

## **Høgskolen i Innlandet**

Handelshøgskolen i Innlandet – fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Ine Kristine Hestnes Gulbrandsen og Trude Øye**

### **Masteroppgave**

# **Hvordan bidrar kompetansemegling til å oppnå målsettingene i FORREGION- programmet?**

**En casestudie av kompetansemeglere og SMBer i Innlandet**

Master i Innovasjon

INN3031 Masteroppgave innovasjon

**Våren 2022**

# Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av et toårig masterstudium i innovasjon ved Høgskolen i Innlandet, Lillehammer. Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende og lærerikt, men det har også vært mye arbeid og motivasjon har gått opp og ned. Det hjelper imidlertid at vi har jobbet tett sammen som et team. Dette har medført at vi har fått testet ut våre oppfatninger og forståelse av teorien og funnene, og i samarbeid kommet frem til et bedre resultat.

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Stine Jeanette Harby Lien, for gode innspill og diskusjoner, du har vært en stor støtte for oss gjennom dette semesteret. Takk for dine raske og konstruktive tilbakemeldinger og solide tilstedeværelse. Dette har styrket den faglige kvaliteten på oppgaven vår.

Vi vil også takke informantene våre, dere er dyktige og kunnskapsrike mennesker og uten deres innspill kunne vi ikke gjennomført denne undersøkelsen. Videre vil vi takke våre medstudenter for at dere har bidratt til et godt klassemiljø, med deres morsomme kommentarer og positive holdninger. Samtidig som at dere har bidratt til et lærerikt klassemiljø med gode diskusjoner og faglig tyngde. Vi vil også takke foreleserne våre, som har bidratt med interessante forelesninger og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger - vi har lært masse av dere. Avslutningsvis, vil vi også takke familie, samboere og venner for støtte og tålmodighet underveis i prosessen.

God lesning!

Lillehammer, 10.06.2022

Ine Kristine Hestnes Gulbrandsen og Trude Øye

# Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke om kompetansemegling bidrar til forsknings og utviklingsaktivitet i små og mellomstore bedrifter (SMB). Undersøkelsen tar utgangspunkt i mobiliseringsprosjektene i Innlandet, og med andre ord en casestudie av FORREGION Innlandet. Problemstillingen lyder som følger: *“Hvordan bidrar kompetansemegling til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet?”* For å svare på problemstillingen har det blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål, som er forankret i litteraturen og tidligere studier på feltet. Forskningsspørsmålene skal belyse hvordan kompetansemegling foregår i praksis, om kompetansemeglingen har endret hvordan de små og mellomstore bedriftene jobber med forskning, utvikling og innovasjon, og om kompetansemeglingen har gjort dem i stand til å kombinere daglig drift med forskning og utvikling.

Hovedfunnene fra undersøkelsen viser at SMBene fikk bistand til å løse et avgrenset problem, utforming av søknader, finne finansiering, oversetting mellom SMBer og andre aktører. Det viste seg at kompetansemeglingsprosessen var ulik fra bedrift til bedrift, fordi bedriftene hadde ulike behov. Det er ingen tvil om at SMBene har endret måten de jobber med forskning, utvikling og innovasjon på, da de nå gjennomfører større og mer komplekse prosjekter. Dette er et resultat av at de har tilegnet seg forskningserfaring og nettverk som de bruker i nye FoU-prosjekter. Videre bruker SMBene virkemiddelapparatet mer aktivt, fordi de kjenner bedre til virkemiddelordningene og -aktørene. SMBene har også blitt noe flinkere til å kombinere daglig drift med forskning, utvikling og innovasjon, da de bruker mer forskning i sitt innovasjonsarbeid, men det er ledelsen som gjennomføre det meste av FoUol-arbeidet i bedriftene.

Konklusjonen er at kompetansemegling fremmer forskning, utvikling og innovasjon i SMBer. Det er særlig kompetansemegleren oversettelsesevne, bedriftens evne til å absorbere ny kunnskap, tillit mellom aktørene og relasjonsbygging som er viktig for å få til gode samarbeid. Dette er trolig viktig elementer i enhver kompetansemeglingsprosess og derfor viktig hvis man skal lykkes med de overordnede målsetningene i FORREGION.

# Abstract

The purpose of this thesis is to research whether competence brokering contributes to research and development (R&D) in Small and medium-sized enterprises (SMEs). The research originates from the mobilization project in Inland County, with other words a case study of FORREGION Inland. The research question is: "How does competence brokering contribute to achieving the objectives of the FORREGION-program?". It has developed three queries to answer the research question, which is rooted in existing literature and previous studies. The queries will shed light on how competence brokering has changed how SMEs work with research, development and innovation, and if competence brokering made the SMEs capable of combining daily operations with research and development.

The main finding from this research shows that SMEs received assistance to solve a limited problem, the layout of applications, find financing, translating between SMEs and other actors. It turned out that the competence brokering process was different from enterprise to enterprise, because the enterprises have different needs. There is no doubt that SMEs have changed the way they work with research, development and innovation, as they now carry out larger and more complex projects. This is a result of the fact that they have acquired research experience and networks that they use in new R&D projects. Furthermore, SMEs use policy implementation systems more actively, because they are better acquainted with the policy instruments and actors. SMEs have also become somewhat better at combining daily operations with research, development and innovation, as they use more research in their innovation work, but it is the management that carry out most of the R&D work in the enterprises.

The conclusion is that competence brokering promotes research, development and innovation in SMEs. It is especially the competence brokers ability to translate, the enterprises' ability to absorb new knowledge, trust between the actors and relationship building that are important to make good cooperations. These are probably important elements in any competence brokering process and therefore important if one is to succeed with the overall objectives of FORREGION.

# Innholdsfortegnelse

<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<i>Problemstilling</i> .....	2
<i>Avgrensning</i> .....	4
<i>Oppgavens struktur</i> .....	5
<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>6</b>
<i>Innovasjon</i> .....	6
Innovasjonsformer .....	7
Innovasjonsprosesser .....	9
<i>Kunnskap og læring</i> .....	13
Nærhet.....	15
Ambidekstri.....	18
<i>Oversettelse</i> .....	20
Translatørkompetanse .....	21
<b>Innovasjonssystemer, innovasjonspolitik og virkemiddelapparatet</b> .....	<b>21</b>
Innovasjonssystemer .....	22
Regionale innovasjonssystemer.....	22
Innovasjonspolitik .....	25
Regional innovasjonspolitik.....	26
<i>Virkemiddelapparatet</i> .....	28
Virkemiddelaktører .....	29
Virkemiddelordninger.....	30
<i>FORREGION</i> .....	30
FORREGION Innlandet.....	33
Kompetansemegling.....	34
<b>Metode</b> .....	<b>38</b>
<i>Valg av metode</i> .....	38
<i>Valg av case</i> .....	39
<i>Datainnsamling</i> .....	39
Valg av informanter .....	40
Utforming av intervjuguide .....	41
Gjennomføring av intervju.....	42

Dokumentering av intervju .....	43
Dataanalyse.....	43
Analyse av casestudier .....	44
Validitet og reliabilitet .....	44
Utfordringer knyttet til dataene.....	45
Etiske vurderinger og personvern .....	46
Forskningsetikk.....	46
Behandling av personopplysninger .....	47
<b>Presentasjon av dataene .....</b>	<b>48</b>
Om utvalgene.....	48
Utfordringer for SMBene .....	49
Kompetansemegling i praksis.....	51
Kompetansemeglernes erfaringer.....	53
SMBenes erfaringer .....	56
Suksessfaktorer .....	59
Kompetansemegling i teorien.....	60
Forskning, utvikling og innovasjon.....	62
Innovasjonsformer .....	63
Nærhet.....	64
Ambidekstri.....	68
<b>Drøfting av dataene.....</b>	<b>71</b>
Hvordan praktiseres kompetansemegling?.....	71
Bedrifters møte med kompetansemegling i FORREGION .....	71
Kompetansemegling sett i sammenheng med teorien .....	73
Har SMBene endret måten de jobber med FoUoI etter kompetansemeglingen?.....	77
Hvilke nærheter er viktige? .....	78
Har SMBene blitt mer ambidekstre etter kompetansmeglingen? .....	81
Strukturell og kontekstuell ambidekstri .....	81
Trenger ambidekstre organisasjoner kompetansemegling? .....	82
Hovedfunn.....	83
Kompetansemeglingsprosessen.....	83
Endringen i SMBene .....	84
<b>Konklusjon .....</b>	<b>86</b>

<i>Undersøkelsen begrensninger</i> .....	87
<i>Tips til videre forskning</i> .....	88
<b>Referanser</b> .....	<b>89</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>94</b>
<i>Vedlegg 1: Forkortelser</i> .....	94
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide 1 - kompetansemeglere</i> .....	95
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide 2 - SMBene</i> .....	96
<i>Vedlegg 4: Vedlegg til prosjektregnskap for FORREGIONs mobiliseringsprosjekter 2021</i> .....	97
<i>Vedlegg 5: Årsrapport for Mobiliseringsprosjekter i FORREGION</i> .....	98
<i>Vedlegg 6: Vurdering av meldeskjema for behandling av personopplysninger</i> .....	101

## Figurliste

<b>Figur 1: 12-trinnsmodellen for innovasjon av Van de Ven et al.....</b>	<b>10</b>
<b>Figur 2: Utgifter til kjøp av FoU-tjenester i næringslivet etter næring og antall sysselsatte .....</b>	<b>31</b>
<b>Figur 3: Pilarene i FORREGION.....</b>	<b>32</b>

## Tabelliste

<b>Tabell 1 Gruppering av regioner i fem størrelsesklasser .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabell 2 Kodet utvalg av informanter.....</b>	<b>48</b>



# Innledning

Kompetanse blir stadig viktigere, da ny teknologi, nye arbeidsformer og nye produksjonsprosesser både krever mer og annerledes kompetanse enn tidligere. Små og mellomstore bedrifter er generelt mer utsatt for endringer i markedet enn større bedrifter, da de ofte har mindre kompetanse internt. Disse bedriftene har ofte ikke ressurser til å prioritere kompetanseutvikling, noe som øker behovet for ekstern kompetanse og rådgiving (Nærings- og handelsdepartementet, 2012, ss. 67-68).

Flere små og mellomstore bedrifter vet ikke hvilken kompetanse de mangler før de har ervervet den, eller hvor de skal finne denne kompetansen. Som er resultat av dette oppsøker ikke bedriftene den kompetansen de trenger, og det er derfor viktig at det finnes noen som kan hjelpe bedriftene med disse utfordringene, altså mellommenn. Mellommennene hjelper bedriftene med å identifisere sine behov og kobler de med samarbeidspartnere som har relevant kompetanse (Isaksen, 1996, s. 10; Howells, 2006, s. 716).

I møte med endringer i markedet, er det viktig at bedriftene utnytter og utforsker de mulighetene som finnes. Forskningsrådet (2017, s. 3) påpeker derfor at bedrifter kan styrke sitt innovasjonsarbeid og øke sin konkurransevne ved hjelp av forskning og utvikling, forkortet FoU. Statistikken viser imidlertid at FoU-aktiviteten i norsk næringsliv er lav sammenlignet med andre land. Dette er en indikasjon på at flere norske bedrifter i større grad bør benytte seg av FoU, hvis vi skal klare å øke konkurranse- og omstillingsevnen i norsk næringsliv (Forskningsrådet, 2021, ss. 9-10).

Ifølge Aasen og Amundsen (2017, s. 76) er FoU en av de viktigste kildene til innovasjon og langsiktig vekst. Det er derfor avgjørende at regjeringen setter forskning, utvikling og innovasjon, forkortet FoUoI, i fokus. Videre påpeker de at innovasjon er kilden til konkurransefortrinn og verdiskaping, og at kunnskap er den viktigste ressursen for å lykkes med dette (Aasen & Amundsen, 2017, s. 76; Isaksen, 2020a, s. 130). Vi er derfor avhengige av bedriftene for å skape konkurransefortrinn og verdiskaping, da det er bedriftene som oversetter idéer og kunnskap til innovasjoner. Bedriftene er med andre ord motoren i innovasjonsprosessen (Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 55).

Videre viser Deloittes virkemiddelgjennomgang at virkemiddelapparatet er komplekst og uoversiktlig, og at det derfor er vanskelig å forstå hvem som gjør hva i virkemiddelapparatet. Sett fra bedriftsperspektivet preges virkemiddelapparatet av overlapping, uklar rollefordeling og lav brukervennlighet. Det er med andre ord utfordrende for bedriftene å navigere seg i virkemiddelapparatet (NHO, 2019, s.12; Meld. St. 30 (2019-2020), s. 82).

Det finnes en rekke ordninger i virkemiddelapparatet som skal bidra til mer FoU i norsk næringsliv. Noen av disse retter seg spesielt mot små og mellomstore bedrifter, forkortet SMBer (Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 61). I denne oppgaven har vi valgt å se på FORREGION-programmet som er en av virkemiddelordningene som retter seg mot SMBer. Ifølge Forskningsrådet (2017, ss. 3-5) er vi avhengig av at flere bedrifter benytter seg av forskningsbasert kunnskap og forskningsbasert innovasjon for å sikre verdiskaping i næringslivet, styrke omstillingsevnen, øke konkurransevnen og bedre kunnskapsoverføringen mellom FoU-institusjoner og norsk næringsliv. Ordningen er beregnet for bedrifter som har liten eller ingen erfaring med FoU, og som derfor kan ha stor nytte av å bruke forskningsbasert kunnskap og forskningsbasert innovasjon (Forskningsrådet, 2017, s. 7).

Ifølge Isaksen (1996, s. 5) og Asheim et al. (2019, s. 19) har små og mellomstore bedrifter tradisjonelt mindre ressurser til å drive med FoU enn de største bedriftene, og de er derfor mer avhengig av det regionale innovasjonssystemet. SMBer vil ha stor nytte av å samarbeide seg imellom og med andre aktører, for å tilgang på kapital, kompetanse og teknologi (Isaksen, 1996, s. 1; Asheim et al., 2019, ss. 18-19). På bakgrunn av denne ressursknappheten kan det være ekstra utfordrende for disse bedriftene å drive med FoU, uten at det går utover daglige driften og kjernevirksomheten (O'Reilly og Tushman, 2004, ss. 74-76). Bedrifter som klarer å tilegne seg ny kunnskap, samtidig som de anvender eksisterende kunnskap beskrives som ambidekstre, og anses som mer innovative enn andre bedrifter. Det vil trolig være mer krevende for SMBer å være ambidekstre enn større bedrifter, da de som sagt har mindre ressurser (Turner et al. 2013, s. 320).

## Problemstilling

Valg av tema baserer seg på ønske om å undersøke et av programmene eller ordningene knyttet til virkemiddelapparatet, da det har blitt formidlet at virkemiddelapparatet kan oppfattes som uoversiktlig (NHO, 2019; Meld. St. 30 (2019-2020)). Vi valgte derfor å se på FORREGION, som er forskningsrådets program for forskningsbasert innovasjon i regionene. Programmet baserer seg på behovet for mellommenn, som hjelper bedriftene med å navigere seg i FoU-miljøene og virkemiddelapparatet.

Hovedmålene i FORREGION er at 1) flere bedrifter skal bruke FoU i sitt innovasjonsarbeid, 2) at flere FoU-institusjoner er relevante samarbeidspartnere for bedriftene, og 3) at sammenhengen mellom det regionale og nasjonale arbeidet for forskningsbasert innovasjon styrkes (Forskningsrådet, 2017, s. 5). I tillegg er ordningen sterkt preget av den politiske målsettingen om å øke næringslivets FoU-investeringer til 2% av BNP innen 2030 (Finne et al. 2019a, s. 9).

Ordningen ble startet opp i 2017, og er rettet mot å etablere FoU-prosjekter i bedrifter som har lite eller ingen forskningserfaring fra før, noe som betyr at ordningen er relativt ny (Forskningsrådet, 2017; Finne et al., 2019a). Det betyr at det er få evalueringer av ordningen så langt, og at det derfor er behov for ytterligere evaluering av denne ordningen. Vi har valgt å se nærmere på kompetansemegling, da dette er en av de viktigste virkemidlene i ordningen.

Valg av problemstilling baserer seg på ideen om at kompetansemegling er viktig for SMBer, da disse bedriftene i større grad er avhengig av regional tilstedeværelse både for å få informasjon om mulighetene og for å få hjelp til å utforme søknader og finne frem til relevante FoU-miljøer (Deloitte, 2019b, s. 32; Finne et al., 2019b, s. 12). I tillegg til at kompetansemegling kan bidra til å øke FoU-aktiviteten i norsk næringsliv. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling;

“Hvordan bidrar kompetansemegling til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet?”

Dette er i utgangspunktet en åpen problemstilling, og det er derfor viktig at vi avgrensner oppgaven, og at vi tar for oss mer konkrete forskningsspørsmål. Hovedsakelig skal oppgaven ta for seg FORREGION-programmet, kompetansemegling, forskning, utvikling og innovasjon. Oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i innovasjonsteori, innovasjonssystemer og innovasjonspolitik, men også en del sekundærdata i form av rapporter.

Vi har utformet tre forskningsspørsmål, som skal gi oss en mer detaljert innsikt i og helhetlig svar på problemstillingen. Disse forskningsspørsmålene tar for seg hvordan kompetansemegling brukes for å fremme forskning, utvikling og innovasjon i små og mellomstore bedrifter, og om kompetansemegling har ført til endringer. Dette gir oss et grunnlag for å si noe om hvordan kompetansemegling bidrar til å oppnå målsettingene i FORREGION.

1. Hvordan praktiseres kompetansemegling innenfor utvalget?
2. Basert på utvalget, har de små og mellomstore bedriftene endret måten de jobber med forskning, utvikling og innovasjon etter kompetansemeglingen?
3. Basert på utvalget, har de små og mellomstore bedriftene blitt mer ambidekstre etter kompetansemeglingen?

## Avgrensning

Da vi skal undersøke hvordan kompetansemegling bidrar til å oppnå målsetningene i FORREGION, har vi valgt å gjennomføre en casestudie av FORREGION Innlandet, ved bruk av kvalitative intervjuer av personer som har deltatt i kompetansemeglingen.

Vi har som nevnt valgt å ta utgangspunkt i Innlandet, da dette er et av fylkene som har lavest FoU-aktivitet, og med 1,5 milliarder kroner utgjorde Innlandets FoU-aktivitet kun 5% av Norges totale FoU-utgifter i 2019 (Forskningsrådet, 2021, s. 78-80). Innlandet fylkeskommune har blant annet et lavt utdanningsnivå sammenlignet med andre fylkeskommuner, få forskningsinstitusjoner og få kompetansearbeidsplasser (Innlandet fylkeskommune, 2021). Dette begrenser regionens tilgang på relevant kompetanse, noe som påvirker bedrifters muligheter til å drive med FoU. Med dette som bakgrunn er det spesielt interessant å ta utgangspunkt i FORREGION Innlandet.

Som nevnt har vi valgt å fokusere på kompetansemegling, og vi valgte derfor å intervju kompetansemeglerne fra tre forskjellige bedrifter som driver med bedriftsrådgivning i Innlandet. Hver av kompetansemeglerne representerer bedrifter fra forskjellige næringer og deler av innlandet. For å få bedriftenes synspunkt har vi også valgt å intervju sju små og mellomstore bedrifter, som har mottatt kompetansemegling fra en av de tre kompetansemeglerne vi har vært i kontakt med. Dette er som sagt bedrifter som har lite erfaring med FoU fra før, og som derfor kan ha stor nytte av kompetansemegling.

På bakgrunn av dette var det naturlig å ta utgangspunkt i små og mellomstore bedrifter, da det i hovedsak er SMBene som mottar kompetansemegling. Samtidig som at det er interessant, da SMBene utgjør 99% av alle bedrifter i Norge, og står for 44% av verdiskapingen fra norsk næringsliv (NHO, 2018). Både NHO og Regjeringen legger til grunn at SMBer har mindre enn 100 ansatte. Videre regner de bedrifter med 1-20 ansatte som små og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore (NHO, 2018; Nærings- og handelsdepartementet, 2012), og det er denne definisjonen som vi har forholdt oss til. Innovasjon Norge (u.å.) på sin side regner bedrifter med opptil 250 ansatte som SMBer, hvorav bedrifter med under 50 ansatte regnes som små og bedrifter med under 250 ansatte regnes som mellomstore. Denne definisjonen er i tråd med EUs retningslinjer, som i tillegg setter en øvre grense for omsetning og balanse.

## Oppgavens struktur

I de følgende kapitlene skal vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven, sette casen i kontekst, redegjøre for de metodiske valgene, presentere empirien, drøfte funnene opp mot forskningsspørsmålene, og til slutt komme med konklusjoner og tips til videre forskning.

Det teoretiske kapitlet tar utgangspunkt i innovasjonsteorien, herunder innovasjonsbegrepet, innovasjonsformene STI og DUI, innovasjonsprosessen og 12-trinnsmodellen til Van de Ven. Videre skal vi se på kunnskap og læring i innovasjonsarbeidet, herunder teorien om nærhet, ambidekstri og oversettelse.

Deretter kommer en redegjørelse av innovasjonssystemene og innovasjonspolitikken, nasjonalt og regionalt, samt det næringsrettede virkemiddelapparatet. Videre skal vi ta for oss FORREGION, herunder FORREGION Innlandet og mobiliseringsprosjektene med fokus på kompetansemegling.

I metodekapitlet oppsummerer vi valgene vi har tatt og belyser utfordringer knyttet til disse. Vi skal redegjøre for hvilken metodisk tilnærming vi har valgt, samt andre strategiske valg tilknyttet datainnsamlingen og -analysen. Dette innebærer valg av case, valg av informanter, utforming av intervjuguide, plan for gjennomføring og dokumentering av intervjuene, samt vurderinger av forskningskvalitet og -etikk.

Deretter kommer en presentasjon av dataene, der vi legger frem og analyser dataene opp mot det teoretiske rammeverket og caset. Vi presenterer dataene ved å bruke sitater fra utvalgene og opptellinger som viser hvor mange av informantene som opplever det samme. Deretter skal vi trekke frem likheter og forskjeller mellom dataene og teorien.

I drøftingskapitlet diskuterer og kommenterer vi dataene opp mot funnene i SINTEF-rapportene og det teoretiske rammeverket. Vi tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene, og bruker de som en ramme for drøftingsdelen, før vi til slutt trekker vi frem hovedfunnene.

Konklusjonen er en sammenfatning av hele oppgaven, der vi kommer med en oppsummering av funnene. I denne delen svarer vi først og fremst på problemstillingen og forskningsspørsmålene, som ble presentert i innledningen. Deretter trekker vi frem undersøkelsens begrensninger og kommer med tips til videre forskning.

# Teoretisk rammeverk

## Innovasjon

Det var Joseph Schumpeter som introduserte verdenen til grunntanken om innovasjon, og han blir derfor ansett som innovasjonsforskningens far (Aasen & Amundsen, 2017, s. 17). Ifølge Schumpeter (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 35) er innovasjon nye måter å gjøre ting på i det økonomiske liv. Ifølge Tsoukas og Chia (i Aasen & Amundsen, 2019, s. 17) innovasjonsbegrepet består av de to latinske ordene *innovare* og *novus*. *Innovare* betyr nyhet, forandring og fornyelse, og *novus* betyr ny.

Ifølge Aasen og Amundsen (2019, s. 18) og Meld. St. 7 ((2008-2009), s. 13) er det først når endringen fører til noe nytt at den kan anses som en innovasjon. Nyere definisjoner av begrepet fokuserer derfor både på hva som er nytt, f.eks. en produksjonsprosess, tjeneste eller forretningsmodell, og hvor nytt det er (Aasen & Amundsen, 2017, ss. 37-38).

Innovasjon er en viktig kilde til verdiskaping, velferdsutvikling og konkurransefortrinn, og det er derfor viktig at næringslivet utnytter mulighetene som ligger i både forskningsbasert og erfaringsbasert innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 76; Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 55). Som følge av globalisering og økt konkurranse er bedrifter avhengig av innovasjon for å utvikle seg i takt med endringene i samfunnet (Meld. St. 7 (2008-2009), s. 18).

Lazonick (i Jacobsen et al., 2020, ss. 22-23) forteller at strategisk kontroll og finansielle ressurser har vært avgjørende opp igjennom tiden for å skape den innovative bedriften. Noe som viser at finansielle ressurser er viktig for å drive innovasjonsprosesser, og at bedriftene vil øke verdiskapingen og konkurransefortrinnet gjennom å legge til rette for innovasjon og omstilling. Dette underbygges av Aasen og Amundsen (2017, s. 37) som forteller at Innovasjonsbegrepet ofte brukes av organisasjoner som ønsker å være fremtidsrettet, fremoverlente og kreative.

Ifølge Aasen og Amundsen (2017, s. 41; 2019, s. 49) tar innovasjon tid, f.eks. tok det flere hundre år før Leonardo da Vinci sin ide om flyvning ble realisert. Selv om en idé ikke blir en innovasjon med det første, så kan den fremdeles videreutvikles og bli til en innovasjon på et senere tidspunkt. Videre påpeker Aasen og Amundsen (2017, s. 41) at innovasjon også innebærer risiko, da det er markedet som bestemmer verdien av en innovasjon. Bedrifters verdiskaping avhenger dermed av at brukerne anser innovasjonen som verdifull.

Innovasjonsgraden varierer fra innovasjon til innovasjon, og noen ganger vil innovasjonen føre til radikale innovasjoner eller inkrementelle innovasjoner. Radikal innovasjon er en omveltning av noe

som allerede eksisterer eller noe som er helt nytt og ikke blitt introdusert tidligere (Aasen & Amundsen, 2017, ss. 47-49). Inkrementell innovasjon er derimot små forbedringer av noe som allerede eksisterer. Inkrementell innovasjon anses som mindre risikofylt enn radikal innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 67). Ettløe (i Aasen & Amundsen, 2017, ss. 67-68) hevder at effektene av inkrementell innovasjon over tid vil være større enn effektene av radikal innovasjon, og påpeker at inkrementell innovasjon legger til rette for forutsigbarhet og optimalisering.

Schumpeters (2017, ss. 81-82) skiller mellom fire distinkte typer for innovasjon; produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon. I produktinnovasjon utvikler man et nytt produkt eller forbedrer kvaliteten til et eksisterende produkt. I prosessinnovasjon utvikler eller benytter man en ny produksjonsmetode (Schumpeter, 2017, s. 81; Aasen & Amundsen, 2017 s. 112). I markedsinnovasjon introduserer man et produkt for et nytt marked, enten markedet eksisterer fra før eller ikke. I organisasjonsinnovasjon benytter man nye organisatoriske metoder, f.eks. en ny forretningsmodell, arbeidsprosess eller samarbeidsform (Schumpeter, 2017, s. 82).

## Innovasjonsformer

I litteraturen skiller det ofte mellom to former for innovasjon; forskningsbasert innovasjon, forkortet STI og erfaringsbasert innovasjon, forkortet DUI. STI står for - Science, Technology, Innovation, mens DUI står for Doing, Using, Interacting (Jensen et al., 2007, s. 680). Bedrifter som baserer seg på STI bruker og videreutvikler forskningsbasert kunnskap, altså kunnskap som er eksplisitt og kodifisert. Læring oppstår når bedriften benytter seg av vitenskap og teknologi. Bedrifter som baserer seg på DUI bruker lokal og erfaringsbasert kunnskap til å finne løsninger på problemer, altså kunnskap som er implisitt og taus. Læring oppstår ved å prøve og feile, i samspill innad i bedriften eller med kunder og leverandører (Lundvall, 2008, s. 15).

Jensen et al., (2007, s. 690) og Lundvall (2008, s. 14-15) mener at bedriftene som klarer å kombinere de to innovasjonsformene har den høyeste innovasjonsaktiviteten. Det ser imidlertid ut til at det er en skjevhet mellom de to innovasjonsformene, der tendensen viser at vi fokuserer på formell og forskningsbasert innovasjon. Både STI og DUI står sterkt i Innovasjonslitteraturen og kvalitativ forskning, men i kvantitativ forskning står DUI svakere enn STI. For det første fører kompleksiteten, forbundet med uformell og erfaringsbasert innovasjonen til at det vanskeligere å måle den sammenlignet med STI. Vi har også flere kvantitative indikatorer for forskningsbasert innovasjon som blant annet; FoU-utgifter, IKT-utgifter, patentering og utdanningsnivå, men få tilsvarende indikatorer for erfaringsbasert innovasjon. For det andre har politiske prioriteringer og beslutninger i hovedsak fokusert på STI-tiltak, da det er enklere å måle STI-tiltak enn DUI-tiltak. Innovasjonspolitikken har

med andre ord nedprioritert DUI over lengre tid, både nasjonalt og internasjonalt (Jensen et al. 2007, s. 684-685; Lundvall, 2008, s. 19, Spilling, 2010a, s. 19).

Den vanligste innovasjonsformen i Norge er DUI (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, s. 132), men dette varierer fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift (Spilling, 2010a, s. 18). Mange bedrifter, spesielt SMBer baserer seg på erfaringsbasert kunnskap og korte avstander. Det er derfor ikke overraskende at den innovasjonstypen norsk næringsliv bruker mest er prosessinnovasjon, og at de fleste produktinnovasjonene er inkrementelle. Disse bedriftene vil trolig bli mer innovative ved å kombinere erfaringsbasert innovasjon med forskningsbasert innovasjon (Forskningsrådet, 2017, ss. 3-4).

En undersøkelse gjort i fem norske byer viser at vitenskapelige samarbeid, basert på forskningsbasert kunnskap og forskningsbasert innovasjon er viktig for utvikling av nye produkter og prosesser i Norge. Effektene av STI er i motsetning til DUI, gjennomgående positiv for alle former for innovasjon. Undersøkelsen viser også at bedrifter som samarbeider med forskningsinstitusjoner, universiteter og høyskoler utenfor regionen øker sannsynligheten for innovasjon med mellom 39 og 45 prosent for både inkrementelle produkt- og prosessinnovasjoner, og radikale produkt- og prosessinnovasjoner (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, s. 133-137).

For å få bedrifter til å bli mer innovative er det hensiktsmessig at de kombinerer STI og DUI, noe som forutsetter at flere bedrifter tar i bruk STI, siden norske bedrifter i hovedsak baserer seg på DUI. Derfor vil FORREGION være en viktig ordning, da formålet er å få flere bedrifter til å bruke forskning i sitt innovasjonsarbeid, altså STI. For å få til dette må vi bedre samspillet og kunnskapsoverføringen mellom næringslivet og FoU-institusjoner (Forskningsrådet, 2017, s. 5). STI baserer seg på idéen om at forskning bidrar til å gjøre bedriften mer innovativ, men vanligvis skjer dette indirekte, i den forstand at bedriftene bruker og videreutviklere den nye kunnskapen i deres innovasjonsprosesser. Dette er såkalt "know-what" og "know-why" kunnskap som man kan tilegne seg gjennom bøker, vitenskapelige artikler eller formelle forhold til organisasjonene som produserer kunnskapen. Følgende innebærer denne formen for innovasjon som regel samarbeid med universiteter, høyskoler og forskningsentre, og resultatene er ofte diverse patenter og lisenser (Jensen et al. 2007, s. 683; s.748; Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013, s. 130).

Ifølge Narula (2004, ss. 158-160) utnytter SMBer sine begrensede FoU-ressurser mer effektivt, og de har en tendens til å bruke dobbelt så mye FoU-utgifter på FoU-samarbeid, sammenlignet større bedrifter. Større bedrifter har mer STI-kompetanse og større FoU-avdelinger enn SMBer, og derfor forgår mer av den forskningsbaserte innovasjon i deres egne FoU-avdelinger. I SMBer derimot foregår den forskningsbaserte innovasjon oftere i samarbeid med andre aktører, noe som innebærer



stor risiko for SMBene. Forskning viser at kun halvparten av slike FoU-samarbeid er suksessfulle, og at det derfor er viktig at SMBer finner fram til gode samarbeidspartnere, som matcher bedriftens behov.

## Innovasjonsprosesser

Vi skal se nærmere på innovasjon som en prosess, da kompetansemegleren skal bistå bedrifter i innovasjonsprosessen. Kompetansemegling er et virkemiddel for å øke FoU-aktivitet, og er med andre ord en del av prosessen og ikke en del av resultatet, men kompetansemegling kan føre til innovasjonsresultater i bedriftene (Forskningsrådet, 2017; Finne et al., 2019a).

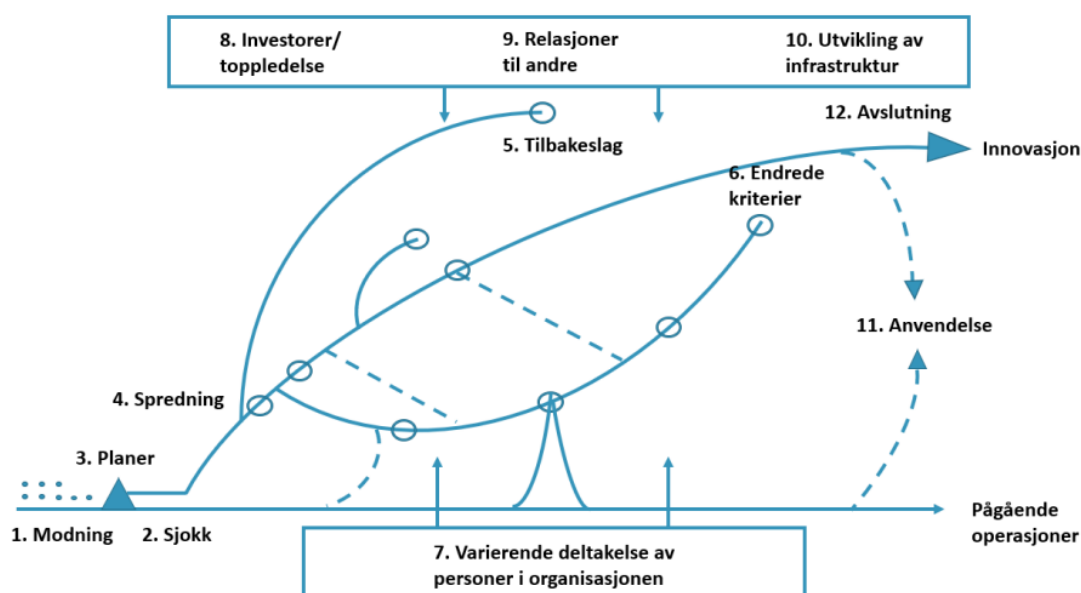
Innovasjonsprosesser kan forstås som interaktive prosesser, der bedriftenes innovasjonsaktivitet foregår i samspill med en rekke aktører og strukturelle forhold (Aasen & Amundsen, 2017, s. 35). Ifølge Luecke og Katz (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 40) og Lam (2004, ss. 14-15) handler innovasjonsprosessen om å utvikle og implementere nye idéer som vil føre til innovasjon, og de legger vekt på at kunnskap er den avgjørende faktoren for å lykkes med denne prosessen. Lam (2004, ss. 14-15) skildrer også at innovasjon kan defineres som en læringsprosess og kunnskapsskaping, der man utvikler ny kunnskap som brukes til å løse problemstillinger. Aasen og Amundsen (2017, ss. 97-98) skildrer at innovasjonsprosessen handler om å forbedre noe som allerede foreligger i organisasjonen, som forretningsmodellen eller organiseringen. Det kan også innebære at man forsøker å utnytte nye muligheter eller at man forsker frem noe nytt. De legger også vekt på at innovasjon er tilknyttet usikkerhet, siden man sjeldent vet om innovasjonsprosessen vil bli en suksess.

