

Vestlandsforskning rapport nr. 14/2017

## *Vekst i Indre Sunnfjord*

*Kartlegging av vekstpotensialet i utvalde Sunnfjord-bedrifter. Ei forstudie i Sogn og Fjordane fylkeskommune -prosjektet "Regional kompetansestrategi"*

Øyvind Heimset Larsen



## Vestlandsforskning Rapport

<p><b>Tittel</b> Vekst i Indre Sunnfjord Kartlegging av vekstpotensialet i utvalde Sunnfjord-bedrifter. Ei forstudie i Sogn og Fjordane fylkeskommune -prosjektet "Regional kompetansestrategi"</p>	<p><b>Rapportnummer</b> 14/2017 <b>Dato</b> 12.12.2017 <b>Gradering</b> Open</p>
<p><b>Prosjekttittel</b> SMB Innovasjon – forstudie</p>	<p><b>Tal sider</b> 20 <b>Prosjektnr</b> 6468</p>
<p><b>Redaktørar</b> Øyvind Heimset Larsen</p>	<p><b>Prosjektansvarleg</b> Øyvind Heimset Larsen</p>
<p><b>Forskar(ar)</b> Øyvind Heimset Larsen</p>	<p><b>Emneord</b> Innovasjon Forstudie kompetansekartlegging</p>
<p><b>Oppdragsgivar</b> Sogn og Fjordane Fylkeskommune</p>	

### Samandrag

Denne rapporten er frå forstudiet «Kartlegging av vekstpotensialet i utvalde bedrifter i Indre Sunnfjord» finansiert av Sogn og Fjordane Fylkeskommune. Vestlandsforskning skal bistå Sogn og Fjordane fylkeskommune i leiinga av prosjektet "Regional kompetansestrategi" som skal styrke regionen sin balanse mellom tilbod og etterspurnad etter kompetent arbeidskraft. VF har i samarbeid med fylkeskommunen og Sunnfjord Utvikling kartlagt vekstpotensialet i utvalde bedrifter i Sunnfjord. Oppdraget har mellom anna gått ut på å

- vere med å tilpasse/utvikle ein arbeidsmetodikk som kan løyse denne oppgåva og førebu bedriftsbesøk
- gjennomføre bedriftsbesøk/intervju saman med Sunnfjord Utvikling
- systematisere og analysere informasjon frå bedriftsbesøka
- utarbeide ein kort rapport som oppsummerer bedriftsbesøka.

Ni industri-og teknologibedrifter i Sunnfjord vart intervjuet i september og oktober 2017. Dette vart koordinert med ein lokal strategiprosess der til saman 28 organisasjonar vart intervjuet. Sunnfjord Utvikling vart i tillegg intervjuet.

Forstudiet skal gje råd om retning og prioritering på vidare arbeid.

### Andre publikasjonar frå prosjektet

- Notat : [«Arbeidet med regionale kompetansestrategiar»](#) frå Fylkesmannen til fylkesutvalet, sak 26 2017
- «Samfunnsanalyse Indre Sunnfjord, 2016» (ikkje open)
- Verdiskapingsplanen: [www.verdiskapingsplanen.no](http://www.verdiskapingsplanen.no)

ISBN: 978-82-428-0389-4

Pris: Gratis

## Innhold

---

<b>1. SAMANDRAG .....</b>	<b>4</b>
<i>Retning og prioritering på vidare arbeid .....</i>	<i>5</i>
<b>2. BAKGRUNN OG MANDAT .....</b>	<b>6</b>
<b>3. METODE.....</b>	<b>7</b>
3.1. OVERORDNA TILNÆRMING OG FORSKINGSSPØRSMÅL.....	7
3.2. METODEVAL I FORSTUDIEN.....	7
3.2.1. <i>Organisering, førebuing og arbeidsmetodikk .....</i>	<i>7</i>
3.2.2. <i>Gjennomføring.....</i>	<i>8</i>
3.2.3. <i>Metodisk refleksjon.....</i>	<i>10</i>
3.2.4. <i>Systematisering, analyse og rapportering .....</i>	<i>11</i>
<b>4. DRØFTING AV INTERVJUA.....</b>	<b>12</b>
4.1. DRØFTING AV BRANSJANE SAMLA.....	12
4.2. DRØFTING AV INTERVJU MED SUNNFJORD UTVIKLING (SU).....	14
<b>5. KONKLUSJON .....</b>	<b>15</b>
5.1. INNSATSOMRÅDER OG SAMORDNING I EIT VIDARE ARBEID .....	15
5.2. METODE FOR VIDARE ARBEID .....	15
<b>VEDLEGG 1. INTERVJUGUIDE INNSPEL OG KARTLEGGING .....</b>	<b>16</b>
<b>VEDLEGG 2. INTERVJUGUIDE SUNNFJORD UTVIKLING.....</b>	<b>18</b>

## 1. Samandrag

Hausten 2017 vart det gjennomført intervju av eit utval bedrifter i ulike bransjar i Indre Sunnfjord for å utvikle kunnskap om vekstpotensiale til små og mellomstore bedrifter (SMB). I tillegg skulle intervju avdekke kompetanserelaterte utfordringar og gi innspel til innsatsområde som bør prioriterast i eit vidare arbeid. Ni verksemder innan bransjane teknologi og industri vart intervju for denne forstudien, men 19 andre organisasjonar med kontor i Indre Sunnfjord vart samtidig intervju i samband med «Strategisk næringsplan for Indre Sunnfjord 2018-2021». Intervju vart gjennomført parallelt og med like spørsmål. Sunnfjord Utvikling vart så intervju om si rolle i og oppfatning av innovasjonssystemet her.

