

Ove Gandrud, Trond Haga & Tor Tønnessen

## **Pilotprosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB”**

Rapport RF – 2004/10

Prosjektnummer: 7302780  
Prosjektets tittel: Utviklingsansvarlig i SMB  
Kvalitetssikrer: Tor Claussen

Oppdragsgiver(e): NFR, Industrinettverket A/S  
Forskningsprogram: MOBI

ISBN: 82-490-0250-4  
Gradering: Åpen

## Sammendrag

Prosjektet "Utviklingsansvarlig i små og mellomstore bedrifter" (UA i SMB) i Industrinettverket AS er et treårig pilotprosjekt som nå har pågått i to år. Denne evalueringsrapporten oppsummerer resultatene og erfaringene fra disse to første årene. Samtidig peker rapporten på elementer som prosjektledelsen bør fokusere på i det siste året av prosjektperioden.

Målet med pilotprosjektet er å etablere ei ny rolle, "Utviklingsansvarlig" (UA), i deltakerbedriftene. Erfaringene som bedriftene i Industrinettverket fikk gjennom sin deltakelse i programmet BU2000 og perioden etter at dette programmet ble avsluttet, viste at SMBene i nettverket over tid hadde problemer med å holde et nødvendig fokus på forbedring og utvikling. Det å etablere en ny rolle/funksjon i bedriftene som hadde ansvar for nettopp disse oppgavene, kunne gjøre det lettere å gi disse oppgavene oppmerksomhet. De som fikk tildelt denne rollen i bedriftene måtte ha en nær dialog med daglig leder. Denne tunge forankringen mot ledelsen i bedriften ble sett på som avgjørende for å lykkes med prosjektet. Det var også viktig at denne personen fikk god opplæring selv gjennom varierte læringsmåter. Samtidig skulle vedkommende skolere sine medarbeidere slik at de aktivt kunne ta del i forbedrings- og nyskappingsprosjektene. Det å mobilisere medarbeiderne i bedriftene i forbedrings- og utviklingsaktiviteter var også et sentralt mål i prosjektet. Til rollen lå ansvaret for å tilrettelegge for forbedrings- og utviklingsaktiviteter i bedriften. Derfor var det også viktig at UA tilrettela både for strategiprosesser og fikk på plass et system for å utvikle og ta vare på gode ideer i bedriften. Det å gi UA ressurser til å kunne utføre jobben sin var også en viktig forutsetning i prosjektet. Det var også et mål for prosjektet at UAene i de enkelte bedriftene skulle ta ut en gevinst gjennom å samarbeide med andre i samme rolle i nettverkssamarbeidet.

Status etter to års drift viser at deltakerbedriftene har fått etablert en UA rolle i sin organisasjon. Denne er koplet til ulike funksjoner i bedriftene og det gir ulike utslag. Samtidig har det i opplæringssammenheng, fra bedriftene side og fra forskningsprogrammet VS2010 blitt fokusert på nyskappingsaktiviteter. Dette har derfor fått prioritet. Alle de deltagende bedriftene har gjennomført eller er i gang med denne typen prosjekter. Dette prosjektfokuset har imidlertid ført til at andre sider ved UA-rolla som bred medvirkning, kontinuerlig forbedring og strategiarbeid har fått mindre fokus. Det har blitt lagt vekt på nettverksbygging mellom UAene fra de ulike bedriftene. Men det å bygge tillit tar tid, og nettverket er etter to års drift begynt å fungere etter hensikten. En utfordring har, tross at UAene har fått tilført økonomiske ressurser for å frigjøre tid til å utføre jobben som UA, vært å få frigjort tid. De som er valgt ut til å være UAer er ressurspersoner i sin organisasjon og er vanskelig å erstatte.

I rapporten anbefaler vi prosjektledelsen å prioritere andre sider ved UA-rolla i tillegg til det som hittil er blitt vektlagt. Det blir i det siste året viktig å ta tak i strategiarbeid, kontinuerlig forbedring og å motivere til bred deltakelse i forbedrings- og nyskappingsaktiviteter. Dessuten må det tas tak for å sikre at UA får tid til å bruke på oppgavene knyttet til UA-rolla. Arbeidet med å få nettverket av UAer til å understøtte hva som skjer i bedriftene, må fortsette.

Selv om pilotprosjektet enda ikke er avsluttet og de endelige analyser ikke foretatt, er resultatene så langt såpass lovende at vi vil anbefale innføringen av en slik type utviklingsaktør for SMBer generelt. Ett av våre utgangspunkt med å arbeide med UA-rolla og det å bedre SMBene sin konkurransevne var å knytte SMBene tettere til de ulike FoU-institusjonene og det lokale virkemiddelapparatet. For mens det på den ene siden har blitt satset mye på å "flytte" FoU-institusjoner nærmere bedriftene, har det på den andre siden blitt gjort lite for "å flytte" bedriftene nærmere FoU-institusjonene og virkemiddelapparatet. Nettopp det å få på plass et kontaktpunkt i SMBene mot FoU-institusjonene og virkemiddelapparatet var en viktig målsetting ved innføringen av den nye rolla i bedriftene. For å lykkes med å skape denne knytningen har vi ønsket å heve kompetansen til en person i SMBene for å lette kommunikasjonen med disse eksterne miljøene. Vi vil derfor anbefale et videre samarbeid i et hovedprosjekt mellom NFR og Industrinettverket A/S om videreutvikling av UA rollen med utgangspunkt i de erfaringene som pilotprosjektet har gitt.

## Innhold

1	INNLEDNING .....	7
2	MÅLSETTING FOR OG GJENNOMFØRING AV EVALUERINGSPROSJEKTET .....	8
2.1	Evalueringen som ledd i en 3-årig følgeforskning .....	8
2.2	Gjennomføring av denne evalueringen .....	8
3	BAKGRUNN OG MÅL FOR PROSJEKTET ”UTVIKLINGSANSVARLIG I SMB” .....	10
3.1	Bakgrunn for prosjektet .....	10
3.2	Hva var målene for prosjektet? .....	12
4	CASE BESKRIVELSE. PRODUKTUTVIKLING HOS STORD OFFSHORE.....	14
4.1	Bedriften Stord Offshore .....	14
4.1.1	Markedet .....	15
4.2	Strategi .....	15
4.2.1	Hvor og hvordan ønsker bedriften å utvikle seg? .....	15
4.3	Organisering og gjennomføring av prosjekt.....	16
4.3.1	Organisering.....	16
4.3.2	Metodebruk i prosjektet .....	17
4.3.3	Prosessen i prosjektet .....	19
4.3.4	Resultatene så langt.....	21
5	BESKRIVELSE AV STRATEGI OG PLANLAGTE AKTIVITETER I PILOTPROSJEKTET ”UTVIKLINGSANSVARLIG I SMB” .....	22
5.1	Valgt strategi for prosjektet.....	22
5.2	Prosjektorganisasjon.....	24
5.2.1	Styringsgruppe .....	24
5.2.2	Prosjektgruppe.....	24
5.2.3	Arbeidsform .....	24
6	GJENNOMFØRTE AKTIVITETER: .....	26
6.1	Prosjektmobilisering.....	26
6.2	Opplæring.....	27

6.3	Prosjektgjennomføring i deltakerbedriftene.....	27
6.4	Erfaringssamlinger .....	28
6.5	Samarbeidet med Rogalandforskning.....	28
6.6	Skattefunn.....	29
7	STATUS I BEDRIFTENE .....	31
7.1	Oversikt.....	31
7.2	Utfyllende kommentarer til de enkelte bedriftene/prosjektene .....	32
7.2.1	Sireko AS .....	32
7.2.2	Palantir AS .....	32
7.2.3	Weldindustry .....	32
7.2.4	Stord Offshore AS (SO).....	32
7.2.5	West Contractors AS (Westcon).....	32
7.2.6	Husnes Mek. og Rør (HMR).....	32
7.2.7	Sunnhordland Mekaniske Verksted AS (SMV).....	33
7.2.8	IBOX.....	33
7.2.9	Pyrox AS .....	33
8	ERFARINGER MED ROLLA SOM UTVIKLINGSANSVARLIG I DELTAKERBEDRIFTENE.....	35
8.1	Utviklingsansvarlig si rolle internt på bedriften.....	35
8.1.1	Hvem er UA i deltakerbedriftene? .....	35
8.1.2	Hvordan er den nye UA rolla forankret i organisasjonen?.....	35
8.1.3	Blir UAene gitt tid og ressurser til å fungere i sin nye rolle? .....	36
8.1.4	Hvilken type prosjekter har UA initiert eller vært PL for? .....	37
8.1.5	Hvilken forankring har UAene valgt å ha på sine prosjekter? .....	38
8.1.6	Innehar UA en etterspurt kompetanse? .....	39
8.1.7	UA sin rolle i det totale forbedrings- og nyskappingsarbeidet i bedriftene.....	39
8.1.8	Er det mulig å observere endringer i hvordan bedriftene arbeider med forbedrings- og utviklingsarbeid etter at UA- rolla ble opprettet?.....	40
8.2	UAene, nettverket og eksterne bidragsyttere .....	41
8.2.1	Hva betyr UA-nettverket for UAene? .....	41
8.2.2	UAene sitt forhold til eksterne FoU-miljøer .....	41
8.2.3	Hvordan utnytte nettverkstilknytningen i utviklingsprosjekter.....	42
8.2.4	Hva betyr det for UAene at IfS-nettverket eksisterer?.....	42
9	HVA HAR VI OPPNÅDD SÅ LANGT?.....	43

9.1	Hva er de mest sentrale elementene i UA rolla og hva er status i forhold til disse elementene etter totredjedels løp? .....	43
9.1.1	UA som ansvarlig for en kontinuerlig fokus på utviklingsarbeid i bedriften .....	43
9.1.2	Hvordan klare å mobilisere den totale kompetansen til de ansatte i deltakerbedriftene? .....	44
9.1.3	Hvordan løse ”tidsklemma” UAene står i? .....	45
9.1.4	Utnyttelse av erfaringen og kompetansen i UA-nettverket .....	46
10	ANBEFALINGER FOR VEIEN VIDERE .....	47
10.1	UA som ansvarlig for utviklingsarbeidet i bedriften .....	47
10.2	Hvordan mobilisere den samla kompetansen i bedriften i utviklingsarbeidet? .....	47
10.3	Er det mulig å få UAene ut av ”tidsklemma”? .....	48
10.4	UA-nettverket som ressurs for UAene i den enkelte bedrift .....	48
10.5	Hva er potensialet i bruken av UA rolla for andre bedrifter og bedriftsnettverk? .....	48
10.6	Anbefalinger i forhold til å satse på en videreutvikling av UA-rolla i SMBene .....	49
11	FORSKNINGSMESSIGE PROBLEMSTILLINGER .....	50

# 1 Innledning

Denne rapporten inneholder resultatene fra en evaluering av de første to årene av et treårig pilotprosjekt om innføring av rollen som utviklingsansvarlig (UA) i små og mellomstore bedrifter (SMB). Pilotprosjektet er initiert av og gjennomføres i Industrinettverket i Sunnhordland (IfS). Først presenteres målsetting for evalueringen og måten vi har gjennomført den på, dernest bakgrunnen for igangsetting av selve pilotprosjektet. I kapittel 3 presenteres en av de bedriftene som har deltatt i dette utviklingssamarbeidet og denne bedriftens historie. Dette innleder til en presentasjon av prosjektets mål, strategi og opprinnelige planer. På bakgrunn av dette gis en beskrivelse av de aktivitetene som er blitt gjennomført i pilotprosjektet de første to årene. I kapittel 7 gis en oversikt over status i de bedriftene som deltar så langt, etterfulgt av en oppsummering av de utviklingsansvarliges egne erfaringer i denne nye rollen. På bakgrunn av dette oppsummeres erfaringene så langt sett i relasjon til de opprinnelige mål, strategier og planer. Dette leder over i et sett av anbefalinger for veien videre samt en vurdering av potensialet ved innføring av denne type ordninger andre steder. Rapporten avsluttes med en diskusjon og gjennomgang av sentrale forskningsmessige problemstillinger og utfordringer.

## **2 Målsetting for og gjennomføring av evalueringsprosjektet**

### **2.1 Evalueringen som ledd i en 3-årig følgeforskning**

Denne evalueringen gjennomføres som ledd i en følgeforskning, som er en form for løpende evaluering eller monitorering av et program eller tiltak. Følgeforskningen skal først og fremst bidra til at de erfaringer som høstes underveis i pilotprosjektet "Utviklingsansvarlig i SMB" kan brukes til å korrigere kursen underveis. Videre skal følgeforskningen sikre at erfaringene brukes til å sikre at god praksis forbedres ytterligere, sikres spredning og kan skape grunnlag for tiltak som kan gi varige forbedringer både hos de deltagende bedriftene, i nettverket og ut over nettverket. Følgeforskningen skal også bidra til kunnskapsoppbygging hos andre aktører som er viktige for regional innovasjon og næringsutvikling. Dette gjelder først og fremst offentlige myndigheter, FoU, rådgivning og interesseorganisasjoner som representerer arbeidslivets parter. Følgeforskningen har derfor som slutt mål å undersøke og analysere følgende spørsmål:

1. I hvilken grad og på hvilken måte oppstår det koplinger mellom de ulike bedriftene (nettverking) som deltar i prosjektet?
2. Hvordan påvirker deltakelsen i prosjektet innovasjoner og forbedringer i den enkelte bedrift?
3. Inntar utviklingsansvarlig i bedriftene rollen som kontaktpunkt mot FoU institusjoner, høyere utdanning, det offentlige virkemiddelapparatet og hovedorganisasjonene?
4. I hvilken grad bidrar utviklingsansvarlig til spredning av kompetanse, metodikk og arbeidsformer som kan fremme bedriftenes evne til innovasjon og nyskaping?
5. Hva er potensialet ved å ta i bruk denne type ordninger andre steder?

### **2.2 Gjennomføring av denne evalueringen**

Denne evalueringen etter de to første årene vil gi noen foreløpige svar på samtlige spørsmål som er listet opp ovenfor. Endelige konklusjoner vil imidlertid ikke bli trukket før sluttevalueringen etter det treårige pilotprosjektet er gjennomført. Evalueringen vil også vurdere gjennomføringsstrategi med sikte på kurskorrigering og erfaringsspredning. Følgende fremgangsmåte har vært benyttet:

Datainnsamlingen er koordinert med den øvrige datainnsamling som skjer i pilotprosjektet i regi av Industrinettverket i Sunnhordland og er i forbindelse med denne evalueringen blitt gjennomført på følgende måte:

1. Innsamling av skriftlig dokumentasjon fra nettverket og bedriftene om mål, planer, aktiviteter og de innovasjonsprosjektene som er startet opp i bedriftene.



2. Deltagelse på alle nettverkets samlinger og datainnsamling på to samlinger hvor de deltagende bedriftene har presentert sine innovasjonsprosjekter og erfaringer som grunnlag for felles drøftinger og erfaringsoverføring. Første samling 09.10.03 og annen samling 13.01.04 2004.
3. Informantintervjuing og case beskrivelse av 1 av bedriftene

### **3 Bakgrunn og mål for prosjektet** **”Utviklingsansvarlig i SMB”**

#### **3.1 Bakgrunn for prosjektet**<sup>1</sup>

Seks av bedriftene i Industrinettverket i Sunnhordland (IfS) deltok i FoU programmet - Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000), som ble formelt avsluttet i 2001. Den overordnede målsettingen for BU2000 aktivitetene i IfS var å realisere et bedriftsutviklingssamarbeid om kontinuerlig forbedring mellom bedrifter i nettverket, Norges Forskningsråd (NFR), NHOs Arbeidsmiljøfond, Hovedorganisasjonenes Fellestiltak – Bedriftsutvikling (HF-B), Teknologibedriftens Landsforening (TBL) og Rogalandsforskning (RF). Målet for bedriftene var at hver av dem innen år 2000 skulle ha utviklet en forbedringskultur og en forbedringspraksis i hele organisasjonen. I prosjektet ble det organisatoriske arbeidsmiljøet integrert i bedriftsutvikling<sup>2</sup>.

