygger vår uppsats på: agglomerationer, samarbete och kunskapshandling kommer att ligga till grund för analys, diskussion och slutsats. I slutet av detta kapitel finns en teoretisk sammanfattning där de viktigaste delarna av teorin beskrivs kortfattat.

### 2.1 Agglomerationer

*“Through evolutionary pressures over time, acquired knowledge and interactive teaching, ants have developed a high degree of self-organization, efficiency and adaptability that even today continue to fascinate researchers worldwide.”*

- Cosnet, om kluster i naturen.

Strävan om att finna det nya och banbrytande skapar det koncept som försöker binda samman företag och forskare under ett och samma tak. Kluster, science parks och techpools är några namn på agglomerationer där företag och akademi utvecklas i symbios med varandra. Agglomerationer kan beskrivas som liknande eller relaterade ekonomiska verksamheter som ligger i mer eller mindre direkt anslutning till varandra (Fujita & Thisse, 1996). Där ska det uppstå både officiella och inofficiella möten som bidrar till nya tankar, idéer och affärsmöjligheter (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998). I uppsatsen kommer begreppet agglomerationer att användas för att det är ett generellt samlingsnamn där kluster, science parks och techpools passar in.

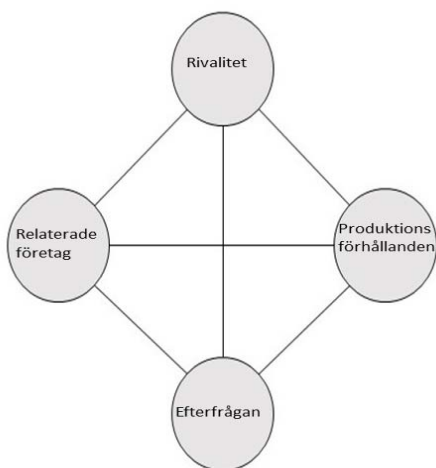
Ekonomerna Alfred Marshall (1890) skrev om fördelarna med en geografisk koncentration av specialiserade företag, i olika storlekar och olika grenar i branschen. Han menade att koncentrationen av likartade företag hade en *Spill over*-effekt, vilket innebär att företag med hög kunskap automatiskt spred kunskap vidare till närliggande företag. Denna idé har fortsatt att intressera forskare och 1990 gav Michael Porter ut boken *The Competitive Advantage of Nations*. Porter (1990) menar att agglomerationer är en samling av högproduktiva, innovativa företag inom relaterade sektorer som har en viss benägenhet att samlokalisera sig och forma organiska kluster. Boken har influerat policyskapare, forskare och företagare genom sin “nygamla” upptäckt att agglomerationer ger stora konkurrensfördelar (Martin & Sunley, 2001). Det var också här Porter (1990) lanserade *diamantmodellen*, vilket tas upp närmare under 2.1.2 nedan.

#### 2.1.1 Utvecklingsfaser inom agglomerationer

Agglomerationer går igenom tre olika faser; startfasen, tillväxt- och genomförandefasen samt mognadsfasen (NUTEK 2002:5). I startfasen befinner sig allting fortfarande på ett teoretiskt stadium, där idén om en agglomeration ska hitta intresserade aktörer och tillsammans ska de komma överens om en vision. Tillväxt- och genomförandefasen handlar om att förvandla visionen till en agglomeration som existerar i verkligheten. Här brukar även nya aktörer ansluta och storleken växer snabbt. I den sista fasen ska allting komma tillrätta i ett relativt stabilt stadium, där det inte sker lika drastiska förändringar som i de två första faserna. Dock är det viktigt att agglomerationen inte blir för statisk och stabil, då risken för en *inlåsningsseffekt* ökar (se mer om detta under 2.2.2 nedan).

## 2.1.2 Diamantmodellen

Diamantmodellen utvecklades av Porter (1990) och ska beskriva vilka faktorer som påverkar ett kluster i positiv eller negativ bemärkelse (se figur 1). Dessa fyra faktorer är: företagsstrategi och rivalitet, produktionsförhållanden, efterfrågan samt relaterade företag. Med företagsstrategi och rivalitet menar Porter (1990) att ju mer konkurrenter uppmuntrar varandra till att utvecklas, desto större incitament finns det till högre ansträngningar som i sin tur leder till högre nivå av kunskap. Denna högre nivå av kunskap kommer att sprida sig i den lokala kontexten förr eller senare genom en *spill over*-effekt, "(...) även i de fall när företagen är bittra konkurrenter." (Malmberg, 2002).



Figur 1. Diamantmodellen. Egen bearbetning av Porters modell (1990).

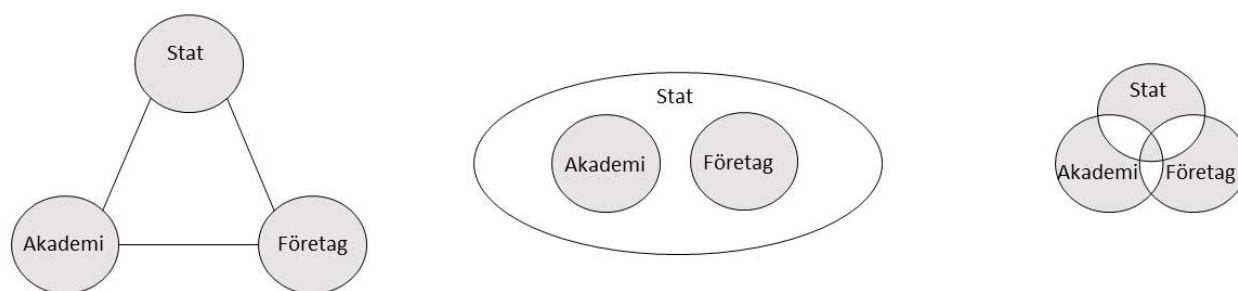
Produktionsförhållandena handlar om tillgången till insatsvaror, t.ex. kapital, material och arbetskraft. Porter (1990) menar att det inte nödvändigtvis är de som befinner sig i ett område med ett överflöd av resurser som har bäst chans att utveckla innovationer. Tvärtom menar han att bristen på resurser kan inspirera företag att bli innovativa med de begränsade resurserna. Malmberg (2002) hävdar å andra sidan att alla utvecklade länder har väl utbyggd infrastruktur för transport och kommunikation, relativt bra tillgång till material samt en välutbildad arbetskraft. Det gör att det här området inte är lika väsentligt när det gäller framgångsfaktorer, eftersom behoven redan är tillfredsställda. Istället bör en fördel inom produktionsförhållandena vara specialisering för att passa en särskild verksamhet. Det fördelaktiga ligger i svårigheten för andra att kopiera motsvarande specialisering på en annan plats.

I diamantmodellen är kvaliteten och kvantiteten på efterfrågan en annan viktig del (Porter, 1990). Med detta beskrivs hur lokala kunder med kunskap efterfrågar en alltmer avancerad produkt vilket ger företagen incitament att anstränga sig mer. Ansträngningen genererar bättre produkter vilket företagen tjänar på när de kommer till den globala marknaden och ligger ett steg före konkurrenterna (Malmberg, 2002). Den sista delen handlar om relaterade företag, vilket betyder företag som har ett utbyte av varandra (Porter, 1990). Det finns en fördel i form av exempelvis förkortad leveranstid när leverantörer är geografiskt nära, men det handlar mer om att skapa en relation med leverantören och tillsammans utveckla produkter, samtidigt som

kunskap överförs mellan företagen. Med detta samarbete mellan relaterade företag får agglomerationer en konkurrensfördel.

### 2.1.3 Triple Helix-modellen

Triple Helix är en modell som beskriver relationerna och processerna mellan tre olika aktörer: akademien, näringslivet och staten (www, Stanford, u.å.; Leydesdorff & Etzkowitz, 1998). Staten fungerar som investerare och lagstiftare, företagen ska förverkliga idéer och koncept. Akademien ska fungera som kunskapsbärare och när dessa tre delar samverkar ska utveckling och innovation uppstå. Dock finns det andra tolkningar av begreppet som ibland förs fram, exempelvis att de tre delarna består av marknadsförutsättningar, tekniska innovationer och kontroll av samspelet mellan dem. Den tolkningen är inte lika vanlig som den första, trots att de är ganska likartade. Det finns inte någon exakt beskrivning av hur modellen ser ut (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Ibland syns de tre delarna som lika stora ringar som är sammankopplade, ibland som två ringar (näringslivet och akademien) belägna inuti en stor ring (staten) eller som tre lika stora ringar som överlappar varandra delvis och där innovation skapas i överlappningen (se figur 2).



Figur 2. Triple Helix i olika utformningar. Egen bearbetning av Etzkowitz & Leydesdorffs tolkningar (2000).

Modellen är applicerbar på de flesta agglomerationer då det är en plats där akademien, näringslivet och staten ska samarbeta för att förbättra chanserna till förnyelse, innovation och utvecklingskraft (Malmberg, 2002). Etzkowitz (2012) menar vidare att framtidens akademi har ett tredje uppdrag förutom att utbilda och forska, nämligen att vara en entreprenöriell institution som utvecklar den lokala regionen.

På senare tid har en ytterligare dimension, människan, lagts till i en alternativ modell (Miller et al., 2016). Begreppet kallas då *Quadruple Helix* och den stora skillnaden är att den betonar slutanvändarens betydelse för innovation. På grund av ovissheten i utformningen av Triple Helix-modellen finns det inte heller någon allmänt vedertagen utformning av Quadruple Helix-modellen, utan den följer samma mönster som Triple Helix-modellerna med undantaget att det finns en aktör till.

## 2.2 Samarbete

*“In many respects, temporary groups constitute an interesting organizational analog of a ‘one night stand’. They have a finite life span, form around a shared and relatively clear goal or purpose, and their success depends on a tight and coordinated coupling of activity.”*  
- Meyerson et al., 1996.



Samarbeten är grunden för alla agglomerationer som vi tidigare har nämnt. Det finns lika många perspektiv och visa ord om samarbete som det finns tänkare. I grund och botten handlar det om interaktionen mellan människor, men interaktionen får olika utseenden beroende på kontexten och formen.

### 2.2.1 Tillit i grupper

För att skapa välfungerande samarbeten krävs det öppenhet och tillit (Olsen Neve, 2014). När en person delar med sig av sin kunskap utsätter den sig för en risk, att blottlägga kunskapsluckor, feltolkning av informationen och att mottagaren utnyttjar informationen för egen vinning. För att övervinna rädslan om riskerna behöver den ena parten ha tillit till den andra. Tillit kan förklaras som två saker; dels ett sätt att hantera risk och osäkerhet och dels ett sätt att acceptera sårbarhet (Meyerson et al., 1996; Newell et al., 2009; Lionel et al., 2009). Denna breda definition kan bland annat delas upp i tre tillitsgrupper, *medarbetarförtroende*, *kompetensförtroende* och *engagemangsförtroende* (Newell et al., 2009).

*Medarbetarförtroende* bygger på en tro att den andra är av god avsikt, att det den ena säger eller uppvisar inte kommer utnyttjas av den andra. Tilliten byggs upp under en längre tid och är då mer motståndskraftig samtidigt som skadan kan bli värre om den bryts. *Kompetensförtroende* baseras på att den ena inte har den nödvändiga kunskapen för att slutföra jobbet utan behöver förlita sig på den andras kunskap. Denna typ av tillit behöver inte vara mellanmännisklig utan kan även byggas upp via rykten eller dokument. På så sätt kan tilliten etableras fort men är även fragil om förtroendet inte lever upp till förväntningarna. *Engagemangsförtroende* grundas i en överenskommelse mellan två parter där båda drar nytta av varandra, likt ett kontrakt för att minimera risk, sårbarhet och osäkerhet. Tilliten baseras på att båda parterna gör de ansträngningar som behövs för att slutföra uppdraget. Uppfyller inte den ena parten sin del av avtalet kan den i framtiden uteslutas från framtida samarbeten.

De tre olika förtroendegrupperna utvecklas inte av samma mekanismer och inte nödvändigtvis samtidigt (Newell et al., 2009). De visar även på hur svårt det kan vara att få ett effektivt samarbete ur heterogena grupper, såsom projektgrupper i agglomerationer (Meyerson et al., 1996). Lionel et al. (2009) menar att i tillfälliga grupper som inte har ett tidigare förflutet är tilliten baserad på individens egna generaliseringar om andra, även kallad *kategoribaserad* tillit. Kategoribaserad tillit gör att andra inte ses som individer utan medlemmar i ett fack, vilket kan ha både positiva och negativa effekter. Individer som har goda förmågor att kategorisera andra leder till snabbare utveckling av gruppen, då okända förmågor kan antas med framgång. Individer med sämre kategoriseringsförmågor kan sakta ner gruppens utveckling då de förväntade förmågorna inte existerar eller finns i mindre skala. Finns det en oklarhet inom gruppen om vilka andra individers förmågor är, kan det leda till att individer söker sig till personer som liknar dem själva (Meyerson et al., 1996; Lionel et al., 2009). För att undvika sökandet till personer som liknar dem själva kan en tredje part avisera samt verifiera kunskaper och egenskaper hos andra. Denna tredje part kan alltså underlätta nya kollaborationer genom att prata med parterna och ge dem grundläggande information om varandra, lite som en *matchmaker* för singlar.

