



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Sigvald Grøsfjeld, Kjell Molven, Kjell Ranges

Oppsøkende virksomhet som metode for formidling av forskning og teknologi til innovative bedrifter

Rapport IRIS - 2011/104

Prosjektnummer: 730.2838
Prosjektets tittel:
Oppdragsgiver(e):
Forskningsprogram:
ISBN: 978-82-490-0735-6
Gradering: Åpen

Stavanger, 08.06.2011

Kjell Molven
Prosjektleder

Christian Quale
Kvalitetssikrer

Ragnhild Wiik
Forskningsjef
Samfunns- og næringsutvikling

Forord

Dette dokumentet er skrevet av Sigvald Grøsfjeld, Kjell Molven og Kjell Rangnes. Vi er alle sivilingeniører som de siste 15 – 20 årene blant annet har arbeidet med formidling av FoU til små og mellomstore bedrifter (SMB) fra forskningsinstitutter. I noen perioder har vi arbeidet sammen og i andre perioder hver for oss, i hovedsak med tilknytning til IRIS.

Dette har vi gjort ved å besøke flere hundre bedrifter og institutter for å etablere FoU-prosjekter og samarbeidssituasjoner i forhold til formålet for de nasjonale og internasjonale innovasjonsprogrammer vi har medvirket i.

De erfaringene vi har samlet oss i løpet av disse årene er mange og omfattende, fra distrikts- og bedriftsutvikling til FoU, innovasjon og teknologioverføring over et vidt felt.

Vi har nå begynt på en aktiv pensjonisttilværelse og vil gjerne dele noen av våre erfaringer med kolleger som fremdeles har et interessant og givende arbeid innen det samme fagfeltet. Dette notatet kan derfor betraktes som en del av den intellektuelle arven vi etterlater oss til kolleger som fortsetter arbeidet med initiering av FoU og bidrar til kunnskapsbasert utvikling i bedrifter.

En helt sentral metode i denne sammenheng har vært oppsøkende virksomhet, det vil si systematiserte besøk i utvalgte bedrifter og institutter. Denne virksomheten har vært givende for oss personlig, men har også vært meget nyttig for de programmene vi har deltatt i.

I de siste årene har vi sett en tendens til å satse mer på en-veis kommunikasjon og mer formell søknadsbasert saksbehandling. Den erfaringen vi har tyder på at besøk og menneskelig kontakt er mest effektiv til tross for at oppsøkende virksomhet er mer ressurskrevende. Dessuten har man på denne måten også en langt større mulighet til å bedømme om bedriften er kvalifisert til den aktuelle FoU-aktiviteten i samarbeid med et forskningsinstitutt. Vi tror at selv om mye i vår hverdag forandres med stadig nye former for IKT, så er menneskene tross alt de samme, og det er som regel gjennom mennesker vi oppnår de beste resultater.

Vi håper at nedenstående linjer kan være til opplysning og inspirasjon for de som har overtatt stafettpinnen etter oss.

Lykke til

Stavanger, 8. juni 2011

Kjell Molven, prosjektleder

Innhold

Sammendrag	5
1 INNLEDNING	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Metode for utarbeiding av notatet	6
2 OM NASJONALE OG INTERNASJONALE INNOVASJONSPROGRAMMER	7
2.1 Hensikten med programmene.....	7
2.2 DTS	7
2.3 TEFT	8
2.4 TEFT 2 – 1999/2003	8
2.5 Forskningsbasert Kompetansेमegling	9
2.6 VRI.....	9
2.7 EU Innovasjon.....	10
2.8 Innovation Relay Centre (IRC)	10
2.9 Enterprise Europe Network (EEN).....	11
2.10 ESA - Teknologiformidling fra / til romfartsprogrammet ESA.....	11
3 OPPSØKENDE VIRKSOMHET SOM METODE FOR INNOVASJON OG TEKNOLOGIFORMIDLING	11
3.1 Om metoden	11
3.2 Litt kommunikasjonsteori	12
3.3 Meglerrollen	13
3.4 Rekruttering av megler.....	14
3.5 Prosess for oppsøkende virksomhet	15
3.6 Gjennomføring av bedriftsprosjekt	16
4 PROGRAMSTRUKTURER	17
4.1 Om likheter/ulikheter – særpreg ved enkelte programmer.....	17
4.2 Intern prosedyre ved tildeling av prosjektmidler, byråkratisk / ubyråkratisk	18
4.3 Oppgaver og arbeidsomfang for megler.....	18
4.4 Tilgjengelige ”verktøy” i programmet	18
4.5 Forskningsbasert innhold	19
5 OM ”LESSONS LEARNED”	19

6	HVORFOR BRUKE OPPSØKENDE VIRKSOMHET?.....	20
6.1	Er det behov for oppsøkende virksomhet?.....	20
6.2	Hva er de viktigste hindringene for at SMB selv tar kontakt med FoU-miljøer?	21
6.3	Er det behov for oppfølging av bedriftene over lengre tid?.....	21
7	KONKLUSJON.....	22
8	REFERANSER.....	24

Sammendrag

Forfatterne av dette notatet har gjennom mange år arbeidet innen feltet bedrifts- og næringsutvikling. Vi har hatt rollen som bindeledd (megler) mellom produksjonssystemet og forskningssystemet i en rekke offentlige nasjonale og internasjonale programmer, som for eksempel DTS, TEFT, VRI og IRC. Målgruppen har vært små- og mellomstore bedrifter i de fleste bransjer, men med hovedvekt på bedrifter som ble antatt til ikke å ha egne FoU-ressurser. Disse bedriftene var derfor som regel avhengige av bistand for å etablere kontakt med FoU- og andre miljøer i henhold til programmets målsetting.

Oppsøkende virksomhet har vært vektlagt som arbeidsform, og hensikten har vært å avklare om det var grunnlag for å knytte bedriften opp til det som programmet tilbyr. Dette kan være et tilbud om et prosjekt der den ene parten er bedriften og den andre parten en del av FoU-systemet.

For å få en vellykket kopling mellom bedrift og et program, er det viktig å rekruttere riktige personer som meglere. Sentrale kriterier er personlige egenskaper, faglig bakgrunn, lojalitet i forhold til oppdragsgiver (programmet), kapasitet og reisevillighet samt konfidensialitet. Meglerne må ha klart for seg arbeidsoppgaver og omfang når programmet starter, og tilpasse arbeidsformen til dette. Hvordan en skal tilnærme seg hvilke bedrifter er kritisk for å få et godt resultat.

