

2019:00742 - Åpen

# Rapport

## Bedrifiers møte med kompetansemegling i FORREGION

### Forfatter(e)

Håkon Finne

i samarbeid med Terje Bakken, Marta Lall, Gunnar Lamvik, Trine Stene og Anette Sørensen



Foto: Carl Nenzen Loven / Unsplash

# Rapport

## Bedrifiers møte med kompetansemegling i FORREGION

**EMNEORD:**Forskning i næringslivet  
Mobilisering til FoU  
Kompetansemegling**KEYWORDS:**R&D in industry  
Mobilisation to R&D  
Competence brokering**VERSJON**

1.0

**DATO**

2019-06-05

**FORFATTER(E)**

Håkon Finne

i samarbeid med Terje Bakken, Marta Lall, Gunnar Lamvik, Trine Stene og Anette Sørensen

**OPPDRAGSGIVER(E)**

Norges forskningsråd

**OPPDRAGSGIVERS REF.**

Anne Solheim

**PROSJEKTNR**

102018084

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**

25

**SAMMENDRAG**

### Intervjuer med bedrifter på vei inn i forskningen

Rapporten redegjør for en studie av bedrifter som har deltatt i kompetansemeglingsinitiativ i Forskningsrådets og fylkeskommunenes mobiliseringsprosjekter i FORREGION-programmet. Studien belyser kompetansemeglingen og dens resultater fra bedriftenes side innenfor fire områder:

- hvordan initiativene ble til
- hvordan meglerprosessen forløp
- hvordan selve prosjektene forløp, produserer resultater for bedriftene, og planlegges videreført
- hvilke tidligere erfaringer bedriftene hadde med eksterne utviklingssamarbeid.

Bedriftene har to hovedtyper av behov: å finne finansiering til veldefinerte utviklingsoppgaver, og å finne forskerhjelp (og finansiering) til å strukturere (og belyse) problemstillinger som de har vanskeligere for å finne ut av på egen hånd. Begge behov tilgodeses gjennom at meglerne ikke bare megler kompetanse, men også virkemidler.

**UTARBEIDET AV**

Håkon Finne

**SIGNATUR****KONTROLLERT AV**

Hans Torvatn

**SIGNATUR****GODKJENT AV**

Sigmund Kvernes

**SIGNATUR****RAPPORTNR**

2019:00742

**ISBN**

978-82-14-06393-6

**GRADERING**

Åpen

**GRADERING DENNE SIDE**

Åpen

## FORORD

Dette er en rapport om hvordan rådgivere mobiliserer bedrifter med liten FoU-erfaring til å ta i bruk forskning i sine innovasjonsprosesser. Rådgiverne utøver en tjeneste som kalles kompetansemegling, der kjernen er å koble bedriftenes behov mot kompetanseskilder (relevante forskningsmiljø) og finansieringskilder, slik at bedriftene kan veiledes inn i å skaffe egen erfaring med eksternt FoU-samarbeid og dermed få mersmak og på sikt bli i stand til å utnytte de fordeler det har for bedriften å være aktive FoU-brukere. Studien bygger utelukkende på bedriftenes erfaringer og synspunkter.

Studien, og rapporten, inngår i et følgeevalueringsoppdrag for Forskningsrådets FORREGION-program, som forvalter kompetansemeglingstjenesten. Andre deler av dette prosjektet, der også andre perspektiver enn bedriftenes gis rom, rapporteres separat.

Studien gir et øyeblikksbilde av hvordan kompetansemegling foregår i 2018, vel tretti år etter at konseptet først ble prøvd ut. Bare det at den har overlevd så lenge, riktignok med mange gradvise endringer underveis, gjør det interessant å se nærmere på hva det er som har gjort den så levedyktig. Det er det imidlertid ikke rom for i denne rapporten.

Selve intervjuarbeidet er gjort på dugnad blant forskere i SINTEF Teknologiledelse, noe som også har bidratt til å knytte flere faglige perspektiver sammen rundt en diskusjon av hvor mye spennende som foregår i små og mellomstore bedrifter i hele landet. De vi har intervjuet, har vært glade for å fortelle om hva de brenner for og for å få sagt sin mening om kompetansemegling og andre ordninger. Ikke alt det vi har snakket med dem om, har fått plass i rapporten, men vi takker for muligheten til å komme disse bedriftene nærmere inn på livet og håper at vi kan bidra med nyttige innsikter gjennom dette prosjektet og ved senere anledninger. Takk også til sekretariatet i FORREGION for nyttige innspill og kommentarer, og for å ha lagt inn en slik undersøkelse i oppdraget.

Trondheim, den 6. mai 2019

Håkon Finne  
Prosjektleder

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Sammendrag .....	4
Summary in English .....	5
1 Innledning .....	6
2 Metode og data .....	7
3 Status i initiativene .....	9
4 Behov .....	12
5 Forventede resultater .....	14
6 Erfaringer med ekstern assistanse .....	17
7 Tidligere erfaring med eksternt utviklingssamarbeid .....	20
8 Diskusjon og konklusjoner .....	23
9 Litteraturreferanser .....	25

## SAMMENDRAG

FORREGION er et program for mobilisering av bedrifter med ingen eller liten erfaring med forskning til å begynne med forskning for bruk i egne innovasjonsprosesser. Programmet stimulerer også bedrifter med noe forskningserfaring til å øke sitt engasjement. Programmets mobiliseringsaktiviteter er et samarbeid mellom Norges forskningsråd og 15 regionale mobiliseringsprosjekter som eies og drives av de 18 fylkeskommunene. En av de viktigste tjenestene er kompetansemegling, som består i at dedikerte rådgivere stimulerer bedrifter til å gå inn i forskningsaktiviteter og hjelper dem med å finne riktig kompetanse (eksterne forskningsmiljø) og hensiktsmessig finansieringsbistand (de er altså også virkemiddelmevlere).

I denne rapporten er 52 bedrifter som har mottatt denne tjenesten i 2018, intervjuet for å kartlegge hvordan tjenesten har fungert og hvor godt den svarer til bedriftenes behov. Av et tilfeldig trukket bruttoutvalg på 115 bedrifter som er forsøkt kontaktet, var de største frafallene bedrifter som ikke eksisterer lenger, og bedrifter som ikke vedkjenner seg det aktuelle prosjektet. Dette betyr at bedrifter der det ikke ble noe prosjekt som resultat av meglingen, er underrepresentert i nettoutvalget.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte samtaler om bedriften og dens prosjektinitiativ, og data ble registrert innen fire hovedkategorier: Hvordan prosjektet kom i gang (herunder de bakkenforliggende behov), hvordan prosjektet har forløpt og hvilke resultater (herunder planlagt videreføring) det har ført til, hvordan selve meklingsprosessen forløp, og hva slags tidligere erfaring bedriften hadde med eksternt utviklingssamarbeid.

Undersøkelsen viser at det er to hovedgrupper behov, som begge ser ut til å være tilfredsstillt. Det ene behovet er å finne finansiering til klart avgrensede utviklingsoppgaver i bedriftene. Her er det virkemiddelmevlingen som treffer behovet best. Det andre behovet er å finne kompetanse i forskningsmiljø som kan hjelpe bedrifter til å klargjøre en problemstilling der bedriftene ser at de har et problem eller en mulighet, men ikke riktig vet hva de skal gjøre med det. Her er den egentlige kompetansemeglingen på sin plass. I begge tilfeller søkes også hjelp til å skrive søknader som treffer virkemiddelaktørenes krav og som øker sannsynligheten for finansiering. Bedriftene overlater imidlertid ikke hele søknadsskrivingen til verken rådgivere eller forskere.

Bedriftene forventer produkt-, prosess- og organisatoriske innovasjoner som skal gi konkurransefortrinn, økt omsetning og økt lønnsomhet. Halvparten av dem har allerede realisert kompetanseheving og etablert nye eksterne samarbeidsrelasjoner, noe som styrker deres evne til videre utvikling. En av tre sier de vil følge opp innholdet i prosjektet med ytterligere utviklingsaktivitet for å komme i mål, en av fem ser for seg å bruke forskning for dette formålet.

Overraskende nok er det en av tre bedrifter i utvalget som ikke har samarbeidet med andre bedrifter om utvikling før, mens halvparten sier de har hatt tidligere samarbeid med forskere. En kunne da muligens forvente at flere av bedriftene gikk mer forsiktig inn i utviklingssamarbeid for første gang, mens flere i den andre enden gikk løs på nye samarbeid med forskere. Dette er spørsmål som det ligger utenfor rammen til denne enkle redegjørelsen for empirien i undersøkelsen å belyse i dybden.

## SUMMARY IN ENGLISH

FORREGION is a program for mobilising firms with no or little experience with research to start using research in their own innovation processes. The program also stimulates firms with some R&D experience to increase their efforts in this area. The mobilisation activities of the program is a cooperation between the Research Council of Norway and 15 regional mobilisation projects owned and run by Norway's 18 county councils. One of the more important services is that of competence brokering, which consists in dedicated advisors stimulate firms to enter into R&D activities and help the locate the right competence (in external R&D institutions) and appropriate public funding (they then also function as brokers of public support schemes).