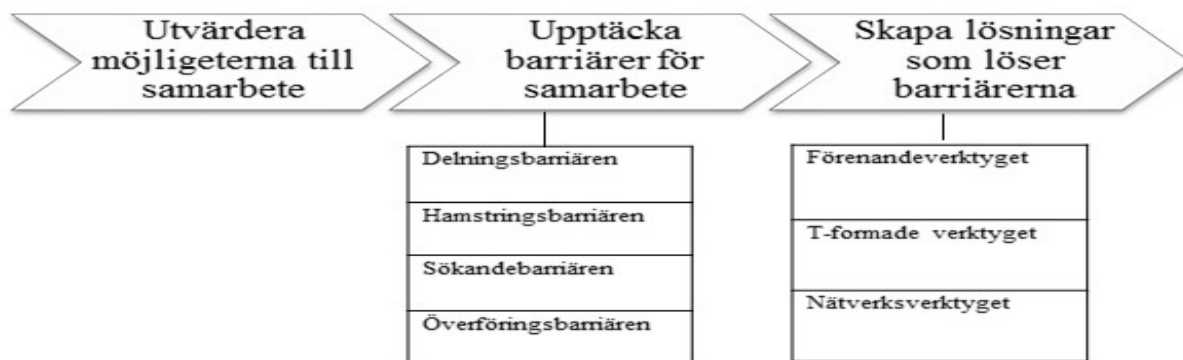
### 2.2.2 Inlåsnings effekter

Om det är alltför specialiserade företag i en agglomeration blir det en inlåsnings effekt (Malmberg, 2002). Agglomerationen förlitar sig helt på den kunskap som finns inom väggarna och företagen i agglomerationerna klarar av små omvärldsförändringar men de kommer inte lyckas med omvälvande innovationer på grund av för få nya influenser. En annan risk är *insulära kluster* (Porter, 1990). Det innebär att aktörerna i agglomerationen blir

nöjda och inte känner samma tryck från omgivningen att utveckla innovationer (Malmberg, 2002). Atmosfären blir då mer introvert och innovationstakten trappas ner. Fördelen med en agglomeration, att aktörerna är sammanbundna, kan då också vara en nackdel. Om aktörerna börjar bli introverta kan inte utomstående enkelt ta del av deras kunskap eller samarbeta lika mycket med agglomerationen, vilket leder till en nedåtgående spiral som påverkar alla negativt. Detta fenomen kan undvikas genom att diversifiera sina kontakter och försöka få in nya influenser från omvärlden, samt att hela tiden ställa krav på leverantörer och se rivalitet med konkurrenter som något positivt och utvecklande (Porter, 1990).

### 2.2.3 Samarbetets vara eller icke vara

Forskaren Morten Hansen kritiserar idén om att allt samarbete lönar sig. Hansen (2009) har tagit fram en modell som ska underlätta strukturerade samarbeten i organisationer (se figur 3). Modellen kan kort förklaras i dessa tre steg: först måste organisationen se om ett samarbete lönar sig. Sedan identifiera olika barriärer som hindrar ett framgångsrikt samarbete. Slutligen när organisationen vet vad samarbetet är till för och vilka hinder som finns, kan en lösning sättas in. Det gäller alltså att veta vad målet med samarbetet är, innan det går att säga hur tillvägagångssättet för att genomföra samarbetet ska se ut. Hansen (2009) kritiserar organisationer som har ett inlärt tankesätt att de måste ha fler samarbeten, bara för att ett samarbete har lyckats. Vidare menar han att inget samarbete alls är bättre än ett dåligt, då ett dåligt samarbete kan innehålla bristande förståelse för varför ett samarbete inleddes. Det kommer i sin tur att skada eventuella framtida samarbeten.



Figur 3. Samarbetsmodellen. Egen bearbetning av Hansens modell (2009).

*Delningsbarriären* innebär att individer eller enheter har en ovilja att söka åsikter och kunskap från andra. Denna barriär kan orsakas av trångsynthet av personer som vill lösa det på egen hand eller personer som inte vill blottlägga sin okunskap. *Hamstringsbarriären* avser en obenägenhet att dela med sig av sin kunskap. Personer som är starkt tävlingsinriktade, med andra ord individualister, saknar tid eller har en rädsla för att förlora makt och det orsakar barriären. *Sökandebbarriären* innebär att personer har svårt att hitta den information de söker. Antingen kan det vara organisationens storlek, fysiska avstånd, för mycket information eller att organisationen saknar kunskapen som skapar barriären. *Överföringsbarriären* beror på svårigheter i att överföra kunskap mellan individer eller enheter. Det kan bero på språkförbistringar, olika målbilder eller brist på förståelse.

När organisationen vet vad samarbetet ska leda till och de har hittat vilka barriärer som står i vägen kan en lösning sättas in. Hur lösningen ser ut beror på situationen men Hansen (2009) ger tre verktyg chefen kan använda. Genom att ha gemensamma mål, starka gemensamma värderingar och ta ord till handling med de involverade skapas ett *förenande verktyg*. Det *T-*

*formade verktyget* innebär att få rätt person på rätt projekt. De är villiga och kunniga nog att samarbeta samtidigt som de vet när det räcker. Fokuset ligger i att få sin enhet att prestera, den vertikala delen i T, samtidigt som det ska finnas en bredd i samarbetet, den horisontella delen i T. Det sista verktyget är *nätverksverktyget*, som underlättar samarbeten genom att skapa små och många interpersonella nätverk mellan olika enheter. Nackdelen är att nätverksansvariga kan ägna sig mer åt att nätverka än att underlätta samarbeten.

## 2.3 Kunskapshantering

*“Knowledge is information combined with experience, context, interpretation and reflection. It is a high-value form of information that is ready to apply to decisions and actions.”*

- Davenport et al., 1998.

Även om individer i en organisation har stor kunskap och ses som viktiga pelare är det viktigt att sprida kunskapen (Carbonara, 2004). MM har en viktig roll för att kunskap ska överföras i organisationer och för att samarbeten ska fungera. Kunskapshantering handlar om att belysa vad kunskap är, hur den används och hur den sprids. Eftersom området är stort har vi valt att avgränsa oss till vad MM roll är, vad tyst och explicit kunskap är och hur SECI-modellen beskriver på vilket sätt överföringen sker.

### 2.3.1 Meta-managers

I litteraturen dyker en viktig faktor upp som är nödvändig för att få väl fungerande kunskapsöverföring, nämligen en MM (Carbonara, 2004), senior advisor (Davenport et al., 1998) eller klustermotor (NUTEK 2002:5). De har som uppgift att ge råd, sprida kunskap och sprida kontakter. För att arbetsuppgifterna för de olika rollerna är så pass snarlika kommer vi härnäst referera allt till MM. De har som uppgift att strukturera upp och organisera arbetet i en organisation för att kunskapsöverföringen ska flyta på bättre. Davenport et al. (1998) pekar på att fördelarna med välutbildade och erfarna MM är att de kan skapa en kunskapsorienterad och samarbetsinriktad miljö inom organisationen. De ska föregå med gott exempel, vilket gör att resten av organisationen kommer förstå vikten av kunskapsöverföring och samarbeten och därför följa senior advisors exempel.

McDermott & Archibald (2010) menar vidare att dagens kunskapsöverföring sker mer och mer i officiella strukturer än det gjorde förut när inofficiella nätverk av experter var det vanligaste. På grund av globalisering, tekniska framsteg och ökade krav på de anställdas tid, minskar framgångarna för inofficiella nätverk, vilket ställer krav på att företagen tar över en del av ansvaret för att nätverken ska bestå. Företagen fungerar som en koordinator av samarbeten och kunskapsöverföring, och gör de informella nätverken till en del av företagets struktur. På det viset lever nätverken vidare och därför är officiella strukturerna en avgörande del för att nätverken, och därmed kunskapsöverföringen, ska kvarstå.

Carbonara (2004) gjorde en studie på italienska agglomerationer för att undersöka hur MM påverkar agglomerationens framgång. Detta är alltså personer eller organisationer som arbetar med agglomerationer på en strukturell nivå och har ett övergripande ansvar för att verksamheten fungerar. Det framkommer att MM kan underlätta kunskapsöverföringen i hög grad genom att koppla samman olika aktörer i aktivitetsbaserad form. På det viset träffas olika aktörer och knyter nya kontakter samtidigt som kunskap överförs genom interaktion och dialog. Dessa ledare är också oerhört medvetna om att agglomerationens framgång till stor del beror på hur effektiv kunskapsöverföringen är: “Furthermore, they are conscious that the main

source of the competitive advantage resides in the ability to interpret, make explicit and transfer the knowledge deep rooted within the cluster” (Carbonara, 2004). Därför är de angelägna att engagera företag i olika aktiviteter som bidrar till kunskapsöverföring. MM har också en övergripande bild över hela agglomerationen och kan planera de innovativa processerna efter vad som är lämpligt.

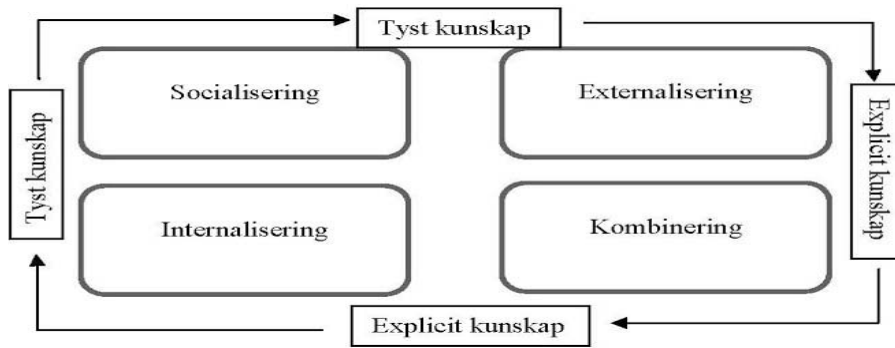
### 2.3.2 Tyst och explicit kunskap

Kunskapsöverföring eller *Knowledge Management* har utvecklats mycket de senaste decennierna varav en del kan tillskrivas Ikujiro Nonaka och Hirotaka Takeuchi (Olsson Neve, 2014). I boken *The knowledge creating company* förklarar de sin syn på kunskapsöverföring genom deras SECI-modell (1995). Modellen bygger på processen om hur individer förvandlar tyst och explicit kunskap till nya former.

Tyst kunskap är “inneboende” hos varje person och kan svårligen överföras genom text eller liknande medie (Leonard & Sensiper, 1998). Det baseras på erfarenhet, ett sätt att tänka eller att veta hur saker ska göras. Ett konkret exempel på tyst kunskap är att kunna cykla. En person har svårt att lära sig cykla genom att bara läsa en text hur det ska göras. Det blir lättare om en annan person förklarar, visar och handleder personen under övningar. Nonaka och Takeuchi (1995) delar in tyst kunskap i två delar, mentala och tekniska modeller. Den mentala modellen skapar eller formaterar analogier, metaforer, koncept och hypoteser av andras tysta eller explicita kunskap för att få en uppfattning av världen individen lever i. Den tekniska modellen handlar om know-how, hantverk och skicklighet och behöver inte uttryckas i ord utan kan läras genom imitation och observationer.

Explicit kunskap kan överföras relativt lätt med hjälp av enkla, muntliga beskrivningar eller skriven text (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ett konkret exempel på explicit kunskap är en nyhetsartikel. Där räcker det oftast att läsa artikeln för att förstå innebörden och överföringen av kunskap från journalisten till läsaren går därmed relativt lätt.

På grund av att överföringen sker på olika sätt om det är explicit eller tyst kunskap, måste organisationer anpassa deras lärande aktiviteter beroende på vilken typ av kunskap de är intresserade av att överföra. Ska explicit kunskap överföras kanske det räcker att skicka ut ett mejl till de anställda eller sätta upp en lapp. Nonaka och Takeuchi (1995) betonar att kunskapsöverföring är en social process mellan individer, alltså kunskapen är inte statiskt utan omformuleras hos varje individ beroende på hur individen tolkar och för samman olika tysta och explicita kunskaper. Det här bekräftas även av Malmberg (2002); “*Trots informationsteknikens utveckling tycks det personliga mötet fortsatt spela stor roll när det gäller utbyte av komplicerad information.*”



Figur 4. SECI-modellen. Egen bearbetning av Nonaka & Takeuchis modell (1995, s. 62).

Modellen består av fyra delar som kan ses i figur 4 (Nonaka & Takeuchi, 1995):

*Socialisering* innebär att den tysta kunskapen hos bäraren omvandlas till tyst kunskap hos mottagaren genom just socialisering, via ansikte mot ansikte. Bäraren behöver inte uttrycka ord för en överföring, utan kan använda sig av den tekniska modellen såsom imitation och observationer. För att underlätta den tekniska modellen bör båda ha gemensamma eller liknande erfarenheter för att kunna tolka och projicera på ett riktigt sätt.