Et bedriftsbesøk består vanligvis av tre faser: forberedelse, gjennomføring og avslutning. Forberedelsen kan bestå av valg av bedrift, avtale besøk og forberede bedriftsbesøket – gjøre hjemmeleksen. På møtet bør en raskt kunne skaffe seg en oversikt over bedriftens behov og mulige problemstillingen som kan være aktuelle for et prosjekt. Før møtet avsluttes er det viktig å komme fram til en felles konklusjon, og at begge parter har samme oppfatning av hva som er neste steg i det videre arbeidet. Dersom det skal etableres et bedriftsprosjekt vil meglers rolle være å finne det miljøet som er best egnet til å gjennomføre prosjektet, og kople partene sammen.

Oppsøkende virksomhet som arbeidsform er relativt ressurskrevende sett i forhold til for eksempel å tilby bedriftene selv å søke støtte fra et program. Erfaringene viser at mange bedrifter ikke tar kontakt med FoU-institutter og virkemiddelapparatet, blant annet fordi de opplever forutsigbarheten om godkjenning av søknaden som dårlig.

En av de viktigste forutsetningene for at programmet skal bli vellykket, er at den megleren som skal "selge" programmet har faglig kompetanse og personlige egenskaper som vekker tillit hos bedrift og kompetansemiljø. Megleren bør ha dette arbeidet som en stor del av sitt daglige virke, helst på full tid, samt ha en stor grad av forutsigbarhet for hvordan et foreslått bedriftsprosjekt blir vurdert av programledelsen.

Erfaringene viser at oppsøkende virksomhet er velegnet til å få gjennomført vellykkede bedriftsprosjekter, noe blant annet erfaringene fra TEFT-programmet viste. I løpet av de fem årene fra 1994 til 1998 ble det besøkt mer enn 1900 bedrifter og iverksatt 840 prosjekter. Et annet viktig kriterium for suksess var at minst 20 % av disse bedriftene skulle gjøre gjenkjøp av FoU-aktivitet i løpet av de første to år etter gjennomført innledende prosjekt. Resultatet ble > 30 % gjenkjøp av tjenester fra instituttsektoren.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Det feltet vi har arbeidet på er bedrifts- og næringsutvikling. I denne sammenhengen kan man dele samfunnet opp i tre forskjellige delsystemer:

- Det politiske systemet som må ha utvikling av bedrifter og næringsliv for å oppnå de samfunnsmessige og politiske målsetningene, som blant annet er å skape verdier som muliggjør å yte de sosiale, utdanningsmessige og sikkerhetsmessige tjenestene som et samfunn behøver. Kort kan det sammenfattes til å skape verdier som kan beskattes eller på annen måte trekkes inn til å løse de offentlige oppgavene. Derfor kan vi si at det politiske systemet bestemmer rammebetingelser og ressurser.
- Produksjonssystemet som produserer varer og tjenester med tilstrekkelig lønnsomhet. For å videreutvikle dette systemet behøves materielle og immaterielle ressurser.
- FoU-systemet som består av høyere utdanningsinstitusjoner, forskningsinstitutt, konsulenter og andre institusjoner som generer eller distribuerer forskningsbasert kunnskap.

Den rollen vi har hatt og som beskrives mer i dette dokumentet er rollen som bindeledd mellom produksjonssystemet og forskningssystemet. En av grunnene til det er at FoU-systemet ofte har lite utviklet markedsføring mot SMB og at produksjonssystemet i begrenset grad har forståelsen for hvordan kunnskap fra FoU-instituttene kan bidra til en lønnsom utvikling i bedriftene og regionen.

Rollen kan defineres på to ulike måter:

- For det første som megler som skal ivareta begge parters interesser, men der den endelige kontrakt er mellom bedriften/næringsutvikler på den ene siden og den juridiske enheten i forskningssystemet. Det kan også være nødvendig å inngå avtaler der offentlige organ som for eksempel Innovasjon Norge er part.
- For det andre kan rollen være representantens, i denne forbindelse vanligvis som representant for et program eller institusjon. Representantens rolle varierer med ulike programmer, men har ofte større fullmakter innenfor programmet enn ren representasjon.

Det er i praksis slik at det ofte er personen som definerer hvilken rolle denne vil spille. I det videre er uttrykket megler benyttet, fordi i praksis vil man som regel forsøker å ivareta begge parters interesse. Rent formelt har likevel rollen som regel vært som representant for vedkommende program.

1.2 Metode for utarbeiding av notatet

Metoden som er benyttet ligger nær opp til det som defineres som casestudier, "Lessons Learned" og andre lignende arbeidsmetoder. Dessverre ble det ikke gjort notater spesielt for dette formålet mens vi arbeidet med programmene. Vi baserer oss derfor på dokumenter som ble utarbeidet samtidig med hendelsene og støtter oss dessuten på

hukommelsen. For øvrig benyttes vanlig kildekritikk for å få et så sant bilde som mulig av de aktuelle erfaringene.

Det er erfaringene våre vi vil bringe videre, og ikke nødvendigvis alle faktiske detaljer. Det betyr at i sum mener vi at erfaringene er troverdige, og vi har for øvrig lagt vekt på at beskrivelsene skal være konsistente.

2 Om nasjonale og internasjonale innovasjonsprogrammer

2.1 Hensikten med programmene

Dette avsnittet har vi tatt med for å gi en forståelse for hvor ulike programmene var. Det vi likevel vektlegger er at oppsøkende virksomhet og besøk hos bedriftene er et meget godt generelt virkemiddel i alle de forskjellige programmene.

For å ivareta forhold som nevnt i innledningen er det de siste tiår, både i nasjonal og internasjonal sammenheng, etablert flere offentlige programmer. Målgruppen har i stor grad vært såkalte små og mellomstore bedrifter (SMB) i de fleste bransjer.

I Norge er de mest kjente programmene Distriktsrettet Teknologispredning (DTS), TEFT, Forskningsbasert kompetansemegling og Virkemidler for regional FoU og Innovasjon (VRI). I EU har en viktig aktivitet vært innen teknologiformidling (Technology Transfer) i programmene EU Innovasjon, Innovation Relay Centre (IRC), Enterprise Europe Network (EEN) og European Space Agency (ESA).

Et viktig fellestrekk for alle disse programmene er at de har vært basert på en proaktiv og oppsøkende virksomhet mot aktuelle bedrifter. Dette innebærer at de ansvarlige programlederne har valgt ut kompetente personer, helst med erfaringsbakgrunn både fra bedrifts/næringsliv og fra instituttmiljøene, som bindeledd.

2.2 DTS

Dette programmet ble etablert etter initiativ fra SINTEF i 1989 og var de første årene rettet mot bedrifter i Trøndelagsfylkene samt Møre og Romsdal. Etter en prøveperiode på to år ble ordningen utvidet til også å omfatte Agder-fylkene. Sintef var ansvarlig operatør for programmet og finansieringen kom i sin helhet fra Norges Forskningsråd.