In this report, 52 firms that have received this service in 2018, have been interviewed to study how the service has functioned in the field and how well it has corresponded with the firms' needs. A randomly drawn sample of 115 firms was pared down to 52 completed interviews, mainly for two reasons: firms have ceased to exist, and firms did not recognise the project initiative they had taken part in. This means that firms where the brokerage did not result in a tangible project, are underrepresented in the net sample.

The interviews were conducted in a semi-structured fashion and centred about the firms and its project initiative. Data were registered under four broad categories: How the project was initiated (including the firm's needs), how the project had been implemented and what outcomes it had or was expected to produce (including any follow-up plans), how the brokerage process proceeded, and what previous experience the firm had in development work with external partners.

The study shows that there are two main groups of needs, both of which seem to have been satisfied. One is to find public funding for clearly defined development issues in the firm. Here, the scheme brokering fits the bill. The other one is to find the appropriate competence in R&D institutions to clarify an issue where the firm sees that it has a problem or an opportunity, but they don't know exactly how to proceed. This is the domain of competence brokering proper. In both cases firms also seek assistance in formulating funding proposals that match with the relevant schemes and enhance the probability of receiving funding. However, the firms do not leave the entire application to the advisors or researchers.

The firms expect innovation results in product, process, and organisation to eventually provide competitive advantage, increased turnover, and improved profitability. Half of them have already achieved new knowledge and new external development relations, making them better fit for further development in the future. One in three say they will follow up the project with further development work to attain their goals, one in five with R&D.

Surprisingly, one in three firms in the sample have not had development collaboration with other firms prior to entering the mobilisation scheme, whereas one in two say that they have done prior development work with researchers in national R&D institutions. One might then expect that a higher proportion of the firms take extra caution in entering their first well-structured innovation effort, whereas at the other end of the scale, a higher proportion of the firms would embark on new collaborations with researchers. These are questions that lie beyond the scope of this simple empirical report from the study to illuminate in depth.

## 1 INNLEDNING

FORREGION er et program for mobilisering av bedrifter med ingen eller liten erfaring med forskning til å begynne med forskning for bruk i egne innovasjonsprosesser. Programmet stimulerer også bedrifter med noe forskningserfaring til å øke sitt engasjement. Programmets mobiliseringsaktiviteter er et samarbeid mellom Norges forskningsråd og 15 regionale mobiliseringsprosjekter som eies og drives av de 18 fylkeskommunene. En av de viktigste tjenestene er kompetansemegling, som består i at dedikerte rådgivere stimulerer bedrifter til å gå inn i forskningsaktiviteter og hjelper dem med å finne riktig kompetanse (eksterne forskningsmiljø) og hensiktsmessig finansieringsbistand (de er altså også virkemiddelmevlere).

Denne rapporten redegjør for en undersøkelse av hvordan kompetansemegling har forløpt i felten i 2018. Fire hovedområder er belyst fra deltakerbedriftenes side: Hvordan prosjektene kom i gang (inklusive bedriftenes behov), hvordan prosjektet har forløpt og hvilke resultater (herunder planlagt videreføring) det har avstedkommet, hvordan selve meklingsprosessen gikk for seg, og hva slags tidligere erfaring bedriften hadde med eksternt utviklingssamarbeid.

## 2 METODE OG DATA

Data fra bedriftene er innhentet gjennom et semistrukturert telefonintervju med en representant fra hver bedrift med kjennskap til det prosjektinitiativet som de har fått meglerassistanse i forbindelse med.

Intervjuerne har kodet intervjuene inn i et spørreskjema og samtidig registrert tekstlige kommentarer. Langt de fleste kodene har vært forhåndsbestemt, slik at det meste av kodingen har bestått i å krysse av som om det var et spørreskjema. Vår erfaring er at denne tilnærmingen gir kvalitativt bedre data totalt sett enn ved å lese opp spørsmålene i fast rekkefølge og med oppgitte svarkategorier. Det er dessuten enklere å holde informantens oppmerksomhet gjennom hele intervjuet når det utfolder seg som en samtale snarere enn som et standardisert spørreskjema.

Listen over aktuelle bedrifter er basert på innrapporterte meglingsaktiviteter fra de 15 regionale mobiliseringsprosjektene for året 2018 fram til 1. desember. I alt 1.344 meglingsinitiativ mot 1.133 bedrifter ble rapportert inn. Nisifrede organisasjonsnummer var oppgitt for 1.022 av disse bedriftene, og søk på bedriftsnavn i Proffs bedriftsdatabase, som er basert på blant annet Enhetsregisteret i Brønnøysund, økte populasjonen av identifiserte bedrifter til 1.089. Der meglerne hadde flere initiativ mot bedriften, ble det mest fremskredne prosjektet gjort til fokus i intervjuet.

Rapportene fra mobiliseringsprosjektene inneholdt ytterligere noen opplysninger om de fleste meglingsinitiativene, så som et tema eller prosjektnavn for hvert initiativ og en tiltenkt eller aktuell finansieringskilde.

Listen på 1.089 bedrifter ble sortert i randomisert rekkefølge, og fem intervjuere kontaktet bedrifter i tur og orden inntil minst 50 intervjuer var gjennomført. Inntil tre forsøk på å kontakte de riktige informanter ble gjort for hver av bedriftene som stod for tur. Svarprosent og årsaker til ikke-svar er angitt i Tabell 1.

**Tabell 1: Utvalg**

Status	Antall	Prosent
Kontakt påbegynt (bruttoutvalg)	115	100
<i>Ikke-svar (frafall):</i>		
Utfall uavklart ved avslutning av undersøkelsen	14	12
Ingen kontaktdata funnet	21	18
Ingen kontakt oppnådd med bedriften	11	10
Ikke kjennskap til prosjektet	16	14
Avslått å svare	1	1
Sum ikke-svar	63	55
<i>Svar (gjennomført):</i>		
Fullførte intervjuer (nettoutvalg)	52	45
Svarprosent		75
Note: Prosentandeler er beregnet av bruttoutvalget, med unntak av svarprosenten, som er nettoutvalgets andel av de 69 bedrifter der det ble oppnådd kontakt.		
Kilde: SINTEF 2019		



Nettoutvalget (52 bedrifter) utgjør 5 prosent av bruttopopulasjonen (1.089 bedrifter) og 45 prosent av bruttoutvalget (de 115 som er forsøkt kontaktet). Frafallet fra bruttoutvalg til nettoutvalg er betydelig. Særlig er det interessant at 21 av bedriftene ikke lar seg identifisere med telefonnummer etter søk i offentlige register, kontaktbyrå (proff.no og purehelp.no), telefonkatalog (181.no), bedriftens nettsted og allment nettsøk.

Svarprosenten blant de som det er oppnådd kontakt med, er imidlertid høy. Nesten hele frafallet blant de som det ble oppnådd kontakt med, 16 av 69, skyldtes at bedriften ikke hadde kjennskap til prosjektet slik vi kunne beskrive det. Vi brukte da tilgjengelig informasjon om hva det handlet om, hva slags kontakt kompetansemeglerne hadde hatt med bedriften, hvilke finansieringsmuligheter som hadde vært diskutert, og annen, mer tilfeldig informasjon. I de 52 fullførte intervjuene var informantene svært interessert i å dele informasjon om prosjektene sine; et typisk intervju varte mellom 15 og 40 minutter.

Randomisering og høy svarprosent gjør i prinsippet utvalget representativt. De to store kildene til frafall som vi allerede har nevnt, at vi ikke har funnet kontaktdata og at bedrifter ikke vedkjenner seg prosjektene, kan i prinsippet ha systematisk betydning for svarfordelingene i undersøkelsen. Vi har imidlertid ingen empiri som enkelt kan underbygge i hvilken retning dette eventuelt kan påvirke resultatene. Bedrifter der det ikke kom noe prosjekt ut av meglingsaktiviteten, er nok underrepresentert. Ut fra generell kjennskap til feltet kan det også se ut som om en del av disse to frafallstypene dreier seg om særdeles aktive entreprenører som har mange initiativer gående samtidig. De kan for eksempel ha glemt gamle samtaler med kompetansemeglere som det ikke ble noe av. Noen kan også ha etablert selskaper ad hoc for ulike taktiske eller strategiske formål, uten at selskapene alltid har aktivitet, eller de har begrenset levetid, slik at de er borte igjen nå. Men, som sagt, vi vet ikke om dette gjelder noen av våre frafall, og viktigst: vi vet ikke hvordan dette påvirker svarfordelingene.