Oppsummeringsmessig kan følgende hovedelementer i bedriftsutviklingsstrategien som har vært praktisert i IfS identifiseres som; (a) total kvalitet har vært et grunnleggende element sammen med lokale og nasjonale elementer fra skandinavisk arbeidslivs- og arbeidsmiljøtradisjoner, (b) et fornorsket Business Process Re-engineerings konsept, (c) internkontroll av HMS, (d) partssamarbeid og (e) brei medvirkning.

Alle bedriftene rapporterer at de langt på vei har realisert målene som ble satt for prosjektet. Det gav bedriftene et løft, både når det gjaldt bedriftsutvikling og utvikling av det organisatoriske arbeidsmiljøet.

For å kunne gjøre bedriftene bedre i stand til å arbeide med kontinuerlig forbedring innen rammen av BU2000 ble det satt i gang opplæring av interne tilretteleggere. Bedriftene plukket ut *en* av sine medarbeidere som fikk opplæring i ”total kvalitet” – både i selve konseptet og i de praktiske verktøyene. Disse tilretteleggerne var sentrale personer i arbeidet med total kvalitet i den enkelte deltakerbedrift gjennom å støtte ledere, tillitsvalgte og øvrige medarbeidere med å få på plass et system rundt forbedringsarbeidet, initiere forbedringsprosjekter og gjennomføre arbeidet med forbedringer i bedriftene. De som ble plukket ut kom fra forskjellige sjikt i bedriftene; her fant vi funksjonærer, tillitsvalgte og representanter fra ledelsen.

Gjennom programmet BU2000 rapporterte bedriftene sine aktiviteter inn i fellesforumet ”Forum For Bedriftsutvikling” (FFB). I dette forumet møtte foruten tilretteleggerne også lederne for bedriftene, de tillitsvalgte og utvalgte mellomledere og stabspersonell. Med en slik oppmerksomhet rundt forbedringsarbeidet klarte bedriftene å opprettholde

---

1 Første del av dette kapitlet bygger på Tor Claussen, ”BU-2000. Sluttrapport fra RF-Rogalandsforskning” RF-2001/006

2 Se Tor Claussen ”Det organisatoriske arbeidsmiljø og nye utfordringer for arbeidsmiljøforskningen” RF-1996/269

trykket på arbeidet internt i den enkelte bedrift. Men straks programmet BU2000 var over, mistet mange av deltakerbedriftene fokuset på forbedringsarbeid. Mye tydet på at tilretteleggerne i bedriftene ikke klarte å opprettholde samme trykket omkring utviklingsarbeid innad i en egen organisasjon når det eksterne trykket minsket. Vakumet som oppstod i etterkant av BU2000, ble *et* utgangspunkt for oppfølgeren til BU 2000, nemlig programmet VS2010. Pilotprosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB” er integrert i dette nasjonale FoU programmet.

Et annet utgangspunkt for etterfølgeren VS2010 og dette pilotprosjekt, var et behov for en sterkere vektlegging på nyskaping og innovasjon<sup>3</sup>. Der BU2000 konsentrerte seg om kontinuerlig forbedring var VS2010 og piloten mer opptatt av nyskaping og innovasjon.

Et tredje viktig utgangspunkt for det nye programmet og for denne piloten var den lokale konteksten til bedriftene i Sunnhordland. Situasjonen for mange av bedriftene i regionen er at de på en eller annen måte er avhengige av det som skjer i oljebransjen. Siden investeringene på norsk sokkel forventes vesentlig redusert i årene som kommer, er det viktig for bedriftene i regionen å utvikle *ny forretningsvirksomhet*, som gir dem ”flere bein å stå på”, og gjennom det bli mindre avhengig av svingninger i aktivitetsnivået i oljebransjen.

Utfordringene til IfS bedriftene var derfor mange. Behovet for ny forretningsvirksomhet er påtrengende samtidig som de organisatorisk mangler et vedvarende fokus mot forbedrings- og utviklingsarbeid. BU2000 bidro i programperioden til en vesentlig økning av denne typen aktiviteter i bedriftene, men en klarte ikke å etablere et tilstrekkelig omfang av bestandige utviklingspraksiser som varte ut over programperioden. Praksiser som ble etablert i programperioden har blitt videreført, men det har i liten grad skjedd noe videreutvikling av disse. Bedriftene mistet det eksterne presset som de hadde på seg under BU2000 programmet. Å stille på samlinger i ”Forum for bedriftsutvikling” uten å ha gjort ”hjemmeleksa si” ble sett på som veldig negativt og var med å skape et eksternt press på bedriftene for å følge opp sine forbedrings- og utviklingsprosjekter.

På tross av at arbeidet med og fokuset på forbedring og utvikling i bedriftene sank etter at BU2000 programmet opphørte, ble det likevel ansett som viktig å forsøke å videreføre de positive erfaringene med å jobbe med bedriftsutvikling i nettverk, som bedriftene tross alt hadde fra BU 2000-programmet, over i nye program. Det var samtidig et behov for et nytt løft i forhold til BU2000 når det gjaldt vektlegging av nyskaping/ innovasjon. En stor utfordring for IfS-nettverket var å få opp nok eksternt støtte til å dra i gang et nytt program uten at oppholdet mellom det avsluttede BU2000 og det nye programmet ble for lang.

Vi mente også det var nødvendig i det nye programmet, å integrere nye perspektiv på det å utvikle et arbeidsmiljø som stimulerer til kreativitet og nyskaping. Dette samtidig

---

3 Tor Clausen m.fl. ”Verdiskaping i Utviklingskoalisjonen for Hordaland/Rogaland”. Søknad til NFR programmet VS2010.

som det fokuseres på hvordan vi kan utnytte forbedringene/nyskapningene til beste for bedrift og ansatte.

Tradisjonelt har innovasjon vært betraktet som en lineær prosess som startet med FoU og endte med kommersialisering og til slutt produksjon – mer en livssyklusmodell. I dag ser en på innovasjon som resultatet av en kompleks og interaktiv samhandling mellom flere aktører som har ulike kompetanser. Viktige egenskaper er kreativitet, sosial kapital og evne til å finne praktisk gangbare løsninger. Og de viktigste aktørene finner en som regel blant bedriftens egne ansatte. Det å dyrke fram de nødvendige egenskapene forutsetter læring, men ikke etter tradisjonell ”skole-modell”. Mye av denne læringen må skje gjennom læring på arbeidsplassen og gjennom arbeidsmåter som oppmuntrer til at de ansatte bruker sine kunnskaper, ferdigheter og erfaringer fra arbeidet i forbedrings- og utviklingsprosesser. Skal en virksomhet lykkes i å forvalte det potensialet den er i besittelse av gjennom sine ansatte, så må den evne å ha **kontinuerlig** fokus på forbedrings- og nyskapsarbeid.

I pilotprosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB” søker vi etter en modell og løsninger som skal hjelpe SMBer å møte de utfordringene vi har pekt på over.

### **3.2 Hva var målene for prosjektet? 4**

I industribedriftenes hverdag blir fokus ofte konsentrert rundt de daglige utfordringene; salg, produksjon og levering av ferdig produkt i henhold til kontrakt. Det er disse oppgavene bedriften og de ansatte normalt kjenner at de har sin styrke i å takle og mestre. I dag er det ikke lenger nok ”bare” å mestre dette. For å få nye kontrakter i en konkurranse med andre internasjonale aktører, må fokus rettes mot; (a) nye måter å arbeide på og (b) nye produkter og tjenester.

Skal bedriftene evne å virkelig være innovative må det gis rom for å arbeide med utviklingsaktiviteter i parallell med daglig drift. Interne ressurser må utfordres og mobiliseres, samtidig som bedriften utvikler sine relasjoner til relevante FoU institusjoner og til lokale ”innovasjonsnettverk”. Disse institusjonene øker mulighetene, gjennom å stille til rådighet forsknings- og rådgivingskompetanse; resultater, erfaringer og metoder for å lykkes med utviklingsarbeidet. Det er fortsatt fullt mulig å få til forbedring og nyskaping uten samarbeid med FoU- eller i nettverk, men bedriftene vurderer det slik at sannsynligheten for å lykkes økes om en eller annen form for samarbeid etableres. Hver for seg blir de for små og mangler kompetanse og kunnskap om muligheter og markedspotensialet.

Første hovedmål for prosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB” er at det i hver deltakerbedrift etableres en ny rolle/funksjon som har ansvaret for at utvikling og innovasjon settes systematisk på dagsorden. Dette innebærer for det (a) første at bedriften gjennomfører regelmessige analyser og vurderinger av sin situasjon og

---

4 Dette kapittelet bygger blant annet på prosjektbeskrivelsen ”Utviklingsansvarlig i SMB” fra IFS, datert 21.08.2001

muligheter for å vurdere hvilke områder som det bør gripes fatt i. For det (b) andre innbefatter det at prioriterte utviklingsprosjekter blir igangsatt, ferdigstilt og målt. Erfaringene viser at det oftest er svært krevende å holde den nødvendige stayerevne over tid i utviklingsprosjekter. Den som har rollen som "Utviklingsansvarlig" (UA) i en bedrift må (1) ha tilstrekkelig erfaring fra egen bransje, (2) ha kompetanse og innsikt til selv å styre de totale utviklingsaktivitetene i bedriften, lede innovasjonsprosjekter og (3) delta /lede samarbeid med ressurspersoner fra relevante FoU miljøer.

Prosjekter igangsatt i UA-prosjektet skal ta utgangspunkt i de behov virksomheten reelt måtte ha; markedsinnovasjon, produkt/tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. UA må derfor få innsikt i de metoder og verktøy som kan nyttes i ulike typer prosjekter. En viktig komponent i læringen for UAene vil være "å lære ved å gjøre" eller erfaringslæring. UAene må selv skaffe seg erfaring fra å lede og gjennomføre slike prosjekter. Det førende for UA ved prioritering av prosjekter vil være bedriftens reelle behov, dvs. at det vil være et strategisk viktig prosjekt for bedriften som blir igangsatt og gjennomført. En annen viktig komponent av erfaringslæringen med hensyn på UA sine ferdigheter i å kjøre utviklingsprosjekt, vil skje ved erfaringsdeling med andre UAer i andre lokale og regionale innovasjons-/ utviklingsnettverk. Det er samtidig viktig å peke på at UA også er påtenkt langt breiere utviklingsoppgaver enn å kjøre enkeltprosjekter i egen bedrift. Det kan også gjennomføres prosjekter på tvers av bedriftene.

Siden en av de største hindringene for å få bedriftene til å prioritere utviklingsarbeid generelt knytter seg til kostnadmessig og tidsmessige faktorer hadde pilotprosjektet som intensjon å stille midler til rådighet for frikjøp av UAene som deltok i prosjektet I utgangspunktet ble prosjektet planlagt slik at UAene kunne bli "frikjøpt" i inntil 50 % av tiden for (a) å bygge opp egen kompetanse i utviklingsarbeid gjennom deltagelse i kompetansebyggende- og erfaringsdelende nettverksamlinger og (b) til å praktisere/trene i rollen gjennom innovasjonsprosjekt i egen bedrift. En annen viktig oppgave for UAene var å prøve ut metodikk som la til rette for å mobilisere resten av bedriften gjennom et breitt engasjement, for å få til den nødvendige utviklingen.

Andre hovedmål for prosjektet var å teste ut om modellen vi har designet virkelig øker innovasjonskraften i de deltakende bedriftene og om den kan være et alternativ også for andre SMB'er i andre geografiske distrikt.

## 4 Case beskrivelse. Produktutvikling hos Stord Offshore

### 4.1 Bedriften Stord Offshore <sup>5</sup>

Bedriften ble etablert på 70-tallet og het til å begynne med VVS Stord. Virksomheten var i hovedsak rettet mot produksjon av og installasjon av kabelgater på offshoreprodukter. I 1992 gikk VVS Stord konkurs, men ble videreført med nye eiere som Stord Offshore (SO). I 1995 var bedriften igjen i vanskeligheter, men kom seg enda en gang gjennom vanskelighetene. Også denne gang kom bedriften ut av vanskelighetene med nye eiere. Viktige aktører på eiersiden er Myhre-familien. De har både vært sentrale i styret og i driften av selskapet. Myhre-familien har også eierinteresser i andre industribedrifter på Stord. En av disse er Stord Maskinindustri (SM). Dette selskapet er ”restene” av Aker sitt engasjement innen mekanisk industri på Stord.

SO hadde i mange år sitt verksted på Heiane Industriområde på Stord. Dette området har ikke tilgang til sjøen og dette følte lenge som en begrensning for bedriften. Nå er imidlertid bedriften flyttet inn i deler av SM sine lokaler som er lokalisert nær sjøen. Det betyr at SO og SM har blitt samlokaliserte. Samtidig har de to bedriftene fått felles ledelse. Det er også etablert en praksis hvor bedriftene utveksler personell, dvs at dersom oppdragsmengden hos SO er stor og respektiv liten hos SM blir personell fra SM overført til SO. På denne måten blir bedriftene langt mer fleksible i forhold til oppdragsmengde enn de ville ha vært dersom de opererte på egen hånd.

SO opererer innenfor to hovedmarkeder; (a) utleie av fagpersonell og (b) prefabrikasjon av rør og spesialprodukter i aluminium i eget verksted. På utleiesiden er offshorebransjen en helt sentral avtaker av personell <sup>6</sup>. SO har aluminiumskonstruksjoner som sitt spesialfelt og leverer større og mindre aluminiumskonstruksjoner til i hovedsak offshoreindustrien. Også i dette markedet er Aker Kværner bedriftene samt ABB sentrale kunder. Denne bedriften har spesialisert seg på å bygge boligkvarter til offshoreinstallasjoner og er som SO spesialist på bygging i aluminium. Utover dette leverer SO sine produkter i vedlikeholds og modifikasjonsmarkedet (MMO) offshore. For å redusere vekt ombord i offshoreinstallasjonene blir produkter i lettmetallet aluminium stadig mer etterspurt. Konstruksjonene SO leverer blir produsert i bedriften sitt verksted. SO har også forsøkt

---

5 Første del av framstillingen i dette kapittelet bygger på K. Hansen ”BU-2000 prosessen i Stord Offshore”, RF-2000/151

6 I januar 2004 har bedriften leid ut personell til Aker Stord på disse offshoreprosjektene; Kristin prefabrikasjon og Kristin Installasjon og på landanlegget på Kårstø. Bedriften er også i dialog med Aker Stord om utleie av personell til landanlegget til Snøhvit-prosjektet som er lokalisert utenfor Hammerfest.

å komme inn på skipsutstyrsmarkedet. Blant annet hadde bedriften en større leveranse til Fosen Mekaniske Verksted da de bygde ”The World”. Totalt arbeider det i dag 80 personer på Stord offshore fordelt på 10 personer på prosjektering/administrasjon/ledelse, 30 i verkstedet og 40 i utleiedelen.

#### **4.1.1 Markedet**

I forhold til utleiemarkedet som SO er tungt inne på, ser markedet rimelig godt ut framover. SO har personell inne på mange prosjekter og håper på å være med nye prosjekter som kommer opp sammen med de tunge aktørene i bransjen.

SO har lenge hatt offshorebransjen som sitt viktigste marked for sine produkter. Det totale markedet for leveranser til denne industrien har imidlertid i løpet av bare noen få år blitt kraftig redusert. Investeringene på norsk sokkel har blitt omlag halvert i denne perioden og den samme utviklingen ser vi på engelsk sektor. Dette skjer fordi (a) soklene i nærområdene er modne, dvs. at det er få nye felt å bygge ut. Samtidig har (b) ny teknologi gjort det mulig å redusere størrelsen på utbyggingene. Det er nå mulig å fjernstyre brønner på havbunnen i langt større grad enn tidligere. Men det er særlig nybyggingsmarkedet som har blitt redusert. Så i forhold til dette markedssegmentet har leveransene blitt færre og mer spesialiserte.

Fortsatt finnes det imidlertid et rimelig stort marked for vedlikehold og modifikasjoner for offshoreindustrien. Og aktiviteten i dette markedet ser ut til å holde seg høy framover.

## **4.2 Strategi**

### **4.2.1 Hvor og hvordan ønsker bedriften å utvikle seg?**

På bakgrunn av de endringene som har skjedd i bedriftens tradisjonelle kjernemarkeder har strategien til bedriften blitt drøftet. I ledergruppen har en konkludert med at bedriften må få fram flere egne produkter for å forsøke å sikre en jevnere produksjon i egne verksteder. SO har til nå vært en i hovedsak underleverandør. Ledergruppa vurderer det slik at for å overleve må bedriften få flere bein å stå på. Siden bedriften har vært inne i skipsmarkedet og kjenner dette, har ledergruppa konkludert med at dette markedet er det de ønsker å satse tyngre på.