Den metode som ble utviklet gjennom DTS var i hovedsak basert på at kompetente personer fra Sintef oppsøkte aktuelle bedrifter i hver sine fylker. Gjennom samtaler med bedriftsleder ble det avklart om bedriften hadde problemstillinger eller FoU-utfordringer der det kunne være av interesse å søke bistand fra forskningsmiljøet ved Sintef eller andre institutter. DTS-prosessen omfattet da medvirkning for å beskrive problemstillingen og finne fram til en mest mulig adekvat partner/forsker ved det valgte instituttet. Til

gjennomføring av selve problemløsningen ("FoU-prosjektet") kunne DTS bidra med et lite beløp.

2.3 TEFT

DTS ble avsluttet høsten 1993 og ble etterfulgt av TEFT-programmet. Formålet var i stor grad identisk med DTS, men aktiviteten ble nå utvidet til å omfatte alle fylker. Forskningsrådet valgte Sintef til å lede gjennomføringen av programmet, men med medvirkning fra RF Rogalandforskning som skulle dekke Rogaland og Agder-fylkene, Christian Michelsen Research (CMR) med ansvar for aktiviteten i Hordaland og Sogn og Fjordane, og NORUT i de tre nordligste fylkene.

En annen viktig forskjell var at de personene som ble valgt ut til denne aktiviteten skulle være fulltidsengasjert i TEFT. De fikk for øvrig den fornemme betegnelsen "teknologiattaché". Det ble også lagt opp til en betydelig økning av midler som kunne tildeles bedriftene til gjennomføring av de såkalte "teknologiprojektene". Målgruppen for TEFT ble definert som "produksjonsbedrifter med fra ca. 10 til ca. 100 ansatte, som hittil ikke har hatt kontakt med FoU-instituttene og som har et tydelig potensial for videre utvikling". Innsatsen skulle dermed rettes mot de "gode" bedriftene som kunne få en enda bedre utvikling ved å ta i bruk ekstern kompetanse.

Attachèkorpset ble også tildelt måltall for virksomheten. De viktigste var at hver attaché skulle besøke minst 40 nye bedrifter og etablere 20 teknologiprojekter hvert år. I løpet av de fem årene fra 1994 til 1998 ble det besøkt mer enn 1900 bedrifter og iverksatt 840 projekter. Et annet viktig kriterium for suksess var at minst 20 % av disse bedriftene skulle gjøre gjenkjøp av FoU-aktivitet i løpet av de første to år etter gjennomført innledende prosjekt. Resultatet ble > 30 % gjenkjøp av tjenester fra instituttsektoren.

2.4 TEFT 2 – 1999/2003

TEFT-programmet skulle etter planen være avsluttet ved utgangen av 1998. Men en evaluering som ble foretatt av det svenske konsulentselskapet SINOVA ga som konklusjon at programmet burde fortsette i en ny periode fra 1. januar 1999.

Den nye TEFT-modellen ble imidlertid tilført noen nye elementer. Først og fremst bestod dette i at Matforsk på Ås ble tatt inn som et nytt instituttmiljø med næringsmiddelsektoren som sitt arbeidsfelt. Det som vakte en del diskusjon var at Matforsk skulle ha et nasjonalt ansvar for sitt fagområde i motsetning til de øvrige instituttene som dekket geografiske områder, dvs. to eller flere fylker. Dessuten skulle teknologiattachéene være "generalister" og fylle rollen som kompetanseseglere, og dermed ikke opptre som "fagspesialister" med bakgrunn fra sitt tidligere virke.

Et annet og meget viktig tiltak i TEFT 2 var dessuten at det ble startet en prosess der TEFT og EU Innovasjon ble integrert i en slik grad at disse prosjektene fra sommeren 2001 i praksis fremsto som ett prosjekt med felles prosjektledelse og styringsgruppe. Dette ble blant annet utløst ved at i TEFT 2 kunne teknologiprojekter også etableres med utenlandsk institutt som FoU-partner.

I praksis skjedde denne utviklingen ved at teknologiattacheene også fikk ansvar for EU Innovasjon i sitt geografiske område. Stor grad av integrasjon mellom aktiviteten i TEFT2 og EU Innovasjon ga i løpet av kort tid meget positive synergieffekter for begge programmene.

Programmodellen ble ellers bygget videre på de elementene i TEFT og EU Innovasjon som hadde vist seg som vesentlig for de gode resultatene som ble oppnådd:

- et korps av proaktive ”meglere”; teknologiattacheer/rådgivere,
- forankring i de teknologiske forskningsinstituttene
- disposisjon over virkemidler som kunne iverksettes raskt og ubyråkratisk (teknologiprojekter i TEFT, teknologi- og partnersøk i EU Innovasjon)
- samarbeid/koordinering med det øvrige virkemiddelapparatet

2.5 Forskningsbasert Kompetansemegling

Dette var også et nasjonalt program i Forskningsrådet og skulle være en direkte etterfølger av TEFT, og start var opprinnelig planlagt til 1. januar 2007, men kom først i gang fra juli 2007.

En viktig forskjell var at operatøransvaret ble overført fra instituttsektoren til fylkeskommunene. Finansieringen ble også endret ved at en stor del av midlene skulle stilles til rådighet fra den ordningen som ble iverksatt på grunn av endringen i systemet for arbeidsgiveravgift. Dette førte blant annet til en betydelig forskjell i aktivitet i de forskjellige fylkene, både på grunn av hvor store midler som kunne stilles til rådighet og hvilken prioritet aktivitet innen FoU fikk i hvert fylke.

I store trekk ble ellers gjennomføringen basert på en modell som lignet TEFT med oppøkende virksomhet mot aktuelle bedrifter som hovedaktivitet.

2.6 VRI

Programmet Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI) er Forskningsrådets særskilte satsing på forskning og innovasjon i norske regioner. VRI skal bidra til økt innovasjon og verdiskaping i regionalt næringsliv.

Dette skal skje ved å stimulere til økt samhandling mellom FoU-institusjoner, bedrifter og regionale myndigheter, og å knytte tette bånd til andre nasjonale og internasjonale nettverks- og systemvirkemidler som Arena, Norwegian Centres of Expertice (NCE) og Regions of Knowledge. I lys av Forvaltningsreformen vil VRI være et viktig virkemiddel som forberedelse til regionenes økte ansvar for FoU fra 2010.

Regionale VRI-satsinger skal være helhetlige og godt koordinerte. Regionene skal prioritere næringsrettede innsatsområder, og skal innenfor disse områdene mobilisere bedrifter til økt innsats ved å ta i bruk ulike typer virkemidler.

