

# **SNF-rapport nr. 10/07**

## **Følgeevaluering av Kompetansemegling Bedriftenes erfaringer med programmet (underveisrapport 2006/2007)**

av

**Stig-Erik Jakobsen  
Ingvill Stensheim**

SNF-prosjekt nr. 6125:  
”Følgforskning av forskningsbasert kompetansemegling”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, OKTOBER 2007**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0518-2 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0519-9 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Forord

SNF har fått i oppdrag av Norges forskningsråd å gjennomføre en følgeevaluering av programmet Forskningsbasert Kompetansemegling (heretter bare kalt Kompetansemegling). Evalueringen har fulgt programmet fra april 2005 til juni 2007. I den første underveisrapporten fra følgeevalueringen (se SNF-rapport 08/06, Jakobsen og Døving 2006) ble det fokusert på utfordringer og erfaringer i forbindelse med oppstart og implementering av programmet. I den foreliggende rapporten rettes fokuset mot bedriftenes erfaringer med virkemiddelet og resultater av de iverksatte bedriftsprosjektene. Foreløpige betraktninger er blitt presentert for programdeltakere og for programstyret i VRI, for kommentarer og innspill. De endelige konklusjonene og vurderingene står imidlertid for forfatterens egen regning. Kontaktpersoner i Forskningsrådet har vært Anja Gjørum, Inger Midtkandal og Arthur Almestad. Ved SNF har Stig-Erik Jakobsen vært prosjektleder og skrevet kap.1,2,3 og 5. Ingvill Stensheim har skrevet kapittel 4.

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder

Oktober 2007



# Innhold

<b>1. Innledning og bakgrunn</b> .....	1
<b>2. Resultater fra spørreundersøkelse blant bedriftene</b> .....	3
2.1. Om bedriftsprosjekter.....	3
2.2. Trekk ved bedrifter som inngår i undersøkelsen.....	4
2.3. Rollen til kompetansemegler.....	6
2.4. Rollen til forsker/fagperson.....	7
2.5. Resultater av bedriftsprosjektene.....	10
2.6. Addisjonalitet.....	14
<b>3. Resultater fra spørreundersøkelse blant forskere og fagpersoner</b> .....	16
3.1. Innledning.....	16
3.2. Erfaring med prosjektgjennomføringen.....	16
3.3. Resultater for forskeren/fagperson.....	18
3.4. Addisjonalitet.....	19
<b>4. Eksempelstudier av utvalgte bedrifter</b> .....	21
4.1. Innledning.....	21
4.2. Gjennomgang av de utvalgte bedriftsprosjektene.....	22
<b>5. Samlet vurdering og drøfting av måloppnåelse</b> .....	43
5.1. Viktige funn.....	43
5.2. Drøfting av måloppnåelse.....	49
5.3. Videreføring av Kompetansemegling i VRI.....	53
<b>Litteratur</b> .....	55



## Kapittel 1. Innledning og bakgrunn

SNF har fått i oppdrag av Norges forskningsråd (Forskningsrådet) å gjennomføre en følgeevaluering av programmet Forskningsbasert Kompetansemegling (heretter bare kalt Kompetansemegling eller KM). Evalueringen har fulgt programmet fra april 2005 til juni 2007.

Programmet ble startet opp høsten 2004 med følgende hovedmål:

- I) *Å fremme økt innsats på forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne – og dermed verdiskapningen og konkurransekraften (bedriftsmål)*
- II) *Å styrke forskningsinstituttene rolle som samarbeidspartnere for næringslivet (instituttsmål)*

Våren 2006 tok man i programstyre en beslutning om at bedriftsmålet (i) skulle være den sentrale målsetningen for programmet, mens institusjonsmålsetningen skulle være et del-mål.

Programmet er organisert i form av regionale prosjekter. I 2005 var det etablert regionale prosjekter i samtlige fylker, med unntak av Hordaland som kom med i 2006. I 2006 var det 13 regionale prosjekter hvor 9 dekket ett fylke, 4 gikk over to fylker, mens det siste hadde 3 fylker som virkeområde. I de fleste prosjektene er det forskningsinstitusjoner som har ivaretatt prosjektledelsen, og til hvert enkelt regionalt prosjekt er det knyttet kompetansemeglere som har ansvaret for å utvikle og iverksette aktuelle aktiviteter i regionene. Den sentrale virksomheten, eller virkemiddelet, i KM har vært iverksettelse av såkalte bedriftsprojekter, hvor kompetansemegler i samarbeid med bedriften identifisere et oppdrag eller en utviklingsaktivitet i bedriften. I gjennomføringen av dette oppdraget i bedriften involveres en representant for et forsknings- eller kompetansemiljø. I 2006 ble det fra programmets side bevilget 10,15 millioner kroner til de regionale prosjektene. I tillegg kommer en regional medfinansiering som skal være på minimum 50% av totalbudsjettet. Den regionale medfinansieringen utgjorde 15,34 millioner kroner i 2006.

I den første underveisrapporten fra følgeevalueringen (se Jakobsen og Døving 2006) ble det fokusert på utfordringer og erfaringer i forbindelse med oppstart og implementering av programmet. Søkelyset ble rettet mot hvordan de regionale prosjektene var organisert og i

hvilke grad praksisen i disse regionale prosjektene var i tråd med det som var målsetningene for programmet. I tillegg drøftet vi en del av de utfordringer man stod ovenfor ved etablering og gjennomføring av de regionale prosjektene. Lederne for de regionale prosjektene og kompetansemeaglerne var viktige respondenter for denne første delen av evalueringen.

*I den foreliggende rapporten rettes fokuset mot bedriftenes erfaringer med virkemiddelet og resultater av de iverksatte bedriftsprosjektene.* Viktige respondenter i denne andre runden av følgeevalueringen er i første rekke representanter for de involverte bedriftene. I tillegg har vi også innhentet erfaringer fra forskere som har vært involvert i bedriftsprosjektene.

Datakilder for den foreliggende rapporten er i) spørreundersøkelse blant bedrifter som har avsluttet sine bedriftsprosjekter, ii) spørreundersøkelse blant forskere/fagpersoner som har vært involvert i bedriftsprosjekter og iii) case- eller eksempelstudier av utvalgte bedriftsprosjekter. De ulike analysekapitlene gir en nærmere beskrivelse av metode og datakilder.

I kapittel 2 presenteres resultatene fra spørreundersøkelse blant bedriftene, kapittel 3 tar for seg undersøkelsen blant involverte forskere/fagpersoner, mens kapittel 4 rapporterer funn fra eksempelstudiene. I det avsluttende kapitlet sammenfatter vi funnene fra de tre ulike undersøkelsene og drøfter måloppnåelse.

Kompetansemeagling ble avsluttet som program 1. juli 2007 og gikk da inn som et av virkemidlene i det nye VRI-programmet (Virkemidler for regional FoU og innovasjon), som ble iverksatt høsten 2007.

## Kapittel 2. Resultater fra spørreundersøkelse blant bedriftene

### 2.1. Om bedriftsprosjekter

Den sentrale aktiviteten i Kompetansemegling er altså gjennomføring av såkalte bedriftsprosjekter. I programplanen gis det imidlertid en relativ ”løs” definisjon på hva et bedriftsprosjekt er. *”I bedriftsprosjektet blir en forsker hentet inn for å gjøre et oppdrag i samarbeid med bedriften”* (Programplan s. 5). Også i presentasjonen på programmets nettside brukes samme korte formulering.<sup>1</sup> I forbindelse med etablering av en prosjektdatabasen for programmet ble det imidlertid gjort en presisering, og her ble bedriftsprosjekt definert på følgende måte: *”Et FoU-prosjekt i en bedrift, der megler har bistått med å finne en forsker/fagperson som bedrifter samarbeider med.”* (se Brukerhåndbok for Kompetansemeglingsdatabasen).<sup>2</sup>

I praksis innebærer altså et bedriftsprosjekt at bedriften i samarbeid med kompetansemegler definerer en utviklings- eller forskningsaktivitet som gjennomføres i samarbeid med en ekstern fagperson/kompetansemiljø. Størrelsen på prosjektene varierer, men de fleste regionale prosjektene i KM bidrar med en støtte på mellom 40 000 og 60 000 kroner til hvert enkelt bedriftsprosjekt. I tillegg må bedriftene bidra med 50% av det totale budsjettet. Her inngår både verdien av egeninnsats (dvs. arbeid) og egenandel/egenfinansiering. Bedriftsprosjektene i KM plasserer seg ulikt i innovasjonsprosessen. Mange av bedriftsprosjektene har preg av å være ”forprosjekter”, dvs. det handler om å hente inn ny kunnskap, teste ut nye løsninger, utrede muligheter for framtidige satsinger o.l (jf definisjonen av forprosjekt innenfor Innovasjon Norges PLP-modell (se Jakobsen m.fl. 2001)), mens noen er lengre framme i innovasjonsprosessen, dvs. at det dreier seg om gjennomføring av konkrete utviklingsaktiviteter. I tillegg finnes det også noen nettverksprosjekter blant bedriftsprosjektene, her inngår både ”rene” nettverksprosjekter hvor det å koble bedriftene er hovedintensjonen og prosjekter hvor kobling av relaterte bedrifter inngår som en mindre del av hovedaktiviteten i prosjektet. Det har imidlertid vist seg vanskelig å få nettverksprosjekter

---

<sup>1</sup>[www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?cid=1103644980548&pagename=kompetansemegling%2FPage%2FHovedSide&site=kompetansemegling](http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?cid=1103644980548&pagename=kompetansemegling%2FPage%2FHovedSide&site=kompetansemegling)

<sup>2</sup> I tillegg bruker man i denne databasen også begrepet ”forprosjekt” om den kontakten som en kompetansemegler har med en bedrift for å diskutere og vurdere mulighetene for et bedriftsprosjekt. Dette er en mindre omfattende aktivitet enn hva som vanligvis kvalifiserer til betegnelsen forprosjektet, eksempelvis innenfor Innovasjon Norges PLP-modell (se Jakobsen m.fl. 2001).

til å passe med malen for bedriftsprosjekter, eksempelvis i forhold til registrering (telling) og finansiering av aktiviteten (Jakobsen og Døving 2006).

Datagrunnlaget for denne første delen av analysen er som beskrevet en spørreundersøkelse blant deltakende bedrifter. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av QuestBack, og var en såkalt webbasert undersøkelse. Etter gjennomført bedriftsprosjekt fikk alle bedriftene tilsendt en invitasjon på e-post om å delta i undersøkelsen. De som ønsket å delta kunne klikke seg inn på en url-link i e-posten, og fikk da opp spørreskjemaet som skulle fylles ut. Det ble gjennomført tre purrerunder til bedrifter som ikke svarte. Pr. februar 2007 var det 167 avsluttede prosjekter innenfor KM, og vi har innhentet svar fra 68 bedrifter (skjemaene gikk til den bedrift som var oppført som prosjektleder). Dette gir en svarprosent på 41, noe som må vurderes som bra.

## **2.2. Trekk ved bedrifter som inngår i undersøkelsen**

KM skal i utgangspunktet rettes mot bedrifter som har liten eller ingen FoU-erfaring (jf programmets hovedmål). Praksis i de regionale prosjektene viste imidlertid at man ikke hadde en streng eller enhetlig tolkning av betegnelsen ”bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring” (som målgruppe) (Jakobsen og Døving 2006). Skulle man oppnådd en enhetlig tolkning blant de regionale prosjektene ville dette forutsatt at programmet hadde operasjonalisert begrepet liten eller ingen FoU-erfaring, eksempelvis hvor mye FoU-erfaring kan en bedrift ha og fremdeles være innenfor kategorien bedrift med liten FoU-erfaring og eventuelt hvor lang tilbake i tid skal man gå for å telle med bedriftens FoU-erfaring. En måtte også fra programmets siden ha spesifisert i hvilken grad det at bedriften har FoU-erfaring fra et produktområde skal være ekskluderende fra det å bli tilført FoU-erfaring på et annet område. Fra kompetansemeglerne har det også vært en utbredt holdning at de skal se etter bedrifter med *utviklingspotensial*, og ikke legge ensidig vekt på grad av FoU-erfaring (Jakobsen og Døving 2006).

Tabell 2.1. viser at ca en av fire bedrifter som inngår i vårt materialet på permanent basis selv har gjennomført FoU-aktivitet de siste tre årene, mens det er 30% som ikke selv har utført FoU. De resterende er i en mellomkategori og har gjennomført FoU periodevis.

**Tabell 2.1. Har bedriften selv utført FoU i løpet av de siste tre årene?**  
(ikke inkludert det aktuelle bedriftsprosjektet)

	Antall	%
Ja på permanent basis	18	27
Ja, periodevis	29	43
Nei	20	30
<i>I alt</i>	<i>67</i>	<i>100</i>

Det sentrale med KM er imidlertid at bedriften skal tilføres ny forskningsbasert kompetanse gjennom kontakt med forsker/fagperson og når vi spør respondentene i hvilken grad de har kjøpt FoU-tjenester de siste 3 årene er det ca halvparten som svarte ja (de aller fleste av disse har kjøpt av og til), mens de resterende svarer nei (tab.2.2). I den videre analysen vil vi bruke denne indikatoren til å dele bedriftene inn i to hovedkategorier: bedrifter med liten FoU-erfaring (dvs. bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester de siste tre årene) og bedrifter med en viss FoU-erfaring (dvs. bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester de siste tre årene).

**Tabell 2.2. Har bedriften kjøpt FoU-tjenester fra andre i løpet av de siste tre årene?**  
(ikke inkludert det aktuelle bedriftsprosjektet)

	Antall	%
Ja, ofte	3	4
Ja, av og til	31	47
Nei	33	49
<i>I alt</i>	<i>67</i>	<i>100</i>

I undersøkelsen spurte vi også bedriftene om hva de oppfattet som hensikten med bedriftsprosjektet. Vi ser det at det å bidra til produktinnovasjoner (utvikle nytt produkt eller forbedre eksisterende) er dominerende. Deretter følger prosessinnovasjoner (effektivisering av produksjonsmåte), etterfulgt av såkalte organisatoriske innovasjoner (distribusjon/organisering/ledelse) (tab.2.3). Ofte så vil det imidlertid være slik at det å utvikle nye produkter og prosesser gjerne kombineres med et fokus på organisatoriske forhold i bedriften. Det er også en erkjennelse i innovasjonslitteraturen at det ofte er en gjensidig avhengighet mellom teknologiske innovasjoner, knyttet til produkter og prosesser, og organisatoriske innovasjoner. Organisatoriske innovasjoner kan både være en forutsetning for og en effekt av teknologiske innovasjoner (Lam 2004).

**Tabell 2.3. Hva var hensikten med bedriftsprosjektet?**  
(flere svar mulig) (N=68)

	Antall	%
Utvikle nye produkter	34	50
Forbedre kvalitet på eksisterende produkt	28	41
Effektivisering av produksjonen (ny teknologi, ny produksjonsmåte)	22	32
Utvikle nye metoder for levering/salg	9	13
Forbedre organisering/ledelse av bedriften	9	13
Annet	11	16

### 2.3. Rollen til kompetansemegler

I utgangspunktet skal kompetansemegler i samarbeid med bedriften identifisere utfordringer i virksomheten som kan konkretiseres i form av et bedriftsprosjekt (jf Programplan). Vedkommende skal også være et bindeledd mellom bedriften og det forsknings- eller kompetansemiljøet som skal brukes i gjennomføringen av prosjektet. Kompetansemeglerne er i hovedsak rekruttert fra FoU-institusjoner.

En kritisk faktor for gjennomføring av et vellykket prosjekt er at kompetansemegler gjør seg kjent med bedriftens utfordringer. Tilbakemeldingene fra bedriftene er at de fleste oppfattet det slik at kompetansemegler hadde evne til å sette seg inn i bedriftens situasjon (tab.2.4).