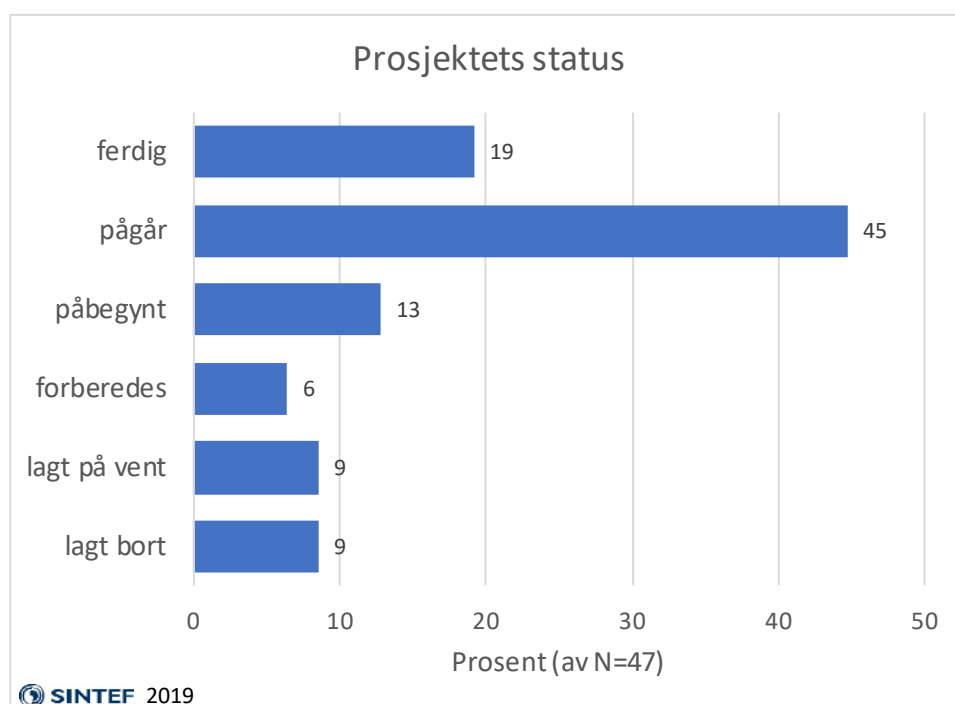
En presis statistisk generalisering til populasjonsnivå må imidlertid uansett gjøres med forsiktighet på grunn av nettoutvalgets størrelse. Tallene fungerer heller som grunnlag for å forstå de kvalitative aspektene av meglingen. Vi har derfor valgt å beskrive datamaterialet med stolpediagrammer som viser hvor stor andel av bedriftene som intervjuerne har skåret på den enkelte variabel. Nederst i hvert stolpediagram viser vi prosentueringsgrunnlaget (N) for alle variablene i vedkommende diagram. Dette varierer avhengig av hvilke sett med variabler det enkelte intervjuet gav grunnlag for å kode. De fleste bortfall, tilsvarende ubesvart i en spørreskjemaundersøkelse, skyldes at spørsmålet ikke var relevant i vedkommende bedrift. Prosentueringen holder altså kategorien ubesvart utenfor. For mange av spørsmålenes vedkommende er det mulig med flere verdier per bedrift, slik at summen av alle stolpene i diagrammet kan overstige 100 prosent.

### 3 STATUS I INITIATIVENE

Hva som regnes som et initiativ eller et prosjekt, er avhengig av øynene som ser. Fra et meglerstandpunkt er det det som megleren har bistått med, som er rapportert inn. Fra bedriftens side er prosjektet som regel avgrenset av det som bedriften forventer å få ut av aktiviteten, enten den skjer med eller uten ekstern bistand. Megling, søknad om offentlig finansiering, bistand til å finne eksterne kompetansesikler (i forskningsmiljø) og andre eksterne impulser kan oppfattes som små eller store aktiviteter i det store bildet, sett fra bedriftenes side. Intervjuerne brukte derfor litt tid på å sirkle inn den aktiviteten som bedriften var opptatt av, enten den var organisert som et prosjekt eller ikke, og å finne den riktige koblingen til megling og andre eksterne impulser. I de 16 tilfellene der det ikke lyktes å finne denne koblingen, kan det ha mange årsaker; vi har ikke noe datagrunnlag for å gå inn på dette her.

Vi spurte bedriftene om hva status var i prosjektet deres, hva status var på en eventuell søknad om offentlig finansieringsbistand, og om bedriften hadde tenkt på en videreføring etter det opprinnelige prosjektet.

Status på prosjektene fremgår av Figur 1.



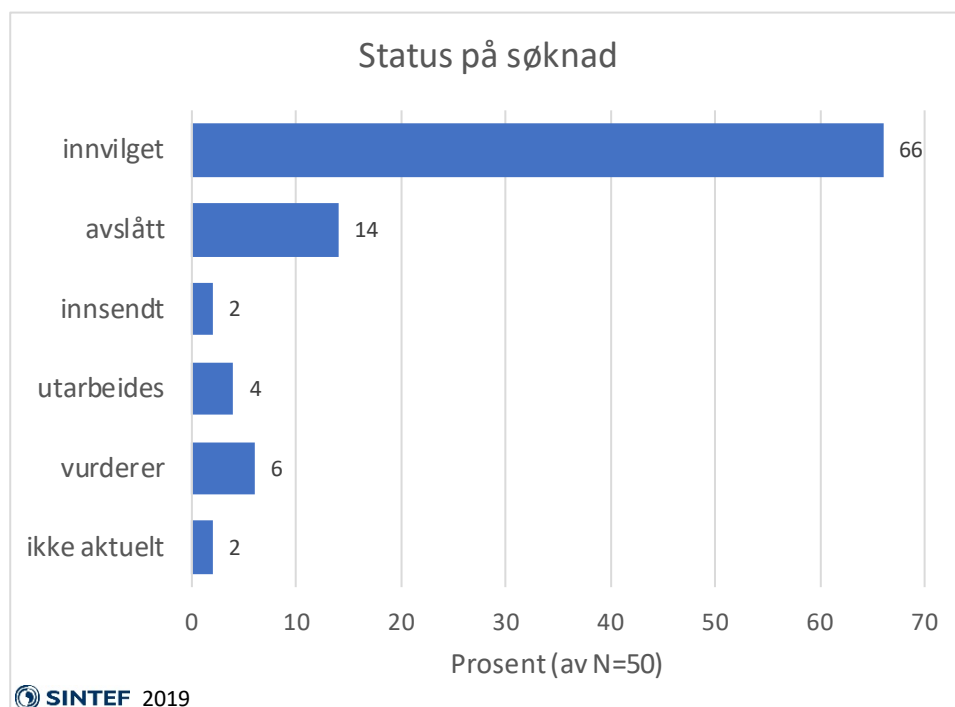
**Figur 1: Status på bedriftenes prosjekter**

Ett av fem av de prosjektene som meglerne var involvert i, i løpet av 2018 i disse bedriftene, var ferdig per mai 2019. Nær halvparten pågikk fortsatt, og ytterligere en femdel var påbegynt eller under forberedelse. Den siste femdelen var lagt bort eller utsatt på ubestemt tid.

Uten noe direkte sammenlikningsgrunnlag kan vi bare på grunnlag av generell erfaring si at dette ikke strider mot forventninger. Hvis vi legger til de prosjektinitiativene som bedriftene ikke ved-

kjenner seg, som det trolig heller ikke ble noe av, vil andelen ikke-realiserede prosjekter ligge nærmere 40 prosent. Heller ikke dette ville være noen stor overraskelse.

Status på eventuell søknad om offentlig finansiering til prosjektet fremgår av Figur 2.

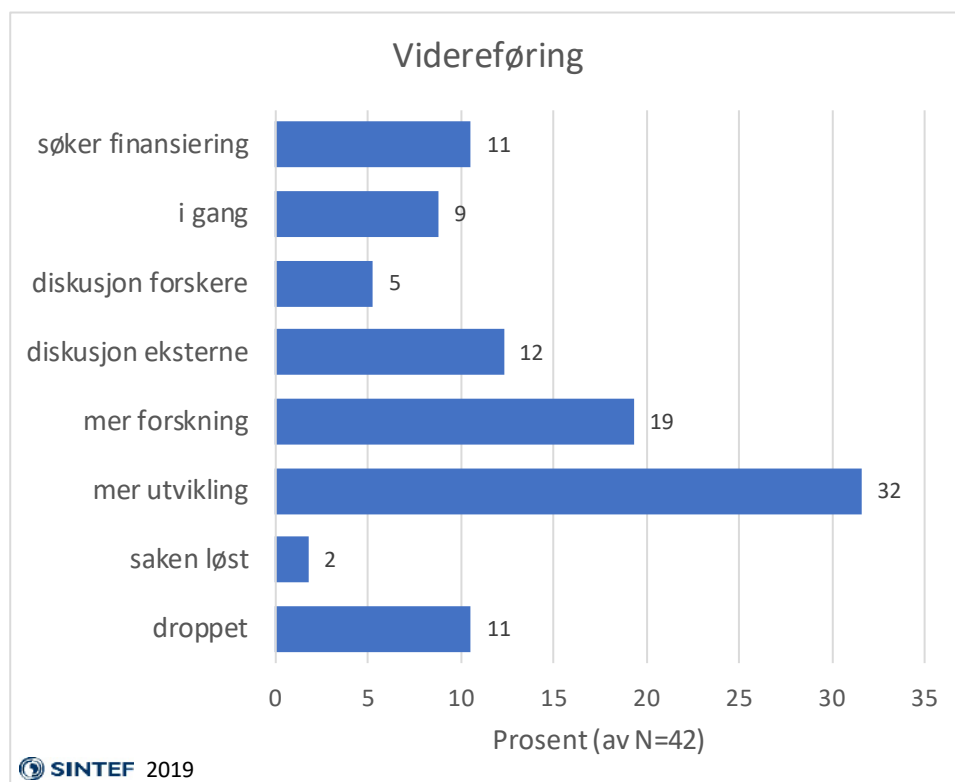


**Figur 2: Status på søknad**

Over 90 prosent av prosjektene i nettoutvalget var i søknadsposisjon, bare et fåtall hadde avskrevet den muligheten, formodentlig fordi det ikke ville bli noe prosjekt å finansiere. Søknadsbehandlingen for 2018-søknader er på det nærmeste over, og to av tre søknader var innvilget. De aktuelle søknadskildene, fra forprosjekt i FORREGION til EU-prosjekter, har et betydelig spenn i tilslagsprosent.