Samhandlingsprosjekter

I VRI skjer det samhandlingsaktiviteter mellom bedrifter og FoU-institusjoner. Virkemidler som mobilitetsordninger, kompetansemegling, aksjonsforskning i bedrifter og nettverk, forprosjektstøtte til bedrifter etc. benyttes.

Forskerprosjekter

VRI vil bidra til at regionene øker sitt fokus på forskning gjennom egne regionalt initierte forskningsprosjekt. Disse prosjektene skal ta for seg forskning med relevans for regional utvikling, herunder innovasjons- og organisasjonsforskning.

2.7 EU Innovasjon

Dette programmet ble initiert ved en utlysning fra EU i 1995. Bakgrunnen var at EU gjennom flere år hadde bevilget betydelige midler for å stimulere til større aktivitet innen FoU. Dette ble i stor grad gjennomført via de såkalte ”rammeprogrammene”, og ga i mange tilfeller gode resultater for de bedrifter og institutter som deltok i definerte prosjekter.

Fra EU-kommisjonens side var det imidlertid et ønske om ”spredning” av FoU-resultater til flere enn de bedriftene som deltok i prosjektene. Målet for EU Innovasjon var derfor å etablere et internasjonalt nettverk for å stimulere til teknologioverføring over landegrensene.

Det nyetablerte TEFT-programmet hadde allerede ført til et godt samarbeid mellom de fire norske FoU-instituttene. Det ble derfor besluttet at man i fellesskap ville søke om å få ansvar for den norske delen av EU Innovasjon. På denne bakgrunn ble det etablert et konsortium med SINTEF som koordinator og de øvrige ”TEFT-instituttene” som partnere. Disse ble også tildelt prosjektkontrakten for Norge.

2.8 Innovation Relay Centre (IRC)

Fra år 2000 ble opplegget for EU Innovasjon i en viss grad endret etter initiativ fra EU-kommisjonen. Navnet ble også endret til Innovation Relay Centre (IRC), men hovedtrekkene i arbeidsmetoder og målgruppe ble i stor grad beholdt. Den viktigste endringen var at formidling av partnersøk til EUs rammeprogrammer ikke lenger var med i oppdraget.

Hovedmål for prosjektet var fortsatt å igangsette innovasjoner mellom europeiske og norske industribedrifter/partnere ved å stimulere til:

- teknologioverføringer
- formidling og utnyttelse av FoU-resultater fra norsk og europeisk forskning
- stimulere europeiske og norske SMB til å adoptere nye teknologier
- informere om EU's rammeprogram

2.9 Enterprise Europe Network (EEN)

Dette er oppfølgeren til de to foregående EU-programmene, men Enterprise Europe Network er også en "sammensmelting" av IRC og European Information Centre (EIC). Det betyr en langt større bredde i aktiviteter. Den viktigste endringen er at programmet nå også dekker etablering av kommersielle kontakter mellom norske og europeiske bedrifter.

Innovasjon Norge overtok rollen som koordinator, mens de øvrige partnere unntatt CMR ble med videre i EEN fra 1. januar 2008. Sintef valgte for øvrig å trekke seg fra samarbeidet fra 31. desember 2010.

2.10 ESA - Teknologiformidling fra / til romfartsprogrammet ESA

European Space Agency (ESA) har som et av sine mål å bidra til innovasjon og vekst i europeiske virksomheter. I denne sammenheng er det etablert en gratis tjeneste for å formidle teknologi som er utviklet for det europeiske romfartsprogrammet, ut til bruk i øvrig europeisk industri.

International Research Institute of Stavanger (IRIS), Norsk Romsenter og Innovasjon Norge er norske partnere i denne virksomheten, og IRIS er tildelt rollen som nasjonal teknologiformidler mellom ESA og norske bedrifter og organisasjoner.

Teknologiformidlingen skjer blant annet via nettstedet www.technology-forum.com. Dette er en markedsplass for innovativ og fremtidsrettet romteknologi der man tilbyr norske bedrifter og organisasjoner innen alle bransjer muligheten til å søke blant teknologier som er utviklet i det europeiske romfartsprogrammet. Bedrifter kan også legge inn forespørsel etter teknologi ut fra egne spesifiserte behov ("Technology Need")

Målet er å la virksomheter få førstehånds tilgang til avansert teknologi som kan bidra i innovasjons- og utviklingsprosesser med henblikk på nye produkter og tjenester. Tilbudet er åpent for alle og forenkler prosessen med å søke løsninger for udekkede behov eller å finne nye muligheter og markeder for eksisterende teknologi.

3 Oppsøkende virksomhet som metode for innovasjon og teknologiformidling

3.1 Om metoden

Det er i årenes løp utviklet mange programmer med hensikt å forbedre bedriftenes kunnskap og evne til å gjøre denne kunnskapen om til økonomiske resultater. Industrifondet, NTNf, NPI, SND og andre sto for disse programmene og vi nevner noen, blant annet SMB-U, SMB-T, BUNT og Nettverksprogrammet. Siden kom som nevnt TEFT, EU Innovasjon, IRC og andre. Felles for disse programmene er at de bare tar for seg en relativt snever sektor av problemområdet. Programmene ser ut til å ha blitt etablert

der det er en eller flere pådrivere med god kontakt i det politiske systemet, og bærer i noen grad preg av initiativtakernes interesseområder.

Alle disse programmene rettet seg primært mot de SMB-ene som ble antatt til ikke å ha egne FoU-ressurser for å dekke behovet, og derfor var avhengige av at det ble etablert kontakt mellom SMB og den som skulle hjelpe bedriften i henhold til programmets målsetting.

I majoriteten av programmer i Forskningsrådet, Innovasjon Norge, Regionale Utviklingsprosjekter (RUP), FP7 og andre, er hovedregelen at bedriften selv må søke kontakt, skriv og sende søknad for å få midler til FoU-aktiviteter. Det er mange bedrifter som vegrer seg for å bruke tid, krefter og penger på en slik prosess, særlig fordi utfallet av en søknadsprosess er uforutsigbart med hensyn til et positivt resultat.

Programmene kan for enkelhetens skyld deles i to hovedgrupper.

1. SMB må selv ta den første kontakten med programmet, og en representant for programmet følger opp henvendelsen.
2. Programmet har representanter som selv tar kontakt med bedriftene og fortsetter samarbeidet med dem som fyller vilkårene i programmet.

Det er bare den siste gruppen program vi går inn på her, selv om den oppsøkende virksomheten er nokså lik i begge tilfellene.

Det som kjennetegner begge typer program er at de må ha en tilpasset generell markedsføring slik at en del av bedriftene kjenner til programmet før eventuelle besøk. I tillegg bør det finnes en brosjyre eller annen skriftlig informasjon som kan legges igjen ved besøk i bedriften.