**Tabell 2.4. I hvilken grad forstod kompetansemegler bedriftens situasjon og utfordringer?**

	Antall	%
I meget stor grad	24	37
I stor grad	39	60
I liten grad	2	3
I alt	65	100

Kompetansemegler skal ha en hovedfunksjon innledningsvis i bedriftsprosjektet, dvs. i utformings- og initieringsfasen. *Tilbakemeldingene fra bedriftene tyder også på at kompetansemegler har gitt vesentlige bidrag i utviklingen av bedriftsprosjektene* (tab.2.5). Her inngår både det å være en pådriver i planleggingsprosesser, bidra til å avklare problemstillinger/tema for prosjektet og finne fram til forskere/fagpersoner som skal knyttes til prosjektet. Det er også interessant å merke seg *at bedrifter med liten FoU-erfaring (dvs. bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester de siste tre årene) opplever støtten fra*

*kompetansmegler som enda viktigere enn bedrifter med en viss FoU-erfaring.* Det vil gjerne være slik at bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring vil være preget av større grad av usikkerhet ved utforming av utviklingsprosjekter enn bedrifter som har vært igjennom dette tidligere.

**Tabell 2.5. På hvilke områder har kompetansmegleren bidratt i forbindelse med bedriftsprosjektet:**

(snitt score på en skala fra 1 (i svært liten grad) til 4 (i svært stor grad), i parentes er det oppgitt %-andel som oppgir en score på 3 eller 4)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring (N=34) 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring (N=30/31) 2)	Alle (N=64/65)
Være pådriver i planleggingsprosessen	2,79 (71%)	2,97 (81%)	2,88 (75%)
Avklare problemstilling/tema	2,68 (56%)	2,90 (81%)	2,78 (78%)
Finne forsker/fagperson	3,03 (76%)	3,07 (77%)	3,05 (77%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

I surveyen er det også et spørsmål om hvilken rolle kompetansmegler ivaretar etter at bedriftsprosjektet er igangsatt, og tilbakemeldingene viser at meglerne da inntok en mer tilbaketrukket rolle. 67% av bedriftene svarer at kompetansmegler bidro med oppfølging fra tid til annen. Videre var det 20% som svarte at megler ikke hadde noen rolle i selve gjennomføringen, mens 13% svarte at kompetansmegler også var en pådriver for gjennomføring av bedriftsprosjektet (N=64).

## 2.4. Rollen til forsker/fagperson

Kompetansmegler skal bidra til at det knyttes en forsker/fagperson opp mot bedriftsprosjektet som så skal delta i gjennomføringen av prosjektet. Forskeren/fagpersonen skal overta som den eksterne ressursen når kompetansmegler har gjennomført sin del av jobben.

**Tabell 2.6. Hvilke av de følgende beskrivelsene passer best på den rollen forskeren/fagpersonen ivaretok i bedriftsprosjektet:**

(antall som har svart ja på de ulike alternativene (%-andel i parentes))

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring 2)	Alle
Var en pådriver for gjennomføringen av prosjektet	11 (33%)	14 (44%)	25 (38%)
Opererte som en faglig konsulent	19 (58%)	13 (41%)	32 (49%)
Hadde en liten rolle og ble i begrenset grad benyttet	2 (6%)	3 (9%)	5 (7%)
Annen rolle	1 (3%)	2 (6%)	3 (5%)
I alt	33 (100%)	32 (100%)	65 (99%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

Tabell 2.6 viser at forskeren i de aller fleste tilfellene har en viktig rolle i bedriftsprosjektene. I underkant av 40% av bedriftene sier at forskerne var en pådriver for gjennomføring av prosjektet, mens omtrent halvparten sier at de i hovedsak opererte som faglig konsulent. Det er kun 7% som sier at de hadde en liten rolle i prosjektet (tab.2.6). Det at de er en pådriver må betraktes som den mest aktive rollen av disse tre alternativene, og det er viktig å merke seg at *en slik rolle i størst grad forekommer blant bedrifter med liten FoU-erfaring*. Dersom bedriftene har en viss erfaring med FoU fra tidligere av, ser det ut som om de i større utstrekning benytter seg av forskeren som en faglig konsulent.

Det kan også synes som bedriftene er fornøyd med forskeren/fagpersonens bidrag sett i forhold til de forventningene de hadde til prosjektet. 83% av de spurte svarer at prosjektet er gjennomført i overensstemmelse med avtalte mål, mens kun 15% responderer at dette bare til en viss grad er tilfelle (N=65).

I mange tilfeller vil det likevel være utfordrende for en bedrift å være involvert i en ordning som KM. Bedriften skal både definere en utviklingsaktivitet i egen virksomhet i samarbeid med en utenforstående (kompetansmegler), og i tillegg skal man samarbeide med en ekstern fagperson for å gjennomføre aktiviteten. Vi spurte derfor bedriftene om de oppfattet det slik at det var noen flaskehalser i gjennomføringen av bedriftsprosjektet (tab.2.7).

**Tabell 2.7. Bedriftenes oppfatninger av flaskehals ved gjennomføringen av prosjektet**  
(bedriftene har svart på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 4 (i meget stor grad), gjennomsnittscore for de ulike alternative og %-andel som har svart 3 eller 4)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring (N=31/32) 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring (N=30/31) 2)	Alle (N=61/63)
Knappe økonomiske ressurser til gjennomføring av prosjektet	2,32 (39%)	2,34 (41%)	2,33 (40%)
Knappe tidsressurser til gjennomføring av prosjektet	2,55 (49%)	2,03 (30%)	2,30 (40%)
Mangelfull utstyr/teknologi i bedriften	1,81 (22%)	2,00 (20%)	1,90 (21%)
Mangelfull kompetanse hos fagperson/forsker	1,94 (16%)	1,87 (16%)	1,90 (16%)
Negativ holdning til FoU blant nøkkelpersonell i bedriften	1,29 (3%)	1,30 (0%)	1,30 (2%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

*Det er i første rekke mangel på penger og tid som utgjør flaskehals for utviklingsarbeidet i bedriftene.* 40% av bedriftene oppfatter knappe økonomiske ressurser til gjennomføring av prosjektet som en flaskehals (score 3 eller 4). Som nevnt innledningsvis er det relativt begrensede økonomiske ressurser som brukes til KM-prosjektene. Fra tidligere av vet vi også at mangel på "ledig tid" i bedriften er et annet forhold som ofte bidrar til å vanskeliggjøre gjennomføring av FoU-prosjekter (se eksempelvis Jakobsen og Aarset 2002). I vår undersøkelse er det også 40% av bedriftene som opplever dette som en flaskehals. Her registrerer vi også at knapt med tid i større grad er en flaskehals for bedrifter med en viss FoU-erfaring, enn virksomheter med liten FoU-erfaring. De øvrige alternativene som bedriftene har vurdert oppfattes i mindre grad som flaskehals. Eksempelvis er det kun én av bedriftene som oppgir at negativ holdning til FoU blant nøkkelpersonell i bedriften er en flaskehals for gjennomføring av prosjektet (score 3 eller 4). Dette er ikke så overraskende siden en må forvente at de bedriftene som i utgangspunktet har en klar negativ holdning til slikt utviklingsarbeid vil falle ut når kompetansemeglene gjør sine vurderinger av potensielle deltakere. I KM er det i utgangspunktet slik at det er meglene som plukker ut deltakerbedriftene, selv om det også forekommer at bedriftsprosjekter iverksettes ved at bedrifter henvender seg til kompetansemeglene.

## 2.5. Resultater av bedriftsprosjektene

Gjennomføring av et KM-prosjekt kan bidra til ulike type resultater for de involverte virksomhetene. Mulige resultatdimensjoner er både knyttet til det å styrke bedriftens kompetanse og dens nettverk, noe som er viktige dimensjoner i forhold til bedriftenes innovasjonsskapabilitet. I tillegg kan det også forekomme resultater knyttet til mer bedriftsøkonomiske forhold, slik som bedret lønnsomhet og kostnadsreduksjon. I surveyen skisserte vi en del mulige resultater av bedriftsprosjektene og oppfordret bedriftene til å vurdere i hvilken grad de hadde registrert resultater langs disse dimensjonene.

**Tabell 2.8. I hvilken grad har prosjektet gitt følgende resultater for bedriften:** (alternativene er rangert etter en snitt score på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 4 (i meget stor grad), %-andel som oppgir 3 eller 4 er oppgitt i parentes)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring (N=31) 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring (N=29/31) 2)	Alle (N=60-62)
Økt kunnskap om forsknings- og kompetansemiljøer	2,81 (78%)	3,00 (78%)	2,91 (78%)
Økt kompetanse på produkt- og prosessutvikling	2,50 (59%)	2,70 (67%)	2,60 (63%)
Forbedret bedriftens kontaktnett	2,55 (61%)	2,42 (48%)	2,48 (55%)
Økt kompetanse på prosjektplanlegging og gjennomføring	2,31 (50%)	2,47 (43%)	2,39 (47%)
Forbedret produksjonsprosessen	2,03 (42%)	2,28 (48%)	2,15 (45%)
Forbedret lønnsomhet	2,03 (39%)	2,21 (38%)	2,12 (38%)
Forbedret organisering og ledelse	1,87 (27%)	2,10 (38%)	1,98 (32%)
Kostnadsreduksjon	1,68 (19%)	1,97 (27%)	1,82 (23%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

Oversikten i tabell 2.8. viser at mange av de resultatene som bedriftene rapporterer i større grad er ”tidlig fase resultater” enn bedriftsøkonomiske resultater. De aller fleste bedriftene (78%) mener at de gjennom bedriftsprosjektet, og kontakten med kompetansemegler og forsker/fagperson, i betydelig grad har fått økt kunnskap om forsknings- og kompetansemiljøer (score 3 eller 4). Det er også en betydelig andel som har fått styrket kompetansen på produkt- og prosessutvikling og på det å planlegge og gjennomføre utviklingsprosjekter. I tillegg er det mange bedrifter som har fått forbedret kontaktnettverk. Derimot er det bare omtrent en tredjedel som oppgir at prosjektet har gitt forbedret lønnsomhet eller forbedret organisering og ledelse (score 3 eller 4). Det er enda færre som rapporterer om kostnads-

reduksjon som utfall. Et viktig funn fra undersøkelsen er også det faktum at det for alle resultatdimensjonene er en høyere gjennomsnittscore blant bedrifter med liten FoU-erfaring enn for bedrifter med en viss FoU-erfaring. Bedrifter med liten FoU-erfaring er sannsynligvis de som det er mest krevende å jobbe med i forhold til det å stimulere til FoU, men samtidig er det altså her potensialet for å generere resultater er størst. Samlet kan vi også konkludere med at KM-prosjektene i første rekke bidrar til å bedre bedriftenes forutsetninger for å drive med FoU-arbeid gjennom å tilføre dem kontakter, erfaring og kompetanse.

En sentrale målsetning for KM er altså å stimulere til at næringslivet i større grad fokuserer på forskning og utvikling. I den sammenheng er det viktig både å tilføre bedrifter nettverk mot FoU-miljøer og å påvirke deres holdninger til FoU. I surveyen har vi derfor også spurt spesifikt om slike resultater.

**Tabell 2.9. På hvilke måter har gjennomføringen av bedriftsprosjektet bidratt til å styrke bedriftens relasjoner mot kompetansemiljøer/forskningsinstitusjoner:**

(respondentene har svart på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 4 (i meget stor grad). Snittscore og %-andel som oppgir 3 eller 4 i parentes)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring (N=30-32) 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring (N=30-31) 2)	Alle (N=60-63)
-Har koblet bedriften opp mot fagpersoner og fagnettverk i eget fylke	2,44 (56%)	2,68 (61%)	2,56 (58%)
-Har koblet bedriften opp mot fagpersoner og fagnettverk nasjonalt	2,48 (51%)	2,32 (32%)	2,41 (42%)
-Har koblet bedriften opp mot fagpersoner og fagnettverk internasjonalt	1,80 (17%)	1,60 (10%)	1,70 (13%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

Oversikten viser at deltakelse i KM i de fleste tilfellene har bidratt til å styrke bedriftenes nettverk mot fagpersoner/forskere ved kompetansemiljøer/forskningsinstitusjoner og da særlig mot miljøer i nærområdet. Litt flere enn halvparten (58%) av bedriftene responderer at bedriftsprosjektet i vesentlig grad har bidratt til å styrke relasjonene mot fagpersoner og fagnettverk i eget fylke (score 3 eller 4). Det er kun 11% av bedriftene som svarer at de ikke har bidratt til å styrke disse regionale relasjonene (score 1) (tab.2.9). Vi ser også at bedrifter med liten FoU-erfaring rapporterer om etablering av regionale forskningsnettverk i noe større grad enn bedrifter med en viss FoU-erfaring. En må anta at de sistnevnte i større utstrekning allerede har slike relasjoner.

Det kan også synes som om KM til en viss grad bidrar til å utvikle relasjoner mot forskningsinstitusjoner/fagmiljøer som er lokalisert utenfor den regionen hvor bedriften holder til. Omfanget av slike nettverk er imidlertid noe lavere enn de regionale nettverkene. 42% av bedriftene sier at KM-prosjektet i vesentlig grad har bidratt til å styrke slike nasjonale nettverk (score 3 eller 4). Her legger vi også merke til at bedrifter med en viss FoU-erfaring i større grad har etablert nettverk mot forskningsinstitusjoner/fagmiljøer utenfor egen region (men innenfor landets grenser) enn bedrifter med liten FoU-erfaring. Når bedrifter har fått en viss erfaring med å jobbe mot FoU-institusjoner er det naturlig at den geografiske rekkevidden av slike relasjoner utvides.

KM har bare i begrenset grad bidratt til å styrke bedriftene relasjoner mot internasjonale forsknings- og fagmiljøer. Dette har naturligvis sammenheng med at det i liten utstrekning er brukt internasjonal fagekspertise i KM-prosjektene. Tall fra 2005 viser at det kun var 6% av KM-prosjektene som hentet fagkompetansen fra en institusjon i utlandet (Jakobsen og Døving 2006).

**Tabell 2.10. På hvilken måter har gjennomføringen av prosjektet påvirket din bedrifts holdninger til FoU:**

(respondentene har svart på en skala fra 1 (helt uenig) til 4 (helt enig). Snittscore og %-andel som er enig eller helt enig i påstanden (oppgir 3 eller 4) i parentes)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring (N=32) 1)	Bedrifter med liten FoU-erfaring (N=29) 2)	Alle (N=61)
Arbeidet med prosjektet har resultert i at bedriften i større grad enn tidligere <b>ser hensikten</b> med å satse på FoU	2,81 (78%)	3,14 (93%)	2,97 (85%)
Arbeidet med prosjektet har resultert i at bedriften i større grad enn tidligere <b>vil prioritere</b> å jobbe langsiktig med FoU	2,81 (75%)	2,84 (78%)	2,83 (76%)

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

Tall fra surveyen indikerer at KM-prosjektet har hatt betydning for bedriftenes holdninger til FoU (tab. 2.10). De aller fleste bedriftene (85%) er delvis enig eller helt enig i påstanden om at ”prosjektet har resultert i at bedriften i større grad enn tidligere ser hensikten med å satse på FoU.” Igjen er det noe høyere score (dvs. større nytte) blant bedrifter med liten FoU-erfaring enn blant bedrifter med en viss FoU-erfaring. Når det gjelder det mer handlingsrettede, dvs. om bedriften i økende grad vil prioritere satsing på FoU-framover etter deltakelse i KM, er det

3 av 4 bedrifter som uttrykker at de vil gjøre det (score 3 eller 4). I hvilket omfang de realiserer disse intensjonene gjenstår det imidlertid å se.