Innovasjonsprosessen inneholder som regel fem faser; idéfasen, seleksjonsfasen, utviklingsfasen, implementeringsfasen og anvendelsesfasen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 53). Idéfasen handler om å utvikle ideer og hvordan ideene oppstår. Seleksjonsfasen er den fasen der ideene blir lansert, og her ser man etter muligheter og hvordan disse ideene skal implementeres. Når det kommer til utviklingsfasen, så er dette fasen der man skal utvikle ideen og framgangsmåten for implementering av ideen, slik at den vil fungere i praksis. I implementeringsfasen blir ideen implementert og i anvendelsesfasen blir ideen anvendt i organisasjonen.

### 12-trinnsmodellen for innovasjon

Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2019, s. 23) har imidlertid skildret innovasjonsprosessen gjennom 12-trinn, altså 12-trinnsmodellen. Disse 12 trinnene er de stegene eller fasene man går gjennom i en innovasjonsprosess, og de påvirker innovasjonsreisen på ulike måter. Denne modellen

er godt forankret i innovasjonslitteraturen, fordi den har god validitet og reliabilitet, samtidig som at den viser hvordan stegene i en innovasjonsprosess utarter seg (Hernes, 2020, s. 117). Noen av fasene i Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2019) sin modell har vi allerede fått en liten smakebit på i tidligere avsnitt, men for å sette hele modellen i perspektiv skal vi gå nærmere inn på hver enkelt fase og se modellen i sin helhet. Aasen og Amundsen (2019, s. 32) påpeker at selv om man følger alle stegene til Van de Ven et al. betyr ikke det at innovasjonen vil bli en suksess, og selv om hver enkelt fase blir beskrevet hver for seg, så ser man at den ene fasen fører til den andre, og at noen av fasene er sterkt tilknyttet hverandre.



Figur 1: 12-trinnsmodellen for innovasjon av Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 108).

Første fase er modningsfasen (Aasen & Amundsen 2017, s. 108). I denne fasen starter modningsprosessen av ideene. Denne fasen er ofte usynlig da den foregår gjennom kommunikasjon med kollegaer eller eksterne aktører på seminarer og liknende. Det betyr også at denne fasen kan ta lang tid. Dessuten så må organisasjonsmedlemmene ha en felles forståelse av idéen, slik at det faktisk blir mulig å videreutvikle og bruke den i en innovasjonsprosess (Aasen & Amundsen, 2017, s. 108; 2019, ss. 34-35; Hernes, 2020, s. 116). Hernes (2020, s. 116) påpeker at idéen ofte er sårbar og kan videreutvikle seg i alle mulige retninger. Dette bringer oss videre til neste fase.

Fase to er sjokkfasen. Ifølge Aasen og Amundsen (2017, s. 108; 2019, s. 35) betyr sjokket at organisasjonen faktisk ser hva problemet er. De forteller at problemet kan være uventet konkurranse eller økonomiske utfordringer, for å nevne noen. Videre forteller Hernes (2020, s. 116) at det ikke er nødvendig å være noe uventet som er problemet, men at når idéen skal

konkretiseres, så kan dette oppleves som et sjokk. Det kan tenkes at dette sjokket skyldes at problemstillingen er uventet.

Fase tre er planlegging. I denne fasen skal de som arbeider med innovasjonsprosessen planlegge veien videre. Aasen og Amundsen (2017, s. 108; 2019, s. 34) forteller at i denne fasen utvikler man et dokumentasjonsgrunnlag for å sparre videre på muligheten for idéen, samt for problemstillingen som ble satt i fase to, under sjokket. Ifølge Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 106; 2019 ss. 34-35), er ikke planleggingen et realistisk rammeverk for innovasjonsprosessen, men mer som en samling av salgsargumenter for å kunne drive prosessen videre og innhente ressurser. Hernes (2020, s. 166) beskriver denne fasen som en konkretisering av hvilke aktiviteter og beslutninger som skal gjøres og tas.

Spredningsfasen er fase fire og den illustrerer at det er her innovasjonsprosessen kan røre ved forskjellige faser og hoppe mellom faser og rykke tilbake til faser man allerede har vært igjennom. Aasen og Amundsen (2017, s. 109; 2019 s. 35) legger også vekt på at siden innovasjonsprosessen ikke nødvendigvis er en lineær prosess, så kan aktiviteten i de forskjellige fasene utvikle seg til nye idéer, og det kan skape helt nye utviklingsløp som går parallelt med innovasjonsprosessen som allerede eksisterer.

En fase i Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 109; 2019, s.35) sin modell som er sjeldent å se i andre innovasjonsprosessmodeller, er fase fem som omfatter tilbakeslag. Tilbakeslag kan være en utbredelse av innovasjonen (Hernes, 2020, s. 116), og det kan komme som følge av ny informasjon om omgivelsene, ressurser og linkene, eller som følge av andre og nye kriterier til innovasjonen. Tilbakeslagene kan påvirke innovasjonsprosessens ressurser og om innovasjonen blir vellykket (Aasen & Amundsen, 2017, s. 109; 2019, s. 35).

Aasen og Amundsen (2017 s. 109; 2019, s. 35) knytter tilbakeslagene opp mot endrede kriterier som er fase seks. Eksempelet på hva som kan føre til tilbakeslag er nettopp endring av kriterier, og det kan være f.eks. ressurstilgangen som fører til et vendepunkt for innovasjonsprosessen.

Fase syv handler om deltakelse fra forskjellige personer i organisasjonen, og det er noen utfordringer knyttet til dette. Aasen og Amundsen (2017, s. 109; 2019, s. 35) sin forskning tilsier at de personene i organisasjonen som er deltakere i innovasjonsprosessen sjelden har kun dette som oppgave. De må ofte være ambidekstre, siden de balanserer drift av organisasjonen og innovasjon på samme tid. Organisasjonsmedlemmene går ofte inn og ut av innovasjonsprosessen, og dermed vil det være forskjellig antall mennesker som bidrar inn til forskjellige tider. Denne fasen er en av flere faser som påvirker innovasjonsprosessen utenfra.

Investorer og toppledere er en del av fase åtte, og er en ekstern fase som ligger utenfor organisasjonen. Toppledere og investorer har en betydning for utviklingsarbeidet, siden de er interesserte i å bidra inn i innovasjonsprosessen og har en korrigerende rolle i den (Aasen & Amundsen, 2017, s. 109; 2019, s. 35). Dette kan både påvirke innovasjonsprosessen på en positiv og negativ måte, da deres tilstedeværelse kan føre til at idéer endres, som igjen kan gi uforutsette effekter (Hernes, 2020, s. 116).

Fase ni er relasjoner til andre, som går på nettverket organisasjonen har og relasjoner man har til andre organisasjoner, og er en ekstern fase som ligger utenfor organisasjonen (Aasen & Amundsen 2017, s. 110; 2019, s. 35). Disse relasjonene kan blant annet bidra med ekstern finansiering eller kunnskap. Relasjonene vil være essensielle for å lykkes, men det kan også virke andre veien ved at arbeidet kan stå fast i et uønsket spor som gir uplanlagte konsekvenser for innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2017, s. 110).

Utvikling av infrastruktur er fase ti, og det er en ekstern fase som ligger utenfor organisasjonen. Denne fasen omhandler hvilke infrastruktur som ligger til rette for distribusjon og salg av innovasjonen og hvordan den kan utvikles for at den skal passe med innovasjonen. Infrastrukturen er avgjørende for implementeringen av innovasjonen (Aasen & Amundsen, 2017, s. 110; 2019; s. 37).

Fase elleve er anvendelse eller implementering. Aasen og Amundsen (2017, s. 110; 2019, s. 38) mener at innovasjonen skal bli tatt i bruk av kunder, enten om resultatet er en produktinnovasjon eller prosessinnovasjon. Anvendelsen kan skje i nye løsninger (Aasen & Amundsen 2017, s. 110; 2019, s. 38), nye og eksisterende løsninger som er integrert i hverandre eller ved en oversettelse av noe som allerede eksisterer, men som har blitt oversatt til å tilpasse en annen lokal situasjon (Aasen & Amundsen 2017, s. 110; 2019, s. 38; Røvik, 2019, s. 255), noe som kan være kostbart, krevende og utfordrende. Det er fordi kundene må være interessert i innovasjonen og benytte seg av den på en måte som gir partene i innovasjonsprosessene profitt (Aasen & Amundsen, 2017, s. 110; 2019, s. 38).

Den tolvte og siste fasen er avslutningen. Resultatet må være tatt i bruk for at avslutningen kan være på sin plass. Selv om man har nådd veis ende og resultatet er tatt i bruk, kan utfallet fortsatt være at de ikke lykkes med innovasjon, og det kan være på grunn av at innovasjonsprosessen krevde mer ressurser enn forventet og at organisasjonen rett og slett gikk tomt for ressurser. Det er viktig å påpeke at innovasjonsprosessen kan stoppe opp før den har gått igjennom alle fasene (Aasen & Amundsen, 2017, s. 110; 2019, s. 38; Hernes, 2020, s. 116).

## Kunnskap og læring

Kunnskap og læring er en forutsetning for verdiskapning hos bedrifter, og er med andre ord viktige elementer i en bedrifts innovasjonsarbeid. Ifølge Lundvall (2006, s. 323) er “kunnskap den viktigste ressursen og læring den viktigste prosessen”. Han understreker hvor viktig tilgangen på kunnskap er, og hvor viktig læring er for å utnytte seg av denne kunnskapen.

Lai (2013, s. 47) har definert kunnskap som ens egen oppfatning av det vedkommende tror en vet, og kunnskap er en del av kompetansebegrepet, da kompetanse består av holdningene, evnene, ferdighetene og kunnskapene vedkommende har. Læring kan imidlertid defineres som å tilegne seg kunnskaper, som kan skje på individnivå, gruppenivå eller organisatorisk nivå. Det påpekes også at det er ikke all kompetanse er tilgjengelig på organisasjonsnivå, da kompetanse kan ligge på individ- eller gruppenivå (Kirkhaug, 2017 s. 108).

Som vi har vært inne på tidligere beskriver Lam (2004, s. 14) at innovasjon kan bli forstått som en læringsprosess og som kunnskapsskaping, da disse to begrepene tar for seg problemer og løser dem med nyervervet kunnskap. Kunnskap og læring er derfor viktige begreper da det kommer til innovasjon, siden kunnskap som ressurs og læring som prosess kan føre til noe nytt som kan anses som en innovasjon (Aasen & Amundsen, 2019, ss. 18, 37).

### Eksplisitt og implisitt kunnskap

Eksplisitt og implisitt er to kategorier av kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som lett kan skrives ned og overføres, slik som en instruksjonsbok eller en manual. Alle som forstår språket og har grunnleggende ferdigheter om temaet som ligger til grunn, vil greie å tilegne seg kunnskapen etter de har lest den (Jensen et al. 2007, s. 157). Denne typen kunnskap foreligger i organisasjonen, fordi organisasjonen har kunnskapen skrevet ned, vil den kunne tilegnes av organisasjonsmedlemmene.

Implisitt kunnskap eller taus kunnskap, og kan ikke nødvendigvis læres ved å lese en manual eller håndbok, slik som man kan ved eksplisitt kunnskap. Man kan tilegne seg denne typen kunnskapen ved å gjøre oppgaver eller løse problemstillinger, og det vil være vanskeligere å redegjøre for den, da det er ikke mulig å skrive kunnskapen ned. Kunnskapen vil derfor følge organisasjonsmedlemmene og ikke selve organisasjonen (Lai, 2013, ss. 47-48).

### Kilder til kunnskap

Dette finnes to hovedkilder til kunnskap; den ene kilden til kunnskap er gjennom indirekte samarbeid med andre aktører, som også kalles kunnskapsalmenning, mens den andre kilden til kunnskap er

gjennom direkte samarbeid med andre aktører eller ved innkjøp fra andre aktører (Abelsen et al., 2020, s. 26; Isaksen, 2020a, s. 128).

Det er tre forskjellige måter å tilegne seg kunnskap på gjennom indirekte samarbeid, som er summing, jobbmobilitet og spinn-off. Jobbmobilitet handler om at et organisasjonsmedlem besitter kunnskap som vil overføres til den nye arbeidsplassen, når vedkommende bytter arbeidsplass. Spinn-off handler mye om det samme som jobbmobilitet, da et organisasjonsmedlem som etablerer en ny organisasjon vil ta med seg kunnskapen fra tidligere arbeidsplass og bruke denne aktivt inn i den nye bedriften. Summing handler om at kunnskap i det regionale næringsmiljøet kan bli spredt mellom organisasjoner, ved at organisasjonsmedlemmene er en del av samspillet i regionen. Denne måten å tilegne seg kunnskap på, skjer i hovedsak ved at organisasjonsmedlemmene møtes ansikt-til-ansikt (Isaksen, 2020a, s. 128; Bathelt et al., 2004, ss. 38-39).

Det er to forskjellige måter å tilegne seg kunnskap på gjennom direkte samarbeid. Den første måten er å samarbeide med andre aktører, som f.eks. at en SMB samarbeider med en FoU-organisasjon, kunde eller leverandør. Det er ofte forskningsbaserte bedrifter som benytter seg av denne hovedkilden, da det er kodifisert kunnskap som ligger til grunn. Den andre måten er gjennom å kjøpe kunnskap fra andre aktører, f.eks. at en SMB leier inn en konsulent, som kan løse en spesifikk oppgave. Ifølge Abelsen et al. (2020, s. 26), så kan det være en fordel å være geografisk nært til kunnskapsaktørene innen forskning, da det kan føre til økt kunnskapsdeling og innovasjonsaktivitet, da nærheten gjør det enklere å overføre implisitt kunnskap.

### Læring i innovasjon

Ifølge Kirkhaug (2017, s. 112) er læring noe som kan skje enten bevisst og ubevisst, både formelt og uformelt. Formell og bevisst læring kan f.eks. skje når aktørene i det regionale innovasjonssystemet inviterer til en workshop eller at aktørene samarbeider i et markedsbasert prosjektteam, slik som i et Adhokrati. Adhokrati bidrar til innovasjon i organisasjonen, da denne prosjektbaserte organisasjonsformen er svært organisk (Lam, 2004, s. 18), noe som betyr at de er mer fleksible enn mekaniske organisasjoner. Mintzberg (i Lam, 2004, s. 18) mener at adhokratiet er avhengig av spisskompetanse på individuelt nivå, da teamet raskt må kunne tilpasse seg endringer i kunnskap og ferdigheter. Dette gjør teamet meget adaptive og fremoverlente, noe som bidrar til at de kan drive radikale innovasjonsprosesser.

Uformell og ubevisst læring kan f.eks. skje når flere av aktørene i det regionale innovasjonssystemet samarbeider, der læring skjer innenfor J-formen for læring. J-formen baserer seg på fellesskapet i

organisasjonen, i den forstand at de kollektive rutinene for problemløsning og kompetanse bidrar til kunnskapsdeling på tvers av fagområder og -enheter (Lam, 2004, ss. 17-18).

Regionale innovasjonssystemer, altså bedrifter, næringsklynger, forskningsinstitutter, universiteter og høyskoler (Isaksen, 2020a, s. 137), kan bidra til læring, da samarbeid mellom aktørene kan føre til nye læringsprosesser og ny kunnskap for disse aktørene. Læring skjer når aktørene løser et felles problem eller når en aktør inviterer til aktiv læringsprosess, som f.eks. workshops (Lam, 2004, s. 20). En form for læring som vil være viktig for innovasjon og læring mellom aktørene i det regionale innovasjonssystemet er erfaringsbasert læring, fordi man lærer gjennom erfaringer man har skaffet seg gjennom å utføre oppgaver (Kirkhaug, 2017, ss. 114-115). Ved å gjøre dette kan man reflektere over måten oppgaven ble gjennomført på, og dermed se om oppgaveløsningen eller produktet må endres eller forbedres. Dette kan føre til at man setter i gang første fase innovasjonsprosessen.

## Nærhet

Nærhet en forutsetning for læring og innovasjon, da nærhet kan forenkle interaksjon og samarbeid. Det vil derfor ikke fungere og drive innovasjon eller læring uten noen form for nærhet. Ifølge Boschma (2005a, s. 62) kan en kombinasjon av geografisk og kognitiv nærhet være tilstrekkelig for læring, men andre nærheter kan også legge til rette for læring.

Boschma (2005a, s. 62) beskriver fem former for nærhet; kognitiv, organisatorisk, sosial, institusjonell og geografisk. Han mener at ingen av disse nærheten i seg selv er tilstrekkelig for å skape læring, men at en kombinasjon av ulike nærheter kan legge til rette for læring og innovasjon i bedriften. Videre forteller han at en viss grad av nærhet kan redusere usikkerhet og løse koordineringsproblemer i samarbeid med andre aktører. Han påpeker også at for mye nærhet kan føre til innlåsing, som et resultat av manglende fleksibilitet, og at for lite nærhet også har sine ulemper.

Kognitiv nærhet bidrar til mer effektiv kommunikasjon, da man har kunnskapsbaser som komplementerer hverandre. Det er viktig for at man skal kunne tolke og utnytte den nye kunnskapen. Likevel er det viktig at kunnskapsbasene ikke overlapper for mye, da det kan føre til mangel på kilder til ny kunnskap. Hvis den kognitive avstanden blir for stor vil det hindre læring og innovasjon, fordi potensiale for læring er for langt unna den absorberende kapasitet til bedriften (Boschma, 2005a, ss. 63-64).

Organisatorisk nærhet gjør det lettere å overføre kompleks kunnskap, da man har ordninger og rutiner som reduserer usikkerhet. Med andre ord kan organisatorisk nærhet kompensere for sosial

nærhet, da disse kontrollmekanismene minsker behovet for tillit. For mye organisatorisk nærhet kan føre til innlåsing, da graden av byråkrati hemmer innovasjon og læring. For lite organisatorisk nærhet vil på den andre siden innebærer mer usikkerhet og opportuniste. Organisatorisk nærhet er en vid nærhet som omhandler likheter og ulikheter mellom organisasjoner og i hvor stor grad de har samme kunnskapsgrunnlag og koblinger mellom seg, som f.eks. økonomiske avhengigheter til hverandre (Boschma, 2005a, ss. 64-66).

Sosial nærhet gjør det lettere å overføre implisitt kunnskap, da man har sosiale relasjoner på mikronivå som skaper tillit og engasjement. Disse sosiale relasjonene kan være basert på vennskap, kjennskap, slektskap eller erfaringer, og kan bidra til å redusere den kognitive avstanden over tid. I tillegg kan sosial nærhet kompensere for institusjonell nærhet, da behovet for spilleregler minskes. Sosial nærhet fremmer læring og innovasjon, fordi man har tillit til hverandre, og for mye sosial nærhet kan føre til innlåsing, mens for lite kan føre til opportuniste (Boschma, 2005a, ss. 66-67). Bresschi og Lissoni (i Boschma, 2005b, s. 118) fant i deres studie at sosiale relasjoner var en viktig kanal for kunnskapsutveksling, og at det var disse relasjonene som produserte mest kunnskap.

Institusjonell nærhet bidrar til mer effektiv læring, da man har en kulturell nærhet og et felles språk som gjør det lettere å overføre kunnskap. Institusjonell nærhet innebærer at man deler et sett med spilleregler, normer og verdier. Her skilles det mellom formell institusjonell nærhet som omfatter lover og regler, og uformell institusjonell nærhet som omfatter kulturelle normer og verdier. Til sammen påvirker disse måten og omfanget av hvordan organisasjoner handler, noe som betyr at institusjonell nærhet bidrar til kollektiv handling og trygghet. For mye institusjonell nærhet kan også føre til innlåsing og treghet, mens for lite kan føre til opportuniste (Boschma, 2005a, ss. 67-68).

Geografisk nærhet er tradisjonelt sett som viktig i innovasjon og læring (Boschma, 2005a, s. 62), og Porter (i Asheim & Isaksen, 2002, s. 77) hevder at de for lokale konkurransefortrinnene; kunnskap, relasjoner og motivasjon er større en de ikke-lokale. Boschma (2005a, ss. 69-71) mener imidlertid at geografisk nærhet i seg selv verken er nødvendig eller tilstrekkelig for læring og innovasjon, men at det trolig legger til rette for læring gjennom å styrke de andre nærhetene. Geografisk nærhet kan f.eks. stimulere den sosiale nærheten, ved at den fysiske nærheten bidrar til å skape sosiale relasjoner. Geografisk nærhet gjør det også lettere å overføre implisitt kunnskap, fordi den fysiske nærheten bringer folk sammen. For mye geografisk nærhet er kun problematisk hvis man ikke har tilstrekkelig tilgang til ny kunnskap og nye idéer. Dersom den geografiske avstanden er for stor, bør man kompensere med sosial, organisatorisk eller institusjonell nærhet.

Ifølge Asheim og Isaksen (2002, ss. 85-86) er både lokale og ikke-lokale relasjoner viktig med tanke på kunnskap og læring. Geografisk nærhet er viktig for å få tilgang til kunnskap som er delvis



innebygd i lokale samhandlingsmønstre, mens geografisk avstand er viktig med tanke på bedriftens konkurransedyktighet. Bathelt (2004, s. 41) påpeker at de lokale relasjonene er mer fordelaktige, hvis man også har noen ikke-lokale relasjoner, da de sistnevnte sikrer tilgang på ny kunnskap og nye idéer.

Konklusjonen til Boschma (2005a, ss. 71-72) er at geografisk nærhet og kognitiv nærhet er tilstrekkelig for å skape læring og innovasjon i en bedrift, men at geografisk nærhet kan erstattes av andre nærheter. Samtidig legger han stor vekt på at verken for mye eller for lite nærhet er gunstig, og at det må være en balanse mellom nærhetene. Noe som underbygger teorien til March (1991, ss. 72-73) om at bedrifter er avhengige av å finne en balanse mellom å utforske nye muligheter og utnytte eksisterende kunnskap og ressurser. Det kan være hensiktsmessig å fokusere på utnyttelse for å gjør det bra på kort sikt, men man må også fokusere på utforsking for å møte endringene i markedet.

Med tanke på at geografisk nærhet kan erstattes med andre nærheter som f. eks digital nærhet, har Haefner og Sternberg (2020, s. 3) skildret at koronapandemien sannsynligvis fremskyndet bruken av digitale teknologier, da fjernarbeid har blitt en del av hverdagen til mange bedrifter. Den geografiske nærheten har med andre ord blitt mindre viktig. Cairncross (i Haefner & Sternberg, 2020, s. 4) beskrev den synkende betydningen av geografisk nærhet som "death of distance" allerede i 1997.

Digitalisering står høyt på agendaen i mange land, deriblant Norge, og påvirker alle virksomheter til en viss grad (Haefner & Sternberg, 2020, s. 11; Regjeringen, 2022). Haefner & Sternberg (2020, s. 2) definerer digitalisering som "bruk av digitale applikasjoner og teknologier". Digitalisering skaper mange muligheter for innovasjon, både i den forstand at flere kan delta i innovasjonsprosesser og i forhold til hvordan de kan bidra. Bruken av digitale applikasjoner og teknologier kan redusere ulempene ved store avstander og svak økonomi i rurale regioner, altså distrikter, men også forbedre agglomerasjonsfordelene i urbane regioner, altså byer. De mener derfor at geografisk avstand ikke lenger er et problem, da informasjon, kunnskap og ideer kan skapes og utvikles digitalt, og den geografiske nærheten blir derfor mindre sentral i å skape læring og innovasjon i en bedrift (Haefner & Sternberg, 2020, s. 4).

Urbane regioner er imidlertid flinkere til å utnytte digitale applikasjoner og teknologier, fordi de ofte har høyere innovasjonskapasitet som følge av mangfoldet av spesialiserte bedrifter og støttende interessenter (Haefner & Sternberg, 2020, s. 2). Det kan derfor argumenteres for at digitalisering ikke reduserer ulempene som preger rurale regioner, men kun øker agglomerasjonsfordelene i urbane regioner. Ifølge Morgan (i Haefner & Sternberg, 2020, s. 4) kan digitalisering lette overføringen av

ekspisitt kunnskap, men overføringen av implisitt kunnskap vil fortsatt kreve ansikt-til-ansikt interaksjon, altså geografisk nærhet.

Ifølge Haefner og Sternberg (2020, ss. 3-4) er den digitale infrastrukturen en forutsetning for digitalisering, og regionale faktorer som; digital kompetanse, ferdigheter og alder kan enten hemme eller fremme digitalisering. Ifølge Grimes (i Haefner & Sternberg, 2020, s. 6) er mangelen på digital kompetanse årsaken til at bedrifter i rurale regioner ikke lykkes med digitalisering. Haefner og Sternberg (2020, s. 9) mener dessuten at særlig eldre og mindre kompetente ansatte ikke er villige eller i stand til å utnytte mulighetene som digitalisering medfører.

Norge har gode forutsetninger for å ta i bruk digitale løsninger, da vi har en god digital infrastruktur og høy digital kompetanse i befolkningen. I løpet av de siste årene har regjeringen brukt mange millioner på å utbedre den digitale infrastrukturen (Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 29). Rapporten "kartlegging av status og behov innen digitalisering og bærekraftig utvikling hos virksomheter i Innlandet" viser imidlertid at ca. 80% av bedriftene i Innlandet mener at de ikke har god nok digital kompetanse til å gjennomføre digitale utviklingsprosesser. Rapporten er basert på en undersøkelse av Høgskolesenteret i Kongsvinger og Digital Innlandet, som vi har fått innsikt i per e-post (G. M. Rusten, personlig kommunikasjon, 18. april 2022).

## Ambidekstri

Ambidekstri er tett knyttet til kunnskap og læring, da det handler om å anvende og tilegne seg kunnskap. I ambidekstre organisasjoner er kunnskap den viktigste ressursen, og balansen mellom gammel og ny kunnskap er avgjørende for bedriftens konkurransedyktighet og innovasjonsevne (O'Reilly og Tushman, 2011, s. 9; Turner et al., 2013, s. 320).

Turner et al. (2013, s. 320), definerer ambidekstri som evnen til å anvende eksisterende kunnskap, samtidig som de tilegner seg ny kunnskap. I denne oppgaven vil begrepene ambidexterity og ambidextrous bli oversatt til ambidekstri og ambidekstre. Teorien om ambidekstre organisasjoner baserer seg på idéen om at organisasjoner må finne en balanse mellom utnyttelse og utforskning. Ifølge O'Reilly og Tushman (2011, s. 9), March (1991, s. 72) og Turner et al. (2013, s. 320) er evnen til å utnytte ressurser og posisjoner, samtidig som de utforsker nye teknologier og markeder viktig for bedriftens levedyktighet over tid.

Teorien om ambidekstre organisasjoner er komplekse og omfattende, og det finnes flere undersøkelser som tar for seg ulike aspekter ved ambidekstre organisasjoner. Noen tar for strukturell ambidekstri, mens andre fokuserer på kontekstuell ambidekstri, og de fleste

undersøkelsene tar for seg ambidekstri på organisasjonsnivå. Disse handler om bedriftens ytelse, strategi, struktur og drift, mens ambidekstri på gruppenivå tar for seg viktigheten av sosial kontekst og team interaksjoner, og ambidekstri på individnivå tar for seg betydningen av lederrollen, lederens egenskaper og lederatferd (Turner et al., 2013, s. 321).

Ifølge O'Reilly og Tushman (2004, ss. 1-3) er det mer sannsynlig at bedrifter med ambidekstre strukturer lykkes med radikale innovasjoner enn de som har andre organisasjonsstrukturer, altså er ambidekstre organisasjoner mer innovative enn andre organisasjoner. Det har trolig en sammenheng med at ambidekstre organisasjoner har egne utforskende enheter, som er uavhengig fra de tradisjonelle utnyttede enheter. Dermed kan eksisterende enheter fokusere på den daglige driften, samt forbedring av produkter og prosesser som øker effektiviteten, mens utforskende enheter kan fokusere på innovasjon og vekst, noe som innebærer både risikotaking og eksperimentering. Denne organisasjonsstrukturen forutsetter derfor tett koordinering av enhetene på toppledernivå.

Ifølge O'Reilly og Tushman (2011, s. 9) er det tilstedeværelsen av fem elementer som er avgjørende for at ambidekstre organisasjoner skal lykkes med å utnytte eksisterende kunnskap, utforske nye muligheter og dermed tilegne seg ny kunnskap. For det første må organisasjonen ha en overordnet strategi som omfatter både utnyttelse og utforskning, men det i seg selv er langt fra tilstrekkelig. For det andre må de ha en klar visjon og en felles identitet. Disse to elementene innebærer sjeldent store utfordringer for lederne. For det tredje må toppledelsen forplikte seg til den ambidekstre strategien og kommuniserer den til organisasjonen. For det fjerde må de utnyttende og utforskende enhetene ha sine egne strukturer, insentiver og kulturer, noe som forutsetter koordinering og ressursfordeling på toppledernivå. For det femte må toppledelsen håndtere spenninger og konflikter innad i organisasjonen, spesielt mellom de utnyttende og utforskende enhetene. Disse tre elementene handler om strategisk gjennomføring og innebærer harde prioriteringer, samt valg av lederatferd og balansering av motstridende enheter. Dette er med andre ord krevende arbeid, som krever god innsikt i alle deler av organisasjonen (O'Reilly & Tushman, 2011, s. 14).

O'Reilly og Tushman (2011, s. 2) mener også at ambidekstri forutsetter at toppledelsen mestrer følgende oppgaver. For det første må de være i stand til å oppdage endringer i markedet, som blant annet endringer i teknologi, konkurranse eller kunder. I tillegg må de kunne handle på mulighetene og truslene som dette medfører. I SMBer vil dette være krevende, da de fleste ikke har en toppledelse, men kun en daglig leder. Likevel, vil det være daglig leder eller ledelsen som det forutsettes at de mestrer nevnte oppgaver.

Gibson og Birkinshaw (2004, s. 210) mener imidlertid at ambidekstri best oppnås ved å skape en kontekst som oppmuntrer enkeltpersoner til å gjøre egne vurderinger av hvordan de best fordeler

tiden sin mellom de motstridende kravene til utnyttelse og utforskning. Birkinshaw og Gibson (2004, s. 55) påpeker imidlertid at kontekstuell ambidekstri kan komplementere strukturell ambidekstri, ved at man kan veksle mellom dem etter behov. Ifølge Gibson og Birkinshaw (2004, s. 211) er kontekstuell ambidekstri en mer bærekraftig modell, da fleksibiliteten vil gjøre det lettere å tilpasse seg nye arbeidsoppgaver. I tillegg unngår man koordineringsproblemer og spenninger mellom motstridende enheter. De påpeker imidlertid at det ikke er nok å skape en støttende kontekst, og det er først når den støttende konteksten gir rom for ambidekstri at effektene realiseres (Gibson og Birkinshaw, 2004, s. 222).

Videre har Birkinshaw og Gibson (2004, s. 49) identifisert fire atferder som kjennetegner individer i ambidekstre organisasjoner. Disse individene tar ofte initiativ utover egen jobb, de er både samarbeidsvillige og gode på å se muligheter, de takler godt å ha flere roller og oppgaver, altså multitasking, og de er meglere som skaper nye koblinger.

Selv om både teori og empiri påpeker fordelene ved ambidekstre organisasjoner, påpeker Turner et al. (2013, s. 318) at vi må være forsiktig med å hevde at ambidekstre organisasjoner alltid er fordelaktige. De viser til en studie av Ebben og Johnson (i Turner et al., 2013, s. 318) som konkluderte med at små bedrifter som kun fokuserte på effektivitetsstrategier eller fleksibilitetsstrategier var mer vellykkede enn de som forsøkte å kombinere disse, noe som underbygger at ambidekstre strategier ikke nødvendigvis fører til suksess. Videre påpeker Turner et al. (2013, ss. 328-329) at det er et kunnskapsgap når det kommer til hvordan disse fordelene kan oppnås i praksis.

## Oversettelse

Et annet viktig skille i teorien er skille mellom diffusjonsteorien og oversettelsesteorien.

Diffusjonsteorien tar utgangspunkt i at en innovasjon, hvis den er god nok, spres nærmest uavhengig av støtte fra andre aktører. Oversettelsesteorien tar utgangspunkt i at en innovasjon må omformes og oversettes, før den spres gjennom ulike oversettere, eksempelvis kompetansemeglere (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 195). Oversettelsesteorien, også kalt translasjonsteori forsøker å forklare hvordan kunnskapsoverføringer mellom organisasjoner skjer, og oversetterne har derfor en sentral rolle i denne teorien (Røvik, 2007, ss. 256-257).

Oversettelse dreier seg om få frem meningsinnholdet på en måte som skaper interesse og engasjement for idéen. Med andre ord handler dette om evnen til å presentere samme idé på flere måter, og det er derfor viktig at oversetteren legger frem idéer på en måte som er tilpasset de spesifikke aktørene. Oversettelse av innovasjoner forutsetter at man har gode formidlere, som

skaper et bindeledd mellom aktørene i en innovasjonsprosess (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, ss. 195-196).

## Translatørkompetanse

Ifølge Røvik (2007, ss. 320-321) vil sannsynligheten for å lykkes med å overføre kunnskap og idéer øke når organisasjonen blir flinkere til å oversette. Altså vil organisasjonens translatørkompetanse, som er evnen til å lage gode oversettelser være en viktig ressurs for å lykkes. Videre hevder han at mange av de mislykkede forsøkene på oversettelse kan skyldes "dårlig" oversettelsesarbeid.

Røvik (2007, s. 320) har tre forklaringer på hvorfor kunnskapsoverføringer mellom organisasjoner ofte mislykkes. Den første forklaringen er at idéer tas inn og aksepteres, men ikke tas i bruk, altså frikobling. Den andre forklaringen er at idéer tas inn og forsøkes å ta i bruk, men blir lagt vekk av ulike grunner, altså frastøting. Den tredje forklaringen er at idéer tas inn og tas i bruk, men at den gir mindre eller helt andre effekter enn de hadde sett for seg.

Oversettelse handler i stor grad om å mestre dekontekstualisering og rekontekstualisering. En oversetter må kunne identifisere hva som gjør at en idé fungerer godt i den nåværende konteksten, samtidig som man må forstå at jo mer kompleks og implisitt en idé er, jo mindre overførbar er den. Videre må oversetteren kunne identifisere hva som er avgjørende for at en idé skal passe inn i den nye konteksten (Røvik, 2007, ss. 321-322). Det er derfor avgjørende at oversetteren har inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt konteksten i både organisasjonen som idéen hentes fra og organisasjonen som idéen skal overføres til. Oversettelsen forutsetter en viss grad av nærhet. Den kognitive nærheten vil sikre at kompetansemegleren forstår det bedriften driver med, slik at både bedriftens og forskerens behov ivaretas. Den sosiale nærheten vil gjøre kunnskapsoverføringen lettere, da aktørene har tillit til hverandre. I tillegg bør oversetteren ha en del kunnskap om hvordan man bør gjennomføre en slik oversettelsesprosess. Oversetteren må forstå hvordan man går frem på best mulig måte når man skal hente ut noe fra en kontekst og introdusere det i en annen kontekst (Røvik, 2007, ss. 325-326).

