

*Forskning på*  
*”Nyskaping i småbedriftsmiljø”*

Bjarne Lindeløv og Asbjørn Karlsen

**Nordlandsforskning**

Endelig rapportversjon blir tilgjengelig på [www.nforsk.no](http://www.nforsk.no)

<a href="#">Forord</a> .....	3
<a href="#">Norsk sammendrag</a> .....	4
<a href="#">English summary</a> .....	7
<a href="#">INNLEDNING</a> .....	10
<a href="#">Bakgrunn</a> .....	10
<a href="#">Målsettinger</a> .....	10
<a href="#">Organisering</a> .....	11
<a href="#">TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ LOKAL UTVIKLING OG NYSKAPING</a> .....	12
<a href="#">Akquisisjon vs. egenbasert utvikling</a> .....	12
<a href="#">Regional innovasjon – ulike modeller</a> .....	12
<a href="#">Samfunnsentreprenøren</a> .....	15
<a href="#">FORSKERROLLE, METODER OG MÅLEPROBLEMER</a> .....	15
<a href="#">Prosess og resultatevaluering</a> .....	15
<a href="#">Kilder</a> .....	16
<a href="#">LOKALE BRANSJETRADISJONER OG NYE UTFORDRINGER</a> .....	17
<a href="#">Vurdering av Nyskappingsprogrammet: Dets profil og prosjektene</a> .....	19
<a href="#">Innledning</a> .....	19
<a href="#">Startseminaret</a> .....	20
<a href="#">Situasjonsanalyse</a> .....	20
<a href="#">Ledertrening</a> .....	23
<a href="#">Delprogram for innovasjon</a> .....	25
<a href="#">Produktutvikling</a> .....	27
<a href="#">Skattefunn</a> .....	29
<a href="#">Bioenergi</a> .....	30
<a href="#">Bedriftsetablering</a> .....	31
<a href="#">Resultatvurdering og Konklusjoner</a> .....	32
1. <a href="#">Utvikling i bransjestruktur og sysselsetting</a> .....	32
2. <a href="#">Programmets profil og metode som grunnlag for nyskaping i småbedriftsmiljøer</a> ..	34
3. <a href="#">Programmet sin evne til å påvirke innovasjonsevne og integrering av teknologi</a> ...	35
4. <a href="#">Programmet sitt bidrag til å skape nettverk og integrere eksterne kunnskapsimpulser</a>	36
5. <a href="#">Programmet som modell for lokal næringsutvikling</a> .....	37
6. <a href="#">Overføringsverdi</a> .....	37
<a href="#">Referanser</a> .....	40

## **Forord**

I forbindelse med gjennomføringen av prosjektet "Nyskaping i småbedriftsmiljø" på Osterøy er Nordlandsforskning engasjert til å foreta en følgeevaluering. Vi er også bedt om å gjøre en nåsituasjonsanalyse i forkant og en analyse i etterkant for å vurdere effektene av prosjektet. Vi har kommet med en tilbakemelding underveis i form av notat og bidratt med forslag til justeringer. Dette er sluttrapporten for prosjektet, som er grunnlag for en bredere formidling. Evalueringen har skjedd på oppdrag fra Osterøy Utvikling og har foregått fra oktober 2001 til juni 2004.

Vi vil rette en særlig takk til prosjektleder og Industrikonsulent på Osterøy, Lars Mjøs, som har tilrettelagt arbeidet på en fortreffelig måte ved å være tilgjengelig for oss, ved å forsyne oss med nødvendige dokumenter og ved å vise et stort engasjement også for vårt arbeid. Vi vil også takke Osterøybedriftenes ledere og medarbeidere, som har satt av viktig tid for å dele sine erfaringer og med oss.

Bodø 20 sept. 2004

## Norsk sammendrag

Denne rapporten er del av Nordlandsforskning sin følgeevaluering av programmet: ”Nyskaping i Småbedriftsmiljø”. Å gjennomføre en evaluering av et program som er innvevd i komplekse og dynamiske samfunnsprosesser vil alltid ha det måleproblemet å isolere årsakssammenhenger generert fra programmet, fra andre samfunnsmessige prosesser som skjer uavhengig av dette. Evalueringen er gjennomført som en kvalitativ studie med intervjuer av sentrale deltakere både før programmet ble startet opp, under gjennomføringen av programmet og etter dets avslutning.

Foranledningen til ”Nyskaping i Småbedriftsmiljø” var et forprosjekt innenfor Strategisk Næringsplan for Hordaland 1999. Industrikonsulenten på Osterøy har vært prosjektleder og ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet som har vært godt organisatorisk forankret i Osterøys næringsliv samt relevante lokale institusjoner. Budsjettrammen har vært på 1.8 mill. kr. og er finansiert av SNP-Hordaland, SND (Innovasjon Norge), Osterøy Utvikling, statlig kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift samt deltakeravgifter fra bedrifter

Næringslivet i Osterøy er kjent for å være dynamisk, men merker også det press som nasjonalt og internasjonalt er på industriproduksjon. Industrien på Osterøy har vokst fram organisk over lang tid og sysselsettingen i sekundærnæringene er i forhold til et landsgjennomsnitt ganske høy med 34,9 prosent. Næringsstrukturen består av små næringsklynger og i alminnelighet har Osterøy-industrien en gunstig beliggenhet med nærhet til Bergen og byens markeder. Målet med programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har på denne bakgrunn vært å styrke nyskapingsevnen og øke nyskapingensaktiviteten i næringsmiljøet. Fokus har vært på nyskaping som et resultat av samspill, hvilket også har betydd at programmet i utgangspunktet har hatt et bredt perspektiv på innovasjon.

Innledningsvis bar programmet preg av en prosjekt- og konstruksjonslogikk. Konstruksjonslogikken kommer bl.a. til uttrykk ved at situasjonsanalyser som ble gjennomført i ulike bedrifter skulle danne grunnlag for en rekke delprogram. Videre skulle det ut fra de ulike satsingsfelt organiseres enkeltstående og selvstendige aktiviteter, som det skulle rekrutteres interesserte til. På denne måten skulle programmet bidra til å konstruere en ny dimensjon. Etter og delvis samtidig med gjennomføring av situasjonsanalysene og et ledertreningsprogram, ble perspektivet i nyskapingensprogrammet noe endret fra det vi kaller for et utenfra- til et innefra-perspektiv.

Med innefra-perspektivet blir målet i større grad å understøtte og bidra til prosesser. Det å gå inn i eksisterende prosesser blir innfallsvinkelen og karakteristisk for denne prosessuelle metoden er at den har gitt mulighet for utvikling av nye spor. Spor, som ligger i forlengelse av de spor som allerede er gått opp, men som også kombineres med helt nye impulser. Især for et småbedriftsmiljø har denne innfallsvinkelen vært positiv. Dette skyldes ikke minst det forhold at ressurser og kapasiteten hos små og mellomstore bedrifter til å bevege seg vesentlig utenfor sitt produksjonsfokus og gripe tak i alternative utviklingsprosesser på egen hånd, ofte er begrenset. Andre forhold som også har vært med til å framme innefra-perspektivet er den erfaring at for å lykkes med innovasjoner så forutsetter det:

- at en må tre inn i komplekse prosesser,
- at en for å bli oppfattet som relevant må være på plass til rett tid
- at en må være fleksibel til over tid å inkorporere endringer som skjer på både mikro- og makronivå.

Dreining i profil har bevirket at prosjektleder for programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” og dermed Industrikonsulenten på Osterøy har involvert seg mer i aktivitetene enn det som var tenkt i utgangspunktet. Derfor ble programmet også forlenget fram til sommeren 2004. Innsatsen er også i høyere grad blitt forankret og basert på lokale ressurser og lokale utviklingsnettverk. Gjennom den prosessuelle tilnærming til innovasjon og nyskaping fikk man aktivert disse ressurser og nettverk på en dynamisk måte. Utvikling ble slik sett generert nedefra gjennom en vekselvirkning mellom bedrift og næringsutvikler.

Et av satsningsområdene for nyskappingsprogrammet har vært å styrke bedrifters innovasjonsevne ved å ta i bruk 3D-teknologi. Dette var et prosjekt som skulle bidra til å demonstrere potensialet i teknologien, bidra til å bygge opp kompetansen ute i bedriftene og bidra til å stimulere flere bedrifter til å innføre teknologien. For deler av verkstedsindustrien er det å ta i bruk denne teknologien uttrykk for en strategisk satsning som forventes å resultere i mer profesjonaliserte og effektive utviklings- og produksjonsprosesser. Men gjennom prosjektet ble det også tydelig at det ikke uten videre var så enkelt å transformere teknologien fra en bransje til en annen. Teknologimobiliteten ble begrenset dels av det forhold at 3D-teknologien anvendes på ulike bruksområder med ulike praksiser og dels av at teknologien gjennom denne spesialisering ble bundet opp til ulike leverandørsystemer.

Programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har involvert seg i og har bidratt til flere produktutviklingsprosjekter, som for eksempel vakuumpumpe og mobil toalett-tilhenger. Denne involveringen har bidratt til erfaringslæring ved å vise at det å lykkes med produktutvikling er mye mer enn å lykkes med teknologiutvikling. Produktutvikling i småbedriftsmiljøer kan ikke isoleres fra forhold som produksjonsorganisering, markedsrelasjoner, det å skape betingelse for oppbygging av tillitsrelasjoner i kunde-leverandørnettverk, det å utnytte og bygge opp kunnskaper gjennom bransjeoverskridende nettverk samt finansiering. Dette er alle elementer som prosjektleder gjennom programmet har vært involvert i. Når det gjelder finansiering, har han i særdeleshet bidratt aktiv til utformning av søknader, herunder også skattefunnsøknader. Selv om utviklingsevne og potensial varierer innen for klyngen av metallbedrifter, så synes denne bransje, i løpet av programperioden, å ha styrket sin stilling ved både å bli mer dynamisk samt mer utviklings- og teknologiorientert.

Et prosjekt som ble til i løpet av programperioden er bioenergisprosjektet: ”Osterøy Energi”. Et stort kartleggingsarbeid har vært gjennomført i forbindelse med dette prosjektet. Herunder er ulike bioenergikilder samt lokale ressurser både i form råstoff og kompetanse blitt vurdert. Som sekretær for styret har industrikonsulenten bidratt med å skaffe tilveie informasjon og kunnskap og generelt sett vært en pådriver av prosjektet. Osterøy Energi representerer et nytt spor i industriutviklingen på Osterøy. I et kunnskapsperspektiv har prosjektet vært utfordrende, fordi det har krevd en betydelig informasjonsinnhenting fra både inn og utland. Som i andre utviklingsprosjekt har det også vært viktig å skaffe finansiering. Industrikonsulenten har derfor også anvendt store ressurser på det å søke på finansieringskilder. Videre bærer satsingen på bioenergi og på miljøorienterte bedrifter i seg kimen til en ny næringsklynge på Osterøy. Det utgjør et nytt utviklingsspor for dette industrisamfunnet med mulighet for å utvikle seg til en både lokalt og regionalt forankret verdikjede.

I et entreprenørskapsperspektiv har programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” også bidratt ved etablering av ny virksomhet. Det gjelder for eksempel etableringen av Revheim Auto Restorations. Etableringen av denne bedriften viser også programmets bredde som et innovasjonsprogram. Denne bedriften baserer seg på et håndverk som kunnskapsmessig er

utdøende i norsk sammenheng. Nyskaping og innovasjon dreier seg her om det å forvalte kunnskap og i denne forbindelse representerer den praksis og erfaringsbaserte kunnskapen et viktig fundament.

Evalueringen synliggjør at programmet: "Nyskaping i småbedriftsmiljø" har oppnådd både sitt hovedmål og resultatmål som henholdsvis ble formulert som det

- Å styrke nyskaping og øke nyskappingsaktiviteten, og det at
- Småbedriftsmiljøet som helhet skulle styrkes, spesielt med hensyn til å få fram og gjennomføre nyskaping som resultat av samspill.

Sett som et lokalt næringsutviklingsarbeid har programmet gitt interessante resultater.

Prosjektleder har fungert som det vi kan kalle en samfunnsentreprenør.

Samfunnsentreprenøren er en koblingsaktør som går inn i faktiske prosesser. Denne rollen er i tråd med det interaktive innovasjonsperspektivet i den utstrekning som dette forutsetter at innovasjon skjer som et resultat av at ulike kunnskaper, individuelle eller institusjonelle og ulike funksjoner kobles sammen på en kreativ måte. Samfunnsentreprenøren, som konkret koblings- og prosessaktør, avlaster innovasjonssystemet og bidrar til å redusere de individuelle transaksjonskostnadene for et næringsmiljø. Også som et bindeledd mellom offentlig og privat sektor spiller samfunnsentreprenøren en viktig rolle. I kraft av å være industrikonsulent på Osterøy, kan prosjektlederen på denne måten trekke inn andre nærings- og samfunnsrelevante utviklingsprosjekter. Selv i et så gjennomslagskraftig og delvis åpent næringsmiljø, som det vi finner på Osterøy, viser det seg at det er behov for en formidlingsinstans av ideer som sirkulerer i miljøet. Det er derfor også rimelig å konkludere at programmet "Nyskaping i småbedriftsmiljø" ikke hatt mulighet for å oppnå sine resultater om ikke prosjektleder på forhånd hadde en institusjonell base.

"Nyskaping i Småbedriftsmiljø" har vist at det å jobbe mot småbedriftsmiljøer krever tilpassete virkemidler. Kompetansen hos konsulenter er ikke uten videre tilpasset kulturer og forhold i småbedriftsmiljøer. Gjennom deres markedsorientering bygges det opp erfaring og utvikles det produkter som er innrettet for et annet marked enn markedet for småbedriftsmiljøer. For å lykkes i utviklingsarbeidet i et industrimiljø som Osterøy må en kunne forstå småbedriftsmiljø-koden. Prosjektleder har gjennom sin lokale forankring bidratt til å bygge videre på den struktur som er viktig for slike industrimiljøer: At akkumulert kunnskap og erfaringer spiller en viktig rolle som basis for evnen til å være grenseoverskridende og fornyende.

Selv om næringsmiljøet på Osterøy har vært et gunstig "laboratorium" for å gjennomføre et program som "Nyskaping i småbedriftsmiljø" i, så er forholdene på Osterøy dog ikke så unike, at en ikke vil kunne oppnå noe lignende andre steder. I et etterfølgende oversettelsesarbeid bør det legges et kunnskapsgrunnlag til grunn. Dette er viktig for å sikre en hensiktsmessig gjenbruk av erfaringer som er gjort til andre områder. En ting er å identifisere trekk ved en case som har overføringsverdi og kan generaliseres, noe annet er det uten videre å ville overføre og transformere disse erfaringer til et annet case. Her er det behov for en oversettelse og denne oversettelse må bero på et faktisk kunnskapsgrunnlag om de strukturer og relasjoner som gjør seg gjeldende i nye case. Det krever med andre ord en kontekstforståelse fordi næringsstrukturen vil variere. Å sikre at erfaringene blir anvendt og å sikre at det finnes et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag for å kunne overføre erfaringene til nye områder, er en oppgave som fylkeskommunen, i sin nye rolle som regionalutviklingsaktør, må vareta.

## English summary

This report is part of the evaluation of the Programme: “Innovation in small business context.” To say something about the effects of a programme that is interwoven in complex social processes will always be difficult. The problem is how to separate programme effects from general effects of ongoing processes and dynamics in society. Nordland Research Institute has carried out this evaluation as a qualitative study. The method used has been documentary studies and qualitative interviews with central actors in three phases of the programme: before it was started up, during its implementation and after it was finished.

”Innovation in small business context” was established as a preliminary work within Strategy Business Plan for Hordaland 1999. The Industrial consultant of Osterøy has been the project manager and has also been responsible for the implementation of the programme. In general one can conclude that the programme has had a strong organisational foundation in the business community of Osterøy and other relevant local institutions. The programme has had a budget of NOK 1.8 million, which has been funded by SNP-Hordaland, SND (Innovation Norway), Osterøy Development and other funds.

The business sector of Osterøy is well known as dynamic, but has experienced pressure from changing conditions at national and international levels. The business system has developed organically over a hundred years period and the employment rate of secondary industry make a total of 34.9 percent, which is far above the national average of this sector. An industrial structure consisting of several business clusters has developed, and in general the business community of Osterøy has a favourable location as neighbour to Bergen and thus to the market of the city.