I et direkte spørsmål i surveyen knyttet til bedriftens holdninger til FoU er det kun 15 av 61 bedrifter som er delvis enig eller helt enig i påstanden om at KM-prosjektet i liten grad har påvirket deres holdning til FoU (score 3 og 4, denne indikatoren rapporteres ikke i tabell 2.10). De resterende 46 bedriftene (75%) er delvis uenig eller helt uenig i denne påstanden. Samlet kan det følgelig konkluderes med at *deltakelse i KM gjennomgående har hatt en positiv effekt på bedriftenes holdninger til FoU-arbeid.*

I tillegg til resultater knyttet til kompetanse, nettverk og holdninger er det også en mulighet for at bedriftsprosjekter kan resultere i konkrete innovasjoner og styrke verdiskapningen i selskapet. Det at KM-prosjektene er relativt små, både målt i budsjett og lengde, det at de ofte har preg av å være et forprosjekt (dvs. at det er forberedende aktivitet til større satsinger) og de at de gjerne inngår som en del av en større satsing eller prosjekt i bedriften, tilsier at det i begrenset grad kan forventes resultater i form av konkrete innovasjoner av KM-prosjektet. Som oftest vil også KM-prosjektet bare være en av flere aktiviteter som vil kunne bidra til utvikling av et nytt produkt. Når vi spurte bedriftene om dette i surveyen var det samlet noe mer enn halvparten som svarte at KM-prosjektet hadde bidratt til endring i eksisterende produkter, mens det var noe mindre enn halvparten som svarte at KM-prosjektet hadde bidratt til utvikling av nye produkter som nå var introdusert i markedet. Endring av eksisterende produkter forekommer noe hyppigere blant bedrifter med liten FoU-erfaring, mens utvikling av nye produkter forekommer hyppigst blant de bedriftene som har lengst erfaring med FoU (tab.2.11). Det som imidlertid her bidrar til å begrense våre muligheter til å trekke konklusjoner om årsak og virkning er at vi ikke har informasjon om *hvor viktig* det aktuelle KM-prosjektet var for endring av eksisterende produkter eller utvikling av nye i forhold til andre forhold og aktiviteter som har betydning. Det vi uansett kan konkludere med er at KM-prosjektene i en del tilfeller også *bidrar* til konkrete innovasjoner.

**Tabell 2.11. Har KM-prosjektet bidratt til produktinnovasjoner?**  
(antall som har svart på de ulike alternativene)

	Bedrifter med en viss FoU-erfaring 1)		Bedrifter med liten FoU-erfaring 2)		I alt	
	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Endring i eksisterende produkter	13	18	16	12	31	28
Utvikling av nye produkter som er introdusert i markedet	15	14	11	18	26	32

Note: 1) Inkluderer bedrifter som har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

2) Inkluderer bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester i løpet av de tre siste årene

Gjennomgangen så langt har vist at bedriftene synes å være fornøyd med ordningen og at deltakelse har gitt flere ulike resultater for bedriftene. En metode for å avdekke bedriftenes tilfredshet med en ordning er å spørre om de vil delta på noe lignende ved en senere anledning, dvs. benytte en forsker/fagperson til gjennomføring av et utviklingsprosjekt. De aller fleste bedriftene (60 av 66) sier at det er sannsynlig at de vil ”benytte forsknings- eller fagkompetanse ved en senere anledning”, mens det kun er 6 bedrifter som oppgir dette som lite sannsynlig. Nå må det imidlertid understrekes at spørsmålet er stilt på en slik måte at det ikke nødvendigvis refererer til deltakelse i en ordning som KM, men mer generelt i hvilken grad bedriften ønsker å benytte forsker/fagperson. *Likevel kan det hevdes at resultatet bekrefter våre antagelser om at bedriftene har gode erfaringer med KM-ordningen.*

## 2.6. Addisjonalitet

I surveyen har vi også forsøkt å avdekke hvor viktig bidraget fra KM var for utvikling og gjennomføringen av det aktuelle bedriftsprosjektet, dvs. virkemiddelets addisjonalitet. Har eksempelvis bidraget fra KM vært avgjørende for at bedriftsprosjektet ble gjennomført eller har det hatt begrenset betydning? Ideelt sett bør naturligvis offentlige virkemidler ha en avgjørende betydning for gjennomføring av de tiltakene (prosjektene) som man støtter. Dersom disse aktivitetene uansett hadde blitt gjennomført bør de offentlige midlene brukes på andre områder, hvor behovet er større.

**Tabell 2.12. Hvor viktig var bidraget fra kompetansemeglingsordningen for utviklingen og gjennomføringen av prosjektet?**

	Antall	%
<b>Høy addisjonalitet:</b> <b>Ikke gjennomført</b> (Prosjektet ville ikke blitt utviklet/gjennomført uten ordningen)	30	45%
<b>Middels addisjonalitet:</b> <b>Gjennomført men med forsinkelse/annen form</b> (Prosjektet ville blitt utviklet/gjennomført også uten ordningen, men i noe annen form/skala og/eller på et senere tidspunkt)	33	50%
<b>Lav addisjonalitet:</b> <b>Ingen betydning</b> (Prosjektet ville blitt gjennomført i omtrent samme form/skala og uten særlig forsinkelse også uten kontakt med ordningen)	3	5%
	66	100

*Gjennomgående tyder bedriftenes egevaluering på at virkemiddelet har meget god addisjonalitet. 45% av prosjektene ville ikke blitt gjennomført dersom det ikke hadde vært koblet opp mot KM-ordningen, mens 50% ville blitt forsinket og/eller gjennomført i en annen form. Det er kun 5% av prosjektene som oppgir at KM hadde liten betydning for utforming og gjennomføring av prosjektet. Sammenligner vi eksempelvis med Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser, som i hovedsak inkluderer bedriftsrettede virkemidler, kommer også KM godt ut. I denne undersøkelsen er det 27% som ikke ville blitt gjennomført uten støtte (45% for KM), mens det er 16% som ville blitt gjennomført uansett (5% for KM) (Oxford Research 2005). Noe av bakgrunnen for at det er såpass høy addisjonalitet knyttet til KM er nok den aktive rolle som kompetansemeglerne spiller i forhold til det å utvikle og initiere bedriftsprosjektene. I tillegg har forsker/fagperson også en viktig rolle i gjennomføringen av prosjektet, og kan således påvirke prosjektets innhold/form.*

## **Kapittel 3. Resultater fra spørreundersøkelse blant forskere og fagpersoner**

### **3.1. Innledning**

Et bedriftsprosjekt innebærer at en forsker/fagperson knyttes opp mot en bedrift for å bistå i gjennomføringen av en utviklings-/forskningsaktivitet i bedriften. For å innhente forskernes erfaringer med bedriftene og bedriftsprosjektet, ble det også gjennomført en survey blant disse. Når et bedriftsprosjekt var avsluttet ble det sendt ut et spørreskjema til deltakende forsker/fagperson. På samme måte som ovenfor bedriftene ble undersøkelsen gjennomført ved hjelp av QuestBack. Det ble også gjennomført purrerunder ovenfor forskere som ikke svarte. Pr. februar 2007 var det innhentet svar fra 65 respondenter. Dette gir en svarprosent på ca 43. Det er noe færre deltakende forskere/fagpersoner enn antall gjennomførte bedriftsprosjekter (som var 167 pr februar 2007), blant annet siden enkelte forskere kan delta på flere prosjekter.

To av tre av våre respondenter blant forskere/fagpersoner er knyttet til forskningsinstitutter som deltar i KM-programmet (ved at de har prosjektlederansvar for et av de regionale prosjektene), mens de øvrige er knyttet til andre institusjoner.

### **3.2. Erfaring med prosjektgjennomføringen**

De aller fleste forskere/fagpersoner hevder at deres arbeidsgiver var positive til at de deltok i denne type prosjekter. Kun 2 av 63 forskere som har besvart dette spørsmålet sier at arbeidsgiver var negativt innstilt.

Når vi spør forskerne/fagpersonene om hvilken rolle de ivaretok i prosjektet var det 54% som svarte at de var en pådriver for gjennomføringen av prosjektet, mens 36% oppga at de i større grad fungerte som en faglig konsulent (tab. 3.1). Sammenligner vi dette med bedriftenes svar på hvordan de oppfatter forskeren/fagpersonen (henholdsvis 38% og 49% på de to kategoriene, jf tab. 2.6) ser vi at *forskerne vurderer seg selv som en noe mer aktiv bidragsyter enn hva bedriftene gjør*. Her må det imidlertid også understrekes at det er noe variasjon

mellom hvilke bedriftsprosjekter som inngår i forskerundersøkelsen og hvilke som inngår i bedriftsundersøkelsen.

**Tabell 3.1. Hvilke av de følgende beskrivelsene passer best på den rollen du som forskeren/fagpersonen ivaretok i bedriftsprosjektet?**

(antall som har svart ja på de ulike alternativene (%-andel i parentes))

	Alle
Var en pådriver for gjennomføringen av prosjektet	34 (54%)
Opererte som en faglig konsulent	23 (36%)
Hadde en liten rolle og ble i begrenset grad benyttet	1 (2%)
Annen rolle	5 (8%)
I alt	63 (100%)

De aller flest av forskerne/fagpersonene hevder at samarbeidet med representantene for bedriftene fungerte på en god måte (90% rapporterer en score på 3 eller 4 på en skala fra 1 (svært vanskelig) til 4 (svært lett) på dette spørsmålet). Samtidig vil det imidlertid kunne oppstå utfordringer og flaskehalsar i gjennomføringen av prosjektet. På samme måte som for bedriftene er det *i første rekke knappe økonomiske ressurser og knappe tidsressurser som oppfattes som flaskehalsar for gjennomføring av bedriftsprosjektet* (tab. 3.2). Mens det er ca 40% av bedriftene som oppgir knapphet på tid og knappe økonomiske ressurser til bedriftsprosjektet som flaskehalsar, gjelder dette for ca. 30% av forskerne (score 3 eller 4, jf. tab. 2.7). At bedriftsrepresentantene i noe større utstrekning føler disse utfordringene på kroppen enn de involverte forskerne er ikke spesielt overraskende.

**Tabell 3.2. Forskernes/fagpersonenes oppfatninger av flaskehalsar ved gjennomføringen av bedriftsprosjektet**

(forskere har svart på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 4 (i meget stor grad), gjennomsnittscore for de ulike alternative og %-andel som har svart 3 eller 4)

	Alle (N=60-61)
Knappe tidsressurser til gjennomføring av prosjektet	2,25 (30%)
Knappe økonomiske ressurser til gjennomføring av prosjektet	2,20 (32%)
Mangelfull kompetanse hos bedrift	1,87 (10%)
Mangelfull utstyr/teknologi i bedriften	1,57 (7%)
Negativ holdning til FoU blant nøkkelpersonell i bedriften	1,22 (0%)

### 3.3. Resultater for forskeren/fagperson

I forskersurveyen har vi spurt respondentene om hvilken nytte de som forsker har hatt av å delta i KM. Tilbakemeldingen fra forskerne/fagpersonene tyder på *at deltakelse i bedriftsprosjektet i første rekke har gitt dem innsikt i og kontakter i næringslivet*. To av tre forskere/fagpersoner svarer at deltakelsen har gitt dem økt bransjeinnsikt (score 3 eller 4), mens omtrentlig like mange framhever at deltakelse har gitt dem nye kontakter i næringslivet (tab. 3.3).

Forskerne/fagpersonene har også til en viss grad fått økt innsikt i forskningens relevans for næringslivet og betydningen av det å formidle forskningsbasert kunnskap. En del av dem har også styrket sin praktiske kompetanse på produkt- og eller prosessutvikling.

I forhold til det å styrke eget faglig nettverk har bedriftsprosjektene i mindre grad gitt resultater for forskerne/fagpersonene. Dette er ikke så overraskende all den tid et bedriftsprosjekt er betydelig mer praktisk rettet enn de forsknings- og utviklingsaktivitetene som de fleste av de aktuelle forskerne/fagpersonene vanligvis er involvert i. Deltakelse i bedriftsprosjektet har for noen av de involverte hatt betydning for deres regionale fagnettverk, men har i mindre utstrekning hatt betydning for deres nasjonale og internasjonale nettverk (tab. 3.3).

**Tabell 3.3. I hvilken grad har bedriftsprosjektet gitt følgende resultater for deg som forsker/fagperson:**

(alternativene er rangert etter en snitt score på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 4 (i meget stor grad), %-andel som oppgir 3 eller 4 er oppgitt i parentes)

	Alle (N=)
Økt innsikt i bransjer i næringslivet	2,77 (69%)
Nye kontakter i næringslivet	2,68 (66%)
Økt innsikt i forskningens relevans for bedrifter	2,45 (45%)
Økt innsikt i forskningsformidling	2,47 (45%)
Økt kompetanse på produkt- og/eller prosessutvikling	2,38 (43%)
Styrket regionalt fagnettverk	2,32 (42%)
Styrket nasjonalt fagnettverk	2,13 (31%)
Økt kompetanse på prosjektplanlegging og gjennomføring	2,03 (21%)
Økt kompetanse på prosjektledelse	1,95 (14%)
Styrket internasjonalt fagnettverk	1,52 (10%)

Bedriftsprosjektene gir altså en viss uttelling for de involverte forskerne, utover det å få betalt for å gjennomføre et oppdrag, og da i første rekke i forhold til det å styrke deres kunnskap om næringslivet. Men de aller fleste av forskerne/fagpersonene vurderer også bedriftsprosjektene som noe som det er relevant for deres øvrige aktivitet. 55 av 60 respondenter gir en positiv tilbakemelding når vi spør dem om bedriftsprosjektene er interessante for dem som forskere/fagpersoner.

Resultatene for de involverte forskerne/fagpersonene dreier seg i hovedsak om resultater på individnivå, dvs. at forskerne tilføres ny innsikt. I hvilken grad den erfaringen som forskerne tilegner seg blir videreforemidlet til FoU-institusjonen som vedkommende er knyttet til, er det vanskelig å si noe presist om. Det er altså problematisk å avgjøre i hvilken grad det at forskere fra FoU-institusjoner deltar i bedriftsprosjekter gjør FoU-institusjonene til mer aktive samarbeidspartnere for næringslivet (jf målsetning ii) i kap.1). Muligheten for at forskerens erfaring med bedriftssamarbeid vil kunne ha betydning for praksis i institusjonen er naturligvis størst i de tilfellene det dreier seg om små FoU-institusjoner som i liten grad har samarbeidet med næringslivet tidligere. Når vi spør forskerne/fagpersonene om de har formidlet egne erfaringer fra prosjektet tilbake til egen arbeidsgiver er det ca halvparten (51%) som svarer at de til en viss grad eller i stor grad har gjort dette (score 3 eller 4) (N=62). Det er også ca halvparten (55%) av forskerne/fagpersonene som svarer at de har involvert andre forskere/fagpersoner ved egen institusjon i det aktuelle prosjektet (N=62). Men i hvilken grad slik spredning av erfaring og innsikt har innflytelse på praksisen til FoU-institusjonen gir altså ikke surveyen noe svar på.

Det gjennomgående inntrykket av at *forskerne/fagpersonene synes å ha hatt utbytte av ordningen* bekreftes også på den responsen vi får på spørsmål om de kunne tenke seg å delta i en tilsvarende ordning. Hele 92% av forskerne/fagpersonene svarer bekræftende på dette spørsmålet (N=62).

### **3.4. Addisjonalitet**

På samme måte som ovenfor bedriftsrepresentantene har vi også spurt forskerne/fagpersonene om hvor viktig de mener at bidraget fra KM var for gjennomføringen av det aktuelle

bedriftsprosjektet. Responsen fra forskerne/fagpersonene bekrefter inntrykket av at KM er en ordning med meget god addisjonalitet. Hele 52% av forskerne/fagpersonene mener at bedriftsprosjektet ikke ville blitt gjennomført uten KM-ordninger (høy addisjonalitet), mens 45% mener at det ville blitt gjennomført, men i noen annen form eventuelt på et annet tidspunkt (middels addisjonalitet) (tab.3.4.). Tilbakemeldingen fra bedriftsrepresentantene på disse to kategoriene var henholdsvis 45% og 50%.

**Tabell 3.4. Hvor viktig mener du som forsker/fagperson at bidraget fra kompetansemeglingsordningen var for utviklingen og gjennomføringen av prosjektet?**

	Antall	%
<b>Høy addisjonalitet:</b> <b>Ikke gjennomført</b> (Jeg antar at prosjektet ikke ville blitt utviklet/gjennomført uten ordningen)	32	52%
<b>Middels addisjonalitet:</b> <b>Gjennomført men med forsinkelse/annen form</b> (Jeg antar at prosjektet ville blitt utviklet/gjennomført også uten ordningen, men i noe annen form/skala og/eller på et senere tidspunkt)	28	45%
<b>Lav addisjonalitet:</b> <b>Ingen betydning</b> (Jeg antar at prosjektet ville blitt gjennomført i omtrent samme form/skala og uten særlig forsinkelse også uten kontakt med ordningen)	1	2%
	61	100

## **Kapittel 4. Eksempelstudier av utvalgte bedriftsprosjekter**

### **4.1. Innledning**

For å utdype den innsikten som spørreundersøkelsen blant bedriftsrepresentanter og forskere gir når det gjelder bedriftenes erfaringer med programmet, har vi gjennomført en mer kvalitativt orientert analyse av utvalgte bedriftsprosjekter. Her ønsket vi i utgangspunktet å analysere prosjekter som var ulike både når det gjaldt innhold, formål og utfall. Ved å hente inn erfaringer fra prosjekter som er forskjellige er det mulig å danne seg et bredt bilde av hvilke erfaringer bedriftene har hatt med KM. Siden fokuset i analysen er mot erfaringer og resultater var det også mest hensiktsmessig å velge ut bedriftsprosjekter som enten var avsluttet eller som var i avslutningsfasen.