*Externalisering* innebär att tyst kunskap blir explicit kunskap. Detta steg är det svåraste steget då det kan finnas otillräckliga resurser hos de olika parterna att kommunicera och uppfatta informationen korrekt. Samtidigt kan "gapet" ge individer utrymme för reflektion. För att minimera överföringsströskeln används mentala modeller som analogier, metaforer och koncept för att beskriva den tysta kunskapen. Det enklaste sättet att aktivera och arbeta med externalisering är genom att skapa dialoger och gruppsamtal mellan involverade parter.

*Kombinerings* innebär att olika typer av explicit kunskap kombineras och formateras om som sedan leder till nya explicita koncept. Nonaka och Takeuchi (1995) menar att denna typ av process vanligtvis hanteras av en mellanchef som försöker bryta ner och kombinera kunskap för att skapa operationella och kommersiella explicita koncept. Eftersom kunskapskällan är explicit kan informationen hämtas från dokument, telefonsamtal eller liknande medier.

*Internalisering* är en förankringsprocess, när en persons explicita kunskap blir en annan persons tysta kunskap som sedan sprids via socialiseringsprocessen. Internaliseringsprocessen underlättas för individen genom dokumentation, skapande av manualer och historier. Upprepningarna hjälper individen att anpassa kunskapen till sitt egna språk och fördjupar den tysta kunskapen. Historier är ett kraftfullt verktyg för att sprida kunskap och kulturella inslag då mottagaren enklare förstår innebörden och sensmoralen.

## 2.4 Teoretisk sammanfattning

Vår teori kretsar kring agglomerationer, samarbeten och kunskapshantering. Porter har en stor roll i vårt teoretiska kapitel då han skapade diamantmodellen och inspirerade många andra forskare med sina omnämnda verk.

Den inbyggda strukturen hos en agglomeration har samma styrkor och svagheter, dynamiken. Malmbergs (2002) forskning om klusterdynamik vidareutvecklade vissa av idéerna, varav en är inlåsningseffekten som beskriver hur många styrkor försvinner när agglomerationer blir

introverta. I dynamiska relationer krävs det samarbete och en av de främsta inom området är Hansen (2009). Med hans teoretiserande kring samarbeten och vad som gör dem lyckade kan vi förstå att klargörande av målet med ett samarbete är av yttersta vikt.

När samarbeten inleds krävs det tillit till andra och vi tar upp tre typer av förtroende, medarbetar-, kompetens- och engagemangsförtroende (Newell et al., 2009). För att underlätta de dynamiska aspekterna är MM viktig, en person som skapar en stabil grund där samarbeten kan byggas. För att kunna bygga vidare krävs det kunskap som kan överföras på olika sätt genom sociala processer. Nonaka och Takeuchi (1995) slog igenom med sin SECI-modell som ger en av förklaringarna till hur kunskap förflyttas mellan individer.

## 3 Metod

*"Utan tvivel är man inte klok."  
- Tage Danielsson.*

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur samarbeten fungerar i agglomerationer som befinner sig i olika utvecklingsstadier samt hur MM påverkar samarbeten. För en bättre förståelse över hur studien har genomförts följer nedan de metoder och perspektiv studien har tillämpat samt för- och nackdelar med dessa.

### 3.1 Kvalitativ metod

Många tidigare studier inom kluster och science parks är av kvantitativ karaktär. Vi har valt att genomföra undersökningen med en kvalitativ ansats för att fånga upp attityder och symboler kring agglomerationerna (Bryman & Bell, 2013). Det gör att vi kan skapa en tydligare bild över kontexter, känslor, perspektiv och tolkningar som intervjupersonerna kan tänkas ha. Just kontext, känslor, perspektiv och tolkningar är viktigt i denna studie då vi undersöker hur individer upplever andra människor och situationer.

Kvalitativ forskning har också lättare att fånga läsarens uppmärksamhet då den avlägsnar sig från konventionella och traditionella metoder (Bryman & Bell, 2013). Det här innebär att vi som ska genomföra studien bär ett större ansvar under empiriinsamlingen eftersom vi kan komma att påverka det vi vill undersöka. En annan nackdel med kvalitativ forskning är risken att studien blir skild från verkligheten. Vi som undersöker tar upp de saker som vi tror är intressanta i studien, därför kan mycket annat ha sållats bort som kan anses vara viktigt för studien. På det viset spelar vårt val av material en stor roll för hur studien utformas.

#### 3.1.1 Kvalitetskriterier

För att upprätthålla en hög nivå i studien och uppnå en så hög grad av kvalitet som möjligt måste olika kvalitetskriterier för kvalitativ forskning tas i beaktande (Bryman & Bell, 2013). De grundläggande kriterierna är trovärdighet och äkthet. Trovärdighet bygger i sin tur på fyra underkriterier: *Tillförlitlighet*; att studien genomförts enligt de regler och praxis som är vanliga i den akademiska världen och att personerna som deltagit i studien fått möjlighet att granska det som skrivits om dem innan publicering. *Överförbarhet*: att studien i viss mån är överförbar till en annan kontext genom att vi rikligt och fylligt beskriver förutsättningarna så andra personer kan avgöra om resultatet är användbart i andra fall också. *Pålitlighet*: att alla faser och resultat av studien dokumenteras så att det är möjligt för andra att följa varje steg och därmed skapa sig en uppfattning om rätt saker har gjorts. *Konfirmering eller bekräftelse*: att det är tydligt att vi inte har påverkat resultatet eller intervjupersonerna på något medvetet sätt under studien.

Äkthet bygger i sin tur på fem underkriterier: *rättvisande bild*, att studien verkligen speglar de åsikter och uppfattningar som människorna har (Bryman & Bell, 2013). *Ontologisk autenticitet*: hur studien kan hjälpa respondenterna att bättre förstå sin sociala situation. *Pedagogisk autenticitet*: att studien ger respondenterna möjlighet att förstå hur andra människor i samma kontext ser på saker. *Katalytisk autenticitet*: att respondenterna ska kunna påverka sin situation med hjälp av studien. *Taktisk autenticitet*: att studien har förbättrat respondenternas möjligheter att göra de förändringar som är nödvändiga. Trovärdighet och äkthet är något som vi försökt följa under studiens gång efter bästa förmåga.

### 3.1.2 Litteraturgenomgång

Den teori vi har läst har tagits fram genom en narrativ litteraturgenomgång, vilket innebär att urvalet inte varit systematiskt utan varit baserat på det som anses relevant för uppgiften (Bryman & Bell, 2013). Vi har genom sökord såsom "science park knowledge", "knowledge management", "triple helix" och "kluster sverige" hittat artiklar, där de utvalda artiklarnas referenslista blivit en språngbräda till vidare artiklar som är relevanta. Det har gjort det möjligt att hitta intressant teori på ett effektivt sätt och att vi har större möjlighet att hitta nya perspektiv och vinklingar. Samtidigt kan det ha lett till att annan teori inte har kommit fram och att vi därför missat vissa aspekter som kan anses viktiga för ämnet. De databaser som har använts är Google Scholar och Primo då de ger tillgång till samtliga artiklar och rapporter vi har velat få tag på. Vi har även använt böcker som berör kunskapshantering och samarbete inom organisationer för att komplettera våra artiklar.

## 3.2 Insamling av empiri

Nedan beskrivs tillvägagångssättet för insamlingen av empiri, som genomfördes med hjälp av intervjuer.

### 3.2.1 Urval

I tabell 1 ses de intervjuer vi har genomfört, var de genomfördes samt hur lång tid de varade

Tabell 1. *Urval av intervjupersoner. Egen bearbetning.*

<b><u>Namn</u></b>	Sara Brännström	Olof Widenfalk	Carl Aschan	Turid Sundin Carlsson	Helene Oscarsson	Max Jamiesson	Carolina Åberg
<b><u>Företag</u></b>	Green Innovation Park	Greensway	LRF Mälardalen	SLU Holding	Vreta Kluster	LRF Konsult	Fyrklövern
<b><u>Plats</u></b>	Green Innovation Park	Green Innovation Park	Green Innovation Park	SLU Holding	Vreta Kluster	Vreta Kluster	Vreta Kluster
<b><u>Tid</u></b>	75 min	45 min	30 min	35 min	60 min	30 min	30 min

För att svara på forskningsfrågorna har vi valt att samla in empiri genom en multipel fallstudie, där vi intervjuar representanter från två företag i GIP och från två företag i Vreta Kluster, samt samordnare för GIP respektive Vreta Kluster. Företagen valdes ut på grund av deras olika storlekar, där vi strävade efter ett mindre och ett större företag i varje agglomeration för att se hur det kan påverka synen på och incitamenten för samverkan. Med tanke på att vi valde företag för att studien ska bli så intressant som möjligt, har vi använt oss av ett målstyrt urval (Bryman & Bell, 2013). Många av de mindre företagen var upptagna och saknade tid för intervjuer. I GIP kunde Greensway och LRF ställa upp på en intervju, och i Vreta Kluster kunde LRF Konsult och Fyrklövern vara med. Urvalet kan därför också sägas



ha skett via ett bekvämlighetsurval, då vi bara kunde intervjua företag som fanns tillgängliga under studiens tidsram (Bryman & Bell, 2013). Utöver det har vi också intervjuat Sara Brännström som är samordnare på GIP, Turid Sundin Carlsson som är operativ chef på SLU Holding och delaktig i GIP, samt Helene Oscarsson som är VD vid Vreta Kluster. Det begränsade antalet intervjuer gör att vi missar fakta och åsikter från företag med andra inriktningar. Ett tydligt exempel på detta är att vi inte har intervjuat företag som tillverkar varor för marknaden, utan de företag som vi har intervjuat levererar tjänster till marknaden. Det kan göra att vi får en ensidig bild av agglomerationen. Eftersom arbetets utgångspunkt delvis handlar om vikten av MM är det viktigt att få med deras synpunkter. De har en god insyn och överblick i agglomerationerna, samt har en viktig roll för hur organisationerna ska fungera och utvecklas.

Att det bara ingår fyra företag i studien innebär att resultatet kan bli lite annorlunda än om vi skulle intervjuat alla företag i varje agglomeration. Risken finns att vi exempelvis intervjuat de enda fyra företag som har en specifik inställning till agglomerationer, men ändå kan vi dra slutsatser om agglomerationen eftersom den specifika inställningen bevisligen existerar i viss mån på varje plats. Syftet med en kvantitativ studie är att kunna generalisera ett visst resultat för en hel population, medan en kvalitativ studie istället ska förklara att det här specifika resultatet finns i populationen, men inte i vilken utsträckning.

### 3.2.2 Intervju

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, där vi hade en del förberedda frågor inför varje intervju men kunde ställa följdfrågor och improvisera allteftersom intervjuerna fortskred (Bryman & Bell, 2013). De områden vi har fokuserat på under intervjuerna är vad personerna tycker om aktiviteterna som hålls, hur samarbeten ser ut i agglomerationen samt hur det kan utvecklas. Intervjuerna spelades in för att säkerställa att vi inte missade något under intervjun, vilket också gav oss mer tid att fokusera på personen som intervjuades. Under intervjuerna använde vi två olika intervjuguider som anpassades efter vilka roller de intervjuade hade, en för företagen och en för MM i respektive agglomeration. Detta gjorde vi för att bibehålla liknande struktur under de intervjuer vi ville jämföra. Intervjuguiderna ligger i bilaga 1 och 2.

Metoden anser vi är den mest lämpliga med tanke på studiens tidsram, men det innebär nackdelar också. Ett alternativ var en helt ostrukturerad intervjuform, som är bättre på att fånga sociala miljöer och det som är viktigt för respondenterna eftersom de får tala mer fritt (Bryman & Bell, 2013). Vi tror dock att det blir mycket svårare att få fram empiri om just det avgränsade området vi är intresserade av om personerna får tala om precis vad de vill. Ett annat alternativ var att ha helt strukturerade intervjuer men det kan innebära svårigheter att fånga respondenternas tankar och synpunkter på ämnena som diskuteras.

Intervjuplatsen var på GIP och Vreta Kluster då företagen redan fanns där och det ger också möjlighet att uppfatta en del av atmosfären på respektive agglomeration. Alvesson (2003) skriver om *storytelling*, att intervjuaren och den intervjuade skapar en historia tillsammans under intervjun. Det påverkar dels oss som intervjuare eftersom vi befinner oss i ett nytt sammanhang och vill skapa en bra stämning med den som blir intervjuad och vice versa. Den goda stämningen kan göra att vi får mer information om atmosfären, kulturen och kontexten för att respondenterna får ett temporärt förtroende för oss. Men å andra sidan kan det leda till att vi inte vågar ställa "jobbiga" följdfrågor som kan bryta det tillfälliga förtroendet. Gällande agglomerationer finns det mycket litteratur som framhäver de positiva aspekterna som finns med att vara i en agglomeration (Malmberg, 2002; Miller et al., 2016). Konsekvensen kan bli

att det är svårare för respondenter att ta upp negativa saker eftersom den generella bilden är att allt "ska" vara positivt.