The general aim of the programme “Innovation in small business context” was to strengthen the innovative capability of the business milieu. To achieve this goal the approach was an interactive perspective: Innovation is a result of interaction between different forms of knowledge and between different business actors, such as firms and employees. However, despite of this focus, the initial phase of the programme was more influenced by a project and construction logic. The construction logic was expressed through the role the situation analysis was to play. These situation analyses, which were carried out in some firms, was to define the content of coming area of commitment. Furthermore the intention was to organize projects as individual and independent activities – activities one was to raise interest in and to which one was to recruit participants. In this way the programme should contribute to and to construct a new dimension. As the situation analyses were completed and during a mid-management training project, the programme somehow changed its profile: from an “outsider” perspective towards a perspective “from within”.

By this change in perspective also the working method of the programme changed. From now on the aim rather was to support and contribute to ongoing processes. Characteristic for this process method is its ability to develop new tracks. Tracks that are developing along those tracks already walked at, but also tracks linked to new impulses from the outside. This approach is particularly valuable in small business contexts. One reason for this is the limited resources and capacity that small and medium sized firms have to move outside a narrow production focus. Other conditions that also have promoted a “within” perspective, is the experience that to succeed with innovations depends on the ability:

- To participate in complex processes
- To be conceived as relevant one has to be at the right place at the right time

- To be able to adapt to changes that happens at a micro level as well at a macro level

The change in profile has among other things lead to more direct involvement from the project manager himself. That was also the reason why the programme as a whole was extended till summer 2004. The programme activities have thus to a higher degree been implemented by and based on local resources and local development networks. Development has been activated from below through the interaction between firms and the business developer.

One of the areas in focus in the innovation programme was to raise the innovation capability by the use of technology such as 3D construction tool (DAC). The aim of this project was twofold: On the one hand to demonstrate the potential of the technology and on the other hand to raise competence of employees and stimulate transfer of technology from one branch to another. For some mechanical firms, the decision to take into use the 3D technology has been a strategy towards developing more efficient development and production processes. It was evident that it was hard to transfer the technology from one branch to another. The mobility of the 3D technology was limited, partly because different users had different demands, and partly because this internal specialisation was tied up to different supplier systems.

The programme “Innovation in small business context” has been involved in and has contributed to several projects of product development, as for instance vacuum pump to toilets and mobile toilets trailer. Through this involvement one has gained the experience that product development is much more than technology development. To succeed in product development in small business context, one has to take into account many other conditions relevant for the ability to innovate. That might be questions of how to organise the development activity in a production setting; how to develop relations of trust between customer and supplier networks; how to raise and take advantage of knowledge from branch crossing networks and how to deal with the question of financing. The project manager has been involved in all these sorts of questions and has contributed actively to solve them. According the question of finance he in particular has contributed to formulate applications, which also include nine “Skattefunn” applications. Even though the capability to innovate varies within the cluster of mechanical firms, this branch, during the programme period, has strengthened its position as a dynamic branch in respect of being development and technology oriented.

During the programme period a new project has emerged. The bio energy project: ”Osterøy Energi” was established at the beginning of the year 2003. This project has produced a good deal of mapping work. This includes the mapping of different sources of bio energy as well as mapping available local resources of competence and raw material. As secretary for “Osterøy Energi”, the project manager has contributed in obtaining information and a knowledge base. In industrial development terms Osterøy Energi might represent a new track for the business community of Osterøy. In knowledge perspective the project has been challenged because it has demanded heavily search for information from both inland and abroad. As for other development projects it has also been important for Osterøy Energi to get hold of financial resources. The effort to develop a bio energy sector and environment oriented firms, does for Osterøy represent a germ of a new business cluster. As a new development track Osterøy Energi has an opportunity to develop as a local and regional value chain.

Within the perspective of entrepreneurship the programme “Innovation in small business context” has contributed to some new start ups. An example is the establishment of Revheim Auto Restorations. This firm might also illustrate the width of the innovation programme. Revheim Auto Restorations represents a craft tradition of the very few. Access to this



knowledge is limited in a Norwegian context. This project illustrates that innovation also is a question of knowledge management and in this respect the praxis and experience-based knowledge represent the most important fundament.

It is evident that the programme “Innovation in a small business context” has achieved both its main goal and its outcome according to:

- Strengthen innovation and to raise the innovation activity
- Strengthen the small business dynamics through promoting innovation as a result of interaction

As part of local development work, the programme “Innovation in small business context” also shows some interesting results. The project manager has acted in the role as a community or a collective entrepreneur. The collective entrepreneur is an actor connecting ongoing processes. This role is consistent with the interactive innovations perspective, as far as it presupposes that innovation is the product of different knowledge’s, individual or institutional, being related to its other in a creative way. The collective entrepreneur, as an interactive and process actor, supports the innovation system and contributes to reduce the transaction costs of both individual firms and the business milieu as a whole. Also as a link between public and private sector the collective entrepreneur plays an important role. By virtue of being the Industrial consultant of Osterøy, the project manager has a possibility to draw attention to and make use of other relevant development project of business and social character. Even in a transparent and partly openly business community as Osterøy, circulation of ideas has to be organised. It is therefore reasonable to draw the conclusion that the programme “Innovation in small business context” has not been able to achieve its result without this institutional base.

The innovation programme has shown that the development efforts within a small business contexts demands adjusted means. The competence of consultants in general is not tailored for the structure and culture of small business milieus. Their market orientation, former experiences and standard products are adapted another market than that of small business. In order to succeed in development work such as “Innovation in small business context”, one has to understand the small business code. The project manager has, through his local foundation, contributed to build upon the structure important for such a business community: that accumulated knowledge and experience plays the most important role as basis for the ability to innovate.

The business milieu of Osterøy has been a favourable “laboratory” carrying through a programme as “Innovation in small business context”. Despite of this Osterøy is not that unique that one would not have possibility to achieve similar result elsewhere. But to follow up the experience of the case and translate it to other contexts, a knowledge foundation is needed. It is important to secure an appropriate recycling of experiences. One thing is to identify features of a case having transfer value; another thing is to transform these experiences into new cases. The translation has to rely on a knowledge foundation of the institutional and relational structures of the new case. It demands a context understanding because business structures vary. To secure that experiences made is used, and to secure that a sufficient knowledge foundation in a translation work is available, that is the task of the county council to get hold of, in the new role as a regional developer.

## **INNLEDNING**

### **Bakgrunn**

Bakgrunnen for prosjektet var en lokal erkjennelse av at man hadde et særlig småbedriftsmiljø på Osterøy. Det er snakk om hele 3-400 bedrifter hvorav om lag 60 er produksjonsbedrifter. Den typiske Osterøy-bedriften er liten, organisert som en familiebedrift og er i lokalt eie. Det store antallet bedrifter i denne avgrensede kommunen samt konsentrasjonen i noen bransjer gjør at man snakker om eksistensen av små næringsklynger. Dette er også dokumentert gjennom flere studentoppgaver ved Geografisk Institutt ved Universitet i Bergen. Samtidig erkjennes det at næringsmiljøet har stått overfor nye utfordringer i de senere år. Den direkte foranledning til "Nyskaping i Småbedriftsmiljø" var et forprosjekt innenfor Strategisk Næringsplan for Hordaland 1999. Det stilles spørsmål om i hvilken grad næringsmiljøet er i stand til å takle nye trusler og utnytte nye muligheter. I likhet med småbedrifter på Vestlandet forøvrig har bedriftene på Osterøy i liten grad kontakt med FoU-miljø (RITTS-studien).

### **Målsettinger**

På denne bakgrunn har man satt seg følgende hovedmål for prosjektet:

- 1 *Styrkje nyskapingsevna og auka nyskappingsaktiviteten i småbedriftene på Osterøy ved å stimulere og spele på det eksisterande næringsmiljøet.*
- 2 *Dokumentere røynsler og resultat som følgje av prosjektet og formidle dette vidare i Hordaland og nasjonalt. Synleggjere teori (om innovasjon og regional utvikling) som kan gjeve auka innsikt i utviklinga i aktive småbedriftsmiljø som på Osterøy."*

I prosjektplanen er det formulert ganske ambisiøse resultatmål:

*"Dei deltakande bedriftene skal ha nedfelt i sin strategi korleis innovasjonar skal handterast og gjennomføre minst ei nyskaping/innovasjon innan områda produkt, organisasjon eller marknad innan 2 år etter oppstart."*

Begrepet innovasjon er ikke entydig, og kan derfor være vanskelig å måle. Det kan dreie seg om nye produkter, produksjonsprosesser, organisasjonsformer og markedsføring. Videre kan vi snakke om et bredt og et smalt perspektiv på innovasjon. I nærmest enhver bedrift skjer det forbedringsarbeid på de skisserte områdene. Spørsmålet er hva som skal til for at det skal få betegnelsen innovasjon. Hvor stor grad av nyhetsverdi kreves. Vi har lagt til grunn at det er tilstrekkelig at det er nytt for bedriften. Det forutsettes at nyvinningen har potensial som kommersialiserbart.

Det er dessuten formulert et bredere resultatmål:

*"Småbedriftsmiljøet som heilskap skal styrkjast, spesielt m.o.t. å få fram og gjennomføre nyskaping som resultat av samspel."*

Dette resultatmålet er kanskje enda vanskeligere å måle. Det dreier seg ikke bare om resultater i enkeltbedrifter, men på et høgre samfunnsnivå. Allikevel kan vi drøfte hvorvidt prosjektets profil og aktiviteter er adekvate i forhold til dette samfunnsmessige målet og om det er vel forankret i småbedriftsmiljøet gjennom organisering, innhold og oppslutning.

Videre heter det at:

*”Ein tek sikte på at 12-15 bedrifter deltek i programmet.*

*Minst eitt nasjonalt opplæringstiltak for næringsutviklarar og bedrifter innan utvikling av lokale næringsklynger med vekt på stimulering av innovasjonsevna skal gjennomførast.”*

På disse punktene har man satt seg mål som i hvert fall ved første øyekast er ganske entydige.

## **Organisering**

Prosjektet er organisert med prosjektansvarlig og prosjektleder i hht. til prosedyrene innenfor det tidligere SND.

Prosjektstyret består av:

en representant fra styret i Osterøy Utvikling,  
en representant fra styret i Osterøy Industrilag,  
en representant fra Hordaland fylke/SNP-Hordaland og  
en representant fra SND Hordaland

Sekretær for prosjektstyret har vært opplæringsleder i Osterøy Utvikling. Dessuten har prosjektlederen, Industrikonsulenten på Osterøy, hatt møterett. Prosjektansvarlig har vært Osterøy Utvikling ved styreleder som har rapporteringsplikt overfor prosjektstyret.

Industriksulenten på Osterøy har vært prosjektleder som har rapportert til prosjektansvarlig. Lars Mjøs er utdanna sivilingeniør med hovedvekt på organisasjonsfag. Han har to og et halvt års praksis fra småbedriftsforskning ved Industriøkonomisk Institutt i Bergen (som er videreført i SNF) og har to års erfaring som konstruktør i mekanisk industri. Siden tidlig på 1980-tallet har han vært tilsatt i en halv stilling, til dels noe mer, som Industriksulenten på Osterøy. Han har drevet eget konsulentfirma siden slutten på 1970-tallet der han har vært engasjert i etablereropplæring og nyskappingsprogram.

Vedkommende har vært ansvarlig for gjennomføringa av prosjekt. Han har hatt hovedansvar for det faglige opplegget, skaffet avtaler med fagfolk og deltatt aktivt i de ulike delprosjektene i programmet. Med andre ord har han personifisert prosjektet i stor grad. Slik sett er det vanskelig å skille prosjektet fra hans rolle som Industriksulenten på Osterøy samt fra rollen som samfunnsentreprenør i sin alminnelighet.

Vi må slå fast at prosjektet er godt organisatorisk forankret i Osterøys næringsliv samt relevante lokale institusjoner på kompetansesida. Ikke minst er prosjektleder godt kjent i næringsmiljøet der han nyter stor respekt.

Prosjektet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har ei budsjettamme på 1.8 mill. kroner. Dette er finansiert av SNP-Hordaland, SND, Osterøy Utvikling, statlig kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift samt deltakeravgifter fra bedrifter. Bedriftenes egeninnsats er ikke regnet med i budsjettammen.

Sammenlignet med andre innovasjonsprosjekter, ikke minst i regi av store industrikonsern og Norges Forskningsråd, er det grunn til å karakterisere dette som et ambisiøst prosjekt innenfor relativt begrensede ressursrammer.

## **TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ LOKAL UTVIKLING OG NYSKAPING**

I og med at erfaringer fra dette prosjektet skal formidles i en bredere sammenheng – at man skal trekke generelle lærdommer fra det – finner vi det naturlig å sette det inn i ei teoretisk ramme. Vi vil derfor introdusere noen faglige begreper. For det første vil vi kontrastere to ulike innretninger av kommunalt tiltaksarbeid og næringsutvikling. Siden vil vi drøfte nyskaping i en regional sammenheng og presentere to modeller for innovasjon. Til slutt vil vi gjøre noen betraktninger rundt rollen som samfunnsentreprenør.

### **Akkvisisjon vs. egenbasert utvikling**

Kommunalt tiltaksarbeid og regional næringsutvikling har en tradisjon i Norge siden 1970-tallet. Siden har begrepene "*akkvisisjon*" og "*egenbasert utvikling*" festnet seg. Egenbasert utvikling går på å utnytte og utvikle ressurser og kompetanser som er tilgjengelig og opparbeidet lokalt (Bukve 1994). Det er snakk om å finne lokale initiativ til næringsutvikling eller å få fram slike initiativ for siden å støtte dem økonomisk. Herunder kommer stimulering av entreprenører som springer ut av det lokale og regionale næringsmiljøet. Nyere faglitteratur finner grunnlaget for næringsmessig forankring i lokale kompetanser, lokale nettverk og lokale identiteter. Johannisson et al. (1996) har lagt stor vekt på personlige nettverk for å forklare utvikling i bedrifter og regioner. Individens innnevning i sosiale nettverk er et viktig element i deres stedstilknytning. Lokale nettverk er nært knyttet til lokale kompetanser både i form av at nettverk er kilde til kompetanser, men også illustrert med begrepet nettverkskompetanse.

Akkvisisjonsarbeid derimot retter seg mot den utadvendte markedsføringen av kommunen som lokaliseringssted for eksterne private bedrifter og offentlige institusjoner. Denne strategien rommer ulike aktiviteter som gjerne opptrer i kombinasjoner. Det kan være alt fra tilrettelegging av næringsarealer og utleiebygg, generelle informasjonskampanjer om kommunen, til oppsøking av bestemte bedrifter med flytteplaner og utviklingsprosjekter med tilbud om ulike former for støtte ved en eventuell etablering. En omfattende undersøkelse av ulike type aktører som var støttet gjennom statens omstillingsprogram viste noen slående resultater (Karlsen 1999). I løpet av en tiårsperiode med offentlig omstillingsinnsats var omlag tre av fire bedriftsetableringer som kom utenfra de aktuelle kommunene (altså akkvisisjon), blitt nedlagt. Prosjekter som hadde lokal forankring, herunder også nyetableringer, kunne vise til langt større overlevelsessevne.

### **Regional innovasjon – ulike modeller**

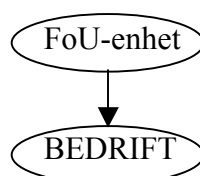
Regionen som ramme for industriell utvikling har fått ytterligere oppmerksomhet i den internasjonale debatten om industriell innovasjon. Her er man opptatt av hvordan regionalt næringsliv kan fornye seg for å opprettholde og styrke konkurransevnen og dermed også sysselsettingen. Debatten bygger i stor grad på den engelske økonomen Marshall's teorier om

industrielle distrikt fra tidlig på 1900-tallet. Marshall (1919) argumenterer for at geografisk konsentrasjon av næringsvirksomhet, skaper en pool av arbeidere med spesialisert fagkunnskap og ferdigheter, fremmer utviklingen av spesialiserte innsatsvarer og service samt gjør teknologisk spredning mulig. Knapt et hundre år senere påpeker forskere på feltet at samlokalisering av FoU i industri og ved universiteter, samlinger av industribedrifter i relaterte næring, og et nettverk av produsentservice har skalagevinster, gjør det lettere å dele kunnskap og spre ideer, og fremmer samhandling ansikt til ansikt som understøtter effektiv overføring av teknologi.

Men de ulike tilnærmingene vedrørende nettverk, industrielle distrikter og næringsklynger knytter sine analyser til ulike geografiske nivå. Det faglige bidraget som har fått størst akademisk så vel som politisk oppmerksomhet er Porters teorier om næringsklynger (cluster). Han ser konkurransefordeler for klynger av virksomheter innenfor enkelte bransjer og relaterte næringer der bedrifter og institusjoner er koblet sammen gjennom transaksjoner og kunnskapsutveksling. Fra primært å ha analysert næringsklynger på nasjonalt nivå (Porter 1990) har han i senere arbeider hevdet at industri som inngår i klynger, fungerer best når den er geografisk konsentrert (Porter 1998, 2000). Mange innovative næringsklynger eller industrielle distrikter som blir rapportert i litteraturen er lokalisert i relativt rurale regioner (Porter 1998). I kjølvatnet av denne debatten synes det regionale nivået å få økt oppmerksomhet også i næringspolitikken. Ikke minst i Norden er særlige programmer eksplisitt basert på ideer fra litteratur om næringsklynger og fra den om regionale innovasjonssystemer (Hospers 2002).