3.2 Litt kommunikasjonsteori

Det er ikke meningen å beskrive generell kommunikasjonsteori, selv om god kjennskap til slik teori gir bedre forståelse for prosessen.

De metodene som tidligere ble brukt var selvsagt preget av den teknologi som var tilgjengelig. Dagens meglere har nok bedre teknologiske verktøy til disposisjon, men uansett metode så er formålet med kommunikasjonsprosessen å få budskapet fram til rett person(er) for å påvirke bedriften eller instituttet slik at målsettingen for programmet blir nådd:

- avklare konkret behov for FoU eller ekstern medvirkning i bedriften
- etablere et prosjekt i bedriften med bistand fra et institutt eller i andre tilfeller bistand fra konsulent.

I denne prosessen er det behov for to former for kommunikasjon:

- En-veis kommunikasjon med mulighet for tilbakemelding. Dette kan være presseomtale, brosjyrer og øvrig informasjonsmateriell som fordeles generelt eller til bedrifter i målgruppen. Dette er en relativt rimelig måte å kommunisere med markedet, men ulempen er at det ofte blir som å "så på stengrunn". Denne metoden

kan i første rekke betraktes som et mulig tiltak for å komme i gang og dermed få spredt budskapet til bedriftene.

- To-veis kommunikasjon med tilbakemelding er den mest effektive måten. I første omgang skjer dette ved en henvendelse (brev, e-post eller telefon) til utvalgte bedrifter for å få avklart om det er interesse for besøk i bedriften. Ved besøket får man presentert budskapet for den eller de rette personene, og kan på den måten få avklart og konkretisert de deler av tilbudet av tjenester som bedriften vil arbeide videre med. Det er i en slik prosess viktig å få fram bedriftens oppfatning, både det som blir sagt og eventuelt mulige ikke-verbale tilbakemeldinger, f. eks ved manglende oppmerksomhet, etc. Det er også i mange tilfeller viktig å støtte den muntlige framstillingen med for eksempel plansjer og figurer for å bidra til kvaliteten av presentasjonen mellom parter med ulike forutsetninger. Ved et besøk kan det også være av betydning å kunne overlevere informasjonsmateriell av forskjellig slag.

Konklusjonen er at to-veis kommunikasjon er absolutt best egnet for å nå målsettingen i vedkommende program, og det er i prinsipp det samme som ”oppsøkende virksomhet” der målet er å:

- avklare bedriftens behov for den aktuelle tjenesten
- vurdere om bedriften er kvalifisert til den aktuelle FoU-aktiviteten i samarbeid med et forskningsinstitutt.
- etablere et FoU-prosjekt i bedriften.

Forutsetningen må imidlertid være at representanten for programmet har den nødvendige myndighet til å initiere en positiv videreføring med hensyn til prosjektutvikling og en endelig godkjenning og tildeling av midler.

Ved oppsøkende virksomhet får man også anledning til å bli langt bedre kjent med bedriften og den eller de personer det er aktuelt å samarbeide med videre.

3.3 Meglerrollen

Det er viktig at den som besøker bedriften har avklart sin egen rolle i forhold til de øvrige parter: Bedrift, virkemiddelapparat og FoU-aktører.

Noen roller er

Attache: representerer i utgangspunktet oppdragsgiver (”Teknologiattaché” - TEFT).

Megler: representerer begge sider, og avtalene inngås mellom bedriften og parten i virkemiddelapparatet

Selger: representerer oppdragsgiver (virkemiddelapparat)

Innkjøper: representerer den som kjøper inn tjenesten.

Programmer med en proaktiv tilnærming til bedriften bruker kort fortalt følgende metode:

- Programmet knytter til seg representanter eller institusjoner som alene eller sammen med andre finner fram til egnede bedrifter.
- Representantene (eller meglerne) besøker så bedriftene for å avklare mulighetene og interesse i forhold til programmet.
- Blir det enighet gjennomføres et prosjekt som skal oppfylle programmets målsetting.

Representanten har stor betydning for det senere resultatet, men ressursene er som regel knappe og det betyr at prosessen må være effektiv. Det er derfor en forutsetning at vedkommende har den nødvendige fullmakt til å kunne påvirke sluttresultatet.

3.4 Rekruttering av megler.

Det er naturlig nok viktig å rekruttere de riktige personene til meglerfunksjonen, særlig fordi de på en selvstendig måte skal utføre dette arbeidet. Det krever en selvgående personlighet som passer til den oppsøkende virksomheten. Personen det gjelder bør ha en god faglig bakgrunn og praksis fra et tematisk område. Vår erfaring er likevel at den oppsøkende virksomheten gitt de rette personlige kvalifikasjoner vanligvis vil kunne gi positive resultater uavhengig av faglig bakgrunn.

I mange tilfeller kan det faktisk være en fordel at vedkommende ikke er spesialist på et enkelt fagfelt, men heller har oppfattet hva som er viktig i meglerrollen, nemlig å avklare aktuelle FoU-oppgaver i samarbeid med bedriften.

En doktorgrad kan gi status internt i et akademisk miljø, men er uten særlig betydning for denne spesielle virksomheten.

Slik vi opplever det er det viktig å vurdere personer ut fra følgende kriterier:

- personlige egenskaper
- faglig bakgrunn
- lojalitet i forhold til oppdragsgiver (programmet)
- kapasitet og reisevillighet
- konfidensialitet, som i denne forbindelse er å framstå som en person en kan ha tillit til og som ikke vil videreføre sensitiv informasjon. Vedkommende må ha evnen og viljen til å vurdere dette på en måte som gir tillit. I denne sammenheng er det partenes subjektive oppfatninger som gjelder. Det er ikke alltid at formelle habilitetsregler kan erstatte vett og forstand.

Det er viktig at megleren eller representanten har klart for seg hva som er programmets rammer og innhold:

Misjon: Hva er det egentlig programmet skal brukes til. F. eks. bedrifts- og / eller næringsutvikling eller salg av FoU-instituttens tjenester.

Visjon: Hva er det en egentlig vil oppnå i et bedriftsprosjekt, for eksempel nye produkter, og for hvem, og hva er vår plass i dette.

Mål: Hva er de konkrete og målbare mål for aktiviteten i programmet, for eksempel antall besøk og vellykkede kontakter, antall etablerte og gjennomførte bedriftsprosjekter eller antall teknologiformidlinger.

3.5 Prosess for oppsøkende virksomhet

Hensikten med den oppsøkende virksomheten er å avklare om det er grunnlag for å knytte bedriften opp til det som programmet tilbyr. Dette kan være et tilbud om et prosjekt der den ene parten er bedriften og den andre parten en del av det nasjonale FoU-systemet. I noen programmer kan fortsettelsen også innebære et konsulentprosjekt.