Parallelt med markedsvurderingene sa SO ja til å delta i prosjektet ”UA i SMB” som IfS dro i gang. SO som aktiv IfS bedrift, så at deltakelse i dette prosjektet kunne gi drahjelp til den helt nødvendige produktutviklingen som måtte skje i bedriften. Dette gjaldt både kompetansemessig, finansielt og i forhold til nettverkssamarbeid. Deltakelse i det nettverksbaserte UA-prosjektet gav SO fordeler slik ledelsen oppfattet det, i forhold til å få til den nødvendige produktutviklingen.

På bakgrunn av beslutningene tatt av ledelsen er det bestemt å starte en utviklingsprosess hvor en skal få frem fire produktgrupper med SO-design. Hvilke fire produktgrupper det skulle satses på, var det ledelsen som valgte ut. Ledelsen har valgt å starte med fire produktgrupper som nyttes til tilkomst/entring av skip. Sentralt i produktutformingen er ulike aluminiumsprofiler. Disse fire produktgruppene skulle

representere første fase i arbeidet med å arbeide opp et produktspekter rettet mot det maritime markedet. Strategisk var målet å få opp en kritisk masse av egenutviklede produkter i markedet. Mandatet til prosjektgruppa var å utvikle produktgruppene med sikte på å være i markedet med disse innen 1. desember 2003. Arbeidet med de nye produktgruppene var tenkt i faser; (a) i første fase var målsetningen å utvikle løsninger for og GA-tegninger av de fire utvalgte produktgruppene <sup>7</sup>. (b) I den neste fasen skulle disse løsningene presenteres for utvalgte kunder som ble invitert inn til å gi innspill på de produktene SO hadde utviklet for å forbedre dem. (c) Den tredje fasen bestod i å revidere produktene etter innspill kundene og utvikle en prototyp. (d) I den siste fasen var fokus rettet mot salg og produksjon av produktgruppene. Daglig leder tok selv på seg å være prosjektansvarlig, mens UA på bedriften ble prosjektleder.

Siden det i denne case historien blir fokusert på utviklingen av spesifikke produkt er det viktig å påpeke at for deltakerbedriftene var det en målsetting at prosjektet "UA i SMB" også skulle være med på å utvikle bedriftenes evne til (a) å sette utvikling på dagsorden og (b) å øke bedriften sin kompetanse på å initiere og gjennomføre ulike typer utviklingsprosesser og (c) å øke medarbeiderne sin kompetanse på nødvendigheten av og metodikken for å delta i utviklingsprosjekt.

## **4.3 Organisering og gjennomføring av prosjekt**

### **4.3.1 Organisering**

#### *UA-rolla*

SO har valgt å la en person som har en stilling som er nært knyttet til daglig leder være UA. Daglig leder og ledergruppa har tatt UA-prosjektet og UA-rollen på alvor. De har sett på dette som en viktig rolle som bedriften må få på plass. De har vært tydelige på at de har etablert en ny rolle i bedriften som er tillagt ansvaret for utviklingsoppgavene. På denne måten signaliserer ledelsen at dette er oppgaver som er viktige for bedriften og bedriften har lagt stor vekt på å kommunisere ut dette til hele organisasjonen. UA kan dermed forme ut denne rollen ut fra en forvissning om at dette er ei rolle som er ønsket og som bedriften legger vekt på skal fungere til beste for bedriften.

#### *Prosjektgruppen*

Prosjektgruppen internt i SO som har arbeidet med prosjektet, har bestått av en kjernegruppe og en gruppe ressurspersoner som har deltatt etter behov. I kjernegruppen har det bare vært to personer; Prosjektleder (PL) og "eier" av produktområdet skipsutrustning. Gruppen med ressurspersoner har bestått av fire-fem personer fra resten av organisasjonen. Det har vært særlig viktig for UA å få involvert eier av produktområdet skipsutrustning. Det vil være den som har sistnevnte rolle som vil eie produktene når de er ferdig utviklet og derfor bør kjenne produktene ut og inn.

---

7 Med GA-tegninger (General Arrangement) menes her 3D-DAK tegninger av produktgruppene



Prosjektet ble dessuten godt forankret i ledergruppa i bedriften. Deltakerne i ledergruppa var med på strategidiskusjonene i forkant av prosjektet og de var med på å velge ut produktområder og produkter det skulle satses på.

#### *UA som PL*

SO valgte å bruke UA i bedriften som PL. Det var et viktig strategisk valg som bedriften gjorde her. Gjennom en slik bruk av UA vil all hans energi og ressurser retta mot utvikling, bli fokusert mot et prosjekt. Det vil (a) nok høyne muligheten for at en får resultater ut av prosjektet. UA har både kompetanse og egeninteresse av å få fram vellykka prosjekter. Men det kan (b) føre til at mye av utviklingsprosessene blir samlet rundt UA og at organisasjonen i mindre grad blir involvert. I forhold til målsettingene med IfS prosjektet var det å trekke på hele organisasjonens samla kompetanse i utviklingsprosesser et viktig element. UA som PL kan også (c) føre til at arbeidet med å etablere en ”kultur for endring” i bedriftene blir tyngre fordi fokus rettes ensidig mot prosjektene.

### **4.3.2 Metodebruk i prosjektet**

I prosjektet har bedriften benyttet prosjektstyringsmetodikken PLP<sup>8</sup>. Alle deltakerne i UA-prosjektet fikk opplæring i denne metodikken. Prosjektgruppa i SO fikk også innføring i metodikk spesielt tilrettelagt for produktutvikling av personell fra Christian Michelsen Research (CMR) og fra RF. Siden den første fasen i omstillingen i SO i retning av større grad av produksjon av egenutviklede produkter var rettet mot enkle og veldefinerte produktgrupper, valgte SO å ikke kjøpe støtte til ta i bruk disse metodene. PL og prosjektgruppa følte at det ikke var nødvendig ut fra det mandatet gruppen hadde i første fase. Bedriften vurderte det slik at en ”slavisk” bruk av metodene ville ha virket mot sin hensikt og hemmet i stedet for fremmet prosessen i SO. Siden både eierskapet fra daglig leder og forankringen i forhold til bedriftens strategi var meget sterk og god, vurderte de det slik at grunnsteinene i forhold til å kjøre en slik prosess var på plass.

#### *Forankring i bedriften*

Prosjektet var godt kjent og forankra i ledergruppen og i kjernegruppen. Siden (a) kjernegruppen var såpass liten og ressurspersonene utover kjernegruppen bare ble trukket inn ved behov, ble dette et prosjekt som bare i liten grad involverte resten av organisasjonen. Men det var heller ikke hensikten i dette prosjektet. Samtidig inviterte ikke den tilgjengelige produktutviklingsmetoden til brei medvirkning. Denne tilnærmingen er fraværende her. Samtidig (b) kom ideene til hvilket produktområde og konkrete produktgrupper som det skulle satses på, fra daglig leder. Prosjektet var ikke forankret hos de tillitsvalgte på den måten at de fikk øve innflytelse på valg av områder

---

<sup>8</sup> Forkortelsen ”PLP” – ProsjektLederProessen er en standard kurspakke som SND har eierskapet til og som blir spredt over hele landet. Den andre forkortelsen ”PPI” – PraktiskProsessInnovasjon er en metode for prosessforbedringer og -redesign utviklet av RF/IfS. Den siste forkortelsen ”PUP” – ProduktUtviklingsProessen er en metode for produktutvikling utviklet av RF.

og grupper eller at de fikk sikret en brei medvirkning i prosjektet. Prosjektet blir derfor et eksempel på et ”top-down” prosjekt hvor den sentrale aktøren blir ledelsen generelt og daglig leder spesielt. Verken i idèfasen eller i utviklingsfasen har brei medvirkning vært et viktig element.

#### *SO og eksterne kompetansemiljøer*

PL og prosjektgruppa har også hatt kontakt med eksterne kompetansemiljøer utover IfS/RF<sup>9</sup>. For det første ble CMR trukket med på en samling omkring produktutvikling. Og resultatet ble at SO ble invitert inn i et nettverk CMR ønsket å starte for bedrifter med produktutviklingsprosjekter. Prosjektet var tenkt finansiert gjennom TEFT-ordningen<sup>10</sup>. Dette takket SO og prosjektgruppa nei til å delta i hovedsaklig begrunnet med at de følte en slik deltakelse ikke var nødvendig med det mandatet prosjektgruppa hadde fått for sitt utviklingsprosjekt. Opplegget til CMR følte nok SO var for åpent og de ønsket ikke på et så tidlig stadium å dele sine ideer med andre bedrifter<sup>11</sup>. For det andre har SO ved PL vært i kontakt med DNV. Her føler de at de har fått veldig lite hjelp. Et sentralt spørsmål for SO har vært hvilke eventuelle typer dokumentasjon og sertifikater det er nødvendig å utstyre produktene med. PL trodde at DNV hadde kompetanse til å svare på slike spørsmål, men har opplevd at DNV ikke kunne bidra.

#### *Bruk av kunder i utviklingsprosessen*

Én sentral aktør som har vært planlagt inn i produktutviklingsprosessen til SO er kundene. Men disse ble ikke trukket inn i første fase hvor SO søkte å lage et første utkast til egne produkter. Strategien til SO var først å involvere kundene når de ”hadde noe å vise fram” definert som en 3-D modell av produktene.

Som PL uttalte;

*”Kundene er ikke med i utviklingsprosessen, men vi har som mål å etablere et nettverk av kunder som kan være med å videreutvikle produktene våre”*

---

9 IfS har både i planlegging av prosjektet og i gjennomføringen av samlingene med UAene samarbeidet tett med RF. Samarbeidet har på grunn av manglende finansiering imidlertid ikke blitt så tett som først planlagt.

10 TEFT- Teknologiformidling fra forskningsinstitutter til små og mellomstore bedrifter Norsk Forskningsråd.

11 Arbeidsmetoden til CMR forutsetter en fullstendig åpenhet mellom bedriftene som deltar i prosjektet. De satser på at tillit mellom deltakerbedriftene bygges parallelt med å bedriftene tilføres kompetanse i utviklingsarbeid. SO vurderte det slik at de ønsket bedre kjennskap og kontakter med de andre bedriftene før de ville dele prosjektideene sine med de. I CMR prosjektet forutsettes det at informasjon omkring den enkelte bedrift sitt prosjekt helt åpent blir distribuert til de andre bedriftene i nettverket.

### 4.3.3 Prosessen i prosjektet

I utgangspunktet har prosjektet blitt drevet fram av kjernegruppa, men de har etter behov kalt inn andre ressurspersoner. Oppstarten skjedde gjennom en samling hvor de aktuelle bidragsyterne til prosjektet, UA og en forsker fra RF deltok. Samlingen ble gjennomført 06.05.03. Det vil si at prosjektgruppa har arbeidet på prosjektet i ni måneder, mens PL kom i gang fire måneder før. Men i forkant av arbeidet i prosjektgruppa har UA i bedriften både (a) deltatt på samlinger og opplæring knyttet til prosjektet "UA i SMB" og (b) vært aktive mot det offentlige virkemiddelapparatet for å få ut så mye finansiell støtte som mulig fra disse.

Daglig leder og ledergruppa har blitt løpende oppdatert omkring status i prosjektet gjennom at PL har rapportert status inn i ledermøtet med jevne mellomrom. Daglig leder har ved å ha saken på agendaen på ledermøtet signalisert at han ser på dette som et viktig prosjekt for bedriften. Det er også klart at PL føler "presset" på en helt annen måte når prosjektet stadig er gjenstand for oppmerksomhet i ledermøtet.

UA har deltatt på flere samlinger innen IfS-prosjektet hvor det både har blitt gitt opplæring og hvor det har blitt presentert prosjekter og utvekslet erfaringer <sup>12</sup>. Innholdsmessig var de første samlingene fokusert mot opplæring i prosjektstyring (PLP) og metodebruk i utviklingsprosjekter (PPI og PUP). I de neste samlingene ble fokuset dreid fra opplæring mot prosjektgjennomføring og erfaringsutveksling. Og i forhold til erfaringsoverføring er det ingen tvil om at den siste samlingen, som ble gjennomført i SO sine lokaler hvor mye av fokuset var rettet mot SO sitt prosjekt, ga kjernegruppa i SO, som var tilstede mange innspill for den videre utviklingsprosessen. UA på SO etterlyste også et langt sterkere engasjement fra de andre UAene rettet mot hverandres prosjekter. Han uttalte:

*"Jeg trodde det var mye av hensikten med UA-prosjektet" <sup>13</sup>*

Han var veldig opptatt av å få tilbakemelding fra de andre UAene på det han gjorde i egen bedrift. Det å få innspill på denne måten vurderte han som meget verdifullt. Det å få tilbakemeldinger fra UAer som var i samme situasjon som han selv, og som samtidig i mange tilfeller har en komplementær erfaringsbakgrunn, gjør disse tilbakemeldingene veldig verdifulle. I IfS-nettverket er det bedrifter med veldig forskjellige produkt- og

---

<sup>12</sup> Totalt har det blitt gjennomført fem samlinger. Av disse har de tre første i hovedsak vært rettet mot opplæring, mens de to siste har vært rettet mot prosjektpresentasjoner og erfaringsutveksling. Et viktig element ved samlingene med erfaringsutveksling er at de foregår på deltakerbedriftene. På denne måten får deltakerne et helt annet bilde av det som foregår enn de ellers ville ha gjort.

<sup>13</sup> Henta fra referatet til femte samling for UAene.

tjenestespekter. Det betyr at innspill fra de andre kan være direkte anvendbare for den bedriften som får tilbakemelding <sup>14</sup>.

Det offentlige virkemiddelapparatet har støttet produktutviklingsprosjektet hos SO gjennom (a) prosjektet "UA i SMB" og (b) gjennom Aetat sin BIO-ordning. SO har mottatt midler fra IfS sitt prosjekt. Dette prosjektet er finansiert av SND-Hordaland (SND-H), Hordaland Fylkeskommune (HFK) og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). Fra dette prosjektet har SO mottatt kr.90.000 for å støtte treningen av UA i bedriften og disse midlene er hentet fra HF-potten<sup>15</sup>. Samtidig er bedriften innvilget kr.35.000 fra aetat for en breiere opplæring av hele prosjektgruppa i det å drive produktutvikling. Rett og slett å lære produktutviklingsmetodikk. Målet var at en breiere sammensatt gruppe i SO skulle få denne kompetansen som da kunne tas i bruk i seinere produktutviklingsprosjekter. På denne måten kunne kompetansen bli sprett ut i organisasjonen og ikke bli samlet hos et individ. Samtidig kunne bedriftens sårbarhet i forhold til plutselig å miste denne typen kompetanse reduseres.

Prosjektet har sklidd tidsmessig. Ut fra de opprinnelige planene har gjennomføringen av den første fasen tatt lenger tid enn det som her ble stipulert. Årsaken til at dette har skjedd er mange. UA har (a) ikke fått så mye tid som planlagt til å gjennomføre prosjektet. Selv anslår han at han bruker 10% av tiden sin på produktutviklingsprosjektet, mens den resterende tiden blir brukt på prosjekter knyttet til drift. Når prosjektet UA i SMB ble planlagt var en av forutsetningene at UAene i bedriftene skulle ha en tidsressurs tilgjengelig som gjorde det mulig å ta UA rolla på alvor. Nettopp "tidsklemma" mellom utviklings- og driftsaktiviteter er som regel den store utfordringen i SMBer. Her er bedriftene veldig avhengig av sine ressurser og det er ikke mulig innenfor en vanlig arbeidsdag å få skviset inn utviklingsaktivitetene. Nettopp utviklingsaktivitetene krever konsentrasjon fordi en beveger seg utenfor det en til daglig driver med. (b) Men det er også klart at bedriften undervurderte arbeidsmengden som lå i utviklingsprosjektet. Når det etter hvert ble klart måtte tidsplanen for prosjektet justeres.