De som har størst innsikt i bedriftsprosjektene er kompetansemeglerne. Høsten 2006 ba vi dem derfor om å spille inn forslag til bedriftsprosjekter som vi kunne se nærmere på. Til sammen fikk vi inn 56 forslag til bedriftsprosjekter, og vi har gjennomført analyser av 40 av disse. Datagrunnlaget har vært intervjuer med representanter for bedriftene (det er til sammen gjennomført 41 intervjuer), og i tillegg har vi supplert med informasjon fra prosjektbeskrivelser og sluttrapporter i den grad det foreligger. En potensiell svakhet ved vår tilnærming er naturligvis at de regionale representantene kan velge å hovedsakelig spille inn vellykkede prosjekter. Funn fra bedriftsundersøkelsen indikerer imidlertid at de fleste prosjektene har gitt nyttige resultater for bedriftene, slik at det ikke nødvendigvis er et markert skille i programmet mellom såkalte vellykkede og mindre vellykkede prosjekter.

I den påfølgende analysen vil vi presentere de enkelte bedriftsprosjektene. Vi fokuserer på intensjonene med prosjektet, hvilke resultater det har gitt og hvilke erfaringer bedriftene har høstet gjennom deltakelse i programmet.

## **4.2. Gjennomgang av de utvalgte bedriftsprosjektene**

### **1. IKT-bedrift i Nord-Norge med 2 ansatte**

KM-prosjektet dreide seg om utvikling av et pilotsystem for kompetanseformidling mellom de institusjonene som inngår i et lokalt/regional næringsmiljø (bedrifter, virkemiddelapparat, forskningsparker, næringshager m m). Gjennom det aktuelle systemet kartlegges kompetansen som finnes ved ulike institusjoner i miljøet. Systemet må videreutvikles før det eventuelt kan kommersialiseres. Fra bedriften hevdes det at prosjektet så langt har bidratt til økt kontakt med kommunale myndigheter og lokale bedrifter. Det er også blitt avdekket at systemet er velegnet til å ”overvåke” hva som skjer av entreprenørskap i en region.

Ved bedriften skulle man gjerne sett at man fikk til enda tettere samarbeid med det involverte FoU-miljøet, men det var vanskelig på grunn av at prosjektet hadde relativ kort varighet. Bedriften etterlyser også en tettere oppfølging underveis i prosjektet. Prosjektet har imidlertid økt bedriftens innsikt i det å jobbe med utviklingsprosjekter.

### **2. Matprodusent i Nord-Norge med 2 ansatte**

Bedriften driver med produksjon av tradisjonsmat og ønsket gjennom KM-prosjektet å kartlegge hvilke kundegrupper de skulle rette seg mot. Nøkkelpersoner i bedriften hadde bakgrunn fra forskning og i prosjektet ble det involvert en FoU-institusjon som vedkommende kjente fra før. Bedriften hevder at prosjektet ga nyttig innsikt i hvilke kundegrupper og miljøer som var mest aktuelle for deres produkter. En videreføring av prosjektet, hvor man involverer samme FoU-institusjon, hevdes å være aktuelt. De er godt fornøyd med KM og framhever særlig at det er en lite byråkratisk ordning.

### **3. Fiskeoppdrettsselskap i Nord-Norge**

Bedriften er en mindre virksomhet som inngår som et datterselskap i et av de større oppdrettsselskapene i Norge. Formålet med KM-prosjektet var å bidra til en effektivisering av produksjonsprosessen. Gjennom KM-prosjektet ble det identifisert faser av produksjonsprosessen med betydelig muligheter for effektivisering, og bedriften vil nå ta tak i dette for å

kunne gjennomføre forbedringer. Selv om bedriften flere ganger tidligere har samarbeidet med FoU-miljøer, fikk de gjennom KM-prosjektet tydeliggjort at det er konkrete gevinster ved å tilføre ekstern kompetanse. Prosjektet har også bidratt til å opprettholde viktige relasjoner inn mot FoU-miljøer. Bedriften kunne gjerne tenkt seg at prosjektet ble gjennomført i et raskere tempo og med en tettere oppfølging underveis, blant annet hevder de at det forholdet at kommunikasjonen må gjennom flere ledd (bedrift, kompetansemeidler, forsker) bidro til å forsinke gjennomføringen.

#### **4. Industribedrift i Nord-Norge med 2 ansatte**

Bedriften produserer golv og innredninger av nordnorsk bjørk. I KM prosjektet samarbeidet de med et FoU-miljø for å avdekke hvilke endringer som skjer i trevirket ved varmebehandling. Bedriften hadde noe kjennskap til dette miljøet fra før, men hadde ikke gjennomført konkrete samarbeidsprosjekter med de. Kontakten mot det aktuelle FoU-miljøet er nå videreført i et SkatteFUNN-prosjekt.

Det viktigste utbyttet fra prosjektet var at bedriften gjennom de målingene og testene som ble foretatt av FoU-institusjonen, fikk utarbeidet dokumentasjon som nå brukes i markedsføring av produktet. Prosjektet har altså bidratt til utviklingen av et produkt som gir en åpning mot nye markeder og nisjer. Gjennom deltakelse i KM har bedriften høstet positiv erfaring fra samarbeid med FoU-miljø. Bedriften poengterer også at det ville blitt tyngre å gjennomføre prosjektet uten støtten fra KM, blant annet behøvde de ikke nå å drive med partnersøk. Bedriften er svært positiv til å delta i tilsvarende ordninger ved en senere anledning, og fikk innfridd sine forventninger til prosjektet.

#### **5. Teknologibedrift i Nord-Norge med 10 ansatte**

Bedriften har vært involvert i KM gjennom et prosjekt som skal bidra til utvikling av utstyr for måling av biomasse i oppdrett. Det konkrete formålet med KM-prosjektet var å få en avklaring på om, og på hvilken måte, man kunne gå videre med den teknologien som så langt var utviklet ved bedriften. I den sammenheng var det behov for å trekke inn et FoU-miljø. Ifølge bedriften fikk man gjennom KM-prosjektet viktige innspill til en forbedring av teknologien. Bedriften er nå gått videre til neste trinn i utviklingsfasen og regner med at de vil involvere det aktuelle FoU-miljøet også i denne fasen.

Bedriften hevder at de gjennom KM-prosjektet har fått utvidet kontaktnettverket mot et viktig FoU-miljø. Bedriften har liten erfaring i samarbeid med FoU-miljøer fra før, og prosjektet har vært viktig for å synliggjøre mulige fordeler ved et slikt samarbeid. Bedriften regner med at de uansett ville gjennomført prosjektet, men at det ville vært mer krevende å komme i mål. De er fornøyd med gjennomføringen av prosjektet, og framhever det som viktig at kompetansemegler bidro til at de fant fram til riktig kompetansepårtner. KM oppleves også som en lite byråkratisk ordning, noe som fremheves som positivt. Deres viktigste innvending mot ordningen er at den med fordel kunne hatt et mer langsiktig perspektiv gjennom iverksettelse av prosjektet med lengre varighet i de enkelte bedriftene. Dersom ordningen i større grad hadde favnet om hele produktutviklingsprosessen, ville utbyttet for bedriften vært større.

## **6. Fiskeoppdrettsbedrift i Midt-Norge med 2 ansatte**

I KM-prosjektet skulle man utrede mulighetene landbasert kveiteoppdrett. Da vi gjennomførte vår innsamling av data var prosjektet enda ikke avsluttet, men bedriften var så langt fornøyd med samarbeidet med FoU-miljøet. Bedriften etterlyser imidlertid allerede nå et sterkere fokus på videreføring, for eksempel på hvilke type virkemidler som kan være aktuelle dersom man kommer over i investeringsfasen. Bedriften hadde liten erfaring med å samarbeide med et eksternt kompetansemiljø fra før og prosjektet har derfor vært viktig for å utvikle relasjoner til et slikt miljø. Ved bedriften antar man at man ville deltatt i et tilsvarende prosjekt ved en senere anledning, dersom man hadde en konkret ide å ta tak i. Bedriften mener imidlertid at det både innenfor KM og i virkemiddelapparatet generelt, i sterkere grad bør være et langsiktig verdikjedeperspektiv på virkemiddelbruken hvor man ser på utviklingsmuligheter og eventuelle støtteordninger for den enkelte bedrift helt fra initiering av prosjektide og fram til det nye produktet kommersialiseres.

## **7. Elektronikkbedrift i Midt-Norge med 1 ansatt**

KM-prosjektet har vært knyttet til videreutvikling av et produkt for grademåling av kjøtt. Produktet ble lansert på markedet i 2005, og i KM-prosjektet ble det vurdert hvorvidt produktet kunne være nyttig for nye bruksområder innenfor næringsmiddelbransjen. Bedriftene har tidligere hatt noe samarbeid med regionale FoU-miljøer, og disse ble styrket gjennom KM-prosjektet. Bedriften er et enkeltmannsforetak, og deltakelsen i KM-prosjektet har til en viss grad gitt ny kompetanse på det å gjennomføre utviklingsarbeid. Utviklings-

arbeid er imidlertid noe bedriftene hele tiden har hatt fokus mot. KM bidro til å framskynde et prosjekt som sannsynligvis uansett ville blitt gjennomført. Den faglige og økonomiske støtten bedriften fikk gjennom KM oppleves å ha stor betydning for en liten bedrift som har begrenset med ressurser til å gjennomføre slike prosjekter på egenhånd. Bedriften fremhever også ordningen som lite byråkratisk, hvor fokuset er på gjennomføringen av selve prosjektet.

### **8. Treforedlingsbedrift i Midt-Norge med 36 ansatte**

I KM-prosjektet utredet man mulighetene for etablering av en spin-off virksomhet. Blant annet så man på hvilke samarbeidspartnere som var aktuelle på eiersiden og hvilke kompetansebehov man hadde. Prosjektet er avsluttet og det er opprettet et nytt selskap som skal fungere som underleverandør for moderbedriften, i tillegg til å ha eget salg.

Det å jobbe mot et eksternt kompetansemiljø på prosjektbasis er ikke noen ny erfaring for bedriften. De hevder også at de har et godt nettverk mot det regionale FoU-miljøet. KM-prosjektet som sådan hadde derfor ikke noen stor betydning for å styrke bedriftens relasjoner mot FoU-miljøer, utover at man opprettholder eksisterende relasjoner og til en viss grad har blitt mer bevisst muligheten for å involvere slike ressurser. KM-prosjektet bygger på en ide som bedriften uansett hadde planer om å gjennomføre, men det hevdes at man fikk gjort det på en mer grundig måte, gjennom involvering av KM og at prosjektet i tillegg fikk en litt annen form enn man opprinnelig hadde sett for seg. Bedriften påpeker også at dersom man skal delta i en tilsvarende ordning er det viktig at man har en konkret ide og en klar plan for hva som skal gjøres. Dette er viktig for å sikre bedriftenes utbytte av deltakelsen. De hevder også at det gjerne kunne vært enda tettere samarbeid med det eksterne FoU-miljøet, og at man i større grad kunne brukt disse som sparringspartnere for å utvikle nye ideer.

### **9. Næringsmiddelbedrift i Midt-Norge med 1 ansatt**

I KM-prosjektet skulle det gjennomføres en analyse av en råvare for å avdekke om denne hadde helsebringende effekt. Bedriften har ved flere anledninger tidligere vært involvert i prosjekter hvor man har samarbeidet med FoU-miljøer.

Bedriften var lite fornøyd med prosjektet og hevder at det ikke ga de forventede resultatene. Det påpekes også at bedriften internt brukte vesentlig mer ressurser enn hva de hadde forutsett

på forhånd. Ifølge bedriften klarte man heller ikke å få til et velfungerende samarbeid mellom bedrift og FoU-miljø, og de påpeker at de eksterne kompetansepersonene i liten grad evnet å sette seg inn i hvordan bedriften fungerte og hvilke utfordringer man stod ovenfor. Mer generelt mener de også at virkemiddelapparatet i for liten grad evner å tilpasse seg den enkelte bedrifts behov. Virkemiddelapparatet må bli bedre på oppfølging underveis og etter at prosjekter er avsluttet.

#### **10. Enmannsvirksomhet i Midt-Norge innenfor energisektoren**

Bedriften er relativt nystartet og har ingen erfaring med det å kjøpe kompetanse eksternt. I KM-prosjektet ble det benyttet en designbedrift for å visualisere utbygging av en vindmøllepark, og visualiseringen skulle brukes i bedriftens markedsføringsarbeid. Prosjektet har altså ikke handlet om å etablere kontakt mot et FoU-miljø i tradisjonell forstand, men mer at man har brukt en ekstern kompetanseressurs til å gjennomføre et avgrenset oppdrag. Bedriften understreker imidlertid at prosjektet har introdusert dem til et fagmiljø som også kan benyttes ved en senere anledning. Bedriften er positiv til å delta i en tilsvarende ordning dersom muligheten byr seg, men poengterer at nytteverdien ved å delta må være tydelig, og at man må ha en konkret problemstilling å ta tak i. Bedriften påpeker at det er helt nødvendig at virksomheten fokuserer på egen nytte og er bevisst på hva samarbeidspartneren kan bidra med i slike prosjekter. Dette ser de på som helt avgjørende for at prosjekter med så begrensede økonomiske ressurser skal være fordelaktig for den involverte bedriften.

#### **11. Industribedrift på Vestlandet med 2 ansatte som produserer propeller og generatorer**

KM-prosjektet har dreid seg om utvikling av en ny vassturbin og har vært utført i samarbeid med et kompetansemiljø i Sverige. Produktet er patentert, og i løpet av 2007 vil de teste om prototypen fungerer. Ved bedriften regner man med at dette er et prosjekt som ville blitt gjennomført også selv om de ikke hadde fått forespørselen om å delta i KM. Det ville imidlertid kunne tatt noe lengre tid, og bedriften hadde uansett behov for kompetanse til å designe produktet.

Bedriften har en del erfaring tidligere fra samarbeid med eksterne forsknings- og kompetansemiljøer. Det tok imidlertid noe tid før man kom i kontakt med den svenske

forskeren, og flere norske kompetansemiljøer var aktuelle. Oppgaven som fagpersonen skulle utføre var klart definert og samarbeidet med den utenlandske forskeren fungerte godt. Respondenten ser på KM som et nyttig virkemiddel som det er behov for i næringslivet og mener at det burde vært markedsført enda bedre ovenfor potensielle brukere.

## **12. Industribedrift på Vestlandet med 15 ansatte som produserer utstyr til fiskeindustrien**

KM-prosjektet dreier seg om utvikling av ny teknologi for rensing av fisk. Prosjektet er blitt noe utsatt siden bedriften har vært opptatt på annet hold og var i skrivende stund enda ikke startet. Det gjennomføres et kontinuerlig utviklingsarbeid ved virksomheten, og de har betydelig erfaring med samarbeid med FoU-miljøer. Kompetansemegler har bidratt i utvikling av prosjektet, men kontakten med relevant fagperson var på plass før megler ble involvert.

I tillegg til teknologiutviklingen, har bedriften også forventninger om at prosjektet vil styrke bedriftens nettverk til den aktuelle FoU-institusjonen. De ser for seg at dette nettverket vil bli viktig både ved en videreføring av det aktuelle prosjektet og i andre relaterte prosjekter. Bedriften hevder imidlertid at mange FoU-miljøer er lite markedsorienterte, og at de ikke evner å tilpasse seg næringslivets behov. For at man skal få til et vellykket samarbeid poengteres det også som viktig at bedriften evner å klart definere hvilke oppgaver som FoU-miljøet skal bidra til å løse.