Intervju-objekta var generelt godt førebudde. Datainnsamlinga vart analysert og funna er presenterte i følgjande kategoriar:

- Utviklingspotensiale
  - Tru på vekst - både offentlege og private aktørar må finne og formidle dei gode historiane. Framsnakking nyttar, og jungeltelegrafan er effektiv
  - Sterk tru på teknologi. Fokus på digitalisering og effektivisering i alle bransjar
  - Tru på lokalt eigarskap og sterke lokale krefter i kjedeorganisasjonar
  - Energi-bransjen i fylket har fleire vellukka spin-off-verksemder. Kan det kome fleire?
  - IT-kompetansmiljøet i Indre Sunnfjord er veksande
- Utfordringar
  - Vanskar med å forstå og bruke innovasjonsstrukturen godt nok
  - Behov for avklaring av roller og enklare tilgjengeleg informasjon om verkemiddelaktørane. Aktørar og tilbod er uoversiktleg for bedriftene. Det vart og nemnt av fleire at aktørane vert opplevd å vere for lite på tilbodssida
  - Tru på behov for meksemnd for miljøet og dei gode historiene
  - Syklusane bedriftene er i påverkar vekst. Bedrifter seier også at dei først må etablere ein sterk marknadsposisjon lokalt før dei utvidar marknaden vesentleg og prøver internasjonale mulegheiter. Her er det fleire syn.
  - Begrensa innovasjonskraft grunna eigarskapstilhøve og konsernmodellar er nemnt.
- Rekrutteringsbehov og utdanningsmiljø
  - Bedriftene har eit rekrutteringsbehov, men fortel om utfordringar. Vekst krev gode rekrutteringsvilkår og miljø. For å sikre rekruttering må ein opprette og utvikle vidare studium nær verksemdene. Studentar vert ofte verande der dei tek si utdanning. Det nye IT- studiet i Førde vart trekt fram av fleire som eit behov og viktig for vidare vekst. Framtidsfylket -trainee vart trekt fram som ei bra ordning fleire nyttar seg av.
  - Tru på satsing knytt til attraktivitet i Sunnfjord som arbeids-, bu- og studentstad. Det offentlege må satse og legge til rette for gode tenester som vert prioritert. Kulturavdelinga og avdelingar med ansvar for oppvekst er til dømes viktige. Kan fylkeskommunen bli særleg god på å bygge/støtte attraktive distriktsmiljø?
  - Det offentlege er største arbeidsgjevar i marknaden og det er ofte eit par som kjem attende frå studium for å finne arbeid, difor trengst det ofte to jobbar. Det

fylkeskommunen gjer for å støtte høgskule, fagskule og helseføretak kan vere like viktig som det den gjer av eigne tiltak.

- Arbeidsmarknaden innan kompetanse har fått ein storleik i Indre Sunnfjord og tilrettelegg for sirkulering av arbeidskraft. Dette vart trekt fram av fleire som positivt og ein attraktivitetsfaktor for Indre Sunnfjord som bør styrkast ytterlegare

#### Offentleg og privat samarbeid

- Tru på nettverk og samlokalisering, men gjerne og det uformelle. Frukostmøte og samlokalisering i kompetansemiljø vert trekt fram, saman med inkubator-støtte.
- Tru på, og støtte for, Helse Førde, fagskulen, høgskulen og td. nytt IT-studium.
- Behov for gjennomtenkte og betre offentlege anbudsprosessar
- Bedriftene meiner det er muleg å stimulere og motivere til vekst, innovasjon og rekruttering. Det krev betre rammevilkår og målretta innsats for betre samarbeid.

### Retning og prioritering på vidare arbeid.

Forstudiet skulle gje råd om retning og prioritering på vidare arbeid med identifisering av kompetanseområde for vekst og betre samordning av utviklingsoppgåver og verkemiddelapparat. Arbeidsgruppa ser at det er muleg å finne SMB med vekstpotensiale nasjonalt og internasjonalt med metoden nytta i forstudien, om denne vert følgt opp og utvikla vidare.

Med bakgrunn i tilbakemeldingane frå bedriftene vil arbeidsgruppa peike på ei vidare retning for korleis det offentlege kan støtte opp om og legge til rette for vekst. Vurderinga er at potensialet for samordning av utviklingsoppgåver og opplæring i innovasjons- økosystemet er til stades. Arbeidsgruppa har følgjande tilrådingar:

1. For å støtte vekst må innovasjonssystemet arbeide med
  - tydelege rolleskildringar,
  - betre informasjon og samarbeid,
  - vurdere verkemiddelinnretning mot SMB
2. Kompetanse- Rekruttering og kunnskap. For vekst er rekruttering kritisk.
  - Attraktivitet og omdømme. Å rekruttere krev omdømme og attraktivitet
  - Utdanning. Å bygge lokale utdanningsmiljø, som ny IT-utdanning, er særskilt viktig. Det er viktig å kople utdanningane mot næringsliv. Utdanning (HVL og fagskulen spesielt) og næringsliv bør samarbeide om å tilføre kompetanse til bedriftene her.
  - Digitalisering. Dette ligg til grunn for ny næringsutvikling i alle bransjar.
3. Rammevilkår og smart spesialisering.
  - Grøn konkurransekraft er i tillegg til digitalisering eit tematisk viktig kompetanseområde. Døme på tiltak som underbygger smart spesialisering kan utviklast vidare.
  - Bedriftene treng meir kunnskap og støtte til innkjøpsprosessar og betre rammevilkår generelt. Bedriftene spør etter at det offentlege nyttar mulighetane og tilrettelegge for meir bruk av lokalt næringsliv

## 2. Bakgrunn og mandat

---

Sterke og gjennomgripande samfunnsendringar aukar omstillingsbehovet og krav til omstillings-takt. Demografisk utvikling, reduserte oljeinntekter, digitalisering og klima- og miljøutfordringar er døme på dette. På bakgrunn av dette har Kunnskapsdepartementet m. fl. teke initiativ til eit pilotprosjekt for utvikling av både nasjonale og regionale kompetansestrategiar. Formålet med pilotprosjektet er å styrke fylkeskommunen sitt grunnlag for betre balanse mellom tilbod og etterspurnad etter kompetent arbeidskraft, både på kort og lang sikt. Kunnskapsdepartementet legg vekt på at prioriteringane må ta utgangspunkt i den enkelte regionen sine utfordringar.

Fase 1 i pilotprosjektet vart gjennomført i 2016, der Sogn og Fjordane var eitt av 5 pilotfylke. Arbeidet med regional kompetansestrategi er etablert som ein del av kunnskapsstrateginga i Verdiskapingsplanen for Sogn og Fjordane<sup>1</sup>. I 2016 vart det gjennomført ein studie der Telemarksforsking vurderte kunnskapsgrunnlaget med omsyn til prosjektet sitt formål og dei tilgjengelege regionale analysane. I fase 2 deltek 16 fylkeskommunar.