Parallelt med produktutviklingsprosjektet besluttet (b) bedriften å implementere et nytt 3-D DAK system. Dette systemet ble beslutta tatt i bruk av ledelsen uavhengig av produktutviklingsprosjektet som bedriften skulle gjennomføre. En viktig del av første fase av prosjektet var imidlertid å utarbeide 3-D DAK tegninger av de nye produktene. Det vil si at de som skulle tegne de nye produktene i parallell måtte lære seg å bruke det nye 3-D DAK systemet. Ledelsen undervurdert etter UA sin oppfatning hvor lang tid og hvor mye ressurser dette ville kreve av personellet som skulle læres opp. Når tre oppgaver (a) daglig drift av ordinære prosjekter, (b) opplæring på nytt 3-D DAK verktøy og (c) produktutvikling skal gå i parallell og hvor en av disse, daglig drift, får

---

14 I IfS-nettverket er f.eks. en av medlemmene et reklamebyrå/distribusjonsselskap. Dette selskapet kan f.eks. gi de andre bedriftene innspill på hvordan bearbeide markedet.

15 Midlene som er gitt fra SND-H, HFK og HF er av aktørene definert brukt til f.eks. bedrifter i ulike geografiske områder (SND-H) og ulike tiltak i prosjektet (HFK og HF).

førsteprioritet og opplæring på 3-D DAK får andre prioritet, vil det helt klart gå ut over framdrift på produktutviklingsprosjektet.

UA har også presisert at prosjektframdriften nok kunne vært noe raskere om han hadde involvert mer ressurser på et tidligere stadium i prosjektet. Utfordringen har i vært å få tid frigjort for PL og få frigjort ressurspersonell til å delta i utviklingsarbeidet. Samtidig er vil det alltid være et kappløp for å holde kostnadene nede.

#### **4.3.4 Resultatene så langt**

Kjernegruppa kunne på siste samlingen for UAer i nettverket presentere et første utkast til GA-tegninger av de aktuelle produktene. Sjøl om dette er sterkt forsinka ut fra de opprinnelige planene er nå bedriften snart klar til å gå ut å presentere produktgruppene til kundene. Det betyr at de prøver å følge planen for de ulike aktiviteter i prosjektet. Men for å komprimere utviklingsprosjektet har PA/PL besluttet å droppe byggingen av prototyper og gå direkte over i salg og produksjon. SO ønsker å profilere seg i skipsmarkedet (a) med leveringspålitelighet og (b) prisgunstighet som sine viktigste salgsargumenter.

Samtidig vil det være viktig for SO å ”selge” sine produkter gjennom det særpreg disse har. Dette kan være (a) at de vil bli bygget i aluminium som er nærmest vedlikeholdsritt, (b) at de ulike komponentene i produktene er lett utskiftbare om de blir skadet og (c) særprega tekniske detaljer som løser åpenbare utfordringer for kunde (lagring ombord). Men bedriften har fortsatt en jobb å gjøre for å finne ut hvordan produktene skal markedsføres ovenfor kundene.

## 5 Beskrivelse av strategi og planlagte aktiviteter i pilotprosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB”

### 5.1 Valgt strategi for prosjektet

Tradisjonelt har innovasjon vært betraktet som en lineær prosess som startet med FoU og endte med kommersialisering – en livssyklusmodell. I dag ser en også på innovasjon som resultatet av en kompleks og interaktiv samhandling mellom flere aktører som har ulik kompetanse. Viktige ingredienser: kreativitet, sosial kapital og evne til å finne gangbare løsninger. Dette forutsetter en læring, men ikke etter tradisjonell ”skolemodell”. Skal en virksomhet lykkes i å forvalte det potensialet den er i besittelse av, så må den evne å ha **kontinuerlig** fokus på innovasjon.

For å sitere tidligere industribygger på Stord, Onar Onarheim :

*”Det viktigste er å få vanlige mennesker til å gjøre en uvanlig god jobb. For å få dette til må en være interessert i menneske, være rettferdig og følge etisk holdbare prinsipper.”*  
16

I prosjektet ”Utviklingsansvarlig i SMB” søker vi etter modeller og løsninger som skal hjelpe bedrifter innen kategorien SMB evne å møte denne utfordringen.

Vi vet at det er satset mye midler på å gjøre FoU- og høgskolemiljøene mer bedriftsfokusert, men det er ikke gjort det samme for å få bedriftene mer FoU – fokusert. Det er en utfordring vi må ta tak i. Det er viktig at kompetansen til å drive forskning og utvikling blir hevet i bedriftene. Forskere og konsulenter må bidra til denne kompetanseoppbyggingen gjennom de prosjektene som bedriftene gjennomfører.

Vi vil starte prosjektet med (a) et utviklingsprogram for ressurspersoner i den enkelte virksomhet. Disse vil så i neste omgang (b) få i oppgave å spre denne kompetansen i egen organisasjon. I SMB ser vi for oss en medarbeider eller et team med ansvar for forbedring- og utviklingsaktiviteter. Pilotprosjektet går ut på å (1) utvikle innholdet i programmet og (2) bygge opp kompetanse hos og trene et antall ressurspersoner i SMB.

Å lære å se muligheter sammen med medarbeidere, kunder, leverandører og samarbeidspartnere blir den store utfordringen for UAene. Muligheter går på alt fra stadig å forbedre og utvikle (a) markedsmuligheter, (b) produkter og tjenester, (c) produksjons- og styringsprosesser, (d) arbeidsmiljø og arbeidsorganisering, (e) kompetanse samt (f) påvirkning til ytre miljø. UA vil også måtte bygge opp relasjoner til sine samarbeidspartnere i nettverket og til relevante FoU-miljø.

Det er mange og store utfordringer som må overvinnes for at ansatte i virksomheter skal medvirke til innovasjon og nyskaping. Samarbeid og respekt blir helt vesentlig sammen med gode og stimulerende møteplasser og effektive arbeidsmetoder. Den enkelte

---

16 Sitatet er hentet fra ”Systemposten”, internbladet på Aker Stord

medarbeider må kjenne seg inkludert i de innovasjonsprosesser og prosjekt som blir iverksatt. Derfor er det viktig at arbeidsmetodene kombinerer kreativitet og nyskaping med erfaring. En særlig utfordring er det å mobilisere nyskapingslysten hos senior personell (+45). I mange sammenhenger blir disse oppfattet å være en hemsko for utvikling, endring og nyskaping. For at organisasjonen skal endre denne type inngrodde forestillinger og strukturer, krever det systematisk utvikling av bedriftskultur, arbeidsmiljø og kompetanse hos den enkelte. På denne måten blir medarbeidere uansett alder, i stand til å utfolde sine kreative og nyskapende evner i bedriften.

De tar på alvor Onar Onarheims ord:

*”Stillstand er tilbakegang”* <sup>17</sup>

Prosjektet fokuserer på to områder:

- Å bygge opp kompetanse og relasjoner hos ”utviklingsansvarlige/ utviklingsansvarlig team”. Denne kompetansen skal medvirke til at bedriften blir mer FoU orientert og evner å mobilisere viktige aktiviteter og prosjekt rettet mot innovasjon/ nyskaping, samtidig som en ivaretar prosesser for ”kontinuerlig forbedring” og ”nye muligheter”, hvor alle ansatte inviteres til å bidra.
- Gjennomføre egne innovasjons- og utviklingsprosjekter i egen virksomhet, som kan omfatte områdene marked, produkt/tjenester og verdiskapningsprosesser, hvor relevante ressurspersoner involveres i prosessene på en reell måte. Dette vil bidra til å bygge opp og forankre utviklingskompetanse i egen virksomhet. Det er viktig å også anvende operative og egnede samarbeidsarenaer i dette. Tanken er at dette skal utgjøre kjernen i *medvirkningsbasert innovasjon*. Her blir det en særlig utfordring å greie å skape et organisatorisk arbeidsmiljø som understøtter aktiviteter forankret i medvirkningsbasert innovasjon.

Målet er at dette skal utgjøre kjernen i medvirkningsbaserte innovative bedrifter.

I sammenheng med prosjektet kan det prinsipielt tenkes to måter å jobbe med arbeidsmiljøet på:

- Det må være en kultur i virksomheten som gjør det er naturlig å sørge for at teknologi, arbeidsforhold, prosesser m.m. blir forbedret for å redusere belastninger, helseplager, forurensing osv. Dette er en *”kontinuerlig forbedringsprosess”* som fokuserer på å avdekke negative avvik ved eksisterende teknologi og arbeidsorganisasjon. Ut fra det som blir avdekket, vil en prioritere, tilrettelegge og gjennomføre nødvendige tiltak.
- Det må videre utvikles en kultur som kan stimulere til innovasjon, utvikling av ny teknologi, ny arbeidsorganisering, nye produksjonsvennlige og miljøvennlige produkt, nye samarbeidsformer og rollefordelinger i verdikjeden osv. For å oppnå den optimale innovasjonsprosess, må metoder som også ivaretar og stimulerer til utvikling av arbeidsmiljøet gjøres tilgjengelig. Fokus på

---

<sup>17</sup> Sitatet er hentet fra ”Systemposten”, internbladet på Aker Stord.

innovasjon er det spesifikt nye i forhold til BU 2000, og blir et hovedfokus i pilotprosjektet "Utviklingsansvarlig i SMB".

## **5.2 Prosjektorganisasjon**

### **5.2.1 Styringsgruppe**

- Prosjektansvarlig (PA) Sylvi Røssland Sørfonn, Industrinettverket
- Øystein Matre, Westcon
- Rune Rafdal, Fellesforbundet Stord
- Gro Jensen Gjerde, Samarbeidsrådet for Sunnhordland
- Terje Svendsen, HFK
- Kenneth Sandmo, HF/LO
- Siri Møllerud, HF/NHO

### **5.2.2 Prosjektgruppe**

- Prosjektleder (PL) Ove Gandrud, Industrinettverket/rådgiver RF
- Prosjektmedarbeider hentes fra Rogalandsforskning
- Følgforskning, - planlagt knyttet til Rogalandsforskning

### **5.2.3 Arbeidsform**

- Mobilisere bedrifter og utviklingsansvarlige. Utviklingsansvarlig er enten daglig leder eller en av daglig leders nærmeste medarbeidere. Hvor det er hensiktsmessig organiseres arbeidet gjennom flere medarbeidere, hvor en arbeider som et utviklingsteam.
- Kompetansebygging skal skje i praksis gjennom arbeid med egne forbedrings- og utviklingsprosjekter, hvor også relevante medarbeidere involveres. I nettsamlinger deles erfaringer og ny kunnskap og teori tilføres fra ulike fagmiljø. Det skal også i det omfang som er mulig, tilbys å gi støtte til kompetanseoppbyggingen gjennom arbeidet som skjer i egne utviklingsprosjekter.
- I valg av utviklingsprosjekt må bedriften ha et reflektert forhold til hva de vil eller må prioritere å iverksette av utviklingsaktivitet. Prosjektets omfang, innhold, aktører og risiko må være definert. Prosjekt med tydelig utviklings- og nyskappingsfokus er viktig. Det kan omfatte både markeds-, produkt- og



teknologiutvikling, arbeidsorganisering og arbeidsmiljøutvikling og prosess- og systemutvikling.

- For å støtte bedriftene i arbeidet er målet at prosjektet kjøper fra 15- 40 % av utviklingsansvarlig sin tid til kompetanseoppbygging og trening ved gjennomføring av forbedrings- og nyskappingsprosjekt i egen virksomhet.
- Prosjektet vil gjennom samarbeid med virkemiddelapparatet se etter muligheter for ressurser direkte til virksomhetene til kompetansebygging og -utvikling.
- Gjennomføre nettsamlinger med faglig tema og opplæring, besøk fra eller på bedrifter og FoU-miljø. Prioritering av innhold på samlinger i samråd med de enkelte utviklingsansvarlige. Minimum 4 samlinger per år.
- Opplæringsprogram tilrettelagt etter gruppens prioriteringer.
- ”Forum for bedriftsutvikling” (FFB) og nettsamlinger med rapportering og presentasjon av prosjekresultat for alle nettverksbedriftene, hvor både ledelse og tillitsvalgte er representert. FFB planlegges med to samlinger per år.
- Tilrettelagt internettportal for kommunikasjon mellom bedriftene med passordbeskyttet kommunikasjon.
- Forskere observerer resultat og erfaringer fra prosjektene i de ulike virksomhetene, og den metode og tilnærming virksomheten har benyttet i sin gjennomføring. Forskerne gir umiddelbare anbefalinger til de enkelte prosjektene. De gir også etter videre bearbeiding, mer generelle tilbakemeldinger til virksomhetene i tillegg til justeringer og tilpasninger av valgt metodikk. Forskerne bidrar sammen med deltakerne i videre refleksjoner omkring arbeidsmåter og -prinsipp og utfordringer i utviklings- og innovasjonsprosjektene.
- Dokumentasjon av metoder, prinsipper og resultater samt læremateriell for åpen distribusjon utarbeides av Rogalandsforskning.
- Prosjektet blir fulgt av en prosjektuavhengig institusjon, for evaluering av prosjektmål og prosjektgjennomføring.

## 6 Gjennomførte aktiviteter:

### 6.1 Prosjektmobilisering

Prosjektideen og ulike prosjektskisser ble drøftet i Industrinettverket og med vår hovedsamarbeidspartner, Rogalandsforskning. Første presentasjon til industrinettverkets medlemmer skjedde i nettmøtet 16. august 2001.

I den påfølgende drøftingen kom det fram sterk skepsis til hvordan forskningsmiljøer fungerer. Det at bedrifter blir brukt som laboratorier, bruker av bedriftenes tid og ressurser uten at de legger noe igjen av verdi for bedriften. Avstanden mellom operative og resultatorienterte SMB-ledere og det som de oppfatter som teoretiske og fjerne forskere, gir ikke det beste utgangspunkt for å få frem prosjekt som gir merverdi til alle involverte aktører. For flere var dette erfaringer som var knyttet opp til BU 2000, og hvor oppfølgeren VS 2010 kanskje var enda mer abstrakt, hvor kravet var nyskaping og innovasjon.

I julenettmøte hadde vi temaet og prosjektideen fremme på nytt, hvor vi hadde fått med Sunnhordlendingen Jon Lund, som da var styreleder i Aker Yards, og som tidligere har vært AD ved både Aker Stord og Aker Elektro. Hans vurdering av hvilke utfordringene norsk industri står foran, styrket troen hos bedriftslederne at vi måtte få i gang kompetansebyggende tiltak som styrket bedriftenes evner til å strategisk og målrettet med innovasjon og nyskaping.

I nettmøtet i januar 2002 var det samstemmighet om at vi måtte prøve å få mobilisert et utviklingsprosjekt, men da også med en videre forankring enn til bare forskningsprogrammet VS 2010.

Frem til sommeren 2002 ble det arbeidet med å få på plass en videre finansiering av prosjektet, og vi opplevde positiv respons fra SND - Hordaland, Hordaland Fylkeskommune og fra HF – B.

Etter ferien i 2002 ble aktivitetene ble rettet mot ”første fase” for prosjektet, gjennom å mobilisere bedriftene samt peke ut av deres utviklingsansvarlig. Videre er det gitt innspill/støtte til bedriftene i deres identifisering og valg av utviklingsprosjekt. Det har i denne forbindelsen også vært gitt veiledning og støtte til enkelte virksomheter for å få fremme prosjekt som kan dekkes gjennom ”Skattefunn”-ordningen.

Det er konkludert med at medarbeideren som får tildelt rollen ”utviklingsansvarlig” skal være sentral i ledelsen, - enten daglig leder, eller en som rapporterer til daglig leder. Vi har gitt uttrykk for at i de større bedriftene, er dette en oppgave for en annen enn daglig leder.

Følgende bedrifter (SMB) ble mobilisert:

Pyrox - Tysnes (har fungert som ”frontbedrift” for prosjektet) , HMR - Husnes, Westcon – Ølen, Stord Offshore – Stord, Sireko – Stord, Palantir – Stord, Weld Industry – Stord og Ibox – Stord.

## 6.2 Opplæring

Det var for høsten planlagt med to felles ”grunnkurs” for utviklingsansvarlig. Disse er gjennomført som planlagt.

