

ØF-notat nr. 17/2004

”Intraprenørskap - Nye muligheter for bedrifter i Hedmark”

**Evaluering av en modell for økt fokus på intraprenørskap for utvikling av nye
forretningsmuligheter i eksisterende bedrifter i Hedmark**

av

Svein Frydenlund



Østlandsforskning

er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med Oppland, Hedmark, og Buskerud fylkeskommuner samt Kommunaldepartementet som stiftere, og har i dag 25 ansatte.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- *Regional- og næringsutvikling*
- *Offentlig forvaltning og tjenesteyting*

Østlandsforsknings viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskaps- ressursen utnyttes til beste for alle parter.

ØF-notat nr. 17/2004

”Intraprenørskap - Nye muligheter for bedrifter i Hedmark”

**Evaluering av en modell for økt fokus på intraprenørskap for utvikling av nye
forretningsmuligheter i eksisterende bedrifter i Hedmark**

av

Svein Frydenlund



Tittel: Intraprenørskap - Nye muligheter for bedrifter i Hedmark

Forfatter: Svein Frydenlund

ØF-notat nr.: 17/2004

ISSN nr.: 0808 – 4653

Prosjektnummer: K 20704

Prosjektnavn: Verdiskapning 2010 Innlandet, Delprosjekt P3 – Treklynga

Oppdragsgiver: Forskningsrådet og Omstillingsprogrammet for Innlandet (Morgenlandet AS)

Prosjektleder: Tom Johnstad

Referat: Pilotprosjektet om *intraprenørskap* har fokus rettet mot kommersialiseringen av nye forretningsideer gjennom å utvikle metoder, arbeidsmodeller og verktøy som kan brukes i bedrifter for å avdekke potensialet for nye forretningsmuligheter som kan bli virkeliggjort i eller utenfor eksisterende bedrifter. Pilotprosjektet som omtales i notatet har vært gjennomført av Innovasjon Norge med assistanse fra konsulentselskapet Prudentia samt 2 utvalgte pilotbedrifter i Hedmark. Som nevnt i notatet stilles det spørsmål ved om forprosjektet med fokus på en klimaanalyse tilstrekkelig treffer kjerneelementene for å sikre økt endringsevne og en kultur for å finne og utnytte nye forretningsmuligheter både hos ledelse og ansatte i en bedrift eller organisasjon. Pilotbedriftene opplever metoden i pilotprosjektet som godt egnet som et strategiverktøy, men derimot noe begrenset sett i forhold til evnen å avdekke innovasjonspotensialet da man opplever at innovasjon ofte skjer i samspill med andre parter som bl.a. kunder og underleverandører.

Sammendrag:

Emneord: VS2010, næringsutvikling, intraprenørskap, entreprenørskap, nyskapning, Innlandet

Key words:

Dato: Desember 2004

Antall sider: 23

Pris: Kr 100,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

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

Forord

Dette notatet er laget som en del av forskingsprogrammet "Verdiskapning 2010" (forkortet VS2010). Det overordnede målet er at VS2010 skal bidra til å videreutvikle og utløse potensialet for bedriftsinterne og nettverksbasert nyskapning. Dette skal skje gjennom partnerbasert medvirkning og utviklingskoalisjoner særlig på regionalt nivå. Samtidig skal det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget på feltet styrkes.

VS210 har moduler i ulike deler av Norge, og en av disse har fokus på Innlandet. Denne modulen er et samarbeidsprosjekt mellom Institutt for By og Regionalforskning (NIBR), Østlandsforskning og Høgskolen i Hedmark. Tom Johnstad fra NIBR er modulansvarlig. Modulen har ulike aktiviteter knyttet til ulike sektorer og nettverk, slik som lettmetallklynge på Raufoss, treklynge i Glåmdalen, reiseliv i Valdres, matproduksjon, samt IKT/media.

Dette notatet har blitt gjennomført som en aktivitet under delprosjektet Treklynge i Glåmdalen med fokus på nyskaping gjennom intraprenørskap. Det gir en vurdering av et pilotprosjekt gjennomført av Innovasjon Norge med fokus på avdekking av potensialet for nye knoppskyting og nyetableringer som kan bli virkeliggjort i (eller utenfor) eksisterende bedrifter. Pilotprosjektet har blitt brukt som innspill til Innovasjon Norges utvikling av virkemidler.

Notater er skrevet av Svein Frydenlund.

Vi takker alle intervjuobjektene i pilotbedriftene for velvillighet både i intervjuer og møter.

Lillehammer, januar 2005

Ståle Størdal
Forskningsleder

Innhold

1. Sammen drag	7
2. Bakgrunn	8
2.1 Innledning.....	8
2.2 Evalueringsmetode	8
3. Intraprenørskap – Begrepsavklaring og fokus i næringspolitikken	10
3.1 Begrepsavklaring.....	10
3.2 Intraprenørskap i næringspolitikken.....	11
4. Prosjektbeskrive og prosjektgjennomføring.....	12
4.1 Beskrivelse av forprosjekt.....	12
4.2 Metode for klimaundersøkelse for innovasjon.....	12
4.3 Beskrivelse av pilotbedrifter	14
4.4 Tidligplan og deltakere - klimaundersøkelsen blant pilotbedriftene.....	15
4.5 Evaluering/kommentarer til gjennomføringen av forprosjektet.....	16
a) Innsalg/presentasjon av prosjektet til pilotbedrifter	16
b) Internundersøkelse om forretningsideer hos pilotbedriftene	16
c) Workshop – klimaundersøkelse	17
Vedlegg 1: Innovasjon Norges presentasjon av prosjektet	21
Vedlegg 2: Deltakerliste – klimaundersøkelse workshop hos pilotbedriftene	24

1. Sammendrag

Pilotprosjektet ”Nye muligheter for bedrifter i Hedmark” er et aktuelt prosjekt sett i forhold til regjeringens næringspolitikk for Innlandet. Pilotbedriftene som har deltatt i forprosjektet opplever at virkemidler rettet mot kommersialisering av bedrifters ubenyttede forretningsideer bør inngå i Innovasjon Norges tjenesteportefølje.

Forprosjektet hadde som målsetting å teste ut elementer av et tenkt virkemiddel for å øke graden av knoppskyting blant bedriftene i Innlandet. Hovedfokus har vært på en klimaanalyse for innovasjon og har blitt ansett som nyttig og et godt bidrag til nytenkning blant pilotbedriftene. Arbeidsmetoden gav ny innsikt i egen situasjon på en ny og annerledes måte, og konsultentselskapet Prudentia får honnør for sin rolle som prosessledere.