## Innovasjonssystemer, innovasjonspolitik og virkemiddelapparatet

Utviklingen av innovasjonspolitikken må ses i sammenheng med innovasjonssystemene, da innovasjonspolitikken tar utgangspunkt i teorien om innovasjonssystemer, både nasjonalt og regionalt. Virkemiddelapparatet skal fremme innovasjon blant aktørene i et innovasjonssystem,

derfor vil den regionale innovasjonspolitikken og det regionale innovasjonssystemet være tett sammenknyttet.

## Innovasjonssystemer

Det skiller mellom ulike innovasjonssystemer; regionale innovasjonssystemer, forkortet RIS, nasjonale innovasjonssystemer, forkortet NIS og globale innovasjonssystemer, forkortet GIS (Asheim et al., 2019, s. 16). I innovasjonslitteraturen står det sterkt at innovasjon oppstår i samarbeid mellom flere aktører i et innovasjonssystem. Sentrale aktører i et innovasjonssystem kan være offentlige institusjoner, forskningsinstitusjoner, universiteter, høyskoler, politiske aktører og finansieringsinstitusjoner (Aasen & Amundsen, 2017, s. 243; St. Meld. 7, ss. 14-15 (2008-2009)). Innovasjonssystemet består av nettverksrelasjoner, kultur, normer og regler, som vil si at dynamikken mellom aktørene er det som driver økonomien og innovasjon fremover (Finne et al., 2019a, s. 19). Hvordan innovasjonssystemene ser ut, kan variere ved at det er forskjellige aktører og faktorer som spiller inn på innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2017, s. 224; Isaksen, 2016, s. 168). Aktørene kan f.eks. være forskningsinstitusjoner eller finansieringsinstitusjoner, mens faktorene kan f.eks. være ressurser eller kompetanse.

## Regionale innovasjonssystemer

Regionale innovasjonssystemer er delt i to forskjellige delsystemer. Det ene delsystemet omfatter bedrifter og næringsklynger, og hvordan disse skaper innovasjon og verdi. Det andre delsystemet omfatter den kunnskapsmessige infrastrukturen i regionen, som er forskningsinstitutter, forskningsparker og universiteter og høyskoler (Isaksen, 2020a, ss. 137-13). Da RIS baserer seg på driften til bedriftene og kunnskap til forskningsinstansene, vil både STI og DUI være sentrale. STI og DUI blir benyttet i forskjellig grad av forskjellige aktører i RIS, da det kommer an på om aktørene driver forskningsbasert innovasjon eller erfaringsbasert innovasjon.

De regionale innovasjonssystemene kan kategoriseres som tykke eller tynne. Denne inndelingen brukes for å vise størrelsen på kunnskapsinfrastrukturen og næringslivet i regionene. Den sier ikke noe om hvor mye virkemidler det er i regionen eller hvor mye disse blir brukt, men går mer på den institusjonelle strukturen i regionen (Isaksen, 2016, s. 170).

Tykke RIS forekommer i regioner der det er et høyt antall av arbeidsplasser og et stort og aktivt næringsliv. Her vil f.eks. store næringsklynger være et kjennetegn på tykke RIS, samt mange kunnskapsorganisasjoner (Isaksen, 2016, s. 170). Tykke RIS kan knyttes opp mot STI, da det foregår en større grad av forskningsbasert innovasjon i disse regionene (Jensen et al., 2007, s. 680). Tynne

RIS er innovasjonssystemer uten eller med meget svake næringsklynger, og med få relevante kunnskapsorganisasjoner. Det foreligger minimalt med kunnskapsflyt siden bedriftene er selvstendige og ønsker å omstille seg i eget tempo. Det er svært få forskningsinstitusjoner i regionen, som gir få muligheter for bedrifter til å samhandle og samarbeide med FoU-institusjonene (Isaksen, 2016, s. 271). Tynne RIS kan knyttes opp mot DUI, da den erfaringsbaserte innovasjonen skjer gjennom daglig drift (Jensen et al., 2007, s. 680).

RIS kan også kategoriseres som diversifiserte eller spesialiserte. Dette gjelder både for tykke og tynne RIS, men innovasjonssystemet er mer fremtredende i tykke RIS. Isaksen (2016) fokuserer på tykke spesialiserte og tykke diversifiserte RIS, mens Asheim et al. (2019) skildrer spesialiserte og diversifiserte i både tykke og tynne RIS.

Den største forskjellen mellom spesialiserte og diversifiserte RIS, er at spesialiserte RIS vil være mer fokusert på en eller få verdikjeder og næringer. Disse næringene og verdikjedene kan knyttes opp mot spesialiserte FoU-institusjoner, som er fokusert rundt samme verdikjeder og næringer i regionen. Diversifiserte RIS vil ha et større spenn i hvilke næringer som er i regionen, samt forskjellige kunnskapsorganisasjoner. Med andre ord, er det et mer variert utvalg av verdikjeder, næringer og kompetansemiljøer i diversifiserte kontra spesialiserte RIS (Isaksen 2016, ss. 170-172; Asheim et al., 2019 ss. 70-72).

Tykke spesialiserte RIS vil ha et sterkt næringsliv med spesialiserte FoU-institusjoner i regionen, og de regionale næringsklyngene samarbeider i stor grad. Det betyr at verdikjedene er spisset og at innovasjon i innovasjonssystemet skjer gjennom STI. I tynne og spesialiserte RIS vil det være spesialiserte næringer, og dersom det foreligger en forskning- og utdanningsinstitusjon, så vil denne også være spesialisert. Kunnskapsflyten og samhandlingen mellom aktørene vil være dårlig, noe som vil hemme FoU-aktivitet og innovasjon i innovasjonssystemet vil derfor skje gjennom DUI.

Tykke diversifiserte RIS har et bredt spekter av næringer og arbeidsplasser. De er mer mangfoldig i FoU og har flere næringsklynger og kunnskapsorganisasjoner. Det tilsier også at utdanningsinstitusjonene og forskningsinstitusjonene forsker på flere felter eller at det foreligger flere av disse institusjonene i regionen. Dette bistår til et aktivt næringsliv, der man kan forske og drive innovasjonsprosesser på tvers av næringer, gjennom STI (Isaksen, 2016, ss. 170-172; Asheim et al., 2019, ss. 70-72). I tynne diversifiserte RIS vil det være forskjellige næringer som er DUI-rettet, og dersom det foreligger forsknings- og utdanningsinstitusjoner i regionen vil de også være mer varierte.

Konklusjonene som ble dratt frem i Isaksen (2016, s. 186) er at mellomstore byer har regioner med tykke og spesialiserte RIS. Småbyområdene og de rurale områdene har tynne RIS med et svakt næringsliv og begrenset kunnskap å bygge på, likevel så er bedriftene svært konkurransedyktige i disse regionene (Isaksen, 2016, s. 186).

#### Innlandet som et innovasjonssystem

Basert teorien om RIS og tabell 1 (Isaksen, 2020b, s. 156), består det regionale innovasjonssystemet som Innlandet er, av småbyområder og en del rurale områder. Det vil si at Innlandet har noen få tykke og spesifiserte områder og en del tynne og diversifiserte områder i sitt regionale innovasjonssystem. Eksempler på områder som er mer spesifiserte og tykke er mjøsbyene, som Raufoss/Gjøvik og Hamar. De har forsknings- og utdanningsinstitusjoner som er spesialisert rundt samme næring som er fremtredende i den spesifikke byen, der Raufoss/Gjøvik har industri og Hamar har bioteknologi som sine spesialområder.

Selv om noen av byene i regionen kan klassifiseres som til dels tykke, skårer Innlandet lavt på FoU-aktivitet (Forskningsrådet, 2021, ss. 78-80). Det kan ha en sammenheng med at de fleste områdene i Innlandet er desentraliserte, og kan klassifiseres som tynne og diversifiserte områder, slik som Gudbrandsdalen eller Østerdalen. Siden en større andel av Innlandet er tynt, så vil det være nærliggende å anta at Innlandet i større grad har tynne RIS enn tykke RIS. Innlandet i sin helhet er heller ikke fokusert rundt få eller en spesifisert næring, noe som tyder på at det RIS er tynt og diversifisert. Ifølge Isaksen (1996, s. 5) er behovet for mellommenn spesielt fremtredende i perifere områder der det foreligger tynne RIS. Mellommennene skal i disse regionene bidra til at bedriftene får tilgang til kompetanse hos de regionale og nasjonale FoU-miljøene.

Ifølge Isaksen (2020a, ss. 137-139) kan innovasjonsaktiviteten i regionen forsterkes dersom kunnskapen får mulighet til å bevege seg mellom de to delsystemene som foreligger i RIS. Dessuten, så er delsystemene avhengige av hverandre for å kunne drive utvikling, siden begge påvirker hverandre. Det er også slik at virkemiddelapparatet og politikken i regionen påvirker utviklingen til RIS, siden det er de som legger føringer for fordeling av midler i regionen, og uten midler vil ikke RIS kunne utvikle seg. Det regionale innovasjonssystemet må derfor legge til rette for gode sosiale, kulturelle og institusjonelle forhold innad i RIS, mellom RIS og de andre aktørene i regionen (Isaksen, 2020a, ss.137-139).



## Innovasjonspolitik

Ifølge Spilling (2010a, s. 12) skal innovasjonspolitikken legge til rette for innovasjonsaktivitet i samfunnet og i næringslivet. Han påpeker også at norsk innovasjonspolitik har vært utydelig og lavt prioritert over en lengre periode, og mener at dette kan ha hatt en negativ påvirkning på blant annet Innovasjon Norge, som er en av de største innovasjonspolitiske aktørene i Norge (Spilling, 2010a, s. 22).

I 2003 ble det opprettet en helhetlig innovasjonspolitik, men det betyr ikke at innovasjonspolitik var noe nytt (Spilling & Aanstad, 2010, s. 33; Fitjar, 2016, ss. 35-36). Ifølge Spilling (2010a, s. 14), og Fitjar (2016, ss. 33-34) så har innovasjonspolitikken dype røtter i forsknings- og teknologipolitikk, og innovasjonspolitikken har derfor viktige momenter med seg fra disse to politikkområdene. Spilling (2010a, s. 14) forteller også at systemtilnærmingen til innovasjonspolitikken har vært et viktig grunnlag for den.

Visjonen for innovasjonspolitikken var at "Norge skal være et av verdens mest nyskapende land" (Spilling & Aanstad, 2010, s. 35). Meld. St. 1, (2003-2004) var den første innovasjonsmelding, og den førte til at høgskole- og universitetssektoren i større grad fikk ansvar for å føre forskning og forskningsresultater i offentlig forvandling, kultur- og næringsliv (Spilling & Aanstad, 2010, ss. 35-36).

Spilling og Aanstad (2010, ss. 36-37) kommer med kritikk av innovasjonspolitikken, da den ikke var strategisk forankret og det ikke var innvilget nok penger til innovasjon i 2003. De legger også vekt på at OECD i 2008 utførte en studie som viser at innovasjonspolitik har en svak status i Norge (Spilling & Aanstad, 2010, s. 46). En grunn til dette kan f.eks. være at Innovasjon Norge fikk et kraftig kutt i sine midler under revideringen av statsbudsjettet, samme år som de ble opprettet (Spilling & Aanstad, 2010, s. 36). Lundvall (i Spilling & Aanstad, 2010, s. 47) peker også på at det er lite samordningsmekanismer, mens Fagberg (i Spilling & Aanstad, 2010, s. 47) påpeker at det mangler et system for samordning av innovasjonspolitik på tvers av departementer.

Videre konkluderer Spilling og Aanstad (2010, s. 47) med at Norge har en utydelig innovasjonspolitik, da det er flere overordnede perspektiver som mangler. Dette viser at innovasjon ikke er et mål i seg selv, siden Norge oppnår gode resultater og økonomi uten innovasjonspolitikken. Det er også begrenset tilgang på hvordan innovasjonsaktivitet kan måles og implementeres.

Isaksen (2010, s. 127) deler innovasjonspolitikken inn i to kategorier, som er nasjonalt og regionalt nivå. Nasjonal innovasjonspolitik skal styre innovasjon på overordnet nivå, mens den regionale innovasjonspolitikken skal styrke innovasjons nivået på regionalt nivå. Det er derfor vi både har nasjonale og regionale virkemidler.

Kompetansemegling er underlagt fylkeskommunen gjennom FORREGION, som er et innovasjonspolitisk virkemiddel for å fremme innovasjon og næringsutvikling i regionene (Finne et al., 2019a, s. 4). Det at regionene kan styre FORREGION-prosjektet selv, kan føre til at kompetansemegleroppdraget blir mer tilpasset regionen. I Innlandet ser vi at det er enkelte kompetansemeglere er spesialiserte på en type næring, og at de i større grad kan bistå bedriftene med mer kunnskap og kontakter på feltet.

Meld. St. 1 (2003-2004) la også til rette at fylkeskommunene skulle systematisk samarbeide med regionalt næringsliv, utdanningsinstitusjoner og virkemiddelaktører, noe som legger opp til at triple helix kan forekomme i flere regioner. Triple helix er en modell som sier noe om samspillet og relasjonen mellom næringsliv, academia og myndighetene. Ved å få til et samarbeid og skape relasjoner mellom disse tre aktørene vil de kunne skape innovasjon og økonomisk utvikling, både i egen organisasjon og i samfunnet (Leydesdorff, 2000, ss. 243-224; Ranga & Etzkowitz, 2013, s. 238). Dette viser at nasjonal politikk også gjelder på regionalt nivå, og at nasjonal innovasjonspolitikk legger føringer for den regionale innovasjonspolitikken.

## Regional innovasjonspolitikk

Ulike typer regioner har ulike innovasjonsnivå, og det er grunnen til at vi har innovasjonspolitikk (Isaksen, 2010, 120). Ifølge Fitjar (2016, ss. 45-46) er innovasjon mer enn bare forskning, og legger vekt på at kunnskapsflyten mellom næringsliv, SMBer og offentlig sektor er viktig. Han skildrer også at det er konkurranse og marked som fremmer innovasjon, og at innovasjonspolitikken fokuserer på samarbeid og nettverk mellom konkurrerende bedrifter. Videre skildrer han at den regionale innovasjonspolitikken må tilpasses den regionale konteksten for å fremme innovasjon, og at den nasjonale innovasjonspolitikken derfor ikke kan omfavne alle.

Tabell 1 viser andel innovative bedrifter i de forskjellige regiontypene, og hvor innovative bedriftene i de forskjellige segmentene er. Den baserer seg på FoU- og innovasjonsundersøkelsen fra 2008, som gjelder fra 2006 til 2008. Vi har valgt å inkludere tabellen for å illustrere hvordan størrelsen på et område og innovasjonsevne kan henge sammen.

Videre viser tabellen hvilke innovasjonstyper som er mest dominerende i de forskjellige segmentene. Vi har også valgt å inkludere kolonnen for "minst én type innovasjon". Ved å inkludere denne kolonnen kan man se hvilke segmenter som totalt sett er mest innovativ. Tabellen viser at de største regionene er mer innovative enn de mindre regionene, men småbyområdene er f.eks. flinkere på

prosess- og organisasjonsinnovasjoner enn Oslo-området. Isaksen (2010, s. 120) forklarer dette med at norske regioner kan være ganske ulike i form av innovasjonsprosesser og næringsstruktur, som kan være med på å fremme og hemme innovasjonsgraden. Det er derfor hensiktsmessig å tilpasse innovasjonspolitiske strategier og virkemidler til regionene. Han legger vekt på at innovasjonspolitikken skal fremme utvikling, spredning og bruk av nye produkter, tjenester og produksjonsmåter (Isaksen, 2010, s. 121).

Navn	Produkt- innovasjoner	Prosess- innovasjoner	Organisasjons- innovasjoner	Markeds- innovasjoner	Minst én type innovasjon
Oslo-området	28,7	22,6	23,8	22,4	48,0
Storbyområde r	28,6	24,4	26,5	22,6	48,8
Mellomstore byområder	27,9	23,3	23,7	20,0	46,0
Småbyområde r	25,5	24,8	24,8	19,3	45,4
Rurale områder	22,9	20,8	21,7	18,8	41,2

Tabell 1 Gruppering av regioner i fem størrelsesklasser (Isaksen, 2020b, s. 158).

Det vi ser i tabellen er at næringsstrukturen kan ha en betydning på innovasjonsgraden til regionen. Der det foreligger flere bedrifter i samme næring med høy innovasjonsaktivitet, vil ha en positiv innvirkning på innovasjonsgraden, mens i regioner med få bedrifter i forskjellige næringer vil ha en negativ innvirkning på innovasjonsgraden (Isaksen, 2020b, ss. 160-161). Det er ofte slik at bedrifter som skårer høyt på innovasjon, samarbeider med aktører utenfor regionen, gjerne på nasjonalt og globalt nivå (Isaksen, 2020b, s. 153).

Vi ser derfor at sentralitet har en viss betydning for innovasjonsaktiviteten, da det er minst aktivitet i rurale områder og størst aktivitet i urbane områder. Dette kan bunne i at kunnskapsflyten er stor, da antall aktører gjør det lettere å finne en samarbeidspartner, samtidig som at det er enklere å finne

den kunnskapen man mangler for å starte en innovasjonsprosess (Isaksen, 2016, s. 170; Jensen et al., 2007, s. 680). Dessuten er innovasjonsaktiviteten lavere i rurale områder som har mindre ressurser og færre nettverk, da det er vanskeligere å innhente kompetanse og samarbeide på nasjonalt eller globalt nivå.

En ting er imidlertid klart, og det er at regionene er forskjellige og har forskjellige fokus på FoUol. Likevel, kan regionene erverve seg regionale fortrinn gjennom at offentlig politikk tar en sentral rolle i den regionale utviklingen (Isaksen, 2010, s. 123). Siden regionene er forskjellige, må politikken tilpasses behovene og ressursene regionene har. Isaksen (2010, s. 123) har fire hovedhensyn en bør ta hensyn til. Det første hovedhensynet er at innovasjonspolitikken burde tilpasses innovasjonsmåten og kunnskapsbasen som blir mest brukt og er mest aktuell i RIS. Det andre hovedhensynet er at eventuelle systemsvikter eller manglende samspill i RIS, må tas tak i og gjøres noe med. Det tredje hovedhensynet er at bedriftene burde bli koblet til det globale kunnskapsnettverket, og RIS burde bidra til å gjøre dette mulig. Det fjerde hovedhensynet er at RIS må bruke de relevante variasjonene i regionen som en styrke og søke etter disse variasjonene (Isaksen, 2020a, s. 123).

For å konkludere, så kan vi knytte Fitjar (2016) opp mot Isaksen (2020b), og ved å gjøre dette kan vi se en sammenheng i at RIS er forskjellig, og at det tilsynelatende virker som at innovasjonspolitikken er bedre tilpasset de største regionene, i form av at det er flere menneskelige ressurser og flere samarbeid i større regionene, men skal vi tro Fitjar (2016, ss. 45-46) så er ikke samarbeid mellom konkurrerende bedrifter nok til å fremme innovasjon.

## Virkemiddelapparatet

Det norske virkemiddelapparatet, forkortet VMA som vi kjenner det, ble formet tidlig på 2000-tallet (Spilling & Aanstad, 2010, s. 33). VMA ble omorganisert for at Norge skulle få en mer gjennomarbeidet innovasjonspolitik, og som følge av den nye innovasjonspolitikken ble Innovasjon Norge opprettet i 2004 (Spilling 2010a, s. 14). VMA skal bidra til innovasjon og verdiskaping i norsk næringsliv, ved å gjøre det enklere å starte opp og drive egen bedrift, da de kan få økonomisk støtte til idéer og prosjekter som har potensiale for verdiskaping, og som ikke kunne blitt realisert uten denne støtten. Med andre ord skal VMA gjøre norsk næringsliv bedre rustet i møte med fremtiden (Meld. St 7 (2008-2009), ss. 67- 72). Det påpekes også at VMA skal bidra til bærekraftig verdiskaping i norsk økonomi, ved å legge til rette for innovasjon i SMBer, styrke forskningen i næringslivet, satse på miljøvennlige innovasjoner, styrke virkemidlene for innovasjon, og videreutvikle innovasjonspolitikken, for å nevne noe (Meld. St. 7 (2003-2004), ss. 6-7).

Det foreligger ingen felles faglig definisjon på virkemiddelapparatet, men det vi legger til grunn er at VMA er et samlebegrep for alle virkemiddelaktørene og virkemidlene, som skal bidra til verdiskaping, innovasjon, forskning og utvikling. Det er derfor viktig å styrke samarbeidet mellom næringsliv og forskningsinstitutter, som nevnt i Meld. St. 1 (2003-2004) og Meld. St. 7. (2008-2009).

Ifølge Meld. St. 7 ((2008-2009), s. 47) fører samarbeid på regionalt og nasjonalt plan til at bedriftene enklere kan bli ført til riktig virkemiddel, da de har færre kontaktpunkter å forholde seg til. Likevel er det mye som tilsier at det ikke er slik i praksis, da Spilling (2010a, s. 12), Meld. St. 30 ((2019-2020), ss. 37-38) og Finne et al. (2019b, s. 12) hevder at VMA er dårlig organisert og at det er uklart både hva VMA er og hvordan man skal navigere seg i det. Videre forteller Spilling (2010b, ss. 167-168) at VMA er organisert på en enkel måte i forhold til mange andre land, og at det fortsatt er behov for å gi VMA en tydeligere front i innovasjonspolitikken, samt gi den større plass i den politiske debatten.

Mange bedrifter opplever at det er for mange virkemiddelaktører og virkemiddelordninger, og sammenhengen blir svak (NHO, 2019, s. 12). Det er med andre ord mye som tyder på at VMA preges av en silotankegang, der aktørene fokuserer for mye på seg selv, slik at de mister det overordnede bildet. Som et resultat av dette preges VMA av overlapping og uklar rollefordeling, og av at det mangler virkemidler i implementeringsfasen (NHO, 2019, s. 12; Meld. St. 30 (2019-2020), ss. 37-38).

## Virkemiddelaktører

Meld. St. 7 ((2008-2009), ss. 46-47) legger vekt på at Innovasjon Norge, Siva, Norges Forskningsråd og Norsk Designråd har en vesentlig rolle i virkemiddelapparatet. Hvert år gir Innovasjon Norge ut flere milliarder kroner i lån, garantier og tilskudd til næringslivet, og derfor regnes Innovasjon Norge som det viktigste virkemiddelaktørene i Norge (Hungnes, 2006; Spilling, 2010a, s. 25). VMA skal legge til rette for regionalt og internasjonalt samarbeid, slik at det skulle bli enklere for aktører å komme i kontakt med hverandre og bli penset inn på riktig virkemiddel. Aktørene i VMA skal bidra til økonomisk vekst ved å stimulere til prosjekter som styrker innovasjonsgraden og gir økonomisk bæreevne i næringslivet over hele landet. De skal også hjelpe kundene av VMA, som er bedrifter, til å ta større samfunnsansvar og gjøre miljømessige prioriteringer i enkelte satsingsområder (Meld. St. 7 (2008-2009), ss. 46-47).

Det finnes imidlertid andre virkemiddelaktører som rådfører bedriftene i større grad og hjelper dem i å navigere i virkemidler og søknadsprosesser, som kompetansemeglere. Det som skiller kompetansemeglere fra aktører som Forskningsrådet, Regionale Forskningsfond, forkortet RFF, med fler, er at de sistnevnte gir pengestøtte til bedrifter gjennom ulike ordninger, mens

kompetansemeglere kun veileder bedrifter som ønsker å ta i bruk FoU, og at de er et bindeledd mellom SMBer og andre aktører (Forskningsrådet, 2017; Finne et al., 2019a).

## Virkemiddelordninger

Det norske virkemiddelapparatet er svært omfattende, og statistikken viser at vi hadde 181 aktive virkemidler i 2016. Av disse forvaltet Innovasjon Norge 110 virkemidler, mens Forskningsrådet forvaltet 42 virkemidler, og til sammen har de ansvar for 84% av virkemidlene (Deloitte, 2019a, s. 43).

Ifølge NHO (2019, s. 4) har vi 150 virkemiddelordninger, og FORREGION-programmet som vi skal ta for oss i neste overskrift, er en av disse. Virkemiddelordningene kan deles inn i to hovedkategorier; 1) kapitalvirkemidler som inkluderer lån og investeringskapital, og 2) tilskuddsordninger, der tildelingen baseres på konkurranse eller rettigheter. SkatteFUNN, BIA, FORNY, etableringstilskudd, norsk katapult, inkubatorprogrammet og næringshageprogrammet er noen av disse virkemiddelordningene (NHO, 2019, s. 11).

## FORREGION

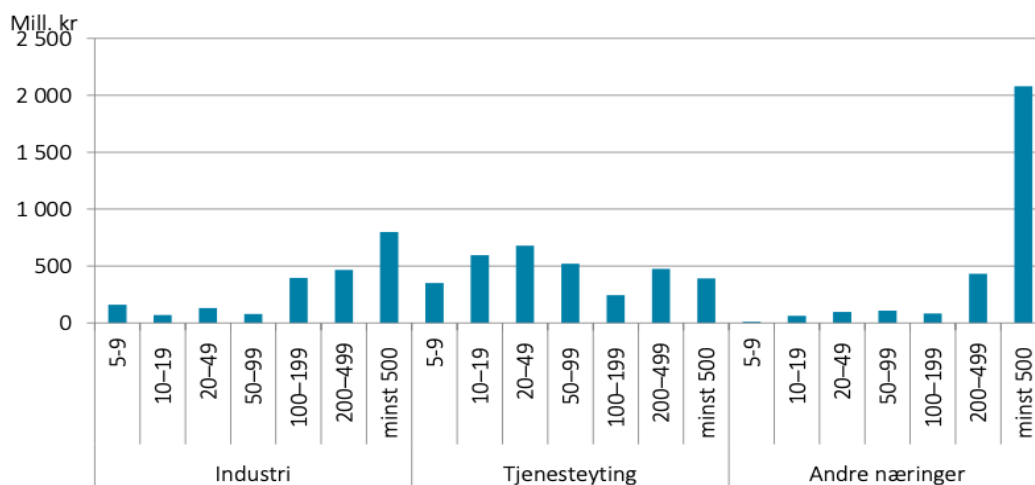
FORREGION er forskningsrådets program for forskningsbasert innovasjon i regionene, der Forskningsrådet og fylkeskommunene er hovedaktørene (Finne et al. 2019a, s. 9). Forskningsrådet har hele veien hatt det formelle ansvaret for ordningen, men vi fikk vite at fylkeskommune overtok dette ansvaret i 2022 per e-post (E. Bjørnstad, personlig kommunikasjon 23. februar 2022). Innovasjon Norge, Siva og RFF er også viktige samarbeidspartnere for forskningsrådet og fylkeskommunene (Forskningsrådet, 2017, s. 2).

FORREGION skal bidra til økt verdiskaping ved å styrke omstillings- og konkurransevnen i norsk næringsliv, samt bedre samspillet og kunnskapsoverføringen mellom FoU-institusjoner og næringslivet. Hovedmålet er at flere bedrifter skal bruke FoU i sitt innovasjonsarbeid, flere FoU-institusjoner skal bli relevante samarbeidspartnere for bedriftene, og at sammenhengen mellom det regionale og nasjonale arbeidet for forskningsbasert innovasjon styrkes (Forskningsrådet, 2017, s. 5).

Ordningen er med andre ord basert på Triple Helix modellen, noe som i teorien betyr at kompetansemeglerne må bygge tre broer. Mellomrommet mellom bedriftene og virkemiddelaktørene er hovedsakelig et resultat av at bedriftene ikke forstår søknads- og programlogikken, og at det er vanskelig for bedriftene å finne frem til relevant informasjon. Mellomrommet mellom forskerne og virkemiddelaktørene er delvis et resultat av forskernes

manglende erfaring med ekstern finansiering, og delvis et resultat av at broen mellom dem krever kontinuerlig vedlikehold (Finne & Torvatn, 2020, s. 8). Mellomrommet mellom bedriftene og forskerne er hovedsakelig et resultat av at bedrifter vegrer seg for å ta første skrittet ut på en FoU-arena (Finne et al., 2019a, s. 16).

FORREGION-programmet skal også bidra til den politiske målsettingen om å øke næringslivets FoU-investeringer til 2% av BNP innen 2030 (Finne et al. 2019a, s. 9), men FoU-aktiviteten i norsk næringsliv er som sagt lav (Forskningsrådet, 2021, ss. 9-10). I 2019 brukte vi 77 milliarder på FoU og vi brukte 78,4 milliarder i 2020, noe som tilsvarer en nullvekst. Det ble brukt minst i Innlandet, som stod for 5 % av all FoU i 2019 (Forskningsrådet, 2021, s. 79). Norge skårer samlet sett høyt på innovasjon og innovasjonssamarbeid i SMBer, da en stor andel av befolkning har høyere utdanning (Forskningsrådet, 2021, s. 410). Imidlertid viser figur 2 at SMBene har lavere utgifter knyttet til innkjøp av FoU-tjenester enn de store bedriftene (Forskningsrådet, 2021).



Figur 2: Utgifter til kjøp av FoU-tjenester i næringslivet etter næring og antall sysselsatte (Forskningsrådet, 2021, s. 28)

Norske SMBer har med andre ord et stort forbedringspotensial knyttet til FoU. Forskningsrådet (2017, ss. 3-4) mener at det er flere grunner til dette. For det første er mange bedriftene ikke kjent med forskningsbasert innovasjon og forskningsaktørene som finnes i Norge. For det andre er utdanningsnivået i enkelte deler av landet ganske lavt, noe som minsker sannsynligheten for at bedriftene bruker forskning i sitt innovasjonsarbeid. Derfor mener de at vi må styrke samspillet og kunnskapsoverføringene mellom forskning, næringsliv og myndighetene.

For å lykkes med både programmets hovedmål og politiske mål er det nødvendig med innsats på flere områder, og FORREGION består derfor av følgende pilarer; mobilisering, kapasitet og dialog (Forskningsrådet, 2017, s. 6). I den første pilaren, mobilisering, foreligger det flere

mobiliseringsvirkemidler; forprosjekter, kompetansemegling, mobilitet og nettverksmøter. De andre pilarene har ingen virkemidler (Finne et al. 2019a, s. 47; Forskningsrådet, 2017, s. 7). De tre pilarene er illustrert i figur 3.



Figur 3: Pilarene i FORREGION (Forskningsrådet, 2017, s. 6).

Vi har valgt å fokusere på den første pilaren; mobilisering til forskningsbasert innovasjon, med fokus på virkemiddelet kompetansemegling. "Mobiliseringsprosjektene fungerer ved å initiere større eller mindre samarbeidsprosjekter mellom bedrifter og forskningsmiljø, med finansiering fra FORREGION eller andre offentlige virkemidler" (Finne et al., 2019a, s. 16).

Mobiliseringsprosjektene er beregnet på bedrifter som vil ha nytte av forskning i sitt innovasjonsarbeid, og skal mobilisere til virkemidler som SkatteFUNN, RFF, og andre ordninger. Med andre ord er mobiliseringsprosjektene i hovedsak rettet mot SMBer, derav mange er relativt ferske bedrifter (Finne et al., 2019a, s. 51-52).

Mobiliseringsprosjektene har som formål at; bedrifter som ikke kjenner mulighetene knyttet til forskning, blir introdusert for dem og at forskningserfarne bedrifter øker sine ambisjoner for forskningsbasert innovasjon. Mobiliseringsprosjektene skal også gi innovasjonsresultater i bedriftene og styrke samarbeidet mellom forskning, akademia og næringslivet (Finne & Torvatn, 2020, s. 15). Man må imidlertid være klar over at hvor mye tid en megler bruker på en bedrift varierer veldig, alt fra noen uker til over et år (Finne et al., 2019a, s. 49). Det kan derfor ta flere år før man ser den totale effekten av mobiliseringsprosjektene.



## FORREGION Innlandet

Mobiliseringsprosjektene i Innlandet baserer seg i hovedsak på følgende virkemidler; kompetansemegling og forprosjekter (Finne et al., 2019a, s. 44). Kompetansemeglingen innebærer at kompetansemeglere diskuterer prosjektidéer og muligheter med bedrifter. De hjelper også bedrifter med å koble på forskere, og arrangerer møter der bedrifter og forskere kan diskutere idéer og muligheter. Kompetansemegling er ikke direkte tilknyttet forprosjekter, men kompetansemegling mobiliserer til blant annet forprosjekter, og disse vil derfor være relevante i vår undersøkelse.

Forprosjekter er mindre FoU-prosjekter som er beregnet på bedrifter med liten eller ingen erfaring med forskningsbasert innovasjon. Prosjektene forbereder bedriftene til større forskningsprosjekt og finansieringsordninger (Forskningsrådet, 2017, s. 7). Tanken er at forprosjektene skal styrke selve innovasjonssystemet og ikke bare for å styrke de aktørene som mottar tilskudd til et forprosjekt (Finne et al., 2019a, s. 15).

Ifølge Innlandet fylkeskommune (u.å.) skal kompetansemeglerne hjelpe bedrifter med å se hvordan de kan bruke forskning i utviklingen av bedriften, identifisere forsknings- og kompetansebehov, identifisere og koble bedrifter med riktig forskningsmiljø, navigere seg i virkemiddelapparatet og søke finansiering. Tilskudd til forprosjekter gis kun til bedrifter lokalisert innenfor fylkeskommunen grenser, som har lite eller ingen forskningserfaring. Bedrifter som i løpet av de fem siste årene har mottatt tilskudd til et prosjekt fra RFF eller Forskningsrådet regnes som erfarne, og kan av den grunn ikke få tilskudd til forprosjekt (Finne et al., 2019a, s. 58).

Ifølge Blæsterdalen (2020) har Innlandet fylkeskommune bidratt med 4 millioner kroner årlig, mens Forskningsrådet har bidratt med 5 millioner kroner årlig i perioden 2017-2020, noe som tilsvarer et årlig budsjett på ca. 9 millioner kroner. I perioden 2017-2021 brukte FORREGION Innlandet i gjennomsnitt 6 millioner kroner på mobiliseringsprosjektene, hvorav 2,7 millioner kroner gikk til kompetansemegling og 3 millioner kroner gikk til forprosjekter (Bjørnstad, 2022). Ifølge Blæsterdalen (2020) hadde Innlandet fylkeskommune satt av 3,5 millioner kroner til kompetansemegling og 4,2 millioner kroner til forprosjekter i budsjettet for 2021, men brukte forholdsvis 3 millioner kroner og 3,6 millioner kroner på disse postene (Bjørnstad, 2022). Med andre ord brukte Innlandet fylkeskommune mindre enn de hadde budsjettet, noe som kan skyldes at samfunnet i de to foregående årene har blitt preget av koronapandemien.