For et program som FORREGION, som skal forenkle bedriftenes vei inn i forskningens verden, er det viktig å ha høye tilslagsrater. Det skal legges til at en del av bedriftsporteføljen er spesifikt siktet inn mot regulære nasjonale forskningsprogrammer, som er finansieringsordninger med høyere inngangsterskel, noe som vil trekke den samlede innvilgningsprosenten for mobiliseringsordningen noe ned.

Vi har også spurt informantene om eventuelle planer for videreføring etter avslutning av prosjektet som meglere var delaktig i. Svarfordelingen er vist i Figur 3.



**Figur 3: Planer for eventuell videreføring**

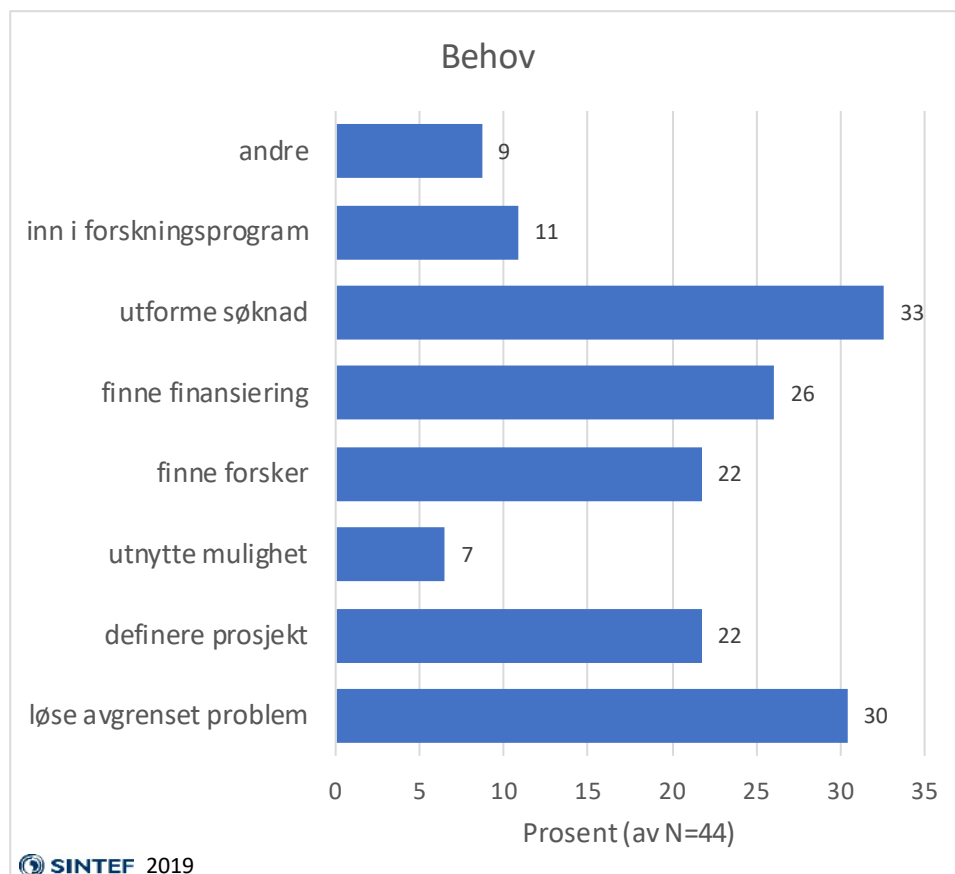
Hvert tredje prosjekt vil bli videreført i form av mer utviklingsarbeid på det som var hovedtema i prosjektet som megleren var delaktig i. En av fem bedrifter har også ambisjoner om å ta prosjektet videre ved hjelp av forskning. En av ti er i gang, like mange søker finansiering, og om lag en av fire er i diskusjon med eksterne rådgivere og forskere om videreføring. Kun en liten andel fikk problemet sitt løst gjennom prosjektet.

At en av fem vil ta prosjektet videre som forskning, kan synes som et lavt tall når FORREGIONs mål er å mobilisere flere bedrifter til å ta i bruk FoU. Vi har to kommentarer til en slik fortolkning. Den ene er at FORREGION er blitt orientert mot mange flere virkemidler enn Forskningsrådets. Da må en forvente at mange av de prosjektene som meglerne har en rolle i, ikke mobiliserer til FoU, men bidrar til å løse bedriftenes finansieringsbehov for innovasjonsprosjekter med lavere FoU-innhold. Den andre er knyttet til nettopp dette, at utviklingsarbeid i FoU-begrepet er mye smalere enn i det som til daglig kalles utviklingsarbeid i næringslivet. Riktignok er det en del eksperimentelt orientert kunnskapsproduksjon i mange store bedrifter som går under radaren i FoU-statistikken (Finne 2011), men for de fleste små og mellomstore bedrifter er det omvendt, at de er mer opptatt av regulært utviklingsarbeid enn av eksperimentell utvikling, som er det som inngår i FoU-begrepet.

Alt i alt er altså størsteparten av bedriftene i dette utvalget godt i gang med, eller har avsluttet, det opprinnelige prosjektet, de aller fleste har søkt offentlig finansiering, og videreføring er i godt gjenge, om enn kanskje i mindre grad FoU-orientert enn man kunne forvente.

## 4 BEHOV

Når bare en av fem bedrifter i utvalget har planer om å gå videre med forskning på prosjektets tematikk, har det kanskje noe å gjøre med hvilket behov de hadde og som gjorde at meglerne fikk dem i sin portefølje. Vi har kodet behovene som ble avdekket gjennom intervjuene i åtte kategorier, se Figur 4.



**Figur 4: Bedriftenes behov i tilknytning til meglingen**

De tre behovene som ble flagget i flest bedrifter, i hver tredje eller fjerde bedrift i utvalget, var hjelp til å utforme en søknad om finansiering, løse et avgrenset problem, og finne den riktige finansieringskilden. I disse tilfellene har bedriftene et klart bilde av oppgaven, men de trenger hjelp til å treffe riktig adressat i virkemiddelapparatet og til å formulere en overbevisende søknad som tilfredsstillende kravene og når opp i konkurransen. Dette er situasjoner der meglerne enklest kan opptre som virkemiddelmevlere.

Nesten like mange, hver fjerde eller femte bedrift, trengte hjelp til å finne en relevant forsker og å avgrense eller definere et prosjekt. I disse tilfellene har bedriftene et mindre klart bilde av hva de bør gjøre, og hvem de bør gjøre det sammen med. Her kommer meglerne til sin rett som kompetansemeglere.

En av ti bedrifter hadde behov for hjelp til å komme inn i et forskningsprogram. Dette er ikke så mange, men behovet er viktig for de det gjelder, for konkurransen er hard, og de dekkes helt klart

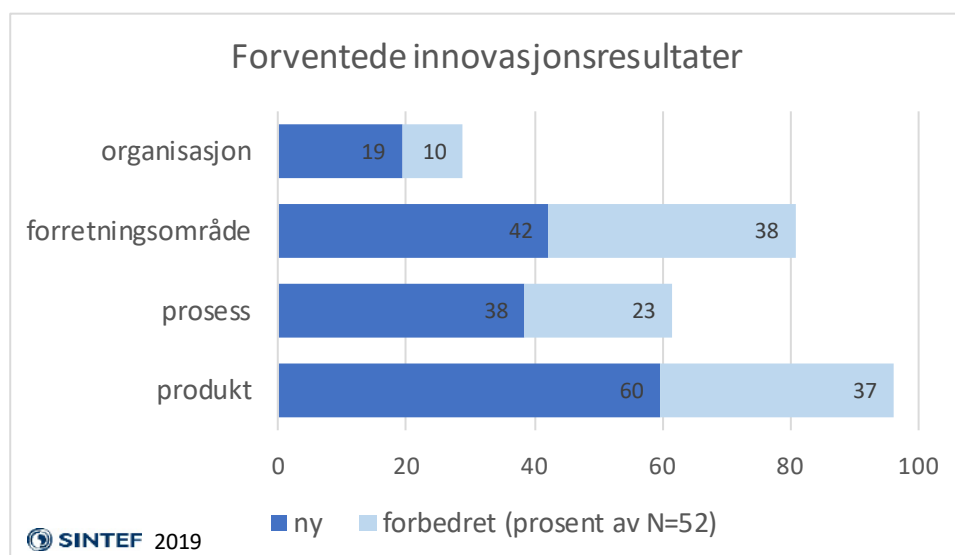
av FORREGIONs mål om at flere bedrifter med tidligere forskningserfaring skal inn i forskningsprogrammene.