- (a) Det første er kurset er ”*PLP – utviklingsevne*” som ble gjennomført i regi av SND. Fra dette kurset er det viktig å trekke frem behovet for å identifisere prosjektets naturlige trinn/faser, og at det ved slutten av hvert trinn finnes et beslutningspunkt hvor prosjektansvarlig (PA) treffer sin beslutning om prosjektet skal drives videre. Betydningen av at (PA) er en ”A-eier” for prosjektet blir sterkt understreket. En ”A-eier” har myndighet til både å beslutte løsninger og beslutte avslutning eller fullføring av et prosjekt. Kurset ble gjennomført med god deltagelse 23. og 24. oktober.
- (b) Det var videre planlagt kurs i ”*Praktisk prosessinnovasjon*” (PPI) over 2 dager i november. Dette opplegget ble justert da det ble klart at vi ikke ville få ”BIO – midler” fra a-etat til intern opplæring og trening av utviklingsansvarlig, slik vi hadde søkt om for høsten. Strategien ble endret fra å gi felles opplæring og trening i plenum, til et ettermiddag/ kveldsseminar over 6 timer, der grunnlaget for metodikk og gjennomgang av hovedfasen i metoden ble gjennomført. Treningen vil i sin helhet bli lagt til den enkelte bedrift og deres prosjekt med planlagt støtte og veiledning fra rådgivere fra Rogalandsforskning. Kurset ble gjennomført i samarbeid med bedriftsinkubatoren Rugekassen AS med god deltagelse den 12. november.
- (c) Vi hadde behov for å stille til rådighet en ”Produkt Utviklings Prosess” (PUP) for bedriftene/UA. Gjennom dialog med Christian Michelsen Research (CMR) og Rogalandsforskning (RF), som sammen hadde utviklet metodikk og prosess for produktutvikling forankret i TEFT programmet, kom vi frem til at denne metodikken skulle vi få tilgang til/legge inn i verktøykassen til vårt prosjektet. Metodikk og prosess var utprøvd med suksess i SMB bedrifter i Nordhordland. Metodikk og rammer for bruk av metodikk ble lagt frem for bedriftene i samling mai 2003.

## 6.3 Prosjektgjennomføring i deltakerbedriftene

Til møte i styringsgruppen 3. desember skulle alle bedriftene legge frem sine prosjekt for godkjenning. Utviklingsprosjektene som godkjennes skal være prioritert av den enkelte bedrift som viktig for dem, og skal ha en innovativ karakter, enten rettet mot markeds-, produkt/tjeneste- eller prosessinnovasjon. Prosjektene skal være åpne for å bruke /teste arbeidsprosesser, som så langt som mulig ivaretar at relevante medarbeidere gis reell innvirkning i, og påvirkning på prosjektets resultat.

Til styringsgruppemøte 3. desember 2002 var det mottatt 4 prosjektbeskrivelser til godkjenning. Disse var fra Stord Offshore – Stord, Sireko – Stord, Palantir – Stord, Weld Industry – Stord.

Det ble vedtatt å ”frikjøpe” timer for utviklingsansvarlig i disse bedriftene til å arbeide videre i de godkjente utviklingsprosjektene. Beløpene for ”frikjøp” av timer varierte fra 10’ til 90’ NOK.

De resterende prosjektbeskrivelsene kom inn på nyåret. Det har vært arbeidet videre med å få mobilisert flere av medlemsbedriftene utenfor ”Stord-området” inn i prosjektet.

I perioden har det også vært arbeidet med å få etablert prosjektbeskrivelser og søknader for støtte fra ”Skattefunn”. Vi ser skattefunnordingen som en viktig mulighet for å få gjennomført utviklingsprosjekter i de enkelte SMBene.

## **6.4 Erfaringsamlinger**

Det er blitt avholdt to erfaringsdelingssamlinger i nettverket av UAer. Den første ble avholdt hos Pyrox på Tysnes i oktober 2003 og den andre ble avholdt hos Stord Offshore på Stord i januar 2003.

På disse samlingene er målsettingen å presentere bedriftsprosjektene for de andre AUene og få tilbakemeldinger fra de på innhold, prosess og resultater. Prosjektledelsen har organisert samlingene slik at de blir flyttet rundt til de ulike deltakerbedriftene. På samlingene vil vertsbedriften sitt prosjekt være i fokus. Dette blir presentert i detalj og de andre UAene får god mulighet til å gå inn i denne bedriftens prosjekt. Men dette er en ny arbeidsform for UAene og det tar tid å bygge opp tillit slik at samlingene kan fungere etter hensikten.

Gjennom denne arbeidsmåten - ”The Travelling Cirkus” – får UAene også kjennskap til hverandre sine bedrifter. Gjennom bedriftsbesøkene får ressurspersoner – UAene – fra deltakerbedriftene innblikk i hverandre sine produksjonsfasiliteter, organisasjon og særlige kompetanse. Dette er verdifullt når noe av målsettingen med prosjektet er også å kunne sette i gang samarbeidsprosjekter.

## **6.5 Samarbeidet med Rogalandsforskning**

Høsten 2002 ble det vært arbeidet med avklaringer om mulige samarbeidsformer med Rogalandsforskning (RF) i prosjektet. Rogalandsforskning planla å stille med rådgivere/forskere, slik at hver bedrift ble dekket med faste rådgivere. RF så for seg at de mobiliserte fire til fem personer som deltar periodisk i dette, finansiert gjennom programmene VS 2010 og MOBI.

Erfaringene fra prosjektet var i første omgang planlagt gjort tilgjengelig for Hardanger/Odda- og ”G7”-satsningene.

Det var også drøftinger om og hvordan RF også kan følge og dokumentere prosjekterfaringene og resultatene fra prosjektet. Konklusjoner på dette ble ikke trukket før vi fikk oversikt over hvilke midler som var tilgjengelig for dette. Dessverre nådde RF ikke fram med søknadene våre. Det meste av den aksjonsforskningsstøtta som var planlagt inn mot bedriftene kunne derfor ikke gis til bedriftene.

## 6.6 Skattefunn

Vi har vært usikre på hvilke prosjekter/prosjekttyper som kvalifiserer til godkjenning i Skattefunn. Forskriften til ordningen sier at skattefunn skal støtte prosjekter som har som siktemål å fremskaffe ny kunnskap, informasjon, eller erfaring som antas å være til nytte for bedriften i forbindelse med utvikling av nye eller bedre produkter, tjenester eller produksjonsmåter. Det sies også at alminnelig bedriftsorientert produktutvikling uten forskningspreg omfattes ikke, herunder prosjekter som:

- punkt C: hovedsakelig omfatter organisasjonsutvikling, opplæring eller kvalitetssikring
- punkt D: i det vesentligste er kunde eller markedsundersøkelser.

Vi opplevde en usikkerhet om hva som lå i ordene ”*hovedsakelig*” eller ”*vesentligste*” i punktene C og D <sup>19</sup>.

Utviklingsprosjekter som krever nytenkning, og kanskje en radikal nytenkning, vil ofte ha med elementer og aktiviteter innen teknologi-, prosess- og kompetanseutvikling. Det er vel derfor ordene *hovedsakelig* og *vesentligste* er tatt inn i teksten i punktene C og D i forskriften.

Vi oppfatter denne begrensningen som nødvendig for å skjelne mellom aktiviteter og prosjekter i løpende drift, hvor formen i all hovedsak er ”kontinuerlig forbedring”, og ”de mange små forbedringer”, og de prosjektene som genereres gjennom bedriftens behov for å virkelig å tenke nytt, - kanskje totalt nytt.

Det å evne å arbeide med denne type prosjekter er helt avgjørende og nødvendig for at bedrifter skal overleve i et marked med reell konkurranse. Denne type prosjekter er som ofte komplekse og sammensatt av mange elementer/delprosjekter.

Vi er av den formening at skattefunnordningen er åpen for denne type prosjekter, som virkelig kan bringe norske bedrifter fremover til å gjøre dem konkurransedyktig internasjonalt.

Det er en utfordring for bedriftene å presentere et slikt prosjekt inn i et ”Internett skjema”, slik Skattefunn har utformet sitt skjema. Det er nødvendig med dialog med saksbehandlere lokalt (SND) for å få på plass ”riktige” formuleringer og målformuleringer. Dette for at søknaden skal bli klarest mulig, men og for at saksbehandler skal forstå prosjektet og dets kompleksitet og risiko. Denne type

---

<sup>19</sup> Skattefunn-forskrift §16-40 – 2 (2)

utviklingsprosjekt hvor bedriftene søker radikale, og for bedriftene nye løsninger, vil med stor sannsynlighet påvirke både bedriftenes produkt- og tjenestespekter, og produksjonsmåter og samtidig sette nye krav til medarbeideres kompetanse både faglig og organisatorisk.

## 7 Status i bedriftene

### 7.1 Oversikt

<i>Bedrift</i>	<i>Prosjekttype</i>	<i>Varighet</i>	<i>Støtte til utviklings ansv.</i>	<i>3. part finans.</i>	<i>Fase II kompetanse</i>
Sireko	<b>Produktutvikling</b> Ny modul til Sireko MIPS	2002-2003	50.000	Skatte FUNN innvilget	
Palantir <i>Avsluttet medlemskap 2003</i>	<b>Prosessoptimalisering</b> Forretningsprosess	2003	50.000		
Weldindustry	<b>Produktutvikling</b> Prosess analyse for kunder	2003-2004	10.000		Ja
Stord Offshore	<b>Produktutvikling</b> Aluminiumsprodukt til skip og Offshore	2003-2004	90.000	Skatte FUNN innvilget	
Westcon	<b>Prosessoptimalisering</b> Kjerneprosess nybygg	2004-2005	Ikke avklart	Skatte FUNN avslag	Ja
Westcon	<b>Produktutvikling</b> Ny type skip relatert til skjelltransport	2003-2004	Ikke avklart	Skatte FUNN innvilget	
HMR	<b>Prosess- og produkt innovasjon</b>	2002-2006	Ikke avklart	Skatte FUNN avslag	
SMV	<b>Markedsinnovasjon</b> Identitet utvikling	2003-2004	Ikke avklart		
Profilhuset IBOX	<b>Produktutvikling</b> Kunde arkiv på nett	2003-2004	30.000		
Pyrox	<b>Prosess- og produkt innovasjon</b> Hovedprosjekt: Pyrox 2004 Nytt produkt: Pyrisol Marine Innredning System	2001-2004	Direkte fra HF	Skatte FUNN innvilget for nytt produkt	Ja

## **7.2 Utfyllende kommentarer til de enkelte bedriftene/prosjektene**

### **7.2.1 Sireko AS**

Sireko er en leverandør av programvare for styring av offshoreprosjekter. Deres hovedprodukt er "Sireko MIPS". Prosjektvalget ble utvikling av en ny modul som kan leveres som supplement til deres hovedprodukt. Prosjektet ble ferdigstilt i 2003. UA rollen er knyttet til markedssjef.

### **7.2.2 Palantir AS**

Bedriften har trekt seg som medlem fra Industrinettverket AS og prosjektet høsten 2003. UA rollen var tillagt leder for kursavdelingen.

### **7.2.3 Weldindustry**

Denne bedriften er en spesialleverandør av programvare for styring og dokumentasjon av sveiseprosesser til mekanisk industri. Det har i dag kunder i 11 land, og har et godt potensial for videre internasjonal ekspansjon. Deres hovedprodukt gir også kunden mulighet til å jobbe "smartere". De ønsker å tilby kunden et tilleggsprodukt/tjeneste ved å kunne gjennomføre prosessinnovasjonsprosjekt for deres kunder enten som en del av innsalget eller som konsulenttjeneste. Metodikken de vil ta frem er forankret i vår PPI metodikk. UA rollen er knyttet til daglig leder.

### **7.2.4 Stord Offshore AS (SO).**

Viser her til at denne bedriften er trukket frem som "casebedrift" i denne rapporten (Kap.4).

### **7.2.5 West Contractors AS (Westcon)**

Bedriften arbeider med flere utviklingsprosjekter, både produktutviklings- og prosessutviklingsprosjekter. Bedriften har ønsket at kvalitet- og HMS-leder skulle inneha UA rollen for bedriften. Vedkommende syntes tidlig at dette ikke var en interessant og viktig oppgave for han. Hans preferanser går mer mot de kontrollerende og dokumenterende oppgavene. Vi fikk her vår første erfaring av at UA rollen kanskje ikke er så enkel å bekle. Daglig leder fungerer for øyeblikket som UA med de utfordringene det medfører knyttet til tilgjengelighet og tid til å ha fokus.

### **7.2.6 Husnes Mek. og Rør (HMR)**

er en av de bedriftene i Industrinettverket som har valgt å gjennomføre en full "redesign"/ nyskaping av sin virksomhet. De utfordrer både kunder, leverandører og seg selv ved sine mål og visjoner. De har som mange andre levd av å levere timer og å utføre ordreproduksjon til norsk prosessindustri, og da særlig til aluminiumsverk. Dette



markedet er i stor endring. Denne utfordring møter de ved å tilby en prosess som starter med en ide-konseptfase hos kunde, hvor det søkes etter gode løsninger. Deretter ønsker de å ta ansvar for den videre utvikling, bygging og installasjon hos kunden. Og de ønsker å operere i et internasjonalt marked. HMR har i løpet av de siste to årene opprettet kontorer i England, Italia (dekker Midtøsten), USA/Canada, Kina og Russland. Konsernsjefen leder selv denne prosessen, så "UA rollen" passer ikke helt inn i den type av total omstilling bedriften befinner seg i. Dette har vi ikke fått en god løsning på så langt.

Bedriften har en solid økonomi som tillater dem å ta denne betydelige risikoen de nå har tatt. De søkte også Skattefunn godkjenning til prosjektet, men søknaden ble avslått.

### **7.2.7 Sunnhordland Mekaniske Verksted AS (SMV).**

Bedriften har valgt å prioritere markedsinnovasjon gjennom å delta i prosjektet "Fra strategi til kommunikasjon". Dette er et prosjekt initiert av prosjektet "Utviklingsansvarlig i SMB". Prosjektet har som mål å utvikle en medvirkningsbasert metodikk for identitetsbygging og markedsutvikling, da vi ikke fant metodikk som ivaretok denne dimensjonen i "markedet". Det er gjennomført ett forprosjekt hvor Industrinettverket, Kommunikasjonsbyrået Oktan Sydvest og Rogalandsforskning deltok. Hensikten var å få frem konseptet til det nye produktet /metoden. Resultatet er lagt frem for SND Hordaland og de har gitt tilsagn om betydelig finansiering til gjennomføring av pilotprosjektet, men toppfinansiering måtte knyttes opp til Skattefunn. Oktan Sydvest fikk først avslag på sin Skattefunn søknad, men anken er nå blitt behandlet og innvilget. Det betyr likevel at oppstart på dette prosjektet for SMV skir i tid. UA rollen er fortiden knyttet til daglig leder, men det er tanker om at dette skal knyttes til konstruksjonssjef.

### **7.2.8 IBOX**

som et reklame design- og produksjonsbedrift har valgt å ta frem et nytt produkt hvor kunden via Internett har adgang til maler og tidligere utarbeidet reklamemateriell, slik at de selv kan skape/endre innhold utforming av sitt reklamemateriell. IBOX sine designere vil i forhold til disse kundene bli mer rådgivere og veiledere. Dette skaper en hurtigere og rimeligere prosess for alle parter. Produktet blir lansert som prototyp i februar 2004. UA-rollen dekkes av daglig leder.

### **7.2.9 Pyrox AS**

har vært en viktig aktør knyttet til prosjektet "Utviklingsansvarlig i SMB". De startet ut med sitt "Prosjekt Pyrox 2004" i 2000. Her satte de fokus på både å få fram en ny generasjon produkter hvor de kunne tilby totalløsninger til kunden som inneholdt både teknologi- og kompetanseelementer. Dette har de lyktes med gjennom produktet "Pyrisol Marine Innredning System". Det å utvikle dette produktet og få det akseptert i markedet i løpet av måneder står det respekt av. Normalt tar en slik prosess flere år. Både produktet og produksjonsteknologien er ny for bedriften. UA har vært prosjektleder for dette produktutviklingsprosjektet.

Nødvendigheten av et sterkt fokus på produktutvikling har medført at andre deler av "Prosjekt Pyrox 2004" har blitt tonet ned. Prosjektet hadde i utgangspunktet også et sterkt fokus på nye organisasjons- og ledelsesformer. UA rollen er knyttet til markedssjef.