Det stilles spørsmål ved om forprosjektet med fokus på en klimaanalyse tilstrekkelig treffer relevante elementer i et eventuelt hovedprosjekt som vil ha som målsetting å skape økt endringsevne og en kultur for å finne og utnytte nye forrentingsmuligheter både hos ledelse og ansatte i bedriften eller organisasjonen. Videre hentydes det at innholdet i forprosjektet til en viss grad har blitt oversolgt av Innovasjon Norge i forhold til hva som kom ut av forprosjektet og målsettingen med et eventuelt fremtidig virkemiddel. Metoden som ble utviklet for forprosjektet fungerer som et godt strategiverktøy til tross for en vanskelig terminologi, men tilbakemeldinger tilsier at metoden ikke helt evner å avdekke innovasjonspotensialet i en bedrift da pilotbedriften opplever at innovasjon oftest skjer i samspill med andre parter som bl.a. kunder og underleverandører.

Totalt sett opplever pilotbedriftene at de har fått god assistanse igjennom å delta i forprosjektet, og begge bedriftene vil på ulike måter følge opp resultatene fra forprosjektet. Ett element i analysen som har skapt en viss grad av utilfredshet var *idéfangsten* som ble gjennomført i form av en internundersøkelse. Denne skapte stort internt engasjement samtidig som pilotbedriftene i ettertid ikke ser at den var nødvendig i forhold til hvordan metoden ble brukt og resultatet av klimaundersøkelsen. Bedriftene har i ettertid måtte iverksette aktiviteter for å sikre nødvendig tilbakemelding og riktig håndtering av innspillene som ble meldt inn av de ansatte. Eidskog-Stangeskovene ønsker bistand til en fornuftig håndtering av elementer som fremkom i forprosjektet.

2. Bakgrunn

2.1 Innledning

Som en respons til Hedmarks plassering på bunnen av statistikken over antall nyetableringer pr innbygger i Norge ønsker Innovasjon Norge (tidligere SND) å gjennomføre tiltak som kan resultere i etableringen av nye forretningsmuligheter ut fra ideer som ligger ubenyttet i eksisterende bedrifter.

Innovasjon Norges erfaringer fra bedriftsetableringsarbeid i Hedmark viser at man i tillegg til lav etableringsfrekvens generelt, også sliter med at de henvendelsene man får tilsendt for vurdering om støtte er preget av dårlig kvalitet både når det gjelder ide- og etableringsstadiet. Innovasjon Norge finner at årsaken til dette skyldes flere faktorer som bl.a.: høy sysselsetting i primærnæringene og offentlig sektor, spredt bosetting og lav andel med høyere utdanning, relativ stor andel pendling til Oslo-området, og en liten privat tjenestesektor.

For å angripe denne problemstillingen har Innovasjon Norge gjennomført et pilotprosjekt innen *intraprenørskap* hvor hovedfokus har vært rettet mot kommersialiseringen av nye forretningsideer gjennom å utvikle metoder, arbeidsmodeller og verktøy som kan brukes i bedrifter for å avdekke potensialet for nye forretningsmuligheter som kan bli virkeliggjort i eller utenfor eksisterende bedrifter (knoppskyting).

Konsulentselskapet Verdifokus ved Halvor Bakke har, sammen med andre partnere i Prudentia (Wiggo Slåttsveen og Jan Einar Mobrenna), vært involvert i forprosjektet og har hatt ansvaret for utviklingen av en metode for avdekking av en bedrifts klima for å identifisere og utvikle ideer til fremtidige forretningsenheter. Metoden har blitt brukt som en pilot i de to bedriftene *Geno* på Hamar, og *Eidskog-Stangeskovene* på Skotterud i Eidskog kommune.

Østlandsforskning (ØF) har blitt invitert inn i prosjektteamet med ansvar for å evaluere prosjektgjennomføring og rammeverket/modellen som har vært brukt i prosjektets klimaanalyse. ØF ser prosjekter som svært interessant sett i forhold til totaliteten av tiltak som gjennomføres for å få et sterkt inngrep inn mot aktiviteter som er rettet mot å styrke verdiskapningspotensialet i Innlandet. Prosjektet har en klar relasjon til bl.a. ØFs engasjement i forskningsrådets program Verdiskapning 2010 (VS2010) hvor ØF i samarbeid med NIBR er ansvarlig for Innlandsmodulen med spesiell fokus på verdiskapning bl.a. i tresektoren i Glåmdalen og lettmetallmiljøet på Raufoss. Videre jobber ØF med analyse av foretaksklima i ulike regioner i grenseregionen Norge – Sverige innenfor EUs Interreg program.

2.2 Evalueringsmetode

Østlandsforskning kom inn i prosjektet midt i oppstartsfasen etter at konseptet for forprosjektet var ferdigutviklet. Østlandsforskningens rolle har vært å delta på møter og følge de dialoger, interaksjoner og prosesser som har vært gjennomført mellom prosjektdeltakerne i forprosjektsperioden i tillegg til å dokumentere prosjektdeltakernes oppfatninger og erfaring fra deltakelsen i prosjektet.

I tillegg til samtaler med prosjektdeltakerne fra Innovasjon Norge og Prudentia har det blitt gjennomført telefonintervjuer med de deltakere fra pilotbedriftene som deltok på workshopen hvor klimaanalysen ble gjennomført og som eventuelt var med på presentasjonen av

Prudentias sluttrapport på studien. Av totalt 18 deltaker i de to bedriftene har det til sammen lyktes Østlandsforskning å intervju 15 personer.

3. Intraprenørskap – Begrepsavklaring og fokus i næringspolitikken

3.1 Begrepsavklaring

Det er vanlig å betrakte den tysk-østerrikske økonomen Joseph A. Schumpeter (1883 – 1950) som den grunnleggende teoretiker på dette området. Schumpeter er mest kjent for det banebrytende verk "Theory of Economic Development" (1934). Sentralt begrep i Schumpeters arbeid er:

- *Entreprenørskap:*
 - Introdusere et nytt produkt
 - Introdusere en ny produksjonsmetode
 - Introduksjonen av et produkt på et nytt marked
 - Utnytting av nye typer råvarer eller halvfabrikata i produksjonen
 - Ny organisering innenfor en næring.

En konkretisering av dette vil tilsi å kombinere kjente resurser på nye måter uavhengig av organisatoriske og institusjonelle rammer

Nært knyttet til dette begrepet er *Intraprenørskap*:

- Skape nye kombinasjoner innenfor en eksisterende virksomhet som for eksempel en kommunal virksomhet.

Innovasjon har definert *intraprenørskap* som "personer i en bedrift/etat som tar fatt i og kommersialiserer en forretningsidé som ligger utenfor bedriftens/etatens kjernevirksomhet og som ellers ikke ville bli utnyttet". Med denne definisjonen vil intraprenørskap kunne få følgende resultat:

- Ideen utvikles til å bli en ny kjernevirksomhet (nytt strategisk forretningsområde) som får tildelt personer med pågangsmot, ressurser og oppmerksomhet
- Kompetente personer i bedriften som ser muligheter for å utnytte sin spisskompetanse til å etablere underleveranser i bedriften
- Kompetente personer i bedriften etablerer ny virksomhet i samarbeid med organisasjonen hvor den blir utviklet
- Bedriften/etaten skaller vekk del-aktiviteter til ansatte/gruppe av ansatte.