I likhet med andre fylkeskommuner har Innlandet satt kompetansemegleroppdraget ut på anbud (Finne et al., 2019a, s. 49), og per dags dato er; Klosser Innovasjon, Landsbyen næringshage, Skåppå kunnskapspark, Total Innovation, Tretorget og Valdres næringshage kompetansemeglerne i

Innlandet (Innlandet fylkeskommune, u.å.). Forskningsrådet (2017, s. 11) har selv lagt føringen om at næringshager, inkubatorer og kunnskapsparke kan delta i programmet som kompetansemeglere.

## Kompetansemegling

“Kompetansemegling er samlenavnet på aktiviteter som er rettet mot å få enkeltbedrifter til å etablere FoU-prosjekter som en del av sitt innovasjonsarbeid” (Finne & Torvatn, 2020, s. 5). Disse aktivitetene inkluderer; bedriftsidentifikasjon, problemidentifikasjon, løsningsidentifikasjon, aktivitetsetablering og finansiell støtte til løsning, der samtlige aktiviteter utføres av kompetansemeglerne (Finne & Torvatn, 2020, ss. 5-6). Med andre ord er kompetansemegleren med i alle 12 fasene til Van de Ven (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 108)

Ifølge Jakobsen og Døving (i Finne & Torvatn, 2020, s. 5) ble begrepet kompetansemegler først tatt i bruk i 2003, men meglerrollen har eksistert i Norge siden 1980-tallet. Selv om meglerrollen har endret seg over tid, har det alltid handlet om å bygge broer mellom forskning og næringsliv (Finne & Torvatn, 2020, s. 5). Kompetansemegleren fungerer altså som en mellommann eller mellomaktør i RIS (Finne & Torvatn., 2020; Howells, 2006). Internasjonalt kan meglerrollen spores tilbake til landbruksnæringen i Storbritannia for flere århundrer siden (Howells, 2006, ss. 715-716).

Ifølge Howells (2006, s. 718) finnes det flere typer meglere deriblant; mellommenn, tredjeparter, konsulenter, brobyggere, kompetansemeglere og teknologimeglere. Disse meglere skal; megle transaksjoner mellom to eller flere aktører, opptre som en formidler eller en mellommann mellom organisasjoner som allerede samarbeider, gi informasjon om potensielle samarbeidspartnere og hjelpe bedrifter med å finne finansiering og støtte til innovasjonsresultatene (Howells, 2006, s. 720). Her fokuserer Howells på fase 8-12 i Van de Ven (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 108).

Videre identifiserer Howells (2006, s. 720) ti ulike funksjoner en megler kan ha; 1) fremsyn og diagnostikk, 2) skanning og informasjonsbehandling, 3) kunnskapsbehandling og kombinasjon eller rekombinasjon, 4) portvakt og megling, 5) testing og validering, 6) akkreditering, 7) validering og regulering, 8) beskytte resultatene, 9) kommersialisering, og 10) evaluering av resultater. Han har dermed kommet frem til følgende definisjon av en innovasjonsmegler; “en organisasjon eller et organ som opptre som en agent eller en megler i noen deler av innovasjonsprosessen mellom to eller flere aktører” (Howells, 2006, s. 720).

Winch og Courtney (2007, s. 747) definerer derimot en innovasjonsmegler som “en organisasjon som opptre i en forbindelsesrolle mellom kildene til nye idéer og brukerne av disse idéene, og som er organisert spesifikt for å utføre denne meglerrollen”. I motsetning til Howells sin definisjon, er

meglingen hovedproduktet til megleren, og ikke kun organisasjonens biprodukt. Videre påpeker de at disse meglerne ikke fokuserer på generering eller implementering av innovasjoner, men å gjøre bedrifter i stand til å innovere (Winch & Courtney, 2007, s. 751).

Winch og Courtney (2007, s. 755) mener at forskning i hovedsak handler om generering av nye idéer og at meglerne derfor er avhengig av den nyeste forskningen for å kunne utføre meglerrollen effektivt. Av den grunn er det viktig at megleren har forbindelser med flere universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner for å sikre tilgangen til forskning, da de ikke er tilknyttet FoU-miljøene. De hevder også at innovasjonsmeglerne spiller en viktig rolle i innovasjonsprosesser, ved å tilrettelegge for spredning av innovasjoner, redusere risikoen knyttet til innovasjon og opptre som et mellomledd mellom kildene til innovasjon og de potensielle brukere (Winch & Courtney, 2007, s. 761). Altså vil innovasjonsmegleren være viktig i fase 4 i Van de Ven (i Aasen & Amundsen, 2017, s. 109). Imidlertid påpeker de at det er for lite forskning på hvordan innovasjonsmeglere opererer og under hvilke forhold de er mest effektive (Winch & Courtney, 2007, s. 761).

Ifølge Kirkels og Dusters (2010, ss. 375-376) står SMBer overfor et dilemma, da de i økende grad er avhengig av å samarbeide med andre aktører som har mer kompetanse for å kunne overleve, da de ikke har ressurser eller evner til å finne passende samarbeidspartnere på egenhånd. Å finne en samarbeidspartner er forbundet med mye usikkerhet, og det er derfor viktig at bedriften har et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag for at de skal kunne tilegne seg ny kunnskap fra denne samarbeidspartneren, altså kognitiv nærhet. Videre påpeker de at mange bedrifter opplever at de ikke har ressurser til å takle utfordringer og søker ekstern støtte for å kompensere for bedriftens kognitive og teknologiske begrensninger. SMBene blir derfor mer avhengig av kompetansemegleren for å få tilgang på ekstern kunnskap (Kirkels og Dusters, 2010, s. 383).

I likhet med innovasjonsmeglerne fungerer kompetansemeglerne som mellommenn mellom to eller flere aktører (Winch & Courtney, 2007, s. 749). Kompetansemeglerne skal hjelpe bedrifter med å løse reelle problemer eller utnytte muligheter, ved å koble dem med relevante forskningsmiljøer. Tanken er at bedriftene skal få en positiv erfaring med FoU-samarbeid, slik at de både blir interessert i og er i stand til å gjennomføre nye FoU-prosjekt. Kompetansemegling skal også bidra til å styrke forskningsbasert innovasjon i norsk næringsliv, ved at bedriftene etter hvert øker sine forskningsambisjoner og søker finansiering fra andre kilder regionalt, nasjonalt og internasjonalt (Finne & Torvatn, 2020, s. 6). Altså at bedriftene beveger seg oppover i virkemiddeltrappa, der FORREGION betraktes som det første trinnet, og RFFs kvalifiseringsstøtte på andre trinn og RFFs hovedprosjekter på tredje trinn, for å nevne noe (Innlandet fylkeskommune, 2021).

Ifølge Finne og Torvatn (2020, ss. 16-17) er kompetansemeglernes hovedoppgaver; informasjons- og rekrutteringsarbeid, plukke ut bedrifter som de kan hjelpe, hjelpe til med å bruke FoU og andre offentlige virkemidler, hjelpe til med søknader, finne og kvalitetssikre forskere, koordinere og utvikle kompetansemeglerrollen. Det er derfor viktig at det settes noen krav til kompetansemeglerne, og disse innebærer at de må; ha næringserfaring og noe forståelse av akademien, være oppsøkende, selvdreven og utholdende. Hvis bedriftene trenger hjelp til andre ting eller har behov som ikke kan løses ved hjelp av kompetansemegling, kan kompetansemeglerne henvise dem til andre.

Når kompetansemegleren har kommet i kontakt med en bedrift som kan ha nytte av kompetansemegling, må de finne fram til passende samarbeidspartner og passende virkemiddel. Deretter må bedriftene skrive en søknad for å få finansieringsstøtte til prosjektet, og bedriftene trenger ofte hjelp til å utforme søknaden. Kompetansemegler kommer med innspill til hva som bør være med i søknaden, leser gjennom og kvalitetssikrer den (Finne & Torvatn, 2020, ss. 16-17). Ut ifra dette kan det virke som at kompetansemeglere ser med forskningsbriller, da de bistår bedrifter i forskningsprosjekter, og ikke med interne forbedringer eller organisering av bedriften.

Finne et al. (2019a, ss. 53-55) skiller mellom tre ulike meglingsfunksjoner, hvorav de to første er relevante for denne oppgaven; kompetansemegling, virkemiddelmevling og bedriftsmegling. Kompetansemegling handler om å få flere bedrifter til å etablere FoU-prosjekter. Originalt ble bedriftene koblet med relevante forskningsmiljø og gjennomførte forprosjekter finansiert av FORREGION. Virkemiddelmevling handler om å knytte bedriftene med en hensiktsmessig finansieringskilde, ut ifra bedriftens problemstilling. Nettopp dette har over tid blitt en av kjerneoppgavene til kompetansemeglerne, og det er derfor viktig at kompetansemeglerne har god kjennskap til virkemiddelapparatet, både til ordningene og betingelsene som følger med.

Kompetansemegling er i denne settingen ikke en bedriftsspesifikk rådgivning, men en mer informasjonsrettet rådgivning, der kompetansemegleren gir bedriften informasjon om hvilke virkemidler og virkemiddelaktører som de kan dra nytte av. Dette innebærer blant annet informasjon om fordeler og ulemper ved å benytte seg av FoU, informasjon om tilskuddsordninger, spesifikke forskningsmiljøer og publiserte forskningsresultater. Selv om det ikke er snakk om bedriftsspesifikk rådgivning tar megleren likevel utgangspunkt i bedriftenes behov, slik at bedriften får tilgang på relevant og tilgjengelig informasjon. Av den grunn vil informasjonsdelen av kompetansemeglingen være mer etterspørselsdrevet enn tilbudsdrivet, mens kompetansemegling i seg selv er "oppsøkende og tilretteleggende", altså tilbudsdrivet (Finne et al., 2019a, s. 48; Finne & Torvatn, 2020, ss. 9-10).



# Metode

## Valg av metode

Vi valgt å gjennomføre en casestudie av FORREGION Innlandet, der vi har tatt i bruk kvalitativ metode. I kvalitativ metode får man en større innsikt i informantenes perspektiv, samt at man får en kontekstsensitiv forståelse av funnene (Bryman, 2016, s. 31). Kvalitativ metode vil derfor passe godt til vår problemstilling, da vi ønsker innsikt i deres erfaring med kompetansemegling som virkemiddel.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming på bakgrunn av at vi ønsker å si noe om hvordan kompetansemeglingen brukes for å fremme FoU i SMBer, og om det kan endre måten bedrifter jobber med innovasjon på. Det kan være komplekse grunner og det kan være enklere å fange opp hvorfor ting er som det er, gjennom dybdeintervjuer (Mehmetoglu, 2004, s. 17). Videre forteller Mehmetoglu (2004, ss. 17-20) at kvalitativ metode muliggjør det å forstå selve fenomenet, ved å ta en større interesse i det informantene forteller.

Ved å bruke kvantitativ tilnærming vil dataene bli mindre konkrete enn ved kvalitativ tilnærming, noe som gjør at man kan analysere og systematisere større mengder data med kvantitativ metode. Kvantitativ metode er i større grad opptatt av å se de konkrete sammenhengene mellom årsak og virkning (Mehmetoglu, 2004, s. 17). Ved å bruke kvantitativ metode kunne vi nådd ut til flere informanter og resultatene hadde vært mer overførbare, men vi ønsket en dypere innsikt i fenomenet enn det man får gjennom kvantitativ data.

Videre kan man velge å ta utgangspunkt i teorien, deduktiv metode, eller ta utgangspunkt i datainnsamlingen, induktiv metode (Bryman, 2016, s. 21). Alternativ kan man velge en kombinasjon av disse, abduktiv metode. Ifølge Busch (2013, s.51) er sistnevnte en tilnærming som ofte brukes av studenter.

En abduktiv tilnærming gjør at man får en bedre forståelse for både teorien og empirien, fordi man kan veksle mellom aktivitetene (Dubois & Gadde, 2002, s. 555). Det teoretiske utgangspunktet justeres ettersom som empirien samles og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier (Busch, 2013, ss. 51-52). I praksis betyr det at vi har tatt utgangspunkt i teorien og jobbet ut ifra denne gjennom datainnsamlingen, men at vi også har vært åpne for at teorien måtte endres underveis, da datainnsamlingen ga oss nye perspektiver på teorien.

## Valg av case

Casestudie brukes oftest i kvalitativ metode, men den er også velegnet for kvantitativ metode (Bryman, 2016, s. 60). Tjora (2017, ss. 40-41) definerer casestudie som en undersøkelse som gjøres i en situasjon, enhet eller sted om har en naturlig avgrensning. Vår case er FORREGION Innlandet, med fokus på kompetansemegling som et verktøy. Ved å bruke kompetansemegling kan man få bedrifter som hovedsakelig bruker DUI i sitt innovasjonsarbeid, til å bruke mer STI.

Vi har altså utført en casestudie der vi har sett på informantenes erfaringer med kompetansemegling. Vi har undersøkt hvordan kompetansemegling bidrar til å oppnå målsettingene i FORREGION, slik at FoU-aktiviteten i norsk næringsliv økes. Grunnen til at vi valgte FORREGION Innlandet er som sagt at Innlandet fylkeskommune ligger lavt på FoU-aktivitet, og at de har lavt utdanningsnivå, få forskningsinstitusjoner og lite kompetansesarbeidsplasser (Forskningsrådet, 2021, s. 78-80; Innlandet fylkeskommune, 2021). Dette gjør FORREGION Innlandet til en relevant og interessant case.

## Datainnsamling

Det finnes forskjellige kjennetegn ved kvalitative studier og det er flere måter å gjøre en kvalitativ undersøkelse på. Vi har valgt intervju som forskningsmetode, da det er godt egnet til å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2004, s. 15). I den ene enden av skalaen er åpne intervju, der man snakker fritt om et tema, mens det i andre enden er strukturerte intervju, der man har noen konkrete spørsmål man ønsker å få svar på. Den mest benyttede intervjuformen er semistrukturerte intervju, som ligger et sted mellom disse ytterpunktene (Dalen, 2004, s. 29).

Semistrukturerte intervjuer fokuserer på bestemte temaer og spørsmål som belyser problemstillingen (Dalen, 2004, s. 29; Bryman, 2016, s. 468). Intervjuene tar utgangspunkt i en intervjuguide, mens spørsmålene og rekkefølgen kan variere noe fra intervju til intervju. Den største fordelen med en slik fremgangsmåte, er at det gir forskeren større mulighet til å følge opp svar fra den enkelte informanten. Det kan imidlertid bli problematisk, hvis forskeren ikke klarer å styre intervjuet tilbake til temaene og spørsmålene som var utgangspunktet for intervjuet (Johannessen et al., 2016, s. 148).

Vi har derfor valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer som er egnet til å undersøke holdningene, erfaringene og meningene informantene har i forbindelse med kompetansemegling. Da dybdeintervjuer baserer seg på et fenomenologisk perspektiv, passer det bra til å undersøke

informantenes opplevelser og refleksjoner. Imidlertid får dybdeintervjuer kun fram den subjektive meningen til informanten og må derfor kun utforske forhold knyttet til det (Tjora, 2017, s. 114).

I tillegg har vi benyttet oss av sekundærdata; rapporter og årsrapporter fra henholdsvis FORREGION og mobiliseringsprosjektene. Vi anser disse kildene som gode, da det er forskningsinstituttet SINTEF som står bak rapportene som inngår i evalueringen av FORREGION, og prosjektlederne i Innlandet som er ansvarlig for årsrapportene. Disse dokumentene gir viktig innsikt i konteksten og presenterer data som vi kan sammenligne med våre egne funn (Johannessen et al., 2016, ss. 100-102). Vi har både brukt sekundærdataene til å beskrive kompetansemegling og FORREGION innledningsvis, og til sammenligningsgrunnlag i analysen og drøftingen.

## Valg av informanter

Å velge informanter er en viktig del av datainnsamlingen, da man må finne informanter som kan gi forskeren innsikt i det som skal undersøkes, slik at dataene gir forskeren et grunnlag for å svare på problemstillingen. I kvalitativ metode innebærer dette at forskeren tar valg knyttet til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen et al., 2016, s. 117; Dalen 2004, s. 51).

Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 114) er et utvalg på 10-25 informanter ganske vanlig, men det finnes ingen nedre eller øvre grense for antall informanter. Det viktigste er å skaffe tilstrekkelig informasjon, og da er det viktig at man har et godt utvalg av informanter. Utvalgsstrategien i kvalitativ metode, omtales ofte som strategisk utvelgelse, da det innebærer at man må identifisere en målgruppe og velge de informantene som er mest hensiktsmessig med tanke på problemstillingen (Johannessen et al., 2016, s. 117). Vi har gjort en kriteriebasert utvelgelse, der informantene ble valgt ut fra et sett med kriterier (Dalen 2004, s. 52). Kort sagt måtte informantene tilhøre Innlandet, og de måtte ha erfaring med kompetansemegling.

Vi ønsket å få flere perspektiver i datagrunnlaget vårt, og derfor har vi tatt utgangspunkt i to forskjellige utvalg som vi tenkte at kunne ha forskjellige perspektiver på temaene vi ønsket innsikt i. Vi utformet dermed to forskjellige intervjuguider, som var tilpasset til hvert av utvalgene. Informantene består av kompetansemeglere og SMBer i Innlandet, da det er de som jobber med kompetansemegling og de som har mottatt kompetansemegling som har grunnlag for å si noe om hvordan det fungerer. Oppgaven vår blir å vurdere om kompetansemegling er et viktig verktøy for å fremme forskning, utvikling og innovasjon i små og mellomstore bedrifter og om det bidrar til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet.



Utvalg 1 - Består av tre kompetansemeglere som tilhører tre av de bedriftene som per dags dato jobber med kompetansemegling i Innlandet. Vi har en kombinasjon av kompetansemeglere med tilhørighet til urbane områder og til mer rurale områder, slik at utvalget vil være mest mulig representative for Innlandet geografisk sett. Vi tok kontakt med kompetansemeglerne gjennom e-post, derav en vi kjente fra et tidligere prosjekt tilknyttet mastergraden. Resten av dem fikk vi kontakt med via kontaktinformasjonen på Innlandet fylkeskommune sine nettsider, se tabell 2.

Utvalg 2 - Består av sju bedrifter som tilhører ulike regioner og næringer i Innlandet. Alle bedriftene hadde vært igjennom kompetansemegling og et forprosjekt i regi av en av kompetansemeglerne fra utvalg 1. Vi fikk kontakt med SMBene gjennom kompetansemeglere i utvalg 1. Vi spesifiserte at vi ønsket å få kontakt med minst 3 bedrifter som hadde vært igjennom kompetansemegling, og at vi ønsket både bedrifter fra urbane områder og rurale områder, og både bedrifter som har gjennomført og som ikke har gjennomført et forprosjekt. Kompetansemeglerne spurte flere av bedriftene som de mente kunne passe til disse spesifikasjonen om de var villige til å delta i et kort intervju. Deretter videreformidlet kontaktinformasjon til de som svarte ja til oss, som vi tok kontakt med gjennom e-post for å avtale tidspunkt for intervju, se tabell 2.

Ved å begrense antall informanter har vi hatt mulighet til å gå mer i dybden, og få en mer detaljert innsikt i hvordan kompetansemegling kan brukes som et verktøy. Vi må imidlertid være forsiktig med å generalisere, da dataene kun er basert på våre utvalg. Imidlertid håper vi at resultatene kan gi en innsikt i hvordan kompetansemegling praktiseres, og hvordan det kan bidra til økt FoU i Innlandet. Flere av bedriftene i Innlandet står trolig overfor mange av de samme problemstillingene, og caset kan vise hvordan noen av disse bedriftene har løst sine problemer gjennom kompetansemegling.

## Utforming av intervjuguide

Vi har som nevnt valgt intervju som metode for datainnsamling, og vi har derfor utformet en intervjuguide som tar for seg de temaene og forskningsspørsmålene vi skal undersøke. I denne prosessen valgte vi å følge traktprinsippet, noe som innebærer at man starter med noen generelle spørsmål før man går over på de mer sentrale spørsmålene, og til slutt gå tilbake til noen mer generelle spørsmål. Dette er en framgangsmåte som skal skape en trygg og avslappet atmosfære, slik at informanten føler seg komfortabel nok til å snakke åpent og ærlig (Dalen 2004, s. 30).

Vi har også prøvd å lage klare og tydelige spørsmål, som ikke er ledende eller lukkede. Samtidig har vi unngått å bruke fagbegreper, da disse trolig er ukjente for flere av SMBene. I stedet har vi forsøkt å få informantene til å fortelle om egne erfaringer med fenomenet som undersøkes. Ved å stille mer åpne spørsmål kan vi få mye relevant data, men også en del som ikke er relevant (Dalen 2004, s. 31).

Vi tok utgangspunkt i de to utvalgene da vi skrev intervjuguiden. I intervjuguiden til utvalg 1, brukte vi fagbegreper som vi visste at var kjent for informantene, mens vi brukte andre ord og formuleringer i intervjuguiden til utvalg 2. I tillegg tok intervjuguiden til utvalg 1 for seg kompetansemegling mer generelt, mens intervjuguiden til utvalg 2 tok for seg de konkrete forprosjektene som SMBene hadde hatt. Vi måtte også justere intervjuguiden et par ganger underveis, slik at noen av spørsmålene ble formulert på en måte som tvang informantene til å svare mer utfyllende.

## Gjennomføring av intervju

Det er mange som hevder at man bør gjennomføre et prøveintervju for å teste intervjuguiden og opptaksutstyr, men også for å sette seg inn i rollen som intervjuer (Dalen 2004, s. 34). Vi hadde ikke mulighet til å gjennomføre et eget prøveintervju, og vi valgte derfor å gå igjennom intervjuguiden med veileder. Vi har også fått flere til å lese gjennom spørsmålene på forhånd for å se om de forstår spørsmålene.

Vi gjennomførte intervjuene digitalt, i hovedsak gjennom videointervjuer, men vi hadde også et telefonintervju. Det var av praktiske grunner vi valgte å utføre digitale intervjuer. For det første, var det ikke forsvarlig å reise rundt til flere virksomheter på tidspunktet vi planla intervjuene, på grunn av koronapandemien. For det andre, så hadde det vært svært ressurskrevende å reise fra den ene enden av Innlandet til den andre enden.

Tjora (2017, ss. 169-170) og Bryman (2016, s. 484) beskriver både positive og negative sider ved telefonintervju. De påpeker at man mister kroppsspråket, og at man derfor ikke benytte seg av det i analysen av dataene, noe som for øvrig er en viktig del av kommunikasjonen. De forteller også at det er en positiv side, ved at informanten kan føle en større grad av anonymitet, da personen ikke ser intervjueren. Ifølge Bryman (2016, s. 485) er telefonintervju en like god metode som fysiske intervju, der du sitter ansikt til ansikt med informanten.

Bryman (2016, s. 492) beskriver både positive og negative sider ved videointervju. Han trekker frem at man kan miste bilde og lyd, og at dette kan gjøre transkriberingen vanskelig, om ikke umulig. Han hevder også at det er flere som ikke møter til digitale intervjuer, men i vårt tilfelle var det heldigvis kun snakk om forsinkelser og påloggingsproblemer. Fordelen er derimot at det er veldig fleksibelt, noe som øker sannsynligheten for at en informant kan stille til intervju.

Før vi startet intervjuet brukte vi litt tid på å fortelle om hvem vi er og hvorfor vi ønsket intervjuet dem, samt hva oppgaven handler om og hvordan datamaterialet vil bli behandlet. Dette handlet

både om å vise god forskningsetikk og om å skape en trygghet for informanten (Johannessen et al., 2016, s. 149; Dalen 2004, s. 40). Det var viktig for oss å ha intervjupersonen i fokus og at våre synspunkter ikke skulle påvirke intervjuet, slik at informantene ikke skulle føle på at de ble moralisert. Vi var derfor opptatt å vise interesse for informantenes svar og synspunkter, og lyttet aktivt til det de fortalte (Johannessen et al., 2016, s. 154; Dalen, 2004, s. 37).

I etterkant av intervjuene oppdaget vi noen i innovasjonslitteraturen som vi ønsket å se nærmere på. Vi sendte derfor ut en e-post med noen oppfølgings spørsmål til utvalg 2. Vi ønsket å innsikt i innovasjonens rolle i strategien, i ledelsen og blant medarbeiderne i bedriftene. Vi fikk ikke imidlertid ikke svar fra alle informantene i utvalg 2. Det var kun bedrift A3, A4, C2 og C3.

## Dokumentering av intervju

Som forsker kan man velge å dokumentere intervjuet ved hjelp av lydopptak eller lyd- og bildeopptak (Johannessen et al., 2016, s. 157; Tjora, 2017, s.102). Ved å ta lydopptak sikrer man at viktig informasjon ikke går tapt, og man unngår at man kun må stole på egne notater. Det vil være mest hensiktsmessig å kun ta lydopptak, da lyd- og bildeopptak er mer forstyrrende for informanten. De fleste har forståelse for at det er nødvendig å dokumentere det som sies (Johannessen et al., 2016, s. 157) Lydopptak er hensiktsmessig fordi;

Å lytte gjennom opptakene i ettertid og skrive dem ut selv, gjør at man får et levende bilde av de forskjellige situasjonene. Man husker hva som har blitt sagt, hvem som har sagt det og konteksten rundt på en helt annen måte (Melby, i Tjora, 2017, s. 102).

På bakgrunn av dette valgte vi å ta lydopptak av intervjuene, og i etterkant har vi brukt mye tid på transkribering, men fordelene med dette er som sagt at vi ikke har mistet noe informasjon. Dersom vi kun hadde tatt notater, kan det hende at vi ikke hadde notert noe, fordi det ikke virket relevant på det tidspunktet.

## Dataanalyse

Det er ingen fast fremgangsmåte for analyse av kvalitative data, og forskeren må derfor velge den analysestrategien som passer best (Mehmetoglu, 2004, s. 97-98). Analyse i casestudier er ofte halvstrukturerte, da man kan bruke elementer fra både empiribasert teori og etnografi (Mehmetoglu, 2004, s. 127). Analyse av empiribasert teori tar utgangspunkt i koding og sortering av dataene, mens analyse av etnografi tar utgangspunkt i fortolkning (Mehmetoglu, 2004, s. 99).

## Analyse av casestudier

Ifølge Stake (i Mehmetoglu, 2004, s. 128) finnes det fire faser i analyse av casestudier; kategorisering, fortolkning, mønsteridentifisering og naturalistisk generalisering. Det første vi gjorde var å sortere og kategorisere dataene. Dette gjorde vi i analyseprogrammet Nvivo, ved å kode dataene fra intervjuene under ulike kategorier. Programmet lot oss knyttet setninger og sitater opp mot flere ulike kategorier, noe som gjorde fortolkningsprosessen mye lettere. Fortolkning av data er en krevende oppgave, som forutsetter at forskeren klarer å fortolke dataene på en måte som belyser problemstillingen uten å overtolke. I denne prosessen var det derfor en fordel at vi har vært to som har samarbeidet om fortolkning. Videre har vi forsøkt å identifisere noen mønstre i dataene, og i denne prosessen har vi brukt både teori og rapporter aktivt.

## Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er viktige begreper, og begreper som man ikke skal ta for gitt i en forskningsprosess (Bryman, 2016, s. 383).

Validitet handler om forskningens relevans og gyldigheten av resultatene i forskningsprosessen. Man viser at resultatene er gyldig ved å vise og begrunne valgene man har gjort i løpet av prosessen (Tjora, 2017, ss. 232-233). Gjennom hele oppgaven har vi styrket validiteten ved å forankre problemstillingen, datainnsamlingen og dataanalysen i teorien. Vi har benyttet både primær- og sekundærdata, og kryssjekket dataene opp mot hverandre, noe som Bryman (2016, s. 386) refererer til som triangulering. I tillegg har vi redegjort for teoretiske begreper og det teoretiske rammeverket, samt alle avgrensningene og metodiske valgene vi har tatt. På denne måten styrker vi den interne validiteten, noe som betyr at resultatene vil være gyldige for utvalget vårt.

Ifølge Tjora (2017, ss. 238-239) er det uheldig å generalisere i kvalitativ metode, fordi utvalgene er ofte snevre, og forskerens tolkninger er individuelle, noe som vil gjøre det vanskelig å kunne overføre resultater fra et utvalg til et annet. Likevel trekker han frem tre typer generalisering som kan brukes i kvalitative undersøkelser; naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering. Vi har valgt en naturalistisk generalisering, som baserer seg på at leseren selv kan vurdere overførbarheten til funnene. Ifølge Stake (1995, s. 85) er funnene i en enkelt case i utgangspunktet ikke overførbare, men at man likevel kan lære mye av en enkelt case. Funnene i sin helhet er ikke overførbare, men leseren kan selv vurdere hvilke funn som eventuelt kan overføres til andre bedrifter eller regioner.

Reliabilitet handler om forskningens etterprøvbarehet. Det vil si at en annen forsker burde kunne bruke oppskriften vi har utarbeidet, og få et tilnærmet likt resultat på et annet tidspunkt (Bryman,

2016, s. 383). Ifølge Johannessen et al. (2016, ss. 231-232) vil ikke kvalitative undersøkelser gi grunnlag for reliabilitet på samme måte som kvantitative undersøkelser, da det vil være umulig å gjenskape kvalitative forskningsresultater. Det er et resultat av at konteksten varierer og at man tolker informasjonen på ulike måter. Han mener imidlertid at vi kan styrke reliabiliteten ved å gi en detaljert beskrivelse av konteksten, slik som vi har gjort i forrige kapittel. Gjennom oppgaven har vi gitt en detaljert beskrivelse av informantene, konteksten, metoder for datainnsamling og -analyse, noe som styrker reliabiliteten.

## Utfordringer knyttet til dataene

En utfordring vi stod ovenfor var mangel på informasjon om FORREGION, da mange av dokumentene ikke var offentlig tilgjengelig, noe som kan påvirke reliabiliteten. Vi mangler informasjon om hvor mange som har mottatt kompetansemegling og hvor mange som har søkt om støtte til forprosjekter. Vi har ikke tilgang på budsjetter og regnskap for FORREGION på nasjonalt nivå, da dette ikke er offentlig tilgjengelig. Vi har prøvd å finne informasjon om dette i evalueringene av FORREGION, i Forskningsrådet regnskap, og i Kommunal- og moderniseringsdepartementets regnskap, som er hovedfinansiøren av FORREGION (Forskningsrådet, 2017, s. 4).

Vi har tatt kontakt med Innlandet fylkeskommune sin kontaktperson for FORREGION Innlandet, samt en kontaktperson i Forskningsrådet. Gjennom disse kontaktene har vi fått tilgang til årsrapporten for mobiliseringsprosjektene i FORREGION Innlandet 2021, og kostnadsoversikten for mobiliseringsprosjektene i FORREGION Innlandet. Kostnadsoversikten viser hvor mye penger som er brukt på mobiliseringsprosjektene i Innlandet, mens årsrapporten er en oppsummering av hvilke aktiviteter som er gjennomført og hvilke resultater de har gitt, samt status for mobiliseringsprosjektene i Innlandet.

Vi hadde også noen utfordringer knyttet til rekruttering av informanter, som vi ønsker å være åpne om for å styrke undersøkelsen troverdighet. Under går vi igjennom de konkrete utfordringene knyttet til utvalg 1 og utvalg 2.

Da vi skulle finne informanter til utvalg 1, forsøkte vi å kontakte kompetansemeglere som lå spredt i regionen og som jobbet aktivt med kompetansemegling. Vi var derfor i kontakt med flere kompetansemeglere, men ikke alle ønsket å uttale seg om ordningen, som følge av det hadde vært lite aktivitet. Vi kunne derfor ikke kontrollere utvalget i like stor grad som vi ønsket.

Da vi skulle finne informanter til utvalg 2, ønsket vi for det første å intervjuer noen bedrifter tilknyttet hver kompetansemegler. Vi har imidlertid ingen SMBer fra kompetansemegler B1, da de har en

avtale med SMBene om at de ikke skal dele kontaktinformasjon med andre, pga. personvern. Vi kunne imidlertid valgt å kontakte noen av bedriftene som har gjennomført et forprosjekt, som er offentliggjort på fylkeskommunen sin nettside. Vi ønsket for det andre å intervju både bedrifter som har hatt et forprosjekt, og de som ikke har hatt det, og vi valgte derfor å ikke innhente informanter fra denne listen. Uansett kunne det blitt problematisk og tidkrevende å finne fram til riktig kontaktinformasjon, og sannsynligheten for at bedriftene hadde svart på henvendelsen var mye lavere. Vi følte derfor at vi ikke hadde tid og kapasitet til å innhente bedrifter fra en liste.

Vi har dessuten ikke fått kontakt med SMBer som ikke har gjennomført et forprosjekt, noe som betyr at vi ikke vet noe om erfaringene til de som kun har mottatt kompetansemegling. Det finnes heller ingen oversikt over SMBer som kun har vært igjennom kompetansemegling, og vi var derfor avhengig av kompetansemeglerne for å få kontakt med disse bedriftene, men det lot seg ikke gjøre.

Under intervjuene forsøkte vi å gå dypere inn i temaene og spørre oppfølgingsspørsmål for å få mest mulig data å arbeide med. Vi ønsker å påpeke at det er for få bedrifter som er intervjuet til at informasjonen er mettet, selv om vi utførte dybdeintervjuer. Vi følte imidlertid at vi fikk relativt like svar, og lite ny informasjon fra utvalgene, noe som gjorde at vi avsluttet intervjuprosessen etter 10 intervjuer. Vi så også på kapasiteten vår før vi avsluttet intervjuprosessen, og vi så at vi burde avslutte da vi gjorde for å få tid til å bearbeide dataene. Følger av dette er at våre funn ikke er generaliserbare, og at de ikke kan overføres til et annet utvalg eller være gjeldene for hele Innlandet.

## Etiske vurderinger og personvern

### Forskningsetikk

Det er viktig å ha etikk i tankene under hele prosessen. Etikk er ofte noe som ligger implisitt, men det er likevel noen formelle juridiske krav som foreligger. Tjora (2017, s. 46) vektlegger at deltakerne må samtykke og være informert om forskningsprosessen. Dette er også et av de fire hovedområdene som blir skildret i Bryman (2017, ss. 125-133), at man skal ha informert samtykke for å kunne fortsette prosessen. Både Tjora (2017, ss. 175-176) og Bryman (2016, s. 125) vektlegger at forskningen ikke skal være til risiko eller skade for deltakerne, samt gi negative konsekvenser for deltakerne, som f.eks. at det forekommer en invasjon av privatlivet eller bedrageri. I vår oppgave er alle informantene informert om forskningsprosessen og de har gitt sitt samtykke. De har også blitt informert om at de kan trekke sitt samtykke når som helst i prosessen, frem til innlevering av oppgaven. Det var viktig for oss å være tydelig i kommunikasjonen til deltakerne, samt følge retningslinjer fra høgskolen og retningslinjer, forskrifter og lover for samfunnsforskning. Vi har hatt

et stort fokus på etikk, pålitelighet, gyldighet, validitet og reliabilitet gjennom hele forskningsprosessen.

## Behandling av personopplysninger

Før vi startet intervjuprosessen, sendte vi inn et meldeskjema til NSD, Norsk senter for forskningsdata. Dette gjorde vi fordi vi skulle behandle personopplysninger. Ifølge datatilsynet (2019) og Tjora (2017, s. 178) er en personopplysning opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson. Vi behandlet personopplysninger som navn, e-post og stemmen til informantene. Vi var derfor pliktig til å melde undersøkelsen til NSD.