Denne diskusjonen er også relatert til ulike syn på innovasjonsprosesser. Schumpeter så på innovasjon som en indre dynamisk kraft i økonomien. Han betraktet innovasjon som synonymt med ”nye kombinasjoner”. Dette har senere åpnet opp for et kunnskaps- og læringsperspektiv på innovasjon der en nordisk skole har bidratt (Lundvall 1992). Lundvalls banebrytende formulering om at kunnskap er den viktigste ressursen og læring den viktigste prosessen, er nå blitt en klisjé.

Lundvall (1992) setter en interaktiv modell for innovasjon opp mot en lineær modell for innovasjon. Begrepet ”lineært” peker på en veldefinert sekvens: fra grunnforskning i den ene enden, via produktutvikling og produksjon, til markedsføring i den andre enden. I henhold til den lineære modellen så stammer ideen og oppskriftene til nye innovasjoner fra en forskningsinstitusjon eller FoU-avdeling i et stort selskap som har en sentral, men uavhengig rolle (Isaksen m.fl. 1999). Flyten av informasjon mellom FoU og bedrift er enveis og begrenset slik det illustreres i figuren nedenfor.

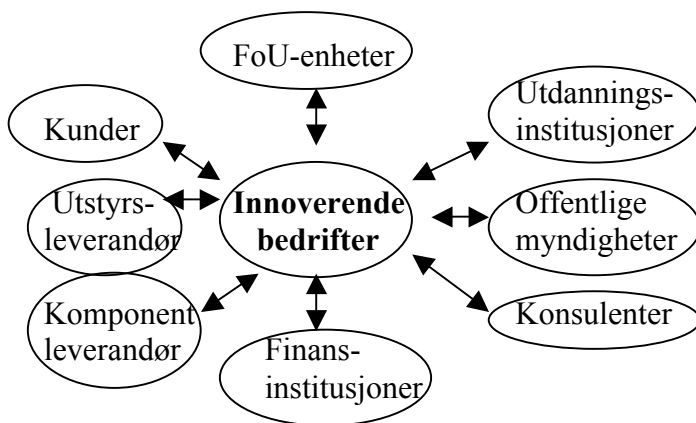


Figur 1. Lineær innovasjonsmodell

Når industriselskaper ansetter egne profesjonelle staber som driver kontinuerlig forskning, så ligger det et lineært perspektiv på innovasjon til grunn. Kunnskapen som kommer fra utdanningssystemet blir ansett som overlegen den som er erfaringsbasert og praksisnær. Selv om den lineære modellen for innovasjon er teoretisk død, forsetter den å ha en innflytelse fra

”graven”, slik det kommer til uttrykk i organiseringen av industrikonsern samt i programmer fra forskningsråd og virkemiddelapparat.

Den interaktive modellen for innovasjon er et alternativ som implisitt kritiserer modellen omtalt over. Her er innovasjon betraktet som læring som finner sted i samhandling mellom aktører. Til grunn for den interaktive modellen ligger en bred forståelse av innovasjon som omfatter inkrementelle så vel som radikale nyvinninger. I motsetning til den lineære modellen, så er det ikke bare et spørsmål om overføring av teknologi og kompetanse fra FoU-sektoren til industrien, men heller en gjensidig utveksling av informasjon og kunnskap mellom de to partene. Den mest vanlige formen for interaksjon skjer mellom brukere av produkter og utstyr og de som produserer disse. Sagt med andre ord mellom de som formulerer problem og de som bidrar med løsninger. Selvsagt skjer det læring også innenfor bedrifter og selskaper. Begrepet ”innovasjonssystem” peker på evnen til å gjøre bruk av erfaringer og kompetanse blant mange ulike aktører og institusjoner slik det kommer fram i figuren nedenfor.



Figuren er hentet fra Arne Isaksen m.fl. 1999.

*Figur 2. Aktører og samhandling i et innovasjonssystem med utgangspunkt i den interaktive innovasjonsmodellen*

Innovasjoner bygger gjerne på nye kombinasjoner av kunnskap, både av formell og uformell art. Den interaktive modellen oppvurderer den uformelle kunnskapen: den som er praksisrelatert og erfaringsbasert. Fordi den ikke kan artikuleres uten videre, er den praksisrelaterte kunnskapen ikke så lett overførbar som den formelle kunnskapen. Den bæres oppe av lokal arbeidskraft gjennom yrkespraksis og vedlikeholdes og utvikles i en lokal produksjonssammenheng. Slik sett er den noe særegen og kan framstå som et konkurransemessig fortrinn for lokalt næringsliv.

Nyskaping gjelder derfor ikke utelukkende innenfor de nye næringer som har stor oppmerksomhet i media, slik som informasjons- og kommunikasjonsteknologi, bioteknologi, nano-teknologi og annen høy teknologi. Nyskaping skjer også innenfor tradisjonelle næringer, der fornying er like viktig for å opprettholde sin posisjon i markedet.

Nordisk forskning viser at regional næringsspesialisering vedvarer (Maskell et al. 1998). Dette skyldes at lokalt forankret kunnskap vedlikeholdes og gjenbrukes i nye sammenhenger. Eksistensen av bransjespesifikk kunnskap i lokalt arbeidsmarked og fortrinn knyttet til samarbeid mellom flere bedrifter i samme eller nærliggende bransjer representerer et lokalt

konkurransemessig fortrinn. Man snakker om teknologiske utviklingsbaner. Slike spor kan oppfattes som begrensende. Akkumulert kunnskap og erfaringer kan også betraktes som et forråd som kan utnyttes til mer grenseoverskridende entreprenørskap.

Det kan altså være en fare for at lokale miljøer innenfor tradisjonelle bransjer og med tette lokale nettverk kan kapsles inne. Det vil si at de ikke blir tilstrekkelig eksponert for nye impulser, herunder ny teknologi. Når medlemmer i tette nettverk underbygger hverandres forståelser, blir det lett til at fortidens normer og praksiser opprettholdes. For å si det populært ”ser man ikke skriften på veggen”. Av den grunn har man i næringspolitikken vært opptatt av at lokale næringsklynger blir stimulert av offentlige og halvoffentlige instanser som kan bidra til å oppgradere lokal produksjon.

### **Samfunnsentreprenøren**

Dette kan relateres til entreprenørskap og ulike typer av entreprenører. Innenfor forskning på kommunalt tiltaksarbeid har man skilt ut samfunnsentreprenøren som en egen kategori. Det går på enkeltaktørers muligheter til nyskaping i kraft av å inneha ulike posisjoner. Dette gir dem tilgang til ulike nettverk og dermed også ulike ressurser som kan være kritiske i en slik sammenheng. Utover dette kan en også tenke seg at en samfunnsentreprenør hever seg ut over både særinteresser og egeninteresser. Med andre ord at vedkommende er mer opptatt av det som er kollektivt nyttig.

Det kan oppstå et avhengighetsforhold mellom lokalt næringsliv og samfunnsentreprenøren. Vedkommende vil kunne fungere som lokal katalysator for næringsutvikling. Dersom en enkeltperson imidlertid blir alene om en slik rolle, blir tapet desto større dersom vedkommende avviker denne rollen.

## ***FORSKERROLLE, METODER OG MÅLEPROBLEMER***

Formidling av prosjektet inngår i prosjektets hovedmål. Slik sett har evalueringen en relativt sentral funksjon i dette prosjektet.

### **Prosess og resultatevaluering**

Evalueringsoppdraget er todelt. Den består for det ene av en følgeevaluering også kalt prosessevaluering og for det andre av en før-nå evaluering også kalt resultatevaluering. Disse to formene for evaluering har ulike innretninger. I den første sammenhengen har vi fulgt prosessen underveis og forstått aktørene og deres aktiviteter i lys av prosjektets rammer og den lokale konteksten. Vi har gitt tilbakemeldinger under veis, både i muntlig og skriftlig form. Vi kan ikke se bort fra at slik feedback kan ha påvirket prosjektledelsen og bidratt til justeringer av prosjekts profil og forløp. Vi merker oss for eksempel at prosjektaktivitetene har fått en sterkere lokal forankring gjennom Industrikonsulenten, enn hva man la opp til ved oppstarten. Dette var også i tråd med tilbakemeldinger fra forskerne. Følgeevaluering kan ha konsekvenser for forskerrollen, med fare for at forskerne identifiserer seg for sterkt med prosjektet. Derfor har vi avslutningsvis bevisst prøvd å skape en viss distanse til prosjektet og dets sentrale aktører, blant annet ved sette det inn i en viss teoretisk ramme.

I resultatevalueringen har vi tatt sikte på å finne endringer mellom to referansepunkt: prosjektets start og avslutning. Siden har vi relatert disse endringene til prosjektets målsettinger. Det knytter seg noen måleproblemer til resultatanalyser generelt og kanskje spesielt i dette konkrete tilfelle. Resultatanalyse bygger på en modell som enkelt forklarer sammenhenger mellom prosjektets ressursinnsats på den ene siden og effekter i lokalt næringsliv på den andre. I virkelighetens verden er det imidlertid et problem å isolere slike årsakssammenhenger fra andre samfunnsmessige prosesser som skjer uavhengig av prosjektet som evalueres. Bedriftenes utvikling påvirkes av konjunkturer og andre mer eller mindre tilfeldig hendelser på den globale, nasjonale eller lokale arena. Det være seg globaliseringsprosesser, teknologiske nyvinninger, ny infrastruktur, valutakursutvikling, endringer i handels- samt skatte- og avgiftspolitik.

Dertil kommer det aktuelle prosjektets særlige karakter som sterkt forankret i lokalt næringsliv. Det er vanskelig å få kunnskap om hvorvidt realisering av tiltak er direkte knyttet til prosjektet eller om utvikling i enkeltbedrifter og næringsmiljøet for øvrig ville skjedd uavhengig av det evaluerte prosjektet. Prosjektets profil med å ta tak i konkrete problemer i lokale bedrifter gjør det ytterligere vanskelig å evaluere. Vi snakker her om det som kalles addisjonalitetsproblemet. Det har med hypotetiske spørsmål å gjøre: hva ville ha skjedd uten den særskilte innsatsen. Addisjonalitet vil si i hvilken grad det evaluerte prosjektet har bidratt til de konkrete bedriftstiltakenes realisering og gjennomføring. Det evaluerte prosjektet kan for eksempel ha bidratt til å utløse, forsterke eller forsere konkrete bedriftstiltak.

Den betydelige innsatsen til Industrikonsulentene på Osterøy både i rollen som prosjektleder og i konkrete aktiviteter under "Nyskaping i småbedriftsmiljø" gjør det ytterligere komplekst for forskerne. Det er vanskelig å ta stilling til hva som ville vært gjennomført av Industrikonsulentene på Osterøy uavhengig av prosjektet og hvilke aktiviteter som må knyttes til prosjektet "Nyskaping i småbedriftsmiljø". Antageligvis snakker vi både om katalysatorfunksjoner samt forsterkninger og forsering av aktiviteter. Hva gjelder direkte effekter av prosjektet blir vi av metodiske begrensninger nødt til å ta visse forbehold.

Vi vurderer vel så mye hvorvidt aktivitetene er adekvate og begrunnede i forhold til prosjektets målsetting – dvs. innenfor de ressursrammer og i det næringsmiljø det er snakk om. Vi undersøker om aktivitetene er forankret i lokalt næringsliv, har oppslutning og deltakelse. Dessuten vil det være viktig å vurdere om det er konsistens mellom de ulike aktiviteter.

## **Kilder**

Innenfor det en i forskningssammenheng vil kalle relativt begrensede rammer, har forskerne økonomisert med reiser, intervjuer og formidling. Våre kilder er intervjuer så vel telefoniske og som ved direkte tilstedeværelse. Disse har til dels vært kombinert med bedriftsbesøk som har gitt oss direkte innblikk i de aktuelle bedriftene. Videre har vi foretatt betydelige studier av dokumenter. Det være seg planer, møtereferater, statusrapporter og sluttrapport knyttet til prosjektet eller mer generell statistikk samt studentoppgaver om næringslivet på Osterøy. Dette skriftlige materialet er i all hovedsak tilsendt oss av prosjektleder.

For å få et innblikk i før-situasjonen (ved prosjektoppstart) intervjuet vi ledere av 12 bedrifter dvs. 16 personer høsten 2001. De representerte sju metallbearbeidende bedrifter, tre møbelbedrifter, en fiskeforedlingsbedrift og en elektrobedrift. Vi har fått dokumenter fra



situasjonsanalyse i seks bedrifter ved Framkonsulentene, fra to bedrifter ved Industrikonsulenten på Osterøy samt fra to møbelfabrikkere ved designeren Gerard Sinclair. For øvrig har vi hatt mange mer og mindre uformelle samtaler med Industrikonsulenten gjennom hele prosjektperioden. I prosjektets avslutningsfase har vi intervjuet industrikonsulentene, 11 bedriftsledere og fem kursdeltakere.

## **LOKALE BRANSJETRADISJONER OG NYE UTFORDRINGER**

Som prosjektittelen tilsier er Osterøy preget av småbedrifter ikke minst innenfor industri. I forhold til nasjonen og Hordaland fylke for øvrig er Osterøy noe mer industrialisert mht. andel av de sysselsatte innenfor industri. I Osterøy befant 34,9 prosent av de sysselsatte seg i sekundærnæringene i 2001. Tilsvarende andel for Hordaland er 23,1 prosent og for nasjonen 21,6 %. (SSB: Folke- og bustadteljing 2001). Nedenfor vil vi i all korthet beskrive næringsmiljøet på Osterøy først og fremst basert på Mjøs (1997), men også studentoppgavene omtalt over.

Det som er mer spesielt med Osterøys næringsliv er det store antallet virksomheter. Her er 60 bedrifter innenfor industri/produksjon og 3-400 bedrifter i alle næringene samlet. Det er i all hovedsak snakk om småbedrifter, gjerne familiebedrifter der eierskap og ledelse er smeltet sammen i en og samme person. Foruten daglig leder er flere familiemedlemmer ofte delaktige i driften, være seg ektefeller/samboer eller brødre, men også deltakelse på tvers av generasjoner.

Osterøy synes å ha en gunstig beliggenhet. Den har bygdas fortrinn med sosial nærhet og oversiktighet, men samtidig en nærhet til Bergen og byens markeder. Slik sett har byveksten i Bergen trolig gitt ringvirkninger for næringslivet på Osterøy. En lokal integrasjon på Osterøy synes å være kombinert med en funksjonell integrasjon med Bergen. Det foregår da også en del pendling til Arna og Bergen for øvrig. Veiutløsning med Osterøybrua ved årtusenskiftet har økt tilgjengeligheten til Bergen. Dette gir grunnlag for enda større integrasjon av næringsliv og befolkning på øya og på fastlandet. I 2001 var det 3.462 sysselsatte med bustad i kommunen, mens det var 2.386 med arbeidsstad i kommunen (Folke- og bustadteljing 2001).

Det som imidlertid er slående med Osterøys næringsliv, er at det lokale eierskapet til virksomhetene. Industrien på Osterøy har vokst fram organisk over lang tid. Det synes som om tradisjoner innenfor næringsvirksomhet ikke bare er opprettholdt, men har spredd om seg i de enkelte bygdene på øya. Grunnlaget for mange virksomheter er tilgangen på vannfall som har gjort utnyttning av vannkraft mulig. Det gjelder for møller, tekstilproduksjon, metallvare og garving.

Den kjensgjerning at virksomhetene er konsentrert rundt noen bransjer tyder på at det har vært noen prosesser som vedlikeholder visse næringstradisjoner, ja til og med forsterker dem. Mye tyder på at produksjonserfaringer og ferdigheter går i arv. Ikke bare mellom generasjoner innenfor familiebedrifter. Mjøs (1997) beretter om såkalte "avleggerprosesser". Det vil si når tidligere ansatte i en bedrift slutter for å starte egen ny virksomhet, på basis av kunnskap og nettverk opparbeidet i moderbedriften (Lindeløv 1998). Slike prosesser kan danne grunnlag for bedriftsnettverk. Gamle relasjoner mellom kolleger blir utgangspunkt for

leveranser og samarbeidsprosjekter bedriftene i mellom. Nettverkssamarbeid kan ha vært grunnlag for gjensidig spesialisering.