På bakgrunn av denne definisjonen ser Innovasjon Norge *intraprenørskap* som en avgrenset del av det entreprenørskapsarbeidet som organisasjonen fokuserer på. Hensikten med en satsning på *intraprenørskap* er å fremme knoppskyting og man ønsker derfor i samarbeid med bedrifter å arbeide med identifisering og utvikling av *nye forretningsmuligheter som blir virkeliggjort i eller utenfor den organisasjon den blir utviklet.*

3.2 Intraprenørskap i næringspolitikken

”Innovasjon er å se hva andre ser, for så å tenke tanker ingen andre har tenkt”¹

Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitikkk ”Fra ide til Verdi” ble lagt frem i oktober 2003 og beskriver regjerings tanker og handlingsprogram for et mer nyskapende Norge. Denne planen blir fulgt opp av programmet Innovasjon 2010, februar 2004, et handlingsprogram hvor både *entreprenørskap* med fokus på nyetableringer og *intraprenørskap* gjennom knoppskyting blir vekstlagt sammen med et eget satsningsområde på Innlands-Norge der utfordringer og behov for nytenkning og vekst innenfor primær-relaterte næringer skal gis prioritet.

Intraprenørskaps-prosjektet ”Nye muligheter for bedrifter i Hedmark” er dermed nært relatert og kan sees som en direkte respons til de næringspolitiske initiativ iverksatt av nasjonale myndigheter for å bedre rammebetingelsene for næringslivet i Innlandet.

¹ Nærings- og Handelsminister Ansgar Gabrielsen, Nasjonale Innovasjonskonferanse, Oslo, februar 2004

4. Prosjektbeskrive og prosjektgjennomføring

4.1 Beskrivelse av forprosjekt

Forprosjektet ble utviklet av Innovasjon Norge sentralt (den gang SND) og prosjektbeskrivelsen datert 03.10.2003 indikerer at forprosjektet ”skal føre frem til et hovedprosjekt som skal ha følgende hovedmål: ”Å skape økt endringsevne og en kultur for å finne og utnytte nye forrentingsmuligheter både hos ledelse og ansatte i bedriften/organisasjonen”. Denne målsetning vil nås gjennom følgende prosess:

1. avdekke og bearbeide endringsevnen, endringsviljen, kompetanse og motivasjonen i bedriften/organisasjonen
2. finne potensielle prosjekter
3. avdekke potensialet til gjennomføringen av prosjektene
4. bearbeide det/de konkrete prosjekt/er.

Forprosjektet som har blitt gjennomført er *første del* av denne prosessen. Målsettingen her har vært å ”beskrive å teste en arbeidsprosess og å gjennomføre et ”mulighetsstudie” for å avdekke og skape kultur for utvikling og intraprenørskap i bedriften/organisasjonen”.

Aktivitetene i forprosjektet har fulgt følgende struktur:

1. Oppstartsfase:
 - a. lage prosjektplan, ansvarlig *Innovasjon Norge*
 - b. utarbeide tilbud på arbeidsprosesser og mulighetsstudie, *Verdifokus/Prudentia*
 - c. innhente og vurdere tilbud fra Verdifokus/Prudentia, *Innovasjon Norge*
 - d. lage presentasjon/salgstøtte for innsalg til bedriftene, *Innovasjon Norge/Prudentia*
 - e. identifisere/rekruttere 2 pilotbedrifter, *Innovasjon Norge*
2. Gjennomføringsfase:
 - a. innsalg presentasjon av prosjektet til pilotbedrifter, *Innovasjon Norge*
 - b. samle grunnlagsmateriale for mulighetsstudie og utvikle arbeidsmodell, *Prudentia*
 - c. gjennomføre mulighetsanalyse i 2 bedrifter, *Prudentia*
 - a. – innhenting/kartlegging av eventuelle ideer til forbedringer/ny forretningsenheter, *Pilotbedriftene*
 - b. – gjennomføre workshop – mulighetsstudie, *Prudentia*
 - d. analyse av workshop, innhenting av data, rapportskriving, *Prudentia*
 - e. presentasjon av mulighetsstudie til pilotbedrifter, *Prudentia/Innovasjon Norge*
3. Avslutning/evaluering
 - f. evaluering av forprosjektet
 - g. beslutning om gjennomføring av hovedprosjektet, eventuelt forslag til hovedprosjekt

4.2 Metode for klimaundersøkelse for innovasjon

Modellen Prudentia bruker som rammeverk for sin klimaundersøkelse er i utgangspunktet bygd opp av komponenter som kan kjennes igjen fra modeller utviklet av kjente kapasiteter

som Porter og Minzberg etc. Modeller som Prudentia modellen kan sees i sammenheng med inkluderer:

- The five competitive forces, Michael Porter
- The system of forces model, Henry Minzberg
- The Value Chain, Michael Porter
- The 7S framework, Robert Waterman, Thomas Peters, Julien Phillips
- The Dimond model, Micheal Porter

I korte trekk adresserer Prudentias Mulighetsstudie organisasjonsinterne og organisasjonseksterne faktorer gjennom en helhetlig og interaktiv prosess. *Første del* er en statusbeskrivelse som inkluderer en kort redegjørelse av organisasjonen(antall ansatte, kompetanse, sertifiseringer, strategidokumenter, innovasjonsparametere, etc.) samt en listing av potensielle ideer, forbedringer og/eller forretningsideer på lager som eventuelt kan utvikles til egne forretningsmuligheter. På bakgrunn av *første del* kjøres *andre del* som har som målsetting å tydeliggjøre gapet mellom faktisk situasjon og optimal situasjon hva gjelder følgende 8 faktorer:

- Visjoner og strategi
- Kunder
- Nettverk og samarbeidspartnere
- Kompetanse
- Produkter og teknologi
- Drivkrefter og personer
- Lederskap og samspill
- Idéutvikling

Implementeringen av modellen i workshopene har vært at man for hver av punktene over har hver workshopdeltaker gjort en individuelle vurderinger som blir etterfulgt av en gruppe diskusjon som til slutt avdekker gapet mellom opplevd faktisk situasjon og opplevd ønsket situasjon sett i forhold til bedriften som helhet. Gapet mellom faktisk og ønsker situasjon blir simulert i form av grafer og workshopdeltakerne gir til slutt, *i tredje del*, innspill på faktorer som kan ha betydning for hindringer for å nå optimal situasjon samt hvilke områder som bør prioriteres for å sikre at bedriften utvikler seg i riktig retning.