TEFT er et eksempel på at hensikten var kontakt mellom bedrift og forskningsinstitutt, mens i for eksempel BUNT og SMB-U var hensikten å bidra til bedriftenes utvikling med konsulentbistand.

En megler som har arbeidet lenge i et distrikt eller område vil ha bygget opp et kontaktnett, og det vil være viktig å ta hensyn til kontakten en har hatt tidligere. Erfaringene kan være enten positive eller negative og besøket må planlegges ut fra det enkelte tilfelle.

Når besøket skal forberedes må megleren ta hensyn til forutsetningene blant annet om det er første besøket eller om det er gjenbesøk. Med gjenbesøk menes i denne sammenheng oppfølging av et eller flere besøk der en ikke kom fram til det ønskede resultat på daværende tidspunkt, men det antas likevel at et nytt besøk kan føre fram.

Markedsføring er i denne sammenhengen indirekte markedsføring, det vil si markedsføring av programmet til allmennhet eller bedriftene gjennom hensiktsmessige kanaler. En vanlig måte er å presentere programmet på en konferanse og samtidig sørge for distribusjon av skriftlig materiale. Hensikten er at bedriften skal ha kjennskap til programmet før besøket.

Erfaringene har vist at næringsavdelingene og næringssjefer i fylke og kommuner, næringsforeninger, etc., kan være viktige kanaler for markedsføring. I denne sammenheng er det også av betydning å finne de rette personer og bedrifter som kan være "bjellesauer" for videre virksomhet.

Vanligvis består et besøk av tre faser

- forberedelse
- gjennomføring av selve besøket
- avslutning av besøket

Forberedelsen for besøket kan omfatte

- valg av bedrift

- avtale besøket
- forberede besøket på bedriften

Rent praktisk bør megleren utvikle en standard prosedyre som hjelper til å effektivisere prosessen, men den må være fleksibel nok til at besøkene kan tilpasses den enkelte bedrift.

Valg av bedrift vil som regel skje fra lister over bedrifter som kan være aktuelle i programmet. Det kan være fornuftig å besøke sentrale bedrifter ("bjellesauer") tidlig i programmet for se om det er mulig å utnytte disse i markedsføringen.

Normalt er en god prosedyre at en først tar kontakt på telefonen, og deretter bekrefter avtale om besøk med t brev eller e-post. I bekreftelsen bør framgå avtalt tid og sted, emne for møtet og forventet varighet, slik at det ikke blir en bomtur og for at en ikke senere skal snakke forbi hverandre. Dersom en er ute på "tur" og skal besøke flere bedrifter er det viktig at det settes av tilstrekkelig tid til hvert møte og transport til neste bedrift. Det har stor betydning at en framstår som punktlig og har respekt for timeplanen til den som skal besøkes.

Sørg for å ha presentasjonsmateriell og annen informasjon tilgjengelig. På møtet er det ikke nødvendig at megleren opptrer som allvitende, men at en raskt kan skaffe ytterligere informasjon, og at en framstår som en person som har et reelt og nyttig nettverk.

Når møtet avsluttes er det viktig at det er enighet om en felles konklusjon og at begge parter har klart for seg hva neste steg er. Intern avklaring i bedriften er like viktig som avklaringer i forhold til programmet. Det kan være alt fra at videre kontakt ikke har noen hensikt til at en fortsetter arbeidet.

Det er viktig at en raskt noterer de viktigste punktene fra besøket og hvem en har vært i kontakt med og når. Skal det rapporteres til programledelsen bør dette gjøres så snart som mulig.

Som regel vil det være ønskelig å utarbeide en oppdatert situasjonsbeskrivelse på dette tidspunktet, og da må en ta med informasjon som er hentet fra ulike kilder. Det vil være nyttig å ha med en passende kildeanvisning, spesielt med tanke på senere bearbeiding.

På grunnlag av situasjonen slik den blir oppfattet av megleren tar en stilling til om en skal gå videre med prosjektet. I så fall vil det være forskrevet hvilke prosedyre som skal følges.

3.6 Gjennomføring av bedriftsprosjekt

Skal prosjektet gå videre må megleren søke etter institutt og forsker. Framgangsmåten vil variere med de ulike programmene, men for megleren er det like viktig å bedømme institutt og forsker ut fra deres evne til kommunisere med en bedrift som å kunne sitt fag. Utførende institutt og forsker må for øvrig velges ut fra bedriftens behov og utviklingsnivå.

Det har liten hensikt å legge ned arbeid på å megle et prosjekt dersom det ikke blir gjennomført etter hensikten.

Bedriftsprosjektet bør etableres med et startmøte der bedrift, forsker og megler er med. Meglerens oppgave er blant annet at vedkommende må føle seg overbevist om at oppdraget og rammene er riktig forstått av alle parter. Dersom prosjektet ikke lykkes er grunnen ofte at partene ikke oppfatter prosjektet på samme måte.

Når prosjektet er avsluttet bør en ha et avslutningsmøte der resultatet blir presentert. Det er også viktig at eventuelle problemer kan tas opp og helst løses. For instituttet er for øvrig et avslutningsmøte i mange tilfeller også en god anledning til å selge inn en eventuell videreføring av prosjektet eller ta opp andre mulige temaer for nye prosjekter.

4 Programstrukturer

4.1 Om likheter/ulikheter – særpreg ved enkelte programmer

Programmene ble utarbeidet sentralt, vanligvis i Forskningsrådet (tidligere NTNØ / Industrifondet), for å ivareta politiske ønsker og mål innenfor området forskning og næringsliv, og gjenspeilte ofte hva sentrale personer oppfattet som politisk mulig og ønskelig. Finansieringen av programmene kunne ha innvirkning på hvordan bevilgningene skulle brukes. Dersom pengene f.eks. kom via Kommunaldepartementet la dette ofte føringer for hvilke kommuner som programmet skulle gjelde for.

De som utvikler programmer er som regel vel utdannede og intelligente mennesker med erfaring i å håndtere politisk ledelse og miljø. De har god teoretisk innsikt og kan nok la seg trekke med av de honnørord som gjelder i tiden og er gjeldende mote, men sakner i mange tilfeller praktisk førstelinjeerfaring fra "felten".

De programmene som det blir besluttet å gjennomføre har en struktur som varierer, men felles for alle er at de gir føringer som meglerne må følge. En megler som ikke føler at programmet bør eller kan gjennomføres, må vurdere sin medvirkning. Lojalitet til programmet og egen institusjon må være en forutsetning, men det betyr ikke at en skal være likegyldig. Megleren må si sin mening og derved bidra til at programmet kan utvikles og tilpasses.

Hensikten med for eksempel SMB-U-programmene var å tilføre bedriften kunnskap på definerte områder. Enkeltbedrifter ble invitert til å ta kontakt med representanter for programmet. Dersom de ble godkjent fikk bedriften tildelt en konsulent som gjennomførte en bedriftsintern prosess.