## **13. Industribedrift på Vestlandet som produserer maskiner til fiskeindustrien**

KM-prosjektet dreier seg om utvikling av teknologi for sortering av makrell. Prosjektet har tatt noe lengre tid enn først forventet, og status i skrivende stund er at bedriften har utviklet en prototyp som skal testes. Bedriften har begrenset erfaring med samarbeid med FoU-miljøer. Kompetansemeglingsprosjektet er det første prosjektet av en viss størrelse hvor man har vært involvert i slikt samarbeid, og bedriften hevder at prosjektet har bidratt til nyttige nettverk inn mot et FoU-miljø. Bedriften har fått kjennskap til hvilke ressurser forskningsmiljøet kan bidra med som er av relevans for bedriften og hvilke fagpersoner som er aktuelle som samarbeidspartnere. Samarbeidet med forskningsinstitusjonen bidro også til at selskapet fikk bekreftet forbedringspotensialet ved den nye sorteringsteknologien. Ved bedriften opplever man også at prosjektet har gitt ny kompetanse på det å strukturere og gjennomføre

utviklingsprosjekter. De er fornøyde med gjennomføringen av prosjektet, selv om de gjerne skulle sett at prosjektet ble gjennomført noe raskere.

#### **14. Trelastbedrift på Vestlandet med 72 ansatte**

KM-prosjektet har dreid seg om å kartlegge utviklingen på boligmarkedet og avdekke faktorer som har innvirkning på hvordan boligmarkedet vil være i fremtiden. Tradisjonelt har det norske boligmarkedet vært forholdsvis standardisert, men bedriften ser for seg mer kundetilpassede produkter i tiden som kommer. KM-prosjektet bidro til at virksomheten ble koblet opp mot to forskningsinstitusjoner. Bedriften hadde liten erfaring med å samarbeide med slike miljøer. Prosjektet pågår i skrivende stund, og så langt har man etablert en kunnskapsbase som skal anvendes for bedriftens framtidige satsing. Som en følge av dette har bedriften engasjert arkitekter til å se på mulighetene for nye byggeprosjekter.

Bedriften hevder at KM-prosjektet har bidratt til viktige impulser for bedriften. De er blitt mer bevisst på betydningen av eksterne input i utviklingsarbeidet, og de hevder at de nå er mer positive til å trekke inn ekstern kompetanse i slike prosjekter. Alt i alt hevdes det at KM-prosjektet har vært en viktig erfaring for bedriften.

#### **15. Virksomhet på Vestlandet med 5 ansatte innenfor helsesektoren**

Virksomheten er et fysikalsk institutt med treningsstudio som tilbyr ulike behandlingsformer. Bedriften driver også konsulterende virksomhet innenfor helsesektoren og jobber opp mot forskjellige offentlige institusjoner. KM-prosjektet dreide seg om å utvikle et nytt behandlingstilbud gjennom analyse av ulike behandlingsformer. Bedriften hadde noe erfaring med samarbeid med FoU-miljøer fra tidligere.

Gjennom KM-prosjektet fikk bedriften dokumentert at den aktuelle behandlingsformen hadde positiv effekt på pasienten. De antar at de kontaktene som ble etablert med forskningsinstitusjonen også vil kunne benyttes ved en senere anledning. Bedriften opplevde videre at deltakelsen i prosjektet styrket deres kunnskap innenfor utviklingsarbeid, og de erfarte at det er viktig å ikke vente for lenge med å teste ut nye ideer. Prosjektet ville nok uansett blitt gjennomført dersom de ikke hadde kommet i kontakt med KM, men i en helt annen form. Samtidig understreker bedriften at det i noen sammenhenger kan bli litt for mye utredninger

og litt for lite konkretisering i utviklingsarbeidet, og at det er viktig at man raskt avklarer hvilke potensial det aktuelle prosjektet har.

#### **16. Selskap innenfor helse og rekreasjon på Vestlandet med 14 ansatte**

Formålet med KM-prosjektet var å utvikle et nettverk innenfor temaområde helseturisme. Man ønsket her både å involvere helse/rekreasjonsvirksomheter, utdanningsinstitusjoner, offentlig forvaltning og bedrifter. Prosjektet er også koblet opp mot et internasjonalt program som er finansiert via EU-midler. Det viktigste resultatet av prosjektet så langt er at man har etablert et nettverk og lagt et grunnlag for videre utvikling av dette. Bedriften hadde en viss erfaring med samarbeid med FoU-miljøer fra før, men deltakelse i prosjektet har gitt bedriften kjennskap til et nytt fagmiljø, innenfor medisin, idrett og turisme. Bedriften hevder også at involvering i KM har gitt en betydelig kompetanseheving på det å gjennomføre utviklingsprosjekter. De antar at prosjektet ville blitt gjennomført uansett, men deltakelsen i KM bidro til at det kom raskere i gang og det har i tillegg vært viktig for å styrke kontaktene mot et sentralt FoU-miljø i regionen. Bedriften er godt fornøyd med KM-programmet og hevder at programmet har et uformelt og ubyråkratisk preg.

#### **17. Næringsutviklingsselskap på Vestlandet med 1 ansatt**

Prosjektet som inngikk i KM er utviklet med bistand fra kompetansemegler og er delvis finansert over et EU-program. Fra bedriften hevdes det at involveringen fra KM var utbytterik. Det viktigste resultatet av prosjektet er de internasjonale kontaktene som ble opprettet, og som vil bli videreutviklet i et internasjonalt bedriftsnettverk for små og mellomstore bedrifter. Bedriften hevder at prosjektets internasjonale innretning bidro til å gi virksomheten ny erfaring i forhold til det å drive utviklingsarbeid. Bedriften er positivt innstilt til å delta i et tilsvarende prosjekt senere dersom det skulle være aktuelt. Samarbeidet med de involverte partene fungerte fint og prosjektet ble gjennomført i løpet av den tidsrammen som var avsatt. Bedriftens innvending mot prosjektet er i første rekke i forhold til hvilke internasjonale samarbeidspartnere som ble valgt, her ønsker man større grad av valgfrihet. Siden man her var koblet opp mot et EU-program var man prisgitt hvilke partnere som inngikk i programmet

## **18. Industribedrift på Vestlandet med 42 ansatte**

Bedriften var involvert i KM gjennom et prosjekt som skulle bidra til en systematisering av mekanisk vedlikehold av produksjonsutstyr som bedriften utførte for diverse kunder, som en del av sitt faste tjenestespekter. Bedriften har også før de ble involvert i KM hatt samarbeid med FoU-miljøer. KM-prosjektet konkluderte med anbefalinger knyttet til det å ta de aktuelle problemstillingene videre i et hovedprosjekt. Bedriften valgte å ikke gjøre dette, siden de mente at et slikt hovedprosjekt i for stor grad ville gjenta det man allerede hadde gjort i forprosjektet (dvs. KM-prosjektet). De påpeker også at dersom de skulle ha videreført prosjektet ville de gjort det med et annet FoU-miljø enn det som var inne i KM-prosjektet. Det involverte miljøet hadde ikke den type kompetanse som var nødvendig for å videreføre prosjektet. Bedriften har imidlertid jobbet videre med problemstillingene på egen hånd, blant annet i samarbeid med en større kunde. De regner med at dette vil gi dem nyttig innsikt i forhold til å styrke bedriftenes kompetanse på vedlikeholdssystemer.

KM oppleves gjennomgående som et positivt tiltak, både ved at det gir bedriften handlingsmuligheter og tilgang på kompetanse. Bedriften er interessert i å delta i en tilsvarende ordning ved en senere anledning dersom dette skulle være mulig. Et innspill fra bedriften er at det burde være større fleksibilitet i KM for at samme bedrift skal kunne delta i KM i flere omganger, både i forhold til det å videreføre gjennomførte KM-prosjekter og eventuelt ved at man deltar med nye prosjekter/ideer. De ønsker også et større fokus på de prosjektideene med størst potensial.

## **19. Industribedrift på Sørlandet med 13 ansatte som produserer hjelpemidler til funksjonshemmede**

Det aktuelle KM-prosjektet dreide seg om å utvikle en ny produksjonslinje for scootere til funksjonshemmede. Da vår datainnsamling ble gjennomført var man godt i gang med utviklingen av produksjonslinjen. Før produktet kan introduseres på markedet må det imidlertid testes for om det oppfyller kravene til slike hjelpemidler.

Bedriften har ingen tidligere erfaring med å involvere ekstern FoU-kompetanse, og i det aktuelle prosjektet ble det brukt slik kompetanse på produktdesign. Det opplevdes som viktig for en bedrift med såpass få ansatte å få input fra ekstern kompetanse. Gjennom prosjektet

fikk bedriften innspill som gjorde det mulig å løse ulike oppgaver langt raskere enn hva de ellers ville gjort, og de regner samtidig med at det ville tatt lengre tid å kommet i gang med selve prosjektet dersom de ikke hadde blitt kontaktet av KM. De hevder også at de gjennom prosjektet har fått en mer positiv holdning til det å involvere eksterne forsknings- og utviklingsaktører.

Bedriften hevder at prosjektet bidro til å utvikle kontakter mot FoU-miljøer, og de har opprettholdt kontakten med den aktuelle forskningsinstitusjon. De regner med at dette vil være nyttig også for framtidige prosjekter. Selv om bedriften har styrket egen kompetanse på prosjektutvikling gjennom KM-prosjektet, var de også opptatt av at de ikke måtte bli for avhengig av eksternt kompetanse i forhold til gjennomføring av viktige utviklingsoppgaver. Bedriften opplevde den eksterne forskningsressursen som offensiv og engasjert i samarbeidet. De regnet også med at det ville tatt lengre tid å komme i gang med prosjektet, dersom man ikke hadde blitt kontaktet av KM.

## **20. Industribedrift på Sørlandet med 4 ansatte som driver med utvikling av hjelpemidler til helsesektoren**

KM-prosjektet har vært todelt og har blitt gjennomført i samarbeid med en høyskole og to designbyrå. Prosjektet dreier seg i hovedsak om å utvikle design for et nytt produkt. Bedriften har ikke tidligere vært involvert i prosjekter hvor det har vært nyttet eksternt kompetanse på design. Prosjektet ble oppfattet som nyttig for bedriften siden det har vært fokus mot siste fase før kommersialisering. Bedriften har imidlertid betydelig erfaring i forhold til det å drive produktutvikling, og de antar at prosjektet ville blitt gjennomført, muligens i noe annen form, også dersom de ikke hadde deltatt i KM. De opplever likevel støtten fra KM som viktig, siden det har bidratt til å avlaste bedriften.

Bedriften har planer om å videreføre utviklingen av det aktuelle produktet og hevder at det har vært utbytterikt å delta i KM-programmet. Deres erfaring er at de eksterne fagpersonene hadde god kjennskap til og forståelse av det aktuelle kompetanseområdet. Bedriften kunne imidlertid tenkt seg mer oppfølging utover i selve prosjektet, eksempelvis ved at kompetansemegleren også deltok i gjennomføringsfasen.

## **21. Næringsmiddelbedrift på Sørlandet med 17 ansatte**

KM-prosjektet dreide seg om utvikling av ferdigretter med fisk som råstoff. Bedriften ble koblet opp mot et forskningsinstitutt gjennom prosjektet, og har ikke tidligere hatt erfaring med slikt forskningssamarbeid. Deltakelsen i KM har vært avgjørende for at prosjektet ble realisert, og i følge bedriften er det usikkert om det ellers ville blitt noe av det. Prosjektet er nå avsluttet og bedriften har fått gjennomført prøver på nye ferdigretter. Produktet er imidlertid ikke ute i markedet ennå grunnet endringer i markedet, samt at bedriften må etablere kontakt med ny kunde først. Det er også aktuelt for bedriften å videreføre prosjektet i form av utvikling av nye produkter.

Samarbeidet med forskningsmiljøet har fungert bra og man er godt fornøyd med deltakelsen i programmet. KM-programmet hevdes å ha vært en positiv erfaring, og ved bedriften ser de ikke bort fra at de også vil trekke inn ekstern kompetanse i utviklingsprosjekter ved en senere anledning. Før gjennomføringen av det konkrete prosjektet var de i utgangspunktet skeptisk til samarbeid med forskningsmiljø. Holdningene hevdes nå å være mer positive og de ser at et slikt samarbeid kan være nyttig i noen sammenhenger.

## **22. Elektronikkbedrift i Innlandet med 18 ansatte**

Formålet med KM-prosjektet var å gjennomføre en realitetsvurdering av en produktide som er knyttet til visning av bilder. Prosjektet pågikk fortsatt da datainnsamlingen ble gjennomført, og de viktigste resultatene så langt er at man har kartlagt hva som finnes på markedet av tilsvarende produkter. Det å involvere ekstern FoU-kompetanse i utviklingsarbeidet er en ny erfaring for bedriften. Gjennom prosjektet ble man også koblet opp mot et annet eksternt fagmiljø. Bedriften opplever nå at de har kommet litt ”nærmere” slike kompetansemiljøer og tror at det vil være en lavere terskel for å trekke inn slike ressurser ved en senere anledning. Deltakelsen i prosjektet har også gitt bedriften ny innsikt i det å jobbe med utviklingsprosjekter.

Henvendelsen fra kompetansemegler fungerte som ”et spark bak”, og man fikk realisert en prosjektidé man hadde hatt en stund. Bedriften understreker imidlertid at det er viktig at de ser nytten av de aktuelle virkemidlene dersom de skal delta i slike ordninger. De får ofte henvendelser og sier kun ja dersom de har en klar forventning om at det skal gi utbytte for

bedriften. Selv om de så langt er fornøyd med KM-prosjektet sier de også at samarbeidsprosessen med den eksterne fagpersonen gjerne kunne vært tettere og mer intensiv.

### **23. Næringsmiddelbedrift i Innlandet med 2 ansatte**

KM-prosjektet i denne virksomheten dreide seg om å utvikle ny design for bedriftens logo, som skulle styrke markedsføringen av virksomheten. Prosjektet resulterte i en ny logo, men det er foreløpig vanskelig å si om dette har hatt positiv effekt på markedsføringen. Bedriften har ikke tidligere erfaring med samarbeid med FoU-miljøer, og synes prosjektet har vært lærerikt ved at de har fått en økt bevisstgjøring rundt hva bedriften selv står for, og hva man ønsker å nå fram med eller formidle til kundene. Bedriften tok selv kontakt med et forskningsmiljø som var involvert i KM og kom på den måten inn i programmet. De hevder at utbytte kunne vært enda bedre dersom dette FoU-miljøet hadde hatt mer erfaring fra liknende prosjekter, men selve samarbeidet med FoU-miljøet fungerte godt.

### **24. Reiselivsbedrift i Innlandet med 2 ansatte**

KM-prosjektet skulle bidra til å forbedre og supplere bedriftens eksisterende bookingsystem. Prosjektet resulterte i en ny og enklere løsning for booking. Samtidig var dette et relativt lite prosjekt, hvor man brukte leverandøren av det eksisterende bookingsystemet som kompetanseperson. Følgelig har ikke prosjektet resultert i koblinger mot en FoU-institusjon. Bedriften er uansett positiv til å delta i likende tiltak ved en senere anledning. De understreker også på et mer generelt grunnlag at bedriftens nytte må være i sentrum for slike ordninger. Deltakelse i slike prosjekter er tidkrevende for en liten bedrift og det er derfor avgjørende at resultatet har nytteverdi for bedriften. De mener også at det burde være større fokus på å følge prosjektet gjennom alle fasene og ikke bare i oppstartsfasen. Bedriften påpeker videre at det kan være vanskelig å følge med på hvilke offentlige midler som til enhver tid er aktuelle å søke på, og at ordninger som KM burde vært bedre markedsført.

### **25. Reiselivsbedrift i Innlandet med 3 ansatte**

Bedriften hadde behov for økt kompetanse på deler av sitt produktsortiment og gjennom KM-prosjektet ble det hentet inn en fagperson som kunne tilføre kompetanse på det aktuelle området. Også flere andre lokale reiselivsbedrifter deltok på det kurset som ble gjennomført.

På bakgrunn av kurset valgte bedriften å justere eget produktsortiment. Ved bedriften er man godt fornøyd med utbyttet av prosjektet og kunne derfor tenkt seg å videreføre dette i form av nye kurs. Prosjektet har i liten grad hatt noe å si for bedriftens holdning til å drive med utviklingsarbeid. Bedriften hadde uansett behov for å styrke kompetansen innenfor det aktuelle området, men finansieringen fra KM var avgjørende for at prosjektet ble gjennomført.