## **8 Erfaringer med rolla som utviklingsansvarlig i deltakerbedriftene**

### **8.1 Utviklingsansvarlig si rolle internt på bedriften**

#### **8.1.1 Hvem er UA i deltakerbedriftene?**

Bedriftenes valg i forhold til hvem de plukker ut til å være UA varierer. I hovedsak er tre ulike modeller valgt: (a) flere av bedriftene har valgt å la daglig leder ta på seg den nye rolla. (b) Andre bedrifter har valgt å la denne rolla ligge på ledergruppa i bedriften, dvs ikke direkte til en utpekt person men mot ei gruppe. (c) Atter andre har lagt ansvaret på en spesifikk person som er nært knyttet til daglig leder. I utgangspunktet var det denne siste modellen som var skissert i UA-prosjektet. Dette fordi tidligere modeller i BU2000 hvor de som fikk opplæring ikke var nær nok knyttet til daglig leder og eventuelt ledergruppa, viste seg ikke å fungere godt nok.

Ut fra det vi kan observere er erfaringene med ulike modellene svært forskjellige. I de bedriftene hvor daglig leder har tatt ansvaret for UA-rolla har det vært vanskelig både å få definert prosjekter og det å komme i gang med prosjekter. Dette er ofte kombinert med at daglig leder sliter med å kunne stille på UA-samlingene. Årsakene til dette er mange og sammensatte, men kan nok gjenspeile i hvilken grad bedriften prioriterer sitt utviklingsarbeid. Det kan også gjenspeile noe om lederstil og i hvilken grad daglig leder slipper til sine medarbeidere i denne typen arbeid.

I de bedriftene hvor det er ledergruppa som kollektivt har fått ansvaret for UA-rolla er situasjonen veldig lik det vi har beskrevet over i forhold til de bedriftene hvor daglig leder har denne rolla. Den manglende aktiviteten kan skyldes at ansvaret for utviklingsarbeidet i en slik modell blir pulverisert. Det kreves i en slik modell avklaringer innad i gruppa som har ansvar, hvem har ansvar for hva til enhver tid.

Det er lite tvil om at de bedriftene som har fulgt anbefalingene fra prosjektet om å velge en UA som ikke er daglig leder, men er nært knyttet til lederen er de bedriftene som har fått de beste resultatene. Her er ansvaret avklart og UA har en egeninteresse av at prosjektene blir suksesser. Derfor blir det arbeidet drevet fram gjennom definering av prosjekter, gjennomføring og til slutt en eller annen form for iverksetting i driften.

Det har også vist seg at det å ha den markedsansvarlige som UA i flere tilfeller har vært vellykket. De som møter kundene vil trolig ha stor interesse for å få fram nye produkter og tjenester. Det opprettes ved en slik fordeling av rollene en uavbrutt prosess med en ansvarlig, fra utvikling til salg.

#### **8.1.2 Hvordan er den nye UA rolla forankret i organisasjonen?**

Variasjonene mellom bedriftene på hvordan den nye rolla har blitt forankret i organisasjonen er store. På den ene siden finnes bedrifter, f.eks. SO slik det er beskrevet over, hvor daglig leder har kommunisert ut til hele organisasjonen at bedriften har tatt i bruk en ny rolle, hva den som innehar rolla skal gjøre og hvem som har fått ansvaret

med å ivareta rolla. På den andre siden finnes det bedrifter hvor ingenting er kommunisert ut omkring den nye rolla.

I hvilken grad det er kommunisert ut at det eksisterer en ny rolla i bedriften er ikke unaturlig knyttet til hvilken løsning bedriftene har valgt med hensyn på hvem som skal inneha UA-rolla. De bedriftene hvor det er en som er utpekt som UA av daglig leder med et spesifikt ansvar, ser også ut til å være de som tydeligst har kommunisert ut den nye rolla.

Men det ser ikke ut til at daglig leder og UA noen steder har diskutert den nye rolla og hva vedkommende skal ha ansvaret for, med de tillitsvalgte. Her ser det ikke ut til å være forskjell mellom de som aktivt har gått ut med informasjon om UA-rolla og de som har valgt å la det være.

Det er også klart at oppmerksomheten som blir UA til del er avhengig av om etableringen av den nye rolla er kommunisert ut til organisasjonen.

### **8.1.3 Blir UAene gitt tid og ressurser til å fungere i sin nye rolle?**

Mye tyder på "tidsklemma" mellom drift og utvikling er like aktuell problemstilling selv etter at bedriftene har tatt i bruk den nye UA-rolla<sup>20</sup>. Mye av bakgrunnen for å fokusere på den nye rolla var å sørge for å gi forbedrings- og nyskappingsarbeidet større oppmerksomhet i bedriftene. At "tidsklemma" er en utfordring var en erkjennelse som lå til grunn for UA-prosjektet. Nettopp derfor ble det i prosjektsøknaden fokusert sterkt på det å mobilisere finansiell støtte til bedriftene for å kunne frigjøre personell fra ordinær drift og stille de til disposisjon i utviklingsarbeidet i bedriftene.

At "tidsklemma" nok fortsatt er veldig aktuell ser vi et eksempel på i SO. Her har UA ansvaret for fire prosjekt i drift samtidig som han har ansvaret for produktutviklingsprosjektet. Siden inntektsbringende aktiviteter må bli prioritert vil utviklingsaktivitetene nødvendigvis bli nedprioritert om aktivitetene blir satt opp mot hverandre. Den finansielle støtten bedriften blir gitt gjennom UA-prosjektet var tenkt å kompensere for bortfallet av inntekter som bedriften kunne oppnådd om personellet solgte sine timer i driftsprosjektene. Slik ser også støtten delvis ut til å fungere. Men utfordringen for SMBene er at de som blir valgt ut til å bekle UA-rolla i bedriften ofte også er verdifulle medarbeidere for bedriftene. De er gjerne medarbeidere som bedriften er helt avhengig av i driftsprosjektene for enten å tjene penger på disse eller det å skaffe nye prosjekter til bedriften. Og situasjonen for SMBene blir stadig verre i forhold til dette. Med knappe marginer kuttes bemanningen ned til beinet og alle som jobber i

---

20 Med "tidsklemme" her menes at særlig i SMBene er alle ressursene nødvendige i den daglige driften for å få den til å gå rundt. Hver time som ikke er fakturerbar blir en utfordring. Den må dekkes inn over en drift hvor marginene stadig blir mindre. SMBene blir derfor stadig mer skeptisk til å ta fatt i utviklingsoppgaver som ikke det er "inndekking" for. Over tid medfører dette at bedriftene kommer inn i en veldig negativ spiral hvor stadig mindre tid og ressurser blir avsatt til forbedrings- og utviklingsarbeid.

disse bedriftene må ha sitt fulle fokus mot drift og kortsiktig inntektbringende prosjekter.

At den finansielle støtten har vært avgjørende for noen av bedriftene for å bli med på UA-prosjektet i det hele tatt, støttes av denne typen utsagn:

*”Hva betyr midlene? Vi hadde ikke kunne gjort så mye uten eksterne ressurser. Om vi hadde fram produktene uten støtte? Veit ikke!” 21*

Derfor har den finansielle støtten som er gitt til bedriftene direkte utgjort en forskjell. Det har gjort det mulig for bedrifter å (a) i det hele tatt delta i UA-prosjektet og (b) gjort det mulig for ressurspersoner i bedriftene å bruke tid på utviklingsaktiviteter uten å belaste driften med kostnadene. Det som nok ennå representerer en utfordring for deltakerbedriftene er at de er så avhengig av kompetansen til de som er UA i ordinær drift, at de nødvendig vil gi slipp på disse. Det er altså ikke bare den økonomiske komponenten som er viktig, men også avhengigheten av AU sin kompetanse i ordinær drift.

Et aspekt i forhold til den eksterne støtten som gis til bedriftene er kravet til rapportering fra virkemiddelapparatet. Dette blir beskrevet slik av en av deltakerne:

*”Mye tid til administrasjon knyttet til ekstern finansiering og støtte, både søknadsskriving og rapportering. Det kan være vanskelig å finne fram i støtteordningene.” 22*

Dette er en uttalelse som kommer på tross av at bedriftene i IfS får hjelp fra nettverksadministrasjonen og fra forskerne ved RF, både i forhold til å orientere seg i forhold til ulike støtteordninger og i forhold til rapportskrivning. SO har f.eks. fått støtte fra Aetat gjennom deres BIO-ordning. Det kreves en del opplysninger og dokumentasjon i søkeprosessen og det samme gjøres i rapporteringsfasen. Samtidig er det også strenge krav til dokumentasjon av bruken av timer, hvem som skal godkjenne timebruken etc. Når samtidig summen Aetat bidrar med er relativt lav går mye tid og ressurser bort i administrasjon 23. Situasjonen for bedrifter uten en type nettverkssamarbeid som det IfS representerer ville heller ikke hatt den støtten som IfS-bedriftene tross alt har.

#### **8.1.4 Hvilken type prosjekter har UA initiert eller vært PL for?**

I forhold til tidligere prosjekt som BU2000, ble opplegget bevisst valgt lagt opp på en annen måte når det gjaldt type prosjekter som skulle finne sin plass i prosjektet. Den tradisjonelle måten å løse dette på har vært å få med så homogene prosjekter som mulig.

---

21 Hentet fra referatet fra en av erfaringsutvekslingssamlingene med UAene.

22 Hentet fra referatet fra en av erfaringsutvekslingssamlingene med UAene.

23 I SO sitt tilfelle fikk bedriften kr.35.000 i støtte til opplæring. Det skal derfor ikke mye administrasjon til før en stor prosentuell del av beløpet blir brukt på administrasjon.

I BU2000 var det kontinuerlig forbedringsprosjekter som fikk fokus. Med en slik homogen prosjektportefølge er det forholdsvis lett å tilrettelegge for opplæring og erfaringsutveksling.

I prosjektet "UA i SMB" har strategien fra starten av vært at det var bedriftene sine behov til enhver tid var det som skulle være førende for hvilke prosjekter som ble tatt inn. Det betyr imidlertid at (a) type prosjekter som blir brakt inn i UA-prosjektet blir mangeartede. De fleste bedriftene har prioritert å arbeide med produktutviklingsprosjekter, andre har hatt behov for å arbeide med markedsutviklingsprosjekter og til slutt har noen satt i gang prosessutviklingsprosjekter. Det er en helt klar overvekt av produktutviklingsprosjekter. Men siden prosjektene er så mangeartede har (b) kompetansebehovene til bedriftene variert. Det har derfor vært nødvendig å introdusere metoder på brei en front for å dekke alle bedriftene sine behov. Også når det gjelder (c) erfaringsutveksling har bredden i tilnærminger og prosjekt skapt utfordringer. Reint pedagogisk er det en utfordring å samle UAene omkring problemstillinger som for noen bedrifter er høyaktuelle, mens de for andre framstår som mindre aktuelle. Men det stiller samtidig UAene i en klemme – skal jeg prioritere en UA-samling hvor fokus ligger litt utenfor det jeg har behov for i mitt prosjekt eller skal jeg bli hjemme i egen bedrift og prioritere driftsprosjekt som skriker etter oppmerksomhet? Det å skape et læringsmiljø blant UAene som gjør at de ser nødvendigheten av både å gi av egen og å lære av andre sin praksis er krevende og det tar tid.

### **8.1.5 Hvilken forankring har UAene valgt å ha på sine prosjekter?**

#### *I ledelsen*

Prosjektene i de forskjellige bedriftene er i utgangspunktet godt forankret hos daglig leder og i eventuelle ledergrupper. Men måten UAene har drevet fram prosjektene har vært ganske forskjellig. Utgangspunktet (a) for UAene har vært likt; UA har vært identisk med PL i alle de bedriftene som så langt har satt i gang utviklingsprosjekter. Variasjonene har oppstått (b) i hvor uavhengig prosjektet har vært av det som ellers har skjedd i bedriftene. På den ene siden finner vi SO hvor PL rapporterte status i prosjektet i ledermøtet med jevne mellomrom. På den andre siden finner vi en bedrift hvor PL (UA) med litt hjelp fra ressurspersoner i bedriften, nærmest har gjort prosjektet til et sololøp med mindre rapportering av framdrift til daglig leder og til resten av ledergruppa. I forhold til å skape en endringskultur i bedriftene er avgjørende hvordan utviklingsprosjektene blir håndtert i bedriftene.

#### *I fagforeningene*

Slik prosjektene har blitt gjennomført i bedriftene på så langt har fagforeningene i liten grad blitt involvert. Ingen av bedriftene som har prosjekter i gang har systematisk involvert de tillitsvalgte. Siden mange av bedriftene har prioritert produktutviklingsprosjekter har involveringen av de tillitsvalgte vært minimal. Trolig kommer det av at mens det i prosessforbedringsprosjekter har vært tradisjon for å trekke de tillitsvalgte med, har det ikke vært knyttet lignende tradisjoner til produktutviklingsprosjekter. Dette har vært sett på som en teknisk utfordring som "ekspertene" skulle ta seg av.

På tross av at vi har fokusert på partssamarbeid i alle typer prosjekter, er fraværet av slik involvering i prosjektene nærmest unison. Den er fullstendig fraværende. Argumentasjonen vår for partssamarbeid og derigjennom brei medvirkning har vært basert på at det er viktig å ta kompetansen til hele organisasjonen i bruk. Argumentasjonen har tydeligvis ikke overbevist UAene i den grad at det har blitt praksis i deltakerbedriftene.

### *I organisasjonen*

På samme måte som det er liten grad av involvering av de tillitsvalgte, er det også liten grad av involvering av de andre medarbeiderne i bedriftene. Det vanlige i prosjektene er å involvere ressurspersoner som kan benyttes til enkelte spesialoppgaver. Ut over det er det ikke i noen av bedriftene lagt opp til et breiere engasjement fra de ansatte sin side. I noen av bedriftene får de ansatte informasjon om hva som foregår i utviklingsprosjektene, men det skjer ikke i alle deltakerbedriftene.

### **8.1.6 Innehar UA en etterspurt kompetanse?**

De som har fått UA rolla i bedriftene har deltatt på opplæring gjennom UA-prosjektet. I denne opplæringen har det vært fokusert på utviklingsarbeid generelt og metodebruk spesielt. Mye kan tyde på at det er et behov for denne type kompetanse i bedriftene. Samtlige deltakerbedrifter har i de prosjektene de har satt i gang brukt UA som PL. Det har de trolig gjort fordi PL er nødt til å besitte god prosesskompetanse. PLene må være pådriverne i utviklingsarbeidet og må hele tiden kunne ta i bruk metoder og verktøy tilpasset de utfordringene som ligger i prosjektene. At ingen av bedriftene velger annet personell enn UA som PL, viser at ledelsen oppfatter at UA har en unik kompetanse.

### **8.1.7 UA sin rolle i det totale forbedrings- og nyskappingsarbeidet i bedriftene**

UA-rolla slik den var skissert i prosjektsøknaden, var en rolle som skulle ha

*”ansvaret for at utvikling og innovasjon settes systematisk på dagsorden. Dette innebærer for det første at bedriften gjennomfører regelmessige analyser og vurderinger av sin egen situasjon og muligheter for å vurdere hvilke områder det bør gripes fatt i”<sup>24</sup>*

Sitatet viser at UA-rolla var tenkt å være noe langt mer enn det å være PL i enkeltprosjekter. Det ser ut som om fokuset i bedriftene blir rettet mot å få de enkelte utviklingsprosjektene ferdig og kanskje mindre mot det systematiske arbeidet med forbedrings- og nyskaping.

At UAene blir brukt som PLer passer veldig godt til hva som kulturen i deltakerbedriftene. Bedriftene er tradisjonelt veldig prosjektrettet. Har bedriftene fått et prosjekt vil fokuset i organisasjonen være rettet mot ferdigstillelse av dette. Da vil også behovene i prosjektet komme foran andre behov som måtte dukke opp i organisasjonen.