En evaluering av selve modellen er ikke en del av Østlandsforsknings oppdrag, men en kort gjennomgang av de ulike elementene som modellen omhandler tyder på at Prudentia har en modell som tydeliggjøre en felles forståelse og bedriftens totale evne til å handle innovativt. Svakheten kommer eventuelt i selve bruken av modellen der man etterlyser en større grad av innspill fra samarbeidspartnere og eksterne relasjoner for å få en bedre forståelse av bedriftens innovasjonsevne og klima sett i forhold til det markedet de opererer i. Dette fordi det er i samspill og interaksjon med andre man har størst potensial for nyskapning og innovasjon. Terminologien brukt i modellen oppleves som avansert og vanskelig å forholde seg til blant de som har deltatt i pilotstudien og bør forenkles eller spesifiseres bedre til hvert enkelt case. Det bør videre vurderes hvorvidt en modell som frembringer et resultat på bakgrunn av kalkulte gjennomsnittstall er optimal i forhold til målsettingen med modellen. Bevissthet rundt gruppesammensetning og størrelse er blant faktorer som her er avgjørende for resultatet. Videre bør en modell bedre kunne ivareta og fremheve bedriftens egenskaper sett i forhold til den sektoren bedriften opererer i.

4.3 Beskrivelse av pilotbedrifter

I utvelgelsen av pilotbedrifter ble det lagt til grunn av man ville finne bedrifter av svært ulik karakter, men som samtidig ble ansett som viktig innenfor den sektor de opererer i. Videre ville det være viktig å finne bedrifter som har kapasitet og evne til å delta i videre arbeid dersom det skulle bli et hovedprosjekt etter dette forprosjektet.

Geno ble identifisert på bakgrunn av at bedriften representerer både en institusjon som er av en betydelig størrelse i Hedmark samtidig som den representerer en sektor (bioteknologi) som man ønsker å videreutvikle i regionen. *Eidskog Stangeskovene* er en ledende aktør i sør-fylket når det gjelder trelast og har gjort det bra økonomisk de siste årene. Samtidig representerer bedriften en sektor som sliter og som i lang tid har vist lav evne til innovasjon. Utvikling av et virkemiddel som kan styrke bedrifter innen bioteknologi og tre-relatert sektor er vesentlig for Hedmark og et samarbeid med *Geno* og *Eidskog-Stangeskovene* faller naturlig i denne sammenheng.

Geno

Avls- og seminorganisasjonen *Geno* eies og drives av norske storfebønder. Organisasjonen, som har 280 ansatte over hele landet, hadde vel 18 000 medlemmer i 2003. For å styrke medlemmenes konkurransekraft skal *Geno* utvikle og levere genetisk materiale og husdyrfaglige produkter til norske og internasjonale kunder. Hovedproduktet til *Geno* er levende sædceller fra Norges beste NRF-okser (Norsk Rødt Fe). *Geno* har arbeidet med systematisk avlsarbeid på NRF-kua siden tidlig på 1970-tallet og anses å ha et godt forsprang i forhold til de store konkurrentene i verden når det gjelder fruktbarhet og livskraft i kombinasjon med god melkeproduksjonsevne.

GENO har arbeidet aktivt med å eksportere sæd i mer enn 10 år, og har solgt NRF-sæd til blant annet Australia, New Zealand og USA. Den viktigste årsaken til at disse landene kjøper sæd fra Norge, er at NRF-dyra kombinerer høy melkeproduksjon, god fruktbarhet og lette kalvinger. Kyr etter norske toppokser har gjort det godt i de landene de er prøvd. De har vist god produksjon og gode bruksegenskaper.

Eidsko- Stangeskovene

Eidskog-Stangeskovene AS (ESAS) er et resultat av *Eidskog Kommuneskogers* og *Stangeskovenes* samordning av sin sagbruksindustri. Igjennom selskapet *ESAS* viderefører man tradisjoner hvor langsiktig eierskap i samspill med kompetent arbeidskraft skal utnytte de gode tømmerkvalitetene i distriktet. Anleggene på Vikodden og i *Eidskog* har begge gode markedsposisjoner både i Norge og utlandet. Selskapet har 57 ansatte, et tømmerforbruk på 135.000 m³ og en budsjettert omsetning på 130 millioner. Hovedproduktene er skurlast, høvellast, ukantet trelast og ukantet utvendig panel. Det er nylig investert 20 millioner i et nytt høvleri, og det satses videre på foredling.

4.4 Tidligplan og deltakere - klimaundersøkelsen blant pilotbedriftene

Geno

- 05.02.04: *Introduksjonsmøte/Innsalg*
Deltakere: *Geno* v/ Elisabeth Kommisrud – Utviklingssjef, Lars Skramstad - Økonomisjef, Eli Bjerke - Kommunikasjons- og markedssjef, og Inge Johanne Børresen – Markedskonsulent. *Prudentia* v/ Wiggo Slåttsveen og Halvor Bakken, *Innovasjon Norge* v/ Tom Guldbrandsen, *Østlandsforskning* v/ Svein Frydenlund
- 18.03.04: *Workshop – Prudentias mulighetsstudie*
Deltakere: *Geno* v/ Sverre Bjørnstad, Erling Sehested, Marit Lalum Ruud, Tove Murud, Elisabeth Kommisrud, Terje Bråten, Tjærand Lund. *Prudentia* v/ Wiggo Slåttsveen, Halvor Bakken og Jan Einar Mobrenna *Innovasjon Norge* v/ Tom Guldbrandsen og *Østlandsforskning* v/Svein Frydenlund
- 23.04.04: *Presentasjon av sluttrapport.*
Deltakere: *Geno* v/ Sverre Bjørnstad, Inger Johanne Børresen, Elisabeth Kommisrud, *Prudentia* v/Wiggo Slåttsveen og Halvor Bakken, *Innovasjon Norge* v/Tor Muhlbradt, *Østlandsforskning* v/Svein Frydenlund