Hovudspørsmålet er: Kva er regionen sine største kompetanserelaterte utfordringar?

Arbeidet med regional kompetansestrategi vart organisert i fire delprosjekt; verdiskaping, kompetansebehov, utdannings-strategiar og rekruttering. Under innsatsområdet verdiskaping inngår denne forstudien, som Vestlandsforsking og Sunnfjord Utvikling i samarbeid med fylkeskommunen gjennomført for å kartlegge vekstpotensialet i utvalde bedrifter i Sunnfjord.

Delmåla for forstudien var å :

- Utvikle metode for å kunne identifisere etablerte bedrifter innan industri- og teknologi med vekstpotensial, og vurdere om det er muleg å konkretisere/talfeste vekstpotensialet.
- Definere kva kompetanseområde som bør utviklast for å stimulere veksten, med vekt på kompetansebehov knytt til innovasjon (produktutvikling og produksjonsprosessar).
- Vurdere potensialet for betre samordning av utviklingsoppgåvene og vidaregåande opplæring saman med det samla virkemiddelapparatet inkl. Høgskulen på Vestlandet og Fagskulen i Sogn og Fjordane.
- Vurdere og konkretisere overføringsverdi for ny nasjonal industristrategi og virkemiddel som t.d. Norsk Katapult.

Tidleg i gjennomføringa innsåg arbeidsgruppa at det siste delmålet var for ambisiøst for ein forstudie. Oppdragsgjevar prioriterte ønskje om forstudie som grunnlag for vidare metodeutvikling m.o.t. å identifisere etablerte bedrifter med vekstpotensiale og kva rolle ulike offentlege aktørar kan ha og bidra til å støtte opp under bedriftsutviklinga – kompetanse, virkemiddel, rammevilkår.

---

<sup>1</sup> [www.verdiskapingsplanen.no](http://www.verdiskapingsplanen.no)

## 3. Metode

---

### 3.1. Overordna tilnærming og forskingsspørsmål

Arbeidet med regional kompetansestrategi har som formål å styrke Fylkeskommunen si rolle som samfunnsutviklar, og ifølge Hofstad og Hanssen (2015) er det tre dimensjonar i den:

1. Gi strategisk retning til samfunnsutviklinga.
2. Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn.
3. Samordne, koordinere offentleg innsats og virkemiddelbruk.

Som utgangspunkt for arbeidet med regional kompetanestrategi er det derfor viktig at fylkeskommunen har god kunnskap og dialog med relevante aktørar.

Systemperspektiv ligg til grunn med ei løpande utvikling av strategiar og tiltak i samarbeid med relevante aktørar. Fylkeskommunen vil ta utgangspunkt i dei aktuelle aktørane si rolle og rolleutvikling når den skal gi «retning», «mobilisere» og «samordne» arbeidet.

### 3.2. Metodeval i forstudien

I delprosjekta vert det skilt mellom:

- Forstudie: utgangspunktet for ein forstudie er ofte ein uspesifisert prosjektidé, og eitt av måla i denne fasen er å utvikle mål for eit eventuelt for- eller hovudprosjekt.
- Forprosjekt: forprosjektet skal gi svar på om ideèn skal/kan realiserast, t.d. utgreiingar eller strategiarbeid.
- Hovudprosjekt: gjennom hovudprosjektet går ein frå plan til drift, evnt. eit pilotprosjekt for uttesting/utvikling.

Som skissert er dette ein forstudie som skal gje råd om retning og prioritering på vidare arbeid. I oppdraget inngår m.a.

- å førebu bedriftsbesøk/intervju og tilpasse/utvikle arbeidsmetodikk som kan løyse oppgåva
- å gjennomføre bedriftsbesøk
- å systematisere og analysere informasjon frå bedriftsbesøka
- å utarbeide ein kort rapport som oppsummerer bedriftsbesøka

#### 3.2.1. Organisering, førebuing og arbeidsmetodikk

Oppdragsgjevar organiserte ei arbeidsgruppe på fire personar. To frå fylkeskommunen, Rolf Årdal og Ingunn Maria Kjelstad, deltok på og leia arbeidsmøta og drøftingar undervegs, og to eksterne ressursar/kompetansemiljø, Øyvind Heimset Larsen, Vestlandsforskning og Bente Hauge, Sunnfjord Utvikling som førebudde og gjennomførte intervju, samt ferdigstilte og la fram ein rapport. Om arbeidsgruppa:

- Gruppeleiar var prosjektleiar for arbeidet med regional kompetansestrategi Kultur- og næringsavdelinga i fylkeskommunen var gruppeleiar og i tillegg bidrog ein kollega som over tid har jobba med Industristrategi og næringsutvikling
- Vestlandsforskning vart engasjert pga metodekunnskap og prosjekterfaringar frå m.a. prosjekt forankra i Verdiskapingsplanen (VRI-prosjekta som over 10 år har mobilisering til meir forskning i næringslivet og dokumentert innovasjonssystemet og sentrale nettverk i fylket).
- Sunnfjord Utvikling er nærings- og tiltaksapparatet til kommunane og næringslivet i Førde, Gaular, Jølster, Naustdal. Oppdragsgjevar valgte å avgrensa forstudien til dette geografiske området. SU vart engasjert fordi dei har erfarne næringsrådgjevarar og generelt kjenner næringslivet i denne vekstregionen godt. Det å engasjere næringssselskapet var eit første grep for å legge til rette for å få rekruttert bedrifter til å delta i forstudien.

Første utfordring var å velje ein arbeidsmetode med potensial for å seinare kunne bli brukt på nytt i ein større regional kontekst. Då forbetra på bakgrunn av erfaringane her.

Eit forstudium har avgrensa ressursar og tid tilgjengeleg. Difor vart det avgjort at denne forstudien skulle avgrensast til utvalde bedrifter i Sunnfjord innan bransjane teknologi og industri. Men Sunnfjord Utvikling informerte så på om at det her var mogeleg å samkøyre denne intervjurunda med ein lokal strategiprosess dei har ansvar for å gjennomføre i fire kommunane i Sunnfjord i haust. Resultatet er at intervju i forstudien vart gjennomførte som del av den større kartlegginga i Sunnfjord. Det var gjennomført 28 bedriftsintervju (og totalt 31 bedriftsleiarar vart intervju) og ni av disse intervju inngjekk i forstudiet. Men alle fekk kome med innspel på om lag dei same tema (sjå 3.2.2). Denne koordineringa av lokalt og regionalt strategiarbeid fann arbeidsgruppa både naturleg og nødvendig. Lokale og regionale strategiar for Sunnfjord/Sogn og Fjordane bør kunne støtte opp om kvarandre.