---

24 Statusrapport for prosjektet datert 10.06.03, s.1

Det at UAene gjennom UA-prosjektet har fått god kompetanse på å fylle PL-rolla i utviklingsprosjekt blir godt utnyttet av bedriftene. På samme måten som prosjektene kommer i fokus i drift kommer utviklingsprosjektene i fokus i forbedrings- og utviklingsarbeidet. Det har i prosjektfasen blitt fokusert langt mindre på UA-rolla som funksjon med å sette "utvikling og innovasjon" systematisk på dagsorden. Men på samme måten som med utviklingsprosjektene krever en slik systematisk fokus at bedriftene ved UAbruker tid og ressurser på dette arbeidet. Og når dette er mangelvare vil det være skippertakene representert ved prosjektene som får utviklingsfokus på seg. At det kontinuerlige fokuset på forbedrings- og utviklingsaktiviteter mangler tyder denne uttalelsen på:

*"UA er uten kopling til kontinuerlige forbedringsaktiviteter i bedriften" 25*

Samtidig som fokuset på det tradisjonelle forbedringsarbeidet mangler finnes det også mangler i det strategiske arbeidet til deltakerbedriftene:

*"Vi mangler en plan for utvikling – bør få fram dette. Plutselig kan f.eks. markedssjefen fremme en rekke ønsker" 26*

### **8.1.8 Er det mulig å observere endringer i hvordan bedriftene arbeider med forbedrings- og utviklingsarbeid etter at UA-rolla ble opprettet?**

Det har over tid i prosjektet "UA i SMB" skjedd en endring med deltakerne. Prosjektet startet ut med et sett UAer som var usikre på både (a) hva programmet ville bidra med, (b) hvordan UA-nettverket ville fungere og (c) hvordan UA-rolla i egen bedrift ville bli. Fra en usikker start har prosjektet satt seg mer. UAene har alle fått prøvd seg på å lede et større utviklingsprosjekt. De har gjort seg sine erfaringer med dette både i forhold til egen organisasjon og i forhold til UA-nettverket. Den økte erfaringen kan spores gjennom diskusjonene som føres på nettverkssamlingene.

UAene har et langt mer reflektert forhold til egen virksomhet etter to tredjedels løp enn ved oppstart av programmet. Det kan merkes på at forventningene til hva som skal komme ut av samlingene og samarbeidet, er tydeligere og blir framført med mer styrke. Deltakerne har forventninger om at de eksterne kreftene, nettverksadministrasjonen og RF, i større grad enn til nå kan stille med prosesstøtte. De har også store forventninger til hverandre. Det forventes at UAene fra de andre bedriftene på samlingene aktivt går inn i hverandre prosjekter og gir innspill, kritikk og kommer med gode forslag basert på egne erfaringer. På denne måten mener deltakerne at de kan gjennomføre langt bedre prosjekter enn om de må lede prosjektene helt på egen hånd.

UAene reflekterer i samlingene over behovet for å se på totaliteten av utviklingsarbeidet; det strategiske arbeidet, det kontinuerlige forbedringsarbeidet og de større utviklingsprosjektene. Gjennom et slikt totalfokus kan bedriftene begynne å

---

25 Hentet fra referatet fra en av erfaringsutvekslingssamlingene med UAene.

26 Hentet fra referatet fra en av erfaringsutvekslingssamlingene med UAene.



snakke om å få inn en kultur for endring. Derfor tror vi at formingen av en mer total UA-rolle i bedriftene vil komme på agendaen i det siste året av pilotprosjektet.

## **8.2 UAene, nettverket og eksterne bidragsyttere**

### **8.2.1 Hva betyr UA-nettverket for UAene?**

Det har etter hvert utviklet seg et behov hos UAene for en arena hvor det deles erfaringer og gis tilbakemeldinger. Tidlig i prosjektet var samlingene en arena for formidling. Etter hvert har det endret seg til en arena for erfaringsutveksling.

Det er et stadig sterkere ønske fra UAene om å dele alle prosjektets sider med resten av UAene i deltakerbedriftene; prosessen, prosjektet, tekniske løsninger, markedsutvikling og markedsføring. Og ikke minst det å få tilbakemeldinger fra de andre UAene og støtteapparatet. Spørsmål som kommer opp er av typen; går jeg som UA i rett retning i dette prosjektet? Er det andre forhold jeg bør ta hensyn til? Hva med forholdet til markedet?

UAene er nå klar på at de ønsker mer trykk fra nettverket av UAer. I forhold til hva som var planlagt har vi nok ikke ennå i prosjektet klart å skape det fellesskapet om og gitt oppmerksomhet til det enkelte prosjektet. På mange måter har det blitt slik at hver UA har arbeidet med sitt prosjekt innenfor egen bedrift. Bare i liten grad har det blitt slik at prosjektene er presentert og gjennomdiskutert på samlingene. Dette har mange årsaker (a) veldig ulike prosjekter (prosess, produkt, marked), (b) ulik tidsmessig oppstart på prosjektene, (c) uklarheter rundt andre finansieringskilder som Skattefunn, Aetat osv.

### **8.2.2 UAene sitt forhold til eksterne FoU-miljøer**

Forholdet UAene har til forskningsinstitusjonene er generelt anstrengt. De som har erfaring med et slikt samarbeid, føler at det koster mer enn det gir. Et slikt samarbeid gir ofte ikke de umiddelbare resultatene som SMBene er avhengig av.

Utsagn som dette:

*”Det beste ved den nye SkatteFunn-ordningen er at en slipper å ta med forskningsmiljø”<sup>27</sup>*

Utsagnet er klart når det gjelder oppfatningen om at det er bedriftene som tar med forskningsinstitusjonene på prosjekt og ikke omvendt. Det er også en oppfatning om at det er bedriftene som i stor grad er driverne i samarbeidet. Det er tydelig at bedriftene savner FoU-institusjoner som kan komme med en umiddelbar respons på de utfordringene bedriftene har. Ofte blir det motsatt at bedriftene må passe inn i gitte forskningsprogram for å være aktuelle for et samarbeid.

---

<sup>27</sup> Sitat henta fra referat fra fjerde samlingen for UAene.

Bedriftene er likevel ikke negative til å få f.eks. prosessstøtte fra eksterne FoU-institusjoner. De etterlyser dette i egne prosjekter, men er lite opptatt av hvor denne hjelpen kommer fra. Om støtten blir gitt av en rådgiver fra IfS eller fra en forsker fra RF er uten betydning bare vedkommende kan hjelpe UA i den situasjonen vedkommende er oppe i.

### **8.2.3 Hvordan utnytte nettverkstilknytningen i utviklingsprosjekter**

Prosjektene som er kjørt i de ulike bedriftene, har så langt vært bedriftsinterne. Enkelte har dratt inn partnere eller kunder i utviklingen av nye produkt, men eierskapet ligger fortsatt i den enkelte bedriften. Det er ingen grunn til at innen UA-prosjektet ikke skal kunne se for seg prosjekter hvor to eller flere bedrifter samarbeider omkring et prosjekt.

### **8.2.4 Hva betyr det for UAene at IfS-nettverket eksisterer?**

Det at bedriftene som deltar i UA-prosjektet også er medlemmer av IfS letter arbeidet. Bedriftene har aktivt gått inn i Industrinettverket med det for øye både å bidra med og å få tilført kompetanse, kontakter og muligheter. Når denne grunnleggende positive holdningen er tilstede til nettverkssamarbeid i bedriftene gjør det jobben med å skape et godt nettverksklima for UAene lettere.

## **9 Hva har vi oppnådd så langt?**

### **9.1 Hva er de mest sentrale elementene i UA rolla og hva er status i forhold til disse elementene etter totredjedels løp?**

Under designet av prosjektet ”UA i SMB” var disse elementene de helt sentrale; (a) UA som ansvarlig for et økt kontinuerlig fokus på utviklingsarbeid i bedriften, (b) UA med et kontinuerlig fokus på nyskaping, (c) brei medvirkning fra alle de ansatte, (d) fokus på å frigjøre nok tid til UA for å holde et kontinuerlig fokus på forbedrings- og nyskappingsarbeid i bedriften og (e) utnyttelse av kompetansen og erfaringen i nettverket av UAer i forhold til prosjekter i egen bedrift og i forhold til fellesprosjekter med to eller flere bedrifter involvert.

#### **9.1.1 UA som ansvarlig for en kontinuerlig fokus på utviklingsarbeid i bedriften**

I løpet av første fase av UA-prosjektet har det vært rettet et sterkt fokus mot bruken av UA som PL. Dette har skjedd på flere måter. Gjennom (a) opplæringen av UAene har det blitt fokusert på metode- og verktøybruk. Vi har på ulike samlinger med UAene fokusert på både prosess- og produktutvikling. En slik fokusering av programmet har medført et fokus mot bruken av disse verktøyene og metodene. Fra prosjektledelsen i UA-prosjektet har det i tillegg vært fokusert sterkt på at alle bedriftene skulle få i gang større utviklingsprosjekter. Dette både som ledd i treningen av UAene og som en viktig del av nyskappingsarbeidet i bedriftene. Bedriftene har (b) sett nytten av å sette UAene inn som PL fordi de har unik kompetanse på dette og det gir trygghet for at bedriften får resultater ut av prosjektene sine. I tillegg kan bedriften få konkrete resultater fra de økonomiske midlene som blir stilt til disposisjon. For UAene har det vært naturlig at de fordi prosjektene har stått i fokus både i nettverkssammenheng og internt i bedriftene, har tatt på seg PL-rolla. En mer grunnleggende årsak til det sterke fokuset på UA som PL har sin årsak i (c) føringene som ble lagt av forskningsprogrammet VS2010. Dette programmet var tenkt som en sentral finansieringsaktør i forhold til prosjektet ”UA i SMB”. Og dette programmet fokuserer sterkt på nyskaping. Derfor ble det også i prosjektet ”UA i SMB” lagt stor vekt på dette elementet.

UA-prosjektledelsen har på mange måter stått overfor et dilemma – hvordan tilnærmer vi oss etableringen av en ny rolle i bedriften? Vil det på den ene siden å komme i gang med prosjekter som er synlige i og kan gi umiddelbare resultater for bedriftene vær den riktige eller på den andre siden fokusere på kulturendring gjennom brei deltakelse for å få fram engasjementet hos medarbeiderne. Det er ingen absolutte skiller mellom disse to veiene mot målet, men det å fokusere på begge deler vil være umulig å få til innenfor de rammene UAene arbeider under. Selv om målsettingen kan være lik vil de ulike strategiene for å nå målene medføre at en får ulike resultater underveis.

Ved siden av at opplæringen har fokusert på verktøy- og metodebruk har (b) bedriftskulturen i de fleste deltakerbedriftene vært preget av å være en typisk "prosjektkultur". Det vil si at bedriftene opererer ut i fra å ferdigstille unike prosjekter som de vinner i markedet. Her vil leveringsdyktighet, det vil si å ferdigstille mer eller mindre unike produkter med rett kvalitet til rett tid, være avgjørende for suksess. Dette til forskjell til bedrifter som har en produksjon preget av en mer standard produkter. For disse bedriftene vil det være avgjørende å opprettholde fokus mot flyten i produksjonen for å nå volum målene. Bedrifter med en "prosjektkultur" vil trolig også ha lett for å operere på samme måte med forbedrings- og utviklingsarbeidet. Dette "er måten" de arbeider på. Men det å arbeide med utviklingsprosjekter krever noe helt annet av deltakerne enn de tradisjonelle driftsprosjektene bedriftene kjører. Som en korreksjon i forhold til den tradisjonelle måten å lede og kjøre driftsprosjekter på, besluttet prosjektledelsen for "UA i SMB" seg for at deltakerne skulle delta på et PLP-kurs. Dette kurset fokuserer særlig på roller, faser og beslutningspunkt, noe som var helt nødvendig også å fokusere på overfor UAene.

Utfordringen for UA-prosjektet ligger således i å problematisere det litt ensidige fokuset på enkeltvise utviklingsprosjekt i motsetning til et fokus mot en breiere kontinuerlig og generell tilnærming til forbedrings- og utviklingsarbeid i bedriftene. Det å nærme seg dette ved å lage årlige planer for forbedrings- og utviklingsarbeidet i bedriften kan virke fornuftig. En annen tilnærming kan være å vurdere om det kan være fornuftig å samle flere funksjoner hos UA.

Det som bedriftene og prosjektet "UA i SMB" så langt har fått til er; (a) å peke ut en person i deltakerbedriftene som UA, (b) å tilby deltakerne et PLP-kurs, (c) å gi opplæring i verktøy- og metodebruk til UAene, (d) at UAene har initiert prosesser for å komme opp med egne gode, reelle utviklingsprosjekter og (e) at UAene har gått inn i prosjektene som PL og (f) at prosjektene ser ut til å gi gode resultater.

### **9.1.2 Hvordan klare å mobilisere den totale kompetansen til de ansatte i deltakerbedriftene?**

I de utviklingsprosjektene som er igangsatt i bedriftene har prosjektene blitt organisert mye likt som det som skjedde i eksempelet fra SO. Det betyr at deltakelsen i utviklingsprosjektet er begrenset til å omfatte bare noen få personer. Og det, er som i SO, trolig i stor grad samme personer som går igjen både som ansvarlige på driftsprosjektene og som UA. Det betyr at (a) disse personene må komme opp i en tidsklemme mellom drift og utvikling. Samtidig vil en slik utvelgelse av UA og prosjektdeltakere bety (b) at det blir en snever krets som får "ta seg ut" i både drift- og utviklingsprosjekter. Utvelgelsen vil også representere en fare for at (c) den tradisjonelle "prosjektkulturen" kan komme til å prege utviklingsprosjektene. I forhold til ambisjonen om å ta i bruk den totale kompetansen hos medarbeiderne i bedriften betyr en slik utvelgelse at (d) ledelsen ikke får utnyttet det potensialet de ansatte representerer for den videre utviklingen av bedriften.

På den andre siden vil en rekruttering av UA som beskrevet over sikre den tette koplingen til ledergruppa og daglig leder som vi i utgangspunktet hevdet at var helt nødvendig for å lykkes med å etablere en UA rolle i SMBene. Erfaringene som ble gjort av bedriftene som deltok i programmet BU2000 tyder på at forholdet mellom den

ansvarlige for utviklingsaktivitetene – UA- og den daglige lederen bør være veldig tett. Derfor er det som har skjedd så langt i dette prosjektet gledelig i forhold til denne dimensjonen. Å opprettholde denne tette koplingen ser vi på som helt avgjørende for å lykkes med prosjektet.

At det er en ”snever krets” som får ta seg ut i prosjektene har flere årsaker. For det første er det lett å ty til de personene vi vet kan og ønsker å bidra med sin kompetanse. Da vet PL at mulighetene for å lykkes økes. For det andre og kanskje enda viktigere enn personenes ”villighet” til å delta i prosjektene, er mangelen på metoder innen produktutvikling som bygger på brei medvirkning. Dersom dette mangler blir PL sin oppgave vanskelig. På den ene siden er oppdraget å drive produktutvikling og på den andre siden er oppdraget å mobilisere den samlede kompetansen i bedriften – men metoden for å trekke sammen disse oppdragene mangler.

Måten utvelgelsen av prosjektdeltakere skjer på kan også direkte påvirke hvordan bedriften tenker omkring nyskaping og forbedring og på de resultatene bedriften kan få ut av prosjekter de setter i gang. Det har tidligere vært en tendens i tekniske miljøer til å tenke innovasjon som en strukturert lineær prosess. I dag ser mange på nyskaping som noe som skjer gjennom ustrukturert samhandling mellom en rekke aktører gjerne med ulik kompetanse. En oppfatning av nyskappingsprosessen på ”gamlemåten” vil kunne hemme heller enn fremme prosjektene i bedriftene.

Det var en ambisjon fra starten av i ”UA i SMB”- prosjektet at fokus skulle settes på intraprenørprosessen. Det at det skulle være mulig for medarbeidere i bedriften med gode ideer å komme fram med disse og få de vurdert. Om de ble vurdert som interessante skulle det være åpent for å utvikle ideene videre. Ser vi på prosjektporteføljen i prosjektet er ingen av prosjektene kommet fram på denne måten. For å komme raskt i gang ble bedriftene oppfordret til å ”komme med det dere har”, dvs ideer som ledelsen hadde hatt i skuffene kortere eller lengre tid uten å få gjort noe med. Prosjektene ble derfor i stor grad ”top-down” prosjekter, ikke ”bottom-up” prosjekter slik ambisjonen var.