Eidskog-Stangeskovene

- 30.01.04 *Introduksjonsmøte /innsalg:*
Deltakere: *Eidskog Stangeskovene* v/ Arve Ulfsbøl – disponent, *Innovasjon Norge* v/ Tor Muhlbradt og Per-Ottar Walderhaug, *Tretorget Kirkenær* v/ Ola Rostad, *Østlandsforskning* v/ Svein Frydenlund
- 02.03.04 *Introduksjon av Prudentias mulighetsstudie.*
Deltakere: *Eidskog Stangeskovene* v/ Arve Ulfsbøl, *Prudentia* v/Wiggo Slåttsveen og Jan Einar Mobrenna, *Østlandsforskning* v/Svein Frydenlund.
- 20.04.04 *Workshop – Prudentias mulighetsstudie.*
Deltakere: *Eidskog Stangeskovene* v/ Arve Ulfsbøl, Kjell Nybakke, Roar Olsen, Reidar Sandtjernli, Bodil Billingsø, Vidar Spikseth, Dag Tønsberg, Ole Finsrud, Kjell Olav Vestli, Arnfinn Granstrøm
Prudentia v/ Wiggo Slåttsveen, Einar Mobrenna, *Innovasjon Norge* v/ Per Ottar Walderhaug, *Østlandsforskning* v/ Svein Frydenlund.
- 09.06.04 *Presentasjon av Prudentias sluttrapport*
Deltakere: *Eidskog Stangeskovene* v/ Arve Ulfsbøl, Kjell Nybakke, Bodil Billingsø, Vidar Spikseth, Dag Tønsberg, Ole Finsrud, Kjell Olav Vestli, Arnfinn Granstrøm
Prudentia v/ Jan Einar Mobrenna. *Innovasjon Norge* v/ Per Ottar Walderhaug,

4.5 Evaluering/kommentarer til gjennomføringen av forprosjektet

a) Innsalg/presentasjon av prosjektet til pilotbedrifter

Innsalget av forprosjektet til Geno og Eidskog Stangeskovene ble gjort på to ulike måter. Hos Eidskog Stangeskovene ble det først gjennomført et møte hvor Innovasjon Norge alene presenterte opplegget, for så i neste runde å arrangere et møte hvor Prudentia presenterte konseptet sitt for ytterligere å forbedre organisasjonen og sikre en god gjennomføring av workshopen/klimaundersøkelsen. Hos Eidskog Stangeskovene var samtalepartnerer disponenten for bedriften.

Hos Geno ble det kun gjennomført et fellesmøte hvor Innovasjon Norge og Prudentia i fellesskap presenterte opplegget for studien for å forberede og planlegge workshopen. Hos Geno var samtalepartneren personer i ledergruppen samt en markeds konsulent.

I begge innsalgsmøtene ble det fra Innovasjon Norges side vektlagt at man ønsker å utvikle et virkemiddel som kan bistå bedrifter med å videreutvikle og kommersialisere forretningsideer fordi ”i møter med kunder, mellom bedrifter og innenfor bedriften oppstår det ideer som man ikke utnytter”(se vedlegg 1 for Innovasjon Norges presentasjon). Man viser til en 5-trinns utviklingstrapp der de ulike trinnene består av 1) idesøk/idegenerering, 2) ideutvikling, 3) forretningsutvikling, 4) knoppskyting utenfor bedrift/knoppskyting innenfor bedrift, og 5) kommersialisering. I innsalget snakkes det videre mye om hvordan bedriftene, dersom dette potensielle virkemiddelet blir satt ut i livet, vil sikres tilgang til en generell *verktøykasse* og en *innovasjonsmotor* (bestående av Innovasjonsråd, Springbrett, Nettverk (mot andre utviklingsmiljøer, industri marked, teknologi, forskning, finansiering) Koordinering av offentlige tilbud og virkemidler, ledelse bistand inkl. styrekandidater, erfaringsoverføring og coaching etc.)

På bakgrunn av sine tanker rundt det potensielle virkemiddelet presenterte Innovasjon Norge Prudentias leveranse i forprosjektet, og her ble en slideserie presentert med tittelen ”SND/Prudentia mulighetsstudie – Utvikling mot bedret lønnsomhet gjennom utvikling av intreprenørielle egenskaper og systemer”. I tilbakemeldingen fra Eidskog-Stangeskovene gis det uttrykk for at man føler at forstudiet ble oversolgt og at man egentlig ikke kan se at man har fått det man hadde trodd at man skulle få. Et tilbakeblikk på materialet som ble brukt for å beskrive og selge inn tjenesten viser nok at klimaundersøkelsen er en aktivitet som kommer før eller er en del av trinn 1) i den overnevnte 5-trinns utviklingstrappen. I et slikt perspektiv har forprosjektet i utgangspunktet vært fokusert på noe som ligger helt i begynnelsen eller forut for rammen av det tiltenkte virkemidlet, og man kan forstå at man føler forprosjektet har blitt noe oversolgt.

Hos *Geno* ble en gjort en forandring på slideserien til Prudentia og man kalte det bare Innovasjon Norge/Prudentia – Klimaundersøkelse innovasjon, og en tilsvarende misforståelse av hva innholdet i studien skulle være ble unngått.

b) Internundersøkelse om forretningsideer hos pilotbedriftene

En del av innsalgsarbeidet hos bedriften var å klargjøre dem for en workshop hvor klimaanalysen ville bli kjørt. Siden en komponent av prosessen var å avdekke hvilke ideer som finnes i bedriften og som potensielt kan videreutvikles til eventuelle egne forretningsområder ble det bestemt i samarbeid med pilotbedriftene at det skulle kjøres en

internundersøkelse for å hente inn alle ideer som eventuelt ligger ute hos enkeltpersoner i organisasjonen. Dette ble gjort med stort hell hos Geno mens man hos Eidskog Stangeskovene fikk lav svarprosent i første runde. Etter at man tydeliggjorde at undersøkelsen kunne være anonym økte svarprosenten seg noe.

Resultatet fra internundersøkelsen ble lagt inn som faktagrunnlag i selve analysen, men ikke tatt opp til evaluering eller nærmere diskusjon i klimaanalysen. Begge pilotbedriftene har i ettertid stilt spørsmålsteget ved nødvendigheten av å gjennomføre internundersøkelsen da man gjennom den skapte forventninger til handling eller en form for tilbakemelding som prosessen ikke har imøtekommet. Innspillene fra internundersøkelsen ble ikke brukt i prosessen utover å representere en faktabakgrunn, og skapte dermed en situasjon der pilotbedriftene på egenhånd må sikre at de som kom med innspill får en eller annen tilbakemelding, og eventuelt på egenhånd bruke innspillene i egne utviklingsprosjekt. Pilotbedriftene opplever at internundersøkelsen og klimaundersøkelsen er to separate aktiviteter som har lite med hverandre å gjøre. Klimaundersøkelsen ville med stor sannsynlighet gitt samme resultat dersom man hadde avgrenset forprosjektet til workshopen og unngått internundersøkelsen.

c) Workshop – klimaundersøkelse

Geno AS

Geno var første pilotbedrift ut til å kjøre en workshop rundt klimaanalysen. Man valgte å gjennomføre selve workshopen på Genos oksestasjon på Store Ree, Stange, med bred organisatorisk representasjon og satte sammen en gruppe bestående av ledelse, administrasjon, regionsstruktur og ansatte ved oksestasjonen. Totalt 8 personer deltok og diskusjonen som utspant seg viste tydelig at dette er en organisasjon hvor man er vant til å tenke langsiktig og hvor det er rom for diskusjoner. Workshopen ble gjennomført fra morgenen av 18. mars og var i utgangspunktet berammet til 4 – 5 timer.