Som avslutning vart Sunnfjord Utvikling sjølve intervju av Vestlandsforskning om innovasjonssystemet med vekt på informasjon, koordinering og eiga rolle. Vestlandsforskning utforma eigne spørsmål med guide til dette.

### 3.2.2. Gjennomføring

Arbeidsgruppa planla, koordinerte eigen innsats, gjennomførte intervju og analyserte data etter følgjande framdriftsplan:

- Førebuingssmøte:
  - 15.mai. på Skype
  - 2.juni på Leikanger/skype
  - 23.juni og 25.aug i Førde,
- Intervju med ni industri/teknologibedrifter:
  - 13. sept., 27.sept, 3.okt, 6.okt, 9.okt i Førde, samt eit e-postintervju med SU 14.november
  - SU gjennomførte 19 andre intervju parallelt for å samle innspel til strategiarbeid i Indre Sunnfjord
- Analyse:
  - 11.okt, 7.november i Førde, 21.nov på Skype (mindre gruppe)
- Rapportering:
  - Undervegs på analysesemøta, i sluttrapport samt i sluttpresentasjon for oppdragsgjevar 11.12.17



### Arbeidsgruppa gjekk på førebuingsmøta gjennom

- dagens kunnskapsgrunnlag. Ein drøfta resultat frå Fase 1 og kunnskapsbidrag og erfaringar fanga opp i VRI-prosjekta og på møtearenaer i fylket som Næringskonferansen 2017.
- intervjuguide i forstudien. Vestlandsforskning og Sunnfjord Utvikling arbeidde i forkant fram to ulike innspel som på møtet vart arbeidd saman til eitt felles semistrukturert intervju- oppsett. Spørsmåla der var veiledande. Omfanget på det enkelte intervjuet vart sett til 1-1,5 t.
- utval av respondentar i datainnsamlinga. Ein valde å avgrense kartlegginga ved å velje ut rundt 10 bedrifter. Arbeidsgruppa vart samde om å avgrense omfanget til teknologi og industribedrifter. Bedriftene vart valgt ut frå eit forslag kandidatar Sunnfjord Utvikling la fram. Utvalet var ikkje tilfeldig, men basert på kjennskap til bedriftene og leiarane. (Denne lista vart seinare supplert med eit ekstra intervju av ei ny bedrift med teknologisatsing som arbeidsgruppa fekk informasjon om under intervjurunda.)

### Praktisk gjennomføring:

- Sunnfjord Utvikling gjorde alle avtalar om intervju og ein fann datoar og tidspunkt som høvde.
- Alle intervjuar vart gjennomførte på møterommet til Sunnfjord Utvikling i Førde.
- Møta varte i 1-1,5 time.
- Vi erfarte at respondentane møtte godt førebudde etter å ha motteke stikkord og hovudtema dei skulle snakke om i forkant.
- Intervjuet vart innleia med at ein av intervjuarane viste analyse over utviklinga i Indre Sunnfjord, med vekt på næringsutvikling, sysselsetting og pendling, Tabell 1.
- Mellom intervjuar reflekterte intervjuarane kort over det som kom fram og lærdom. Konsekvensen av ein lærdom var t.d. at ei ny bedrift vart invitert til intervju.
- Eit eige nettbasert intervju om innovasjonssystemet og rolleforståing vart til slutt gjennomført med SU.
- Drøftingane og erfaringsdelingane i arbeidsmøta utgjer i seg sjølv eit vesentleg datagrunnlag i forstudien.

Intervjuguiden finst som vedlegg 1 i notatet.

Eit forenkla spørsmålsett vart sendt til dei intervjuar og nytta som fundament (etter innleiing med framvising av resultat frå ny samfunnsanalyse «Indre Sunnfjord» tabell 1 ):

1. Status i bransjen i dag
2. Kva er hovudutfordringane i bransjen i forhold til vidare vekst?
3. Kva styrkar har vi i kommunen/regionen innanfor denne bransjen?
4. Korleis vert kommunane opplevd som samarbeidspartnar?
5. Kva kan Sunnfjord Utvikling/kommunane bidra med for å skape vekst og utvikling i bransjen/næringslivet?
6. Kva bør ein satse på i den strategiske næringsplanen – viktige prioriteringar
7. Oppsummert
  - Kva er styrkane og svakheitene for næringslivet/kommunane?
  - Kva er moglegheitane og truslane framover?

**Tabell 1 Bransje: Sysselsette etter næring "Indre Sunnfjord" 2016- eit element i analysen**

Offentleg sektor	43%
Handel	15%
Tenesteyting	14%
Bygg & anlegg	10%
Transport	6%
Industri	5%
Jordbruk/skogbruk/fiske	4%
Reiseliv	3%
Media og IT	2%

### 3.2.3. Metodisk refleksjon

Intervjuguiden gav ei retning og hadde faste punkt ein alltid var innom i samtalan. Men respondenten sine ønskjer og prioriteringar av kva dei såg som viktig avgjorde utvikling av dialogen.

Innleiinga med analyse over utviklinga i «Indre Sunnfjord» kunne potensielt ha påverka intervjuobjektet til å meina det same som desse konklusjonane. Dette opplevde vi ikkje.

Sidan sjølv anonymiserte intervju er mogeleg for lokalmiljøet å kjenne att vert resultat frå enkelintervju og aggretert på detaljnivå ikkje lagt ved i denne rapporten. Det same gjeld sjølvsagt enkeltintervjuet med eigen intervjuguide for Sunnfjord Utvikling (vedlegg2).