4.2 Intern prosedyre ved tildeling av prosjektmidler, byråkratisk / ubyråkratisk

Organiseringen av programmet er et sentralt punkt, og dermed fordeling av fullmakter. Valg av områder og bedriftsvalg ligger innenfor programbeskrivelsen. Det sentrale for meglernes virksomhet er føringene når det gjelder valg av bedrifter og prosjekt, og ikke minst forutsigbarheten i at meglernes forslag blir fulgt opp.

En styringsgruppe kan i enkelte tilfeller gå i retning av enten en overstyring eller til det motsatte. Derfor er det viktig at styringsgruppen eller programledelsen avklarer og forholder seg til en tydelig rolle.

Vår erfaring er entydig. Den beste arbeidssituasjonen er når føringene er så klare at megleren kan forvente at anbefalingene blir fulgt opp etter forutsetningene i programmet. Dersom meglernes anbefalinger blir etterprøvd og fraveket på grunn av utydelighet i oppdraget er rollen som meglere vanskelig, og vil også føre til at vedkommende mister troverdighet i bedrifter og institutter.

4.3 Oppgaver og arbeidsomfang for meglere

Det er viktig at oppgaver og arbeidsomfang for meglerne er klare når programmet startes, og så får en heller eventuelt endre dette under veis.

Vår erfaring er at den beste løsningen er at megleren får arbeide full tid med programmet, alternativt at det utgjør en tydelig del av meglernes arbeidsomfang. Det er liten plass for "venstrehånds" arbeid i denne virksomheten. Det betyr også at megleren må ha et tilstrekkelig stort distrikt som gir et stort nok utvalg av aktuelle bedrifter. Det er bare gjennom å arbeide med prosjekter, bedrifter og institutter at megleren kan utvikle seg.

4.4 Tilgjengelige "verktøy" i programmet

De "verktøy" megleren kan tilby er som regel først og fremst økonomisk støtte til prosjekter eller spesielle tjenester. Meglere som arbeider med formidling av FoU-støtte fra institutt til bedriftene er avhengige av å disponere økonomiske midler, mens andre programmer tilbyr en tjeneste (kontaktformidling, teknologisøk, etc.).

Vår erfaring er at ambisjonene er for store og de økonomiske rammene for små for de fleste av de aktuelle programmene. Det er vel også flere grunner til at bedriftene ikke alltid følger opp prosjektene med instituttene senere. Den viktigste grunnen er antakelig at spesielt mindre bedrifter ikke har økonomi til å fortsette og at de bedømmer lønnsomheten høyere i andre prosjekter. I tillegg er ofte leverandører og kunder viktigere for bedriftenes utviklingsprosess enn FoU-instituttene.

Vår erfaring er at mange bedrifter gir opp å videreføre kontakten med FoU-instituttene fordi de må forholde seg til nye og mer uforutsigbare deler av det såkalte ”virkemiddelapparatet”.

EEN og ESA gir gode muligheter for å gi det rette tilbudet til bedriftene i forbindelse med internasjonalisering og teknologiformidling. Hensikten med disse programmene er to-delt:

- Et sentralt mål er å stimulere og bidra i prosesser der særlig SMB blir mer internasjonalt rettet i sin virksomhet både mht kommersialisering, men også mht FoU-aktivitet.
- Dessuten er det et tydelig delmål å bidra til en større grad av teknologioverføring i bedriftenes innovasjonsaktiviteter.

For begge disse hovedmålene er det utviklet en rekke hjelpemidler eller verktøy som bidrar til å forenkle kommunikasjonsprosesser, etc. Dette gjelder både med hensyn til personell, formidlingsverktøy (teknologiprofiler og Automatic Matching Tool), databaser (Bulletin Board System) som alle har tilgang til på nettet.

4.5 Forskningsbasert innhold

Forskning i forbindelse med bedriftsutvikling er som for all annen forskning, å finne fram til ny kunnskap. Men i forbindelse med ulike programmer er en nok ikke tilstrekkelig presis når det gjelder begrepene. Det riktige er at programmene for eksempel kopler FoU-institutt og bedrift for at instituttet skal formidle kunnskap det **allerede** har, eventuelt gi en liten smak på forskningsmessig metode. Mye ville dessuten være vunnet om bedriftene lærte seg å arbeide mer systematisk.

Vår erfaring er at prosjektene i regel er for små for å oppnå resultater i samsvar med ambisjonene. Prosjekter som krever forskning innenfor et problemområde er krevende og omfattende.

5 Om ”Lessons learned”

For at programmer og aktører skal kunne utvikle seg og tilpasses til tiden er det nødvendig å kontinuerlig lære av det en gjør. En aktuell metodikk for å ta vare på denne læringen kan være dette som betegnes som ”lessons learned”.

Etter vår erfaring har det ikke vært arbeidet i nevneverdig grad med læring av egen virksomhet i slike programmer. Riktig nok har en ofte hatt konferanser og møter der erfaringer har blitt utvekslet, men en systematisk læringsprosess har en ikke hatt. Det eneste kjente forsøket var TEFT-programmets ”Attacherollerapport”. Den har vist seg nyttig, men var likevel ikke resultat av en kontinuerlig læreprosess.

En viktig erfaring er at læreprosessen må forankres (skje i) i den enkelte bedrift og i de aktuelle instituttene slik at man i forbindelse med deltakelse i vedkommende program høster av en kontinuerlig læreprosess. I flere av de aktuelle programmene var det etablert følgeforskning, men dette erstatter likevel ikke en strukturert læreprosess hos aktørene i programmet.

Vår erfaring er at læring av egen virksomhet i alt for stor grad undervurderes, men at verdien av læringsprosessen knapt kan overvurderes. Grunnen til dette er at alle programmene i sluttenden er avhengig av de menneskene som arbeider med dem, hvor de enn er.

For oss er det vanskelig å rekonstruere det som skjedde for 15 – 20 år siden, og det kan heller ikke erstatte en slik prosess. Oppsamling av erfaring og bearbeidelse av denne må skje systematisk og rutinemessig underveis i programmet dersom en vil oppnå resultater.

6 Hvorfor bruke oppsøkende virksomhet?

6.1 Er det behov for oppsøkende virksomhet?

Våre erfaringer forteller oss at det er nødvendig med oppsøkende virksomhet dersom en ønsker en bred effekt. Vi har erfaring fra BUNT, TEFT, Forskningsbasert kompetansmegling, EU innovasjon/IRC og Enterprise Europe Network og baserer vårt utsagn på dette.