Prosessens hos Geno viste at største gap mellom nåsituasjon og ønsket situasjon var innenfor teamet *kunder*. Videre fant man at det er størst forskjell mellom laveste og høyeste score innenfor opplevelse av nisituasjonen for kategoriene *kompetanse* og *lederskap og samspill*. Studien viser at Geno har et godt klima for innovasjon og at man har engasjerte medarbeidere som gjerne kommer med innspill innenfor en lang rekke ulike innovasjonsområder. Til tross for stort engasjement for sin bedrift kan gap-analysen derimot også tolkes dit hen at Geno sliter noe med manglende evne til å ta risiko (visjon/strategi) og at man får lite uttelling på engasjement innen nettverkssamarbeid. Det er videre tegn på at Geno har en iboende ”redsel for å feile”- kultur som gir seg utslag i en form for konservatisme som hemmer utviklingen av en ”lov å gjøre feil”-kultur sett i forhold til utviklingsarbeid/nyskapning. Dette kan skyldes at de ansatte i Geno har en nokså ensartet faglig kompetanse som skaper sterke felles meningsdannelser og kjerneverdier. Dette kan på sikt eventuelt reduserer evnen til å utnytte ny informasjon og tilegne seg ny kunnskap for nyskapning og innovasjon.

Tilbakemeldingen fra de ansatte i etterkant av prosesser:

- Nyttig å arbeide i en prosess som trekker på ressurser fra et vidt spekter innen organisasjonen;
- Metodisk sett fungerte prosessen bra, men diskusjonene ble for generelle og lite innrettet mot innovasjon;
- Workshopen tok alt for lang tid; bør kuttes ned til den tiden som opprinnelig var avtalt og ikke tillate at det tar 6-7 timer;

- Spørsmålene blir for uklare, antakeligvis grunnet en terminologi som er ukjent. Det virket som om mange av spørsmålene var like;
- Opplever at intraprenørskap er et tema som Innovasjon Norge bør promotere videre;
- Prosessen blir for omfattende og omhandler for mange tema;
- Opplever ikke verktøyet som spesielt godt egnet for innovasjonsarbeid da innovasjon oftest skjer i samspill med andre og ikke kun ut ifra en intern prosess;
- Hadde regnet med å få mer ut av sluttrapporten; trodde sluttproduktet av klimaanalysen skulle være noe mer enn en vanlig konsulentrapport;
- En nyttig prosess og interessant verktøy, men Geno har andre strategiverktøy som virker å fungere godt;
- Uheldig at ideene fra internundersøkelsen som skapte så mye entusiasme i bedriften ikke ble tatt inn i prosessen utover å bli nevnt som bakgrunnsfakta;
- Prudentia gjorde en grei jobb som prosessledere.

Eidskog Stangeskovene AS (ESAS)

Eidskog Stangeskovene valgte i motsetning til Geno å kjøre en mer begrenset representasjon fra organisasjonen og satt opp en gruppe bestående av ledergruppen ved bedriftens avdelinger på Skotterud og Vikodden, samt 2 fagforeningsrepresentanter. Totalt deltok 10 personer fra Eidskog Stangeskovene i prosessen som ble gjennomført på ettermiddagen 20. april 2004. Også her var det gode diskusjoner selv om diskusjonen bærer preg av dette er en bedrift hvor rammevilkår, markedssituasjonen og fremtidige muligheter ikke blir diskutert jevnlig og i felleskap.

Klimaundersøkelsen viser at ESAS har et godt utgangspunkt med god egenkapital og av de beste resultater i bransjen siste år. Videre har ESAS et score på innovasjonsparametere som viser god innovasjonsevne sett i forhold til bransjen som helhet, og man har tatt innovative grep både mht produkter, prosesser og organisering. Dette viser at bedriften har evne og vilje dersom innovative handlinger prioriteres. Derimot viser idefangsten og prosessen at det er noe skepsis fra de ansatte mht åpent å dele sine ideer, og dette kan tolkes som en indikasjon på at innovasjonsklima kan bedres gjennom iverksetting av tillitskapende aktiviteter.

Største gap mellom nåsituasjon og ønsket situasjon ble hos ESAS avdekket å være innefor temaet *Ledelse og Samspill*. Da dette kom uventet på enkelte skapte dette en viss frustrasjon, mens andre så det som naturlig at det var innenfor ledelse og samspill at man ville finne et forholdsvis stort gap og som reflekterer en viss frustrasjon i bedriften i kjølevannet av sammenslåingen av Eidskog Kommuneskogers avdeling på Skotterud med Stangeskovenes avdeling på Vikodden.

En ringerunde til alle deltakerne i etterkant av workshopen og etter at sluttrapporten fra Prudentia var levert gav følgende tilbakemelding fra deltakerne:

- Positivt at man får være med på en slik prosess; en arbeidsform som er en helt ny;
- Selv om prosessen identifiserte tema som er ubehaglige og som bør bearbeides, er det kun positive følelser blant alle som deltok og det er et ønske om å bedre situasjonen ved å jobbe konstruktivt med utfordringene;
- Terminologien var uklar, og man følte at det i mange situasjoner var vanskelig å forstå spørsmålene;
- Alle bidro ut ifra sine forutsetninger;
- Opplever at intraprenørskap er et tema Innovasjon Norge bør jobbe videre med;

- Vanskelig å holde fokus på innovasjon da diskusjonen lett blir for generell;
- Tidmessig ble workshopen alt for lang, og ble gjennomført på et uheldig tidspunkt på døgnet;- deltakerne ble for slitne og mistet evnen til konstruktiv dialog mot slutten.
- Vet ikke om verktøyet som ble brukt evner helt å avdekke en bedrifts objektive innovasjonsevne - oppleves mer som et strategiverktøy da diskusjonen blir alt for intern. Det hadde vært en fordel å hatt med representanter for kunder og leverandører for å få en bedre og mer objektivt bilde av enkelte komponenter;
- Utilfredshet knyttet til at ideene som kom inn ikke ble diskutert eller tatt videre med i prosessen da internundersøkelsen skapte stor diskusjon internt.
- Føler at Innovasjon Norge gjennom denne piloten har vært med å belyse ting som må behandles riktig for ikke å skape konflikter og uro i bedriften. Opplever det uheldig at bedriften nå på egenhånd står alene og må videreføre prosessen og parkere tema som kom frem i kjølevannet av prosessen initiert av Innovasjon Norge. Håper derfor Innovasjon Norge kan bidra i videreføringen.
- Prudentia gjorde en bra jobb som prosessledere
- Gruppen som deltok ble for stor i forhold til tiden man hadde til rådighet.
- Man skulle ha vurdert andre deltakere enn ledergruppa da personene her har et innarbeidet relasjonsmønster seg imellom, noe som til en viss grad hemmer den frie dialog.