Utveljing og kartlegging av vekstbedrifter er i seg sjølv utfordrande. Er vekst i lønsemd eller vekst i tal tilsette det mest sentrale? Er teknologisatsing eller internasjonalisering sentralt? Arbeidsgruppa har avdekkja at det ikkje er realistisk å tallfeste verdiskapingspotensiale i eit forstudie som dette, men tidlegare erfaring tilseier at dette kan vere mogeleg å få til i eit forprosjekt eller prosjekt. Dei intervjuja bedriftsleiarane hadde ikkje slike data klare på vegne av eiga bedrift då dei blei spurde. Difor er det ikkje mogeleg å aggregere data på bransjenivå. Men det er enkelt om dei på førehand vert utfordra på å tallfeste eigen status og vekstplaner i detalj.

Arbeidsgruppa meiner modellen som er nytta her, har vist seg føremålstenleg. Forstudiet har utvikla kunnskap om vekstpotensiale til SMB og avdekt kompetanserelaterte utfordringar og innspel til innsatsområder som bør prioriterast i eit vidare arbeid.

Organiseringa av forstudien med ei relativt lita arbeidsgrupp har fungert godt. Ei slik organisering kan truleg også nyttast i andre, liknande prosjekt.

### 3.2.4. Systematisering, analyse og rapportering

Etter intervju hadde arbeidsgruppa to møte i Førde der resultatene vart diskuterte og analyserte. Dette vart supplert av e-postdialog. Grunnlag for analysen og rapportering var delmåla i oppdraget i forstudien. På første analysemøte etter datainnsamlinga justerte arbeidsgruppa grunnlaget med verkemiddel og rammevilkår som eigne kategoriar:

- 1. Utvikle metode for å kunne identifisere SMB med vekstpotensial, og vurdere om det er muleg å konkretisere/talfeste vekstpotensiale, marknadsutvikling og spinn-off.
- 2. Definere kva kompetanseområder som bør utviklast for å stimulere veksten, med vekt på kompetansebehov knytt til innovasjon (produktutvikling og produksjonsprosessar).
- 3. Vurdere potensialet for betre samordning av utviklingsoppgåvene og vidaregåande opplæring i det samla virkemiddelapparatet og utdanningssektoren.
- Rekruttering og kompetanse
- Virkemiddel
  - Kompetanse og tilretteleggarrolle
  - Kunnskap om lokale/regionale, nasjonale og internasjonale ordningar.
- Rammevilkår
  - anbudsregime, landbruk, energi, digitalisering

For å forenkla analyse og formidling vart arbeidsgruppa umiddelbart samde om at målsetjingane bør reviderast ytterlegare i vidare arbeid. Arbeidsgruppa diskuterte difor vidare på e-post og forenkla kategoriane ytterlegare. Data, erfaringar og funn, frå intervju lagt inn under dei ulike punkta og drøfta på andre analysemøte. Dei endelege analysekategoriane vart forenkla til sluttresultatet i Figur 1.

Bransje	Type	Utviklingspotensiale	Utfordringar	Rekrutteringsbehov og utdanningsmiljø	Offentleg og privat samarbeid
Tenesteyting/ KIFT	Media/ Kommunikasjon				

**Figur 1 Analysekategori i forstudiet**

Det er ei problemstilling at offentlege statistikk har bransje-begrensingar bedriftene vi intervjuar ikkje kjenner seg att i. IT-bedrifter kan til dømes vere kategorisert under «Media og IT» medan dei ser seg som «Tenesteleverandør» eller kanskje helst «kunnskapsintensiv forretningsmessig tenesteyting-KIFT». Verdikjedene – og leveransane frå bedriftene – går på kryss og tvers av bransjar. Dette påverkar og vekstpotensialet deira.

I eit vidare arbeid er det naturleg å nytte dei analysekategoriane vi til slutt vart samde om i forstudien til å revidere dei sju hovudspørsmåla i både det forenkla spørsmålssettet og den detaljerte intervjuguiden.

## 4. Drøfting av intervjua

---

### 4.1. Drøfting av bransjane samla

Intervjuobjekta var generelt godt førebudde til intervjua.

Datainnsamlinga vart analysert bransjevis og etter type i følgjande kategoriar med nokre felles funn på tvers av bransjar:

- Utviklingspotensiale
  - o Tru på vekst - både offentlege og private aktørar må finne og formidle dei gode historiene. Framsnakking nyttar og jungeltelegrafan er effektiv
  - o Sterk tru på teknologi. Fokus på digitalisering og effektivisering i alle bransjar
  - o Tru på lokalt eigarskap og sterke lokale krefter i kjedeorganisasjonar
  - o Energi-bransjen i fylket har fleire synlege og vellukka spin-off-verksemdar. Kan det kome fleire?
  - o IT-kompetansmiljøet i Indre Sunnfjord er veksande
  
- Utfordringar
  - o Vanskar med å forstå og bruke innovasjonsstrukturen optimalt
  - o Behov for avklaring av roller og enklare tilgjengeleg informasjon om verkemiddelaktørane. Aktørar og tilbod er uoversiktleg for bedriftene. God og forenkla informasjon bør vere mogeleg å samle på td. ei nettside. Kunnskap om virkemiddelområda og samarbeid med næringssselskapa. Det vart og nemnt av fleire at aktørane vert opplevd å vere for lite på tilbodssida
  - o Tru på behov for meksemd for miljøet og dei gode historiene
  - o Syklusane bedriftene er i påverkar vekst sterkt. Grunderfasen varar ikkje, td.. For jamn verdiskaping må ein sørge for at underskogen av nye talent kjem eller so må ein hjelpe dei første vidare. Bedrifter seier og dei først må etablere sterk marknadsposisjon lokalt før dei internasjonaltiserer eller utvidar marknaden vesentleg. Her er det fleire syn
  - o Begrensa innovasjonskraft grunna eigarskapstilhøve og konsernmodellar er nemnt.
  