Den andelen bedrifter som hadde behov for kompetansemegling i ordets egentlige forstand, er omtrent like stor som den andelen bedrifter som går videre med forskning på agendaen.

## 5 FORVENTEDE RESULTATER

Vi så i kapittel 4 at behovet for ekstern forskningsbistand ikke var det som ble flagget mest blant bedriftene. Nær sagt alle var imidlertid innovasjonsorientert i en eller annen forstand. Bedrifter går normalt ikke inn i aktiviteter uten å forvente resultater for sin egen del, men dette kan omfatte så mangt. Vi har spurt om hvilken type innovasjoner som initiativene var orientert mot, hvilke økonomiske resultater som de siktet prosjektene inn mot, hvilke andre ("mykere") typer resultater de så for seg, og om noen av disse resultatene allerede var realisert.

Forventede resultater innen produkt (varer og tjenester), produksjonsprosess og organisering, og innen utvidelse av bedriftens forretningsområde, er vist i Figur 5. Både utvidelse av geografiske markeder, nye kundegrupper, nye produktområder og eventuelle nye forretningsmodeller har vi kodet sammen under overskriften forretningsområde. Organisering kan omfatte både arbeidsorganisering, logistikk, bedriftseksterne verdikjeder og andre organisatoriske grep.

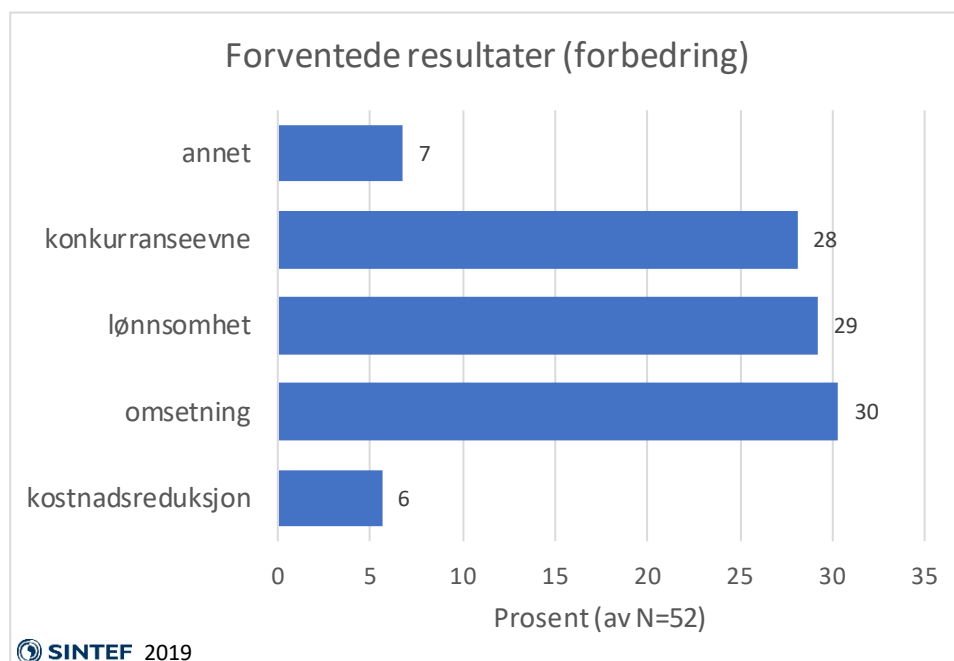


**Figur 5: Forventede innovasjonsresultater**

Nær sagt alle bedriftene var orientert mot produktinnovasjon. Samlegruppen for nye eller utvidede forretningsområder var nesten like stor. Mange har arbeidet med både produkt og prosess samtidig. Hver fjerde eller femte bedrift har forventet innovasjonsresultater på organisasjonssiden også.

Dette er grovkornede kategorier, men det er ingen tvil om at prosjektene har vært innovasjonsorientert. Det er også interessant å se at også organisatorisk innovasjon har opptatt om lag hver tredje bedrift.

Bedrifter driver sjelden innovasjonsarbeid for innovasjonsarbeidets skyld; det bør fortrinnsvis styrke bedriften på en eller annen måte. I intervjuene har vi spurt informantene om hvor de forventet å se resultater for bedriftene sin del, og kodet det i fem kategorier. Fordelingen vises i Figur 6.



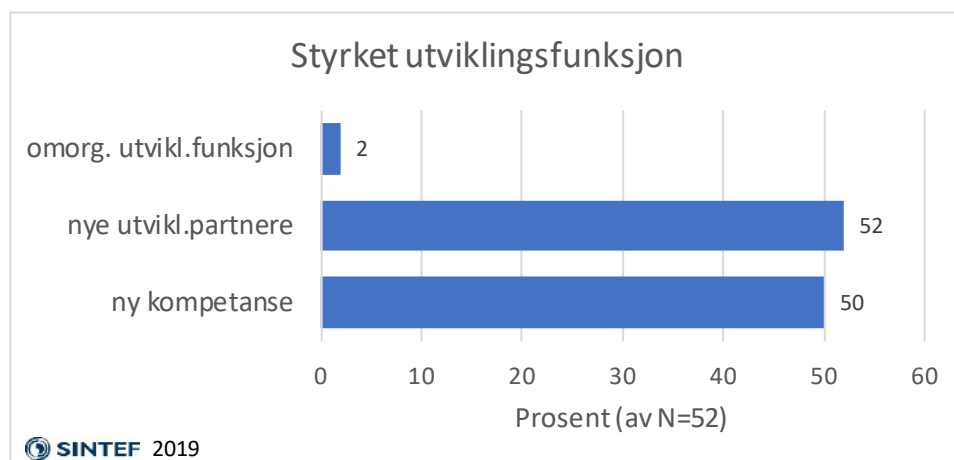
**Figur 6: Forventede forbedringsområder**

Mellom en av tre og en av fire bedrifter ble skåret på å forvente økt omsetning, økt lønnsomhet og styrket konkurranseevne. Kostnadsreduksjon ble til sammenlikning forventet av langt færre.

Dette kan være interessant med tanke på at konkurranseevne vanligvis er forbundet med kostnadsreduksjon i den norske debatten. Tallmaterialet vårt er imidlertid for lite til å trekke noen konklusjoner ut over at dette kanskje er et interessant funn.

For å forske må man kunne forske. En særdeles viktig intensjon med kompetanseutviklingstiltakene siden 1980-tallet har vært at bedrifter skal bli mer kompetent til å bruke forskning nettopp ved å forsøke seg på det innenfor en forholdsvis trygg ramme (Falkum og Torvatn 1994). I dag kalles det gjerne å styrke bedriftens mottakskapasitet (også kalt absorpsjonskapasitet) for ekstern FoU-basert kompetanse (opprinnelig etter Cohen og Levinthal 1990). Dette innebærer blant annet å skaffe seg ny relevant kompetanse (Georghiou m. fl. 2002), å organisere innovasjonsarbeidet slik at det griper langt inn i organisasjonen (Zahra og George 2002), og å lære seg å jobbe sammen med eksterne utviklingspartnere (Finne 2005). Flere av disse forholdene er det vanskelig å fange i korte telefonintervjuer, men vi har forsøksvis kodet intervjuene etter dette ved å samle tre mykere elementer ved de innovasjonsresultater som faktisk allerede er realisert i bedriftene i utvalget. Se Figur 7.





**Figur 7: Styrket utviklingskapasitet**

Halvparten av bedriftene i utvalget har etablert samarbeid med nye utviklingspartnere og like mange har tilegnet seg ny kompetanse. Knapt noen har sagt at de har gjort noe med hvordan de organiserer utviklingsarbeidet sitt.

Selv om disse indikatorene kan romme mye, kan de fortolkes som at i alle fall halvparten av bedriftene i porteføljen allerede har styrker sin utviklingskapasitet.