Som innspill til forbedring av KM nevner bedriften at man i programmet kunne vært mer fokusert på oppfølging. Bedriften var fornøyd med utbyttet av prosjektet og har derfor ønske om videreføring av prosjektet, men opplever at det er vanskelig å få gjennomslag for dette. De påpeker at programmet i større grad bør ha en bevisst strategi på det å følge opp vellykkete prosjekter.

## **26. Næringsmiddelbedrift på Østlandet med 14 ansatte**

Bedriften driver med økologisk mat og KM-prosjektet dreide seg om effektivisering av tørrvarelageret. Bedriften har ikke tidligere involvert eksterne forskningsressurser i eget utviklingsarbeid. Bakgrunnen for prosjektet var at bedriften ønsket å få til en bedre utnyttelse av lageret. Dette var en utfordring på grunn av lagerbygningens lave takhøyde som vanskeliggjorde effektiv drift. KM-prosjektet, som innebar kontakt med en forsker ved en forskningsinstitusjon, resulterte i et nytt system for drift av lageret. Bedriften vurderer å videreføre samarbeidet i forbindelse med at det skal bygges et nytt lagerbygg som krever effektive løsninger.

Bedriften hevder at samarbeidet med forskningsinstitusjonen har vært en positiv erfaring. Man opplevde at forskeren var flink til å sette seg inn i hvordan bedriften fungerte og hva som var viktig i organiseringen av lageret. Det ble skissert en tidsramme for gjennomføring av prosjektet og denne ble overholdt. På bakgrunn av erfaringene fra prosjektet er også bedriften positiv til å delta i lignende prosjekter ved en senere anledning dersom det skulle bli aktuelt. Bedriften har tidligere ikke tenkt i særlig grad på muligheten for å involvere ekstern kompetanse. Man trodde at bedriften var for liten til å kunne dra nytte av dette, og at det helst er større bedrifter som bruker ekstern FoU-kompetanse i utviklingsprosjekter. Følgelig kan det synes som om deltakelsen i KM-prosjektet har bidratt til å senke bedriftens terskel for å involvere FoU-miljøer. Ved bedriften tror man ikke at prosjektet ville blitt gjennomført uten

henvendelsen fra kompetansemegler. Det var riktignok uansett et behov for å effektivisere lagersystemet, men den eksterne kompetansen var nødvendig for å finne de rette løsningene. Også det økonomiske tilskuddet man fikk til gjennomføring av prosjektet var viktig for bedriften.

### **27. Mekanisk verksted på Østlandet med 20 ansatte**

KM-prosjektet har dreid seg om å utvikle prosesser og tilegne seg kompetanse for produksjon av produkter i komposittmaterialer. For bedriften innebar dette å sette seg inn i et nytt produktområde og bruke nye materialer. Gjennom prosjektet er bedriften koblet opp mot det FoU-miljøet i Norge som er ledende på forskning på komposittmaterialer, men bedriften hadde en viss kjennskap til dette miljøet fra tidligere av. Ved bedriften er man tilfreds med gjennomføringen av prosjektet som har gitt virksomheten økt kunnskap knyttet til produksjon basert på kompositt. Man er også fornøyd med samarbeidet med forskningsinstitusjonen og har opprettholdt kontakten i etterkant. Ved bedriften regner man med at prosjektet ville blitt gjennomført også uten at kompetansemegleren hadde tatt kontakt. Imidlertid ville det kunne tatt lengre tid før man hadde hatt økonomisk spillerom til å sette i gang prosjektet.

Det at bedriften er av en viss størrelse og har erfaring med utviklingsarbeid, hevdes fra bedriftens side å være viktig i forhold til hvilket utbytte man får av et slikt FoU-samarbeid. De er skeptiske til hvorvidt små virksomheter med liten kjennskap til FoU vil kunne få så mye nytte av slike prosjekter. De er også opptatt av et sterkt fokus på hva som er nyttig for bedriften, og at KM ikke blir et program hvor forskningsinstitusjoner får anledning til å markedsføre egen kompetanse.

### **28. Produsent av ferdighus på Østlandet med 23 ansatte**

I KM-prosjektet har fokuset vært rettet mot forbedring av produksjonsprosessen. Det er første gang bedriften samarbeider med et FoU-miljø. Bedriften er godt fornøyd med utbytte av prosjektet, og det har også bidratt til etablering av kontakter inn mot den aktuelle FoU-institusjonen. De har også vært på "studietur" til andre bedrifter for å se hvordan de har organisert produksjonsprosessen.

Kommunikasjonen med forskeren som har vært involvert i prosjektet har vært god, og man har fått tilgang på den kompetanse som var nødvendig. Prosjektet er blitt videreført, og det er konkludert med at man nå vil installere nye maskiner i produksjonslinjen. Timingen med henvendelsen fra kompetansemegleren var meget bra, og dette var avgjørende for at prosjektet ble iverksatt. Bedriften har hatt noen kritiske innvendinger til gjennomføringen av prosjektet, men de opplevde at disse ble håndtert på en god måte. Bedriften understreker også at slike prosjekter er ressurskrevende både når det gjelder tidsbruk og i forhold til økonomi. De hevder derfor at et tydelig definert prosjekt og en klar problemstilling er en forutsetning for at slike prosjekter skal kunne innfri forventningene.

### **29. Industribedrift på Østlandet med 9 ansatte**

KM-prosjektet handlet om utvikling av en pakkemaskin for ved. Vedpakkingen har tradisjonelt foregått manuelt, og i prosjektet har man valgt å fokusere på en halvautomatisk pakkemaskin. Gjennom KM-prosjektet fikk man etablert prinsipper for hvordan en slik maskin skal kunne fungere. Det er aktuelt å videreføre prosjektet i form av utvikling av selve maskinen. Fra bedriften hevdes det imidlertid at det viktigste resultatet av prosjektet er at man har etablert kontakter inn mot det forskningsmiljøet som deltok i prosjektet.

KM-prosjektet er første gang bedriften samarbeider med et FoU-miljø. De opplever at samarbeidet har fungert bra og at forsker har vært imøtekommende for innspill fra bedriften. Ved bedriften opplever man ikke at prosjektet har bidratt til en betydelig kompetanseoverføring, siden det er snakk om et relativt snevert kompetanseområde. Likevel har det vært læringselementer ved at man har fått korreksjoner på egne innspill til hvordan utfordringen skal løses. Samarbeidet har også tydeliggjort hvilke muligheter som ligger i kontakt mot FoU-miljøer, og viktigheten av å få innspill som supplere egen kompetanse. Bedriften understreker imidlertid at det er kostbart for dem å kjøpe slik kompetanse dersom de utelukkende skal finansiere dette selv. Bedriften synes også at samarbeidet var tidkrevende. KM-prosjektet tok lengre tid enn først antatt, og de hevder at man burde operert med en strammere tidsramme. De understreker derfor at det er viktig at denne type prosjekter er tydelige både med hensyn til hva som skal gjøres og når det skal gjøres.

### **30. Enmannsbedrift innenfor reiselivsnæringen på Østlandet**

Bedriften jobber med å ivareta tradisjoner knyttet til skimaking, og med å profilere Morgedal som skisportens vugge. KM-prosjektet dreier seg om opplæring av to personer i skimaking etter gammel tradisjon, og man benytter et fagmiljø i gjennomføringen av dette. I tillegg ønsket man også å se nærmere på hvordan man kan utnytte slike tradisjoner på en mer næringsmessig måte. KM-prosjektet innebar den første kontakten mellom bedriften og det aktuelle fagmiljøet, og man har også videreført prosjektet etter at KM-prosjektet ble avsluttet.

Bedriften hevder at prosjektet bidro til en nyttig kontakt mot et viktig kompetansemiljø. Det aktuelle miljøet var en ivrig samarbeidspartner, og det poengteres at bedriften opplevde dette som svært positivt siden de ikke har erfaring med samarbeid med slike kompetansemiljøer fra tidligere av. Dermed ble det også lettere for bedriften å videreføre samarbeidet. Det poengteres også at for små bedrifter oppleves et program som KM som svært nyttig siden man vanligvis har begrensede muligheter for å drive oppsøkende virksomhet ovenfor forskningsmiljøer.

### **31. Næringsmiddelbedrift på Østlandet med 2 ansatte**

I KM-prosjektet har man sett på muligheten for å bruke friske bær som råvarer i vinproduksjon, og særlig har de sett på behandlingen av bær. Da vår datainnsamlingen ble gjennomført var ikke prosjektet avsluttet.

KM-prosjektet var bedriftens første kontakt med et FoU-miljø. Ved bedriften har man frosset ned bær som er sendt til analyser ved laboratoriet. Samarbeidet oppleves som nyttig, og bedriften ser muligheter for å utnytte videre de kontaktene som er etablert. Bedriften hevder imidlertid at man i det aktuelle prosjektet også burde vært gitt anledning til å trekke inn fagpersoner som ikke nødvendigvis er knyttet til de etablerte forskningsmiljøene i Norge. Den aktuelle bedriften synes også at det er litt for rigide rammer rundt programmet. I tillegg hevder de at involvering av både kompetansemegler og forsker bidrar til å gjøre gjennomføringen noe tungrodd. Det kan lett bli litt for mange kontaktpunkter. Fokuset må i enda sterkere grad være på samarbeidet mellom bedrift og forsker.

### **32. Industribedrift på Østlandet med 15 ansatte**

KM-prosjektet skulle bidra til kommersialisering av et nytt produkt, som man over tid hadde jobbet med å utvikle. Bedriften har erfaring fra å jobbe mot FoU-miljøer, og på den måten representerte ikke KM-prosjektet noe nytt. Prosjektet har imidlertid bidratt til å videreutvikle og styrke relasjoner mot et FoU-miljø som bedriften har jobbet mot tidligere. Erfaringene med prosjektet er positive, og det oppfattes som nyttig. Det har bidratt til å styrke bedriftens kompetanse på utviklingsarbeid og de fikk fokusere på andre ting enn ordinær drift. Bedriften regner med at de høyst sannsynlig ville takket ja til å delta på et tilsvarende prosjekt ved en senere anledning. Bedriften mener imidlertid at framdriften i prosjektet kunne vært noe bedre, og at det var en tendens til et litt for teoretisk fokus fra det involverte fagmiljøet.

### **33. Industrivirksomhet på Østlandet med 56 ansatte**

KM-prosjektet var fokusert mot utvikling av en ny type ventil med flere funksjoner enn ordinære ventiler. Bedriften har tidligere jobbet mot FoU-miljøer og har også før de ble involvert i KM sett på disse som nyttige samarbeidspartnere. Bedriften hevder imidlertid at prosjektet har gitt ny innsikt i det å drive med utviklingsarbeid. Da vår datainnsamling ble gjennomført var prosjektet fortsatt i gang. Det vil nå bli videreført inn mot SkatteFUNN-ordningen. Produktutvikling er en tidkrevende prosess, og bedriften påpeker at ting ofte tar lengre tid enn først antatt.

Hadde ikke prosjektet vært koblet opp mot KM ville det sannsynligvis blitt forsinket og delvis også fått et annet innhold. Bedriften synes gjennomgående at erfaringene med KM er positive. De hevder imidlertid at i tilfeller hvor kompetansemegler er fagmann på det aktuelle området bør han være med lengre i utviklingsprosessen enn bare ved initiering og oppstart av prosjektet. De hadde også ønsket å bruke kompetansemegler som sparringspartner i andre sammenhenger. Bedriften kunne altså tenkt seg større grad av oppfølging.

### **34. Fiskeforedlingsbedrift på Østlandet med 2 ansatte**

Bedriften driver småskalaproduksjon av fiskeprodukter, hovedsakelig basert på innlandsfisk. I KM-prosjektet skulle man avklare mulighetene for å forlenge holdbarheten på fiskeproduktene. Bedriftene har ikke tidligere vært med på prosjekter hvor det har vært FoU-miljøer involvert.

Bedriften er fornøyd med utbyttet de har fått fra dette prosjektet, og de har fått dokumentert en del forhold angående holdbarhet. Siden bedriften ikke hadde erfaring fra samarbeid med FoU-miljøer, har prosjektet resultater i nye relasjoner mot et slikt miljø. Før bedriften ble invitert til å delta i KM, var de skeptiske til å involvere forskningskompetanse i eget utviklingsarbeid og vurderte det som for kostbart i forhold til hva de forventet å få igjen. Nå er de blitt mer positive, og ser for seg at de også vil kunne benytte ekstern FoU-kompetanse i nye utviklingsprosjekter.

Bedriften hadde svært liten erfaring med utviklingsarbeid, og savnet derfor en tettere oppfølging fra kompetansemegler. De ønsket også mer rådgivning i forhold til hvordan slike prosjekter skulle gjennomføres. De mener videre at den involverte forskningsinstitusjonen kunne vært tettere involvert i prosjektet. I tillegg påpeker de at manglende samordning mellom de involverte (bedrift, kompetansemegler og forsker) bidro til å forsinke prosjektet.

### **35. Industrivirksomhet på Østlandet med 34 ansatte**

Bedriften driver innenfor metallproduksjon og gjennom KM-prosjektet skulle man forsøke å få til en automatisering av en prosesseringen som tidligere har vært utført manuelt. Selv om bedriften tidligere hadde hatt kontakter mot FoU-miljøer, var dette prosjektet første gang man fikk offentlig støtte til å etablere en slik kobling. På grunn av begrenset tid og ressurser måtte prosjektet gjennomføres på en annen måte en bedriften først hadde tenkt seg. Bedriften er imidlertid godt fornøyd med gjennomføringen av prosjektet og den tilførselen av kompetanse man fikk fra FoU-miljøet. Man har også styrket kontaktene mot det aktuelle miljøet, og selv om miljøet er lokalisert i en annen landsdel fungerte samarbeidet godt. Bedriften brukte mye tid på å utforme bakgrunnsmateriell til prosjektet, og kontakt med FoU-miljøet foregikk pr telefon og e-post.

Bedriften er positiv til å delta i et tilsvarende ordning ved en senere anledning. De har også vært i kontakt med kompetansemeidler med ønske om å gjennomføre et nytt prosjekt, men dette er foreløpig ikke realisert. Bedriften etterlyser også en bedre markedsføring av KM, og hevder at det fikk kjennskap til programmet gjennom sine relasjoner mot FoU-miljøer.

### **36. Reiselivsbedrift på Østlandet hvor det utføres 64 årsverk**

I forbindelse med at flere enheter i selskapet ble slått sammen var det behov for nye IKT-løsninger. KM-prosjektet gikk ut på å koble selskapet opp mot en IKT-virksomhet, som kompetansepartner, for å utvikle slike løsninger. Disse nye IKT-løsningene er nå implementert i virksomheten. Bedriften sier de er godt fornøyd med gjennomføringen av prosjektet og har opprettholdt kontakten med samarbeidspartneren. De hevder også at prosjektet har bidratt til å styrke bedriftens kompetanse på det å gjennomføre utviklingsprosjekter, siden det var en ny erfaring å jobbe på tvers i egen organisasjon hvor man både inkluderte interne og eksterne aktører. Bedriften antar at det ville vært nødvendig å gjennomføre det aktuelle prosjektet også dersom bedriften ikke hadde blitt koblet opp mot KM-programmet, men det er vanskelig for dem å si om det ville blitt gjennomført i samme omfang. Bedriften poengterer at de gjerne vil delta i tilsvarende ordning ved en senere anledning, dersom selskapet har en konkret problemstilling de ønsker å få løst.

### **37. Industribedrift på Østlandet med 15 ansatte**

Bedriften deltok i KM med et prosjekt som dreide seg om utvikling av nytt rensefilter til bruk i hytte-/fritidsboliger. Innsatsen i KM-prosjektet handlet om å la et FoU-miljø gjennomføre testing av produktet. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en dokumentasjon, som var viktig for å sertifisere og godkjenne produktet som nå er kommet på markedet. Gjennom prosjektet ble det etablert en kontakt mot et FoU-miljø som de antar vil kunne brukes ved en senere anledning. De fikk også en kontakt inn mot det svenske markedet, som kan være verdifull. De antar at de uansett hadde gjennomført prosjektet, men kontakten med KM bidro til at gjennomføringen ble framskyndet. Bedriften var godt fornøyd både med gjennomføring og utbyttet av prosjektet, og de forventningene man hadde i forkant av prosjektet ble i høy grad innfridd.