- Rekrutteringsbehov og utdanningsmiljø
  - o Bedriftene ser eit rekrutteringspotensiale, men fortel om utfordringar. Vekst krev gode rekrutteringsvilkår og miljø. For å sikre rekruttering må ein opprette og utvikle vidare studium nær verksemdene. Studentar vert ofte verande der dei tek utdanninga si. Det nye IT- studiet i Førde vart trekt fram av fleire som eit behov og viktig for vidare vekst. Framtidsfylket -trainee vart trekt fram som ei bra ordning fleire nyttar seg av.
  - o Tru på satsing knytt til attraktivitet i Sunnfjord som arbeids, bu og studentstad. Det offentlege må satse og legge til rette for gode tenester som vert prioritert. Kulturavdelinga og avdelingar med ansvar for oppvekst er til dømes viktige. Kan fylkeskommunen bli særleg god på å bygge/støtte attraktive distriktsmiljø?
  - o Det offentlege er største arbeidsgjevar i marknaden og det er ofte eit par som kjem attende frå studium for å finne arbeid slik at det er behov for to jobbar. Det

- fylkeskommunen gjør for å støtte Høgskule, fagskule og Helse Førde kan være like viktig som det den gjør av egne tiltak.
- Arbeidsmarknaden innan kompetanse har fått ein storleik i Indre Sunnfjord og tilrettelegg for sirkulering av arbeidskraft. Dette vart trekt fram av fleire som positivt og ein attraktivitetsfaktor for Indre Sunnfjord som bør styrkast ytterlegare
- Offentleg og privat samarbeid
- Tru på nettverk og samlokalisering, men gjerne og det uformelle. Frukostmøter og samlokalisering i kompetansemiljø vert trekt fram. Inkubator-støtte. Her har det offentlege høve til å utgjere ein skilnad. Bedrifter ser behovet, men har ofte sjølv ikkje ressursar til å vere nettverksdrivar (jfr. Hydrogen-drivar, Tre-drivar og nettverk som Maritim Foreining SFj)
  - Tru på og støtte for Helse Førde, fagskulen, for høgskulen og td. nytt IT-studium.
  - Behov for gjennomtenkte og betre offentlege anbudsprosessar. Det er eit samstemt behov for gode innkjøpsrutinar og informasjon. Kan nye terskelverdiar og nye anbudsvarianter gjere det lettare for lokale verksemdar å igjen engasjere seg i konkurransen om store offentlege oppdrag? Dette er til dels reglar vedtekne av EU og kan slik sett kanskje vere ein svært tung materie å gå laus på. Men er det mogeleg å få fram nye gode praksisar slik bedriftene etterspør?
  - Bedriftene meiner det er muleg å stimulere og motivere til vekst og rekruttering. Det krev betre rammevilkår og målretta innsats i samarbeid.

Arbeidsgruppa ser på bakgrunn av tilbakemeldingane og at det er mogeleg å peike på ei vidare retning for på kva måte det offentlege bør støtte opp om og legge til rette for vekst. Vi har tre tilråingar:

1. Innosvasjonssystemet må jobbe fram klargjering og tydeleggjering av roller, og betre informasjon og samarbeid og vurdere verkemiddelinntreninga. Sidan systemet vert opplevd som fragmentert må aktørane frå næringssselskapa, Innovasjon Norge og fylkeskommunen kjenne kvarandre godt og samarbeide tett. Lokalisering av støttetjenester kan og vere tema. Kanskje kan ein vidare og undersøke om nettverkstiltak, inkubator og støttetjenester for forretningsutvikling og søknadsskriving best hjelper bedrifter der dei er? Vi ser døme på at hjørnesteinsbedrifter lagar innovasjonsmiljø lokalt rundt seg. Er nye kombinasjonar av lokalt apparat og strukturar mogeleg? Samlokalisering i kompetansemiljø/klynger og tiltak som frukostmøte vert trekte fram som gode nettverkstiltak.
2. Kompetanse- Rekruttering og kunnskap: 1. Attraktivitet og omdømme. 2. Utdanning. 3. Digitalisering. Rekruttering er kritisk for å skape vekst. Å rekruttere krev omdømme og attraktivitet, noko ein må utvikle kompetanse på å bygge og lære av dei som har lukkast. Sunnfjord ser at dei kan lære litt av Sogndal. Å bygge utdanningsmiljøa, med lokale utdanningar som ingeniør- og it-studium, er ei veldig viktig sak. Vurderinga er at potensialet for samordning av utviklingsoppgåver og opplæring i innovasjons-økosystemet er til stades. Digitalisering ligg til grunn for ny næringsutvikling i alle bransjar. Det vert etterspurt ei sterkare kopling utdanning - næringsliv og samhandling for å tilpasse utdanning til behov i næringsliv.

3. Rammevilkår, smart spesialisering og grønn konkurransekraft er i tillegg til digitalisering tematisk viktige kompetanseområde mange av dei intervjua vektlegg. Området vårt har naturlege fortrinn som mykje fornybar energi, hav- og fjordressursar m.m.. Dette er tankar som harmonerer godt med omgrepet smart spesialisering som er EU sin nye strategi og arbeidsmetode for å få meir effekt frå offentleg støtte til forskning og utvikling. Bruken av ressursar skal konsentrerast til næringar og aktivitetar der regionar og nasjonar har sin styrke. Dette skal skape nye arbeidsplasser og auka velstand. Fylke som Nordland og Agder har alt utforma sine innovasjonsstrategiar med dette som kjerne. Sogn og Fjordane har ein vedteken Verdiskapingsplan og ein Industristrategi, men desse har ikkje smart spesialisering som grunnlag. Ein refleksjon er likevel at fylket allereie har gjort prioriteringa og forsøk med nokre sentrale og unike satsingar som understøttar smart spesialisering. Vi tenkjer då på prosjekt som Hydrogendrivar, Tredrivar og andre verdikjeder der fylkeskommunen følgjer opp og driv fram nye satsingar og verdiskaping. Vi tenkjer og på støtta til Maritim Forening Sogn og Fjordane sine nettverkssatsingar mot havressursar og IT-forum Sogn og Fjordane sine satsingar for digitalisering. Fylkeskommunal kunnskap, tilrettelegging og støtte blir etterspurt både når det gjeld politisk og utførande nivå i høve innkjøpsprosessar og rammevilkår.

#### 4.2. Drøfting av intervju med Sunnfjord Utvikling (SU)

Intervjuguide med SU er lagt ved som vedlegg 2.

I denne rapporten vil vi ikkje utlevere synspunkta til eit av fleire næringssselskap i fylket. Difor drøftar rapporten ikkje svar på enkeltspørsmåla.

Oppdragsgjevar fekk som avtala tilgong til innspel og synspunkt frå SU. Deretter var resultatet kort drøfta med forskar frå Vestlandsforskning. Det var semje om at enkeltintervjuet gav ein lærdom det er mogeleg å følgje opp vidare:

Svara SU gav indikerer behov for utdjuar behovet for rolleavklaring og informasjon i innovasjonssystemet i Sogn og Fjordane. Arbeidsgruppa ser at tilsvarande kartlegging hjå dei andre aktørane i innovasjonssystemet med ein vidareutvikla guide er eit mogeleg forprosjekt.