I søknaden vår inkluderte vi hvilke personopplysninger vi skulle behandle, samt hva vi skulle samle inn av data. Vi beskrev også at opplysningene skal behandles i maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon og mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon. I vår behandling brukte vi Nettskjema og diktafon-funksjonen tilknyttet den, samt Nvivo til å analysere dataene. Vi inkluderte også intervjuguidene til utvalgene, samt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring til informantene, som informantene kan trekke når som helst. Da vi fikk godkjenning fra NSD, gikk datainnsamlingen som planlagt.

## Presentasjon av dataene

Vi starter med å presentere utvalgene ytterligere, før vi sier litt om hvilke utfordringer SMBene står overfor, hvilke erfaringer informantene har med kompetansemeglingen og hvordan SMBene jobber med forskning, utvikling og innovasjon etter kompetansemeglingen. Deretter skal vi se på dataene opp mot teorien om kompetansemegling, innovasjon og innovasjonsformer, nærhet og ambidekstri for å se hvor dataene samsvarer med teorien og hvor de skiller seg fra den.

### Om utvalgene

Informant	Type informant	Næringskode	Beskrivelse av næringskoden
A1	Kompetansemegler	70.220	Bedriftsrådgivning og annet administrativt arbeid
A2	Daglig leder SMB	74.101	Industridesign, produksjonsdesign og annen teknisk designvirksomhet
A3	Daglig leder SMB	20.250	Produksjon av kjøle- og ventilasjonsanlegg, unntatt husholdningsbruk
A4	Daglig leder SMB	15.110	Industridesign, produksjonsdesign og annen teknisk designvirksomhet
B1	Kompetansemegler	70.220	Bedriftsrådgivning og annet administrativt arbeid
C1	Kompetansemegler	70.220	Bedriftsrådgivning og annet administrativt arbeid
C2	Daglig leder SMB	02.400	Tjenester tilknyttet skogbruk
C3	Daglig leder SMB	02.100	Skogskjøtsel og andre skogbruksaktiviteter
C4	Daglig leder SMB	72.190	Annen forskning og annet utviklingsarbeid innen naturvitenskap og teknikk
C5	Daglig leder SMB	79.902	Guider og reiseledere

Tabell 2 Kodet utvalg av informanter.

Kompetansemegler A1 har ansvar for et stort geografisk område som er ruralt, og megler bedrifter fra flere bransjer. Kompetansemegler B1 har ansvar for mer sentrale områder som er urbane, og megler bedrifter innenfor bio- og genteknologi. Kompetansemegler C1 megler bedrifter innenfor skog og treindustrien og har ansvar for hele Innlandet.



Bedrift A2 har under 10 ansatte, og ligger i et urbant område. Bedrift A3 har under 100 ansatte, og ligger i et ruralt område. Bedrift A4 har under 10 ansatte, og ligger i et ruralt område. Bedrift C2 har under 40 ansatte, og ligger i et urbant område. Bedrift C3 har under 40 ansatte, og ligger i et ruralt område. Bedrift C4 har under 10 ansatte, og ligger i et urbant område. Bedrift C5 har under 10 ansatte, og ligger i et ruralt område.

For å oppsummere ligger bedrift A2, C2 og C4 ligger i mer urbane områder, mens bedrift A3, A4, C3 og C5 ligger i mer rurale områder. Ifølge NHO (2018) sin definisjon regnes bedrift A2, A4, C4 og C5 som små bedrifter, mens bedrift A3, C2 og C3 regnes som mellomstore bedrifter.

## Utfordringer for SMBene

SMBene har generelt lite erfaring med forskning, noe som påpekes av samtlige kompetansemeglere. Dette samsvarer med det Forskningsrådet (2021) viser til i indikatorrapporten for 2021, og de utfordringene som Forskningsrådet (2017) trekker frem i programplanen for FORREGION. Kompetansemegler C1 påpeker imidlertid at «størrelse alene er ikke nødvendigvis hele tiden forklarende», og at det også er andre ting som påvirker bedriftens forhold til forskning.

Kompetansemeglerne forteller at forskningsbehovet varierer fra bransje til bransje og at bedriftenes forskningserfaring ofte har en sammenheng med bransjen. Nærings- og handelsdepartementet (2012) og Spilling (2010a) forteller at noen bransjer har tradisjonelt sett hatt lite fokus forskning, mens andre i større grad er avhengig av forskning i sin daglige drift og har dermed fått en del erfaring med det. Dette blir bekreftet i våre funn, da bedriftene vi intervjuet hadde lite erfaring med forskning, da bransjene ikke er avhengige av forskning i den daglige driften. Vi fikk ikke intervjuet bedrifter fra de bransjene som vi antar at er mer avhengig av forskning i hverdagen, og har derfor ikke grunnlag til å vurdere denne påstanden.

Røvik (2007) beskriver at virkemiddelapparatet må bli flinkere til å sette bedriftene i fokus. Dette bekreftes i vår empiri, da kompetansemegler C1 mener at virkemiddelapparatet ikke har bedriftene i mente, siden han påpeker at virkemiddelapparatet har en silotankegang, og at virkemiddelaktørene ikke ser det overordnede bilde.

Narula (2004) påpeker at SMBene ofte samarbeider med andre aktører om FoU og at det er en av forskjellene på SMBer og større bedrifter, og at større bedrifter har en egen innovasjonsavdeling, noe som også kompetansemeglerne i vårt utvalg trekker frem som den største forskjellen på SMBer og store bedrifter. Dette kommer også frem fra kompetansemegler B1 som forteller at SMBene kan skape en slags felles innovasjonsavdeling gjennom et klyngesamarbeid, da de ikke har de samme

forutsetningene for å etablere egne innovasjonsavdelinger som de store bedriftene. Videre forteller kompetansemegler C1 at; "SMBene ofte har en veldig liten administrasjon og lite erfaring med samhandling med større kompetansemiljøer". Videre påpeker kompetansemegleren at større bedrifter ofte vet hvilke samarbeidspartnere de burde sparre med i prosjekter.

Finne et al. (2019a, s. 16) påpeker om at "mange bedrifter vegrer seg for å ta det første skrittet ut på en FoU-arena", noe som ifølge kompetansemegler A1 kan skyldes at SMBene har ofte ikke god nok tro på seg selv, og at de kanskje tror at de ikke har den kompetansen som trengs for å drive med forskning. Imidlertid hevder kompetansemegler C1 at også de store bedriftene kunne trenge kompetansemegling fra tid til annen. Her trakk han frem bedrifter som jobber i bransjer som tradisjonelt ikke har brukt forskning, som eksempel. Dette har vi ikke hatt muligheten til å undersøke i denne oppgaven, men det kunne absolutt vært et interessant tema for en annen undersøkelse.

SMBene er enige i at en av de største forskjellene mellom dem og de store bedriftene er at de ikke har egne avdelinger for innovasjon. Bedrift C5 forteller at; "SMBer ikke nødvendigvis har det kollegiale som kan gi stimuli på egne idéer eller vann på mølla", men påpeker at idéene og prosjektene ikke blir pulverisert, slik som de kan bli i en større bedrift. Bedrift C2 forteller at "mye av innovasjonen må komme fra den daglige lederen". Med andre ord reflekteres en SMB sitt innovasjonsarbeid hvordan daglig leder prioriterer det, noe som bekreftes av bedrift A2 og C3. Dette beskriver bedriftene som krevende, da denne personen må være en pådriver for innovasjonen, samtidig som man skal drive med den daglige driften. Aasen og Amundsen (2017; 2019) hevder at det er krevende å finne tid til utvikling og at det må være en person som er pådriver for innovasjonsprosessen. Dette bekreftes av bedrift A2 og A4 som påpeker at det er krevende å finne tid til utvikling i SMBer, da det ikke er mye tid å ta av.

Ifølge Finne et al. (2019b) er et av hovedbehovene til bedriftene å finne frem til riktig finansieringskilde. Bedrift A3 forteller imidlertid at det er en stor risiko å gi kapital eller støtte til SMBer, da de er sårbare for feil og må satse mer, og legger vekt på at de er avhengig av støtte. Videre påpeker bedriften at virkemiddelapparatet kommer til kort, da de ikke er gode på å komme med risikokapital og heller ønsker å hjelpe de som er stabile, slik at man får noe igjen for investeringene. Dette understøttes av bedrift C4 som forteller at; "Innovasjon Norge er veldig fokusert på de store bedriftene og tilsidesetter SMBer", noe som skaper en skjevfordeling mellom små og store bedrifter. Bedrift A3 sa følgende; "støtteordningene blir vanskeligere og vanskeligere å forholde seg til", og mente at kravene var blitt så store at de minste bedriftene ikke kan konkurrere med de store bedriftene. Bedrift C4 på sin side sa at; "Innovasjon Norge bidrar ikke til innovasjon lenger", og hevder at de ikke forstår det bedriften driver med. Dette er imidlertid påstander vi ikke

har muligheten til å følge opp, men hvis det er hold i den skaper det flere utfordringer. Blant annet med tanke på at bedriftene som i stor grad av er avhengig av finansiering for å drive med FoU.

Tabell 1 viser at urbane områder har en større andel innovative bedrifter enn de rurale områdene, altså distrikter (Isaksen, 2020). Dette bekreftes av bedrift C5 som hevder at; “distriktene ikke er så godt kjent for å være innovative miljøer”. Videre forteller bedrift C5 at det har vært en stor utflytting fra kommunen i løpet av de siste 20 årene og at de som er mest innovative bosetter seg andre plasser, der miljøene er mer stimulerende. Dette er noe Innlandet fylkeskommune har pekt på som en stor utfordring, fordi sentraliseringen fører til at flere bosetter seg i byer og flytter vekk fra distriktskommunene (Innlandet fylkeskommune, 2019). Som et resultat av dette vil tilgangen på relevant kompetanse reduseres. Noe som trolig merkes av bedrift C4 som forteller at de ikke egentlig har kompetanse på det de driver med.

Bedrift A3 forteller at; “i januar sa politikerne våre at dem hadde doblet tilskuddene til Innovasjon Norge, men når vi ringer til saksbehandlerne våre så sier dem at de har fått kutt i overføringene sine”. Signalene til bedriftene blir med andre ord misvisende, noe som kan skape mye irritasjon og frustrasjon hos bedrifter i Innlandet. Dette henger sammen med kritikken til Spilling og Aanstad (2010), der de kritiserer at innovasjonspolitikken ikke er strategisk forankret i politikken generelt, og at dette kan resultere i kutt i innovasjonstilskudd, slik som Innovasjon Norge opplevde i 2004.

For å oppsummere utfordringene er den største utfordringen at SMBene generelt har mindre erfaring med forskning og at det er vanskelig å finne tid til utvikling. En av kompetansemeglerne forteller at bedriftene ikke har god nok tro på seg selv, mens de to andre legger mer vekt på at SMBene ofte har en mindre administrasjon og lite erfaring med samhandling med større kompetansemiljøer. SMBene forteller at de ikke har ressurser og tid til å drive med forskning og utvikling, og at FoU- aktiviteten avhenger hvordan daglig leder prioriterer det. Videre påpeker de enkelte SMBene flere aktuelle utfordringer.

## Kompetansemegling i praksis

Kompetansemegling kan vare i alt fra noen uker til over et år, og det vil sannsynligvis være store variasjoner i antall møter med bedriften (Finne et al., 2019a). Svarene vi fikk viser at det varierer veldig fra bedrift til bedrift hvor mange møter de har med kompetansemegleren, men våre funn bekrefter det Finne et al. (2019a) påpeker. Kompetansemegler C1 forteller at de har 2-30 møtepunkter (e-postkorrespondanse, telefonsamtaler, digitale og fysiske møter) med bedriften i løpet av innovasjonsprosessen, mens kompetansemegler A1 antyder at de som regel har 5-7

formelle møter (digitale og fysiske møter) med bedriften. Bedriftene forteller at de i snitt har 3-6 formelle møter, og at andre møtepunkter kommer i tillegg til dette. Eksempelvis har bedrift A4 hatt 3 formelle møter i tillegg til meldingsutvekslingene underveis, mens bedrift C4 har hatt mellom 10-15 møtepunkter i form av mail og telefonsamtaler. Det var også en del variasjon i antall møter bedriften hadde med forskningsinstitusjoner eller andre samarbeidsbedrifter, med kompetansemegler til stede. Av de 4 som har svart på dette, hadde bedrift C5 mellom 10-15 møter med forskeren, mens bedrift A3, C2 og C4 hadde mellom 2-5 møter med forskeren.

Bedrift A2, C2, C3 og C4 forteller at de tok kontakt med kompetansemegleren, fordi de de kjente til eller kjente noen av kompetansemeglerne fra tidligere samarbeid, bekjentskaper eller gjennom bedriftens renommé. Med andre ord er det stor grad av det Boschma (2005a) kaller sosial nærhet. Derfor er det heller ikke overraskende at bedriftene beskriver relasjonen mellom dem med ord som; superfin, veldig bra, profesjonell og oppegående. Videre forteller bedrift A4 at; "kompetansemegleren er jo en utrolig fin plattform, altså til å få hjelp da". Alle bedriftene forteller at de har hatt god kommunikasjon med kompetansmegleren, og at kompetansemeglerne er flinke til å følge dem opp. Det at kompetansemeglerne er flinke til følge opp bedriftene bekreftes og vurderes som en av de viktigste trekkene ved ordningen av Finne og Torvatn (2020).

Selv om det er usannsynlig at bedriftene hadde sagt noe direkte negativt om kompetansemeglerne, er det lite tvil om at bedriftene faktisk mener alt det positive de sier ut ifra kroppsspråk, tonefall og ordbruk. Kompetansemegler C1 forteller at "de som først finner ut at dette her er noe som dem vil, så har nok både vi og de fått venner for livet". Altså at det gjerne oppstår en sosial relasjon mellom dem, hvis det ikke var en slik relasjon fra før. Kompetansemegleren mener at dette skyldes at bedriftene er så fornøyde med den hjelpen de får at de gjerne bruker dem igjen, fordi de føler seg trygge på dem. Disse relasjonene er grunnlaget for den sosiale nærheten som ifølge Boschma (2005a) gjør det lettere å overføre kunnskap mellom aktører. Vi kommer tilbake til sosial nærhet senere i analysen.

Ifølge Finne et al. (2019b) har bedriftene mest behov for hjelp til å utforme søknader, finne finansiering, finne forsker, løse et avgrenset problem og definere prosjektet. Dette bekreftes både av kompetansemeglerne og bedriftene, siden de forteller at utforming av søknaden er et tema som gjentas på møtene. Bedriftene legger mer vekt på at kompetansemegleren er med å utforme søknaden, mens kompetansemeglerne legger mer vekt på at de kommer med innspill til søknadene. Bedrift A3, C3 og C5 forteller at de har fått hjelp til å konkretisere og strukturere prosjektet.

Våre funn bekrefter at kompetansemeglerne driver med en virkemiddelmegling, slik som Finne et al. (2019a) beskriver. Kompetansemegler B1 og C1 forteller at de forsøker å finne ut av hvilke

virkemidler som passer for bedriften og introduserer dem til virkemiddelapparatet ganske tidlig. Videre bekreftes funnene det Aasen og Amundsen (2017;2019) og Hernes (2020) skildrer om modningsfasen i innovasjonsprosessen, ved at bedrift C2 nevner at de sparer idéer og forsøker å finne ut av hvilke virkemiddel som eventuelt passer. Bedrift A2, A4, C2 og C3 nevner også at samarbeid og nettverk er et tema på møtene. Bedriftene forteller at temaene på møtene med forskningsinstitusjonene i hovedsak er prosjektene, og at de går mer på detaljnivå, ved å snakke om fag, konkrete temaer og veien videre i prosjektet.

## Kompetansemeglernes erfaringer

Det som er felles for alle kompetansemeglerne er at de vil at SMBene skal lykkes med sine prosjekter. I selve kompetansemegling legger kompetansemeglerne vekt på mye av det samme, men det er også noen forskjeller mellom dem. Vi har derfor valgt å si litt om hva de ulike kompetansemeglere mener er viktig i kompetansemeglingen.

Som nevnt påpeker Finne et al. (2019b) at bedriftene har behov for hjelp til å utforme søknader, finne finansiering, finne forsker, løse et avgrenset problem og definere prosjektet. Dette bekreftes av samtlige kompetansemeglere. Kompetansemegler B1 legger stor vekt på at de jobber tett med flere virkemidler og sier at det viktigste de gjør i kompetansemeglingen er å hjelpe bedriftene med å finne riktig virkemiddel og utforme søknader. Kompetansemegler C1 forteller at; "det skal være mer effektivt å drive utviklingsarbeid sammen med oss enn uten oss" og legger vekt på at kompetansemegleroppdraget er todelt; at de skal veilede bedriftene i virkemiddelapparatet og finne riktig kompetanse. Kompetansemegler A1 og C1 sier begge at de hjelper til med utformingen av problemstillingene og forskningsspørsmålene, noe som også bekreftes av bedriftene.

Kompetansemegler A1 er den eneste som nevner at man må ha en sertifisering for å være kompetansemegler, noe som kan tyde på at det er viktig for dem å følge de reglene som settes til dem som kompetansemegler. De legger stor vekt på at de ønsker å få til gode prosjekter for bedriftene, da de også skårer bra når prosjektene er vellykkede. Kompetansemegler A1 legger også til at; "det er jo gøy når man ser at det kommer noe konkret ut av slike prosjekt".

Ifølge Finne et al. (2019a) og Innlandet fylkeskommune (u.å.) må bedriftene som mottar kompetansemegling være lokalisert i Innlandet. Noe av det første kompetansemeglerne gjør er derfor å sjekke om bedriftene er lokalisert i deres område, slik at de er innenfor kravene for tilskudd til forprosjekt. Kompetansemeglerne kan altså ikke hjelpe bedrifter som ikke er lokalisert i Innlandet. Hvis problemet er at bedriften ikke faller innenfor den næringen som kompetansemegleren har kompetanse på og ansvar for, så er de flinke på å henvise til andre med relevant kompetanse. Dette

samsvarer med det som Finne og Torvatn (2020) skildrer om lokalisering og henvisning til andre relevante kompetansekilder.

Finne et al. (2019b) forteller at det er viktig å ha kompetansemeglere i nærheten av de bedriftene som har behovet for kompetansemegling. Kompetansemeglerne mener også at det er en fordel at de er godt kjent i miljøet, da det gjør det lettere for bedriftene å ta kontakt med dem. I likhet med Boschma (2005a) mener kompetansemeglerne at en viss grad av sosial nærhet vil gjøre samarbeidet med bedriftene lettere. Ifølge Finne og Torvatn (2020) henvender SMBer og kompetansemeglere seg til hverandre. Dette bekreftes av kompetansemegler A1 som forteller at det er mest vanlig at bedriftene kontakter de med en idé, og at de kobler på forskning når det er aktuelt, men at kontakten kan gå begge veier. Finne et al. (2019b) påpeker at mange av bedriftene kjente til kompetansemegleren fra tidligere samarbeid eller av omtale, men også at mange av dem ikke kjente til kompetansemegleren fra før. Dette illustreres godt av kompetansemegler C1 som sa at; “det jo en god del som vet om oss, men vi må også være litt støvsugerselger å ringe rundt og også pleie nettverket”.

Kompetansemeglerne sin erfaring tilsier at det generelt er mange SMBer som har lite erfaring med forskning fra før, men at det varierer fra bedrift til bedrift. Kompetansemegler B1 forteller at; “bedriftene kan ha behov for hjelp med forskjellige utfordringer i de ulike fasene i prosessen”. Kompetansemeglerne bistår bedriften gjennom hele innovasjonsprosessen, som f.eks. gjennom Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017) sin 12-trinnsmodell. Ifølge Isaksen (1996) vet SMBene ofte ikke hvilken kompetanse de mangler, noe som motsies av kompetansemegler C1 forteller at; “overraskende ofte så vet faktisk bedriftene også hva problemet er og hvem som skal hjelpe seg”. Det kompetansemegleren forteller er derfor både overraskende og interessant å høre. Dersom bedriften vet hva problemet er og hvem som kan hjelpe dem, har de kanskje ikke like stor nytte av kompetansemegling som det teorien tilsier.

Finne et al. (2019a; 2019b) og Finne og Torvatn (2020) skildrer at kompetansemegleren blant annet hjelper bedriften med å utforme søknader og koble på en forsker. Videre påpeker de at kompetansemegling er behovsbasert. Funnene viser at det er stor forskjell på hvordan kompetansemegling praktiseres, men det er likevel en del fellestrekk i den prosessen som de ulike kompetansemeglerne beskriver. Når kompetansemegleren ser at bedriften har et behov som kan løses ved hjelp av forskning, hjelper de til med å koble på en forsker eller å skrive en søknad. Denne prosessen handler i stor grad om å sortere og strukturere den informasjonen som bedriften kommer med, slik at man kan finne gode løsninger. Med andre ord er kompetansemegling behovsbasert og ikke noe som kompetansereglene forsøker å presse på bedriftene.

Finne et al. (2019a) har som nevnt påpekt at det er stor forskjell på hvor lenge en kompetansemeglingsprosess varer, og Finne og Torvatn (2020) forteller bruker mest tid på å finne forskere. Dette bekreftes av kompetansemeglerne som forteller at det er stor forskjell på hvor mye hjelp de ulike bedriftene trenger og hvor langt i prosessen de har kommet, og at kompetansemeglingen kan vare alt fra en uke til over et år. Kompetansemegler A1 forteller at noen av bedriftene ønsker at de er med på alt gjennom hele innovasjonsprosessen, mens andre trenger mest hjelp i starten.

Kompetansemeglerne forteller at det er positivt at de kan følge opp bedriften gjennom hele prosessen. Dette trekkes også frem som en fordel av SMBene selv. Likevel, så er oppfølgingen noe som ikke nevnes særlig i noen av evalueringene av FORREGION. Videre forteller kompetansemegler C1 at; "vi blir mindre og mindre viktige, og at samarbeidet mellom bedriften og forskningsinstitusjon blir viktigere og viktigere" jo lengre inn i prosessen bedriftene kommer. Det er derfor viktig å komme tidlig inn i prosessen, fordi det er vanskelig å endre på noe som bedriften har fått eierskap til.

Kompetansemegler A1 og C1 mener også at både samarbeidet mellom kompetansemegler og bedrift, og samarbeidet mellom bedrift og forsker er personavhengig. Hvis samarbeidet skal bli vellykket må det være en god match, der begge parter får det de ønsker ut av samarbeidet. Kompetansemegler A1 forteller at; "det kan jo være at en må innom flere ulike miljøer for å finne en sånn match da". Her er det altså viktig at den kognitive avstanden ikke blir for stor, men også at det er en viss grad av sosial og institusjonell nærhet mellom aktørene, slik som Boschma (2005a) skildrer.

Ifølge Røvik (2007) og Røhnebæk og Lauritzen (2019) har oversettere en viktig rolle, da de fungerer som en mellommann mellom aktører som snakker forskjellige språk. Dette bekreftes av kompetansemegler C1 sier at; "jobben deres er å være translatør", altså mellomledet mellom bedriften og forskningsinstitusjonen. Videre sier kompetansemegleren at; "vi prøver å få folk til å snakke sammen og oversette slik at det blir begripelig for alle". Kompetansemegler A1 mener at det er viktig å senke terskelen for samarbeid, både for bedriften og FoU-miljøet, og at blir en koblingsboks mellom de to. Kompetansemegleren forteller at bedriftene ofte er opptatt av lønnsomheten, mens forskeren er kanskje mer opptatt av å levere gode rapporter og gjøre noe spennende forskning. Kompetansemegleren sier derfor at; "Jeg tror vi har en ganske viktig rolle der altså. Jeg tror vi forstår begge partene og at vi kan oversette litt"

Dersom kompetansemegleren gjør et dårlig oversettelsesarbeid kan konsekvensene være at samarbeidet ikke fører til en innovasjon, altså en frikobling. En frikobling er når forskningen tas inn og aksepteres av bedriften, men ikke blir tatt i bruk av bedriften, siden de ikke ser nytten av den

(Røvik, 2007). Med andre ord stopper ideen opp, før den rekker å bli til en innovasjon, fordi det først blir en innovasjon, når forandringen fører til noe nytt (Aasen & Amundsen, 2019).

## SMBenes erfaringer

Isaksen (1996) forteller at SMBer tradisjonelt sett har mindre ressurser til å drive FoU uten bistand fra aktørene i et innovasjonssystem. SMBene i vårt utvalg erfarer at tid og ressurser ikke strekker til, og at de derfor har stor nytte av å samarbeide med en kompetansemegler. Eksempelvis forteller bedrift C3 at; "Jeg måtte ha hjelp for å rett og slett få tiden min til å gå opp". Bedriften sier med andre ord at det er utfordrende å være ambidekstre, da den daglige driften tar mye tid. Samarbeidet med kompetansemegleren har gitt dem tilgang på kompetanse, midler og nettverk som de ikke hadde fått tilgang til på egenhånd. Flere av bedriftene har forstått at de ikke trenger å ha kompetanse på så mye som de først trodde, og at bedriften heller kan samarbeide med andre som har den kompetansen som de mangler. Ambidekstri kommer vi tilbake til senere i analysen.

Det at kompetansemegleren har kompetanse på så mye forskjellig kan bidra til at bedriftene føler seg trygge på dem, og at det gir dem et bedre utgangspunkt for å hjelpe bedriften med å se muligheter. Dette er trolig et resultat av de kravene som settes til kompetansemegleren (Finne & Torvatn, 2020). Med unntak av bedrift C4, mener bedriftene at det er en fordel at kompetansemegleren forstår det de driver med når de skal koble på en forskningspartner eller finne riktig virkemiddel. Bedriftene sier med andre ord at den kognitive nærheten som ifølge Boschma (2005a) gjør det lettere å finne frem til samarbeidspartner og finansiering, da kompetansemegleren forstår det bedriften holder på med. Det er denne forståelsen som gir kompetansemegleren en bedre innsikt bedriftens behov. Den kognitive nærheten kommer vi tilbake til senere i analysen.

Bedriftene har stor nytte av den kompetansen som kompetansemegleren sitter på, og alle bedriftene har uttrykket enten indirekte eller direkte at "uten kompetansemegleren hadde ikke dette gått". Bedrift A4 forteller at de aldri hadde hørt om eller hadde funnet fram til FORREGION-ordningen, hvis det ikke hadde vært for kompetansemegleren. Det at kompetansemeglerne har god kjennskap til SMBene, men også til virkemiddelapparatet og forskningsmiljøene er viktig for at kompetansemegleren skal kunne fungere som en brobygger mellom disse partene, slik som Finne og Torvatn (2020) skildrer. Dette er altså et eksempel på det Leydesdorff (2020) og Ranga og Etzkowitz (2013) forteller om hvordan kompetansemegleren legger til rette for samspill og relasjoner mellom de tre partene i Triple helix modellen.

Nærings- og handelsdepartementet (2012) mener at nettverket som bedriftene har tilgang på er viktig for at bedriftene skal lykkes med en idé eller et prosjekt. Det er derfor ikke overraskende at



bedriftene setter stor pris på at kompetansemegleren deler nettverk med dem, da de ikke har like store nettverk selv. Bedrift C3 forteller at; “spesielt i den fasen når du skal prøve å få ut noen midler til å drive forskning på, så handler det litt om at du må ha et godt nettverk da”.

Ifølge Finne et al. (2019a) og Finne og Torvatn (2020) hjelper kompetansemegleren bedriftene med å forstå virkemiddelapparatet. Kompetansemegleren har som sagt god oversikt over de ulike aktørene, noe som er svært viktig når de skal hjelpe bedriftene med å finne ut hvor de kan søke midler til de ulike prosjektene og hvilke ordninger som kan passe. Bedrift A2 forteller at kompetansemegleren har hjulpet dem med å forstå virkemiddelapparatet, hvem de kan snakke med og hvilke virkemidler som er relevante. Finne og Torvatn (2020) påpeker også at det er viktig at kompetansemeglerens nettverk ikke er avgrenset til regionen, selv om kompetansen ofte finnes i bedriftens egen region. Noen ganger må imidlertid kompetansemegleren finne kompetansen nasjonalt, og i noen spesielle tilfeller utenlands, og derfor bør ikke kompetansemeglerens nettverket være begrenset til egen region.

Videre forteller Finne og Torvatn (2020) at kompetansemeglerne hjelper bedriftene med å utforme søknader. Det er spesielt to ting som bedriftene sier at de får hjelp til. For det første er det hjelp til å forstå søknadsprosessen, ved at de får innspill til hva man bør skrive i søknaden og hvordan man bør ordlegge seg. Ifølge bedrift C2 er; “Det å skjønne den søknadsprosessen og hva du burde skrive i søknaden, det er en terskel som kan virke ganske høy for mange”, mens bedrift A2 sier at; “Det kan jo være litt vanskelig å forstå det her søknadsspråket, særlig hvis det er inn mot forskningsrådet eller noe sånn”. Mange SMBer har lite erfaring med å skrive søknader, spesielt hvis den formelle kompetansen i bedriften er lav, og derfor er kompetansemegling et viktig verktøy for å få tilgang på finansiering.

Det er viktig å eksponere bedrifter for FoU-muligheter, enten de bruker dem eller ikke. Det er spesielt viktig for å øke FoU-aktiviteten i bedrifter som har lite kjennskap til de ulike forskningsmiljøene i Norge, og at koblingen av bedrifter og forskere i mange tilfeller ikke skjer uten at noen hjelper til (Finne og Torvatn, 2020). Videre forteller Finne et al. (2019b) at det tar for mye tid og ressurser for SMBer å finne frem til relevant kompetanse på egenhånd. Bedrift A3, A4, C2, C3 og C4 forteller at de fortsetter å bruke kompetansemegleren, til å diskutere nye idéer og muligheter, og at de får hjelp til å finne relevante virkemidler etter forprosjektet. Dette viser at også bedrifter som har noe forskningserfaring trenger hjelp til å finne frem til riktig forskningsmiljø, da det ifølge bedrift C2 er ressurskrevende for SMBer å gjøre det på egenhånd. Med andre ord har kompetansemegleren på mange måter blitt bedriftenes inngang til virkemiddelapparatet, og som flere har påpekt deltar kompetansemegleren mest i starten av prosessen.

I likhet med kompetansemegler A1 og C1, mener bedrift A3 at samarbeidet mellom bedrift og kompetansemegler er veldig personavhengig, da samarbeidet avhenger av det er god relasjon mellom dem. Altså at det er en sosial nærhet, men kanskje også en institusjonell nærhet, som ifølge Boschma (2005a) bygger på sosiale relasjoner og felles spilleregler, normer og verdier. Bedrift A3 påpeker at de selv har vært heldig med å få tildelt en kompetansemegler som har mye kompetanse på det de driver med, og at det har vært avgjørende for samarbeidet. Dermed bekrefter de at den kognitive nærheten er en forutsetning for læring og innovasjon. Videre beskriver bedrift A3 kompetansemegleren på følgende måte; "Til tider så kan han kanskje være mer ivrig enn oss på de tingene som vi driver med og da har du truffet person som er veldig grei å ha med seg".

Ifølge Finne og Torvatn (2020) blir bedriftene satt i kontakt med forskere i fra hele landet, eller i andre land hvis kompetansen er større der. Med unntak av bedrift C3, kunne alle bedriftene fortelle at kompetansemegler hadde satt dem i kontakt med forskere og virkemiddelaktører. De var hovedsakelig satt i kontakt med FoU-institusjoner i Norge, men en bedrift ble også satt i kontakt med en FoU-institusjon i Sverige, da kompetansen var større der.

Finne et al. (2019b) sine funn viser at flere bedrifter ønsker å videreføre forprosjektet og at de ønsker å drive med mer FoU. Bedriftene godt fornøyd med samarbeidet og relasjonene som de hadde med forskerne, og bedrift A2, A3 og C5 forteller derfor at de enten har opprettholdt eller ønsker å opprettholde kontakten med de aktørene som de har blitt satt i kontakt med av kompetansemegleren. På denne måten bygger bedriftene opp et eget nettverk, som de kan bruke ved en senere anledning. Finne og Torvatn (2020) påpeker at kompetansemeglerens nettverk kan komme bedriftene til gode så lenge de opprettholder kontakten med kompetansemegleren. Det er også stor variasjon i hvilke aktører bedriftene har blitt satt i kontakt med, noe som vitner om at kompetansemeglerne har god oversikt over aktørene og ordningene i virkemiddelapparatet.

Alle bedriftene vi har snakket med har gjennomført et FoU-prosjekt, som har blitt finansiert av FORREGION. Bedriftene sier også at de har hatt gode resultater på forprosjektene og at de enten har startet eller har planer om nye prosjekter, og underveis i disse prosjektene kan bedriftene bygge opp egen kompetanse. Bedrift A2, A3, C4 og C5 forteller at de bygger opp kompetansen i samarbeid med andre aktører. Finne og Torvatn påpeker at formålet med FORREGION er å gi bedriftene erfaring med FoU, slik at de blir motivert og i stand til å gjennomføre nye FoU-prosjekter. Bedrift C2 tror at; «SMBer har godt av å gjennomføre et prosjekt for å få litt kjennskap til prosessen rundt det. For da du først har gjort det en gang er det mye enklere å gjøre det en gang til». Dette er en pekepinn på at FORREGION-programmet, mer spesifikt kompetansemeglingen fungerer slik som man hadde håpet.

Flere av bedriftene forteller at forprosjektet har motivert dem til å gjennomføre nye FoU-prosjekter, og at det har hatt en slag dominoeffekt. Dette skyldes nok at de har fått et bedre inntrykk av hva forskning kan være, og at de føler på mestring. Det har med andre ord skjedd en forandring i hvordan bedriftene jobber med innovasjon. Tidligere benyttet de seg hovedsakelig av DUI, mens de nå bruker stadig mer STI, altså at de har blitt mer ambidekstre. Aasen og Amundsen (2017; 2019) påpeker at aktiviteten i de forskjellige fasene til Van de Ven et al. kan føre til nye idéer, og at det kan skape helt nye utviklingsløp som går parallelt med den originale innovasjonsprosessen. Dette bekreftes av bedrift C5 som hevder at det er tilgangen på ny kompetanse som gjør at man ønsker å undersøke også andre ting. Bedrift C2 og C5 bruker stadig mer STI, og tankesettet til bedriftene har blitt mer tilbøyelig for FoUol.

## Suksessfaktorer

Det er veldig likt på hva bedriftene og kompetansemeglerne vektlegger i hva som er suksessfaktorer. Kompetansemeglerne går inn på at kompetansemeglingen er en suksessfaktor i seg selv og at de skal være en koblingsboks mellom SMBene og FoU-miljøene, i henhold til formålet med FORREGION-programmet (Finne et al., 2019a). Samtidig må kompetansemeglerne gjøre avklaringer med bedriftene på om idéene er liv laga. De nevner også at en suksessfaktor er at det ikke er kompetansemeglerne som vurderer søknadene. Kompetansemegler C1 forteller at; “det er uttrykkelig befriende å slippe og sitte der med den endelige vurderingen på om søknaden er god nok eller ikke”.