Den største bedriftsklyngen er metallvarer. Det være seg støyping og maskinering som er typisk for bedriftene i Mjøsdalen, men også beslagsproduksjon og smiing i Lonevågsområdet. Sammenlignet med flere av bransjene som omtales nedenfor har metallvarebedriftene på Osterøy klart seg bra og hvorav flere har hatt suksess på internasjonale markeder. Det har foregått en viss konsolidering gjennom oppkjøp og sammenslåinger.

Møbelproduksjon er en bransje med tradisjoner i Osterøy og særlig i Fotlandsvåg. På slutten av 1970-tallet ble den lille klyngen møbelbedrifter supplert med en etablering utenfra. Bedriftene opererer innenfor ulike markedssegmenter slik som institusjonssektoren, skipsmøbler og designmøbler. Møbelbedriftene på Osterøy har slitt de senere årene. Tre møbelbedrifter har i 2002-3 vært gjennom konkurser og ytterligere en bedrift ble rammet av brann. Tre av møbelbedriftene er videreført på et lavere aktivitetsnivå.

Det er en lang tradisjon med garveri i bygda Valestrand vest på Osterøy. Teknologiske nyvinninger, konkurranse fra lavkostland og andre forhold har resultert i at det store antallet av garveribedrifter for lengst er nedlagt. Borge Garveri har imidlertid hengt med i utviklingen noe som er ganske enestående i skandinavisk sammenheng. Ved årtusenskiftet hadde bedriften godt over 100 ansatte.

Oppdrettsnæringen har fått et visst, men begrenset feste langs Osterøys kyst. Denne delen av landet er særlig egnet for ørret og man har derfor også satset mye på dette fiskeslaget. I så måte har Fossen kommet langt i bearbeiding med røkt ørret. Bedriften driver utstrakt eksport med stor suksess. Virksomheten har investert i moderne produksjonslinjer og satser på flybåren transport til det japanske markedet.

Byggebransjen er betydelig på Osterøy. I likhet med en del metallvarebedrifter har byggefirma trukket veksler på byggeaktiviteten i Bergen. Annen produksjonsvirksomhet med tradisjoner er konfeksjon og mølledrift. For øvrig finnes her servicevirksomheter som en finner i andre kommuner på samme størrelse.

Foruten næringslivet eksisterer det et institusjonelt støtteapparat som delvis er privat og delvis av offentlig karakter. Osterøy Industrilag ble dannet allerede 1964. Laget er opptatt av felles problemer og løsninger samt å skape et samhold mellom bedriftene på øya. Blant annet har man vært opptatt av å få til spesialisering og leveranser mellom medlemmene. Laget har lagt ned mye energi i å utvikle og opprettholde lokalt utdanningstilbud, særlig innenfor fagopplæring. Det har også arbeidet med å holde arbeidsgiveravgiften på et lavt nivå for senere å oppnå kompensasjonsordninger i denne sammenheng. Industrilaget har for øvrig vært en pådriver for å bedre kommunikasjonstilbudet for befolkning og næringsliv på øya. I 1982 tok Osterøy Industrilag initiativ til og engasjerte Industrikonsulentene på Osterøy. Han er også finansiert med støtte fra Osterøy kommune. Vedkommende har siden bidratt med etableringsbistand, fellesprosjekt for lokalt næringsliv, ulike oppdrag for enkeltbedrifter, søknadsskriving til SND og med mer som det kommer fram senere.

Man har erkjent at befolkningen på Osterøy har et lavt utdanningsnivå sammenlignet med befolkningen i landet for øvrig og i særlig grad i forhold til de større byene. Initiativ til fellesopplæring er fra 1991 ivarettatt av Osterøy Utvikling. Det er etablert et flerfaglig opplæringskontor. Tradisjonelt var det lite utbredt med fagbrev blant arbeiderne på øya.

Ordningen gjør det mulig å få opplæring for fagbrev i fag med lite markedsgrunnlag og der det ellers ville være vanskelig å etablere tilbud.

## **Vurdering av Nyskappingsprogrammet: Dets profil og prosjektene**

### **Innledning**

I prosjektplanen for programmet: "Nyskaping i småbedriftsmiljø" ble det lagt en struktur for innhold og framdrift. Et oppstartsseminar skulle skape oppmerksomhet og engasjement for programmet i det lokale næringsliv. Deretter skulle et antall bedrifter få tilbud om en situasjonsanalyse, som skulle danne grunnlag for framtidige aktiviteter. På forhånd var det med bakgrunn i kjennskap til næringsmiljøet på Osterøy gjort kvalifiserte vurderinger av hvilke tematiske områder som kunne være aktuelle. Det skulle bl.a. gjennomføres et ledertreningsprogram rettet mot mellomledersjiktet og med fokus på nyskaping. Videre ble det i prosjektplanen formulert et innovasjonsprogram bestående av 6 mulige delprogram. Disse skulle bidra til å styrke en fortsatt dynamisk næringsutvikling generelt og bedriftenes innovasjonsevne spesielt. Disse delprogram skulle omhandle:

- styrets rolle som kompetansepart i innovasjonsarbeid (delprogram 1).
- styrke bedrifters innovasjonsevne ved å ta i bruk 3D-teknologi og annen IKT verktøy (delprogram 2 og 4)
- få til knoppskyting/entreprenørskap gjennom ideer som er i sirkulasjon i næringsmiljøet (delprogram 3)
- øke kunnskapen om og ta i bruk patent og rettighetsordninger (delprogram 5)
- stryke markedsfokus for å utnytte potensial i internasjonaliseringen (delprogram 6)

Disse programaktiviteter skulle tilbys bedrifter på Osterøy og i et begrenset omfang også til noen bedrifter i nabokommuner. Det var Industrikonsulentens sin oppgave å rekruttere bedrifter til programmet, mens selve gjennomføringen av de enkelte aktiviteter skulle skje dels ved hjelp av Industrikonsulenten og dels ved innkjøp av ekstern kompetanse. Som bemerket ovenfor var et av målene for "Nyskappingsprogrammet" å få til et tettere samarbeid mellom Osterøymiljøet og regionale FoU institusjoner, for på denne måten å styrke samspillrelasjonene i det regionale innovasjonssystemet. Derfor var det også tenkt en kobling til et annet prosjekt som Hordaland Fylkeskommune støttet innen rammen av SNP: "Universitetet i Bergen og regionalt bedriftssamarbeid"<sup>1</sup>.

Utviklingsprogrammet "Nyskaping i småbedriftsmiljø" ble til i tett dialog med Hordaland Fylkeskommune og det regionale SND kontoret<sup>2</sup>. Design og utforming av planen var derfor også forankret både hos prosjekteier og det bevilgende partnerskapet Fylkeskommunen og SND.

---

<sup>1</sup> Dette prosjektet kom aldri ut over forprosjekt stadiet.

<sup>2</sup> 1. januar 2004 ble SND en del av Innovasjon Norge. Innovasjon Norge er en fusjon av virksomheten til det som tidligere var Norges Turistråd, Norges Eksportråd, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) samt Statens veiledningskontor for oppfinnere.

Som en innledende og generell karakteristikkk så hadde programmet en plattform som var tilpasset målet om å styrke innovasjonsevnen i et næringsmiljø preget av småbedriftsdynamikk. Programmet tematiserte problemstillinger som er viktige for innovasjonsprosesser i slike næringsmiljøer. Videre baserte programmet seg også på en god forståelse av historikk og næringsdynamikk, samt styrker og behov i et småbedriftsmiljø, som det vi finner på Osterøy. Selve innretningen har imidlertid preg av en prosjektlogikk, som bæres av den forestillingen at programmet som sådan skal konstruere noe ”nytt” – en ny dimensjon, en ny ”virkelighet” – fra et sted uten fra, for å reparere på indre prosesser. Utgangspunktet for konstruksjonslogikken er således objektiverende i forhold til de indre prosesser som foregår. Videre synes det å være innbygd en indre sammenheng i noen av programmets enkelt aktiviteter. En slik indre sammenheng mellom enkelt bestanddeler i et program passer kanskje til å skape et program som er logisk oppbygd, men det passer ikke nødvendigvis til det som skapes i de prosesser og hos de aktører, som skal skape innhold i programmet. På denne måte preges programmet i en vis utstrekning av det som kjennetegner mye virkemiddelsteking, nemlig å være ”noe ved siden av”.

Med disse bemerkninger skal vi nå ta for oss de enkelte aktivitetene som har gitt programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” sitt innhold. Vi følger de enkelte aktiviteter og prosjekter som de blir til over tid og vil gjennom denne kronologiske beskrivelse gi en forståelse av dynamikken i programmet.

## **Startseminaret**

Oppstartseminaret 30.10.01 hadde stor deltakelse med 47 personer fra vel 25 bedrifter og institusjoner. Man lyktes således i å mobilisere bredt og hadde innhentet fagpersoner som holdt innlegg om innovasjon og ledelse. Siden hadde industrikonsulenten en grundig gjennomgang av prosjektet og FRAM-konsulenten presenterte opplegget for situasjonsanalyse. Videre ble det framstilt fire inspirerende eksempler på nyskappingsprosjekter samtidig som det ble vist en utstilling av nyskappingsprodukter fra 10 bedrifter. Alt i alt en god start på prosjektet

## **Situasjonsanalyse**

Jevnfør prosjektplanen skulle det gjennomføres en situasjonsanalyse i et større antall bedrifter. Begrunnelsen for å ta i bruk denne metoden var dobbelt. Dels skulle situasjonsanalysene danne grunnlag for de gjennomførte delprogram, dvs. gi et grunnlag for opplegg og valg av satsningsområder. Dels skulle de gi et grunnlag for eventuell revisjon av bedriftene sine strategier. Siktet med situasjonsanalysene var slik sett fremadrettet og skulle ha en dynamisk funksjon i forhold til programmet. Gjennom en aktiv rekrutteringsinnsats ble 33 bedrifter kontaktet og tilbudt en situasjonsanalyse, mot en egenandel på kr. 3000. Kun 11 bedrifter meldte seg på. Av disse tok FRAM-konsulentene hånd om seks bedrifter derav fire mindre metallvarebedrifter. Industrikonsulenten på Osterøy involverte seg i et par bedrifter med nye forretningsideer og designeren Gerhard Sinclair ble engasjert for å vurdere potensialet av 3 D DAK teknologien i tre møbelbedrifter.

Når vi skal vurdere denne aktiviteten, er det ikke uten videre mulig å sammenligne gjennomføringen av situasjonsanalysene for de 11 bedrifter, for denne ble gjennomført noe ulikt av de ulike konsulenter som sto for gjennomføringen. Mens de tre FRAM-konsulenter holdt seg til sitt generelle metodiske opplegg, så gikk Industrikonsulenten og Sinclair inn i

mer konkrete prosjekter og mer veldefinerte problemstillinger. Også anvendt tid i de ulike bedrifter var noe ulik. Således hadde FRAM-konsulentene 17 timer til disposisjon pr. bedrift, mens Industrikonsulentens timeforbruk i de to bedrifter han fulgte opp, var vesentlig større enn 17 timer. Sinclair var engasjert for inntil 125 timer, men i dette oppdraget var det tillagt oppgaver utover den direkte bedriftskontakten.

Ser vi litt nærmere på situasjonsanalysen som den ble gjennomført av FRAM-konsulentene, så bærer selve skjemaopplegget preg av å være noe fast og har en mer registrerende karakter. Analysen er relativt bredt anlagt med fokus først og fremst på økonomi og marked og noe mindre på teknologi. Resultatene er dokumentert i standardskjema og informasjonen blir derfor også noe stikkordspreget, slik at det ikke er enkelt for utenforstående å få innblikk i hva som er gjort. Men målet med analysen synes å være å kartlegge bedriftens styrker og svakheter. Konsulentene hadde selv anbefalt tre besøk ute i bedriftene, men dette synes i praksis å ha variert noe<sup>3</sup>. Tilbakemeldning til bedrifter ble gjort i form av anbefalinger, som i likhet med det metodiske opplegget virker generelle og instrumentelle. Når det dreier seg om oppfølging av anbefalinger i analysen, gir bedriftene uttrykk for usikkerhet om det er bedriftens eller andre sitt ansvar å følge opp. Gjennom våre intervjuer har vi kun kommet over en bedrift som har trukket inn eksterne ressurser i en oppfølging. Denne mangelen på oppfølging kan skyldes, som flere av de deltakende bedrifter gir uttrykke for, at analysen ble oppfattet som tilbakeskuende og at det som sådan ikke kom fram så mye nytt. Det virker også som om det var vanskelig for bedriftene å bruke situasjonsanalysen i et fremadrettet arbeid. I noen tilfeller var det gjort tilsvarende analyse av samme konsulent kort tid før, slik at den nye runden virket noe meningsløs. Dog er det også noen som gir uttrykk for at konsulentene har påpekt viktige forhold og sånn sett bidratt til en bevisstgjøring. Flere av bedriftslederne mente at konsulentene var kompetente og at det kan være bra for en bedriftsleder i mindre bedrifter å ha mulighet for å ha en å dele sine tanker med. Men få har i etterkant tatt tak i det de har påpekt. De bruker med andre ord ikke dokumentet aktivt. En del husker heller ikke hva som ble anbefalt.

Oppsummerende kan det sies at denne type arbeid krever større grad kontinuitet og langsiktighet. Opplegget blir først meningsfylt i det tilfelle hvor bedriften opplever anbefalingene som relevante, dvs. får et eierskap til dem og at det sikres at det blir foretatt en oppfølging. Det må med andre ord settes inn i et prosessforløp.

Nettopp det å gå inn i eksisterende prosesser var innfallsvinkelen i de to prosjekter som Industrikonsulentene på Osterøy involverte seg i under situasjonsanalysen. Det dreide seg her i mindre grad om å kartlegge bedriften sine styrker og svakheter, men heller om å delta i konkrete prosjekt som bedriftene strategisk hadde interesse i å få utviklet til forretningsideer. I det ene tilfellet ønsket Mjøs Metallvarefabrikk å videreutvikle sitt hovedprodukt ”vakuumpumpe for toalett” til et nytt marked. Selv om utgangspunktet var et konkret utviklingsprosjekt, så var det nokså komplekse prosesser som det måtte finnes løsninger på. Det dreide seg således ikke kun om å få til en produktutvikling, men det krevde også å få til produksjonsplanlegging, markedsintervensjon, strategiutvikling, samt å styrke relasjonen til Jets AS, som Mjøs Metallvarefabrikk siden 90-tallet hadde produsert vakuumpumper for. Det var Jets AS som eide produktrettighetene og det var derfor viktig å utvikle denne relasjonen evt. gjennom ny selskapskonstruksjon. I det andre tilfellet dreide prosjektet seg om strategiske vurderinger rundt rettigheter, dvs. patentering og lisensiering knyttet til et nyutviklet produkt med muligheter for industrialisering bl.a. på Osterøy.

---

<sup>3</sup> Vi har registrert to bedrifter som har hatt 3 besøk

Det å gå inn i og bidra til slike innovasjonsprosesser forutsetter både et forhåndskjennskap til bedriftene og ikke minst forutsetter det, at det er opparbeidet et gjensidig tillitsforhold mellom bedrift og rådgiver. Videre forutsetter den type involvering som industrikonsulenten har deltatt i tilstedeværelse. At dette er kvaliteter som Industrikonsulenten har, bekreftes av bedriftene, som likeledes beskriver ham som løsningsorientert, relasjonsskapende samt kompetent i søknadssammenheng. I forbindelse med utviklingsprosessene hos Mjøs Metallvarefabrikk bidro han således, som vi vil beskrive neden for, med utarbeidelsen av en Skattefunnsøknad.

Den siste kategorien av bedrifter som inngikk i ”Situasjonsanalysen” var tre møbelbedrifter. De deltok i en bevisst satsning mot å fremme implementeringen av teknologien 3D visualisering og modellering i møbelindustrien på Osterøy. Selv om dette var et programutviklet opplegg så representerte det et konkret utgangspunkt, som bedriftene kunne forholde seg til og vurderer i forhold til egne utviklingsplaner. Samtidig var det en teknologi som hadde en viss forankring i den lokale metallvareindustri og dermed hadde en erfaringsgrunnlag i industrimiljøet. Som nevnt var det industridesignerens Sinclair som skulle foreta situasjonsanalyse i de tre møbelbedrifter. Ved siden av dette skulle han også utarbeide en rapport som skulle danne grunnlaget for en større satsning innen for delprogrammet: ”Produktutvikling og design”.