För att få en så tillförlitlig bild som möjligt genomförde vi respondentvalidering (Bryman & Bell, 2013). Vi skickade över det vi hade uppfattat från varje intervju till den person som medverkat i intervjun för att personen skulle kunna säga huruvida vår tolkning överensstämde med deras uppfattning. De korrigeringar som gjordes av respondenterna har varit mestadels faktabaserade och vi kan därför dra slutsatsen att vi och intervjuobjekten hade samma uppfattning om vad som sades.

### 3.3 Etiska aspekter

Studien syfte, ämne och genomförande kan inte anses vara kontroversiellt ur ett etiskt perspektiv, då vi har tagit hänsyn till de etiska kraven som Bryman & Bell (2013) tar upp. Det handlar om att respondenterna ska veta vad syftet med studien är, att det är frivilligt för dem att delta, att uppgifter som samlas in behandlas försiktigt och bara används för studien, samt att vi som intervjuar inte ger felaktig information. Vi anser att vi har i enlighet med Bryman & Bell (2013) behandlat de som intervjuats i studien med respekt, varit försiktiga med informationen och tillhandahållit korrekt information till de intervjuade. De fick också information om vilka vi som genomför studien är, vad studien handlar om och vad syftet är.

Med respekt för att vi kommer fånga ett ögonblick och att vi inte kommer ha empiri som sträcker sig över en längre tid, kommer säkert en del av våra tankar och observationer inte inkluderas i uppsatsen då vi inte kan bekräfta hur det egentligen är. Saker kan framstå annorlunda i ett ögonblick än de egentligen är och vi måste skapa ett filter som sorterar bort sådana ögonblick som inte är representativa för helheten och därmed inte relevanta för studien.

Vi skickar också ut en respondentvalidering där alla personer får göra ändringar om det var något de inte var bekväma med. Det som kommer tas upp i studien är hur vi har tolkat informationen under den begränsade tiden intervjun varade och måste inte nödvändigtvis stämma överens med den verklighet personerna verkar i. Genom att vi kommer följa dessa krav på etiskt hållbar forskning kommer vi minimera risken för att någon medverkande känner sig vilseledd, utnyttjad eller obekväma.

## 4 Empiri

*Meta-managers ska inte fungera som en mäklare av kontakter, utan mer som en trädgårdsmästare som skapar fruktbar jord där goda samarbeten sedan kan växa.*

*- Olof Widenfalk, Greensway*

### 4.1 Green Innovation Park

GIP invigdes formellt i september 2016 och ligger vid SLU:s campus i Ultuna, Uppsala. Agglomerationen startades genom ett samarbete mellan Akademiska Hus och SLU, med syftet att utveckla och underlätta samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor (SLU, 2016). Visionen är att "(...) bli Sveriges nav för gröna företag, forskare, och entreprenörer." (www, Green Innovation Park, u.å.). Området som kallas GIP är utspritt runt Ultuna campus och innefattar företag av olika storlekar i olika branscher. Agglomerationen inryms i tidigare undervisningslokaler som anpassats efter företagens och GIP:s behov. Knutpunkten är en byggnad kallad Växthuset, där GIP:s organisation sitter tillsammans med en del företag. Sara Brännström, MM för GIP, erkänner att det är en viss nackdel att några företag ligger en bit bort, men menar att det problemet delvis kan överbryggas genom att skapa en stark kärna i Växthuset som blir en samlingspunkt för aktörerna.

GIP anordnar gemensam frukost varje fredag för aktörerna, samt en *Greenspiration hour* på vissa onsdageftermiddagar där de bjuder in föreläsare, forskare, studenter och företag. Sara menar att "*Vi provar oss fram. Vi får se vad som funkar och vad som inte funkar. Det som inte funkar slutar vi med såklart. Vi tycker att vi har lagt ribban ganska högt med två träffar i veckan. Det är än så länge inte så många deltagare som vi hade önskat att vi snittade, men å andra sidan är vi ganska nystartade. Vi drog igång i september så vi får ha lite is i magen och till sommaren se över om det är såhär vi ska fortsätta med nätverksaktiviteter.*" Som komplement till frukosten och onsdageftermiddagen har workshops anordnats när det har funnits en efterfrågan från företagen. Dessa aktiviteter ska bidra med personlig kompetensutveckling för dem som är där, men det ska också fungera som en mötesplats där aktörer kan komma i kontakt med varandra.

#### 4.1.1 Sara Brännström

Sara är ansvarig för innovationer och uppstartsbolag på Green Innovation Park i Uppsala och i vår uppsats har hon rollen som MM för GIP.

Efter en avslutad examen som husdjursagronom tog Sara en anställning som projektledare för ett samverkansprojekt mellan SLU, SVA och ett israeliskt läkemedelsbolag. Jobbet gav henne ökad förståelse för kommunikation och samarbeten mellan akademi och näringsliv då projektet innehöll många utmaningar, bland annat kommunikation på olika språk och kulturella skillnader.

Efter samverkansprojektet hoppade hon på en doktorandtjänst på SVA där hon tillsammans med andra forskare och företagare inom värphönsindustrin försökte utreda spridningsvägar för en ny typ av parasit. Problemet innebar stor osäkerhet för lantbrukare som efterfrågade en lösning från forskarna. "*Jag tyckte det var spännande att förstå deras situation, hur de agerade och suget efter dialog med forskarna (...) och om man tittar i backspeglarna var det dessa två uppdrag som väckte mitt intresse för samarbete.*" Det Sara dels fick arbeta med under tjänsten var kommunikation och tillämpning av forskning mellan forskare och företag.

Efter disputationen 2010 fick Sara tjänsten som samverkanskoordinator på SLU där hon jobbade med utveckling av strategisk samverkan med omvärlden i nya projekt tillsammans med SLU:s vice rektor för samverkan.

Kontakten mellan akademi och näringsliv har som sagt följt med Sara i hela hennes yrkesliv och det hon alltid har lagt vikt på är förståelse. *“Utan förståelse för varandra kan det inte bli ett fungerande samarbete oavsett vilka processer man använder (...) och det är vår roll som tredje part att underlätta och katalysera fram samarbeten.”* I uppstartsfasen arbetar GIP aktivt med att *“(...) skapa en inledande dialog med företagen när de är på väg in i på parken, om vad vi förväntar oss av företagen och vad det innebär. Vi vill veta varför de vill hit, och vilket sätt de kan bidra med att skapa innovation för gröna näringar. Sen går vi runt och har lite ‘lära känna-möten’, en och en, med företagen för att höra vad som är deras vision och deras drivkraft och vad de har för kunskaper idag, vad de saknar och vad de ser behov utav i framtiden. Vi ställer ganska tydliga krav på våra företag i parken. Ska de kliva in här förväntar vi oss att de ska dela med sig av sin kunskap. Är man öppen själv så får man tillgång till andras kunskaper. Det gäller samma sak för forskarna, när de kliver in i projekt så ska de vara öppna med sina kunskaper och då kommer de också få tillskansa sig andras kunskaper.”*

GIP kan bygga ut de nuvarande 5000 kvm till 200 000 kvm, vilket inte är ett mål i sig utan fokus ligger kring samarbeten som skapar innovation. *“Förhoppningen är att vi kommer växa och när vi blir större kommer det bli ‘avstånd’ mellan företagen. Man känner de företagen som sitter närmast men vi måste skapa en kärna som blir en naturlig mötesplats, som kopplar samman företagen.”* Den största externa utmaningen för GIP är stadsplaneringen i Uppsala. Uppsala växer och utbyggnaden av infrastruktur påverkar agglomerationen. Framförallt kommer den viktiga Dag Hammarskjölds väg, som går från Ultuna in till Uppsala, att få ökade problem i takt med att trafiken ökar. En del i lösningen för att minska trafiken är en förbindelse över Fyrisån i södra Uppsala som ska göra trafiken till och från Stockholm enklare för de områdena. Var bron exakt ska ligga och vilken trafik som ska få åka där diskuteras. De politiska diskussionerna handlar bl.a. om vilken typ av trafik som ska få åka på den planerade bron. Vissa vill att all trafik ska tillåtas, andra vill bara att kollektivtrafik körs. Utvecklingen av GIP påverkas mycket av hur infrastrukturen utvecklas de närmaste åren och bron kan innebära ett ökat flöde av både kollektiv- och persontrafik som skapar ökad tillgänglighet till Ultuna från Stockholm. Hur mycket tillgängligheten ökar blir dock beroende av vilken trafik som tillåts.

På frågan om de nuvarande företagen inom parken har initierat ett samarbete med andra svarar Sara: *“De som sitter i växthuset är små och nya, och det är de som är mest sugna på samarbete med SLU och andra för de ser det som avgörande för att företaget ska ta nästa steg.”* Sara påpekar även att agglomerationen har inspirerat de företag som befann sig på campus sedan tidigare att bli mer öppna. *“De närvarar och pratar mer med varandra än tidigare.”* För att vidare underlätta samarbeten mellan akademi och näringsliv har GIP anställt en biologiforskare på 50% från SLU som forskar kring hållbar stadsutveckling. Han ska fungera som en extra koppling mellan företagen och SLU. Sedan har företagen möjlighet att hyra SLU:s forskningsinfrastruktur. Labbutrustning efterfrågas mycket av företagen och den deltidsanställda biologen har intresserat bland andra Greensway som ser det som nästa steg i företaget.

#### 4.1.2 Olof Widenfalk, Greensway AB

VD på Greensway AB och kommer i vår uppsats representera ett av två företag på GIP.

Företaget sysslar med naturvårdslösningar samt kvalificerad ekologisk planering och anledningen till att de flyttade till GIP var för att komma ännu närmare SLU. De ser sig själva som ett forskningsnära företag och en tätare koppling till forskning stärker deras tjänster och produkter. Sedan tidigare har de en hel del samarbeten med SLU och flytten till GIP har ännu inte påverkat det i någon större utsträckning. Skogssällskapet är ett företag i agglomerationen som de samarbetar med och även det bygger på tidigare kontakter. De ser potentialen med att ha en agglomeration, men har inte varit delaktiga i så många aktiviteter ännu och Olof poängterar att alla nya samarbeten inte sker i en handvändning. Det kommer ta lite tid innan allt har kommit igång. Som företagare är det inte heller möjligt att vara med på allting, utan han måste göra en avvägning om tiden han lägger ner på aktiviteter i GIP kan generera någon slags vinst för företaget. Olof tycker dock att de aktiviteter han varit med på har varit bra och han tror att fler föreläsningar/aktiviteter med spetskompetens inom Greensways affärsområden skulle göra det mer intressant för honom att delta.

För Greensway innebär det också en fördel för deras varumärke att befinna sig i GIP. Inom företaget pratar de mycket om hur de ska ta tillvara på forskningsframsteg och de har många kompetensdagar för att de ska kunna dela med sig av kunskap till varandra. Däremot känner han att inriktningarna på företagen som sitter i GIP kan upplevas spretig och därför blir det inte något yrkesmässigt prat eller samarbeten mellan företagen. När det gäller MM tycker han inte att de ska fungera som en mäklare av kontakter, utan mer som en trädgårdsmästare som skapar fruktbar jord där goda samarbeten sedan kan växa.

#### 4.1.3 Carl Aschan, LRF Mälardalen

Regionchef på LRF Mälardalen och kommer för enkelhetens skull representera det andra företaget på GIP även om det är en intresse- och företagsorganisation. LRF är en intresse- och företagsorganisation som ska stödja och hjälpa sina medlemmar inom de gröna näringslivet.

LRF Mälardalens regionkontor låg tidigare i Enköping, men när GIP öppnades flyttades verksamheten till Ultuna. Carl menar att det är logiskt att Lantbrukarnas Riksförbund finns nära SLU. Det finns inte något direkt mätbart sätt för LRF att avgöra om de tjänar något på flytten till GIP, men Carl har ändå en bestämd känsla av att det borde finnas synergieffekter.

Han menar att de inte aktivt letar efter nya samarbeten, utan har en öppen dörr för alla som söker samarbete. Det hänger delvis ihop med att LRF är en välkänd organisation med tydliga arbetsuppgifter, vilket gör att företag söker upp LRF för samarbete. Carl betonar att de är villiga att starta samarbeten inom det mesta som ligger i deras medlemmars intressen.

Han upplever också att de har lättare att samarbeta med SLU när de flyttade till GIP, främst på grund av den geografiska närheten. När det gäller aktiviteter i GIP har Carl inte varit så aktiv, mestadels på grund av att han reser mycket i jobbet och inte är på kontoret på onsdagar eller fredagar när aktiviteterna äger rum. LRF var dock med och anordnade en Greenspiration hour i starten för att berätta vad de håller på med. Han tror också att det gäller att vara tålmodig när det gäller samarbeten med andra aktörer, eftersom det tar tid innan alla har lärt känna varandra i GIP. Om 5 år hoppas och tror han på fler företag samt mer liv och rörelse i agglomerationen.