Da det kommer til suksessfaktorer for SMBene, så nevnes det at hvilken forsker du får med på laget er en suksessfaktor, siden man kan få en forsker som ikke legger nok tid i prosjektet og man kan få en forsker som legger masse tid inn i det. Kompetansemeglerne nevner også at motivasjonen til bedriften er også en suksessfaktor, da de må ha et reelt behov og eierforhold for prosjektet. De nevner også kommunikasjon som en viktig suksessfaktor, både mot FoU-miljøet, men også med kompetansemegleren. SMBene må snakke med noen som forstår dem og snakke samme språk, også må kompetansemegleren se om det er en god match mellom bedrift og forsker, da det ofte er skummelt for bedriften å si i fra om dette selv. Altså vil den sosiale og institusjonelle nærhet som Boschma (2004a) skildrer være viktig.

Bedriftene nevner også det med at kompetansemegleren må kjenne og forstå bedriften, og hva som er vanskelig for dem og hvordan de kan hjelpe bedriftene med å få det til. Den kognitive nærheten som Boschma (2005a) skildrer vil derfor være viktig. Bedrift A2, C2 og C3 nevner at nettverk er viktig,

fordi man må vite hvem man kan kontakte og må ha med seg flinke og kompetente folk gjennom hele prosessen. Bedrift C2 nevner også at;

hvis man har en ide, må man ikke være redd for å dele den med andre, for inntrykket mitt er at de fleste vil at du skal lykkes med det du prøver på, så det å dele tanker og idéer er bare lurt, og det er veldig fin måte å bygge eget nettverk på.

Ifølge Finne et al. (2019b) er finansieringsbehovet et av de største behovene til bedriftene. Dette bekreftes av bedrift A3, A4, C3 og C5 forteller at det økonomiske intensiver er viktig, og at midler til å drive FoU er viktig for at de skal kunne prioritere forskning og innovasjon ved siden av daglige oppgaver. Bedrift C5 forteller at; "SMBene må være risikovillige, og at det er lite sannsynlig for at de hadde tatt samme sats uten ekstra midler." Bedrift A2, A4 og C5 forteller også at bærekraft er et viktig tema, og at en forventning om bærekraftig utvikling pusher dem til å ta i bruk forskning i sitt innovasjonsarbeid. Bedriftene vet at må utvikle smartere og mer miljøvennlige produkter og prosesser, og at de er avhengig av forskning for å lykkes med dette.

## Kompetansemegling i teorien

### 12-trinnsmodellen

I figur 1 ser vi 12-trinnsmodellen for innovasjon. Som vi har vært inne på under teorikapittelet, så er innovasjonsmodellen en modell som tar for seg hele innovasjonsprosessen. Kompetansemegling foregår i alle deler av innovasjonsprosessen fordi de leies inn til hele prosessen, slik som Forskningsrådet (2017) skildrer. Kompetansemegling er imidlertid mer fremtredende i noen deler av prosessen, kontra andre deler. Vi har valgt å gå systematisk til verks ved å ta for oss fasene i en mer eller mindre kronologisk rekkefølge, men siden innovasjonsprosessen ikke alltid er lineær, vil vi koble sammen faser som vi har observert at har vært en tendens i de SMBene vi har sett på. Deretter analyserer vi hvorvidt kompetansemeglerne bisto og hva de bisto med, ut i fra våre data.

Vi har sett at SMBene fikk hjelp fra kompetansemeglerne tidlig i modningsfasen til Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017;2019), da kompetansemeglerne har blitt brukt som sparringspartnere og det er de som vurderer om idéene står til et forskningsprosjekt eller ei. Kompetansemegler C1 fortalte at; "Idéen må være behovsorientert, og meglingen i sin innledende fase er en sånn sorteringsjobb for å prøve å finne litt sånn vei". Tilsynelatende så former SMBer en case som de mener er hensiktsmessig for dem å jobbe med for å fremme verdiskapning i bedriften. De kobler dermed på kompetansemegler og skaper en felles forståelse av idéen og videreutvikle den i fellesskap, slik at den kan bli benyttet i innovasjonsprosessen.

Det er lite snakk om sjokket som kommer i fase to blant kompetansemeglerne og SMBene, men Aasen og Amundsen (2017;2019) og Hernes (2020) forklarer at sjokk kan blant annet være økonomiske eller bærekraftige utfordringer. Likevel så forteller bedrift C5 at; “Det var helt avgjørende å få midler til idéutvikling og for at vi kunne kjøpe arkitektkompetanse”. Bedrift C5 refererer til en annen satsning som de har vært med på utenfor kompetansemeglingen, men at det var gjennom denne satsningen at kompetansemeglingen og FORREGION-prosjektet fant sted. Det foreligger også en forventning fra SMBene at prosjektene skal føre til en form for verdiskapning hos dem i etterkant av endt prosjekt, noe som også er økonomisk drevet. SMBene bruker kompetansemegleren som sparringspartner, slik som Aasen og Amundsen (2017; 2019) beskriver.

I planleggingsfasen gjør kompetansemeglerne seg synlige, da de hjelper til med å planlegge prosjektene videre. Kompetansemeglerne er ofte dem som kobler på eksterne samarbeidspartnere, som gjerne må til for at de skal drive STI-innovasjon. Kompetansemegler A1 forteller at; “Jeg tror det hadde vært vanskelig å få til slike prosjekter hvis bedriftene selv skulle tatt kontakt med forskningsinstitusjoner, også skulle de fått til et prosjekt [...] Jeg tror vi forstår begge partene og at vi kan oversette litt”. Noe som tilsier at det er vanskeligere for bedriftene å vite hvor og hvem de skal henvende seg til, samtidig som at kompetansemeglerne fungerer som en mellommann mellom dem, slik som Finne & Torvatn (2020), Howells (2006) og Winch og Courtney (2007) skildrer. Det at kompetansemeglerne knytter på eksterne parter, omhandler også fase 9 i innovasjonsprosessen, da denne fasen er en av de ytre fasene i prosessen og omhandler nettverk og andre aktører som bidrar og samarbeider inn i prosessen (Van de Ven et al., i Aasen & Amundsen, 2017).

SMBene og kompetansemeglerne la ikke stor vekt på spredningsfasen. Tilbakeslag, som er fase 5, kommenteres av kompetansemegler C1 som: “noe av det absolutt vanskeligste jeg opplever er når folk har investert veldig mye tid i en søknad, som du så ser at ikke holder mål”. Når kompetansemegleren ser eventuelle feil eller noe som ikke vil være nok for å kunne søke på forskjellige virkemidler, så vil SMBene få et tilbakeslag, slik som er beskrevet av kompetansemegler C1. Ifølge Aasen og Amundsen (2017) kan disse tilbakeslagene kan føre til endringer i prosessen, men det har vi ikke noe data på. Derimot, så har noen prosjekter og problemstillinger ført til nye prosjekter, slik som det har for bedrift C4, som forteller at; “Det skjer jo mye i kjølvannet av å få tak i virkemidler, så vi driver med utviklingsprosjekter og det å ta ny innovasjon i bruk, ny teknologi og nye produkter som er mer rettet mot en bærekraftig utvikling.”

Da det kommer til deltakelse av personer i organisasjonen, i fase 7, varierer dette fra SMB til SMB. Hovedtrekket for alle SMBer er at daglig leder holder i trådene og fungerer som en pådriver for innovasjonsprosessen, på grunn av knappe ressurser. Bedrift C2 informerer om at; “Vi prøver hvert

fall å involvere de ansatte i prosjekter som vi har, og de også synes det er spennende at vi prøver å se på nye muligheter å bruke virke vårt på da.” De fortalte ikke noe om i hvor stor grad ansatte var med i innovasjonsprosessen, men det tyder på at de ansatte får plass til å være med å bidra i prosessen.

Fase 8, 10, 11 og 12 i Van de Ven et al. (i Aasen & Amundsen, 2017) sin innovasjonsprosess har vi ikke innhentet data eller opplysninger om, og legger derfor ikke like stor vekt på disse i analysen. Vi ønsker likevel å legge til at SMBene går igjennom de fasene også, selv om kompetansemeglerne trolig er mindre synlig i disse fasene. Det var en SMB som fortalte om fase 8, og det var bedrift C4 som fortalte at; “Det som mangler vet du, er at noen tar på seg å samle investorer, noen sånne konsepter som faktisk er kommet langt.” Han påpeker at det er vanskelig å finne investorer som tørr å investere, siden de ikke forstår konseptet. Da det kun er en SMB som nevnte dette, har vi valgt å ikke legge stor vekt på dette i analysen. Selv om venturekapital er svært sentralt, er ikke det en del av oppdraget til FORREGION. Likevel, er dette en svakhet i virkemiddelapparatet.

## Forskning, utvikling og innovasjon

Som sagt har SMBer generelt lite erfaring med forskning, noe som bekreftes av bedrift C2 og C5. Aasen og Amundsen (2011) påpeker at det er stor usikkerhet knyttet til innovasjonsprosesser. Dette bekreftes av bedrift C5 som forteller at de i starten tenkte at; “forskning var for avansert for dem, og at de ikke hadde nok kompetanse til å drive med det”. I tillegg synes bedriften at det var skummelt, og at de trodde forventningene til dem var høyere enn de faktisk var. Finne et al. (2019b) påpeker at det også er viktig at kompetansemegler kommer med konkrete eksempler på hva forskning kan innebærer, og kompetansemegler A1 påpeker at; “det er jo ikke du som skal ha den fagkompetansen [...] det ikke er du som skal forske, det er forskeren”.

Bedrift C2 forteller om en bransje som tradisjonelt har hatt lite forskning og som har vært treg, der endringer skjer raskere nå enn før, noe som informantene selv syntes var gøy. Bedriftene vi snakket med var generelt engasjert og motivert til å drive med forskning, utvikling og innovasjon, men innrømmet at det er utfordrende. A2 oppsummerer godt hva bedriftene synes er utfordrende, da det kommer til å drive FoUol; “Det er så mye fokus på daglig drift at det er veldig vanskelig å ha fokus på Innovasjon og utviklingsprosjekter”. Altså at det er vanskelig å kombinere utnyttelse med utforskning, slik som Turner et al. (2013), O'Reilly og Tushman (2004; 2011) skildrer. Bedrift A2, C2, C3 og C5 nevner også at nettverket og kompetansemeglerne har vært viktige for å drive FoUol.

Finne et al. (2019b) forteller at erfaringen bedriftene har fått gjennom forprosjekter fører til at de beveger seg oppover i virkemiddeltrappen. Kompetansemeglerne sier at de vet om flere bedrifter som startet med et FoU-prosjekt med støtte fra FORREGION, som i etterkant har gjennomført

prosjekter med støtte fra RFF, og Forskningsrådet. Noen få bedrifter har til og med fått støtte fra EU, men det er ikke tilfelle for bedriftene vi har snakket med. Dette bekreftes av bedrift A2 som forteller at de gjennomfører større og mer komplekse prosjekter etter kompetansemeglingen. Mange av bedriftene som har fått kompetansemegling har med andre ord beveget seg opp i virkemiddeltrappa. Imidlertid påpeker kompetansemeglerne at dette er ting som tar tid og at ordningen fortsatt er relativ ny, og at det trolig kan komme flere og større prosjekter i tiden fremover.

Bedrift A3 og C4 var tydelig misfornøyd med Innovasjon Norge, da de mente at virkemiddelaktøren ikke var egnet for SMBer, og at det er mye lettere å få støtte hvis man er en stor bedrift. Bedrift A2, A4, C2 og C5 forteller imidlertid at de var fornøyd med virkemiddelapparatet, selv om enkelte hadde noen ting som de ønsket å klage på. Bedrift C2 sa følgende; "Jeg synes jo virkemiddelapparatet virker slik som den skal, og at det er bra virkemidler" og bedrift C5 sa; at virkemiddelapparatet er viktig for oss som står med ideer og ønsker å finne på noe".

Av virkemiddelaktørene er det Forskningsrådet og Innovasjon Norge som blir mest nevnt, og av forskningsinstitusjoner er det SINTEF og NIBIO som gjentas. Dette kan ha noe med bransje å gjøre, da NIBIO ofte blir nevnt av informantene som driver innenfor trevirke og skognæringen, mens SINTEF blir nevnt ofte av informanter som driver med service og produktinnovasjoner. I tillegg nevnes virkemiddelordninger som blant annet skatteFUNN og katapultsentrene, samt noen universiteter, høgskoler og andre samarbeidspartnere. Noen av bedriftene har som sagt opprettholdt kontakten med disse samarbeidspartnerne, med tanke på fremtidige FoU-prosjekt. Flere av bedriftene har gjennomført eller startet nye FoU-prosjekter, og at disse prosjektene som sagt er større og mer komplekse. Det betyr altså at flere bedrifter beveger seg oppover i virkemiddeltrappa, etter at de har gjennomført et FoU-prosjekt. Dette bekreftes av kompetansemegler A1 som sier at; "det ser ut som at flere er på vei opp den her trappa nå da, som kanskje etter hvert resulterer i de aller største prosjektene og internasjonale prosjektene".

## Innovasjonsformer

Som nevnt i teorien er STI den mest relevante innovasjonsformen i FORREGION, da målet til FORREGION er at flere SMBer skal drive STI-innovasjoner. Ifølge Lundvall (2008) er bedriftene som kombinerer STI og DUI er de mest innovative, og det vil tiden vise. Da vi spurte bedriftene om hvordan de jobbet med FoUol før og etter kompetansemegling, fikk vi forskjellige tilbakemeldinger, men totalt sett fikk vi et inntrykk av at de i større grad bruker STI i ettertid av FORREGION-prosjektet. Det ser ut til at de fleste bedriftene i hovedsak brukte DUI før, noe som ikke er overraskende da

FORREGION retter seg mot bedrifter som har liten eller ingen erfaring med forskning. Likevel bruker de fleste fortsatt DUI i sitt innovasjonsarbeid.

Flere bedrifter gjør som de alltid har gjort, da det de har gjort har funket for dem, men i verden hvor endringer skjer raskere enn tidligere, må bedriftene i større grad se på andre muligheter. Bedrift C3 fortalte at; "produksjonen var avhengig av været og at de ikke brukte eller utviklet teknologier for å utvikle produksjonen". Bedrift C5 fortalte at før FORREGION-prosjektet, så tenkte de at forskning var for avansert, siden de er en liten bedrift og tenkte ikke på at forskning kunne være en pådriver for innovasjon for dem.

Alle bedriftene benyttet seg av forskning i innovasjonsprosessen under FORREGION-prosjektet, men det virket som at noen av bedriftene ikke brukte STI i etterkant av prosjektet, eller at de brukte det veldig lite. Eksempelvis fortalte bedrift C3 at; "Akkurat nå så er det litt dødt". Ingen av bedriftene ga uttrykk for at de baserte utvikling av bedriften på STI før de begynte på FORREGION-prosjektet. Kompetansemegler B1 fortalte imidlertid av bedriftene de meglet ofte hadde egne forskere i bedriften og at de kunne betraktes som forskningsdrevende bedrifter, men vi har ikke fått intervjuet noen av disse bedriftene. Dette tyder på at det er forskjellig behov og utgangspunkt for forskjellige bedrifter, da det ser ut til at bedrifter som er meglet av kompetansemegler B1 er forskningsbaserte bedrifter før de går inn i kompetansemeglingen.

## Nærhet

Under intervjuene spurte vi spesifikt om den geografiske og kognitive nærheten, mens den sosiale og institusjonelle nærheten ble påpekt av informantene selv. Den organisatoriske nærheten ble ikke trukket frem av oss, kompetansemeglerne eller bedriftene, noe som vitner om at den sannsynligvis ikke er så relevant. Vi har derfor valgt å fokusere på den geografiske, kognitive, institusjonelle og sosiale nærheten i analysen og drøftingen.

### Geografisk nærhet

Boschma (2005a) påpeker at selv om geografisk nærhet tradisjonelt er ansett som viktig, er det ikke en forutsetning for læring og innovasjon. Bedriftene har delte meninger om hvor viktig geografisk nærhet er, men flertallet av SMBene mener at geografisk nærhet ikke er viktig, da man kan møtes over internett og per telefon. Bedrift A2, A3, C2, C4 og C5 på sin side mente at man ikke trenger geografisk nærhet. Bedrift C3 mente at man burde møtes fysisk, men at det ikke er et problem å ha digitale møter, mens bedrift A4 ikke ga et klart svar. Selv om flere av bedriftene mente at det ikke var



viktig, så påpekte bedrift A2, A4, C2 og C4 flere fordeler ved å ha en geografisk nærhet. De mente at det er mer lettvin, trivelig å se de andre personene i øynene, men la også til at digitale løsninger kan erstatte fysiske møter.

Geografisk nærhet er viktig for kompetansemeglere i den forstand at de må følge retningslinjene til kompetansemegleroppdraget, og at bedriftene derfor må være lokalisert i regionen. Utover dette så spiller ikke geografisk nærhet noen rolle for kompetansemeglere. Ifølge Bathelt (2004) styrkes fordelene ved lokale relasjoner, hvis de kombineres med ikke-lokale relasjoner, noe som bekreftes av kompetansemegler B1 som fortalte at; “det er heller viktig med riktig sammensetning av aktører enn å ha aktørene fysisk nærme”. Dette kan tyde på at kognitiv og sosial nærhet tynger mer enn den geografiske nærheten.

Videre forteller bedrift C3 at; “det å ta en kaffe kan bety så mangt, og det er ofte i uformell snakk at man kommer opp med nye ideer og innfallsvinkler”, da man kan snakke løst og fast om problemstillingen. Videre fortalte bedriften at siden de er knyttet opp mot et nettverk, er det naturlig å samarbeide med kompetansemeglere som ligger i nærheten. På den andre siden mente bedrift A2 at det var viktigere før koronapandemien, og at omstillingen har gjort det enklere å møtes digitalt, og ikke minst at det fungerer. Alle bedriftene fortalte på forskjellige måter at det fungerer å møtes digitalt, og et par bedrifter sa at geografisk nærhet ikke er av betydning for gode samarbeid og resultater.

Bedrift C5 forteller at; “det er viktig at det finnes noen i nærhet til bedriften, gjerne i kommunen eller fylkeskommunen, som man kan diskutere idéene sine med og få innspill på de”. Altså at den geografiske nærheten er spesielt viktig for de aller minste bedriftene, som ikke har noen andre å diskutere med innad i bedriften. Videre påpeker bedriften at kommunen bør ha en egen næringsseksjon som har tid til å komme med tilbakemeldinger på idéer, da det kan være med på å løfte regionen, men at dette som regel ikke er tilfellet i mindre kommuner.

### Kognitiv nærhet

Kognitiv nærhet er en forutsetning for læring og innovasjon, og for at de skal forstå hverandre må kunnskapsbasen være nærliggende den absorberende kapasitet til bedriften (Boschma, 2005a). Med unntak av bedrift A4 og C4 er bedriftene enige om at den kognitive nærheten er viktig, men de utdyper ikke hvorfor. Bedrift A4 sier følgende om kognitiv nærhet; “de behøver nødvendigvis ikke forstå alt om faget, for å kunne følge det opp”, noe som støttes av bedrift C4 som forteller at

kompetansemegleren ikke nødvendigvis forstår fagområdet deres, og at det er viktigere at kompetansemegleren er flink til å kommunisere og megle mellom de ulike aktørene.

Bedrift C2 sier følgende om kompetansemegleren; “De kjenner jo til næringen som vi driver i ganske godt og skjønner stammespråket, som vi kaller det”. Dette går igjen i flere av besvarelsene, og de fleste mener at det er behagelig å kunne diskutere med noen som forstår dem eller i det minste forstår hva de driver med. Videre påpeker bedrift C2 at dette er en fordel, da man i større grad kan diskutere idéer og prosjekter med kompetansemegler i motsetning til Innovasjon Norge og andre virkemiddelaktører som har lite å bidra med i selve diskusjonen rundt en idé. Videre påpeker bedrift A3 at samarbeidet er veldig personavhengig, da kompetansemegleren ikke bare må ha kompetanse på det de driver med, men også være engasjert i det driver med for at det skal bli et godt samarbeid. Bedriftene antyder med andre ord at den kognitive nærheten kan ha en sammenheng med institusjonell og sosial nærhet, slik som Boschma (2005a) skildrer.

Kompetansemegler A1 forteller at; “det er viktig å kjenne til SMBene for å vite hvor skoen trykker”, noe som bekreftes av de andre kompetansemeglerne. Videre hevder kompetansemegleren at det er avgjørende at bedriftene og samarbeidspartnerne deres forstår hverandre. Kompetansemegler B1 forteller at; “det er viktig å sette sammen aktører som faglig kan utfylle hverandre på en god måte”. Med andre ord er det tydelig at kompetansemeglerne må møte SMBene og forsøke å nå dem på deres nivå.

#### Institusjonell nærhet

Institusjonell nærhet kan bidra til å redusere den kognitive avstanden over tid, da den kulturelle nærheten kan bidra til kollektiv handling og trygghet. Institusjonell nærhet vil føre til mer effektiv læring, da spilleregler, normer og verdier letter overføringen av kunnskap, slik som Boschma (2005a) skildrer. Med unntak av bedrift C4 er bedriftene enige om at den institusjonelle nærheten er viktig.

Denne institusjonelle nærhet henger tett sammen med den kognitive nærheten, i den forstand at bedrifter som har kognitiv nærhet til hverandre utvikler institusjonell nærhet til hverandre, da de har en kulturell nærhet og et felles språk (Boschma, 2005a). Bedrift C4 forteller at det er viktig at: “kompetansemegleren forstår fagområdet vårt, så vi prater litt samme språket”.

Kompetansemegler C1 sier på sin side at; “Vi har jo ikke noe felles språk, vår jobb er jo å være translatører”. Kompetansemegleren fungerer altså som en oversetter, noe som gir rom for å diskutere om den institusjonelle nærheten er en viktig for læring og innovasjon. I en forlengelse av dette forteller kompetansemegler B1 at;

Språk er viktig for at man skal forstå hverandre, men da bedriftene vi jobber med er spesialister på sitt fagfelt da, mens vi er mer spesialister på hvordan vi kan tjene penger på idéen eller få prosjektmidler, så det er ikke sånn at vi har akkurat det samme språket, men at vi likevel har mulighet til å forstå hverandre og hva de har behov for.

Kompetansemegler A1 hevder imidlertid at; “bedriften må jobbe med noen som skjønner dem og som prater samme språk [...] Hvis de prater to helt forskjellige språk og på to forskjellige plan, så mislykkes de totalt”, og påpeker at de har en viktig oversettelsesrolle, slik som Røvik (2007) skildrer.

#### Sosial nærhet

Sosial nærhet kan bidra til å redusere den kognitive avstanden over tid, da de sosiale relasjonene er med på å skape tillit og engasjement, slik som Boschma (2005a) skildrer. Det er mye som tyder på at det er høy grad av sosial nærhet mellom SMBene og kompetansemeglerne, da fire av bedriftene kjente til kompetansemeglerne fra før, mens resten av bedriftene ser ut til å ha utviklet en sosial relasjon til kompetansemegleren underveis i samarbeidet. Bedrift C3 hevder at det i stor grad handler om hvem man kjenner og hvordan relasjonen er.

Når det kommer til sosial nærhet, er kompetansemeglerne strategiske i hvordan de forholder seg til bedrifter og aktører. Det at de har vært ute og forsøkt å være aktive, har gjort at de har fått et navn i bransjen, noe som er en fordel. Bedrift A4 nevner at kompetansemegleren er flink til å svare til alle døgnets tider, og dette kan være en pekepinn på at kompetansemegler forsøker å bygge opp den sosiale nærheten.

Ifølge Boschma (2005a) og Finne et al. (2019b) er rykte og renommé viktig for at bedrifter skal oppsøke dem med nye idéer og problemstillinger. Det bekreftes av kompetansemeglerne som forteller at de har jobbet lenge med å bygge opp relasjoner og at de må pleie dem, og at noen av relasjonene har blitt personlige relasjoner, og da er terskelen lav for å snakke sammen. Her er kompetansemegler C1 veldig klar på at selv om de har personlige relasjoner, så må det holdes på et profitt nivå; “vi være litt stødig og trygge i rollen som kompetansemegler”, noe som bekreftes av bedrift C3; “kompetansemegleren har vært veldig bevisst på å si at han ikke vil blande snørr og barter i denne saken at han må vite hvilken hatt han har”. Det er også viktig at de ikke blander seg opp i ting som ikke har noe med oppdraget å gjøre. De legger også vekt på at de skaper trygghet gjennom å lytte etter hva SMBene sier og er opptatt av.

## Ambidekstri

Kompetansemeglerne er enige om at kompetansemegling kan bidra til at bedriftene blir flinkere til å kombinere FoU med den daglige driften, altså at de har blitt mer ambidekstre. Generelt synes bedriftene i utvalget at de er blitt flinkere til å kombinere innovasjon, forskning og utvikling med den daglige driften eller at de hvert fall blir mer bevisste på at de bør bruke mer FoU. Kompetansemegler A1 sier at; “det kan ha en sammenheng med at bedriftene som har gjennomført et FoU-prosjekt blir motivert til å forske mer og at de får et mer realistisk og avslappet forhold til hva forskning innebærer”.

Bedriftene A2, A4, C2, C3 og C5 forteller om bransjer som tradisjonelt har hatt lite FoU-aktivitet. Bedrift C2 forteller at; «De fleste som kjenner til oss ser for seg [...] maskiner, capsen og gul jakke», altså en bransje der de ansatte kun jobbet med drift og ikke drev med forskning eller lignende, altså DUI, som bekrefter det Jensen et al. (2007) skildrer om FoU-aktivitet. Resten av bedriftene, som fortalte at de har hatt lite FoU-aktivitet forteller at bransjen eller bedriften har hatt stort fokus på utvikling, og at de har hatt behov for forskning. Det virker med andre ord som at det har vært lite FoU i disse bedriftene før de kom i kontakt med kompetansemegleren.

Bedrift A2 forteller at de fokuserer mye på den daglige driften at de har mindre tid til å drive med innovasjon og utvikling. Det er i hovedsak mangel på tid som stanser bedriften fra å bli mer ambidekstre. Flere av bedriftene bekrefter at det er mye fokus på daglig drift, og at det er utfordrende å fokusere på FoU i en liten bedrift, der noen få må gjøre alt. Det krever mye av SMBer å drive med innovasjon og forskning på egenhånd, både fordi de har mindre ressurser enn de store bedriftene, men også fordi de ofte har mindre nettverk. Dette underbygger det O'Reilly og Tushman (2011) skildrer om at det er krevende for SMBer å være ambidekstre, da de ikke har en toppledelse. Bedrift C5 forklarer at de i større grad brukte ressurser på seminarer, kurs og innkjøp av tjenester for å få tilgang på ny kompetanse eller teknologi før kompetansemegling, og at det ga fart til nye idéer og tanker.

Alle bedriftene mener selv at de har blitt mer ambidekstre, men i hvor stor grad de får til å kombinere daglig drift med FoU, varierer fra bedrift til bedrift. Bedrift A2 forklarer det på følgende måte; «siden vi stadig jobber med ulike prosjekter i tillegg til daglig drift, så øker vi kompetansen vår på det». Bedriftene A2, A3, A4, C2 og C5 legger vekt på at de ser flere muligheter nå enn før, da disse samarbeidene gir dem nye idéer og tanker. Bedrift A4 forteller at; “vi driver med utvikling hele tiden, vi forsøker å forbedre oss hele tiden”, mens bedrift A3 sier; “jeg tror vi er flinkere nå til å tenke prosjekter utad og bruke de kompetansemiljøene til informasjon og utvikling”. Dette kan tyde på at de ansatte tar initiativ utover egen jobb og er gode på multitasking, noe som ifølge Birkinshaw og

Gibson (2004) kjennetegner individer i ambidekstre organisasjoner. Samtidig forteller bedrift A3 at multitasking kan bli problematisk, da de ansatte har nok med å fokusere på en ting av gangen og at det skjer flere feil når man multitasker. Bedrift C2 mener imidlertid at dette er en av styrkene hos de ansatte. Alle bedriftene sier også at de ansatte er gode til å samarbeide, som er et annet kjennetegn ved ambidekstre individer.

Bedrift C3 forteller at de jobber med en nye strategier, der FoU står ganske sterk. Bedriften har altså tatt det første steget mot å bli mer ambidekstre, men ifølge O'Reilly og Tushman (2011) er det å innføre en overordnet strategi for FoU er ikke tilstrekkelig for å skape ambidekstre organisasjoner. Innføringen av en overordnet strategi kan tyde på at bedriften i større grad vil ta i bruk STI i sitt innovasjonsarbeid, slik som Jensen et al. (2007) også har beskrevet. Videre mener informanten at de ansatte vil være viktige for å lykkes med denne omstillingen, noe som ifølge O'Reilly og Tushman (2011) er viktig for å få til ambidekstri. Det var noe vi etter hvert ønsket å se litt nærmere på, og vi valgte derfor å sende ut noen oppfølgings spørsmål.

Bedrift A3 og C2 sier at FoUol alltid har vært en del av bedriftens strategi, mens bedrift C3 sier at de jobber med å styrke FoUol i strategien deres. Bedrift A4 har valgt å ikke svare på dette, noe som kanskje tyder på at FoUol ikke er en del av strategien selv om de bruker det en del i sitt arbeid. Dette viser at det ikke er tilstrekkelig å kun innføre en overordnet strategi for FoUol, og at bedriften må gjøre flere tiltak (O'Reilly og Tushman, 2011; Turner et al., 2013).

Bedrift A3 og C3 er enige om at tid og ressurser er en forutsetning for å kunne drive med FoUol, og alle bedriftene er enige om at det å finne tid er den største utfordring ved forskning. Bedrift A3 understreker at man ofte ikke har nok menneskelige ressurser til å prioritere FoU, og at daglig drift, rutiner og vedlikehold opptar det meste av tiden deres. I en forlengelse av dette forteller bedrift A3 og C2 at FoUol ofte faller på ledelsen. Det kan derfor være fordelaktig å fokusere på kontekstuell ambidekstri, der man oppmuntrer de ansatte til å best fordele tiden sin mellom utnyttelse og utforskning (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Bedrift A4 og C2 spesifiserer at tilskuddene er en forutsetning for at de kan drive med FoUol, men de spesifiserer ikke hvilke tilskudd det er snakk om. I tillegg forteller bedrift C2 at han tror at mange ikke kjenner til de ulike ordningene som finnes, og at de derfor ikke vet hvor de skal henvende seg for å realisere idéen. For å utdype forklarer bedrift C2 at;

Forskning og innovasjon innebærer ofte at man ser nærmere på ting man nødvendigvis ikke har så mye greie på, derfor mener jeg at en av forutsetningene er at det må være lettvinnt og finne frem til

støtte og tilskuddsordninger hvor man kobles opp mot personer som kan mye om det du vil se nærmere på.

Som sagt forteller bedriftene at det er et felles ønske om å drive med forskning, men at det er ledelsen som har endt opp med ansvaret for dette. Bedriftene A3, C2, og C3 hevder også at daglig ledelse oppmuntrer til FoU i innovasjonen, men at de burde vært enda flinkere. Bedriftene opplever i liten eller ingen grad at medarbeiderne tar initiativ til FoU, men at dette er noe de ønsker å bli bedre på.

## Drøfting av dataene

Vi skal ta for oss funnene som ble presentert i forrige kapittel og drøfte hva de egentlig betyr, noe som innebærer at man kommenterer og stiller spørsmål ved funnene. Drøftingen tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene, og avsluttes med en oppsummering av hovedfunnene.

## Hvordan praktiseres kompetansemegling?

Vi skal drøfte funnene våre opp mot funnene i rapporten til Finne et al. (2019b), som oppsummerer erfaringene til 52 bedrifter fra hele landet. Videre skal vi se funnene opp mot teorien, og drøfte sammenhenger og forskjeller.

## Bedrifters møte med kompetansemegling i FORREGION

Vi har valgt å legge rapporten “Bedrifters møte med kompetansemegling i FORREGION” (Finne et al., 2019b) til grunn for drøftingen. Rapporten er en evaluering av kompetansemegling, og kan gi oss et inntrykk av hvordan kompetansemegling praktiseres i andre regioner, og hvor Innlandet skiller seg fra disse regionene.

Denne rapporten er en av de senere evalueringene som har blitt gjort på feltet, og derfor det beste sammenligningsgrunnlaget vi har tilgang på. Utvalget i denne rapporten er til dels større enn vårt eget utvalg. Det er også et tidsspenn mellom våre funn og funnene i rapporten, men det er ikke for stort til at funnene ikke er relevante i dag.

Hvordan bedriftene jobber med FoUol etter kompetansemeglingen?

Rapporten viser at flere av bedriftene har blitt mer bevisste på at de må jobbe med FoU, ved at de har ambisjoner om å jobbe mer med FoU, og at de trolig bruker virkemiddelapparatet mer aktivt etter kompetansemeglingen (Finne et al., 2019b), men vi kan ikke si det sikkert, da vi ikke har fulgt bedriftene gjennom kompetansemeglingen og hatt mulighet til å se på utvikling.

Ifølge våre resultatet, så har bedriftene blitt mer bevisste på å jobbe med FoUol. For øvrig, ser de nytten av FoUol-arbeid, men de synes det er utfordrende på bakgrunn av at de har mye fokus på daglig drift. De trekker frem at kompetansemegling og nettverk er viktig for å drive FoUol. Dette kan tyde på at de ønsker å foreta seg mer forskningsbasert utviklingsarbeid enn det de gjør i dag. Selv om vi ikke kan si noe om de bruker virkemiddelapparatet mer eller mindre i dag, så kan vi knytte våre resultatet opp mot Finne et al., (2019b) sin rapport, om at de har blitt mer bevisste og fått ambisjoner om å drive mer med FoUol.

### Bistand fra kompetansemegler og behov for forsker

Videre viser rapporten at bedriften har størst behov for bistand knyttet til utforming av søknader, til å løse et avgrenset problem og finne finansiering (Finne et al., 2019b). Ifølge våre funn, får bedriftene en større innsikt og forståelse i hvordan de kan løse problemene skissert ovenfor. Det var noen bedrifter som trakk fram at støtteordningene anses som vanskelige, og kravene til ordningene er store. Det kan ses som vanskelig for bedriftene å nå frem i støtteordningene, og å vite om det er noe bedriftene kan benytte seg av, selv om de har fått hjelp til å manøvrere seg i virkemidler tidligere. Bedrift A2 formidlet at kompetansemegleren er viktig for å forstå virkemiddelapparatet. Det tyder på at bedriftene trenger hjelp av kompetansemegler til å forstå og finne de riktige virkemidler, til og med etter endt forprosjekt.

Samtidig nevnes det at bedriftene har behov for hjelp til å definere prosjekt og finne forsker (Finne et al., 2019b). Dette bekreftes av bedriftene vi har intervjuet, da det kan det være vanskelig for bedriftene å fortsette samarbeidet med eller å tilegne seg nye samarbeidspartnere innenfor forskningssektoren. Noen av bedriftene forteller likevel at de holder kontakt med forsker og at prosjektet de definerer sammen med kompetansemegler, fører til andre prosjekter. Dette legger grunnlag til at bedriftene får arbeidet mer med FoUol, siden de har et ønske og mål om å samarbeide om forskning og utvikling med forskere på senere tidspunkt.