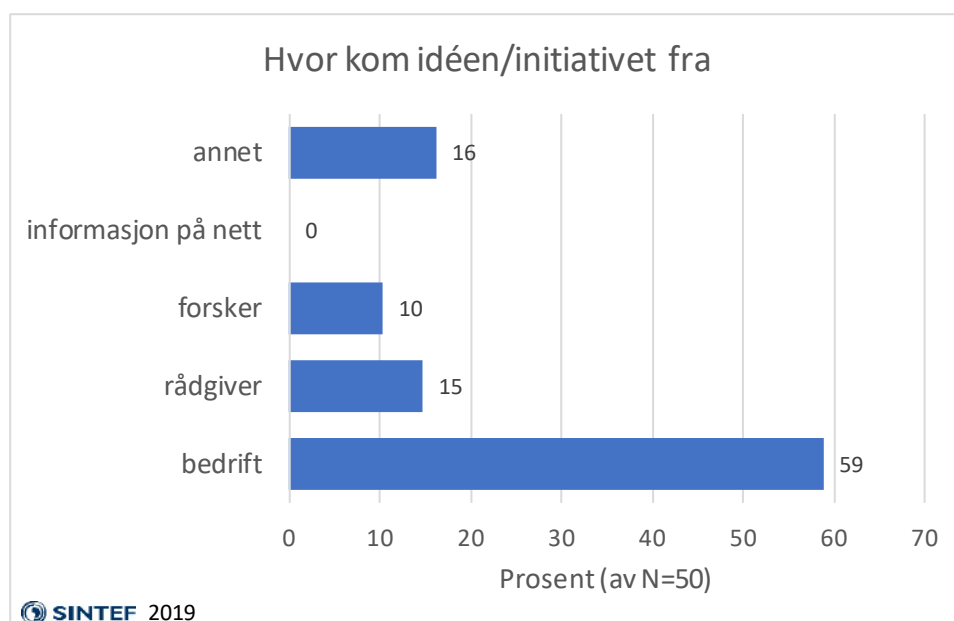
## 6 ERFARINGER MED EKSTERN ASSISTANSE

Fra FORREGIONs side er kompetansemegling en informasjonstjeneste til forskningsumodne bedrifter om muligheter til assistanse for å begynne å ta i bruk forskning i bedriftens innovasjonsarbeid. Bedrifter med noe tidligere forskningserfaring kan også få informasjon om muligheter til å trappe opp sitt engasjement i forskning. Kompetansemeglerne rekrutteres av, og rapporterer til, de 15 fylkeskommunale prosjektene som får tilskudd fra Forskningsrådet til nettopp dette mobiliseringsarbeidet.

De regionale mobiliseringsprosjektene varierer mye i hvordan de rekrutterer meglere og hvilken bakgrunn meglere kommer fra. Fylkeskommunene, og meglere selv, varierer også en god del på hvordan de nærmer seg bedriftene, og hvor stor vekt de legger på å synliggjøre FORREGION som program og kompetansemegling som en informasjonstjeneste med et eget navn. For mange meglere vedkommende er midler og mandat fra FORREGION gjennom fylkeskommunene ett blant flere virkemidler som de har med seg i sine regulære samtaler som rådgivere i bedriftene. Andre framstår som selgere av bestemte finansieringsmuligheter. Atter andre har interesser i å selge sine egne tjenester i utviklings- og veiledningsoppgaver. I de mange av de regionale prosjektene legges det også vekt på at bedriftenes behov tilsier at de vil ha bedre nytte av for eksempel et tilskudd fra Innovasjon Norge til sitt utviklingsprosjekt enn å gå inn i et forskningsarbeid.

Det er derfor også stor spredning i hva det er bedriftene i utvalget opplever at de har fått assistanse til, og da også hvordan det har svart til behovet. Vi har spurt om behovet – se Figur 4, hvordan prosjektet kom i stand, og om hvordan bedriftene kjente de eksterne fra før. Vi har ikke bedt informantene om å skåre fornøydhets med assistansen på en skala, men bedt dem i intervjuene si litt om erfaringene, og registrert dette.

I Figur 8 viser vi hvem som tok initiativ til prosjektet.

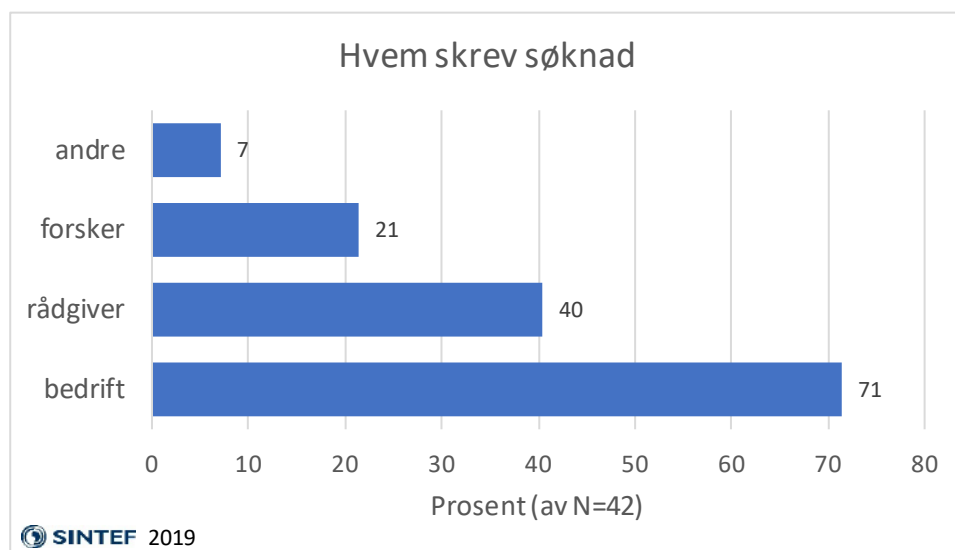


**Figur 8: Initiativet til prosjektet**

Rådgiverkategorien her er i første rekke kompetansemeglerne. Godt over halvparten av bedriftene tar æren for initiativet selv. De tre kategoriene rådgiver, forsker og annet er omtrent like store. Ingen har nevnt informasjon på nett som en kilde til å finne fram til kompetansemeglingsordningen.

Disse dataene bør tolkes med forsiktighet. Bedriftene vil naturlig nok hevde at det er deres prosjekter, ikke noe som andre har funnet på for dem. Mange sier også at det har vært et samspill.

I Figur 4 så vi at en av tre bedrifter hadde behov for hjelp til å skrive søknad. Hvordan er dette behovet tilfredsstillt? Se Figur 9.



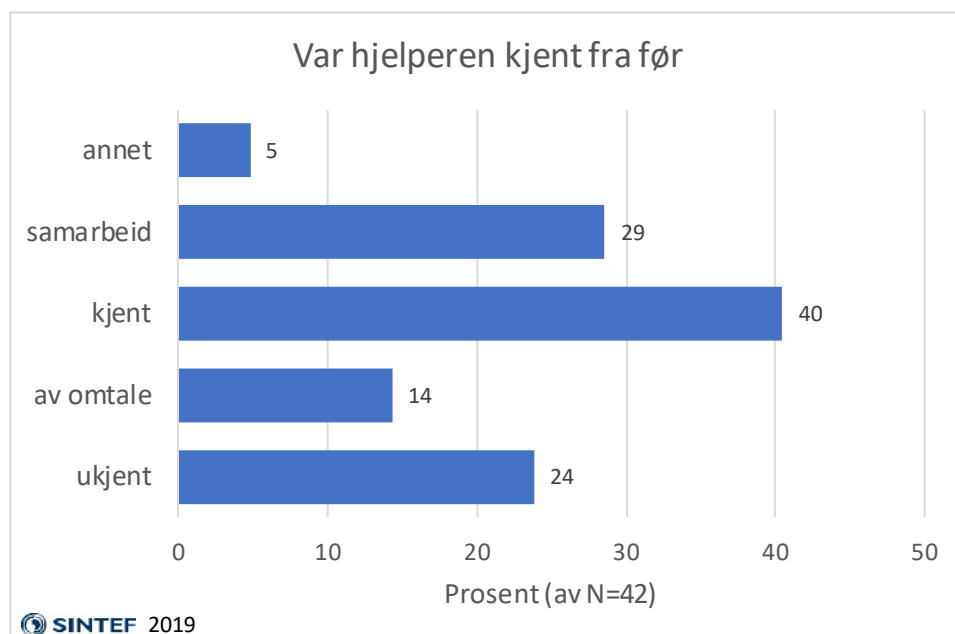
**Figur 9: Hvem skrev søknad om finansiering**

Også her er det samspill, med bedriftene selv i en ledende rolle. Rådgivere (meglere) og forskere har allikevel vært aktive i minst like stort omfang som behovet slik det er flagget i Figur 4 skulle tilsi.

At forskere skriver søknader også for bedrifter til forskningsprogrammer, er velkjent. Strengt tatt er det å bistå i søknadsskriving en bedriftsspesifikk tjeneste og kan derfor ikke gjøres av kompetansemeglere, i alle fall ikke den rollen. Hvilke avtaler bedriftene så eventuelt har hatt med meglerne (eller andre rådgivere) om denne tjenesten, har vi ikke gått inn på. Det har imidlertid oppstått et eget marked for rådgivere som skriver særlig SkatteFUNN-søknader for bedrifter, og det har lenge gått en diskusjon om funksjoner og dysfunksjoner knyttet til denne praksisen.<sup>1</sup>

Vi er også opptatt av meglernes roller i bedriftenes utviklingsnettverk. Som en første kartlegging har vi sett på hvorvidt meglerne eller andre hjelpere som meglernes har meglet inn, har vært kjent for bedriftene fra før. Se Figur 10.