Konklusjon:

Et samlet inntrykk fra evalueringen av forstudien er som følger:

- Assistanse til bedret innovasjon og intraprenørskap er et fagfelt Innovasjon Norge bør ha i sin tjenesteportefølje;
- Arbeidsmetoden var engasjerende og gav ny innsikt i egen situasjon gjennom å adressere tematikken på en ny og annerledes måte;
- Til en viss grad oversolgte Innovasjon Norge innholdet i forprosjektet. Innholdet i forstudien med fokus på klimaundersøkelsen blir en veldig begrenset del sett i forhold til behovet for å teste ut en metode for å støtte arbeidet med kommersialisering av forretningsideer slik at studien ble av enkelte tolket til å inneholde mer enn det den gjorde;
- Øvelsen var nyttig, og vil til en viss grad bli videreført av bedriftene;
- Prudentia gjorde en grei jobb som prosessledere;
- Utilfredshet med at ideene som kom inn fra den interne undersøkelsen ikke ble diskutert eller tatt videre med i prosessen;
- Workshopen ble for lang og omfattende;
- Terminologien er for vanskelig og må forenkles eller skrives om på en måte som bedre når målgruppen;
- Eidskog Stangeskovene ønsker oppfølging/assistanse rundt videreføring av enkelte kritiske elementer som fremkom av studien.

Vedlegg 1: Innovasjon Norges presentasjon av prosjektet

Vedlegg 2: Deltakerliste – klimaundersøkelse workshop hos pilotbedriftene

Referanser:

I denne lista har vi listet opp noen dokumenter som gir mer informasjon om relevante stoffområder. Noen av disse er referert i rapporten.

Edquist, C. (red.) 1997: *Systems of Innovation – techniques, Institutions and Organisations*. Printer, London.

Gertler, M.S. (1993): “*Being there*”: *Proximity, Organisation, and Culture in the Development and Adaptation of Advanced Manufacturing Technologies*. “ *Economic Geography* 3, s.1-26.

Grabbe, G.(edt.): 1998: *The Embedded firm. On the sosioecomonics of industrial networks*. Routledge, London

Gustavsson, B.Å.. (1985): *Kultur for entreprenørskap. I Johannisson og Spilling (red.): Lokal næringsutvikling, Entreprenørskap og nettverksstrategier i noen norske og svenske kommuner*. Universitetsforlaget 1986.

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*, 1983.

Hosper, G.J. 2002: *Innovative Cluster Policies- An economic comparative analysis*, Ministry of Economic Affairs, The Hague, January 2000.

Lindelov, B. 1998: Local industrial development and the discursion structure of politics, I: Å. Mariussen (red.) *Nordic institutions and Regional Development in a Globalised World*, NordRefo, Stockholm

Lundvall, B. Å. 1992: Introduction, I B. Å. Lundvall (red.) *National Systems of Innvation- Towards a Therory of Innovation and Interactive Learning*. London: Printer Publishers.

Madsen, E. L., Nilsen, T., ”*En metode for nyskapning*”. I Kolvereid, L., Jenssen, S.A. Olsen, B. (red.): *Innovasjon og iverksetting*. 1988

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

Porter, M. E., ”The five competitive forces”, *Competitive Strategy, Techniques for analysing industries and competitors*, 1980.

Sætre, A. S. (2001), *An exploratory study if selected Norwegian Industries*, Høgskolen i Lillehammer.

Vedlegg 1: Innovasjon Norges presentasjon av prosjektet



Utvikling av ny virksomhet
i Hedmark

1

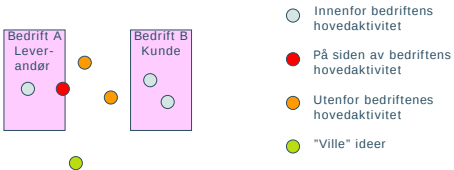
>> Hvorfor?

- Hedmark er på "jumboplass" når det gjelder utvikling av nye produkter og bedrifter
- Dette ønsker vi å endre på!
- Sammen med spennende bedrifter ønsker vi å lage et anvendelig tilbud til bedrifter i Hedmark
- Er dette i bedriftens interesse?

2

>> Hvor er ideene?

I møter med kunder, mellom bedrifter og innenfor bedriften oppstår det ideer som man ikke utnytter



- Innenfor bedriftens hovedaktivitet
- På siden av bedriftens hovedaktivitet
- Utenfor bedriftens hovedaktivitet
- "Ville" ideer

3

>> Aktørene

"Driverer"
Personer eller miljøer som finner og bærer fram ideer og utviklingsprosesser i virksomhetene

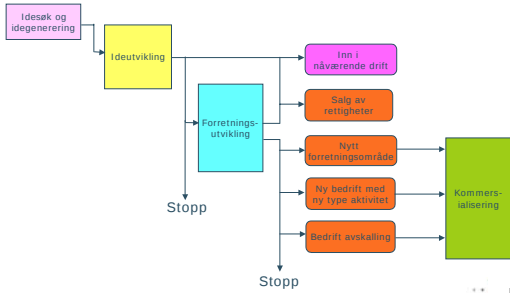
"Eiere" Bedriftens ledelse, styret eller eiere som skal tjene på ideene

"Sponsorer" personer som har tro på ideen og sørger for tilstrekkelige ressurser til at den kan utvikles

"Mentorer" personer som gir personlig og faglig støtte til "driverne" eller "eierne"

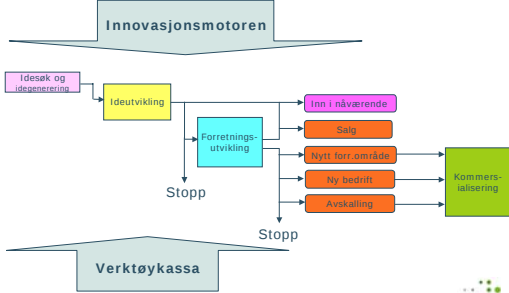
4

>> Utviklingsprosessen



5

>> Gjør beste kompetanse tilgjengelig



6

>> Innovasjonsmotoren

Består av engasjerte mennesker, "sponsorer" og "mentorer" som vil hjelpe bedriftene, dele på kunnskaper, og bidra til å få fart, kraft og ledelse på utviklingen

- Innovasjonsråd
- Springbrett
- Nettverk (mot andre utviklingsmiljøer, industri marked, teknologi, forskning, finansiering)
- Koordinering av offentlige tilbud og virkemidler
- Ledelse bistand inkl. styrekandidater
- Erfaringsoverføring og coaching