#### 4.1.4 Turid Sundin Carlsson, SLU Holding/GIP

Operativ chef på SLU Holding och ansvarig för innovationer och uppstartsbolag till 20 % på GIP. I vår uppsats kommer hon inte gå under benämningen MM då vi inte uppfattar Turids uppgifter synonymt med vår definition av MM.

Turid har en bakgrund i den privata sektorn där hon bland annat jobbat många år på General Electric med global affärsutveckling. Turid beskriver SLU Holding som SLU:s marknadsavdelning, vars uppgift är att ta tillvara på forskares idéer och undersöka om det går att forma en affärsidé av det. Det är dock inte helt lätt eftersom den akademiska världen uppmuntrar forskare att publicera artiklar istället för att driva företag. SLU Holding har en plats i GIP och Turid lägger ungefär 20 % av sin tid på att arbeta med utvecklandet av agglomerationen, tillsammans med Sara Brännström. *“Vi ska fungera som ett verktyg i GIP:s verktygslåda. Behöver företagen stöd eller råd i utvecklingen av en idé eller företaget som helhet så ska vi kunna hjälpa dem.”* De har varit med på en del av aktiviteterna, i mån av tid, och har även anordnat en Greenspiration hour tillsammans med Uppsala Innovation Centre. Turid tycker att aktiviteterna är bra, men förstår också att alla företag inte kan delta. *“Jag kommer från näringslivet och förstår att man måste kunna debitera stor del av sin tid. Därför kanske man inte kan vara med på så många aktiviteter.”*

Turid poängterar infrastrukturens betydelse, speciellt med byggandet av nya bostäder i Ulleråker i åtanke. *“Det är redan trångt på Dag Hammarskjölds väg nu och om vi i GIP blir större och invånarantalet i Ulleråker ökar, blir det ännu trängre.”* Hon har bra kontakt med näringslivsansvariga på Uppsala kommun och berättar vidare att det inte är omöjligt att myndigheter och delar av Uppsala kommun flyttar in i GIP. *“Det är en stor fördel för dem att engagera sig här på grund av all forskning och innovation, men också för att det kommer genereras många nya jobb här i framtiden. För GIP kan det vara riskabelt att ta hit stora företag då det är lätt att bli uppslukad av deras verksamhet och maktförhållandena är helt olika. Då är det ännu viktigare att vi finns där som ett stöd för de små företagen.”*

På frågan om hon hade velat förändra något i GIP svarar hon: *“Det är alltid lätt att vara efterklok och se vad man kunde gjort bättre. Men vi har en tanke om att förändra miljön i Växthuset till något mer aktivitetsbaserat så det blir mer flexibelt. Det hör ihop med en annan förändring där vi tar betalt av företagen i form av medlemskap istället för hyra, och att utomstående aktörer kan sponsra GIP:s verksamhet mot att de får tillgång till parken.”*

## 4.2 Vreta Kluster

Helene Oscarsson, MM på Vreta Kluster, berättar att Vreta Kluster har varit aktivt i ca 5 år, men att idén om en agglomeration i området härstammar från 90-talet. Det fanns ett behov av en mötesplats för företag inom de gröna näringarna och fokus sedan de startade har varit att få in rätt aktörer som passar in i miljön. Totalt finns det ungefär 30 företag i Vreta Kluster som i dagsläget inryms i två byggnader som är byggda specifikt för klustrets behov med mötesplatser, konferensrum och kontorslokaler. Det finns även långt gångna planer på en tredje byggnad där fokus ska ligga på forskningsnära företag som behöver laboratorier och försöksanläggningar.

Agglomerationen samarbetar dels med ett naturbruksgymnasium där företag från Vreta Kluster håller i föreläsningar och nätverkar, samt LiU som bidrar med teknisk kompetens till företagen. Vreta Kluster ska vara en kontaktyta där företag kan möta forskare från både LiU och SLU samt andra universitet och institut. Helene betonar fördelarna av att kombinera

exempelvis teknik och jordbruk för att skapa nya innovationer. *Smart farming*: att datorisera och utveckla jordbruket med hjälp av teknik, är ett framtidsområde där Vreta Kluster kan engagera sig. Klustret jobbar hårt för att bygga upp relationen med Food Valley i Holland. Det är, precis som Vreta Kluster, ett kluster som har inriktning mot livsmedelsproduktion och det kan därför finnas saker att lära av varandra. Helene vill gärna ha ett nationellt uppdrag av myndigheter för att de ska kunna få mer uppbackning av offentlig sektor och prioriteras högre. *“När vi nu har ett kluster, använd det!”*

Varje dag har hela klustret gemensam fika på förmiddagen samt en fika på torsdageftermiddagarna. Det är helt frivilligt men de flesta brukar delta. *“Bara för att två företag flyttar in bredvid varandra innebär det inte automatiskt ett nätverk eller samarbete. Det är på event och fika som personer träffas och börjar prata.”* Vreta Kluster organiserar själva ett par stycken större evenemang varje år för externa målgrupper, såväl som ett antal möten för klusterföretagen i huset. Ett exempel på det är ett klusterforum, där alla företag i klustret är inbjudna för att berätta för varandra vad de håller på med just nu, vad som händer i företaget och dyligt. Det vanligaste är dock att företag i klustret planerar evenemang själva som de är intresserade av och får hjälp med de praktiska detaljerna av Emelie, som är konferensansvarig vid Vreta Kluster. Nyheter och information om evenemang skickas ut via mejl till hyresgästerna och andra som kan vara intresserade. Det tog 2-3 år innan företagen började samarbeta på allvar och nu har klustret kommit till ett stadie när de måste bestämma närmare vilka fokusområden de ska ha. I framtiden ska Vreta Kluster fortsätta vara en mötesplats för aktörer inom de gröna näringarna, men ha ett större och bredare kontaktnät, samt en tredje byggnad med fler företag.

#### 4.2.1 Helene Oscarsson

VD på Vreta Kluster och i vår uppsats har hon rollen som MM för Vreta Kluster.

Helene är utbildad mark/växtagronom på SLU men har jobbat merparten av sitt liv med marknadsföring. Hennes främsta egenskap är att förklara krångliga saker enkelt, vilket är en stor anledning till att hon jobbat med marknadsföring trots att hon inte studerat det någon gång. Helenes roll som VD innehåller mycket varierande arbetsuppgifter, såsom att anordna frukostar, fika och event, prata med nätverksorganisationer och lyssna på och samarbeta med befintliga hyresgäster. *“Det allra viktigaste är att allting fungerar och att det är trevligt att komma hit. Och att kaffet är gott! Går kaffemaskinen sönder får vi släppa allt vi har och fixa det.”*

Det finns olika anledningar till att företag går med i klustret. Det vanligaste är att de vill nätverka och samarbeta för att uppnå synergieffekter. Men det finns också de som värdesätter gratis parkering precis vid huset för kunderna, nära till motorväg och tillgång till hundgård. Helene menar att det inte är bra att ställa för mycket krav på företagen. *“Man måste respektera deras kärnverksamhet och deras behov. De är företagare och måste fokusera på sina affärer. Det handlar om att skapa riktigt bra event så de lockas till att vara med. Därför måste jag som klustermotor ha jättestora öron för att uppfatta vad som är på gång i de olika branscherna och vad företagen efterfrågar.”*

Som person beskriver hon sig själv som en uppstartare och inte en förvaltare samt det var troligen en anledning till att hon blev erbjuden att driva Vreta Kluster. Många trodde inte att klustret skulle lyckas i början men det triggade Helene till att kämpa hårdare och bevisligen har det lyckats. En anledning till att det lyckats så bra är att hon är anställd på 100 % och därmed kan fokusera på det fullt ut. Men samtidigt kan det vara en nackdel eftersom mycket

av klustret är uppbyggt kring henne. Skulle hon skulle sluta eller bli borta ett tag innebär det att klustret får stora svårigheter att fortsätta som vanligt. Helene säger att det blir en utmaning att i framtiden överföra information från henne till organisationen. Vreta Klusters organisation består, utöver Helene, av Emelie som är konferensansvarig och ansvarig för receptionen. Deras konferensanläggning har ungefär 8000 besökare varje år vilket kräver en heltidsanställd. Helenes schema är fullspäckat eftersom hon ska representera klustret utåt på möten med olika innovations- och tillväxtfrämjande organisationer och forskningsaktörer. Där är hennes uppgift att föra klustrets talan och hela tiden poängtera de gröna näringarnas vikt. Vreta Kluster är offentligt basfinansierat till ungefär 40 % och det blir då Helenes uppgift att söka alla bidrag och stöd.

#### 4.2.2 Max Jamieson, LRF Konsult

Energirådgivare vid LRF Konsult i Vreta Kluster och kommer i vår uppsats representera ett av två företag på Vreta Kluster. LRF Konsult erbjuder konsulttjänster inom ekonomi, juridik, skatt, affärsrådgivning och fastighetsförmedling med inriktning mot småföretag.

Intervjun startas efter en förmiddagsfika, tillsammans med andra företag från klustret. Max menar att fiket är viktigt, det blir en naturlig mötesplats, där både privatliv och arbetsliv diskuteras och Max berättar att *“det är ganska bra att kontinuerligt träffa ‘kollegorna’ från de andra företagen. Vi pratar om allt och vi kan diskutera att samköra t.ex. kundkvällar då många kunder har flera kontakter inne i Vreta Kluster.”* På frågan om vem det är som ansvarar för aktiviteterna på Vreta Kluster svarar han att det är företagen. *“Vi kommer på vad vi vill göra och sedan hjälper Vreta Kluster oss med lokaler, mat och annat som vi kan behöva hjälp med. Några gånger per år är det större event och där driver Vreta Kluster nästan allt och vi hjälper till med kontakter.”*

Konkurrensen mellan företagen är inte så hård, dels är de få och många känner att även om de har konkurrenter på pappret så har de olika kompetenser. Max menar att *“kan ingen i mitt företag lösa min kunds problem och ett annat företag i klustret kan det, så ber jag kunden gå dit. Kunderna lämnar en inte för att vi inte kan lösa det problemet själva. Är kunden nöjd så är jag nöjd och det är det viktigaste.”*

De gröna näringarna får, som alla andra branscher nu, väldigt många annorlunda lösningar på nya problem och här är Vreta Kluster bra. *“Nu är det 30 företag som letar lösningar istället för 10 personer på ett företag.”* Vidare pratar Max om REKO, som ett exempel på hur kunskapsöverföringen sker, där idén är att lokala producenter samlas på en gemensam plats och säljer direkt till kund. *“På så sätt kan kunderna köpa småpartier utan att behöva åka hela Östergötland runt och producenterna hittar fler kunder. Idén är ju inte revolutionerande, i princip är det ett supermarket utan lokal, men tekniken underlättar och utan andra företag på Vreta Kluster så hade jag inte vetat om det och kunnat sprida den till er.”*

Samarbetet med LiU är bra tycker Max och för ett tag sen hade de en dag på Vreta Kluster, *“Vi kan göra handhållna mätverktyg, vad vill ni mäta?”* där företag fick komma med förslag på nya mätinstrument. Några idéer har gått vidare från idéstadiet, men kommunikationen kan vara lite sisådär, *“Man får vänta lite på vad de kommer fram till, eller om de har avslutat utvecklingen. Men överlag är det jättebra det LiU håller på med.”*

Informationen om alla event och förslag till event i Vreta Kluster går via mailslingor, vilket är bra då alla får informationen, men ibland kan det bli lite väl många mail då mycket sker. På frågan vad han vill se för förändring svarar Max: *“Kanske rörliga arbetsplatser, att företagen*



*byter platser efter exempelvis 6 månader. Efter det flyttar man och får nya grannar. Det hade nog ökat interaktionen med ännu fler företag.”*

#### 4.2.3 Carolina Åberg, Fyrklövern

Kontorschef på Fyrklövern i Vreta Kluster och kommer i vår uppsats representera det andra företaget på Vreta Kluster. Fyrklövern erbjuder konsulttjänster inom ekonomi och juridik för främst lantbruksföretag och småföretag.