### **38. Virksomhet på Østlandet med 30 ansatte som driver med produksjon av stein**

KM-prosjektet dreide seg om å forbedre produksjonsprosessen for et nytt produkt. Prosjektet involverte både samarbeid med et FoU-miljø, en mekanisk virksomhet og en IKT-bedrift. KM-prosjektet var første fase i utviklingen av produktet, som etter planen skal lansere i løpet av 2007. Bedriften har betydelig erfaring i forhold til det å jobbe mot kompetansemiljøer og FoU-institusjoner, og bedriften bruker gjerne ekstern kompetanse på oppgaver som krever spisskompetanse. KM-prosjektet har bidratt til å opprettholde kontakten med et FoU-miljø som er viktig for bedriften. Ved bedriften regner man med at prosjektet mest sannsynlig ville blitt gjennomført også dersom de ikke hadde blitt koblet opp mot KM, dog på et senere tidspunkt. Bedriften er godt fornøyd med å ha vært deltaker i KM. De har også presentert en ny prosjektide for programmet, med det var foreløpig ikke rom for å gjennomføre det innenfor rammene av KM. Bedriften påpeker videre at den spisskompetansen som var involvert fra KM kunne vært mer tilpasset bedriftens behov.

### **39. Trelastbedrift på Østlandet med 64 ansatte**

KM-prosjektet dreier seg om implementering av nye arbeidsprosesser knyttet blant annet til vedlikehold, drifting og samhandling internt i bedriften. KM-prosjektet er blitt videreført i et større prosjekt hvor Innovasjon Norge er involvert. Bedriften har erfaring fra tilsvarende utviklingsprosjekter, og har tidligere jobbet mot FoU-miljøer. De har imidlertid ikke samarbeidet med det FoU-miljøet som ble brukt i KM-prosjektet, og slik sett innebar prosjektet utvikling av nye relasjoner mot FoU-miljøer. Det mest konkrete utbyttet av prosjektet så langt er at det har bidratt til en bevisstgjøring innad når det gjelder organisering, og at det har gitt økt kompetanse på industrielt vedlikehold. De er nå i ferd med å implementere de nye arbeidsprosessene. De er godt fornøyd med involveringen fra KM, og framhever at en viktig suksessfaktor var at kompetansemegler bidro til å koble dem mot det rette miljøet og de rette forskerne. Bedriften er usikker på hvorvidt prosjektet ville blitt gjennomført dersom de ikke hadde blitt knyttet opp mot KM. Bedriftens innspill til forbedring av ordningen går på økte rammer til programmet slik at man kunne jobbet mer langsiktig i de enkelte prosjektene.

#### **40. Industribedrift på Østlandet med 75 ansatte**

Bedriften var involvert i KM med et prosjekt hvor de så på mulighetene for å utvikle en ny varmpumpe. Prosjektet utredet mulighetene for dette, og ga et grunnlag for å vurdere i hvilken grad de skulle gå videre med planene. I skrivende stund er det ikke tatt stilling til hvorvidt prosjektet skal videreføres. En videreføring innebærer at bedriften i først omgang prøver ut den nye varmpumpen på egne anlegg, før de eventuelt setter i gang produksjon for kunder.

Bedriften jobber jevnlig med utviklingsprosjekter og har erfaring fra samarbeid med FoU-miljøer. Bedriften hadde også kjennskap til det FoU-miljøet som ble koblet opp mot KM-prosjektet, og prosjektet bidro til å opprettholde de eksisterende relasjonene mot dette miljøet. Bedriften hevder at prosjektet neppe ville blitt gjennomført dersom det ikke hadde blitt knyttet til KM siden de ikke hadde avsatt egne ressurser til prosjektet. Bedriften er positiv til å delta i tilsvarende ordning ved en senere anledning, men da under forutsetning av at man har en konkret problemstilling å ta tak i, slik at bedriften ser en klar nytteverdi ved prosjektet. Bedriften fremhever også KM som lite byråkratisk sammenlignet med andre ordninger i virkemiddelapparatet.

## Kapittel 5. Samlet vurdering og drøfting av måloppnåelse

### 5.1. Viktige funn

Hovedformålet med analysen har vært å drøfte bedriftenes erfaringer med KM. Analysen har basert seg på tre ulike datasett: spørreundersøkelse blant deltakende bedrifter, spørreundersøkelse blant deltakende forskere/fagpersoner og eksempelstudier av utvalgte bedriftsprojekter. Det er betydelig grad av samsvar i funnene fra de tre datasettene og hovedinntrykket er at deltakende bedrifter og forskere/fagpersoner vurderer KM som en svært positiv og nyttig ordning. Under går vi nærmere inn på viktige funn fra de tre undersøkelsene.

#### Funn fra spørreundersøkelsen blant bedriftene

##### Deltakende bedrifter

- I KM inngår både bedrifter med en viss FoU-erfaring (dvs. at de har kjøpt FoU-tjenester de siste tre årene) og bedrifter med liten FoU-erfaring (dvs. bedrifter som ikke har kjøpt FoU-tjenester de siste tre årene) (det er en fordeling på henholdsvis 51% og 49% på de to kategoriene blant respondentene i undersøkelsen).
- Det sentrale formålet med bedriftsprosjektene er å *bidra* til å utvikle nye produkter og/eller forbedre kvaliteten på eksisterende produkter. En mindre andel av prosjektene er knyttet til forbedring av produksjonsprosessen eller endring av bedriftens organisering.

##### Bedriftenes vurdering av kompetansemeglernes rolle

- Bedriftene hevder at kompetansemegler har gitt vesentlige bidrag i utviklingen av bedriftsprosjektene. Her inngår både det å være en pådriver i planleggingsprosessen, bidra til å avklare problemstillinger/tema for prosjektet og å finne fram til forskere/fagpersoner som skal knyttes til prosjektet.
- Bedrifter med liten FoU-erfaring opplever støtten fra kompetansemegler som enda viktigere enn bedrifter med en viss FoU-erfaring.

### Bedriftenes vurdering av rollen til forsker/fagperson

- De fleste bedriftene er fornøyd med forskeren/fagpersonens bidrag sett i forhold til de forventningene de hadde til prosjektet.
- I underkant av 40% av bedriftene sier at forskerne var en pådriver for gjennomføring av prosjektet, mens omtrent halvparten sier at forskeren i hovedsak opererte som faglig konsulent.
- Rollen som pådriver (dvs. den mest aktive rollen) forekommer hyppigst i bedrifts-prosjekter som involverer bedrifter med liten FoU-erfaring.
- Det er i første rekke knappe økonomiske ressurser og mangel på ledig tid i bedriftene som utgjør flaskehals for gjennomføring av bedriftsprosjektene (40% av bedriftene oppfatter disse to alternative som flaskehals).

### Resultater av bedriftsprosjektene

- Tilbakemeldingen fra bedriftene tyder på at KM-prosjektene i første rekke bidrar til å bedre bedriftenes *forutsetninger* for å drive med utviklingsarbeid gjennom å tilføre dem erfaring, kompetanse og kontakter.
- De fleste bedriftene har fått økt kunnskap om forsknings- og kompetansemiljøer. De har også bedret egen kompetanse på det å drive med produkt- og prosessutvikling og på det å planlegge og gjennomføre utviklingsprosjekter.
- Noe mer enn halvparten av bedriftene responderer at bedriftsprosjektet i vesentlig grad har bidratt til å styrke relasjonene mot fagpersoner og fagnettverk i eget fylke, mens det i noe mindre utstrekning har bidratt til å styrke koblingene mot fagpersoner/fagnettverk nasjonalt. Bedriftsprosjektene har i liten grad bidratt til etablering av internasjonale fagnettverk.
- Bedriftene hevder også at deltakelse i KM har bidratt til at de i større grad enn tidligere ser hensikten med å satse på utviklingsarbeid. Dette kan tyde på at KM har hatt en positiv effekt i forhold til bedriftenes holdning til forskning og utvikling.
- I en del tilfeller har bedriftsprosjektet bidratt til endring i eksisterende produkter eller utvikling av nye produkter. Vi har imidlertid ikke informasjon om hvor viktig det aktuelle KM-prosjektet var for denne utviklingen sett i forhold til andre forhold og aktiviteter som har hatt betydning.

- Rene bedriftsøkonomiske effekter (eksempelvis forbedret lønnsomhet og kostnadsreduksjon) rapporteres i begrenset utstrekning som resultat av bedriftsprosjektene.
- Deltakelse i KM ser ut til å gi større nytte for bedrifter med liten FoU-erfaring enn for bedrifter med en viss FoU-erfaring. For de aller fleste resultatdimensjonene er det en høyere gjennomsnittscore blant bedrifter med liten FoU-erfaring.

### Samlet vurdering

- Gjennomgående kan det synes som om bedriftene har gode erfaringer med KM.
- Bedriftene oppgir at det er sannsynlig at de vil benytte forsknings- eller fagkompetanse også ved en senere anledning.
- Bedriftenes egevaluering tyder også på at virkemiddelet har meget god addisjonalitet. Uten KM ville de aller fleste prosjektene ikke blitt gjennomført eller blitt gjennomført i en annen form og/eller med forsinkelse.
- Noe av bakgrunnen for høy addisjonalitet er den aktive rolle som kompetansemeglerne spiller i forhold til det å utvikle og initiere bedriftsprosjektene. I tillegg har forsker/fagperson også en viktig rolle i gjennomføringen av prosjektet, og kan således påvirke prosjektets innhold/form.

### **Funn fra spørreundersøkelse blant forskere/fagpersoner**

#### Rollen til forsker/fagperson i bedriftsprosjektet

- Forskerne/fagpersonene vurderer seg selv som viktige pådrivere for gjennomføring av bedriftsprosjektene. Sammenligner vi med bedriftenes respons, ser vi at forskerne vurderer seg selv som en noe mer aktiv bidragsyter enn hva bedriftene gjør.
- De aller fleste forskerne/fagpersonene hevder at de samarbeidet med representantene for bedriftene på en god måte.
- I likhet med bedriftsrespondentene vurderer forskerne/fagpersonene i første rekke knappe økonomiske ressurser og knappe tidsressurser som flaskehalser for gjennomføring av bedriftsprosjektene.

### Resultater for forsker/fagperson

- Deltakelse i bedriftsprosjekter har i første rekke gitt forskerne/fagpersonene innsikt i og kontakter i næringslivet. To av tre av forskerne/fagpersonene svarer at deltakelse har gitt dem økt bransjeinnsikt, mens omtrentlig like mange framhever at deltakelse har gitt dem nye kontakter i næringslivet.
- I forhold til det å styrke eget faglig nettverk har bedriftsprosjektene i mindre grad gitt resultater for forskerne/fagpersonene.
- Resultatene for de involverte forskerne/fagpersonene dreier seg i hovedsak om resultater på individnivå, dvs. at forskerne tilføres ny innsikt. Halvparten av respondentene svarer at de formidlet egne erfaringer fra prosjektet tilbake til egen FoU-institusjon. I hvilken grad slik spredning av erfaring og innsikt har innflytelse på praksisen til FoU-institusjonen gir ikke surveyen noe svar på.

### Samlet vurdering

- Det gjennomgående inntrykket er at forskerne/fagpersonene synes å ha hatt utbytte av deltakelsen i KM, og de aller fleste kunne tenke seg å delta i en tilsvarende ordning ved en senere anledning.
- Responsen fra forskerne/fagpersonene bekrefter inntrykket fra bedriftsundersøkelsen om at KM er en ordning med meget god addisjonalitet.

### **Funn fra eksempelstudier av bedriftsprosjekter**

De kvalitativt orienterte eksempelstudiene av utvalgte bedriftsstudier støtter langt på vei oppunder funnene fra spørreundersøkelsene, men samtidig bidrar de til å utdype og nyansere bedriftenes erfaringer. Det er ikke all type informasjon som lar seg innhente gjennom standardiserte spørreskjema med faste svaralternativer.

### Bedriftsprosjektets innhold

- Bedriftsprosjektene gjennomføres i bedrifter av ulik størrelse. Ca halvparten av de utvalgte bedriftsprosjektene ble gjennomført i virksomheter med færre enn 10 ansatte, mens de øvrige ble gjennomført i bedrifter med mellom 10 og 75 ansatte. Noen av bedriftene har en viss FoU-erfaring fra før i form av tidligere samarbeid med ekstern FoU-institusjon, mens andre har ingen eller liten FoU-erfaring (dvs. at de ikke har

samarbeidet med FoU-institusjon tidligere). Det er ofte de minste bedriftene som har liten eller ingen FoU-erfaring.

- Gjennomgangen av 40 bedriftsprosjekter viser at det er varierte utfordringer som skal løses i de ulike bedriftsprosjektene. Det dreier seg både om å teste ut nye produkter, forbedre eksisterende produkter, dokumentere produkters egenskaper, utvikle ny teknologi, forbedre organiseringen av produksjonsprosessen, automatisere produksjonsprosessen, avklare markedene for nye produkter, avklare potensiale og utfordringene for nye produkter og bidra i kommersialiseringen av et nye produkter. I tillegg er det også enkelte prosjekter som har hatt det å etablere nettverk mellom de involverte aktørene som hovedformål.
- Bedriftsprosjektene inngår gjerne som mer avgrensede innsatser i et mer omfattende utviklingsprosjekt/aktivitet i bedriften.
- Forskningsinnholdet er ikke framtreddende i bedriftsprosjektene. Det dreier seg i første rekke om en overføring av kunnskap til bedriftene, og i betydelig mindre utstrekning at det gjennom prosjektene genereres ny forskningsbasert innsikt. Dette er naturlig sett i forhold til størrelsen på de enkelte bedriftsprosjektene.
- I noen tilfeller handler bedriftsprosjektene om å gjennomføre mer konsulentpregede oppdrag, hvor en konsulent fungerer som fagperson. Selv om slike prosjekter kan være nyttig for den enkelte bedrift, bidrar de ikke til å koble bedriften opp mot forskere/forskningsinstituttet som altså er det særegne ved KM.

#### Noen erfaringer fra bedriftsprosjektene

- Flere av de vi har snakket med understreker at bedriftsprosjektet bidro til at de fikk fokusere på andre ting enn den ordinære daglige driften. Dette ble oppfattet som viktig.
- Bedriftene hevder at de fikk økt innsikt i betydningen av å trekke inn ekstern kompetanse. Særlig for små bedrifter er det svært krevende å selv drive oppsøkende virksomhet ovenfor forsknings- og kompetansemiljøer.
- Timingen på henvendelse fra megler trekkes ofte fram som en viktig faktor for at prosjektet ble iverksatt. Det er viktig at bedriften ser behovet for prosjektet og at de har mulighet for å gjennomføre det på det aktuelle tidspunktet.
- Gjennomgående oppleves KM som lite byråkratisk, hvor fokuset er selve prosjektgjennomføringen. Enkelte mener imidlertid at prosjektet tok litt for lang tid,

og at det var for mange aktører som var involvert (megler, forskere, bedrift). Et par av respondenter, som har erfaring fra lite vellykkede prosjekter, sier også at lite vellykkede prosjekter vil kunne være en belastning for bedriftene både økonomisk og i forhold til tidsbruk.

- Bedriftenes innspill i forhold til det å styrke ordningen går blant annet på at de ønsker økt oppfølging underveis i prosjektet og en bedre kopling mot ”etterfølgende virkemidler” (KM er et virkemiddel rettet mot et tidlig stadium i innovasjonsprosessen). Dette impliserer større grad av verdikjedetenkning innenfor virkemiddelapparatet.