I Sinclair sin involvering med de tre bedrifter vurderes han som kompetent og den rapporten han har utarbeidet, er omfattende og viser en grundig innsikt i CAD-programvare samt kontaktflate med brukere på feltet. Sinclair går gjennom ulike typer programvare for CAD der han sammenligner dem i forhold til funksjonalitet, anvendelsesområder og pris. Videre har han samlet inn brukeres (arkitekter, interiørdesignere og møbeldesignere) erfaringer med ulike programvare. Her er også informasjon om tilbydere av tjenester på området. På dette grunnlag kan bedriftene vurdere om de skal ivareta dette området selv eller om det kan settes ut. Til slutt kommer Sinclair med forslag til strategier for de to bedriftene Skisma og Hanstvedt. Her skisseres en beslutningsrekke gitt at teknologien skal innføres. Det vi savner, er at teknologien settes inn i en konkret produksjonskontekst, der behov, nytte, funksjonalitet, bruksområder og kostnader trekkes mer eksplisitt fram. Slik sett er vi usikker på hvor forankret dette arbeidet er i disse møbelbedriftene. Videre gir bedriftene uttrykk for usikkerhet når det dreier seg om den konkrete oppfølgingen av de strategiske anbefalinger. Allikevel synes rapporten å være verdifull som et oppslagsverk for disse bedriftene, samt andre bedrifter innenfor møbel og mekanisk industri på Osterøy, som ønsker å gjøre bruk av denne typen teknologi. I den forstand vurderes den til å utgjøre et godt grunnlag for en videre satsing på området.

Situasjonsanalysen skulle som allerede nevnt, danne grunnlag for valg av delprosjekt. Som det er blitt antydnet i gjennomgangen ovenfor, har de dog i ganske begrenset utstrekning fungert slik. En grunn til dette vurderer vi til å ligge i valg av metode for gjennomføring av situasjonsanalysen. Det er anvendt ulike metoder og innfallsvinkler og dette har vist at ikke minst forankring i bedrift og det å gå inn i eksisterende prosesser er helt avgjørende. Dette er ikke minst viktig når konteksten er et småbedriftsmiljø, hvor ressurser og kapasiteten til å bevege seg vesentlig utenfor sitt produksjonsfokus og det å gripe tak i alternative utviklingsprosesser på egen hånd, er begrenset.

Selve utvelgelsesprosedyren av bedrifter til situasjonsanalysen gjør det også problematisk å bruke denne som utgangspunkt for det videre programmet. Når 2/3 av forespurte bedrifter takker nei til å delta i situasjonsanalysen, blir nettopp dette frafall av bedrifter viktig å ta

hensyn til i et program, som handler om å styrke innovasjon, utvikling og nettverksbygging i et småbedriftsmiljø. Et program som "nyskaping i småbedriftsmiljø" må selvsagt basere seg på frivillighet og denne muligheten for å avstå fra å delta, gjør at en i utgangspunktet ikke kan være sikker på å sikre programmets mål om å styrke innovasjonsevnen for det totale miljøet. Dette dilemma ble også reflektert i programstyret, som det framgår av styrereferat av 9. jan. 02: *"Då det viste seg at mange ikkje var interesserte i gjennomføring av situasjonsanalyse, har me orientert om at me ynskjer å gjennomføre ei enkel kartlegging i verksemdene som ikkje gjennomfører situasjonsanalysen, for å få innspel til vidare innhand i prosjektet."*

Noen initiativer fra situasjonsanalysen ble dog ført videre i programmet. Dette gjelder i særlig grad de utviklingsprosesser som var startet opp hos Mjøs Metallvarefabrikk. Videre ble 3D DAK videreført og industrikonsulenten har gjennom programmet og på et mer generelt nivå fulgt opp flere av de bedrifter, som har deltatt i situasjonsanalysen. Det gjelder O.M Mjøs, Vevle Mekaniske Verksted og H. Kollvangsnes Metallvareverksted.

## Ledertrening

Fra dokumentene kommer det fram at det gjennom et ledertreningsprogram med fokus på nyskaping, skal gis et tilbud til en gruppe, som tidligere ikke har fått så mye tilbud. Det vurderes slik at topplederne har deltatt mye på kurs, og arbeidere har fått tatt fagutdanning. Mellomlederne har derimot falt mellom to stoler og bør derfor være målgruppe for kurs. Industrikonsulenten mener at utover den opplæringseffekten som dette innebærer kan kurset bidra til å styrke nettverkene mellom bedriftene. Han har en oppfatning av at nettverkene som de har utviklet seg fram til i dag først og fremst gjelder bedriftenes toppledere. Gjennom kursvirksomheten skal mellomledere på tvers av bedrifter bli bedre kjent med hverandre, slik at nettverkene blir dypere og mindre sårbare og slik at erfaringsutvekslingen kan bli bredere. Det at man har valgt en kursleder som har satt fokus på relasjonsledelse, er med på å underbygge dette.

Ledertreningsprogrammet ble gjennomført over fire samlinger og strakk seg over ett år fra oktober 2002 til oktober 2003. Det fokus som lederprogrammet hadde med både å rette seg mot bedriftsinterne forhold og samtidig være miljøskapende for bedriftene på Osterøy, underbygge prosjektets idé om å skape mer robuste bedrifter, samtidig som intensjonen om å styrke bedriftssamarbeidet blir ivaretatt. Å oppnå dette dobbelte målet gjennom et ledertreningsprogram kan dog hevdes å være noe motsetningsfylt. For det å trene opp i ledelse internt og samtidig fokusere på relasjonsbygging eksternt kan innebære noen problemer.

Tradisjonelt tar ledertreningskurs sikte på å kunne håndtere underordnede innenfor en mer eller mindre hierarkisk organisasjon, med overordnede og underordnede. Også dette kurset vektlegger individuelle egenskaper og ferdigheter i ledelse, forstått som et bedriftsinternt anliggende. Men når det også ønskes relasjonsbygging mellom personer i ulike bedrifter, vil utgangspunktet være personer som er likeverdige. Dermed blir et tradisjonelt ledertreningsopplegg en noe indirekte måte å lære seg relasjoner mellom bedrifter. Det viste seg da heller ikke enkelt å finne en kursholder, som kunne vareta begge dimensjoner. Som Industrikonsulenten sier det: *"Det var ikke enkelt å få tilbydere av ledertreningsprogram som dekket temaer: Mellomledelse, samspill i et småbedriftsmiljø, nyskaping. Tilbydere forsto ikke småbedriftsmiljø-koden."*

Denne refleksjonen viser til den spesielle konteksten som programmet skriver seg inn i og viser at det kan være vanskelig å få tilpasset virkemiddels og tiltaksapparat til en slik

kontekst, fordi de ofte leverer deres tjenester mot annen næringsstruktur. Man fant dog etter hvert en kursutbyder: ”Jan Spurkeland”, som presenterte et opplegg innenfor relasjonsledelse. Han hadde dessuten også ”relasjoner” til nærmiljøet. Han videreutviklet sitt opplegg i relasjonsledelse. Tema nyskaping ble berørt, men noe mindre berørt enn det prosjektledelsen ønsket. Valget av tema relasjonsledelse er allikevel velbegrunnet innenfor et nyskappingsprosjekt. Ut fra faglitteraturen er nemlig samhandling og tillit mellom næringsaktører ansett som svært viktig for læring og innovasjon.

Et annet spørsmål som reiser seg, er imidlertid hvor stort et mellomledersjikt som finnes i småbedriftene. Dette er kanskje en grunn til at det også til denne aktiviteten måtte brukes stor energi til å rekruttere nok deltakere. En annen grunn til dette er at gjennomføring av en aktivitet må være tidsriktig for bedrifter som skal delta. Det at en aktivitet oppfattes som relevant og får oppmerksomhet dreier seg i høy grad om å være tilstede på rett tid. Oppmerksomhet og relevans knytter seg til tid. Det viste seg også ved ledertreningskurset. Fossen AS, en større fiskeribedrift, hadde etterspurt et lederkurs, men kunne ikke vente og gjennomførte derfor et opplegg i egen regi. Borge Garveri AS, en annen større Osterøy bedrift, derimot var i gang med en større reorganiseringsprosess, som besto i å utvikle en flatere organisasjonsstruktur med mer selvstyrte enheter og ønsket å utvikle arbeidsledere. Denne prosessen var sammenfallende med det tidspunktet hvor lederkurset ble introdusert og bedriften sendte 5 deltakere til kurset. Det at kurset rekrutterte fagarbeidere, viser at det i en småbedriftssammenheng blir viktig å oppgradere nettopp denne gruppen til et mellomledernivå. At noen av topplederne deltar i ledertreninga, ser vi også som rimelig. Prosjektet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” hadde en målsetting om 20 deltakere, men det viste seg at kun 12 deltar i ledertreninga. I samtaler med bedriftslederne er det mange flere som uttrykker at de gjerne skulle ha deltatt. De finner imidlertid ikke tid til å delta eller at uforutsette ting har dukket opp.

Vi har intervjuet syv av deltakerne som forteller at de har fått kjennskap til kurset gjennom egen bedrift eller direkte fra industrikonsulenten, som også har oppfordret enkelt personer til å delta. Med unntak av en deltaker, som måtte hoppe av på grunn av andre uforutsette oppgaver, så har de deltatt på alle fem samlinger. Deltakerne i ledertreningskurset varetok posisjoner som avdelingsformenn, driftsleder, produksjonsledere og daglig leder. De var altså ledere på ulike nivå i deres respektive bedrift.

De er alle samstemte i at kurset var svært relevant i forhold til deres oppgaver i bedriften. De har svært gode erfaringer fra kurset og mener at begge kursholderne var svært kompetente. I varierende grad kjente de intervjuede de andre deltakerne på kurset, men det var først og fremst kollegaer fra egen bedrift som de kjente godt. De beretter at gjennom kurset ble kjennskapet mellom kursdeltakerne bedre. Noen forteller at de vil bygge videre på dette kjennskapet i sin virksomhet. Det er imidlertid slående at bedriftene, deltakerne representerer, i liten grad har transaksjoner med hverandre. At bedriftene befinner seg i svært ulike bransjer, som opererer i svært ulike markeder tilsier også at de trolig ikke er naturlige samarbeidspartnere. Men i nyskapingssammenheng er det ikke på forhånd gitt hvilke konstellasjoner som kan komme til å bli konstruktive.

Ideelt sett kunne en ønske at det var mulig å handplukke deltakere til et kurs som ledertreningsprogrammet. Slik at prosjektet kunne prøve å matche bedrifter og personer innenfor avgrensede tematiske områder. Det vil si bedrifter som har lignende problemstillinger eller kan utfylle hverandre mht. kompetanse og leveranser. Det er verken realistisk eller mulig å være så selektiv i et program og det viser vanskeligheten ved å



konstruere en virkelighet i tråd med et programs intensjoner. Det gis uttrykk for at det var vanskelig nok å rekruttere det antallet som kurset trakk.

Lederkursets deltakere har få innspill til forbedringer av opplegget. Det kommer noen ytringer om at samlingene kunne vært tettere, og en hadde ønsket noe bedre dokumentasjon i form av utdelt fagstoff. Noen savner sågar en oppfølging av kurset. Dette aktualiserer gjentakelse, men da må en ta høyde for disse rekrutteringsproblemene. Knapphet på ledig tid er kanskje typisk for små familiebedrifter. Hvordan kan en tilpasse et opplegg for at flest mulig kan delta? Her må en tenke grundig gjennom tidspunkt, tidsbruk og fleksible løsninger. Det er svært positiv tilbakemelding fra de 12 deltakerne i deres egevaluering fra første samling. Opplegget vurderes faglig som svært godt. Det blir satt særlig pris på at deltakerne ble dratt inn. I våre samtaler med noen deltakere verdsetter de også muligheten til å skaffe seg nye kontakter. Det er svært få negative innvendinger.

## **Delprogram for innovasjon**

Som nevnt ovenfor var det i prosjektplanen skissert følgende mulige delprogram

- Styret som pådriver og aktiv part i innovasjonsarbeidet
- Produktutvikling og design
- Entreprenørskap og verktøy i innovasjonsprosessen
- Retter/ patentering / kjøp av retter/ salg av retter
- Bruk av IKT-verktøy for å øke innovasjonsevnen
- Markedsinnovasjoner / internasjonalisering.

Enten kan en betrakte dette som satsningsområder, som organiseres etter bestemte kravspesifikasjoner som enkeltstående og selvstendige aktivitet, som det rekrutteres interesserte til. Eller også kan det betraktes som temaer som gir perspektiv til og strukturere delprogram, som dermed ikke i utgangspunkt er fastlagt, men skapes ut fra løpende prosesser. Det er en viktig nyanseforskjell på det to utgangspunkt. Det første representerer et utenfra-perspektiv hvor hensikten er å konstruere et utviklingsforløp. Det andre representerer et innenfra-perspektiv hvor målet blir å understøtte og bidra til prosesser. Denne understøttende virksomheten vil dog skje med bakgrunn i prioriterte dimensjoner. Men i og med at det er prosessene som er den organiserende faktor vil dette også betyr at et utviklingsprosjekt kan inneholde og ofte vil inneholde flere av de prioriterte dimensjoner.

Den offisielle selvforståelse i programmet har uten tvil vært den førstnevnte betraktningmåten. Dette framgår også av Industrikonsulentens sin sluttrapport hvor hvert enkelt delprogram kommenteres som selvstendige aktiviteter. Men gjennomgående viser denne gjennomgangen også at det i praksis har vært vanskelig å organisere programmet på denne måte. Dette skyldes i følge prosjektleder at det ikke har vært nok etterspørsel etter enkelte elementer. Samtidig kan det ikke herske tvil om at den profilen, som programmet har fått har fraveket fra utenfra-perspektivet, og gradvis har utviklet seg mer i tråd med innenfra-perspektivet. Dette blir også bekreftet i uttalelser fra både næringslivsaktører og fra Industrikonsulentens selv. En næringsaktør, som har deltatt i programmet sier det slik: *"Det er bedriftene som styrer Industrikonsulentens sine aktiviteter"*. Ifølge Industrikonsulenten har den viktigste drivkraften i programmet vært å gå inn i prosesser som pågår. Dette har vært det viktigste relevans kriterium. Dette uttrykker han på følgende måte: *"De som spør, de får. For det at noen spør om hjelp er uttrykk for et behov."*

I nærværende evaluering vil vi derfor også ta utgangspunkt i den andre måten å analysere aktivitetene på. Det at programmet sin profil har beveget seg i retning av innenfra- og prosessperspektivet forstår vi også som et resultat av den småbedriftskonteksten som er programmet sitt nedslagsfelt. Nedenfor vil vi beskrive de gjennomførte aktiviteter, deres innhold og karakter, samt Industrikonsulentens rolle i disse.

### **3D DAK**

Som en oppfølging av situasjonsanalysen skulle 3D DAK videreføres som et selvstendig prosjekt. Det dreide seg nå om et teknologispredningsprosjekt hvor målet var tredelt: Dels å presentere og vise potensialet i teknologien, dels å bygge opp kompetansen ute i bedriftene og dels å stimulere til at flere bedrifter skulle innføre og ta i bruk ny teknologi. Fordelen ved dette prosjektet var at det er et avgrenset og relevant tiltak både for møbelbransjen samt metallvare/mekaniske bedrifter. Samtidig finnes det en lokal foregangsbedrift på Osterøy, Tysse Mek. Verksted, som aktivt har brukt 3D DAK teknologien gjennom flere år.

Det ble planlagt og gjennomført et temamøte i august 2002 hos nettopp Tysse Mekaniske Verksted, hvor Sinclair presenterte sitt arbeid fra møbelindustrien på Osterøy. Interessen for temamøtet om 3D DAK var stor og de 25 deltagere fra 20 bedrifter fikk både en solid innføring i teknologien, samt en overbevisende synliggjøring av dens potensial. Medarbeidere fra Tysse demonstrerte således hvordan 3D DAK verktøyet ble anvendt både innenfor konstruksjon, produksjonsorganisering og markedsføring.

Det at et slikt temamøte legges til enkeltbedrifter, som har gått i bresjen for en gitt utvikling, gir mulighet for at det kan utvikles lokale modeller for industriutvikling og samtidig er denne måten å tilrettelegge temamøter på også effektiv med hensyn til motivasjon, læring og praksis. Det å engasjere en lokal designer med kompetanse på feltet synes også å være et godt grep. Flere av bedriftene som deltok på temamøtet, gir da også uttrykk for at det hadde vært svært givende og det ble uttrykt interesse for oppfølging blant flere andre bedrifter, som ser nytte av teknologien.