*Carolina fick möjligheten att vara med och starta upp Fyrklövern i Östergötland efter 10 år på LRF Konsult, och valet föll naturligt på Vreta Kluster. “Vi var nya på marknaden och ville komma i kontakt med nya kunder så då tittade vi på Vreta och det kändes som en miljö man kunde växa i.” När de kom för 2,5 år sen var det de och Hushållningssällskapet som höll på med redovisning. LRF Konsult hade bara ett rum och inte stationerat kontor så Fyrklövern kände inte någon direkt konkurrens. ”Vi krävde inte så mycket utan vi tyckte bara att det var roligt då, man får så mycket gratis av att vara här. Men nu vi ställer lite mer krav på Vreta, mest på tekniska lösningar för samtal i de gemensamma rummen, att det funkar och innehåller vissa funktioner. Men annars köper man konceptet när man väljer att placera sig här. Vi ställer upp på event som berör vår verksamhet och i gengäld får vi hjälp med marknadsföring, det är något man är tacksam för.”*

Carolina berättade att en av de stora fördelarna med Vreta Kluster är att det är så mycket aktiviteter, *“Man kan alltid uppdatera sig eller få nya kunskaper, det finns alltid något intressant som sker. Sen är det en lättsam miljö, kanske för att alla är likasinnade. Det går alltid att prata om de gröna näringarna, det blir som aldrig ensamt här på något sätt.”* På frågan om det kan bli för mycket information om event svarar Carolina: *“Nej, inte för oss som jobbar här. Däremot kan jag undra om det blir för mycket för våra kunder. Det finns många aktiviteter som är snarlika och det påverkar nog deras svarsfrekvens. Vi ska börja jobba mer koordinerat så de inte behöver till Vreta så många gånger för att få vara med på intressanta saker.”*

De stora eventen som Vreta Kluster anordnar riktar sig mer mot de teknikfokuserade företagen tycker Carolina. *“Där handlar det mycket om teknik och forskning så vi har inte riktigt känt att det varit skarpt läge för oss, vi fokuserar mer på kunder och kundkvällar.”* De ser efter företag som har liknande kundbas och tar sedan kontakt, *“Vi har haft marknadsaktiviteter tillsammans med andra företag och dessa samarbeten hade vi inte haft om vi inte fanns här. Det är liksom enklare att ta kontakt genom korridoren i stället för telefonen. Allt har varit så smidigt, vi får hjälp med allt som hör till lokal och mat, så det flyter bara på.”* På frågan om de sprider sina positiva erfarenheter så är det lite si och så, *“Det är klart att vi kan bli bättre på det, men det är inget vi har tänkt på. Helene har samlat några likartade företag där detta diskuteras. och det är mest där sådana råd kommer fram.”*

Carolina sitter även med på Vreta Klusters övergripande möten, där en representant från varje företag diskuterar bland annat Vreta Klusters utvecklingspotential. *“Tanken är god, där lyfter man både stora och små frågor men man kommer ofta in på små praktiska saker som städning och kaffe många gånger. Om man lyfter nivån lite så är det väldigt givande möten, det är lite rundvandring och genomgång av rutiner.”*

Kunskapsöverföring inom företaget sker ganska naturligt eftersom de inte är så många på deras kontor. De pratar och löser problem på veckomöten, i korridoren och under fikaraster. Carolina menar att Fyrklövern som företag gör det lättare också, då kunskapsöverföring är en grundpelare i företaget och behövs det mer kompetens finns det kontor på andra platser i

landet som kan hjälpa till. Under de 2,5 åren Fyrklövern har varit på Vreta Kluster upplever hon att sammanhållningen har stärkts. *“Vi har ibland lite roliga saker internt med företagen i klustret, typ som vårskrik eller after work.”* Avslutningsvis svarade Carolina på frågan om vad som kan förändras på Vreta Kluster: *“En bank saknar vi. Swedbank har ett rum men ingen sitter där permanent. Det är en kompetens vi vill få hit och få någon att bolla idéer med. Sen hade ett försäkringsbolag varit intressant, Länsförsäkringar Östergötland är stora i området och vi har nog många gemensamma kunder. Utöver det är det nog inget speciellt som jag kan komma på, det sköts bra och Helene håller oss samman.”*

## 5 Analys

I det här kapitlet kommer vårt empiriska material analyseras med hjälp av tidigare presenterade teorier. Varje delkapitel avslutas med en kortare sammanfattning. Syftet med uppsatsen är att beskriva hur samarbeten fungerar i agglomerationer som befinner sig i olika utvecklingsstadier samt hur MM påverkar samarbetena. Vi har gjort det genom att ställa följande frågor:

Hur fungerar samarbetet och kunskapsöverföringen i GIP och Vreta Kluster?  
Vilken betydelse har MM för samarbeten i GIP och Vreta Kluster?

### 5.1 Agglomerationer

Triple Helix är en modell som ska beskriva relationerna och processerna mellan tre olika aktörer; akademien, näringslivet och staten (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998). Triple Helix-modellen bygger på att de tre delarna samverkar för att innovationer och utveckling ska skapas, men om det bara är två delar som är aktiva får det inte samma effekt. I Vreta Kluster finns främst LiU närvarande från den akademiska sidan. LiU kommer till Vreta Kluster och föreläser eller tar med sig studenter vid vissa evenemang. Klustret har forskningsnära företag, något som de vill utveckla vidare med en tredje byggnad innehållande mer testbäddar och försöksutrustning. Den inriktningen stämmer överens med Malmbergs (2002) forskning, där fördelarna med att koppla olika branscher, exempelvis teknik och biologi, påvisas. Kopplingen till akademien får därför anses vara god, även om kommunikationen mellan Vreta Kluster och LiU kan förbättras. Vreta Kluster är basfinansierat till ungefär 40 % av offentliga medel men det är den enda kopplingen till det offentliga som togs upp under intervjuerna. Helene skulle gärna se att staten engagerade sig, kanske genom att ge klustret statliga uppdrag och visa att det Vreta Kluster gör är viktigt. I Vreta Kluster är det därför främst två delar som är aktiva, företagen och akademien.

GIP har en väldigt stark koppling till SLU, i och med att Sara jobbat där i många år och både Greensway och LRF flyttade till GIP på grund av närheten till SLU. GIP har tagit ett steg längre än Vreta Kluster och anställt en forskare på halvtid, som ytterligare ska förbättra kontakten mellan akademi och näringsliv. Sara berättar att hon gärna blandar företag i olika branscher för att skapa fler innovationer, vilket tas upp i Malmbergs (2002) forskning. Kopplingen till staten är stark, då SVA och SLU finns här, om SLU även ses som en statlig aktör. Turid berättar också att hon har bra kontakt med de näringslivansvariga på Uppsala kommun. Eventuellt kan detta bli ännu bättre med hjälp av en framtida inflytt av en myndighet eller del av kommunens organisation. GIP har därför tre aktiva delar, företag, akademi och stat.

Porter (1990) menar att agglomerationer är en samling av högproduktiva, innovativa företag inom relaterade sektorer som har en viss benägenhet att samlokalisera sig och forma organiska kluster. Hans diamantmodell förklarar vilka fyra faktorer som påverkar ett kluster; företagsstrategi och rivalitet, produktionsförhållanden, efterfrågan, samt relaterade företag. Rivaliteten kan vi se exempel på i Vreta Kluster, där exempelvis LRF Konsult, Hushållningssällskapet och Fyrklövern finns i samma bransch och befinner sig i direkt geografisk närhet till varandra, även om de själva inte menar att de konkurrerar. Malmberg

(2002) menar att den rivaliteten genererar en *spill over*-effekt, där kunskap kommer sprida sig mellan företagen även utan ett strukturellt samarbete. Dock var det ingen i intervjuerna som nämnde något sådant utbyte av kunskap, möjligtvis för att något sådant inte existerar. I GIP är det större spridning på företagens inriktning och därför bör en *spill over*-effekt vara ännu mindre påtaglig. Greensway skulle gärna se att fler företag i deras bransch sitter närmare dem för att de ska kunna ha ett större utbyte av varandra, vilket är ett tecken på.

Den andra faktorn är produktionsförhållanden, alltså tillgången till insatsvaror för produktion. Malmberg (2002) menar att det här inte är något problem för utvecklade länder eftersom de har utvecklad infrastruktur, tillgång till kompetent personal och tillgång till råvaror. Det är därför intressant att Sara, Turid och Helene alla tar upp infrastrukturens vikt och betydelse som en framgångsfaktor. För GIP:s del skulle det underlätta med en ytterligare bro över Fyrisån som kan ta tung trafik, eftersom Dag Hammarskjölds väg är överbelastad vid rusningstid. Med det i åtanke är inte produktionsförhållandena optimala i Ultuna. Vreta Kluster ligger nära motorväg och det är lätt att ta sig dit. Det framhålls som en stark fördel för klustret och har troligen bidragit till dess framgång.

Den tredje faktorn handlar om kvaliteten och kvantiteten på efterfrågan, alltså hur lokala kunder ställer höga krav på produkterna. I Ultuna finns ett tydligt exempel i SLU som har mycket kompetens och genom att göra affärer eller samarbeta med SLU kan företagen i GIP utveckla sina tjänster och produkter. Exempelvis Greensway har samarbeten och jobbar ibland för SLU och om SLU ställer höga krav får företaget en bra tjänst/produkt, vilket gör att de sedan ligger ett steg före på den globala marknaden.

Den fjärde faktorn är relaterade företag, alltså att företag som levererar produkter till varandra samarbetar i högre grad för att utveckla produkter tillsammans, föra över kunskap och skapa en närmare relation. Även här är Greensway ett bra exempel då de har en nära koppling till SLU och därför kan samarbeta i framtagandet av nya forskningsområden eller produkter/tjänster. I Vreta finns Fyrklövern som har samarbetat med företag för att anordna kundkvällar. Dessa företag är inte direkta leverantörer/kunder till varandra, men de har en sorts strukturell samordning av deras produkter och tjänster för att komplettera varandra, vilket gör att de får kunder av varandra.

Rapporten från NUTEK (2002:5) beskriver 3 mognadsfaser hos agglomerationer; startfasen, tillväxt- och genomförandefasen och mognadsfasen. Efter vår insamling av empiri framgår det att Vreta Kluster och GIP befinner sig i olika faser. Vreta Kluster är relativt stabilt och växer inte lika drastiskt som det gjorde i början. En tredje byggnad innebär visserligen många fler hyresgäster men troligen kommer det inte förändra hur agglomerationen fungerar eller kulturen som existerar där. Därför befinner sig Vreta Kluster i den sista fasen, mognadsfasen. GIP öppnade för mindre än ett år sedan och alla företag är inte på plats, men agglomerationen växer i hög takt. Samarbeten har inte heller hunnit utvecklas i någon större utsträckning och därför befinner sig GIP i en tillväxt- och genomförandefas.

### *Sammanfattning*

Syftet med detta avsnitt är att beskriva agglomerationernas strukturella begränsningar och möjligheter. Det vi kan se är att GIP har de strukturella fördelarna Triple Helix-modellen beskriver och att Vreta Kluster vill få en starkare koppling till staten. När det kommer till Porters diamantmodell innehåller agglomerationerna alla fyra faktorer, i mer eller mindre hög grad. I slutändan kan vi se att det strukturella ramverket inte skiljer dem åt i någon större utsträckning men att det har lite med att göra hur samarbeten faktiskt ser ut.

## 5.2 Samarbete

Samarbeten är grunden för alla agglomerationer som tidigare nämnts. Det finns lika många perspektiv och visa ord om samarbete som det finns tänkare. I grund och botten handlar det om interaktionen mellan människor, men interaktionen får olika utseenden beroende på kontexten och formen.

Den fysiska miljön påverkar möten och hur möten uppstår. GIP:s lokaler består av befintliga byggnader som har anpassats och som ligger någorlunda utspritt. Sara menar att utspriddheten är en nackdel, men att hennes jobb blir att skapa en stark kärna i Växthuset där folk samlas vid exempelvis fika. En anledning till att det går långsammare att skapa samarbeten kan vara att företagen i GIP är utspridda i flera olika lokaler och därför blir det ett större steg att gå någonstans och fika. Vreta Klusters lokaler byggda för att underlätta och öka interaktionen mellan företagen och i intervjuerna påpekade Carolina och Max hur enkelt det är att gå över korridoren eller till fikarummet för att prata med andra och inleda nya samarbeten.

Hur enkelt och effektivt ett samarbete inleds och utvecklas påverkas av tilliten till andra individer (Olsson Neve, 2014). Newell et al. (2009) menar att tillit byggs upp genom en god tro till andra människors avsikter, dels en tro på andra människors kompetenser och avslutningsvis en tro på att andra människor kommer uppfylla gemensamma överenskommelser. I nyskapade grupper eller grupper med ständig tillförsel av nya medlemmar måste dessa tillitströsklar hanteras. Som vi tidigare skriver påpekar Carolina och Max fördelarna med att vara nära andra i agglomerationen och inleda nya samarbeten. En av anledningarna kan vara att alla är likasinnade; det går alltid att prata jobb med andra och den andre är intresserad av att höra nya saker. Detta kan tolkas som att tillitströsklarna är små eller i alla fall mindre. GIP har inte riktigt skapat denna enkelhet till samarbete ännu, men samtliga intervjuade är införstådda med att det tar tid och att det ska få ta tid.

Risken med att inte ha väletablerad tillit kan resultera i grova generaliseringar (Lionel et al., 2009). Olof nämnde att inriktningen på företagen var lite spretig och därför blev det inte något yrkesmässigt prat mellan företagen. Det kan vara en kategorisering Olof gör som inte överensstämmer med andras uppfattning. Kopplingen mellan företagen kanske finns där, bara att den inte är upptäckt än. Finns det oklarheter om andra individers förmågor kan det leda till att individer söker sig till personer som liknar dem själva (Meyerson et al., 1996; Lionel et al., 2009). Detta är agglomerationernas stora utmaning; samtidigt som det ska finnas en koppling mellan företagen och människorna ska det även finnas en bredd som alltid utmanar och utvecklar tankemönster och idéer. Utmanas inte företagen och individerna finns risken för inlåsningseffekter, företagen blir nöjda och känner inte samma tryck från omgivningen att utveckla innovationer (Malmberg, 2002). I empirin kan vi inte utläsa att det finns någon direkt risk för detta men det är viktigt att ha i åtanke.