#### Noen resultater fra bedriftsprosjektene

- Eksempelstudiene illustrerer at bedriftsprosjektene kan gi konkrete resultater i form av at de bidrar til forbedrede produkter og prosesser, samtidig gir de også mer ”generiske” resultater, dvs. resultater utover det enkelte bedriftsprosjektet. Slike resultater dreier seg om å styrke bedriftene utviklings- og innovasjonskapasitet, dvs. deres forut-setninger for å drive med utviklingsarbeid.
- Eksempler på slike tilleggsresultater er blant annet at bedriftene får økt innsikt i betydningen av å nyttiggjøre seg av ekstern kompetanse. Flere av respondentene påpeker at prosjektet har vist hvordan ekstern kompetanse kan supplere den kompetansen bedriften allerede besitter
- Flere av bedriftene, særlig de små virksomhetene (dvs. de med færre enn 10 ansatte) med liten FoU-erfaring, har også fått økt kunnskap om gjennomføring av utviklingsarbeid.
- Bedriftsprosjektene har også bidratt til å styrke bedriftenes nettverk mot kompetansemiljøer og FoU-institusjoner. Noen har gjennom bedriftsprosjektet for første gang etablert nettverk mot FoU-institusjoner, andre har fått nettverk mot flere FoU-institusjoner enn tidligere. Videre er det noen som har revitalisert tidligere relasjoner mot forsknings- og kompetansemiljøer, mens det til sist er noen som har utvidet de kontaktene de allerede hadde etablert i et forsknings- og kompetansemiljø.
- Det synes som om mange av de nettverkene som etableres mellom bedrifter og forskningsinstitusjoner er personrelaterte. Dersom de involverte personer (ved bedrift og forskningsinstitusjon) forsvinner er det således også en mulighet for at nettverkene vil bli borte.

### Ordningens addisjonalitet

- Eksempelstudiene bekrefter antagelsen fra spørreundersøkelsen om at KM er en ordning med meget god addisjonalitet. På flere måter har KM bidratt i utvikling og gjennomføring av prosjektet:
  - i) KM bidrar til å sette i gang utviklingsarbeid (Eksempel fra casestudiene: ”Det er usikkert om prosjektet ville blitt gjennomført uten henvendelsen fra kompetansemegler”)
  - ii) KM bidrar til å framskynde utviklingsarbeid (Eksempler fra casestudiene: ”Bedriften regner med det ville tatt lengre tid å få i gang prosjektet om de ikke hadde blitt kontaktet av Kompetansemegling”...”Bedriften tok tak i en ide som har vært i bedriften en stund”...”Deltakelse i prosjektet fungerte som et spark bak, bedriften kom i gang med ting som har lagt på vent”)
  - iii) KM bidrar til å avlaste bedriften: (Eksempel fra casestudiene: ”Det ville vært mye mer kapasitetskrevenne dersom bedriften skulle gjennomføre prosjektet på egenhånd”)
  - iii) KM bidrar til å endre prosjektenes innhold: (Eksempler fra casestudiene: ”Prosjektet ville blitt gjennomført på et annet nivå og med et annet innhold om vi skulle gjort dette på egenhånd”...”Innspill fra megler ga prosjektet en ny vinkling.”)

## **5.2. Drøfting av måloppnåelse**

Hovedmålsetningen for KM er: ”Å fremme økt innsats på forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne – og dermed verdiskapningen og konkurransekraften”. Programmet hadde opprinnelig et institutt mål (”styrke FoU-institusjonene som samarbeidspartnere for næringslivet”) som var likestilt med dette bedriftsmålet, mens våren 2006 besluttet programstyre at bedriftsmålet skulle være den sentrale målsetningen for programmet, mens institusjonsmålet skulle være et delmål. I vår analyse av bedriftenes erfaringer med KM er det måloppnåelse i forhold til bedriftsmålet vi vil drøfte.

Målgruppen for programmet var opprinnelig *bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring*. Fra de regionale prosjektene ble det framhevet at det var problematisk å forholde seg til en slik definisjon av målgruppen, siden det ikke fra programmets side var gjort et forsøk på å operasjonalisere hva som menes med liten eller ingen FoU-erfaring (Jakobsen og Døving 2006). Praksisen i programmet, som også har vært bifalt av de programmansvarlige, har vært å rette seg mot bedrifter med utviklingspotensial. I kompetansemeglingsdatabasen, hvor alle bedriftsprosjektet skal registreres, er det også en kategori hvor man skal gjøre en skjønnsmessig vurdering av FoU-erfaring for deltakende bedrifter. Her er det tre alternativer, stor, middels eller liten/ingen FoU-erfaring. En slik inndeling kan tolkes som et uttrykk fra de programansvarliges side at man ser for seg et program som retter seg mot bedrifter med noe varierende FoU-erfaring. I spørreundersøkelsen kategoriserte vi bedriftens FoU-erfaring etter i hvilken grad de tidligere har kjøpt FoU-tjenester, og det er ca halvparten som har kjøpt FoU-tjenester de siste 3 årene, mens de resterende ikke har gjort det. Også eksempelstudiene viser at det er inne bedrifter med varierende grad av FoU-erfaring i KM. *Programmet har altså rettet seg mot en målgruppe som er noe videre enn hva en snever tolkning av formuleringen bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring tilsier.*

Våre analyser tyder på at bedriftene har hatt gode erfaringer med virkemiddelet. Det synes som om deltakelse i KM har styrket de involverte bedriftenes forutsetninger for å drive med forskning og utvikling gjennom å tilføre dem kompetanse, erfaring og kontakter mot FoU-miljøer. De fleste bedriftene gir uttrykk for at de vil benytte ekstern forsknings- eller fagkompetanse også ved en senere anledning. Det kan følgelig hevdes at programmet bidrar til *”å fremme økt innsats på forskning og utvikling”* blant deltakende bedrifter. KM har bidratt både til å gi en del bedrifter en første kontakt mot et forsknings- eller kompetansemiljø, mens den i andre tilfeller har bidratt til å utvide bedriftens kontaktnett mot slike institusjoner eller revitalisere eksisterende kontakter. I tillegg har bedriftene blitt tilført enten ny eller økt innsikt i det å jobbe med utviklingsprosjekter. Det er imidlertid et relativt *lavt forskningsinnhold* i de enkelte prosjektene, slik at det i større grad er utviklingsarbeid enn forskningsarbeid som stimuleres.

Det er ikke mulig å gi en eksakt bedømmelse av programmets måloppnåelse, all den tid det ikke finnes måltall eller kvantifiserbare mål i programmet som kan etterprøves. Det er eksempelvis ikke konkretisert hvor mye eller i hvor stor grad bedriftenes innsats på forskning og utvikling skal styrkes. Man kunne blant annet tenkt seg her et måltall knyttet en gitt økning

i deltakende bedrifters bruk av ressurser til forskning og utvikling, selv om det også ved bruk av slike måltall er vanskelig å etterprøve måloppnåelse. Eksempelvis ville det vært betydelige metodiske utfordringer knyttet til det å isolere KMs betydning for økt bruk av ressurser til forsknings og utvikling i bedriften i forhold til andre faktorerets betydning. I vårt tilfelle er det følgelig nødvendig å gjøre en mer kvalitativ vurdering.

På bakgrunn av den informasjonen som er framkommet i de tre undersøkelsene vi har gjennomført kan det hevdes at ordningen har gitt resultater både for bedrifter og for deltakende forskere og at den har bidratt til å legge grunnlaget for økt satsing på forskning og utvikling blant deltakende bedrifter. *Følgelig kan det konkluderes med at ordningen har hatt en bra måloppnåelse.* En mer detaljert vurdering av måloppnåelse ville forutsatt at det hadde vært gjort en etteranalyse av de deltakende bedriftene etter en gitt tidsperiode for å avdekke i hvilket omfang deltakelse i KM hadde gitt seg utslag i endret praksis. I en slik etterundersøkelse kunne man også avdekket i hvilken grad det å fremme økt innsats på forskning og utvikling bidrar til *”å øke bedriftens innovasjonsevne – og dermed verdiskapningen og konkurransekraft.”* I programbeskrivelsen for KM er det nemlig en implisitt forventning (programteori) om at det å stimulere til økt fokus mot forskning og utvikling gjennom å knytte bedriftene opp mot forskningsmiljøer vil gjøre bedriftene mer innovative, noe som igjen vil styrke deres konkurransekraft.

Det kan altså synes som om KM bidrar til at bedriftene i større grad ønsker å fokusere på *forskning og utvikling*. Funn fra spørreundersøkelsen tyder også på at mange av de deltakende bedriftene i større grad enn før deltakelse i KM ser hensikten med å satse på forskning og utvikling. Flere av de bedriftene vi har vært i kontakt med hadde en positiv holdning til forskning og utvikling allerede før de deltok i KM, men samtidig kan altså tilbakemeldingene tyde på at mange bedrifter også er blitt mer positive til å bruke ressurser på slik aktivitet. Det kan altså se ut som om det er en bevegelse mot det man fra programmets side oppfatter som en riktig retning, dvs. nemlig økt fokus mot forskning og utvikling blant bedriftene. Spørsmålet er imidlertid hvor grunnleggende denne endringen er og hva bedriftene egentlig beveger seg mot.

Dersom vi ser nærmere på noen av tilbakemeldingene fra eksempelstudiene kan vi få et innblikk i dette. Når vi har diskutert med respondentene hva de mener er kritiske faktorer for et vellykket bedriftsprosjekt, er det flere som påpeker at dersom de skal delta så må de på

forhånd være sikker på at de får noe ut av prosjektet. De ønsker et tydelig definert prosjekt med en klar problemstilling, hvor man på forhånd langt på vei kan stipulere prosjektets utfall. Flere av bedriftene vi har hatt samtaler med understreket også at det var viktig med rask og fokusert gjennomføring av bedriftsprosjektet. De ønsker altså prosjekter med relativ lav risiko. Dette står langt på vei i et motsetningsforhold til den usikkerhet som vanligvis preger innovativ virksomhet. Det å være innovative handler om å prøve ut det utprøvde. Dette innebærer høy risiko og liten grad av forutsigbarhet knyttet til utfallet (Jakobsen m.fl. 2007, Berge og Gammelsæter 2004). Slik sett kan det synes som om det bedriftene i første rekke ønsker et fokus mot er *utvikling* og i mindre grad mot det vi kan omtale som *forskning* (dvs. utvikling av kunnskap som ikke bare er ny for bedriften). Bedriftslederne ønsker å videreutvikle virksomheten, men innenfor gitte rammer og i et løp som har en viss grad av forutsigbarhet i seg. Men også i slike løp ser altså bedriftene nytten av at FoU-institusjoner kan supplere med kunnskap og kompetanse på områder hvor bedriften selv ikke har den nødvendige innsikten.

Så lenge det handler om bedrifter med liten FoU-erfaring vil det være naturlig at fokuset i ordninger som KM er mot utvikling og småstegsendringer. Det er i første rekke slik aktivitet som vil være nyttig for disse bedriftene. I tillegg kan man også ha forventninger om at den koblingen som etableres mot en FoU-institusjon ved en senere anledning eventuelt kan brukes til nye utviklingsaktiviteter i virksomheten. Tilbakemeldingene fra bedriftene viser også at det nettopp er for virksomheter med liten FoU-erfaring at ordninger som KM er nyttige. Også bedrifter med en viss FOU-erfaring er imidlertid tilfreds med ordningen. Her vil det likevel være viktig at de iverksatte aktivitetene har i seg noe ”nytt” i form av ny kunnskap eller nye relasjoner for bedriften, dvs. at det ikke bare dreier seg om å gjenta ting som har vært gjort tidligere. Dette er sentralt for å sikre en merverdi av deltakelse i ordningen også for disse bedriftene.

Dersom de ansvarlige ønsker å øke forskningsinnholdet i den aktiviteten som denne type ordninger fremmer, må man sannsynligvis ha et større innslag av bedrifter med FoU-erfaring. I tillegg må dette være virksomheter som både har evne til og muligheten for å dedikere vesentlige ressurser til slikt nyskappingsarbeid. Økes forskningsinnholdet i relasjonen er også muligheten større for at aktiviteten kan ha en betydning for den involverte FoU-institusjonen utover det at man får økt kjennskap til næringslivet. Dette forutsetter imidlertid også større og

mer omfattende bedriftsprosjekter enn det som så langt har vært tilfelle innenfor KM-ordningen.

### 5.3. Videreføring av Kompetansemegling i VRI

Kompetansemegling ble offisielt avsluttet som program 1. juli 2007, men er videreført som et virkemiddel i det nye VRI-programmet (Virkemidler for regional FoU og innovasjon) som startet opp høsten 2007. I programplanen omtales kompetansemegling som et av *"de mest sentrale samhandlingsaktivitetene i VRI"* (Programplan VRI, datert 7.2.2007, s. 6). De regionale VRI-prosjektene som ble startet opp høsten 2007 har også i stor utstrekning inkludert KM som er virkemiddel.

Et sentralt spørsmål blir da på hvilke områder KM potensielt kan bidra til måloppnåelse innenfor VRI-programmet. VRI har 4 ulike delmål, og det er i første rekke under delmål 1 at KM vil kunne spille en rolle. I delmål 1 heter det at:

*"VRI skal gjennom ulike samhandlingsaktiviteter mellom bedrifter og FoU-institusjoner:*  
*-mobilisere og inspirere bedrifter til økt satsing på FoU*  
*-utvikle kompetanse og kapasitet i bedrifter slik at de blir bedre i stand til å videreutvikle egne FoU-prosjekter og utnytte egne og andres forskningsresultater*  
*-styrke forskningsmiljøenes kompetanse og kapasitet slik at de blir bedre i stand til å samhandle med bedrifter om FoU-prosjekter og å tilføre næringslivet utviklingskompetanse*  
*-bidra til økt forskning med relevans for regional utvikling, herunder innovasjons- og organisasjonsfaglig forskning"* (Programplan VRI, datert 7.2. 2007, s. 3).

I forhold til det å *mobilisere og inspirere bedrifter til økt satsing på FoU*, vil vi anta at KM vil kunne spille en viktig rolle. I forhold til det å *utvikle kompetanse og kapasitet i bedrifter* vil vi også anta at KM vil kunne gi et direkte bidrag. Når det gjelder det å *styrke forskningsmiljøene kompetanse og kapasitet*, vil KM kunne ha en mer indirekte rolle ved at forskere tilføres næringslivskompetanse gjennom deltakelse i KM. Den siste målformuleringen er knyttet til det å *bidra til økt forskning med relevans for regional utvikling*. Her er det større usikkerhet knyttet til KMs eventuelle bidrag.

Vår evaluering har også vist at det er flere spesifikke utfordringer knyttet til en videreutvikling av KM som virkemiddel. Dette går blant annet på hvilke bedrifter ordningen skal rette seg mot (skal det være bedrifter med regionalt, nasjonalt eller internasjonalt potensial, og hvor mye FoU-erfaring bør de ha?), hvilken fase i innovasjons-forløpet som skal vektlegges i prosjektene (skal det eksempelvis være forprosjekt som skal initiere større prosjekter og hvilke koblinger skal det være mot SkatteFUNN?). Det er også et spørsmål om hvilke FoU-institusjoner som eventuelt skal prioriteres som partnere i KM-aktivitetene (de med mye eller lite erfaring fra næringslivssamarbeid?), og om fokuset i de iverksatte KM-aktivitetene skal være mot utvikling eller forskning. Hvilke prioriteringer som her gjøres i de ulike regionale VRI-satsingene vil være avgjørende for hvilke type resultater virkemiddelet vil kunne generere.

## Litteratur

Berge, D.G. og Gammelsæter, H. (2004): Innovasjonspolitikken uutholdelige tålmodighet. I: Arbo, P. og Gammelsæter, H. (red): *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim

Jakobsen, S-E og Døving, E (2006): Følgeevaluering av Forskningsbasert kompetansemegling. Underveisrapport 2005. SNF-rapport 08/06 *Samfunns og næringslivsforskning, Bergen*

Jakobsen, S-E. og Aarset, B. (2002): Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet. *SNF-rapport 38/02 Stiftelsen for samfunns og næringslivsforskning, Bergen, 154 s.*

Jakobsen, S-E., Onsager, K., Rokkan, A. og Nesheim, T. (2007): Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF rapport 01/07. *Samfunns og næringslivsforskning, Bergen*

Jakobsen, S-E, Alvheim, S., Kvitastein, O. og Hansen, J.C. (2001): Næringsutvikling, stedsutvikling og omstilling. Underveisevaluering av den statlig støttede omstillingsinnsatsen i Vaksdal, Bremanger, Odda, Dalane og Glåmdal. *SNF-rapport 40/01, Stiftelsen for samfunns og næringslivsforskning, Bergen.*

Lam, A. (2004): Organizational innovation. I: Fagerberg, J. Mowery, D.C og Nelson, R.R. (red): *The Oxford Handbook of Innovation* (s.115-147). Oxford: Oxford University Press

Oxford Research (2005): Kundeeffektundersøkelse. Bedrifters vurdering av Innovasjon Norges tjenester. Undersøkelse blant bedrifter som mottok tjenester i 2004. Oxford Research, Kristiansand.