<sup>1</sup> Se for eksempel <https://www.dn.no/handel/finansdepartementet/samfunnsokonomisk-analyse/monica-maland/naringsministeren-ville-undersoke-bruk-av-profesjonelle-soknadsskrivere-ble-ikke-prioritert/2-1-372270>.



**Figur 10: Hjelpernes posisjon i bedriftenes utviklingsnettverk**

Nesten halvparten av bedriftene kjente ikke hjelperne fra før. Hver fjerde bedrift har samarbeidet med sine hjelpere i prosjektet også tidligere.

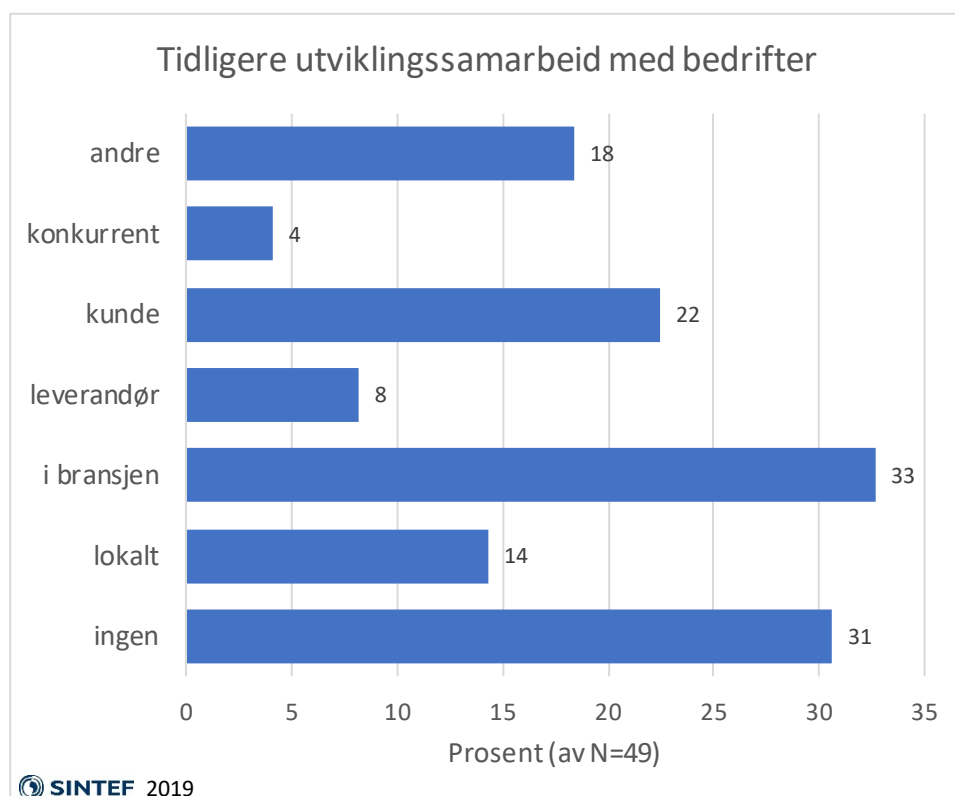
Det er vanskelig å lese noen konsekvenser av denne fordelingen. En ting vi kan si er at det her er dannet nye relasjoner der hjelperne får anledning til å bygge tillit og bli en aktiv del av bedriftenes utviklingsnettverk.

De hjelperne som det er snakk om her, er i første rekke meglere (i to av tre tilfeller). Forskere har også gjort seg gjeldende.

## 7 TIDLIGERE ERFARING MED EKSTERNT UTVIKLINGSSAMARBEID

For å begynne å forstå hva slags steg bedrifter tar i retning av å gjøre sterkere bruk av forskning i egen utvikling, har vi spurt om erfaringer med utviklingssamarbeid med eksterne partnere i løpet av de tre siste år: om de har gjort det sammen med andre bedrifter og med eksterne kompetansemiljø, og om de har hatt offentlig finansiering til noen av disse utviklingsaktivitetene.

Bedriftenes tidligere utviklingssamarbeid med andre bedrifter er vist i Figur 11.

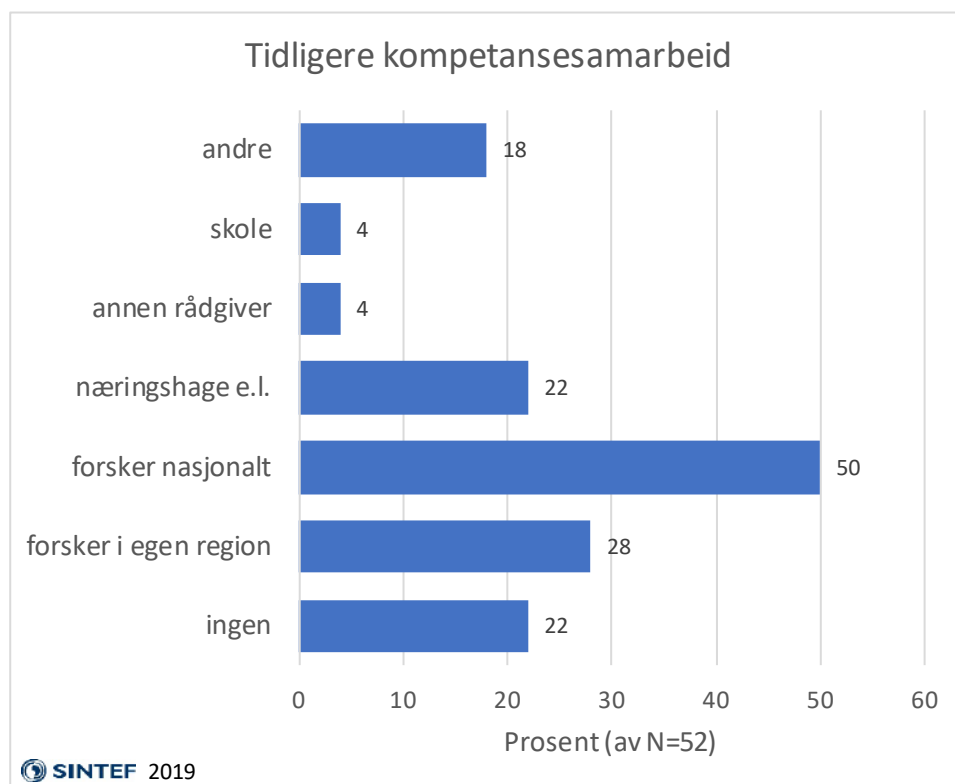


**Figur 11: Tidligere utviklingssamarbeid med andre bedrifter**

Hver tredje bedrift i utvalget flagget ikke at de hadde samarbeidet med andre bedrifter om utviklingsaktiviteter tidligere. Blant de to tredeler som hadde slik erfaring, var samarbeid innen bransjen og med kunder dominerende.

Gitt at bedriftssamarbeid om utviklingsprosjekter er en god skole for å kunne håndtere eksterne forskningsrelasjoner (Finne 2005), er det overraskende mange som går inn i FORREGION uten en slik bakgrunn.

Utviklingssamarbeid med forskning og andre eksterne kompetansepartnere er vist i Figur 12.



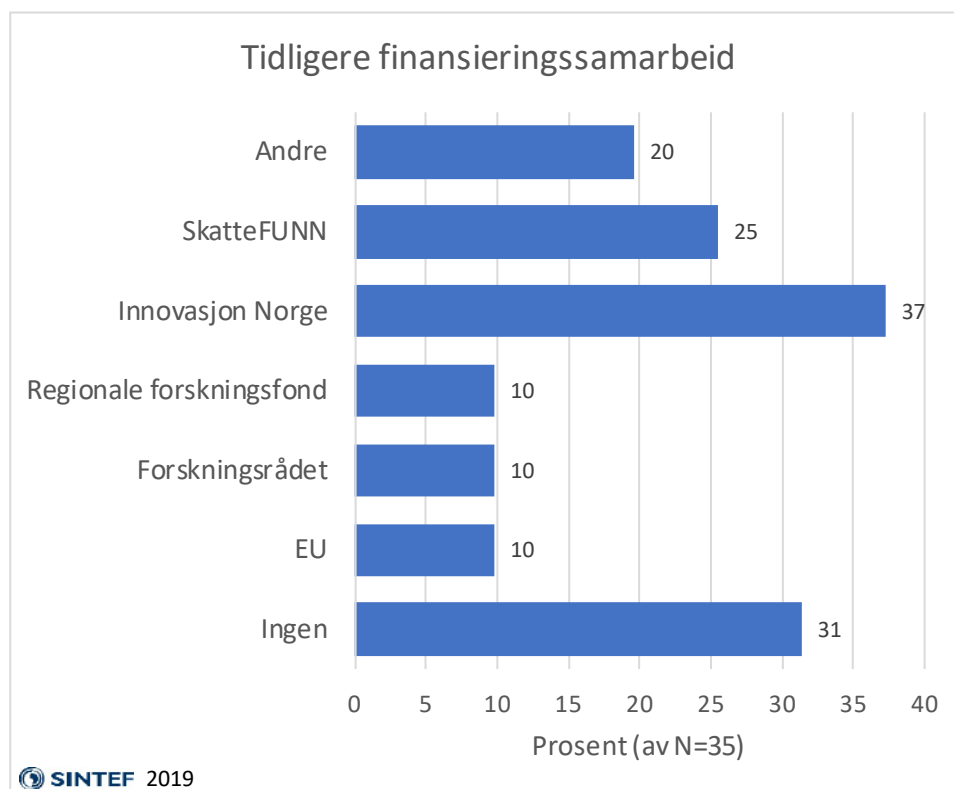
**Figur 12: Tidligere utviklingssamarbeid med eksterne kompetansespartnere**

Halvparten av bedriftene har samarbeidet med forskere fra nasjonale institusjoner. Hver femte bedrift har samarbeidet med rådgivere i næringshager og liknende.