För att undvika oupptäckta kopplingar mellan parter eller sökandet till personer som liknar dem själva, kan MM underlätta det arbetet. MM underlättar nya samarbeten genom att prata med parterna och ge dem grundläggande information om varandra. Hansen (2009) skriver om tre steg och fyra barriärer för ett lyckat samarbete. Vi tolkar empirin som att de intervjuade företagen på GIP har kommit förbi första steget, där de frågar sig om samarbetet är lönsamt. Det är i nästa steg, med de fyra barriärerna, som problem uppstår. Företagen fastnar på *sökandebbarriären*, vilket visas i empirin där båda de intervjuade företagen i GIP haft svårt att hitta nya samarbeten. Även om båda redan har fungerande samarbeten sedan tidigare med andra gäller det att finna nya.

Vreta Kluster har jobbat under en tid med kopplingen mellan företagen, genom event, fika och klustermöten, för att skapa en gemenskap och öka tilliten till varandra. Barriärerna är inte lika påtagliga utan de uppstår mer i individuella samarbeten, vilket vi inte har undersökt. Genom de minskade tillitströsklarna har företagen på Vreta Kluster lärt sig när samarbeten lönar sig för dem och företagen vet var de hittar lämpliga samarbetspartners. De kontinuerliga klustermötena har lärt företagen att förstå vad andra håller på med och ger inspiration om vad samarbeten kan kretsa kring.

#### *Sammanfattning*

Vreta Kluster har en styrka i sina specialanpassade lokaler som är sammankopplade. De har också skapat en rutinmässig daglig samling av hela agglomerationen vid förmiddagsfikat, vilket gör att människor lär känna varandra och skapar tillit. Tillit är en viktig del av samarbeten och företagen i GIP har inte riktigt hunnit bygga upp den nödvändiga tilliten mellan aktörerna. Det finns också barriärer för samarbeten där GIP har kommit förbi första steget men fastnar på sökandebarrären, däremot har Vreta Kluster inte lika höga eller påtagliga barriärer enligt empirin. MM är viktig i detta sammanhang då det inte finns en given kultur i GIP, vilket gör barriärerna för samarbeten svårare att övervinna och MM får svårare att undvika kategorisering.

### 5.3 Kunskapshantering

Även om individer i en organisation har stor kunskap och ses som viktiga pelare är det viktigt att sprida kunskapen. MM har en viktig roll för att kunskap ska överföras i organisationer och för att samarbeten ska fungera. McDermott & Archibald (2010) menar att dagens kunskapsöverföring sker mer och mer i officiella strukturer än det gjorde förut när inofficiella nätverk av experter var det vanligaste. På grund av globalisering, tekniska framsteg och ökade krav på de anställdas tid minskar framgångarna för inofficiella nätverk, vilket ställer krav på att officiella strukturer tar över en del av ansvaret för att nätverken ska bestå. I agglomerationer kan dessa officiella strukturer motsvaras av aktiviteterna och evenemangen som genomförs. Det ger aktörerna i respektive agglomeration möjlighet att träffas, utbyta idéer och kunskap, få nya influenser och kanske starta ett samarbete.

Kunskap kan delas in i två kategorier, tyst och explicit, där det krävs olika typer av aktiviteter för att möjliggöra överföring av respektive kunskapsstyp (Olsson Neve, 2014). Malmberg (2002) menar också att det krävs personlig interaktion för komplicerad information. Nonaka & Takeuchi (1995) tog fram en modell med fyra delar, för att beskriva hur tyst respektive explicit kunskap kan överföras. Vreta Kluster använder sig till större delen av socialisering och externalisering. Ett tydligt exempel på detta är fikarasterna på morgonen. Dessa möten är ostrukturerade med syfte att umgås och prata fritt, för att senare möjligen utvecklas till kundkvällar, föreläsningar eller temadagar. GIP:s Greenspiration Hour och företagsfika använder sig av externalisering och kombinerar. På Greenspiration Hour har nästan samtliga företag haft tillfälle att prata om vad de håller på med eller vad de ska göra. Företagen kan då förklara sin specifika kompetens genom analogier eller bilder, där frågetecken direkt kan rätas ut via dialog.

MM har en viktig roll för att underlätta och öka kunskapsöverföringen i agglomerationen. Carbonara (2004) poängterar deras betydelse för framgång, genom att de kopplar samman olika aktörer i aktivitetsbaserad form. Utan denna sammankoppling förlorar agglomerationen sin största fördel, varför det är viktigt att aktörerna medverkar i aktiviteter för att kunna lära sig. I Vreta Kluster visar empirin att de flesta faktiskt deltar i evenemang och aktiviteter som

hålls, medan det inte är lika vanligt i GIP. Olof menar att de har ett stressigt schema och måste kunna se en direkt fördel med aktiviteterna för att medverka, men att det skulle bli lättare att prioritera aktiviteterna om de var specialiserade inom deras kunskapsområden. Carl berättar att han inte är på kontoret under de dagar aktiviteterna äger rum. Risken med få deltagare på aktiviteterna är att de officiella och inofficiella mötena till slut inte äger rum då MM ansträngningar för att skapa aktiviteterna inte ger den önskade effekten. För att engagera företagen i gemensamma aktiviteter kan GIP genomföra regelbundna gruppdiskussioner där företagen själva får diskutera inriktning och tidpunkt för aktiviteter.

Helene och Sara har lite olika tillvägagångssätt när det gäller initiering av aktiviteter och evenemang. I Vreta Kluster sköter företagen det mesta själva och Helene hjälper till med praktiska detaljer såsom lokaler, fika och dylikt. GIP anordnar nästan alla evenemang själva, med ett fåtal undantag. Skillnaden mellan de olika agglomerationerna beror troligen på tidsfaktorn. Vreta Kluster har hunnit skapa en viss kultur, där företagen får mycket fritt ansvar och utomstående aktörer känner till agglomerationen och vet därför om det är intressant för dem att engagera sig. Vreta Kluster har även ett utarbetat nätverk som gör det enklare att koppla tidigare och nya aktörer. På grund av GIP:s ringa ålder har de inte skapat en tydlig identitet vilket gör det svårare för utomstående att veta vad som sker i agglomerationen, vilken inriktning de har och hur aktiviteterna fungerar. Företagen i agglomerationen har inte heller hunnit komma tillrätta och skapat en egen kultur. Därför behövs det mer tid innan aktiviteterna kommit igång.

#### *Sammanfattning*

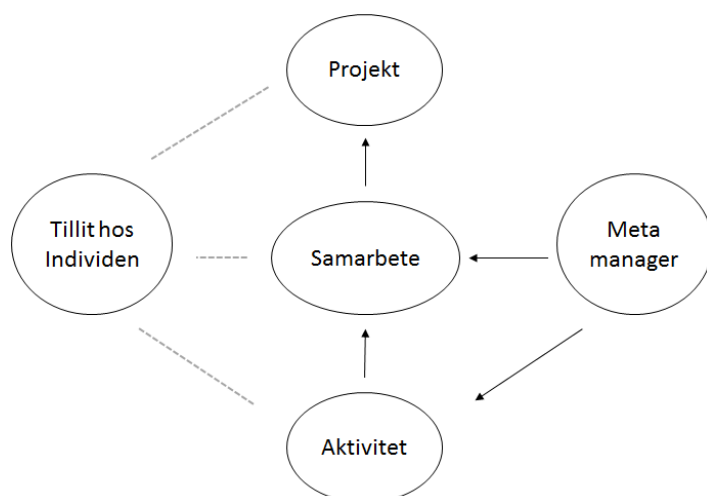
MM har en viktig roll i att koppla samman företag och skapa aktiviteter, som är viktiga för att skapa tillit och samarbeten. GIP:s ålder gör att de inte hunnit bilda en tydlig identitet och kultur. Även om företagen på GIP är införstådda med att samarbeten måste löna sig för egen del är det viktigt att delta och vara aktiva i början för att få till något att bygga samarbeten på. Vreta Kluster har skapat en kultur där företagen deltar i högre grad.

## 5.4 Samverkansmodell

För att summera empirin och teorin har vi valt att skapa en egen modell om hur vi ser på tillit, aktiviteter, samarbete och MM i en agglomeration (se figur 5). De streckade linjerna är de olika typerna av tyst kunskap och de heldragna linjerna är olika typer av explicit kunskap.

Tillit är en internaliserad kunskap, som inledningsvis bygger på kategorisering av andra människor. Kunskapen socialiseras fram i aktiviteter där individen får se hur andra interagerar med varandra, vilket antingen dementerar eller bekräftar individens uppfattning om människorna. Aktiviteterna i sin tur ger uttryck till externalisering eller kombinerad kunskap hos individerna. Det leder till att individer kan finna möjliga samarbeten med andra. När tilliten och kunskapen om den andre är tillräckligt stor kan aktiviteterna gå vidare till samarbeten. Samma steg gäller här som för aktiviteterna, bara att det är en högre nivå. Projektstadiet är målet med agglomerationer. Det är här innovationer sker och output skapas genom kombinerad kunskap från akademi, näringsliv och stat.

När individer interagerar i aktiviteter, samarbeten eller projekt, internaliseras kunskapen om hur interaktionerna fungerade. Tilliten kan ses som både en begränsande och katalyserande faktor i denna modell och om de olika förtroendegrupperna utvecklas kan aktiviteter tas bort då tilliten och informationen om de andra är tillräckligt hög.



Figur 5. Samverkansmodell. Egen bearbetning.

MM har en viktig roll i att initiera aktiviteter och hjälpa fram samarbeten. Genom att skapa aktiviteter och ta fram komplementerande kunskap om andra, för att minimera kategoriseringsfel, kan den inneboende tilliten uttryckas hos individerna och hitta möjliga samarbetspartners. När aktiviteterna ska bli samarbeten behöver frågetecken rätas ut och där kommer MM in som en tredje part, som hjälper till i så stor utsträckning som möjligt. Återigen handlar det om att vara en katalyserande faktor som skapar en god jordmån där tankefrön kan växa.

## 5.5 Metodologisk diskussion

Denna metodologiska diskussion är till för att reflektera över hur vi har upplevt vårt tillvägagångssätt och även diskutera hur studien lever upp till kvalitetskriterierna.

Genom våra intervjuer har vi försökt att ta hänsyn till kriterierna trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2013). För att vårt resultat ska vara överförbart måste kontexter, atmosfärer och känslor beskrivas utförligt, vilket vi inte helt har lyckats med i den här studien. Vi har ändå försökt göra det möjligt att följa studiens tillvägagångssätt och ta upp tillräckligt med information för att läsaren ska kunna dra egna slutsatser om studien har genomförts på ett ändamålsenligt sätt. Det blir på så sätt upp till läsaren att bedöma vilka delar av vårt resultat som kan föras över till en annan situation.

Äkthet bygger på fem underkriterier som sammanfattat handlar om att ge en rättvisande bild av det som ska studeras, samt hur studien kan hjälpa personerna som var med i studien att bättre förstå och kunna påverka sin situation (Bryman & Bell, 2013). För att ge en rättvis bild krävs en rimlig segmentering av det som ska undersökas för att kunna se det ur olika synvinklar. I vår studie ville vi segmentera främst för att få olika typer av företag, tjänste- och produktionsföretag. Vi fick aldrig tag i produktionsföretagen på varken GIP eller Vreta Kluster. Personerna som intervjuades var alla i chefspositioner med undantag för Max, vilket kan ses som en ensidig bild av agglomerationerna. Anledningen till detta är främst för att vi kontaktade cheferna i företagen och de ställde upp själva. Gällande resterande delar av äkthetskriterierna, tror vi att vår studie kan bidra till att personerna bättre förstår och kan påverka sin situation, då vissa av våra frågor inte hade ett givet svar och fick dem att tänka



efter. Vi ser agglomerationerna ur ett annat perspektiv än de som jobbar med det dagligen och därför kan vår studie hjälpa dem.

Intervjuplatsen var på GIP och Vreta Kluster då företagen redan fanns där och det ger också möjlighet att uppfatta en del av atmosfären på respektive agglomeration. Alvesson (2003) skriver om storytelling, att intervjuaren och den intervjuade skapar en historia tillsammans under intervjun. Under intervjuerna kände vi att det fanns en vilja att skapa en god stämning, vilket är vanligt när nya människor möts. Stämningen gav oss en bra bild av agglomerationerna samtidigt som vissa stunder blev en aning friserade. Uppgifter som är uppenbart förskönade har inte tagits med då det inte är relevant för studien. Vi har använt oss av respondentvalidering för att få en säkerhet i att det vi skriver stämmer överens med vad de intervjuade har uppfattat. De korrigeringar som gjordes av respondenterna har varit mestadels faktabaserade och vi kan därför dra slutsatsen att vi och intervjuobjekten hade samma uppfattning om vad som sades.