Et annet moment som temamøtet også viser, er at enkelt bedrifter stiller opp for programmet og bidrar til industrifelleskapet. Som en videreføring av møtet hos Tysse Mek. Verksted skulle det holdes kurs på Osterøy videregående skule, som har nødvendig utstyr. Det skulle skje i fem faser og hadde plass til 5-10 bedrifter. Innledningsvis skulle deltakerne besøke hverandres bedrifter og få kjennskap både til bedriftene og deres konstruksjons- og utviklingsoppgaver. Videre skulle man trekke veksler på opparbeidet kompetanse ved Tysse Mek. Verksted ved en av konstruktørene, samt Sinclairs kompetanse innen design. Disse ble derfor også benyttet som kursledere. Det å bygge opp og utnytte lokale ressurspersoner er både viktig med tanke på kunnskapsspredning, men også med tanke på tillitsbygging for senere kontakter. Det var også planlagt å invitere leverandører som kunne gi innføring i ulike 3D DAK verktøyer.

Denne planen for en videre oppfølging ble ikke gjennomført, da det ikke lyktes å mobilisere tilstrekkelig med deltakere. To mekaniske bedrifter har dog på egen hånd gått sammen om et kursopplegg. Det skjer i forbindelse med at de begge skal ta i bruk helt ny programvare innen 3D DAK teknologi. For deler av verkstedsindustrien er det å ta i bruk denne teknologien uttrykk for en strategisk satsning som forventes å resultere i mer profesjonaliserte og effektive utviklings- og produksjonsprosesser.

Et av målene med prosjektet 3D DAK var som nevnt å få til teknologispredning mellom bransjer. At dette ikke skjedde skyldes i hovedsak to forhold:

- For det første viste det seg at det ikke uten videre er så enkelt å transformere teknologien fra en bransje til en annen, fordi det innenfor ulike bruksområder ble anvendt ulik programvare. Det at 3D DAK programvaren har en sterk spesialisering knyttet til bruksfelt sammenholdt med at bedrifter både bindes til bestemte praksiser å gjøre ting på og til bestemte leverandørsystemer, begrenset teknologimobiliteten mellom bransjene.
- Dernest bevirket den alvorlige krisen i møbelindustrien på Osterøy til at fokus ikke var på teknologi. Krisen har ført til at tre av møbelbedriftene er gått konkurs og selv om det er startet opp ny virksomhet igjen, er den av begrenset karakter. En satsing på 3D DAK teknologi og kompetanseheving innen dette området, hadde neppe vært et tilstrekkelig svar på den situasjonen som møbelbransjen er og var i.

## Produktutvikling

I et innovasjons- og nyskappingsprogram spiller det å stimulere til og konkret lykkes med produktutvikling en viktig rolle. Produktutviklingsprosjektene som er gjennomført i regi av Mjøs Metallvarefabrikk, har imidlertid vist at det å lykkes med produktutvikling dreier seg om mye mer enn det rent tekniske å lykkes i utviklingen med et gitt produkt. Produktutvikling i småbedriftsmiljøer<sup>4</sup> kan ikke isoleres fra forhold slik som: produksjonsorganisering, markedsrelasjoner, det å skape betingelse for oppbygging av tillitsrelasjoner i kunde og leverandør nettverk, det å utnytte og bygge opp kunnskaper gjennom nettverk gjerne fra bransjeoverskridende eller andre arenaer enn det kanskje forventes og ikke minst finansiering.

Produktutviklingsprosjektene hos Mjøs Metallvarefabrikk er en videreføring av de prosesser som ble aktivert gjennom situasjonsanalysen. Situasjonsanalysen var som allerede nevnt mer en strategiprosess i bedrift enn en kartleggingsprosess av en bedrift. Karakteristisk for den prosessuelle metoden, som er anvendt i denne sammenhengen, er muligheten for utvikling av nye spor som ble skapt gjennom de forutgående prosesser. Spor, som ligger i forlengelse av de spor som allerede er gått opp, men som også kombineres med helt nye impulser.

Mjøs Metallvarefabrikk har gjennom det siste tiåret videreutviklet en vakuumpumpe for toalett. Dette er den teknologi som Jets AS med suksess har utnyttet i sitt vakuumpumpe marked mot et maritimt marked. Utfordringen for den strategi som ble formulert høsten 2001 var å utvikle en mindre vakuumpumpe, men uten å endre de tekniske hovedprinsipper. Pumpen skulle være mindre i volum, mindre i vekt, ha større virkningsgrad og være vesentlig mer effektiv å produsere for å oppnå lavere pris. Grunnen til å gå inn i dette utviklingsarbeidet var at en ønsket å utvide markedet fra et maritimt til også å gjelde et land-marked, for eksempel innenlands til et hyttemarked. Utviklingsarbeidet har foregått i to år og er gjennomført som en bedriftsintern utviklingsprosess. Utviklingen av den nye pumpen er skjedd i nær tilknytning til de løpende produksjonsprosesser og beror på den kunnskap og utviklingserfaring som bedriften gradvis har bygd opp gjennom kreative og kompetente medarbeidere.

---

<sup>4</sup> Det er klart at flere av de forhold som her nevnes som viktige i et småbedriftsmiljø også vil være generelt viktig for innovasjonsprosesser under andre bedriftsmessige kontekster. Når bedriftskonteksten allikevel betones her, skyldes det at produktutvikling i småbedriftsmiljøer er mer direkte innvevd med de nevnte faktorer, enn det vi finner under andre bedriftsbetingelser som konsern og mer fordistribuserte organiserte bedriftskontekster. (jvnf. Lindeløv 1998)

I og med at Jets AS har eid produktrettighetene til produktet, har det vært viktig å skape stabile organisatoriske rammebetingelser rundt utviklingsarbeidet. Det ble derfor viktig å videreutvikle denne relasjonen mellom de to bedrifter, evt. gjennom ny selskapskonstruksjon. Jets AS engasjerte konsultentselskapet MRB i Ålesund, og Industrikonsulenten på Osterøy har arbeidet for Mjøs Metallvarefabrikk. Mens MRB-konsulenten designet prosessen etter FRAM-metoden var det Industrikonsulenten som jobbet med selve utformingen av avtale-dokumentet. I dette arbeidet anvendte han aktivt et lokalt nettverk med særlig kompetanse på juridiske og finansielle problemstillinger.

Denne prosessen som løp sideordnet med produktutviklingen resulterte i en partnerskapsavtale august 2003. En eierintegrasjonsavtale ble inngått mellom selskapene og Jets AS eier nå 30 % av aksjene i Mjøs Metallvarefabrikk AS og eierne av Mjøs Metallvarefabrikk eier 11 % i Jets AS. Prosessen har virket klart tillitskapende for de deltakende bedrifter og synes å være en god plattform for framtidig fellessatsinger.

Et annet element i vakuumtoalett-systemet hvor det ble vurdert å være et forbedringspotensial, var rensesystemet. Nytt prinsipp for rensning oppsto som et resultat av et produksjonsteknisk problem som Mjøs Metallvarefabrikk ønsket å løse. I forbindelse med rensing av kjølevannet fra deres freser og dreibenker utviklet de et filtersystem som de forsøkte å overføre til vakuumtoalettsystemet. I arbeidet med dette etablerte Industrikonsulenten kontakt med Interconsult AS som var i gang med å utvikle et hyttekonsept på Østlandet, et konsept med ambisjon om å oppnå nullutslipp av forurensning fra hyttene. Et system som kunne separere organisk avfall manglet i konseptet og Mjøs Metallvarefabrikk sitt filtersystem var det manglende ledd. Utviklingen på dette feltet fortsetter og det er nå også knyttet en kontakt til Ecosan ved Norges Landbrukshøgskole. Gjennom kontakten med Interconsult AS har en også fått en mulig adgang til det marked som det nyutviklede vakuumtoalett retter seg mot, nemlig hyttemarkedet.

I forlengelse av utviklingen av den nye vakuumpumpen fikk Mjøs Metallvarefabrikk sammen med Industrikonsulenten ideen om å utvikle et mobiltoalett i samarbeid med Tysse Mek. Verksted. Tysse Mek. Verksted produserer tilhengere for biler og har bl.a. utviklet mange spesialtilhengere. Industrikonsulenten har i denne forbindelse gjennomført en kartlegging av mobiltoalettmarkedet og fant at dette stort sett baserte seg på utedoprinsippet som både er kostnadskrevende på grunn av behovet for slamtømming, samtidig som brukerstanden også vurderes som dårlig. Videre synes markedspotensialet å være ganske stort idet det strekker seg fra bygge og anleggsplasser over utendørs sport og festivalarrangementer til militærøvelser og nødhjelps arbeid.

Desember 2003 ble det første prosjektmøtet gjennomført mellom de involverte bedrifter: Jets AS, Mjøs Metallvarefabrikk og Tysse Mek Verksted. En prototyp er utviklet og ulike problemfelt i et utviklingsløp er blitt identifisert. Et av disse var et spørsmål om å løse problemet med vannbruk ved en slik mobiltoalettinstallasjon. Også dette problemfelt har Industrikonsulenten involvert seg i og fant her en løsning, hvor en ved å bruke desinfiserende krem helt kunne unngå å bruke vann til håndhygiene. Inspirasjonen til dette kom fra helsevesenet hvor dette prinsipp anvendes. Også i forbindelse med dette produktutviklingsprosjektet er det etablert et samarbeid med Interconsult AS.

Prosjektet er ennå i en tidlig fase, men synes å være kommet inn i et godt utviklingsspor. Videre synes betingelsene for å få til et slikt prosjekt nettopp på Osterøy å være gode. Ved siden av den mekaniske kompetansen finnes det også relevant kompetanse for prosjektet hos miljøbedriften Hordaland Miljørens, som er et slamsuger- og avfallshåndteringsfirma.

## Skattefunn

Organisering og innretning av et program som ”Nyskaping i småbedriftsmiljø”, som har en varighet over flere år, vil på ulik vis bli påvirket av endringer i omgivelsene. Endringer i makroøkonomien eller i næringspolitiske rammebetingelser kan enten virke positivt eller negativt inn på programmet sine muligheter. Innføringen av ”Skattefunnsordningen” er et eksempel på en utefra kommende endring, som har skapt nye muligheter for programmet.

Intensjonen med Skattefunn ordningen har vært å stimulere til økt innovasjonsgrad i bedrifter ved å støtte utviklingsprosjekter som defineres som nyskapende. I denne forbindelse har det i særlig grad vært vektlagt produktutvikling og teknologisk orienterte prosjekter. Videre har det vært et uttalt mål med ordningen å styrke kontakten mellom bedrifter og FoU-institusjoner, slik at utnyttelsesgraden av den kompetanse som FoU-institusjoner representerer kan økes.

Skattefunn er en rettighets og søknadsbasert ordning. Bedrifter kan gjennom denne ordning både søke støtte til nyskappingsprosjekt, som gjennomføres som rent interne bedriftsprosjekter og til innkjøp av eksterne FoU-tjenester, som inngår i utviklingsprosjekt. Etter at denne ordningen ble introdusert, har Industrikonsulenten på Osterøy aktivt anvendt denne. I første omgang dreide det seg om å formidle informasjon til bedriftene om ordningen. Det ble derfor også i samarbeid med SND tilrettelagt et informasjonsmøte november 2002.

Relativt mange bedrifter har respondert på ordningen og har henvendt seg til Industrikonsulenten for å få bistand til utformning av søknad. Han har vært involvert i ni skattefunnsøknader og flere av disse knytter seg til nyskappingsprosjekter, som er sentralt forankret i innovasjonsprogrammet. Dette gjelder de to utviklingsprosjekter i regi av Mjøs Metallvarefabrikk og det gjelder to prosjekter, som knytter seg til utviklingen av ”Osterøy Energi”. Men også bedrifter som ikke fra før hadde så stor involvering med programmet har ønsket Industrikonsulents bistand. Herunder noen av de store Osterøybedrifter. Bedriftene gir industrikonsulenten stor ros for den innsats han har gjort og den kompetanse han representerer på dette feltet. Det dreier seg ikke bare om evnen til å formulere søknader, men også hans evne til å aktivere nettverk samt den generelle tilliten han nyter.

Karakteristisk for de fleste av utviklingsprosjektene er at det er nyskappingsprosjekt, som er bedriftsinterne. Det finnes imidlertid noen unntak slik som organisasjonsutviklingsprosjektet til Borge Garveri, hvor det har vært trukket inn ekstern konsulent bistand samt prosjektet rundt ”Osterøy Energi”. For Magnus M. Thunestvedt AS søkte Industrikonsulenten med deres Skattefunnsøknad fagkompetanse innen området prosjektorganisering. Her ble det etablert kontakt med SINTEF som Thunestvedt dernest engasjerte. De øvrige prosjektene har basert utviklingsarbeidet på intern kompetanse. Målsettingen med skattefunnordningen om å stimulere til økt bruk av ekstern FoU kompetanse synes i denne fasen ikke å være oppfylt. Dette mønster gjenfinner vi dog også i skattefunn søknader på landsbasis og er ikke spesielt for Osterøy. Når det allikevel nevnes, skyldes det at programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” som tidligere nevnt opererer med samme målsetningen. En nærmere diskusjon av dette vil bli gjennomført i kapitlet som belyser oppnådde resultater av programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø”

## Bioenergi

Dette delprosjektet var i utgangspunktet ikke formulert inn i prosjektet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø”, men har siden våren 2002 fått status som et hovedsatsningsfelt. Opphavet til prosjektet skriver seg til mars 2002, da den ideen framkom at den nye Sjukeheimen og noen bedrifter på Hauge burde anvende bioenergi som oppvarming. I kraft av å være industrikonsulent på Osterøy, kan prosjektlederen på denne måten trekke inn andre nærings- og samfunnsrelevante utviklingsprosjekter. Denne posisjonen til prosjektleder har derfor også gitt nyskappingsprogrammet større bredde og mulighet for å opprettholde kontinuerlig aktivitet og samfunnsengasjement.

Juni 2002 engasjerte det nedsatte interimsstyret for Osterøy Energi AS et Vestlandsfirma: Møre Biobrensel AS, til å gjennomføre et forprosjekt, som skulle danne et erfarings- og kunnskapsgrunnlag for prosjektet. Med utgangspunkt i Sjukeheimen på Hauge sitt behov for oppvarming med vannbåren varme ble ulike bioenergikilder vurdert. Dette dreide seg om alt fra avfallsvirke og skogsvirke, foredling av dette i form av briketter og pellets og til spillvarme fra Borge Garveri. Videre ble det gjennomført en kartlegging av lokale ressurser både i form råstoff og kompetanse og det ble skissert andre mulige avtakere av flis og av vannbåren varme i tillegg til sjukeheimen. Avslutningsvis gir forprosjektrapporten vurderinger av organiseringen av verdikjeden fra skogavvirkning fram til vannbåren varme. I forbindelse med forprosjektet var det hyppig møtevirksomhet som involverte en lang rekke aktører fra Osterøy Entreprenør AS/Osterøy Næringspark AS og Hordaland Miljørens AS til Osterøy kommune, Skogeierlag og andre næringsutøvere. Prosjektet gikk inn i en mer kommersiell og formell fase da selskapet Osterøy Energi AS ble stiftet januar 2003 av Hordaland Miljørens og Osterøy Næringspark AS. Videre ble et styre nedsatt av personer som hadde vært sentrale i prosjektet og Industrikonsulenten på Osterøy fortsatte med, som han har gjort under hele prosessen, å fungere som sekretær for styret. I denne posisjonen har han bidratt med å skaffe tilveie informasjon og kunnskap som kunne skape framdrift i prosjektet. Bl.a. har han vært i kontakt med Norsk Institutt for skogsforskning med spørsmål om tørkning av flis. På dette tidspunkt var planen å etablere en varmesentral og brikettfabrikk basert på rent avfallsvirke/paller og det ble inngått intensjonsavtale med kommunen om varmeleveranser til den nye sjukeheimen.

I løpet av året 2003 ble det gjennomført flere studieturer til Danmark, som har vært et foregangsland på utvikling og bruk av bioenergi. Formålet med disse var både å skaffe seg oppdaterte kunnskaper og oppsøke aktuelle brukere og leverandører med henblikk på teknologi- og utstyrsmuligheter. I denne forbindelse var det også viktig å trekke veksler på de erfaringer som Borge Garveri hadde gjort i utviklingen av sitt gassifiseringsanlegg, som teknologisk sett er i forkant av utviklingen innen dette feltet. Denne utforskningsfasen brakte imidlertid en ny dimensjon inn i prosjektet, slik at det fikk en noen annen dreining. Gruppen som jobbet med prosjektet Osterøy Energi ble satt på et nytt spor: ”biogass”. Dette spor var dog ikke noe som aktørene i prosjektet var helt ukjent med. Hordaland Miljørens hadde en viss erfaring med potensialet og mulighetene i et biogassanlegg, idet bedriften bl.a. varetok transporten av organisk avfall (limlær) fra Borge Garveri til biogassanlegg i Danmark.