Samtidig er det i de fleste bedriftene som deltar, hos noen opparbeidet gjennom BU2000, en tradisjon for et tett og godt samarbeid partene i mellom. Derfor skulle forutsetningene for å mobilisere de ansatte i forbedrings- og nyskappingsarbeid være til stede. Utfordringen blir å finne gode måter å gjøre dette på.

### **9.1.3 Hvordan løse ”tidsklemma” UAene står i?**

Prosjektet ”UA i SMB” bygger på antagelsen at dersom SMBene får finansiell støtte til å frigjøre tid til en UA i bedriften ville dette kunne hjelpe opprettelsen av den nye rolla/funksjonen i bedriftene. At antagelsen er riktig tyder observasjoner fra prosjektet ”UA i SMB” på. Uten den finansielle støtten er det lite trolig at mange av prosjektene som bedriftene i dag er i gang med ville ha blitt iverksatt av ledelsen. Det betyr ikke at prosjektene er dårlige, men at ledelsen ville vegret seg på grunn av manglende finansielle muskler.

Det som er erfaringene fra prosjektet er som tidligere nevnt at UAene lett kommer i ei ”tidsklemme” mellom sine forpliktelser innen drift og utvikling. UAene er ofte viktige ressurspersoner for bedriften og bedriften har ikke ”råd” til å la disse bruke en del tid på

utviklingsaktiviteter. Dette utgjør en utfordring, men den løses ikke ved å sette inn mindre dyktige personer i UA rolla. For å kunne fungere i denne rolla er det viktig at de som har tillit hos daglig leder og hos de ansatte i organisasjonen.

I industrien er det tradisjon for å ha stor oppmerksomhet rettet mot teknologi og prosess. Det er imidlertid ikke den samme tradisjonen for å ha oppmerksomheten rettet mot kompetanse og den menneskelige faktoren. Det å fokusere sterkere på dette vil nok være nødvendig om vi skal kunne løse de utfordringene SMBene har. Da kan det å samle flere oppgaver under UA være et alternativ; personal, QA. På denne måten blir UA ansvarlig for den samla kompetansen og kan da lettere mobilisere den samla kompetansen i bedriften. Det kan være viktig for å unngå at bedriften blir for avhengig av enkeltpersoner.

Det var også en ambisjon om at UAene i nettverket burde kunne søke løsninger på utsiden av egen bedrift, fortrinnsvis i nettverket. Det har blant IfS-bedriftene ikke vært kultur for å søke slike løsninger, men det kan finnes løsninger gjennom tettere samarbeid med andre bedrifter.

#### **9.1.4 Utnyttelse av erfaringen og kompetansen i UA-nettverket**

Så langt i prosjektet har det fra prosjektledelsen blitt fokusert på å gi UAene opplæring og på at UAene skulle få erfaring med prosjekter i egen bedrift. På denne måten kunne UAene bygge opp egen erfaring på det å gjennomføre større innovative prosjekter i egen organisasjon. Når UAene har opparbeidet en viss grad av erfaring vil; (a) det å dele, (b) det å gi hverandre direkte tilbakemeldinger på det som skjer i det enkelte prosjektet, (c) det å direkte samarbeide om interne prosjekter og (d) det å samarbeide om felles prosjekter bli viktige elementer i nettverkssamarbeidet.

Men for å få til et godt nettverkssamarbeid er det helt nødvendig at det bygges tillit mellom deltakerne i UA-nettverket. Uten tillit vil det bli veldig vanskelig å få til et nettverkssamarbeid. Men det å bygge tillit tar tid og det er behov for at deltakerne i nettverket lærer hverandre å kjenne. Det er nå klare tegn på økt tillit deltakerne i mellom.

For å øke kommunikasjonen mellom UAene er det etablert en nettside hvor UAene har tilgang og hvor de kan legge ut informasjon av ulik type. Deltakerne kan også ha direkte kontakt via nettsiden.

## **10 Anbefalinger for veien videre**

I løpet av de første to årene av pilotprosjektet har prosjektet oppnådd mange av delmålene som var satt opp for prosjektet. Og mest verdifullt av alt er at bedriftene opplever at etableringen av UA-rolla er positiv for sin bedrift. Likevel er det fortsatt på mange områder en vei å gå før prosjektet kan hevde at målene som var satt for prosjektet er oppnådd. I denne rapporten peker vi på sentrale utfordringer i prosjektet hvor målene ikke er oppnådd så lang. Vi vil derfor anbefale at det disse områdene blir tatt tak i av prosjektledelsen:

### **10.1 UA som ansvarlig for utviklingsarbeidet i bedriften**

Som vi har påvist over har fokuset i stor grad blitt rettet mot å gjennomføre enkeltstående utviklingsprosjekt. For at UA som rolle skal ta opp i seg de oppgavene og det ansvaret som i utgangspunktet var tillagt rolla, må fokuset dreies mot både (a) det å få på plass en nyskappingsstrategi, (b) det at hele bedriftsorganisasjonene er engasjert i kontinuerlig forbedring av egen bedrift og (c) at bedriftene har ordninger/systemer som sikrer at en får inn, vurderer og utvikler eller tar vare på gode ideer fra de ansatte. Vi vil anbefale at det fokuseres på det totale arbeidet med forbedring og nyskaping og at ansvaret for å tilrettelegge for dette arbeidet i bedriften må samles hos den utviklingsansvarlige.

### **10.2 Hvordan mobilisere den samla kompetansen i bedriften i utviklingsarbeidet?**

I prosjektet "UA i SMB" har en av de helt sentrale målsettingene vært å få til en mobilisering av den samla kompetansen i bedriften i arbeidet med forbedring og nyskaping. Gjennom et breiere fokus på forbedrings- og utviklingsarbeidet enn det UAene har hatt, vil det også være mulig å mobilisere langt breiere enn det som er gjort så langt. Vår erfaring tilsier at dersom "det bobler av kreativitet" rundt forbedringsarbeidet vil det påvirke i positiv retning både mengden og kvaliteten på ideene som kommer fram i organisasjonen. Det blir derfor viktig for prosjektet å få bedriftene til å etablere/revitalisere arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Samtidig må det arbeides videre med å få fram arbeidsmetoder som gjør brei medvirkning mulig også i produktutviklingsprosjekter. I forhold til prosessforbedringsprosjekter er slike arbeidsmetoder allerede på plass. Og en av deltakerbedriftene i "UA i SMB-prosjektet" deltar i utviklingen av en ny arbeidsmetode basert på brei medvirkning omkring identitetsbygging og markedsutvikling. Det betyr at for å få komplettert metodeverktøyene bør det også videreutvikles noe i forhold til produktutviklingsprosjekter.

### **10.3 Er det mulig å få UAene ut av "tidsklemma"?**

Gjennom arbeidet med prosjektet har det blitt åpenbart at de som sitter som UAer i bedriftene sliter med å få tid til å gjøre jobben. Og så langt har fokuset vært rettet mot enkeltprosjekter, mens det vi anbefaler over er at UA skal ta på seg andre oppgaver som nok ikke tar mindre tid.

For å unngå å samle kompetanse på utviklingsarbeid hos en person, UAen, må det legges vekt på å lære opp flere personer i bedriftene som f.eks. kan gå inn som prosjektledere i ulike typer utviklingsprosjekter. Det blir viktig å spre utviklingsarbeidet og –deltakelsen på mange hender, men samle ansvaret for tilretteleggingen hos én. Det bør nok også sees på ordninger hvor det er mulig å se på samarbeid på tvers av bedriftsgrensene. UAene bør i mye sterkere grad enn så langt kunne utnytte hverandres kompetanse. Det bør også være mulig å se på muligheten for å utveksle personell mellom bedriftene for å unngå at en bedrift blir helt avhengig av en persons kompetanse. Denne personen er også gjerne pekt ut til å være UA fordi han eller hun er veldig dyktig.

### **10.4 UA-nettverket som ressurs for UAene i den enkelte bedrift**

Så langt i prosjektet har det i beskjeden grad blitt fokusert på å bruke UA-nettverket som ressurs inn mot prosjektene i bedriften. For å få mer effekt ut av nettverkskonstruksjonen må det satses på en mer aktiv bruk av den samla UA-kompetansen i nettverket av UAer. Det kan skje på mange måter f.eks.; (a) direkte bruk av UA sin faglige kompetanse, (b) direkte bruk av UA sin prosesskompetanse, (c) bruk av erfaringer fra prosjekter i andre bedrifter inn mot prosjekter i egen bedrift, (d) utnytte kontakter UAene har mot FoU-institusjoner, virkemiddelapparat og andre bedrifter.

### **10.5 Hva er potensialet i bruken av UA rolla for andre bedrifter og bedriftsnettverk?**

Vi mener å se at det er behov for UA-rolla i SMBene. At det finnes en rekke utfordringer i forhold til etableringen av rolla i deltakerbedriftene slik vi har vist i denne rapporten, bør ikke skygge for det faktum at det er behov for rolla. Utfordringene bunner i flere forhold; (a) strukturelle forhold i bedriftene, (b) tradisjonen i mange SMBere - leveransene har gått til et sett stabile kunder og hvor behovet for endring har vært lite, (c) den økonomiske situasjonen i bedriftene er svekket betydelig bl.a. på grunn av sterkt økende konkurranse fra internasjonale aktører, og (d) brei medvirkning i forbedrings- og nyskappingsarbeid har vært fraværende.

Det å sette forbedring og utvikling systematisk på dagsorden er helt nødvendig for de fleste industribedriftene i dag. Det som er gjort i "UA i SMB-prosjektet" er at SMBene i IfS-nettverket har fått tilbud om *sammen* å delta i en opplæring av UAer. Og prosjektet er planlagt å inneholde (a) mer rene opplæringsaktiviteter, (b) brei erfaringsutveksling mellom UAene i nettverket og (c) mulige direkte koplinger i prosjekt mellom de ulike UAene. Med en slik profil ønsker prosjektet å oppnå noe som gir UAene en kompetanse som utviklingsaktør i bedriften, samtidig som bedriftene får direkte resultater gjennom



aktiviteter initiert gjennom prosjektet. Det kan både være nye produkter/tjenester og prosessforbedringer. Men det kan også være at bedriftene får på plass en organisasjon som klarer å ta vare på innspillene fra kompetente medarbeidere. Utgangspunktet for prosjektet er SMB og innholdet i prosjektet tilstreber hele tiden å ha en SMB-profil.

## **10.6 Anbefalinger i forhold til å satse på en videreutvikling av UA-rolla i SMBene**

Bare i løpet av de årene prosjektet "UA i SMB" har pågått har situasjonen for SMB endret seg kraftig. De blir i stadig sterkere grad utsatt for internasjonal konkurranse. Og de bedriftene som ønsker å hevde seg i denne konkurransen må kontinuerlig søke; (a) etter å bli bedre på den vare- eller tjenesteproduksjonen de bedriver, (b) etter forbedringer av egne produkter og tjenester og (b) etter nye produkter og tjenester for å kunne hevde seg. Kravene til bedriftene har blitt høyere og de må i all sin framferd bli mer profesjonell i forhold til sitt marked. For å kunne møte disse nye kravene er SMBene på søken etter å finne arbeidsmåter som fremmer deres konkurranseevne. Slik situasjonen er blitt har f.eks. åpenheten for samarbeid mellom SMBene blitt langt større.

Etter å ha arbeidet med rolla "utviklingsansvarlig" i to år så tegner det seg for oss et bilde hvor innføringen av en slik rolle kan representere et løft for SMBene. Men, som vi viser i rapporten, gjenstår det fortsatt en god del arbeid med å forme den nye rolla slik at den kan gi det nødvendige løftet. Vi ser at det; (a) å samle ansvaret for utviklingsarbeidet hos en person i bedriften nær daglig leder, (b) å skolere vedkommende i metoder og verktøy, (c) å opprette nettverk av utviklingsansvarlige som kan dele erfaringer og (d) direkte hjelpe hverandre og fokusere på totaliteten i forbedrings- og nyskappingsarbeidet gradvis gir resultater. Rolla blir et knutepunkt innad for alt utviklingsarbeid og et kontaktpunkt utad mot eksterne miljøer.

Ett av våre utgangspunkt med å arbeide med UA-rolla og det å bedre SMBene sin konkurranseevne var å knytte SMBene tettere til de ulike FoU-institusjonene. For mens det på den ene siden har blitt satset mye på å få "flyttet" FoU-institusjoner nærmere bedriftene, har det på den andre siden blitt gjort lite for "å flytte" bedriftene nærmere FoU-institusjonene og virkemiddelapparatet. Nettopp det å få på plass et kontaktpunkt i SMBene mot FoU-institusjonene og virkemiddelapparatet var en viktig målsetting ved innføringen av den nye rolla i bedriftene. For å lykkes med å skape denne knytningen har vi ønsket å heve kompetansen til en person i SMBene for å lette kommunikasjonen med disse eksterne miljøene. Vi ser gjennom bedriftenes prosjekter at terskelen er høy for å ta kontakt med disse eksterne ressursmiljøene. Og fortsatt oppleves de eksterne miljøene som vanskelig tilgjengelige, strenge rapporteringsrutiner osv. Men vi ser at de som er utpekte til å være UAer også er de som søker kontakt mot eksterne miljøer (ref prosjektet hos Stord Offshore).

Vi vil derfor anbefale at MOBI-programmet satser på en videreutvikling av UA-rolla basert blant annet på erfaringene fra pilotprosjektet, gjerne også en satsing hvor aktørene som er med i dag får være med videre. Gjennom en slik satsning vil (a) fokuset internt i bedriftene i forhold til forbedrings- og utviklingsarbeid øke og (b) koplingen mot de eksterne FoU-institusjonene, herunder den planlagte kompetansemeglerrollen,

og virkemiddelapparatet kan styrkes. Det forutsetter imidlertid at FoU-institusjonene er villige til å møte SMBene i deres eget miljø og fokusere på disse bedriftene sine utfordringer. Det må bli SMBene sine utfordringer som blir førende, ikke forskningsmiljøet sine problemstillinger.

## 11 Forskningsmessige problemstillinger

Prosjektet "UA i SMB" er veldig interessant som FoU-prosjekt. Det fanger opp en rekke aktuelle problemstillinger for SMBer. Selv kjernen i prosjektet er etableringen av en nye rolle i SMBene. Selv om prosjektet har sine klare målsetninger blir UA-rolla formet gjennom en aktiv dialog mellom bedriftene, nettverket og forskningen. Så langt har imidlertid forskningen bidratt lite fordi det har vært vanskelig å få finansiert opp forskeraktiviteten i prosjektet. Aksjonskomponenten i et slikt prosjekt må være stor for å lykkes. SMBene har begrensa utviklingsressurser. Derfor må det trekkes på kompetansen hos både rådgiveren i nettverket og hos forskerne for å bidra til at bedriftene lykkes med å forme ut sin egen UA rolle. UAene må umiddelbart være med å bidra til økt verdiskaping i SMBene om disse skal ha mulighet til å delta. De har derfor ikke behov for forskere som sitter på bakerste benk og observerer, men de trenger aksjonsforskere som kan bidra direkte med handlingskompetanse i prosjektet.

At forskeren kan bruke sine observasjoner og erfaringer seinere er SMBene åpne for, fordi det kan heve kompetansen hos aksjonsforskerne og som kan komme bedriftene til gode ved seinere høve. Ut fra et forskningsmessig perspektiv vil det være en rekke problemstillinger som er interessante for aksjonsforskerne i dette prosjektet. Vi har valgt å trekke ut noen vi ønsker å forfølge videre:

1. På hvilken måte benytter UAene nettverket av andre UAer og eksterne aktører for å lykkes med sine utviklingsprosjekter?
2. I hvilken grad er SMBene avhengig av eksterne krefter for å få på plass den nye rolla?
3. Hva er det UAene er avhengig av for å lykkes i sin jobb?
4. Hvordan kan UAene tilrettelegge for økt kreativitet og innovasjonsevne i egen organisasjon?
5. Er det en forutsetning for vellykkede større utviklingsprosjekter at bedriftene samtidig satser på å bygge opp en struktur og en vilje til systematisk å kunne jobbe med kontinuerlig forbedringer?
6. Hvilke forutsetninger må være på plass for at nettverket av UAer skal kunne bidra inn mot enkeltprosjekter i enkeltbedrifter?
7. Hva kreves av nettverket av UAer og nettverket av bedrifter for å kjøre felles prosjekter?