Dette er overraskende tall for tidligere samarbeid med forskere. Riktignok skal det sikkert ikke mye til for å kunne sjekke av en slik relasjon, men andelen er uansett dobbelt så høy som for næringshagene som samarbeidspartnere. Noe av forklaringen på dette kan være at næringshager ikke er like tilgjengelige i tette næringsmiljøer som i glisne, men forskningsinstitusjonene er langt mer konsentrert, dog også med mange flere ansatte.

Allikevel er det interessant at det er flere bedrifter med erfaring med forskningssamarbeid, enn det er som vil bruke FORREGION til å etablere nye forskningssamarbeid. En hypotese kan være at bedrifter oftere har behov for støtte til godt definerte utviklingsoppgaver enn de har behov for å gå løs på forskningsprosjekter med usikre utfall. Og så lenge FORREGION mekler virkemidler (og kompetanse) for begge typer oppgaver, kan sammensetningen av prosjektporteføljen avspeile dette.

Til slutt ser vi på erfaringer med støtte fra offentlige programmer og ordninger, se Figur 13.



**Figur 13: Tidligere utviklingssamarbeid med offentlige finansieringsordninger**

En tredel av bedriftene har flagget at de ikke har noen slik erfaring. Blant de resterende to tredelene er det Innovasjon Norge og SkatteFUNN som dominerer tallmessig, et godt stykke foran forskningsprogrammer regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Gruppen Andre omfatter blant annet fylkeskommuner og Enova.

Samlet sett er det et ganske langt strekk i laget i bedriftsporteføljen når vi ser på erfaringene med tidligere utviklingsarbeid. Dette har også rimeligvis konsekvenser for hva som er gode strategier for kompetansemeglere å følge i sin meglingsvirksomhet.

## 8 DISKUSJON OG KONKLUSJONER

Selv om utvalget på 52 bedrifter er lite, kan det allikevel si en del om hva som er typiske erfaringer med kompetansemeglingen. Det vil si, vi presenterer det som arbeidshypoteser som vi har tiltro til, men som vi strengt tatt trenger mer dyptgående studier for å kunne bekrefte i en populasjon som er langt større enn de vi har intervjuet.

Vi vil i oppsummeringen trekke frem de følgende fem forhold.

**To typer behov.** Det ser ut som om bedriftene har to forskjellige behov, som begge ivaretas gjennom programmet, men på ulike vis. Det ene er behov for å finne riktig finansieringskilde (og bistand til å skrive en søknad som treffer godt) for veldefinerte utviklingsbehov i bedriftene. Det andre er behov for å først klarlegge og dernest belyse en problemstilling som er uavklart i utgangspunktet, men der rådgivere og forskere kan bidra til å formulere problemstillingene slik at det kan bli et prosjekt ut av det til nytte i bedriftens utviklingsarbeid. Også her er det viktig å finne den riktige finansieringskilden, gjerne det best passende forskningsprogrammet, og å sikre finansiering gjennom å utforme prosjektet og søknaden slik at det får tilslag.

I det første tilfellet er det virkemiddelmeulingsfunksjonen som er viktigst. I det andre tilfellet er det den egentlige kompetansemeglingsfunksjonen som treffer behovet best.

I intervjumaterialet er det en tallmessig overvekt av de som har det førstnevnte behovet. Dette er det kanskje også minst arbeidskrevende å tilfredsstille fra meglernes side. Vi har imidlertid ikke noen data på om, og eventuelt hvordan, meglerne balanserer porteføljen sin mellom de to behovskategoriene.

**Rask forbedring av bedriftenes utviklingsevne.** Bedriftene legger størst vekt på sine produkt-innovasjoner og de konkurransefortrinnene de skal få av å implementere disse, med tid og stunder. Det de får allerede i løpet av den første prosjektperioden, er ny kompetanse og nye eksterne utviklingsrelasjoner, og vi vet fra litteraturen at dette er viktige elementer i å styrke bedriftenes evne til å drive sitt eget utviklingssamarbeid og å utnytte ekstern kompetanse (absorpsjonskapasitet) i dette arbeidet. Det kan være små løft, men de kan være viktige.

**Videreføring mer på utviklingsiden enn på forskningssiden.** Langt de fleste vil føre arbeidet i årets prosjekt videre, men flere med utviklingsarbeid enn med forskning. FORREGION er primært innrettet mot at prosjektene skal munne ut i større forskningsengasjement, og de initiativer som er bedre tjent med finansiering fra for eksempel Innovasjon Norge, omtales som bifangst – nyttig for bedriftene og for meglernes omdømme i bedriftene, men ikke primært det som meglerne forventes å bruke tid og krefter på. Vi har ikke noe grunnlag for å si at bifangsten er for stor eller motsatt at behovet faktisk er større på den siden, men vi tenker at det vil være legitime spørsmål å reise og å belyse videre. Det er neppe en enkel fasit på disse spørsmålene.

**Overraskende mange relasjoner til forskere.** Når halvparten av bedriftene som har sagt noe om eksterne samarbeidsrelasjoner, markerer at de har samarbeidet med forskere tidligere, er dette interessant. Det betyr at mange av deltakerne kan ha vært gjennom den erfaringen som programmet er designet for å gi. Og allikevel er heller ikke etterspørselen etter forskningsprosjekter høyere enn den er. Dette kan i så fall være en indikasjon på at også forskningsvante bedrifter har behov for å drive



mer veldefinert utviklingsarbeid og få bistand til å finne gode virkemidler for det. Da er det kanskje enklere å gå til meglere eller andre rådgivere som de vet sitter godt plassert i virkemiddelnettverkene, enn det er å lete på egen hånd.

**Rådgivings- og informasjonsnettverk i endring.** Nær halvparten av bedriftene kjente ikke meglerne før de kom i kontakt med dem gjennom mobiliseringsprosjektene. Vi vet fra andre deler av følgeforskningsprosjektet at det har vært store fornyelser i meglerkorpset. En blant flere begrunnelser har vært at det vil være bedre for bedriftene, og billigere for programmet, å ha meglere rundt omkring i den enkelte region, i nærheten av de bedriftsmiljøene som det er viktigst å megle inn til forskning, og ikke i byene, der slike jobber vanligvis er lokalisert. Vi har imidlertid ikke undersøkt hva sammenhengene her eventuelt er, ei heller vet vi ut fra denne undersøkelsen nok om meglere og deres posisjon i næringsmiljøene de betjener, til å kunne belyse betydningen av opparbeidet tillit fra bedriftene i meglergjerningen.

Som sagt, disse fem punktene bærer mer preg av å være refleksjoner det kan være verdt å undersøke videre, enn av å være bekreftede hypoteser, men de springer alle ut av datamaterialet i denne studien.

## 9 LITTERATURREFERANSER

- Cohen, Wesley M og Daniel A Levinthal (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." *Administrative Science Quarterly* Vol. 35 No. 1, s. 128-152.
- Falkum, Eivind og Hans Torvatn (1994): *For å forske må man kunne forske : analyse av effekt av DTS-programmet*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Finne, Håkon (2005): "Can all small enterprises benefit from research? Variations in absorptive capacity and forms of knowledge." *21st EGOS Colloquium*. Berlin 2005-06-30.
- Finne, Håkon (2011): *Is R&D in the business enterprise sector in Norway under-reported?* Trondheim: SINTEF Technology and Society, Innovation and Industrial Development.
- Georghiou, Luke, John Rigby og Hugh Cameron (red.) (2002): *Assessing the socio-economic impacts of the framework programme*. Manchester: PREST, University of Manchester.
- Zahra, Shaker A og Gerard George (2002): "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension." *Academy of Management Review* Vol. 27 No. 2, s. 185-203.



Teknologi for et bedre samfunn  
[www.sintef.no](http://www.sintef.no)