Uavhengig av denne prosessen var det en annen aktør på Osterøy som også gikk med tanker om biogassanlegg. Dette var Mjeldstad Miljø, som siden 1999 hadde drevet et restavfallsdeponi for tørravfall. Grunnen til at denne bedriften vurderte et biogassanlegg, var at dette representerte en mulighet for å utvide mottaksvolumet av avfall, til også å gjelde organisk avfall. Industrikonsulenten ble oppmerksom på dette sammenfall av interesser og bidro indirekte til kontakt mellom de respektive næringsaktører. Selv i et så gjennomsliktig og

delvis åpen næringsmiljø, som det vi finner på Osterøy, viser det seg at det er behov for en formidlingsinstans av ideer som sirkulerer i miljøet. Dette er en viktig rolle som Industrikonsulenten varetar også selv om han er ytterst bevisst på de dilemmaer som ligger i en slik rolle i forhold til konfidensialitet og tillit.

August 2003 bringes prosjektet et skritt videre med ansettelse av daglig leder for Osterøy Energi. De planer som det arbeides etter er et biogassanlegg på området til Mjeldstad Miljø som skal anvendes til å produsere el-energi. Kjølevarmen fra anlegget kan anvendes til tørking av flis mv. I januar 2004 overtar BIR AS (tidligere Bergen Interkommunale Renovasjonsselskap) Mjeldstad Miljø, noe som gjør at en regional aktør blir deltakende i prosjektet. Dette vil skape noe lengre beslutningsveier i prosessen enn et rent lokalt samarbeid, men det bringer også inn en aktør med ressurser og en aktør, som er del av verdikjeden, som prosjektet ønsker å bygge opp. Konesjonssøknaden for å etablere biogassanlegg er sendt til Fylkesmannens miljøavdelingen, men avgjørelsen trekker tilsynelatende noe i langdrag i påvente av at det blir gjort noe med innsendt klage over luktsjenanse fra avfallsdeponiet. Prosjektet "Osterøy Energi" er derfor også inne i en avgjørende fase.

Som sådan representerer prosjektet et nytt spor i industriutviklingen på Osterøy, som har mulighet for å utvikle seg til en lokal og regional forankret verdikjede. Mange av kjennetegnene som vi har beskrevet som typiske for næringsstrukturen på Osterøy, finner vi også her. Selv om eierskapet ikke i samme grad er lokalt forankret i den utstrekning som BIR er eeneier av Mjeldstad Miljø, så er det likevel en klar lokaleier profil i prosjektet. Nettverk har spilt en sentral rolle og lokale innsats- og kunnskapsressurser har gjennom hele prosjektet vært viktige og har også en klar historisk forankring på Osterøy.

Osterøy Energi representerer en bedriftsetablering og det er klart at lykkes prosjektet i sin helhet, vil det med hensyn til sysselsetting representere et stort potensial. Videre kan prosjektet også stå fram som et pionerprosjekt på nasjonalt plan hva gjelder utnyttning av nye energiformer og tilsvarende teknologi. Som et nytt industrispør har prosjektet Osterøy Energi, i et kunnskapsperspektiv, vært utfordrende fordi det har krevd en betydelig informasjonsinnhenting fra både fra inn og utland. Som i andre utviklingsprosjekt har det også vært viktig å skaffe finansiering. Industrikonsulenten har derfor også anvendt store ressurser på det å søke på finansieringskilder bl.a. Skattefunn, BU midler, fylkeskommunale midler, Enova og andre.

## **Bedriftsetablering**

Revheim Auto Restorations ble etablert 2002 og er en enmannsbedrift som renoverer veteranbiler. Opplæringen i dette håndverksyrke fikk han gjennom et to et halvt år opphold i USA hvor han jobbet med å restaurere veteranbiler. I denne perioden investerte han også i en del spesialverktøy, som i dag er et viktig grunnlag for hans virksomhet. Før han etablerte seg som selvstendig jobbet han i 12 år som ufaglært på Borge Garveri. Relasjonen hertil er dog fortsatt viktig i det Ola Borge, tidligere daglig leder ved Garveriet, har en større samling av veteranbiler. Revheim har lenge hatt et visst vedlikeholdsansvar av disse, og han leier verkstedslokaler hos Borge Senior.

Det har ikke vært enkelt å start opp for seg selv, men Industrikonsulenten har dog bistått med en del av det formelle papirarbeid i forbindelse med etableringen og med å knytte kontakt med andre bedrifter på Osterøy. Noe av utfordringen med etableringen av Revheims Auto

Restorations er at det dreier seg om et håndverk som baserer seg på en kunnskap som er utdøende i norsk sammenheng. Det er derfor også tankevekkende at SND avsto en etableringssøknad med begrunnelsen at etableringen ikke representerte noen nyskaping. Nyskaping og innovasjon har med det å skape ny kunnskap, men det har også med det å gjøre å forvalte kunnskap og i denne forbindelse representerer den praksis og erfaringsbaserte kunnskapen et viktig fundament. De fleste innovasjonsprosesser ville ikke komme langt uten at den baserte seg på et fundament. Den kompetansen som Revheim har tilegnet seg, kan i et slikt kunnskapsperspektiv på innovasjon defineres som forvaltningskunnskap, som ikke bare er viktig innen kulturproduksjon, men som bidrag til å diversifisere en næringsstruktur.

Enhver nyetablering er vanskelig. For å styrke bedriften vil det være viktig å vurdere muligheten av å formalisere noe av den kompetanse som er bygd opp. Et virkemiddel kunne her være realkompetanseprogrammet, gjennom hvilket det er mulig å få godkjent den kompetansen som er ervervet gjennom praksis innen et gitt fag område.

## **Resultatvurdering og Konklusjoner**

I dette avsluttende kapittel ønsker vi å trekke fram de viktigste resultater som programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har bidratt med og hvilke konklusjoner det er mulig å trekke på dette grunnlaget. Resultatene vil vi behandle i følgende seks hovedavsnitt:

1. Utvikling i bransjestruktur og sysselsetting
2. Programmet sin profil og metode som grunnlag for nyskaping i småbedriftsmiljøer
3. Programmet sin evne til å påvirke innovasjonsevne og integrering av teknologi
4. Programmet sitt bidrag til å skape nettverk og integrere eksterne kunnskapsimpulser
5. Programmet som modell for lokal næringsutvikling
6. Overføringsverdi av programmet

Fortløpende i denne gjennomgangen vil vi koble på teoretiske overveielser, der hvor det er relevant.

Denne gjennomgangen vil synliggjøre at programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har oppnådd både sitt hovedmål, som ble formulert som det:

- **Å styrke nyskaping og øke nyskappingsaktiviteten**

og sitt resultat mål, som ble formulert som det at:

- **Småbedriftsmiljøet som helhet skal styrkes, spesielt med hensyn til å få fram og gjennomføre nyskaping som resultat av samspill.**

### **1. Utvikling i bransjestruktur og sysselsetting**

Innledningsvis har vi konstatert at næringsstrukturen på Osterøy i en stor utstrekning bæres oppe av bransjer og at utviklingen av bransjespesifikk kunnskap, samarbeidskultur og nærhet, historisk synes å ha representert et lokalt konkurransemessig fortrinn. Et overordnet spørsmål blir derfor hvordan de dominerende bransjeklynger på Osterøy har evnet å fornye seg med henblikk på å opprettholde og styrke konkurransevnen og dermed også sysselsettingen.

Den største bedriftsklyngen er metallvarer. På Osterøy har denne klyngen tradisjonelt vært kjennetegnet med næringsaktørene, som var sterkt innvevd i hverandres virksomhet. Dette er fortsatt tilfellet selv om det er en klar tendens til at de serieproduserende metallvarebedrifter i



dag er mindre integrert i lokale nettverk. Innen for klyngen av mekaniske verksteder og metallvare produsenter kan vi derfor også sondre mellom to hovedkategorier. På den ene siden finner vi bedrifter preget av masseproduksjon og integrerte produksjonsmetoder. På den andre siden har vi bedrifter med stykkproduksjon og bedrifter innen konstruksjon og reparasjonsvirksomhet. Når det kan være interessant at trekke opp denne delingen, skyldes det, at de to ulike produksjonstyper i ulik grad påvirkes av internasjonaliseringen av økonomien. Således vil bedrifter preget av masseproduksjon være mer utsatt for en stadig mer intens priskonkurranse. I flere av de mekaniske bedrifter på Osterøy har den økte avhengigheten av en globalisert økonomi satt sine tydelige spor i innretningen av produksjon og utviklingsaktiviteter. Således kan vi identifisere et klart større og mer ensidig fokus på produksjonsrasjonalisering og kostnadseffektivisering.

En av konsekvensene dette får for bedriftsklyngen av mekaniske bedrifter er at den lokale nettverksdynamikken blir noe svekket. Dette skyldes at anbudsinstitusjonen blir mer dominerende og at pris på leveranser dermed blir det ledende handlingsprinsippet. En annen konsekvens av et regime preget av rasjonalisering og kostnadseffektivisering, er at utviklingsorienteringen og utviklingsutfordringene blir noe ulik det, som gjør seg gjeldende for bedrifter med stykkproduksjon og bedrifter innen konstruksjon og reparasjon. Når utfordringen består i maskininvesteringer og å få til integrerte og mest mulig rasjonelle produksjonssystemer, så atskiller dette utviklingsperspektiv seg vesentlig fra det som har vært i sentrum for et program som ”Nyskaping i små bedriftsmiljøer”, som i høyere grad har rettet seg mot å skape utviklingsnettverk, framskaffe relevant kunnskap og utvikle bedriftsstrategier.

Følger vi dette resonnement forklarer dette kanskje også at en bedrift som Lonevåg Beslagfabrikk AS ikke har vært så involvert i nyskappingsprogrammet. Denne bedriften som kan karakteriseres som en av de mest dynamiske bedrifter, har nettopp hatt en utviklingsorientering konsentrert om produksjonsoptimalisering. Dessuten er det også slik at Lonevåg Beslagbedrift har utviklet en organisasjon som både har kultur for og en kompetanse til selv å ta hånd om utviklingsprosjekter. Denne kulturen og kompetansen har bedriften skapt fordi den også har vært så aktiv og kreativ på produktutvikling. Behovet for å delta i et bedriftsutviklingsprogram som Nyskaping i småbedriftsmiljø, vil derfor også variere fra bedrift til bedrift.

Selv om utviklingsevne og potensial varierer innenfor klyngen av metallbedrifter, synes denne bransje å ha styrket sin stilling både som dynamisk, utviklende og teknologiorientert. Akkumulert kunnskap og erfaringer spiller fortsatt en viktig rolle for å opprettholde denne posisjonen og er fortsatt viktig for evnen til å være grenseoverskridende og fornyende.

Som tidligere nevnt kan lokale miljøer innen for tradisjonelle bransjer stå i fare for å kapsles inne i såkalte teknologiske utviklingsbaner, hvorved de ikke i tilstrekkelig grad blir eksponert for nye impulser. Om dette er hovedgrunnen til at møbelbransje på Osterøy har tapt terreng, har vi neppe grunnlag for å trekke som konklusjon. Men at det er en del av det bilde, som kjennetegner denne bransjes tilbakegang, er sannsynlig.

Derimot representerer satsingen på bioenergi og ”miljøorienterte” bedrifter kimen i seg til en ny næringsklynge på Osterøy og utgjør dermed et vesentlig nytt utviklingsspor for dette industrisamfunnet med mulighet for å utvikle seg til en lokal og regional forankret verdikjede. Mange av kjennetegnene som vi har beskrevet som typiske for næringsstrukturen på Osterøy finner vi også her slik som lokalt/regionalt eierskap, lokale nettverk og lokale

kunnskapsressurser. Dette utviklingsspor har i vesentlig grad vært drevet fram av nyskappingsprogrammet og den innsatsen som industrikonsulentene har ytt. Lykkes prosjektet i sin helhet vil det med hensyn til sysselsetting representere et stort potensial. Videre kan prosjektet også stå fram som et pionerprosjekt på nasjonalt plan hva gjelder utnyttning av nye energiformer og tilsvarende teknologi.

Norsk industri har de siste tre årene tapt tusenvis nasjonale industriarbeidsplasser. Da ”Nyskappingsprogrammet” startet opp i 2001 var andelen av sysselsatte innen sekundærnæringene 34,9 prosent av den totale beskjeftigelse på Osterøy. Både sammenlignet med regionen og på landsbasis ligger denne andel meget høyt. I motsetning til utviklingen nasjonalt synes andelen av industrisysselsatte å være opprettholdt på Osterøy. Dette gjelder også for utsatte bransjer som fiskeforedling og annen arbeidskraftintensiv industri. Reduksjonen i ansatte i møbelindustrien motsvares således av økt beskjeftigelse i annen industri. Når dette er sagt, så betyr dette selvsagt ikke, at denne effekten skal tilskrives ”Nyskappingsprogrammet”, men det sier noe om robustheten i industrinæringen på Osterøy. Som vi tidligere har påpekt så går det ikke an på dette aggregerte nivået å måle programmet sin effekt isolert fra alle andre effekter.

Det vi kan konstatere er at bedrifter ikke nødvendigvis går konkurs, men overtas av andre lokale bedrifter. Dette forhold er også med til å understreke at det finnes en dynamikk i dette industrisamfunnet, som bidrar til å opprettholde industrisysselsettingen på et høyt nivå.

Et forhold som bør bemerkes i forbindelse med temaet sysselsetting og næringsstruktur, er at Osterøy som industrisamfunn flest, har en kraftig dominans av menn i ledende stillinger og i styrerepresentasjon. Dette er ikke overraskende, men i et kunnskapskapserspektiv på innovasjon kunne en endring i denne strukturen bidra positivt ved å skape større mangfoldighet og eventuelt også gi mulighet for at alternative utviklingsperspektiver blir tematisert.

## ***2. Programmets profil og metode som grunnlag for nyskaping i småbedriftsmiljøer***

Som vi tidligere har kommentert synes det å skje en dreining av programmet sin profil: Fra et utenfra-perspektiv hvor hensikten er å konstruere et utviklingsforløp, til et innenfra-perspektiv hvor målet blir å understøtte og bidra til prosesser. Fokus endres fra det å kartlegge bedriften sine styrker og svakheter, til å delta i konkrete prosjekter, som bedriftene strategisk ytrer en interesse i å få utviklet. I løpet av programmet har det vist seg at ikke minst forankring i bedrift og det å gå inn i eksisterende prosesser har vært avgjørende for mobiliseringen av bedrifter. Dette er ikke minst viktig når konteksten er et småbedriftsmiljø, hvor ressurser og kapasiteten til å bevege seg vesentlig utenfor sitt produksjonsfokus og det å gripe tak i alternative utviklingsprosesser på egen hånd, er begrenset. Erfaringen viser at det er vanskeligere å konstruere en verden for bedrifter i en småbedriftskontekst.

Også i forbindelse med delprogrammet har man gradvis gått bort fra konstruksjonslogikken til fordel for det å knytte seg tettere til løpende prosesser. Dette er delvis skjedd i en erkjennelse av at nyskappings- og innovasjonsprosesser samtidig kan inneholde flere ulike aspekter og at det er ikke så enkelt tematisk å splitte opp innovasjonsprosesser. Profilen som programmet har utviklet, kan dermed også sies å være i tråd med den interaktive innovasjonsmodellen og denne modellens forståelse av innovasjon som samhandlingsprosesser mellom aktører og kunnskapsformer.

”Nyskappingsprogrammet” har dermed også utviklet en profil hvor det har understøttet aktiviteter og prosesser skapt i bedriftene. Det er bedriftene som har styrt programmet sine aktiviteter mer enn omvendt. Relevans er dermed også blitt et viktig kriterium og har bevirket at de som spør, de får. Et dilemma som her oppstår er at det vil være bedrifter, som burde ha gitt behov tilkjenne, men som ikke har gjort det.<sup>5</sup>

Dreining i profil er delvis et resultat av at det ikke har vært så enkelt å rekruttere bedriftene til den typen av aktiviteter, som har vært definert på forhånd. Flere påtenkte delprogrammer har ikke vært etterspurt og er dermed ikke blitt til noe og i forhold til andre aktiviteter har det vært anvendt mye energi på å få tilstrekkelig med deltakere til disse.

Dreining i profil har bevirket at Industrikonsulentens sine tjenester er blitt mer etterspurte. Han har derfor også måtte involvere seg mer i aktivitetene enn det som var tenkt i utgangspunktet. Derfor måtte programmet også forlenges fram til sommeren 2004. En annen konsekvens av dreiningen i profil har vært at det kan være vanskelig å skille mellom Industrikonsulent og program. Programmet er i vesentlig grad bygd opp om Industrikonsulent og bedriftene identifiserer programmet med Industrikonsulent.