I dokumentet ”Attacherollen” som ble utarbeidet i 1997 av meglerne i TEFT etter de første tre årene er det dokumentert en rekke forhold som er av betydning i denne type virksomhet. Et vesentlig punkt gjelder omtalen av den proaktive og oppsøkende virksomheten som ble etablert og utviklet i løpet av disse årene. Dette omtales på følgende måte:

Det store antallet etablerte teknologiprosjekter som ble etablert i TEFT-programmet i forhold til besøkte bedrifter viser også at oppsøkende virksomhet er en effektiv metode. Vår erfaring er at denne effekten i hovedsak skyldes den prosjektutviklerrollen som megleren (teknologiattachéen) utfører i samarbeid med bedrift og institutt.

I denne rollen var hovedpunktene for meglers arbeid:

- Velge ut de antatt mest aktuelle bedrifter for besøk.
- **Vurdere på stedet** ved det første besøket om bedriften tilfredsstillende kravene i programmet, og har en relevant problemstilling for teknologiutvikling / FoU.
- Bistå med å definere et teknologiprojekt som passer inn i bedriftens utviklingsstrategi.
- Ta seg av papirarbeidet.

- Bistå med å finne fram til rett institutt og forsker for det aktuelle prosjektet.
- Kunne bistå bedriften med kontakt med andre deler av virkemiddelapparatet dersom det er aktuelt.

I tillegg var det nødvendig med en viss oppfølging fra megleren for å få i gang og vedlikeholde prosessen. Det er også klart kommet fram at det tar tid å utvikle gode kontakter mellom SMB og institutt.

Den proaktive prosessen i TEFT resulterte derfor i:

- Det utarbeides ikke “søknader” (i vårt tilfelle forprosjektrapporter) uten at de er godt begrunnet, og i samsvar med premissene for programmet.
- Risikoen for et frustrerende avslag på midler til prosjektet er sterkt redusert på grunn av at det er lagt inn en form for kvalitetssikring i hele prosessen.
- Bedriften bruker ikke tid og krefter på en søknad der risikoen for avslag vanligvis kan være stor.

6.2 Hva er de viktigste hindringene for at SMB selv tar kontakt med FoU-miljøer?

Etter vår erfaring er de viktigste hindringene for at SMB selv tar kontakt med FoU-institutter og virkemiddelapparatet:

- Bedriftene har ikke oversikt over mulighetene FoU-instituttene har til å bistå med i konkrete prosjekter.
- Aversjon mot søknadsskriving og byråkrati.
- Søknadsfrister og behandlingstid for søknader passer ikke med bedriftens behov for rask aksjon.
- Saksbehandlere i Forskningsrådet og SND/Innovasjon Norge oppfattes ofte som pirkete og negative.
- Vanskelig å få hjelp til å løse en søknad gjennom systemet.
- Bedriftene blir frustrert, særlig på grunn av dårlig forutsigbarhet om godkjenning av søknader.

6.3 Er det behov for oppfølging av bedriftene over lengre tid?

Erfaringene fra flere av programmene viser klart at det er nødvendig å følge opp bedriftene over lang tid for at de skal etablere gode kontakter til et FoU-miljø.

Utviklingen i bedriftene kan skje raskt, eksempelvis kan endringer i markedet medføre tildels store endringer i produkter, produksjon og organisasjon. Det fører med seg at kontakten mellom bedriften og institutt/forsker fort kan gå tapt når sentrale personer

forsvinner fra organisasjonen, ved at bedriftens teknologiske behov endres vesentlig, eller at det oppstår andre kompetansemessige behov.

Det gjelder derfor å identifisere de mest interessante bedriftene og sette av ressurser til å følge dem opp over lengre tid.

Det er også viktig å bistå bedriftene videre, eksempelvis med veiledning til andre forskningsprogrammer både i Norge og EU når det er behov for dette.

7 Konklusjon

Det er mange måter å gjennomføre programmer som har til hensikt å knytte bedrifter og FoU-institutt sammen, og oppsøkende virksomhet er en måte å gjøre det på. Det viktige er at en har en klar oppfatning av hva som er beste måte for et bestemt program.

Det spesielle ved oppsøkende virksomhet er at megleren ”selger” et produkt han ikke kjenner fullt ut. Dette skyldes i hovedsak at vedkommende ikke står fritt til å velge institutt og / eller forsker for prosjektet og er helt avhengig av integritet og dyktighet hos institutt og forsker.

Det som er viktig i tillegg uansett form for kontakt er

- bedriftens behov
- programmets og instituttets kompetansetilbud

Oppsøkende virksomhet har den fordel at den som regel er effektiv i forhold til å oppnå målet for vedkommende program. Ulempen er imidlertid at denne metoden er ressurskrevende og personavhengig på alle tre sider - bedrift, megler og institutt/forsker. Det er derfor et relevant spørsmål når metoden er aktuell.

Vår erfaring er at den passer best for å oppnå kontakt med bedrifter som har kompetente ressurspersoner i egen organisasjon, slik at det er en person som en kan kommunisere med. Bedriften vil jo alltid være avhengig av evnen til å nyttiggjøre seg forskningsbasert kunnskap.

Bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter er opptatt av mange ting, kanskje ikke minst til å få dagens drift til å gå rundt. Å fange en opptatt persons oppmerksomhet bare med å sende skriftlig materiell er langt på veg umulig, og da kommer i grunnen bare et personlig besøk på tale. Her er det viktig å ha som et delmål for besøket at mottakeren opplever besøket som inspirerende, interessant og hyggelig. Vi som meglere må ha bedriftens vel klart for oss, og innse at det ikke nødvendigvis er feil at den ikke går videre i programmet.

Ved et besøk ligger det også til rette for tilbakemelding, det vil si at partene straks kan oppklare tvilsspørsmål og komme fram til en felles forståelse.

Vi har flere ganger bidratt til at bedriften er kommet videre på egen hånd, ved å bidra med vår kunnskap ved et eller flere besøk. Dette bidraget kan bli ennå større i de tilfellene der en aktivt samarbeider med en lokal nærings sjef eller andre som er opptatt av at lokale bedrifter skal utvikle seg i en positiv retning.

Vi har også opplevd at vi med å bidra ved å gi noen aktive nærings sjefer økt kunnskap og erfaring har beriket det lokale miljøet ved at bedriftene får lettere tilgang til informasjon og inspirasjon til å bruke den.

Erfaringene er også at evnen til å klarlegge raskt om bedriften kan få støtte til sitt prosjekt er uhyre viktig for meglerens troverdighet. En bedrift slutter raskt å søke om støtte dersom den får flere avslag, kanskje også av grunner som er utydelige eller bedriften ikke forstår.

8 Referanser

1. *Attacherollen – Erfaringsrapport fra TEFT-programmet (Norges forskningsråd) 1997*
2. *Egne notater*