## 6 Slutsatser

Vår slutsats tar upp de viktigaste aspekterna från analysen och kopplas ihop med studiens syfte, vilket är att beskriva hur samarbeten fungerar i agglomerationer som befinner sig i olika utvecklingsstadier samt hur MM påverkar samarbeten. Vidare nämns förslag till vidare forskning inom området.

Det som påverkar samarbeten och kunskapsöverföring är först och främst MM som har en viktig roll när det gäller att underlätta och initiera interaktioner och samarbeten. En av de viktigaste uppgifterna är att föra samman människor genom att planera aktiviteter och evenemang där människorna i agglomerationerna kan interagera med varandra. Vår studie visar att samarbeten kommer byggas upp snabbare om människorna lär känna varandra snabbare. Det beror främst på att tilliten mellan människor byggs upp över tid, men den kan utvecklas fortare med hjälp av MM, samarbeten och aktiviteter. Vår empiri från GIP visar att deltagandet inte var omfattande, vilket gör att det tar längre tid innan människorna känner tillit till varandra och kan börja samarbeta.

Tillit är en viktig faktor när det gäller samarbeten och kunskapsöverföring. Den byggs upp över tid men kan påskyndas om människor interagerar ofta med varandra. Vreta Kluster har gemensam fika varje dag där människorna träffar varandra och alla intervjuade personer på Vreta Kluster framhåller betydelsen av detta. Personerna i GIP menar att det tar tid innan samarbeten kommer igång och att det gäller att vara tålmodig.

Vi har placerat våra teorier i ett unikt sammanhang där vi inte finner några motsvarigheter i forskningen. Målet var att beskriva hur samarbeten ser ut i en relativt ny agglomeration och hur MM påverkar samarbeten, för att ge möjlighet till vidare forskning kring hur agglomerationer påverkas av åldern. Vårt största bidrag är en förståelse för hur samarbeten i tidiga agglomerationer fungerar och hur en MM kan påverka samarbeten i dessa typer av agglomerationer. Ett mer generellt bidrag är vår undersökning av GIP och Vreta Kluster, vilka inte varit föremål för forskning tidigare. För vidare forskning kan även tillit i agglomerationer vara ett intressant område. Vår studie behandlar inte exakt vad det är som skapar tillit i aktiviteter eller samarbeten. Sådan forskning skulle därför vara ett komplement till den här studien och kunna bidra till en mer holistisk syn på samarbeten i agglomerationer.

# Referenser

## Tryckta källor

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, vol. 28 (1), pp. 13-33.

Anand, A. & Singh, M.D. (2013). Understanding Knowledge Management: a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology*, vol. 3 (2), pp. 926-939.

Bearing Group Ltd. (2014). *Förstudie: Campus Ultuna*. Uppsala: Regionförbundet Uppsala Län.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Liber AB, Stockholm.

Carbonara, N. (2004). Innovation processes within geographical clusters: a cognitive approach. *Technovation*, vol. 24, pp. 17-28.

Davenport, T.H., De Long, D.w. & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management review*, vol. 39 (2), pp. 43-57.

Etzkowitz, H. (2012). Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University—Industry—Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 30, pp. 766 – 779.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* 29, pp. 109-123.

Fujita, M. & Thisse, J.F. (1996). Economics of Agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 54 (2), pp. 121-145.

Hansen, M.T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business School Press, Boston.

Jansson, J. & Waxell, A. (2011). Quality and regional competitiveness. *Environment and Planning*, vol. 43, pp. 2237-2252.

Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, vol. 40 (3), pp. 112-132.

Leydesdorff, L. & Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*, vol. 25 (3), pp. 195-203.

Malmberg, A. (2002). *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling - begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS, A2002:008).

Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. 8 uppl. Cosimo Classics, New York.  
Tillgänglig: [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=IyZJXc\\_v-](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=IyZJXc_v-)

[TAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=principles+of+economics&ots=aW30x6Pn7s&sig=w218EQZ-t2zOJp3icU\\_XBsddjd4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=principles%20of%20economics&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=principles+of+economics&ots=aW30x6Pn7s&sig=w218EQZ-t2zOJp3icU_XBsddjd4&redir_esc=y#v=onepage&q=principles%20of%20economics&f=false) (2017-04-18).

Martin, R. & Sunley, P. (2001). Deconstructing clusters. Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, vol. 3, pp. 5-35.

McDermott, R. & Archibald, D. (2010). Harnessing your staff's informal networks. *Harvard Business Review*.

Meyerson, D., Weick, K.e. & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. I: Kramer, R.M. & Tyler T.R. (red) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s.166-195. Thousand Oaks: Sage Publications. Tillgänglig: [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA166&dq=meyerson+weick&ots=19LIXUZcMk&sig=HtMct0JWrgVqcVppXYQczaAeRh8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=meyerson%20weick&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA166&dq=meyerson+weick&ots=19LIXUZcMk&sig=HtMct0JWrgVqcVppXYQczaAeRh8&redir_esc=y#v=onepage&q=meyerson%20weick&f=false) (2017-04-10).

Miller, K., McAdam, R., Moffet, S., Alexander, A. & Puthusserry, P. (2016). Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystem: an absorptive capacity perspective. *R&D Management*, vol. 46 (2), pp. 383-399.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Tillgänglig: [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=BbwcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=newell+2009&ots=nrCBjyk8qC&sig=q\\_fuYxQR7oPdQOLnwzLADb6WP74&redir\\_esc=y#v=onepage&q=companion&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=BbwcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=newell+2009&ots=nrCBjyk8qC&sig=q_fuYxQR7oPdQOLnwzLADb6WP74&redir_esc=y#v=onepage&q=companion&f=false) (2017-04-11).

Nutek (2002). *Att ge kluster kraft*. Stockholm: Nutek förlag (2002:5).

Olsson Neve, T. (2014). *Hållbart organisatoriskt lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Perkmann, M. & Walsh, K. (2007). Relationship-based university-industry links and open innovation: towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9 (4), pp. 259-280.

Phan, P., Siegel, D. & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Basingstoke: Macmillan.

Porter, M. E. (2000). *Locations, clusters and company strategy*. The Oxford Handbook of Economic Geography. Oxford: Oxford University Press.

Quintas, P., Wield, D. & Massey, D. (1992). Academic-industry links and innovation: questioning the science park model. *Technovation*, vol. 12 (3), pp 161-175.

Robert, L.P., Denis, A.R. & Caisy Hung, Y.T. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members, *Journal of Management Information Systems*, vol. 26 (2), pp. 241-279.

Siegel, D.S., Westhead, P. & Wright, M. (2003). Assessing the impact of university science parks on research productivity: exploratory firm-level evidence from the United Kingdom. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 21 (9), pp. 1357-1369.

Their, S. (2000). *Att leda lärande och förändring*. Helsingfors: Pro Futura AB Oy.

### **Internetreferenser**

Sveriges lantbruksuniversitet, (2016). *SLU:s strategi 2017-2020*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet. Dnr SLU ua 2015.1.1.1-409. (<https://internt.slu.se/nyheter-originalen/2016/6/ny-slu-strategi-for-2017-2020/>)

Bloomberg, *These Are The World's Most Innovative Economies*, (2017-01-17). Hämtad 2017-03-28. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies>

Business Dictionary, *Innovation*, u.å. Hämtad 2017-04-19.  
<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

Green Innovation Park, u. å. Hämtad 2017-04-19.  
<http://greeninnovationpark.se/om-oss/>

Stanford University, Triple Helix Research Group: *The Triple Helix Concept*. Hämtad 2017-05-15.  
[http://triplehelix.stanford.edu/3helix\\_concept](http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept)

Vreta Kluster, u.å. Hämtad 2017-03-28.  
<http://www.vretakluster.se/om-oss>

### **Personliga meddelanden**

Sara Brännström, 3 april 2017. Ansvarig för innovationer och uppstartsbolag på Green Innovation Park.

Olof Widenfalk, 10 april 2017. VD på Greensway AB.

Carl Aschan, 18 april 2017. Regionchef på LRF Mälardalen.

Turid Sundin Carlsson, 18 april 2017. Operativ chef på SLU Holding och ansvarig för innovationer och uppstartsbolag på Green Innovation Park.

Max Jamieson, 20 april 2017. Energirådgivare på LRF Konsult i Vreta Kluster.

Helene Oscarsson, 20 april 2017. VD på Vreta Kluster.

Carolina Åberg, 20 april 2017. Kontorschef på Fyrklövern i Vreta Kluster.

# Bilaga 1: Frågor till företagen

## **Företaget**

Kan du berätta lite kort om företaget?  
Varför valde ni att flytta till science parken?  
Vad förväntar ni er av Vreta Kluster/GIP och de andra företagen?  
Vad förväntar sig Vreta Kluster/GIP av er?  
Har ni märkt någon skillnad i företaget under åren ni har varit här?  
Finns det några specifika händelser som har inspirerat er?

## **Kunskapsöverföring/samarbete**

Pratar ni något internt om strukturellt samarbete och hur det går till?  
Använder ni er av någon modell för det?  
Finns det några barriärer eller hinder vid samarbeten?  
Känner du att det finns en press att ni måste samarbeta? (krav från agglomerationen)  
Vilka aktiviteter anordnas här?  
Hur tycker ni att aktiviteterna fungerar (t.ex. antal deltagare och frekvens)?  
Vill ni ha fler/färre aktiviteter?  
Hur aktiva har ni varit?  
Vilka partners önskar ni er?  
Hur får ni tag i information om möjligheter, framgångar eller misslyckanden?  
Hur kommunicerar ni? Hur försäkras ni er om kontinuerlig kommunikation?  
Hur blir man involverad i kommunikationen?  
Vad har du lärt dig av andra?  
Finns det någon nytta med ökat lärande och kunskapsutbyte i ert företag? Varför?  
Hur fungerar samarbetet med universitetet? Vilken slags kunskap bistår de med?

## **Om agglomerationen**

Hur skulle ni beskriva atmosfären där? Har den förändrats något under tiden ni har varit här?  
Om ni fick chansen, vad skulle ni förändra?  
Vad är unikt för klustret/science parken? Hur skiljer den sig från andra?  
Vilka normer finns det i klustret? Positiva/negativa?  
Hur hjälper agglomerationens ledning er i ert arbete?  
Vad är det ni vill ha mer av och mindre av?  
Hur mäter ni framgång i klustret? Vad är det som markerar det?  
Hur sprids framgångar? Symboliseras det något?  
Finns det några uttalade strategier för klustret?  
Hur tror du att det ser ut om 5 år?  
Hur ser framtiden ut?  
Ger klustret er en konkurrensfördel? Vilka nackdelar finns det?

## Bilaga 2: Frågor till meta-manager

### **Meta-manager**

Berätta lite kort om din bakgrund.

Vad har du gjort för att förbereda dig för rollen?

Varför valde du att ta det här jobbet? Vad är det som lockar?

Hur ser du på din roll som science park-“ledare”?

Vilka egenskaper anser du är viktiga för denna roll? Vilka har du och vilka vill du utveckla?

Hur har agglomerationen utvecklats genom åren?

### **Forskning**

Hur aktiva är universitetet och deras forskare?

Har ni avlönat forskare? Om ja, vad har de gjort/kommer att göra?

Har ni några samverkansmedel? Har någon sökt dem?

### **Företagen**

Hur tänker ni med företag som inte är aktiva?

Tror du att det är en nackdel att vissa företag ligger samlade eller utspridda?

Hur ofta har du schemalagda möten med företagen?

### **Samarbete**

Initierar ni samarbete eller får alla leta själva?

Hur väljer ni ut vilka aktiviteter/föreläsningar som ska genomföras?

Hur har samarbetet med universitetet blivit?

Hur fungerar era faciliteter (labbutrustning, konferenslokaler, mötesrum osv.)?

Hur långt har ni kommit, tycker du?

Har det skett någon förändring i atmosfären/stämningen sen ni började?

Vilka har samarbetat med varandra?

Vilka tekniska lösningar använder ni för kommunikation i organisationen?

Vad kan ni göra för att kunskapsöverföringen/samarbetet ska bli ännu bättre?

Vilka företag har varit mest aktiva?

Hur stor är efterfrågan på att vara med här?

### **Övrigt**

Hur ser ägarstrukturen ut?

Var får ni pengar ifrån?

Vilka utmaningar ser du i framtiden?

Hur många besök har du gjort på andra agglomerationer? Vad har du tagit med dig från besöken? Vad har ni pratat om?

Är ni med i något nätverk för agglomerationer? Vad innebär det för er?

Vilka är de största skillnaderna mellan GIP och Vreta, tror du?

Hur tror du att agglomerationen ser ut om 5 år (storlek, samarbeten osv)?

Vad tror du är agglomerationens största hot just nu?