### Behovet for å komme inn i forskningsprogrammer

Rapporten viser at 1 av 10 har behov for å komme inn i forskningsprogrammer, som Innovasjon Norge eller RFF sine programmer (Finne et al., 2019b). Våre funn viser imidlertid at bedriftene ikke har behov for dette, noe som kan ha flere forklaringer.

Det kan tenkes at bedriftene ikke vet at det finnes forskningsprogrammer som de kan inkluderes i eller benytte seg av, eller være en ringvirkning av den lave FoU-aktiviteten i Innlandet. I tillegg kan det hende at bedriftene har fått så god kontakt med forskerne at de ikke har behov for forskningsprogrammer for å drive med FoUol, eller at bedriftene rett og slett fikk løst problemet de hadde med forprosjektet, noe som påpekes av kompetansemegler A1 og C1. Dessuten viser rapporten at det kun er 1 av 10 som har behov for å komme inn i et forskningsprogram, noe som betyr at det ikke er mange av bedriftene som har dette behovet. Vi har kun intervjuet 7 bedrifter, og det kan derfor hende at den ene av de ti ikke ble representert i vårt utvalg.

### Hvem tok initiativ til samarbeid?



Rapporten viser at det oftere er bedriftene som har idéen til et prosjekt eller tar initiativ til samarbeid (Finne et al., 2019b). Våre funn viser at det som regel er bedriftene som har idéen til et prosjekt, men at de får hjelp av kompetansemegleren til både å konkretisere og videreutvikle idéene. Videre viser funnene våre at halvparten av bedriftene tok kontakt med kompetansemegler, og halvparten av bedriftene ble kontaktet av kompetansemegler. Forskjellen kan bunne i at Innlandet er mindre og at bedriftene derfor er tettere på hverandre og tettere tilknyttet en kompetansemegler fra før. Vi vet også at flere av bedriftene brukte andre tjenester av kompetansemeglere, f.eks. inkubasjonsprogrammet.

Kompetansemeglerne gjør ofte mer enn å kun være kompetansemeglere, ved at de hadde rolle i andre program eller styrer. Kompetansemeglerne er også bevisst på å være der bedriftene er og fungere som en "støvsugerselger", ifølge kompetansemegler C1. Ifølge rapporten til Finne et al., (2019b) fikk bedriftene ofte hjelp fra kompetansemeglere de hadde kjennskap til eller hadde et tidligere samarbeid med. Dette bekreftes også i våre funn, da SMBene ofte har hatt et samarbeid eller vært med i et program arrangert av kompetansemegler.

## Kompetansemegling sett i sammenheng med teorien

Vi skal se på kompetansemegling i praksis opp mot kompetansemegling i teorien. Vi skal si noe om hvordan kompetansemegling har endret seg over tid, hvem kompetansemeglerne er, hva kompetansemeglerne sine oppgaver er, og om bedriftene trenger kompetansemegling.

### Endringer i kompetansemeglingen

Opprinnelig var det et krav til forprosjektene at bedriftene ikke hadde forskningserfaring, men nå er det ikke slik lenger (Finne et al., 2019b). Det betyr at kompetansemegling også er en ordning for SMBer som har noe erfaring med forskning fra før. Selv om ordningen også inkluderer SMBer som har erfaring med forskning, så viser det seg at alle SMBene i vårt utvalg ikke hadde erfaring med forskning før kompetansemeglingen. Det er imidlertid ikke lenge siden dette kravet opphørte, og det kan derfor tenkes at det hovedsakelig er bedrifter som har lite erfaring med forskning som mottar kompetansemegling.

I første omgang handlet kompetansemegling om å koble bedrifter med relevante forskningspartnere, men i ettertid har det handlet like mye om å finne frem til riktig finansieringskilde, altså en form for virkemiddelmevling (Finne et al., 2019a). Bedrift A1, A3 og C2 påpeker at det er utfordrende å navigere seg i virkemiddelapparatet og vanskeligere å forholde seg til ordningene, da det er vanskelig å forstå søknadsspråket og terskelen er høy med tanke på å skrive søknader. Endringen mot mer

virkemiddelmevling kan ha en sammenheng med at virkemiddelapparatet tilsynelatende er lite oversiktlig og relativt komplekst.

Noe av poenget med å evaluere FORREGION-programmet er å finne ut hva som funker og ikke, samt hva som kan forbedres og utvikles. Endringene skjer raskere enn tidligere, noe som betyr at verken bedriftene, forskerne eller virkemiddelordningene er slik de var for noen år siden. Derfor er det viktig at virkemidlene jevnlig evalueres og endres.

Hvem er kompetansemeglerne?

Finne og Torvatn (2020) forteller at kompetansemeglerne er mellommenn som knytter forskningsverden og bedriftsverden sammen, men at kompetansemegleren i dag fungerer som en brobygger mellom forskningsverden, bedriftsverden og virkemiddelapparatet. Utover dette gir rapportene imidlertid ingen definisjon av kompetansemeglerbegrepet.

Vi har lagt merke til at kompetansemegleren har en del likheter med innovasjonsmegleren, f.eks. at begge er mellommenn som megler mellom to eller flere parter. Samtidig er det viktig å påpeke at innovasjonsmegleren bidrar både til erfaringsbasert og forskningsbasert innovasjon, mens kompetansemegleren kun bidrar til forskningsbasert innovasjon. Vi skal derfor se nærmere på hvordan Winch og Courtney (2007) og Howells (2007) definerer en innovasjonsmegler, og om noen av elementene i disse definisjonene kan brukes i en definisjon av kompetansemegleren.

På den ene siden, så påpeker Winch og Courtney (2007) at innovasjonsmeglere er med bedriftene under hele innovasjonsprosessen. Dette samsvarer med våre funn som viser kompetansemeglerne er med under hele forprosjektet, men er mer delaktig i noen faser og mindre delaktig i andre faser av innovasjonsprosessen. Dessuten, så har det vist seg at kompetansemeglerne setter bedrifter i kontakt med FoU-institusjoner, noe som tilsier at kompetansemeglerne har forbindelser med disse institusjonene, slik som Winch og Courtney (2007) har påpekt.

På den andre siden, så er ikke kompetansemeglerne være et bindeledd mellom idéene og brukerne, da brukerne ikke er en av aktørene i kompetansemeglingen. Kompetansemeglerens mål er å få bedriftene gjennom et forprosjekt, og derfor vil aktørene i et slikt samarbeid være SMBene, forskerne og kompetansemeglerne. Målet i det lange løp er å gjøre de mer rustet for å drive med FoUol, noe som også kommenteres av Howells (2020).

Likevel påpeker Winch og Courtney (2007) at innovasjonsmeglere tilrettelegger for spredning av innovasjoner, noe som våre funn delvis bekrefter, da kompetansemeglerne er med på å utforme idéene og sette de i kontakt med institusjoner som kan hjelpe bedriften med FoUol tilknyttet idéen.

Ifølge Winch og Courtney (2007) er kompetansemegling et hovedprodukt av det meglere gjør, men ifølge Howells (2020) er kompetansemegling kun et biprodukt av det meglere gjør. Våre funn bekrefter i større grad Howells (2020) sin definisjon av innovasjonsmeglere, da kompetansemeglerne i vårt utvalg driver med mer enn kun kompetansemegling.

Det er imidlertid et viktig poeng at kompetansemeglerne nærmer seg Winch og Courtney (2007) sin definisjon etter hvert, da kompetansemeglerne driver med rådgivning tilknyttet utvikling av bedrifter, og satser i større grad på bedriftsrådgivning i det segmentet. I tillegg påpeker Finne og Torvatn (2020) at kompetansemeglerne i utgangspunktet hadde utlukkende tilhørighet til FoU-institusjonene, mens kompetansemeglerne i dag kan drive med mye annet enn kompetansemegling.

Vi vil derfor definere en kompetansemegler som; “en organisasjon eller en agent som opptre som en mellommann, som er en bidragsyter inn i forskningsbaserte innovasjonsprosesser, og fungerer som en brobygger og translatør mellom næringslivet, forskningsmiljøene og virkemiddelapparatet”. Definisjonen kombinerer de elementene fra Finne og Torvatn (2020), Røvik (2007) Winch og Courtney (2007), og Howells (2007) som passet best ut ifra våre funn.

Hva er kompetansemegleren sine oppgaver?

Videre ønsker vi å drøfte om kompetansemeglerens hovedoppgaver er informasjons- og rekrutteringsarbeid, plukke ut bedrifter, hjelpe til med å bruke FoU og andre offentlige virkemidler, hjelpe til med søknader, finne og kvalitetssikre forskere, og koordinere, lære og utvikle kompetansemeglerrollen, slik som Finne og Torvatn (2020) skildrer.

På den ene siden, så forteller kompetansemeglerne at deres hovedoppgaver er todelt, der den ene omhandler å veilede SMBene i virkemiddelapparatet og den andre omhandler å distribuere riktig kompetanse. Da det kommer til punktet om å veilede SMBene i virkemiddelapparatet utdyper de dette med at de jobber tett med virkemidlene og at de forsøker å finne de riktige virkemidlene til bedriftene. De utdyper det med å distribuere riktig kompetanse med at de ønsker at bedriftene skal drive mer effektivt utviklingsarbeid med dem enn uten dem. For å få til dette veileder kompetansemeglerne, bedriftene i utformingen av problemstillinger og forskningsspørsmål, idéutviklingen og søknadsprosessen.

På den andre siden, så forteller SMBene at det er spesielt to ting som kompetansemeglerne hjelper dem med; å forstå søknadsprosessen og koble dem med forskningsmiljøer. Det bedriftene legger å få hjelp til å forstå søknadsprosessen er å bli veiledet i virkemiddelapparatet, samt å forstå rammeverket for søknaden. Det de utdyper angående forskningsmiljøer og forskere er å få koblet til

nettverk og midler. Tiden går ofte ikke opp og det blir derfor vanskelig å finne nettverk selv, og nettverksdeling er noe bedriftene har sett på som viktig i kompetansemeglingen.

Da det kommer til om kompetansemeglerne plukker ut bedrifter som de hjelper, så tilsier våre funn at bedriftene bestemmer selv om de ønsker bistand fra en kompetansemegler eller ei. Det er fordi våre funn tilsier at det var flere som kontaktet kompetansemegleren enn de som ble kontaktet av kompetansemegleren. Imidlertid, vurder kompetansemeglerne om idéen er liv laga eller om de må gå noen runder til med idéen eller sparre på en annen idé. Noe som for øvrig kan være en del av utplukkingsprosessen. Vår oppfatning er at kompetansemeglerne hjelper de som ønsker og trenger bistand, så det kan tenkes at de plukker ut bedriftene som har behov for dem.

Med andre ord, driver kompetansemeglerne med informasjons- og rekrutteringsarbeid, samt finner og kvalitetssikrer forskere, ved å knytte sammen forskningsmiljøer og bedrifter. Samtidig gir informasjon om virkemiddelapparatet til bedriftene, slik at de får til å navigere seg i det.

Kompetansemeglerne hjelper bedriftene med å bruke FoU og andre offentlige virkemidler og hjelper med søknader, ved å hjelpe dem i å forstå. Kompetansemeglerne plukker også ut bedrifter som de kan hjelpe. Dette betyr at kompetansemeglerens hovedoppgaver er informasjons- og rekrutteringsarbeid, plukke ut bedrifter som de kan hjelpe, hjelpe til med å bruke FoU og andre offentlige virkemidler, hjelpe til med søknader, finne og kvalitetssikre forskere, og koordinere, lære og utvikle kompetansemeglerrollen, slik som Finne og Torvatn (2020) skildrer.

Trenger SMBene kompetansemegling?

Isaksen (1996) påpeker, som fortalt, at SMBene ikke alltid vet hvilke kompetanse de mangler, men ifølge kompetansemegler C1, så vet faktisk bedriftene hva som er problemet og hvem som kan hjelpe dem. På den ene siden, så kan dette vise til at siden bedriftene vet hva problemet er, og hvem som kan hjelpe dem, har de kanskje ikke like stor nytte av kompetansemegling som teorien tilsier. På den andre siden, så har vi sett at bedriftene ofte har idéer til prosjekter, som de legger frem for kompetansemegler og som de spiller gode sammen. Dessuten, så viser våre funn til at SMBene har blitt mer oppmerksomme på FoU og driver mer med FoU-arbeid etter kompetansemeglingen, i henhold til formålet med FORREGION-programmet.

Målet med kompetansemegleroppdraget er at bedriftene som får et forprosjekt skal drive mer med forskningsbasert innovasjon (Finne et al., 2019a; Forskningsrådet, 2017). Ifølge våre funn har SMBene gitt uttrykk for at de tenker mer på samarbeid med forskningsinstitusjoner, og enkelte har pågående samarbeid med forskningsinstitusjoner etter endt megling, som bedriftene C2 og C5.

Likevel, så er det ikke alle bedriftene som har satt i gang nye samarbeid. Selv om noen av bedriftene ikke har startet opp nye samarbeid, så viser det seg at bedriftene har blitt mer tilbøyelige til FoUol.

Det er tydelig at SMBene trenger hjelp til å navigere seg i virkemiddelapparatet, utforme søknader, finne frem til forskningspartner og finne frem til riktig finansieringskilde. Noen av bedriftene har søkt midler fra virkemiddelapparatet tidligere, men de påpeker at det er tidkrevende å finne frem til riktige aktører og ordninger, samt at det har for lite erfaring med søknadsprosessen. Hvis bedriftene skal klare å prioritere forskningsbasert utvikling er de avhengig av bistanden de får fra kompetansemegleren, spesielt de første gangene de gjennomfører et FoU-prosjekt.

Totalt sett, så trenger SMBene kompetansemegling for å starte opp arbeidet med og få en positiv holdning til forskningsbasert innovasjon. Hvis SMBene ikke hadde trengt kompetansemegling, hadde ikke kompetansemeglerne hatt bedrifter å veilede, og heller ikke drevet med kompetansemegling.

## Har SMBene endret måten de jobber med FoUol etter kompetansemeglingen?

Vi fikk ganske tidlig et inntrykk av at bedriftene ønsker å bruke mer forskning i sitt innovasjonsarbeid, og at de har endret måten de jobber med FoUol. Alle bedriftene vi har snakket med har vært gjennom et forprosjekt som har gitt dem erfaring med FoUol. Det vi ser er at bedriftene har endret synet på FoUol og gitt dem trygghet til å gjennomføre nye FoU-prosjekter.

På den ene siden viser våre funn at bedriftene har fått et mer bevisst forhold til FoUol, spesielt bedrift C2 og C5, som hadde lite erfaring med FoUol fra før. Vi ser også at de bedriftene som har hadde noe erfaring med FoUol fra tidligere også har fått et mer bevisst forhold til det. På den andre siden ser vi ikke en slik endring i bedrift C4, noe som kan skyldes at de allerede har et bevisst forhold til FoUol. Det virket som denne bedriften hadde forstått nytten av forskning og var interessert i å bruke det, men at han trengte hjelp til å finne en forsker som hadde riktig kompetanse.

Videre hevder bedriftene at det er lettere å starte nye FoU-prosjekter, da de allerede har gjennomført et FoU-prosjekt. Det trekkes frem at erfaringene og motivasjon de fikk av forprosjektet har fått dem til å starte nye FoU-prosjekter, og at prosjekter fører til innovasjon ved at man stimulerer til nye idéer og får tilgang på ny kompetanse. Det at flere av bedriftene har planer om eller har startet nye FoU-prosjekt, er en klar indikasjon på at bedriftene bruker mer STI i sitt innovasjonsarbeid enn tidligere.

På den ene siden sier bedrift A2, A3, A4, C2, C3 og C5 at de bruker virkemiddelapparatet mer aktivt etter kompetansemeglingen, og at de har fått en bedre forståelse av virkemiddelapparatet. Disse bedriftene forteller også at de har søkt midler hos andre virkemiddelaktører som SkatteFUNN, RFF og Innovasjon Norge, noe som betyr at de har beveget seg oppover i virkemiddeltrappa. Dette er også en indikasjon på at bedriftene bruker mer STI, da disse bedriftene bruker trolig virkemiddelapparatet mer aktivt enn de som kun bruker DUI i sitt innovasjonsarbeid. Bedrift C3 forteller også at de jobber med en ny strategiplan, der FoU står sterkere enn tidligere.

På den andre siden så har vi bedrift C4 som sier at de ikke bruker virkemiddelapparatet mer aktivt, og at de ikke har fått en bedre forståelse av virkemiddelapparatet. Imidlertid må det påpekes at bedriften allerede har en god forståelse av virkemiddelapparatet, og at de har en del erfaring med virkemiddelaktørene fra før.

## Hvilke nærheter er viktige?

Vi skal se på hvordan nærhetene har spilt inn på måten SMBene jobber med forskning, utvikling og innovasjon. Vi drøfter hver nærhet for seg selv, deretter sammenfatter vi nærhetene og oppsummerer mot slutten av diskusjonen. Nærhetene vi skal ta for oss er geografisk nærhet, sosial nærhet, kognitiv nærhet og institusjonell nærhet, da det er de vi har tatt for oss i analysen.

### Geografisk nærhet

Den geografiske nærheten blir sett på som viktig i innovasjon og læring, og at den stimulerer til de andre nærhetene, som f.eks. sosial nærhet eller kognitiv nærhet. De siste årene har det blitt tatt i bruk digitale verktøy som har gjort det lettere å holde møter og kontakten digitalt enn å møtes fysisk. Likevel påpeker Bathelt (2004) at det er viktig å møte hverandre eller være knyttet til hverandre på et lokalt nivå, slik at man kan stimulere til nærhetene.

På den ene siden, så var det et par SMBer som fortalte at de helst ønsker at kompetansemeglingen skal foregå ansikt-til-ansikt, for å kunne diskutere idéer og sparre med hverandre. De påpekte at det er noe annet å ta en kaffekopp med hverandre enn å ha et formelt møte over internett. Dessuten, vil de uformelle møtene og ansikt-til-ansikt-diskusjonene bidra til å styrke relasjonen og tilliten mellom kompetansemeglerne og SMBene (Boschma, 2005a). Videre, så foreligger det en føringen om at kompetansemeglerne skal være lokalisert i regionen som bedriftene de skal megle befinner seg i.

På den andre siden, så var der flere av SMBene som mente at det var helt greit å møtes digitalt, da informantene ikke har et stort behov for å treffe hverandre fysisk. Det kan med andre ord virke som at den geografiske nærheten ikke er så viktig for SMBene likevel, da de kan møtes digitalt, slik som

Haefner og Sternberg (2020) skildrer. Dessuten, er våre funn tydelige på at den geografiske nærheten ikke ser ut til å spille en stor rolle inn i innovasjonsprosessen, annet enn at det er et krav i ordningen. Videre, er SMBene mer opptatt av at kompetansemeglere forstår og hjelper dem med å finne de riktige kunnskaper.

Ifølge våre funn virker det som at den digitale nærheten erstatter den geografiske nærheten. På den ene siden, så kan det være vanskelig å erstatte den geografiske nærheten med den digitale nærheten, da bedriftene kanskje ikke har god nok kompetanse eller infrastruktur til å håndtere disse verktøyene. For øvrig sier 80% av bedriftene i innlandet at de ikke har god nok digital kompetanse. På den andre siden, så har Norge en god digital infrastruktur og muligheten for å ta i bruk digitale verktøy bør være til stede (Nærings- og handelsdepartementet, 2012).

Totalt sett, så vil det beste være en balanse mellom geografisk- og digital nærhet, da implisitt kunnskapsdeling fungerer best ved en ansikt-til-ansikt-interaksjon og en eksplisitt kunnskapsdeling fungerer best ved en digital-interaksjon. De digitale møteplassene fungerte best for dem som bor et stykke unna kompetansemegleren. Likevel, ga alle SMBene uttrykk for at de ser verdien av å kunne ha fysiske møter.

#### Sosial nærhet

Våre funn indikerer at det er høy sosial nærhet mellom kompetansemeglerne og SMBene. En av grunnene til dette er at flere av SMBene hadde en sosial relasjon til kompetansemeglerne før de gikk inn i kompetansemeglingen. På den andre siden, var det noen som ikke var kjent med kompetansemeglerne fra før, men at de utviklet en sosial relasjon under samarbeidet.

Dessuten, var kompetansemeglerne strategiske i hvordan de forholder seg til SMBene, ved at de alltid er tilgjengelige og jobber kontinuerlig med å bygge relasjonene. De var klare på at de skal være stødige og trygge personer for SMBene. Ifølge Boschma (2005a) fører den sosiale nærheten til engasjement og tillit, som letter overføring av implisitt kunnskap. Dessuten, så viser våre funn at tillit står sterkt mellom kompetansemeglerne og SMBene, samtidig som at informantene var engasjerte da de snakket om forprosjektet og samarbeidet.

Dette betyr at våre funn samsvarer med Boschma (2005a) sin skildring av sosial nærhet, og at det foreligger en sterk sosial nærhet mellom SMBene og kompetansemeglerne, og at dette fører til tillit og engasjement. I likhet med Bresschi og Lissoni (i Boschma, 2005b) ser vi også at sosiale relasjoner er en kanal for kunnskapsdeling.

#### Kognitiv nærhet

SMBene gav uttrykk for at kompetansemeglerne var godt kjent med SMBenes næringer og at de forstår SMBenes språk. Dessuten gav kompetansemeglerne uttrykk for at de måtte forstå stammespråket til SMBene og oversette mellom SMBene og andre aktører. Den kognitive nærheten handler nettopp om å tolke og utnytte hverandres kompetanse.

Informantene fortalte at den kognitive nærheten er personavhengig, og at man må tolke og forstå hverandres kunnskapsbaser. Videre ble det også formidlet at dersom SMBene, kompetansemeglerne og andre aktører skal forstå hverandre, så må kompetansemeglerne være engasjerte i SMBene for å kunne utføre tolkningen og bidra til kompetanseheving og -flyt. Imidlertid, har de forskjellige kunnskapsbasene til aktørene ført til sparring av idéer og gjennomføring av forprosjektet, da informantene vektlegger at det er essensielt å utfylle hverandre faglig, samt å forstå hverandre for å kunne få til et vellykket forprosjekt.

Total sett, så er våre funn tett knyttet til Boschma (2005a) sin skildring av kognitiv nærhet. Kognitiv nærhet har vært viktig for SMBene vi har vært i kontakt med, for å få en bedre forståelse for forprosjektet og bedre samarbeidet med de forskjellige aktørene.

#### Institusjonell nærhet

Da det kommer til formell institusjonell nærhet som lover og regler, er ikke kompetansemeglerne eller SMBene omfattet av hverandres interne regler. Derimot, er både kompetansemeglerne og SMBene omfattet av retningslinjene i FORREGION-programmet.

For at det skal foreligge institusjonell nærhet, så bør det foreligge et felles språk. Da det kommer til uformell institusjonell nærhet, så forteller kompetansemeglerne at de ikke har noen felles språk, men at de fungerer som oversettere mellom SMBene og forskningsinstitusjonene. Bedriftene gir uttrykk for at de ikke trenger å snakke samme språk som forskningsinstitusjonene. Siden kompetansemeglerne fungerer som oversettere, vil den institusjonelle nærheten være mindre viktig i forprosjektet, og at kompetansemeglernes translatørkompetanse er viktigere.

For at det skal foreligge institusjonell nærhet, så bør det også foreligge en kulturell nærhet. Kompetansemeglerne og SMBene er forskjellige bedrifter, med forskjellige formål og personer, og det er vanskelig å si om de har samme kultur. SMBene forteller at de og kompetansemeglerne har et godt forhold, der man vet hva man kan forvente av hverandre, samtidig som at spillereglene for samarbeidet er satt og blir fulgt. Dessuten, ligger institusjonell nærhet tett knyttet mot sosial og kognitiv nærhet, noe som også styrker argumenter for at det foreligger en institusjonell nærhet mellom SMBene og kompetansemeglerne.



## Har SMBene blitt mer ambidekstre etter kompetansmeglingen?

Bedriftene mener selv at de er blitt flinkere til å kombinere forskning, utvikling og innovasjon med den daglige driften, noe som kan ha en sammenheng med at forprosjekt motiverte dem til å forske mer, samtidig som de fikk et mer realistisk og avslappet forhold til hva forskning kan være. Det varierer imidlertid fra bedrift til bedrift hvor flinke de er til å kombinere daglig drift med FoUol.

Evnen til å kombinere daglig drift med FoUol, handler egentlig om evnen til å balansere behovet for utnyttelse og utforskning, altså ambidekstri (O'Reilly & Tushman, 2011; March, 1991; Turner et al., 2013). Med andre ord er spørsmålet om kompetansmeglingen har gjort bedriftene til ambidekstre organisasjoner som evner å kombinere forskning, utvikling og innovasjon med den daglige driften.

### Strukturell og kontekstuell ambidekstri

Bedriftene forteller at de alltid har hatt stort fokus på utvikling, men at de likevel har hatt lite forskning og innovasjon før de kom i kontakt med kompetansmegleren. De har hovedsakelig utnyttet ressursene og kompetansen de har tilgjengelig, fremfor å utforske nye muligheter.

Bedriftene påpeker også at det er mer krevende for SMBer å drive med FoUol, både fordi de har mindre ressurser enn de store bedriftene, slik som Isaksen (1996) skildrer, men også fordi de ofte har mindre nettverk. I disse bedriftene vil det trolig være lite hensiktsmessig å etablere ambidekstre strukturer i den formen som O'Reilly og Tushman (2004; 2011) beskriver, da bedriftene ikke har nok ressurser til å etablere og drive en egen FoU-avdeling, slik som bedrift A3 påpeker. Derfor vil kontekstuell ambidekstri være enda viktigere for SMBer. Det er imidlertid ingen av bedriftene som oppmuntrer til kontekstuell ambidekstri i den formen som Gibson og Birkinshaw (2004) og Birkinshaw og Gibson (2004) beskriver, da de ansatte ikke tar initiativ utover egen jobb eller vurderer selv når de skal jobbe med utnyttende og utforskende oppgaver. Noen av bedriftene forteller imidlertid at de prøver eller ønsker å inkludere de ansatte mer i FoUol-arbeidet.

Det at bedriftene i større grad fokuserer på utforskning, ved at de jobber mer med FoUol, gir i seg selv ikke grunnlag for å si at bedriftene er ambidekstre. Selv om FoUol ser ut til å være en del av bedriftenes strategi, har ingen av bedriftene etablert egne FoU-avdelinger. De ansatte tar lite initiativ til FoUol, men tilsynelatende har de mange av de andre ambidekstre egenskapene som Birkinshaw og Gibson (2004) tar for seg. Selv om individene har noen ambidekstre egenskaper, ser det imidlertid ut til at bedriftene har liten grad av strukturell og kontekstuell ambidekstri. Bedriftene har likevel antydning at de ønsker å bli mer ambidekstre, men at det er vanskeligere for SMBer.

## Trenger ambidekstre organisasjoner kompetansemegling?

Ifølge O'Reilly og Tushman (2004) er ambidekstre organisasjoner flinke til å utnytte eksisterende evner og utforske nye muligheter samtidig, noe som gjør dem mer innovative enn andre bedrifter. Det er derfor nærliggende å tenke at ambidekstre organisasjoner behersker FoU, og at de derfor ikke trenger kompetansemegling.

På den ene siden viser våre funn at SMBene har blitt flinkere til å balansere behovet for å utnyttelse og utforskning, og at de har blitt mer ambidekstre ifølge definisjonen til Turner et al. (2013). Vi ser at SMBene som er med på flere prosjekter og utviklingsamarbeid, og derfor burde være ambidekstre til en viss grad, fortsatt har behov for kompetansemegling. Dessuten er ordningen åpen for at bedrifter med en viss forskningserfaring kan benytte seg av kompetansemegling. Med andre ord kan bedrifter som burde mestre det å kombinere utnyttelse og utforskning motta kompetansemegling.

På den andre siden, så er kompetansemegling beregnet på SMBer som vil ha nytte av FoU, og trenger hjelp til å ta i bruk forskning i sitt innovasjonsarbeid. Ifølge O'Reilly og Tushman (2011) og Turner et al. (2013) er ambidekstre organisasjoner flinkere til å utnytte ressurser og posisjoner, samtidig som de utforske nye teknologier og markeder, og de vil derfor ikke ha nytte av kompetansemegling. Dessuten er målet med kompetansemegling at SMBene skal kunne drive med FoU selvstendig, og SMBer som får til dette trenger ikke kompetansemegling.

Statistikken viser at SMBene har liten FoU-aktivitet (Forskningsrådet, 2021), noe som tyder på at disse bedriftene ikke er flinke nok til å kombinere daglig drift med FoU. Denne statistikken sier noe om gjennomsnittet av bedrifter og ikke enkeltbedrifter, slik som vår case dreier seg om. Det er derfor vanskelig å bedømme om SMBene er ambidekstre eller ikke. SMBene er mer ambidekstre enn de var, men de har fortsatt en vei å gå for å bli ambidekstre ifølge teorien. Derfor har disse SMBene fortsatt et behov for bistand til å gjennomføre FoU-prosjekter.

Totalt sett, så er det tilsynelatende slik at bedrifter som er noe ambidekstre har behov for kompetansemegling for å kunne utforske nye muligheter, men at de bedriftene som er ambidekstre i den forstand at de mestrer både utnyttelse og utforskning, og er strukturert eller organisert slik at det legges til rette for innovasjon, ikke har behov for dette. Det kan være vanskeligere for SMBer å bli ambidekstre, fordi de har mindre ressurser til rådighet, og ifølge Ebben og Johnson (i Turner et al., 2013) kan det være like effektivt å fokusere på enten effektivitetsstrategier eller fleksibilitetsstrategier.

## Hovedfunn

Generelt har SMBer mindre forskning og innovasjon enn de store bedriftene, da de har nok med den daglige driften. For det første handler det om at de har knappe ressurser, i den forstand av at de i større grad er avhengig av tilskudd til å drive med FoU og at de har lite menneskelig kapital. For det andre handler det om tid, da det er enten daglig leder eller en liten gruppe som ta ansvar for og finne tid til FoU. Dette handler om å prioritere mellom behovet for utnyttelse av det man allerede har og forbedre det og utforskning av nye muligheter (March, 1991). Det gjør det som sagt vanskelig for SMBene å være ambidekstre, men ifølge kompetansemeglerne kan kompetansemegling gjøre bedriftene flinkere til å kombinere FoU med daglig drift, og at dette i seg selv er en suksessfaktor for kompetansemeglingen. Det er viktig at bedriftene utnytter den kompetansen og ressursene de har tilgjengelig, og at de samtidig utforsker ny kompetanse gjennom FoU-prosjekter.

## Kompetansemeglingsprosessen

Noe av det første kompetansemeglerne må gjøre i kompetansemeglingen er å avklare om idéen er liv laga, da det ikke er vits å fortsette med en idé som ikke er god nok. I tillegg er det viktig at kompetansemeglingen er basert på bedriftens reelle behov, og at det ikke er noe kompetansemeglerne forsøker å dytte på bedriftene, da det er løsninger på bedriftenes reelle behov som fører til verdiskapning og som resulterer i vellykkede prosjekter, noe som påpekes av Finne et al. (2019b). I tillegg er kommunikasjon mellom partene avgjørende i den forstand at de bruker samme språk når de snakker sammen og at kompetansen deres komplementerer hverandre. Dette handler med andre ord om den sosiale og kognitive nærheten til Boschma (2005a).

Både kompetansemeglerne og SMBene mener at sosial og kognitiv nærhet er viktig for å skape trygghet og tillit, men også for at man skal kunne overføre kunnskap og lære av hverandre, slik som Boschma (2005a) skildrer. Den sosiale nærheten baserer seg på sosiale relasjoner (Boschma, 2005a), og halvparten av bedriftene hadde en slik sosial relasjon til kompetansemeglere fra før kompetansemegling. I disse tilfellene var det snakk om at bedriftene hadde en personlig relasjon til kompetansemeglerne fra tidligere, men også at det kjente til kompetansemegleren gode rykte og renommé. Dette gjorde det lettere å starte et samarbeid mellom partene. Den kognitive nærhet har vist seg å være viktig for samarbeidet, i den forstand at det er viktig for å forstå og lære av hverandre. I tillegg var det viktig for bedriftene at de hadde et felles språk og at man kunne tilegne seg ny kompetanse. Kompetansemeglerne og SMBene har påpekt hvor viktig det er å få et godt samspill mellom partene.

Den geografiske nærhet er ikke like viktig, da man over de siste årene med koronapandemien har måtte ta i bruk digitale plattformer for å kommunisere (Haefner & Sternberg, 2020). Bedriftene har erfart at den geografiske nærheten ikke spiller noe særlig stor rolle i samarbeidet mellom dem, og at de kan samarbeide like godt digitalt som ved å møtes fysisk. Dette kan ha en sammenheng med at kompetansmeglingen og forprosjektene baserer seg på STI, som typisk er eksplisitt kunnskap som lett kan overføres (Lundvall, 2008). Dersom det hadde være snakk om implisitt kunnskap, hadde kanskje behovet for geografisk nærhet vært større. Imidlertid vil det alltid være en viss geografisk nærhet, som følge av føringene i FORREGION-programmet.

Både kompetansemeglerne og SMBene legger vekt på at kompetansemegleren fungerer som en oversetter mellom SMBene og forskerne. Kompetansemeglerne påpeker at aktørene ofte snakker to forskjellige språk, noe som indikerer at det ikke er en institusjonell nærhet. SMBene på sin side forteller at det er viktig at de har et felles språk, og at den institusjonelle nærheten er viktig. Det er derfor vanskelig å bedømme hvor viktig den institusjonelle nærheten er i kompetansmegling. Begge utvalgene påpeker at det er viktig at de forstår hverandre, og at både institusjonell nærhet og kompetansemeglerens translatørkompetanse bidrar til dette.

Kompetansemeglerens translatørkompetanse, altså evne til å oversette, vil derfor være viktig i kompetansmeglingen. Kompetansemeglerne påpeker at det å oversette mellom aktørene er en stor del av jobben og at det er viktig at de forstår alle aktørene. Det handler blant annet om at de snakker forskjellige språk og på to forskjellige plan, og må man oversette slik at det blir begripelig for alle (Røvik, 2007; Røhnebak & Lauritzen, 2019).

## Endringen i SMBene

Det er mye som kan tyde på at SMBene har endret måten de jobber med innovasjon etter kompetansmeglingen. For det første gjennomfører de flere FoU-prosjekter enn tidligere. I tillegg viser funnene at de holder kontakten med samarbeidspartnerne, ved at de bygger nettverk, bruker virkemiddelapparatet mer aktivt og at flere av bedriftene har gått videre i virkemiddeltrappa, men at de har fortsatt en lang vei å gå. Dette påpekes også i Finne et al. (2019b) sine funn.