7

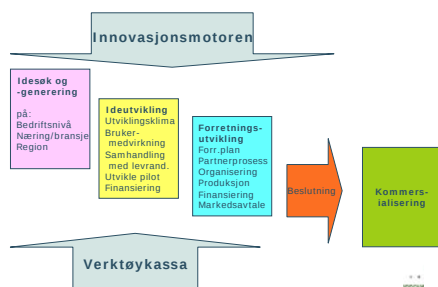
>> Verktøykassa

Konsepter / maler ("harde ting") Prosessverktøy ("myke saker")

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Strategiverktøy •Scenario verktøy •Forretningsplankonsept •Utviklingskonsepter •Egenvurderinger •Diagnoseverktøy •Immaterielle rettigheter •Sjekklistor •Oversikt over nettverk | <ul style="list-style-type: none"> •Kreativitetsprosesser •Trykk-tank prosesser •Motivasjon/kulturutvikling •Innovasjonsklima undersøkelser •Opplæring/coaching •Partnerprosesser •Få til avtaler •Få frem "taus" kunnskap |
|--|--|

8

>> Bruker ekstern kompetanse i prosessen

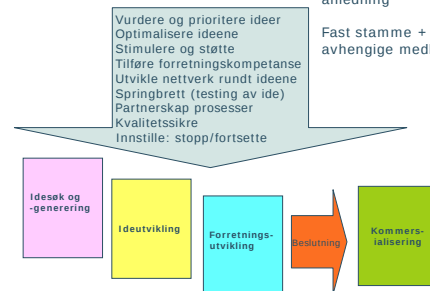


9

>> Innovasjonsrådets rolle

Rådet settes sammen av "sponsorer" og "mentorer" som har noe å gi, lyst og anledning

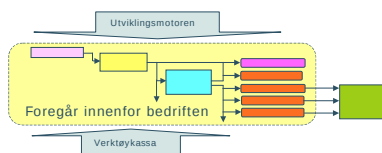
Fast stamme + prosjekt-avhengige medlemmer



10

>> Tanken bak konseptet:

Vi ønsker at barnet skal få gode forutsetninger til å vokse opp hos mor og far til det er klar for å flytte hjemmefra – istedenfor å sette det på barneheim! Og så bidrar vi i skolegangen.



11

>> Hvordan?

- Prosjektet kjøres innenfor bedriftens vegger, med tilgang til bedriftens ressurser
- Prosjektet skilles fra den daglige drift
- Prosjektet får tilgang på beste praksis når det gjelder verktøy og arbeidsprosesser
- Prosjektet får tilgang på beste praksis og nettverk for å utvikle forretningskonsepter
- Rundt prosjektet skreddersys en rådgivende og kvalitetssikrende gruppe "sponsorer" og "mentorer" (innovasjonsrådet) som bidrar i kompetanseoverføringen

12

>> Kritiske faktorer

- Klima for nye ideer
- Beskyttelse av nye ideer
- Tilgang på kompetanse/samarbeide
- Ledelse knyttet til forretningsutvikling
- Markedsforankring
- Tilgang på kapital

"Innovasjon er ikke et sololap....det er det kontinuerlige samspillet mellom individer, ideer, perspektiver, opplevelser og verdier."

Gary Hamel, professor innen strategi og innovasjon

13

>> Klima for nye ideer

- Lytter vi til våre kunder?
- Hvordan bruker vi våre nettverk og samarbeidspartnere?
- Har vi rett kompetanse?
- Hvordan utvikler vi nye ideer?
- Kan det vi driver med være grunnlag for annen virksomhet?
- Hva motiverer oss?
- Hvem tar initiativ?
- Har vi ideer på lager?
- Eller er det taust?

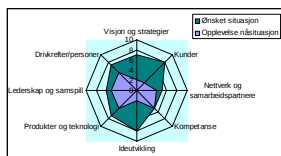
14

>> Klimaundersøkelse

Hensikt: Skape felles forståelse av bedriftens innovasjonsklima og hvilke ideer (uttalte eller "tause") som finnes

- Egenevaluering
- Gruppearbeide
- Erkjennelse

Prosesstøtte fra Prudentia



15

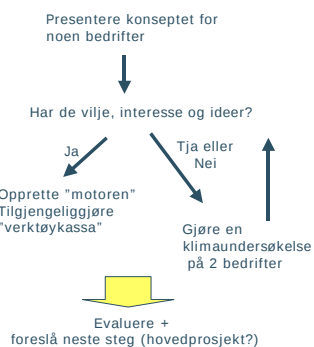
>> Hva oppnår bedriften?

- Økt fokus på det bedriften egentlig skal drive med
- Kunne gripe fatt i muligheter som ellers ville dø
- Lære å utvikle ideer og forretningsmuligheter sammen med andre
- Øke fortjenesten og redusere risiko på å gjøre noe nytt
- Utvikle klimaet i bedriften for å få fram nye ideer

Bedriften bidrar i å sette i gang prosesser som skaper et mer nyskaping og etablering i distriktet, som igjen vil bedre bedriftens rammebetingelser til å utvikle seg

16

>> Hva nå?



17

Vedlegg 2: Deltakerliste – klimaundersøkelse workshop hos pilotbedriftene

Deltakerliste i workshop for klimaundersøkelse hos pilotbedriftene

Geno:

Sverre Bjørnstad
Erling Sehested
Marit Lalum Ruud
Tove Murud
Elisabeth Kommisrud
Terje Bråten
Tjærand Lund

Eidskog-Stangeskovene:

Arve Ulfsbøl
Ole Finsrud
Dag Tønsberg
Kjell Nybakke
Vidar Spigseth
Bodil Billingsø
Arnfinn Granstrøm
Kjell-Olav Vestli
Reidar Sandtjernlien
Kåre Roar Olsen

Intraprenørskap - Nye muligheter for bedrifter i Hedmark

Pilotprosjektet om *intraprenørskap* har fokus rettet mot kommersialiseringen av nye forretningsideer gjennom å utvikle metoder, arbeidsmodeller og verktøy som kan brukes i bedrifter for å avdekke potensialet for nye forretningsmuligheter som kan bli virkeliggjort i eller utenfor eksisterende bedrifter. Pilotprosjektet som omtales i notatet har vært gjennomført av Innovasjon Norge med assistanse fra konsulentselskapet Prudentia samt 2 utvalgte pilotbedrifter i Hedmark. Som nevnt i notatet stilles det spørsmål ved om forprosjektet med fokus på en klimaanalyse tilstrekkelig treffer kjerneelementene for å sikre økt endringsevne og en kultur for å finne og utnytte nye forretningsmuligheter både hos ledelse og ansatte i en bedrift eller organisasjon. Pilotbedriftene opplever metoden i pilotprosjektet som godt egnet som et strategiverktøy, men derimot noe begrenset sett i forhold til evnen å avdekke innovasjonspotensialet da man opplever at innovasjon ofte skjer i samspill med andre parter som bl.a. kunder og underleverandører.

ØF-notat nr.: 17/2004

ISSN nr.: 0808 – 4653