## 5. Konklusjon

---

### 5.1. Innsatsområder og samordning i eit vidare arbeid

Forstudiet skulle gje råd om retning og prioritering på vidare arbeid med identifisering av kompetanseområde for vekst og betre samordning av utviklingsoppgåver og verkemiddelapparat.

Arbeidsgruppa ser at det er muleg å finne SMB med vekstpotensiale nasjonalt og internasjonalt med metoden nytta i forstudien, om denne vert følgt opp og utvikla vidare.

Med bakgrunn i tilbakemeldingane frå bedriftene vil arbeidsgruppa peike på ei vidare retning for korleis det offentlege kan støtte opp om og legge til rette for vekst. Vurderinga er at potensialet for samordning av utviklingsoppgåver og opplæring i innovasjons- økosystemet er til stades. Arbeidsgruppa har følgjande tilrådingar:

1. Innosvasjonssystemet må for å støtte vekst jobbe fram
  - a. tydelege rolleskildringar,
  - b. betre informasjon og samarbeid,
  - c. og vurdere verkemiddelinnretning mot SMB
2. Kompetanse- Rekruttering og kunnskap. For vekst er rekruttering kritisk.  
Kategoriar:
  - a. Attraktivitet og omdømme. Å rekruttere krev omdømme og attraktivitet
  - b. Utdanning. Å bygge lokale utdanningsmiljø er ei veldig viktig sak
  - c. Digitalisering. Dette ligg til grunn for ny næringsutvikling i alle bransjar.
3. Rammevilkår og smart spesialisering.
  - a. Grøn konkurransekraft er i tillegg til digitalisering eit tematisk viktig kompetanseområde. Døme på tiltak som underbygger smart spesialisering kan utviklast vidare.
  - b. Både politisk og praktisk i høve innkjøpsprosessar og betre rammevilkår blir det etterspurt fylkeskommunal kunnskap, tilrettelegging og støtte.

### 5.2. Metode for vidare arbeid

Arbeidsgruppa ser at det er muleg å finne SMB med vekstpotensiale nasjonalt og internasjonalt med metoden som er nytta i forstudien. Utgangspunktet kan vere kunnskapen til næringssselskapa. Vi tilrår at denne vert følgt opp både i andre lokalområde og på regionnivå. Det er likevel eit behov for å utvikla metoden vidare. Mellom anna bør potensielle vekstbedrifter få spørsmål om å talfeste eigen status og vekstplaner på førehand.

## Vedlegg 1. Intervjuguide innspel og kartlegging

### INTERVJUGUIDE – INNSPEL TIL STRATEGISK NÆRINGSPLAN FOR «INDRE SUNNFJORD» 2018-2021 OG forstudie «Kartlegging av vekstpotensialet i utvalde bedrifter i Indre Sunnfjord»

Denne intervjuguiden er meint på representantar frå næringslivet (ulike bransjar), det offentlege og utdanningsmiljøa i utvikling av Strategisk Næringsplan. Målet med intervjuet er forstå kvar bransjane står lokalt i dag og kva utviklingsmuligheiter som er. Intervjuguiden er retningsgjevande for samtalen. Ein ser og på utviklingstrekk i kommunane og næringslivet. Guiden er og utforma for [forstudie - innovasjon og vekst i SMB Sogn og Fjordane fylkeskommune](#) ønskjer innspel frå utvalde bedrifter på kva dei meiner trengs for at dei skal vekse og korleis fylket kan tilretteleggje og bidra enno betre. Spørsmål av særleg interesse her er merkt i raudt.

#### Spørsmål til

Status i bransjen i dag **og kort om status i di bedrift**

- Kven er aktørane og kven er sentrale?
- Korleis vert marknadssituasjonen opplevd i dag? Kva er marknaden/kva type kundar (privat/bedrift)?
- Konkurransen – kven er konkurrentane?
- Korleis er evna og vilja til innovasjon/nyskaping i bransjen?
- Kva tankar har ein rundt samarbeid og klynger for vidare utvikling?
- Er det samarbeid mellom aktørane/konkurrentane i bransjen?**
- Kva er status i høve teknologisk utvikling og digitalisering i bransjen?
- I kva grad involverer ein eksterne kompetansmiljø (konsulent, høgskule, forskning etc)?**
- Nyttar bransjen virkemiddelapparatet?**
- Kor mange tilsette har bedrifta i dag og kva ser ein føre seg om 3 år? Omsetning i dag og om 3 år?**

Kva er hovudutfordringane i bransjen i forhold til vidare vekst? **Og vekst i di bedrift?**

- Kva marknadsmoglegheiter ligg der, nye områder/ moglegheiter (er vi avgrensa geografisk, regionalt/nasjonalt/internasjonalt)?
- Ligg det samarbeidsmoglegheiter som kan gi nye moglegheiter?
- Kompetanse – utvikling og rekruttering, kva er status/behovet? Er det manglar som gjer at ein ikkje kan ta på seg oppdrag? Eller til å drive produktutvikling, marknadsutvikling etc?
- Har vi flaskehalsar/forhold som avgrensar utvikling i bransjen?
- Har bransjen økonomiske "musklar" til vekst? Og korleis vurderer ein moglegheitene for ekstern finansiering?**
- Korleis er spin-off potensialet for di bedrift og bransjen generelt?**

Kva styrkar har vi i kommunen/regionen innanfor denne bransjen?

Kva kan Sunnfjord Utvikling/kommunane bidra med for å skape vekst og utvikling i bransjen/næringslivet?