SMBene påpeker at forprosjektet har ført til nye ideer og prosjekter, og at de har fått erfaring og trygghet til å gjennomføre nye FoU-prosjekter. Forprosjektene har bidratt til at bedriftene har fått et annet syn på forskning, og hva et slikt prosjekt kan innebære. SMBene har derfor blitt mer bevisste på FoUol etter kompetansmeglingen. Samarbeidet med kompetansemegleren har også gitt dem en bedre forståelse av virkemiddelapparatet samlet sett, noe som kommer av at de har blitt introdusert for forskningsmiljøer, virkemiddelaktører og -ordninger som de ikke kjente til fra før. Ifølge Finne og

Torvatn (2020) skal kompetansemegling og forprosjekter gi dem en positiv opplevelse med FoU, slik at de blir motivert til å samarbeide med FoU-miljøer i fremtiden og at det blir mindre skummelt neste gang.

Det kan også virke som at SMBene har blitt flinkere til å kombinere daglig drift med FoUol, det mener de i alle fall selv. Kompetansemeglerne mener også at kompetansemegling kan bidra til at bedriftene blir flinkere til å kombinere daglig drift og FoUol, da bedriftene blir motivert til å ta i bruk forskning eller øke sine forskningsambisjoner. I disse bedriftene er det i hovedsak daglig leder som bidrar til FoUol, noe som betyr at vi ifølge Turner et al. (2013) snakker om ambidekstri på individnivå; lederrollen, lederens egenskaper og lederatferd, i tillegg til ambidekstri på organisasjonsnivå; strategi, struktur og drift.

Vi kan imidlertid ikke anse bedriftene som ambidekstre organisasjoner, da de ikke har lagt til rette for strukturell eller kontekstuelle ambidekstri. Det eneste ambidekstre kjennetegnet disse bedriftene har er at de har en overordnet strategi som omfatter både utnyttelse og utforskning, noe som i seg selv er langt fra tilstrekkelig. Bedriftene har imidlertid økte sine ambidekstre evner, altså evnen til å anvende eksisterende kunnskap, samtidig som de tilegner seg ny kunnskap (Turner et al., 2013), og det kan derfor argumenteres for at bedriftene ønsker å være ambidekstre organisasjoner.

## Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan kompetansemegling brukes for å fremme forskning, utvikling og innovasjon i små og mellomstore bedrifter, om det bidrar til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet? Ut ifra teorien, analysen og drøftingen, ser vi at kompetansemegling endrer måten bedrifter jobber med FoU, og at de har fått et mer bevisst forhold til forskning, utvikling og innovasjon. Vi ser også at bedriftene har blitt flinkere til å kombinere forskning og utvikling med den daglige driften, men at de likevel ikke kan anses som ambidekstre organisasjoner. Ut ifra informasjonen fra intervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av at kompetansemegling er et viktig verktøy for å få flere SMBer til å bruke FoU i sitt innovasjonsarbeid.

I denne oppgaven tok vi utgangspunkt i følgende problemstilling; *Hvordan bidrar kompetansemegling til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet?* For å svare på denne problemstillingen må vi først ta for oss de tre forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis.

For det første lurte vi på hvordan kompetansemegling praktiseres innenfor utvalget? Ifølge våre funn, så bistår kompetansemeglerne SMBene i hele innovasjonsprosessen, med alt fra idémylding, til å koble dem med forskningsinstitusjoner, oversette mellom dem, finne finansieringskilder og veilede dem i søknadsprosessen. Noen av SMBene hadde også kontakt med kompetansemegler i de siste fasene i innovasjonsprosessen.

Det ble imidlertid tydelig at ingen kompetansemeglingsprosess er helt lik, da bedriftene har ulike behov. Det som var felles for SMBene i kompetansemeglingen var at de fikk bistand til å løse et avgrenset problem, hjelp med utforming av søknader, og til å finne finansiering. Dette bekreftes også av kompetansemeglere, som i tillegg oversetter mellom SMBene og samarbeidspartnerne, også kvalitetssikrer prosjektene, i den forstand at de avklarte om idéene var gode nok til å bli satt ut i liv, og at prosjektene var basert på bedriftens reelle behov. Dette er viktig både for SMBene og kompetansemeglerne, da det er disse ideene og prosjektene som fører til verdiskaping i norsk næringsliv.

Videre har vi undersøkt om SMBene i utvalget, har endret måten de jobber med forskning, utvikling og innovasjon etter kompetansemeglingen. Ifølge våre funn, har noen av SMBene endret måten de jobber med FoUol, men det er i hovedsak synet på forskningsbasert utvikling som har endret seg. Endringen er i hovedsak et resultat av at de har fått erfaring med å drive FoUol gjennom et forprosjekt. Flere av bedriftene bruker nettverket de har fått til å starte nye prosjekter, og noen av bedriftene gjennomfører større og mer komplekse prosjekter, noe som betyr at de har tatt et eller

flere steg opp i virkemiddeltrappa. I tillegg kjenner bedriftene bedre til de ulike virkemiddelaktørene og -ordningene, noe som fører til at flere av dem bruker virkemiddelapparatet mer aktivt etter kompetansemeglingen.

Vi har også undersøkt om SMBene i utvalget, har blitt mer ambidekstre etter kompetansemeglingen? Ifølge våre funn, så har SMBene blitt flinkere til å kombinere forskning og utvikling med den daglige driften. Bedriftene sier selv at de har blitt flinkere, men endringen i bedriftene er ikke like stor som de antyder. Bedriftene bruker mer STI i kombinasjon med DUI, men ingen av bedriftene har etablert ambidekstre strukturer eller lagt til rette for kontekstuell ambidekstri. Det er i hovedsak ledelsen som bidrar til FoUol, og de har blitt flinkere til å prioritere forskningsbasert utviklingsarbeid og forskningsbasert innovasjon. Likevel er det ikke grunnlag for å si at bedriftene er blitt ambidekstre, men vi kan si at flere av bedriftene ønsker å være ambidekstre.

Med andre ord kan vi si at kompetansemegling er et viktig verktøy for å fremme forskning, utvikling og innovasjon i de små og mellomstore bedriftene. Det er særlig kompetansemeglernes translatørkompetanse, kognitiv og sosial nærhet som er viktig i kompetansemegling for å få til gode FoU-samarbeid. SMBene jobber mer med FoUol etter kompetansemeglingen, og de kombinerer STI med DUI. Mye tyder på at bedriftene har blitt mer innovative, da de bruker forskningsbasert kunnskap og forskningsbasert innovasjon for å øke sin innovasjons- og konkurranseevne.

Vi kan derfor si at kompetansemegling bidrar til å oppnå målsettingene i FORREGION-programmet. Kompetansemegling er et virkemiddel som får flere SMBer til å bruke FoU i sitt innovasjonsarbeid, og som styrker sammenhengen mellom det regionale og nasjonale arbeidet for forskningsbasert innovasjon. I tillegg bidrar kompetansemegling til å øke næringslivets FoU-investeringer, da FoU-aktiviteten øker.

## Undersøkelsen begrensninger

I denne oppgaven har vi kun tatt for oss kompetansemegling, og ikke forprosjekter. Vi har heller ikke tatt for oss de to andre pilarene i FORREGION; kapasitet og dialog. Vi kan derfor ikke si noe om hvordan FORREGION-programmet fungerer i sin helhet, men kun hvordan kompetansemegling bidrar til målsettingen i denne ordningen. Videre har vi kun tatt for oss SMBer, men det bør også understrekes at det finnes større bedrifter som mottar kompetansemegling.

Undersøkelsen baserer seg på et lite utvalg, og våre funn vil ikke gjelde for alle SMBene i Innlandet. Dersom vi hadde gjort en kvantitativ undersøkelse vil funnene være mer representative og overførbare, men vi har gjort en kvalitativ undersøkelse, da vi ønsket å få en dypere innsikt i

kompetansemeglerne og SMBene sine erfaringer med kompetansemegling. Dessuten har alle bedriftene i utvalget gjennomført et forprosjekt, noe som gjør at vi ikke får innsikt i hvordan kompetansemegling fungerer hos bedriftene som ikke har fått støtte til et forprosjekt. Det er derfor sannsynlig at vi mister nyttig informasjon, og kanskje det som er kritikkverdig ved kompetansemegling. Det kan tenkes at bedriftene som ikke har hatt et forprosjekt har fått mindre ut av kompetansemeglingen, og at de derfor ikke er like positive til ordningen.

## Tips til videre forskning

Oppgaven tar som sagt for seg kompetansemegling, men det kunne også vært interessant å se kompetansemegling i sammenheng med forprosjektene, da de indirekte henger sammen med hverandre. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse av kompetansemegling og forprosjekter, der man ved hjelp av statistisk analyse kan se sammenhenger, avvik og overlapp i dataene.

Videre kan man også gjøre en kvalitativ undersøkelse av kompetansemegling i en annen region, for så gjennomføre en sammenligning av Innlandet opp mot denne regionen. Det kan være interessant å se på de mest innovative regionene i Norge, slik som Trondheim og Oslo, da bedrifter i disse områdene trolig ikke har samme behov for kompetansemegling, på grunn av høy FoU-aktivitet.

Det kan også være interessant å følge opp funnene våre i en kvantitativ undersøkelse, for å se om våre funn samsvarer med det nasjonale bilde, eller om funnene har en sammenheng med forprosjektene eller noen av de andre virkemidlene i FORREGION-programmet. Det er med andre ord mange muligheter for å bygge videre på denne undersøkelsen.



## Referanser

- Aasen, T. & Amundsen, O. (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (1.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T. & Amundsen, O. (2019). *Innovasjonsarbeid - organisasjon, kultur og ledelse* (1.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Abelsen, B., Isaksen, A. & Jacobsen, S.-E. (2020). Innledning. I S.-E. Jacobsen (Red.) *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (1.utg, s. 17-41). Cappelen Damm AS.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. (2002). Regional innovation systems: The integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), s. 70-86. <https://doi.org/10.1023/A:1013100704794>
- Asheim, B. T., Isaksen, A. & Trippel, M. (2019). *Advanced introduction to: Regional innovation systems* (1.utg). Edward Elgar Publishing Limited.
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz. *Progress in Human Geography*, 28(1), s. 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), s. 47-55. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>
- Bjørnstad, E. (2022). Vedlegg til prosjektregnskapsrapport for FORREGIONS mobiliseringsprosjekter 2021: Kostnader pr. hovedaktiviteter (Prosjektnr 322300). Innlandet fylkeskommune. Vedlegg 4.
- Blæsterdalen, I. (2020). *Søknad om videreføring av Forskningsbasert innovasjon* (Saksnr 414/20). Innlandet fylkeskommune. <https://prod01.elementscloud.no/publikum/920717152/DmbMeeting/27>
- Boschma, R. (2005a). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), s. 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Boschma, R. (2005b). Does geographical proximity favour innovation? *Économie et institutions*, 6(7), s. 110-127. <https://doi.org/10.4000/ei.926>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5.utg). Oxford University Press.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter* (1.utg). Fagbokforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming* (3.utg). Universitetsforlaget.
- Datatilsynet (2019, 17. juli). *Hva er en personopplysning?* Datatilsynet. <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>
- Deloitte. (2019a). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet: Vedlegg 1: Kartleggingsrapport*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/vedlegg-1---kartleggingsrapport.pdf>

- Deloitte. (2019b). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet: Vedlegg 2: Brukervennlighet i virkemiddelapparatet*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/vedlegg-2---brukervennlighet.pdf>
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic Combining. An Aductie Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55(7), s. 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Finne, H., Ramstad, L. S. & Vik, L. H. (2019a). Mobilisering, kapasitetsløft og dialog (2019:00882). SINTEF. <http://hdl.handle.net/11250/2635604>
- Finne, H., Bakken, T., Lall, M., Lamvik, G., Stene, T. & Sørensen, A. (2019b). *Bedrifiers møte med kompetansemegling i FORREGION* (2019:00742). SINTEF. <https://hdl.handle.net/11250/2658934>
- Finne, H. & Torvatn, H. Y. (2020). *Kompetansemegling i FORREGION – teoretisk fundament og veier fremover* (2020:00478). SINTEF. <https://hdl.handle.net/11250/2658935>
- Fitjar, R. D. (2016). Mot en regional innovasjonspolitikk. I R. D. Fitjar, A. et al, *Politikk for innovative regioner* (1.utg, s. 30-52). Cappelen Damm Akademisk.
- Fitjar, R. D. & Rodríguez-Pose, A. (2013). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy*, 46(1), s. 128-138. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.05.009>
- Forskningsrådet. (2017). *Forskningsbasert innovasjon i regionene (FORREGION): Programbeskrivelse*. [https://www.forskningsradet.no/contentassets/e182b7bd52104ef498e845385739a2ca/programplan\\_forregion\\_2017.pdf](https://www.forskningsradet.no/contentassets/e182b7bd52104ef498e845385739a2ca/programplan_forregion_2017.pdf)
- Forskningsrådet. (2021). *Det norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer: Indikatorrapporten 2021*. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2021/indikatorrapporten-2021.pdf>
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), s. 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Haefner, L. & Sternberg, R. (2020). Spatial implication of digitalization: State of the field and research agenda. *Geography Compass*, 14(2), s. 1-6. <https://doi.org/10.1111/gec3.12544>
- Hernes, T. (2020). *Organisering i en verden i bevegelse* (1.utg). Cappelen Damm AS.
- Hungnes, P. (2006). Oversikt over de viktigste aktørene i det offentlige “virkemiddelapparatet”. *Praktisk økonomi & finans*, 22(3), s. 59-68. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2006-03-07>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), s. 715-728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Innlandet Fylkeskommune. (u.å.) *Forregion - forskningsbasert innovasjon i regionene*. Hentet 18. april 2022 fra <https://innlandetfylke.no/tjenester/naring-og-internasjonalt/forskning-og-utvikling/forregion/>

- Innlandet Fylkeskommune. (2019, 10. desember). *Folk i Innlandet*.  
<https://innlandetfylke.no/tjenester/plan-statistikk-og-folkehelse/innlandsstrategien/fakta-om-innlandet-kunnskapsgrunnlaget/folk-i-innlandet/>
- Innlandet Fylkeskommune. (2021). *Strategi for forskning, utvikling og innovasjon i Innlandet 2021-2024*. <https://innlandetfylke.no/f/p1/i4e5a57e5-f0a8-4c4d-9810-3368d0787436/fouistrategi2021-2024.pdf>
- Innovasjon Norge. (u.å). *Statsstøtteregulverket*. Hentet 22.april fra  
<https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/finansiering2/statsstotteregulverket/>
- Isaksen, A. (1996). *Regional Innovasjon: En ny strategi i tiltaksarbeid og regionalpolitikk* (STEP Report;3-1997). Step Group. <http://hdl.handle.net/11250/227058>
- Isaksen, A. (2010). Innovasjonspolitik i et regionalt perspektiv. I O. R. Spilling (Red.), *Innovasjonspolitik - problemstillinger og utfordringer* (1.utg, ss. 113 - 133). Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- Isaksen, A (2016). Omstilling og innovasjon i norsk næringsliv. I Fitjar et al., *Politikk for innovative regioner* (1.utg, s. 165-187). Cappelen Damm Akademisk.
- Isaksen, A. (2020a). Regional innovasjon. I S.-E. Jakobsen (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (1. utg, s. 128-149). Cappelen Damm Akademisk.
- Isaksen, A. (2020b). Innovative regioner. I S.-E. Jakobsen (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (1. utg, s. 152-174). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jakobsen, S.-E (Red.). (2020). *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (1. utg.). Cappelen Damm AS.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. (2007). Forms of Knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), s. 680-693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Kirkels, Y. & Dusters, G. (2010). Brokerage in SME networks, *Research Policy*, 39(3), s. 375-385. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.005>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring organisasjonsutvikling og læring* (2.utg). Universitetsforslaget.
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. *Brunel Research in Enterprice, Innovation, Substianability, and Ethics*, s. 1-44.  
[https://www.researchgate.net/publication/23543362\\_Organizational\\_Innovation/link/546f123b0cf2b5fc1760b90c/download](https://www.researchgate.net/publication/23543362_Organizational_Innovation/link/546f123b0cf2b5fc1760b90c/download).
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS .
- Leydesdorff, L. (2000). The triple helix: an evolutionary model of innovations. *Research Policy* 23(2), s. 243-255. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00063-3).
- Lundvall, B.-Å. (2006). The learning economy and the economics of hope. Anthem Press.  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/31613/626406.pdf#page=102>
- Lundvall, B.-Å. (2008). Innovation and competence building in the learning economy – implications for innovation policy: Kunnskapsdugnaden 2008 - Delprosjekt om Kunnskap og læringsøkonomi, s. 1-45. Tekna.

<https://www.researchgate.net/publication/255571738> Innovation and Competence Building in the Learning Economy - Implications for Innovation Policy

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), s. 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag (1.utg). Fagbokforlaget .

Meld. St. 1 (2003-2004). *Fra idé til verdi: Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*.

Nærings- og handelsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/nhd/rap/2003/0005/ddd/pdfv/190462-fraidetilverdi-031022.pdf>

Meld. St. 7 (2008-2009). *En nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>

Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in face of globalization. *Technovation*, 24(2), s. 153-161. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00045-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00045-7)

NHO. (2018, 6. august). *SMB-løftet*.

<https://www.nho.no/contentassets/37568dfd0bc543a59b1c4b27683dd24f/nho-smbloftet.pdf>

NHO. (2019, 12.april). *Det næringsrettede virkemiddelapparatet: Pengebruk, virkning og forslag til tiltak for framtidig innretning*.

<https://www.nho.no/contentassets/7865fa1cb07149b8910da55a8f067a40/kartlegging---virkemidler.pdf>

Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter - store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*.

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2012/rapport\\_sma\\_bedrifter\\_storeverdier\\_2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/rapport_sma_bedrifter_storeverdier_2012.pdf)

O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), s. 74–81. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), s. 5–22.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>

Ranga, M. & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education*, 27(4), s. 237-262. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0165>

Regjeringen. (2022, 10. mai). *To toppmøter om digitalisering*.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/to-toppmoter-om-digitalisering/id2912240/>

- Røhnebæk, M. & Lauritzen, T. (2019). Kommunal innovasjon som oversettelse. I Holmen, A.K.T. og Ringholm, T. *Innovasjon møter kommune*. (2. utg, ss. 193-208). Cappelen Damm Akademisk.
- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon (1.utg). Universitetsforlaget.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling: en undersøkelse av profitt, kapital, kreditt, renter og konjunktursykluser* (P. H. Poulsson, Overs.). Scandinavian Academic Press. (Opprinnelig utgitt 1934).
- Spilling, O. R. (2010a). Innovasjonspolitikkenes rasjonale. I O. R. Spilling (Red.), *Innovasjonspolitik - problemstillinger og utfordringer* (1. utg, s. 11 - 32). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Spilling, O. R. (Red.) (2010b). Innovasjon Norge - noen utfordringer. I O.R. Spilling (Red.) *Innovasjonspolitik - problemstillinger og utfordringer* (1.utg, s. 149-170). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Spilling, O.R, & Aanstad, S. (2010). Norsk innovasjonspolitik på 2000-tallet. I O. R. Spilling (Red.), *Innovasjonspolitik - problemstillinger og utfordringer* (1. utg, ss. 33-49). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (1. utg). Sage Publications, Inc.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), s. 317-332.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Winch, G. & Courtney, R. C. (2007). The organization of innovation brokers: An international review. *Technology analysis and strategic management*, 19(6), s. 747-763.  
<https://doi.org/10.1080/09537320701711223>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Forkortelser

Forkortelse	Forklaring
BNP	Brutto nasjonalt produkt
DUI	Doing, Using, Interacting
FORREGION	Forskningsbasert innovasjon i regionene
FoU	Forskning og utvikling
FoUol	Forskning, utvikling og innovasjon
GIS	Globale innovasjonssystemer
NIS	Nasjonale innovasjonssystemer
RIS	Regionale innovasjonssystemer
RFF	Regionale forskningsfond
SMB	Små og mellomstore bedrifter
STI	Science, Technology, Innovation
VMA	Virkemiddelapparatet

## Vedlegg 2: Intervjuguide 1 - kompetansemeglere

### Generelt:

- Kan du fortelle litt kort om bedriften og hva din stilling innebærer?
- Hvordan begynte du med kompetansemegling?

### SMB:

- Hvilket inntrykk har du av små og mellomstore bedrifter, med tanke på deres utgangspunkt i forhold til større bedrifter?
  - Ifølge Finne & Torvatn (2020) har SMBer mindre erfaring med FoU, hvordan opplever du dette?

### Kompetansemegling:

- Hva var det som gjorde dere interessert i kompetansemegleroppdraget?
- Hvordan praktiseres kompetansemegling hos dere?
  - Hva er det viktigste dere gjør i kompetansemegling?
  - Hvordan oppstår kontakten mellom dere og bedriftene?
  - Hvor mange møter har dere som kompetansemeglere med bedriftene?
  - Hvilke tema går igjen på disse møtene?
  - Hvordan reagerer bedriftene på kompetansemegling?
- Er det noen likhetstrekk mellom bedriftene dere megler?
  - Er fremgangsmåten i meglingen forskjellig fra bedrift til bedrift?
  - Er behovene til bedriftene forskjellig fra bedrift til bedrift?
- Hva har vært viktig faktorer i de prosjektene som har hatt stor suksess?
  - Hvordan er relasjon mellom dere og bedriftene?
  - Hva er viktig for SMBene og blir dette lagt vekt på i meglingen?
  - Hva er viktig for dere? Hvordan vektlegger dere egne interesser i en slik prosess?
  - Hvor viktig er det at bedriftene ligger i nærheten?
  - Hvor viktig er det at dere forstår bedriftens fagområde og språk?
- Hvilke fallgruver må dere være oppmerksomme på, og har dere noen eksempler?
  - Hva er det som gjør at bedriftene ikke lykkes med å etablere mer FoU-aktivitet?
- Hvilke resultater og effekter har kommet ut av mobilisering prosjektene?
  - Er bedriftene flinkere til å forskning, utvikling og innovasjon med den daglige driften?
  - Har noen av bedriftene dere har meglet gått over til større prosjekter?
  - Har bedriftene dannet flere samarbeid med FoU-institusjoner?
  - Bruker de virkemiddelapparatet mer aktivt?

### Generelt:

- Er det noe annet du tenker kan være relevant for oss å ha innsikt i?
- Kan vi ta kontakt med deg hvis vi lurer på noe mer?

## Vedlegg 3: Intervjuguide 2 - SMBene

### Generelt:

- Kan du fortelle litt kort om bedriften?
- Hvorfor valgte bedriften deres å samarbeide med kompetansemegleren om forskning og utvikling?

### SMB:

- Hva er deres erfaringer med virkemiddelapparatet?
- Hvordan jobbet dere med forskning, utvikling og innovasjon før?
- Eventuelt, hvorfor jobbet dere ikke mer med dette før?
- Hvordan jobber dere med forskning, utvikling og innovasjon nå?

### Kompetansemegling:

- Hvordan opplevde dere samarbeidet med kompetansemegleren?
  - Hvem tok kontakt med hvem, kompetansemegleren eller dere?
  - Hvor mange møter har dere hatt med kompetansemegleren?
  - Hvilke tema gikk igjen på disse møtene?
  - Hva ønsket dere å få ut av dette samarbeidet, og hvordan gikk dere frem for å realisere det?
  - Hvordan vil dere beskrive relasjon mellom dere fra start til nå?
  - Hvordan opplevde dere kompetansemeglingen?
  - Førte dette samarbeidet til et forprosjekt, hvor dere fikk midler fra FORREGION?
  - Hvilke aktører har dere blitt satt i kontakt med, og hvordan?
  - Hvor mange møter har dere hatt knyttet til forprosjektet?
  - Hvilke tema gikk igjen på møtene?
  - Hva ønsket dere å få ut av forprosjektet, og hvordan gikk dere frem?
  - Hvordan vil dere beskrive relasjon mellom dere og disse aktørene fra start til nå?
  - Hva har suksessfaktorene vært i disse prosjektene?
  - Er det viktig at kompetansemeglerne ligger i nærheten, og hvorfor/hvorfor ikke?
  - Er det viktig at kompetansemeglerne forstår fagområdet og språket deres, og hvorfor/hvorfor ikke?
  - Hva har dere fått ut av samarbeidet med kompetansemegleren utover forprosjektet?
  - Er dere flinkere til å kombinere forskning, utvikling og innovasjon med daglig drift, eventuelt hvordan?
  - Har dere dannet flere samarbeid med FoU-institusjoner, og hvilke?
  - Bruker dere virkemiddelapparatet mer aktivt eller har dere bedre forståelse av virkemiddelapparatet nå, og hvorfor/hvorfor ikke?

### Generelt:

- Hvilket inntrykk har du av små og mellomstore bedrifter, med tanke på deres utgangspunkt for innovasjon og forskning i forhold til større bedrifter?
- Er det noe annet du tenker kan være relevant for oss å ha innsikt i?
- Kan vi ta kontakt med deg hvis vi lurer på noe mer?



Vedlegg 4: Vedlegg til prosjektregnskap for FORREGIONs mobiliseringsprosjekter 2021: kostnader pr. hovedaktiviteter.

## Vedlegg til prosjektregnskapsrapport for FORREGIONs mobiliseringsprosjekter 2021 - kostnader pr. hovedaktivitet

Se "Veiledning til prosjektregnskapsrapport for mobiliseringsprosjekter i FORREGION" for nærmere forklaring.

Prosjektnummer: 322300

Prosjekttittel: FORREGION Innlandet: Mobilisering til forskningsbasert innovasjon i regionene

Fylt ut dato: 6. januar 2022

Fylt ut av: Elin Bjørnstad

Alle beløp skal oppgis i hele kroner

Rapportering på hovedaktiviteter	2017	2018	2019	2020	2021	SUM	Kommentarer / spesifisering
Forprosjekter i bedrift Bevilget i 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021		3 577 000	3 791 000	4 160 000	3 560 000	15 088 000	Det har blitt godkjent to søknader flere i 2021 enn i 2020, men vi har satt ned øvre stønadssats til 200 000 kr.
Kompetansemegling Utbetalt i 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021	646 470	3 011 932	3 107 541	3 715 148	2 975 354	13 456 445	
<b>Mobilitet</b> (inkl. studentoppgaver) Bevilget i 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021				116 000	400 000	516 000	Tilsagn til 7sterke for studentmobiliseringsprosjektet
Nettverksmøter Utbetalt i 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021							
Andre typer mobiliseringsaktiviteter (f.eks. "FoU-startpakken" i Sogn og Fjordane) Bevilget i 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021		606648	300000	310000	78311	1294959	Tilsagn til Valdres Næringshage: forskerverksted for matprodusenter (50 000 kr) + samling for kompetansemeglerne på Wood hotell
SUM	646470	7195580	7198541	8 301 148	7 013 665	3035540 4	

## Vedlegg 5: Årsrapport for Mobiliseringsprosjekter i FORREGION

Årsrapport for Mobiliseringsprosjekter i FORREGION

År: 2021

Prosjektnavn: Mobilisering til forskningsbasert innovasjon Innlandet

Prosjektnummer: 322300

Prosjektleder: Inga Blæsterdalen/Elin Bjørnstad

### Innledning

Det er fortsatt god og målrettet aktivitet i FORREGION Innlandet, men i likhet med fjoråret har også 2021 vært preget av koronapandemien. Vi gjennomførte en fysisk samling med kompetansemeglerne i september, men ut over det har kommunikasjon og møter i tilknytning til prosjektet stort sett foregått digitalt.

Til tross for dette opplever vi at det fortsatt er god aktivitet og høyt trykk i FORREGION Innlandet. Vi har i løpet av 2021 hatt mange gode møter med bedrifter som sier at de har hatt svært godt utbytte av veiledning fra kompetansemegler, og av å gjennomføre forprosjekt i samarbeid med forskningspartner. Mange bedrifter som har deltatt i et forprosjekt velger å gå videre til andre FoUi virkemidler, og ofte i samarbeid med samme kompetansemegler som har bistått dem fra starten.

Kompetansemeglerne på sin side gir uttrykk for at FORREGION og tilskudd til forprosjekter er et svært kjærkomment lavterskeltilbud, som bidrar til at flere bedrifter i Innlandet ser nytten av å bruke forskning i sitt innovasjonsarbeid. Også forskningsinstitusjonene uttrykker at de har stor nytte av å jobbe sammen med næringslivet. Alt tyder på at FORREGION Innlandet vil bidra til god mobilisering og spennende forprosjekter også i 2022.

### Aktivitetsoversikt i 2021

Hovedvekten av mobiliseringen i 2021 har vært at kompetansemeglerne har oppsøkt bedrifter.

Aktivitetsrapporten fra kompetansemeglerne viser at det har vært mye aktivitet, til tross for et år som til tider har vært preget av korona og nedstenging.

Til sammen 17 forprosjektsøknader er blitt godkjent og innvilget støtte, med samlet tilsagnsbeløp på 3 560 000 kr. FORREGION Innlandet har valgt å ha en øvre stønadssats på 200 000 kr for forprosjekter, og i samråd med kompetansemeglerne videreføres denne satsen også i 2022.

Det kom inn uvanlig få forprosjektsøknader i løpet av høsten 2021, noe vi tror skyldtes at bedriftene fikk mye å håndtere på grunn av gjenåpningen av samfunnet etter sommerferien. Det var likevel god dialog med kompetansemeglerne underveis, og i siste halvdel av desember kom det inn åtte gode forprosjektsøknader. Dermed ble det innvilget to flere forprosjektsøknader i 2021 enn i 2020, og det er flere prosjekter og søknader på gang også nå i januar 2022.

Det er god spredning på forprosjektene, både geografisk og mellom de ulike kompetansemeglermiljøene. Flere sektorer er representert, men det har vært en tydelig vekt på prosjekter innen bioøkonomi og grønn omstilling mot slutten av året, noe som er svært gledelig i og med at dette er hovedsatsingsområder for fylkeskommunen og FORREGION Innlandet.

I tillegg til å bidra til mange forprosjektsøknader og bistå i videreføringsprosesser mot utlysninger i RFF, har kompetansemeglerne i løpet av året også bidratt til flere søknader til Innovasjon Norge, Forskningsrådets nasjonale programmer, SkatteFUNN og til EU-programmer.

Andre aktiviteter som er blitt finansiert av FORREGION Innlandet i 2021:

- Nettverksmøte for kompetansemeglerne i Brumunddal i september. Her deltok blant annet også Forskningsrådet og Innovasjon Norge.
- Støtte til Valdres næringshage som planlegger å arrangere et forskerverksted for lokalmatprodusenter i løpet av 2022.
- Trainee-pilot Innlandet har blitt videreført i 2021, der industriklyngen 7sterke mobiliserer næringsliv og studenter til samarbeid.

## Resultater

Hovedaktiviteten i 2021 har som tidligere år dreid seg om mobilisering til bruk av forskning som virkemiddel, og til utvikling av forprosjekter. Et økt antall forprosjekter i 2021 vitner om god aktivitet i mobiliseringsprosjektet.

## Regionalt samarbeid for styrket FoU i næringslivet

Et tett samarbeid med RFF Innlandet er blitt prioritert også i 2021. Prosjektleder deltar som observatør i styremøtene til RFF, og sekretariatsleder for RFF Innlandet er observatør i FORREGIONs styringsgruppemøter. Prosjektleder er også med i RFF-sekretariatet og har dermed god oversikt over hvilke søknader som kommer til RFF. Både prosjektleder for FORREGION og for RFF Innlandet ser stor gjensidig nytteverdi i å samarbeide for økt bruk av FoU i næringslivet, og for at bedriftene skal se de to ordningene mest mulig sømløst og i sammenheng.

Det har i 2021 blitt samarbeidet godt med Forskningsrådet regionalt, Innovasjon Norge og regionens næringshager og klynger. Virkemiddelapparatet har i løpet av 2021 planlagt en felles informasjons-/mobiliseringsuke rettet mot næringslivet i Innlandet. Den vil bli gjennomført i januar 2022.

#### Likestilling (kjønnsbalanse), bærekraft og internasjonalisering

- En oversikt over forprosjektsøknadene i 2021 viser at det er god kjønnsbalanse i prosjektene.
- 10 av 17 forprosjektsøknader har klima-/miljørelatert formål, med hovedvekt på bioøkonomi, noe som også er hovedsatsingsområde for FORREGION Innlandet.
- Flere bedrifter gir uttrykk for at de ønsker å tenke internasjonalt etter å ha vært gjennom et forprosjekt. En bedrift som ble tildelt forprosjektstøtte gjennom FORREGION Innlandet i 2019, ble i løpet av året tildelt EIC Accelerator-midler fra EU.

#### Kommunikasjon

På kommunikasjonssida har vi i løpet av 2021 oppdatert informasjonen om FORREGION Innlandet på fylkeskommunens hjemmeside, hvor vi også har publisert oversikt over tildelinger til forprosjekt de siste tre år. Vi har også vært til stede og informert om ordningen i flere nettverksmøter i løpet av året.

#### Vurdering

Status for mobiliseringsprosjektet i Innlandet, er at vi har lyktes med å nå de overordnede målsetningene for programmet. Etter fire år med FORREGION er inntrykket at flere virksomheter har begynt å "knekke FoU-koden" og forstå nytten av å benytte forskning og samarbeid med FoU-miljøer i sitt innovasjonsarbeid. Kommunikasjon og kunnskapsdeling fra flere ferdigstilte forprosjekter i FORREGION har bidratt til å underbygge dette.

Vi mener at FORREGION Innlandet også har lyktes med å nå prosjektets konkrete aktivitets- og resultatmål, som igjen svarer opp under prosjektets hovedmålsetting: å bidra til at Innlandet blir en sterk og synlig aktør i bioøkonomien, med vesentlige bidrag til bærekraftig vekst og utvikling regionalt og nasjonalt. Hele 10 av 17 forprosjektsøknader som ble godkjent i 2021 hadde tematikk rundt klima/miljø/bioøkonomi.

Økonomisk har FORREGION Innlandet brukt noe færre midler i 2021 enn året før. Hovedårsaken til dette er nok at koronapandemien har bidratt til mindre reising, oppsøkende virksomhet og færre fysiske møter.

Prosjektleder gikk i mai ut i fødsel-/omsorgspermisjon. Vikarierende prosjektleder har fungert i ca 50% stilling resten av året.

Kompetansemeglergruppa er stort sett stabil og har gjennom hele året jobbet godt med mobilisering. Det er svært god geografisk spredning på forprosjektene.

## Vedlegg 6: Vurdering av meldeskjema for behandling av personopplysninger

01.06.2022, 10:39

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Meldeskjema / Hvordan kan kompetansemegling brukes som et verktøy for å endre ... / Vurdering

# Vurdering

Referansenummer

993688

Prosjekttittel

Hvordan kan kompetansemegling brukes som et verktøy for å endre måten små og mellomstore bedrifter jobber med innovasjon? - Masteroppgave: Master i Innovasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Stine Jeanette Harby Lien

Student

Ine Gulbrandsen

Prosjektperiode

12.01.2022 - 10.06.2022

Meldeskjema

Dato

22.02.2022

Type

Standard

01.06.2022, 10:39

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

## OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedleg

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61f91230-0f6b-4ef3-8336-5b1c1b34c057>

01.06.2022, 10:39

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:  
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61f91230-0f6b-4ef3-8336-5b1c1b34c057>

2/2