Profilen som programmet: ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har fått, har på flere måter vært gunstig for selve utviklingen av programmet. Programmet oppleves som relevant, det har åpnet nye utviklingsspor, det har tilført store ressurser til flere utviklingsprosesser og det har skapt en fleksibilitet, som har bidratt med synergier for småbedriftene på Osterøy.

Det å gjøre bruk av bedrifter som modeller for en utviklingsstrategi har også vært del av den profil, som programmet har hatt. Dette har i særdeleshet vært en metode som er viktig når det dreier seg om innføring av ny teknologi.

### ***3. Programmet sin evne til å påvirke innovasjonsevne og integrering av teknologi***

Karakteristisk for den prosessuelle metoden, som er anvendt i flere av innovasjonsprosjektene, er, at vi finner både elementer av kontinuitet og brudd. Det å gå inn i eksisterende utviklingsløp har skapt mulighet for utvikling av nye spor. Spor, som ligger i forlengelse av de spor som allerede er gått opp, men som også kombineres med helt nye utefra-kommende impulser. Dette viser at ”Nyskappingsprogrammet” sammen med involverte bedrifter, har utnyttet både interne og eksterne nettverk og dermed skapt grunnlaget for både inkrementelle så vel som radikale nyvinninger. Det at vi gjenfinner kryssende nettverk bekrefter det forhold at innovasjonsprosessene fungerer som læringsprosesser.

Nyskaping i småbedriftsmiljø har stimulert til produktutvikling og bidratt til at man har lyktes med konkret nyskaping. I denne forbindelse er det verdt å bemerke at prosjektene, som er gjennomført i regi av Mjøs Metallvarefabrikk, har vist at det å lykkes med produktutvikling dreier seg om mye mer enn det å lykkes rent teknisk. Produktutvikling i småbedriftsmiljøer kan således ikke isoleres fra forhold som angår:

- produksjonsorganisering,
- markedsrelasjoner,
- det å bygge opp tillitsrelasjoner gjennom nettverk,

---

<sup>5</sup> Dette er et dilemma som Industrikonsulentens er bevisst på.

- det å finne fram til relevante kunnskaper gjennom interne og eksterne nettverk, bransjeinterne eller bransjeoverskridende eller andre arenaer enn det kanskje forventes,
- finansiering.

Her har programmet, gjennom Industrikonsulenten og den allsidige kompetansen og det omfattende nettverket som han representerer, gitt et viktig bidrag til innovasjonsprosesser i småbedriftsmiljøet på Osterøy. Slik sett har programmet styrket industrikonsulenten i rollen som samfunnsentreprenør.

Når det dreier seg om innføring av ny teknologi, har nyskappingsprogrammet gjennom sin dagsordensettende funksjon medvirket til strategisk å forankre en teknologi som 3D DAK hos toneangivende mekaniske bedrifter. Programmet har dermed vært en pådriver. Målet om å skape en teknologioverføring fra en bransje til en annen viste å møte motstand:

- Fordi de ulike bransjer på grunn av ulike bruksområder anvendte ulik programvare.
- Fordi denne spesialisering gjør at bruken bindes til bestemte praksiser å gjøre ting på
- Fordi de ulike systemene bandt bruker til bestemte leverandørsystemer

Disse faktorer er med til å begrense teknologimobiliteten mellom bransjene.

#### ***4. Programmet sitt bidrag til å skape nettverk og integrere eksterne kunnskapsimpulser***

”Nyskappingsprogrammet” formulerte et mål om å få til et tettere samarbeid mellom Osterøymiljøet og regionale FoU institusjoner, for på denne måten å styrke samspillrelasjonene i det regionale innovasjonssystemet. Industrikonsulenten har spilt inn mulige forslag uten at han har opplevd den store responsen fra det regionale FoU-miljøet.

Spørsmålet som vi må stille, er om en har gjort seg grunnleggende tanker om hvordan og hva det regionale FoU-miljøet skulle brukes til. Utviklingsarbeid i små og mellomstore bedrifter har ofte karakter av å være ad-hoc preget og nært knyttet til konkrete problemstillinger, som oppstår i konstruksjons/framstillingsfasen. Sjelden finnes det noen lang utviklingshorisont, men heller en praktisk preget problemløsning i en dag til dag prosess med prøving og feiling. Innenfor en slik praksis blir det ikke så enkelt å organisere formelt forsknings- og utviklingsarbeid, med mindre det blir lagt til rette for det. Dessverre finnes det få virkemidler, som stimulerer denne typen tilrettelegging. Det å finne sammenfallende treff i kompetanser er selvsagt også et problem i denne typen relasjoner.

Selv om Nyskappingsprogrammet ikke har klart å engasjere regionale FoU-institusjoner i særlig grad, har man allikevel vært aktive med å søke informasjon og kunnskaper fra både inn- og utland, hos relevante brukere og leverandører og i enkelte tilfeller også hos nasjonale forskningsinstitusjoner. Dette var i særlig grad tilfellet i forbindelse med prosjektet ”Osterøy Energi”. Som et nytt industrielt spor har prosjektet Osterøy Energi, i et kunnskapsperspektiv, vært utfordrende fordi det har krevd en betydelig informasjonsinnhenting fra et grunnleggende nivå. Men også produktutviklingsprosjektene hos Mjøs Metallvarefabrikk har i stigende grad koblet seg opp mot eksterne kunnskapsaktører. Dette kan tyde på at kunnskap søkes i ulike faser av en utviklingsprosess. Dels i fasen hvor et prosjekt først skal identifisere sitt kunnskapsgrunnlag. Dels i en fase hvor prosjektet har nådd en modenhet hvor det er mulig å isolere gitte problemstillinger.

## **5. Programmet som modell for lokal næringsutvikling**

Innenfor forskning på kommunalt tiltaksarbeid har man skilt ut samfunnsentreprenøren som en egen kategori. Samfunnsentreprenøren er en koblingsaktør som går inn i faktiske prosesser. Denne rollen er i tråd med det interaktive innovasjonsperspektivet i den utstrekning som dette forutsetter at innovasjon skjer som et resultat av at ulike kunnskaper, individuelle eller institusjonelle og ulike funksjoner kobles sammen på en kreativ måte. Det å delta i komplekse nettverk og nettverk som ofte først må skapes krever dog store ressurser både i form av tid og penger. For små og mellomstore bedrifter er disse ressurser begrenset. Samfunnsentreprenøren, som konkret koblings- og prosessaktør, avlaster innovasjonssystemet og bidrar til å redusere de individuelle transaksjonskostnadene for et næringsmiljø. Samtidig er det også fastslått at det å skape innovative miljøer krever et samspill mellom offentlig og privat sektor<sup>6</sup>, nettopp fordi disse sektorer representerer ulike kompetanser og ressurser, som er nødvendige innsatsfaktorer i næringsutvikling generelt og i innovative prosesser i særdeleshet. Som et bindeledd mellom offentlig og privat sektor spiller samfunnsentreprenøren en viktig rolle.

Industrikonsulenten på Osterøy har i Nyskappingsprogrammet varetatt denne rolle med stor innsats og kompetanse, og har vært sentral initiativtaker og medspiller i det meste som har foregått. De næringsdrivende vi har vært i kontakt med, har en enstemmig positiv vurdering av prosjektlederen, altså industrikonsulenten på Osterøy. Han vurderes som kompetent, engasjert, kontaktskapende og problemløsende. Som samfunnsentreprenør veves hans generelle arbeid og prosjektet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” inn i hverandre og skaper den tillit, kreativitet og innsikt som er viktig for å lykkes i denne typen programmer.

I forhold til den aktivitet som har funnet sted og de overbevisende resultater, som kan framvises, har programmet vist seg å være meget kostnadseffektivt. Programmet har gitt god avkastning for begrenset investerte midler. For et småbedriftsmiljø er det av stor viktighet at det finnes en lokal næringsutvikler, som kan ha fokus på og sikre progresjon i utviklingsarbeid, når enkeltbedrifter ikke selv har kapasitet; som kan utnytte alternative nettverk; som kan koble nettverk; som kan bidra i søknadsutforming for å skaffe finansiering med mer.

For Innovasjon Norge og Fylkeskommunen er det viktig å ha vitale lokale næringsutviklings institusjoner, slik at de gjennom et kompetent lokalt partnerskap med samfunnsentreprenører kan bygge opp sin egen rolle som regional næringsutvikler og gi den et konkret innhold.

## **6. Overføringsverdi**

”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har vært gjennomført som et program, som både har bidratt positivt og har tilført ressurser til næringsutvikling og innovasjon i småbedriftsmiljøet på Osterøy. Selv om dette næringsmiljøet har vært et gunstig ”laboratorium” for å gjennomføre et slikt program og vurdere effekten av innsatsen, er det ikke slik at forholdene på Osterøy er så unike, at en ikke vil kunne oppnå noe lignende andre steder. Det finnes flere studier av andre dynamiske småbedriftsmiljøer som for eksempel på Sunnmøre, Jæren og Mo i Rana, hvor vi kan identifisere lignende dynamiske utviklingstrekk som på Osterøy. Det er dog klart at de næringsstrukturelle forhold kan variere fra sted til sted. Det vi identifiserer som

---

<sup>6</sup> Her kreves bl.a. et samspill mellom produksjonssystemets måte å organisere sine kompetanser og finansielle ressurser og offentlige institusjoners varetakelse av utdanning og forskning samt kompetanser innen for regulering, planlegging og kontroll

forutsetninger for å få til dynamiske utviklingsrelasjoner, er således mer generelle enn de er uttrykk for unike trekk ved måten et gitt næringsmiljø fungerer på.

Noe av disse generelle trekk gjelder den innretningen som ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” fikk, som ledd i et næringsutviklingsarbeid. Innsatsen ble lokal forankret og baserte seg på lokale ressurser og lokale utviklingsnettverk. Gjennom en prosessuell tilnærming til innovasjon og nyskaping fikk man aktivert disse ressurser og nettverk på en dynamisk måte. Utvikling ble slik sett generert nedenfra gjennom en vekselvirkning mellom bedrift og næringsutvikler. Til forskjell fra tiltaksarbeid som ofte har vært en ”reparasjonsmodus”, hvor tanken har vært å reparere på feil og mangler, så har ”prosessmodusen” brakt utvikler tettere inn i samspillet med bedriften og bidratt til å gjøre innsatsen mer målrettet og verdiskapende.

Å få til en slik vekselvirkning mellom bedrift og generelt næringsmiljøet på den ene siden og næringsutvikler på den andre siden, vil kun lykkes dersom relasjonen er tillitsbasert. Det betyr også at den som varetar næringsutvikler rollen og funksjonen må ha en lokal institusjonell basis. ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” hadde ikke hatt mulighet for å oppnå sine resultater om ikke prosjektleder på forhånd hadde en institusjonell base. I kraft av å være industrikonsulent på Osterøy hadde prosjektleder en genuin kontekstforståelse og hadde etablert tillitsrelasjoner til både bedrifter, kommune og andre utviklingsaktører. Samtidig kunne prosjektleder ut fra sin institusjonelle base trekke inn andre nærings- og samfunnsrelevante utviklingsprosjekter, noe som har gitt nyskappingsprogrammet større bredde og mulighet for å opprettholde kontinuerlig aktivitet og samfunnsengasjement.

Den innretningen som programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” har fått, har også bidratt til å gi en bedre forståelse av næringsutvikleren som en samfunnsentreprenør. Nettopp ved å virke som en konkret koblings- og prosessaktør går samfunnsentreprenøren inn i innovasjonssystemet, og bidrar både til å redusere de individuelle transaksjonskostnadene for et næringsmiljø og til å skape et konstruktivt samspill mellom offentlige og private ressurser, et samspill, som er viktig og nødvendig for å øke invasjonsevnen. Det er klart at å kunne utfylle denne rollen er meget krevende.

Disse erfaringer tilsier også at for å lykkes med en arbeidsmåte og design på næringsutviklingsarbeid som det som er blitt ivaretatt gjennom programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø”, så krever det en institusjonalisering. Det vil ikke kunne fungere optimalt som en frikoblet ad hoc aktivitet. Dette gjør også aktuelt spørsmålet om hvordan dette lokale næringsarbeid bør finansieres. I utgangspunktet er det en kommunal oppgave å vareta et lokalt næringsutviklingsarbeid. Men som programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø” også viser er det viktig å ha en forankring også på et regionalt fylkes- og virkemiddelsnivå.

Dette har på et overordnet nivå vært varetatt gjennom et styre, som har hatt både lokal og regionalt forankring, og har dermed sikret legitimitet og dialog med regionale myndigheter og virkemiddelapparatet. I fylkeskommunen sin nye rolle som regionalutviklingsaktør vil det kreve en tettere relasjon til det lokale næringsutviklingsapparatet. Dette er også et argument for at regionale myndigheter kan gå inn og understøtte lokalt næringsutviklingsarbeid økonomisk.

For å utfylle sin rolle som regional utvikler må Fylkeskommunen få et tettere inngrep med lokal næringsutvikling, samtidig som det blir viktig å vareta en rolle som oversetter av erfaringer fra et område til et annet. Dette kan være substansielle erfaringer som inneværende program har gitt eksempler på, som for eksempel at:

- Effekten av teknologi spredning er avhengig av bransjespesifikke forhold og krever derfor et inngående kjennskap til både teknologi og de ulike praksiser for anvendelse innen ulike bransjer.
- Produktutvikling er mye mer enn teknologi. Produktutvikling i småbedriftsmiljøer kan ikke isoleres fra forhold som: produksjonsorganisering, markedsrelasjoner, det å skape betingelse for oppbygging av tillitsrelasjoner i kunde- og leverandørnettverk, det å utnytte og bygge opp kunnskaper gjennom bransjeoverskridende nettverk samt finansiering.
- Småbedriftsmiljøer krever tilpassete virkemidler. Kompetansen hos konsulenter er ikke uten videre tilpasset kulturer og forhold i småbedriftsmiljøer. Gjennom deres markedsorientering bygges det opp erfaring og utvikles det produkter som er innrettet for et annet marked enn markedet for småbedriftsmiljøer.

For å sikre dokumentasjon fra programmet ”Nyskaping i småbedriftsmiljø”, har programmet løpende fått ekstern kunnskapsinput som har gitt mulighet for å kunne korrigere underveis. En følgeevaluering er også gjennomført for å skape erfaringslæring. Men også i det etterfølgende oversettelsesarbeid bør det ligges et kunnskapsgrunnlag til grunn. Dette er viktig for å sikre en hensiktsmessig gjenbruk av erfaringer som er gjort til andre områder. En ting er å identifisere trekk ved et case som har overføringsverdi og kan generaliseres, noe annet er det uten videre å ville overføre og transformere disse erfaringer til et annet case. Det vil neppe kunne skje som en overføring av erfaring som et en til et forhold. Her er det behov for en oversettelse og denne oversettelse må bero på et faktisk kunnskapsgrunnlag om de strukturer og relasjoner som gjør seg gjeldende det nye caset. Det krever med andre ord en kontekstforståelse fordi næringsstrukturen vil variere.

## Referanser

Bukve, O. 1994 *Lokal utviklingspolitikk: Kommunen som næringspolitisk aktør*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Hospers, G.J. 2002: *Innovative Cluster Policies – An Economic Comparative Analysis*, Ministry of Economic Affairs, The Hague, January 2000.

Isaksen, A. (red.) 1999: *Regionale Innovasjonssystemer – Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*, STEP- report 2/1999.

Johannisson, Bengt & Leif Lindmark (red.) 1996: *Företag, Företagare och Företaksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Karlsen, A. 1999: Fra funksjonell til territoriell integrasjon? – Omstilling i kommuner med ensidig næringsgrunnlag, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 40 (4).

Lindeløv, B. 1998: Local industrial development and the discursive structure of politics, I: Å. Mariussen (red.) *Nordic Institutions and Regional Development in a Globalized World*, NordRefo, Stockholm.

Lundvall, B.Å. 1992: Introduction, i B.Å. Lundvall (red.) *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter Publishers.

Marshall, A. 1919: *Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization, and of their influences on the condition of various classes and nations*, Macmillan, London.

Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A. and Vatne, E. 1998 *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small, Open Economies* London: Routledge.

Mjøs, L. 1997: *Småverksemdene si øy*; Utdrag frå Osterøyboka, ABC-Forlaget Osterøy AS, Valestrandfossen 1977.

Porter, M. 1990: *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

Porter, M. 1998: Clusters and Competition, i M. Porter (red.) *On Competition*, Harvard: A Harvard Business Review Book.

Porter, M. 2000: Locations, clusters and company strategy, i G. Clark, M. Feldman og M. Gertler (red.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.

SSB: Folke- og bustadteljing 2001