- Utvikling av næringslivsklynger?
- Arbeide med infrastruktur tiltak og tilrettelegging av næringsareal (samferdsel, areal osv.)?
- Næringsfondet – tildeling av midlar? Er tilskotsordningane godt nok kjende?
- Aktivitetar/støtte til gründerar og bedrifter i oppstartsfasen?
- Møteplassar – kopling av ulike nærings-/kompetansmiljø på spisse tema?
- Nettverksbygging mellom næringsliv, virkemiddelapparat og FOU-miljø?
- Utvikle lokale, nasjonale og internasjonale nettverk?
- Spisse satsingar mot energi, reiseliv, utdanning, industri, eller anna? Satse midlane på nokre få område?
- Omdømmebygging og marknadsføring av regionen?
- Inngåande kunnskap og forståing av næringslivet og deira behov
- Koordinering av felles prosjekter for næringsliv og relaterte organisasjonar
- Arbeide for tilgang til risikovillig kapital/fond



- Etablere døråpningar for regionalt næringsliv nasjonalt og internasjonalt
- Arbeide for gode rammevilkår for eksisterande og nytt næringsliv
- Anna?

Korleis vert kommunane opplevd som samarbeidspartnar?

Kva bør ein satse på i den Strategiske Næringsplanen – viktige prioriteringar

- Som kan styrke dykkar bransje og/eller næringslivet generelt?
- Som kan utvikle kommunane og regionen vidare?
- Er dykkar bransje ein motor som er viktig å satse på, eller får de effekt av at andre har vekst?

Oppsummert:

- Kva er styrkane og svakheitane for næringslivet/kommunane?
- Kva er moglegheitane og truslane framover?

Refleksjon. Intervjuar sin refleksjon rundt det han/ho fekk vite i intervjuet. Ei oppsummering

- A. Kva intrykk sit du att med av bedrifta sin satsingsvilje og vekstpotensiale?
- B. Kva opplever du bedrifta ser av potensial for teknologi-satsing?
- C. Kva opplever du bedrifta ser av potensial for betre samordning?
- D. Kva opplever du bedrifta ser av potensial for rekruttering? Blir det hindra av mangel på kvalifisert arbeidskraft og vil bedrifta satse på inkludering, tilflytting, innvandring?
- E. Kva opplever du er kompetanseområder som kan stimulere veksten?

## Vedlegg 2. Intervjuguide Sunnfjord Utvikling

Avslutningsintervju med Sunnfjord Utvikling. Intervjuet Årdal vil ha bør vi ha enkelt format på for å få til rask gjennomføring. Eg tenkjer å nytte ei nettundersøking der eg kombinerer nokre enkle avkryssingsoppgåver med korte kommentarar i.

Virkemiddelapparatet/innovasjonssystemet generelt i Sogn og Fjordane har eit stort tal aktørar som kan spele ei rolle for næringutviklinga. (Dette er aktørar frå både offentleg sektor, privat sektor og academia. Ei kort, ufullstendig opplisting kan vere: inkubator-ordning (Kpark/Aksello), Framtidsfylket, SFJ næringsråd, Fylkeskommunen, Innovasjon Norge SFJ, NHO Vestlandet, næringshagar og næringssselskap, konsultentselskap og rådgjeving, nettverk, Høgskulen på Vestlandet, Fagskulen, Vestlandsforskning, store offentlege og private aktørar som skapar lokale næringsmiljø rundt seg som Helse Førde, Hydro, Sogndal Fotball,...)

\*Må fylles ut

1. 1. Informasjon: a Bakgrunn: Kven er dei viktigaste aktørane i innovasjonssystemet for dykk / for næringslivet i Sunnfjord sett i frå Sunnfjord Utvikling?

---

2. b I kva grad opplever Sunnfjord Utvikling at informasjon om aktørane er tilgjengeleg for dykk ? *Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

I liten grad      I stor grad

---

3. c I kva grad opplever Sunnfjord Utvikling at informasjon om aktørane er tilgjengeleg for dykkar medlemmar ?

*Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

I liten grad      I stor grad

---

4. Kommenter b) og c)

5. d) Konkret oppgåve: Sogn og Fjordane fylkeskommune driftar informasjonstenesta Driftig.no (for gründerar, ideskaparar og entreprenørar). Gå inn på [www.driftig.no](http://www.driftig.no). : - I kva grad finn de ei slik oversikt/teneste på dette formatet nyttig og har de gjort bruk av tenesta? -Kva manglar eventuelt? \*

---

6. e) Konkret oppgåve2: Sogn og Fjordane fylkeskommune driftar mobiliseringstenesta for meir forskning i næringslivet -VRI4- saman med Forskingsrådet. Gå inn på [www.vrisfj.no](http://www.vrisfj.no) og kommenter: - I kva grad finn de ei slik oversikt/teneste på dette formatet nyttig og har de gjort bruk av tenesta?
- 

7. 2.Roller- a) Kva er dykkar eiga rolle i innovasjonssystemet? Korleis plasserer de dykk i virkemiddelapparatet/innovasjonssystemet generelt? (med aktørar som utdanning, Kpark, Framtidsfylket, SFj næringsråd, FINS, IN, FK, NHO, næringsshagar,konsulentselskap, nettverk, HVL, HF, VF, MF,...) ?
- 

8. 2.Roller- b) Skal denne rolla utviklast vidare og korleis?
- 

9. c) I kva grad opplever Sunnfjord Utvikling at rollene til aktørane er klart definert ? *Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

I liten grad      I stor grad

---

10. d)I kva grad opplever Sunnfjord Utvikling at rollene til aktørane koordinerte eller overlappande og på kva nivå er det evt. for mange aktørar?

*Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

I liten grad      I stor grad

---

11. Kommenter c og d)
- 

12. e) Er det roller de erfarer manglar eller har alt for få aktørar i innovasjonssystemet i Sogn og Fjordane?

- 
- 13. 3.** På tvers av fylkesgrenser og nasjonalt: a) I kva grad opplever de at samarbeid og kontakt på tvers av fylkesgrenser, som Høgskulen på Vestlandet, NHO Vestlandet, Bergen Teknologioverføring, Regionalt Forskingsfond Vestlandet mfl., har fungert (eller vil fungere trur de?)  
*Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

---

I liten grad      I stor grad

---

- 14.** Kommenter a)

- 
- 15. b)** I kva grad opplever de at samarbeid og kontakt med nasjonale aktører, som Forskingsrådet, har fungert for Sunnfjord Utvikling?  
*Markér bare én oval.*

1      2      3      4      5

---

I liten grad      I stor grad

---

- 16.** Kommenter b)

- 
- 17.** Ope spørsmål til slutt: Noko de vil utdjupe eller anna de vil peike på?  
 Andre kommentarar og forslag til forbetringar?

---