



Rapport
2019:9

Varehandel og høyere utdanning

En eksplorativ studie av samarbeid innen utdanning,
forskning og innovasjon



Mari Elken
Rannveig Røste
Dorothy S. Olsen
Arne Martin Fevolden

Rapport
2019:9

Varehandel og høyere utdanning

En eksplorativ studie av samarbeid innen utdanning,
forskning og innovasjon

Mari Elken
Rannveig Røste
Dorothy S. Olsen
Arne Martin Fevolden

Rapport 2019:9

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 21022

Oppdragsgiver Virke
Adresse PB 2900 Solli, 0230 Oslo

Foto: Adobe stock, montasje

ISBN 978-82-327-0402-6

ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

www.nifu.no

Forord

Dette prosjektet er gjennomført av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) på oppdrag fra Virke. Prosjektets formål er å undersøke samarbeidsrelasjonene mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. Det foreligger ingen oversikt over slike samarbeidsrelasjoner. Virke ønsket et kunnskapsgrunnlag som kunne utgjøre en felles referanse for et bedre og mer strategisk samarbeid mellom varehandelsnæringen, utdanningsinstitusjonene, Virke og myndighetene. Et viktig mål i rapporten er å avdekke gode eksempler på samarbeid. Slike eksempler kan bidra til at vi forstår suksesskriterier, men også eksisterende barrierer og utfordringer for samarbeid.

Prosjektet ble gjennomført av Mari Elken, Rannveig Røste, Dorothy S. Olsen og Arne Fevolden. Mari Elken har vært prosjektleder og har jobbet med kartlegging av aktiviteter ved høyere utdanning, med Norges forskningsråds prosjektbank og med case. Rannveig Røste og Dorothy S. Olsen har jobbet med kartlegging ved bedriftene og med case, og Arne Fevolden har jobbet med SkatteFUNN-data og Statistisk sentralbyrås virkemiddeldatabase. Sveinung Skule, Nicoline Frølich og Espen Solberg har bidratt i kvalitetssikring. Rapporten har blitt kommentert av oppdragsgiveren og av en intern referansegruppe ved NIFU.

Oslo, 21 juni 2019

Sveinung Skule
Direktør

Nicoline Frølich
Forskningsleder

Innhold

| | |
|--|-----------|
| Sammendrag | 7 |
| 1 Introduksjon..... | 9 |
| 1.1 Bakgrunn | 12 |
| 1.2 Sentrale spørsmål i rapporten..... | 13 |
| 1.3 Metodisk tilnærming | 14 |
| 1.4 Rapportens struktur | 20 |
| 2 Samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning i endring? | 22 |
| 2.1 Endringsprosessene innen varehandelsnæringen | 22 |
| 2.1.1 Kompetanse i varehandelsnæringen..... | 23 |
| 2.2 Ny stortingsmelding om varehandelsnæringen – nye virkemidler for samhandling?..... | 27 |
| 2.3 Kvalitet og relevans i høyere utdanning | 29 |
| 2.4 Oppsummering | 32 |
| 3 Kartlegging av utdannings samarbeid | 33 |
| 3.1 Kartlegging av bedriftenes synspunkter | 33 |
| 3.1.1 Typer samarbeid | 33 |
| 3.1.2 Samarbeid med studenter om studentoppgaver..... | 34 |
| 3.1.3 Rekruttering og opplæring av nye medarbeidere..... | 36 |
| 3.1.4 Kompetansebehov i bedriftene..... | 38 |
| 3.2 Kartlegging av samarbeid ved UH-institusjonene | 39 |
| 3.2.1 Samarbeid om utdanningstilbud?..... | 39 |
| 3.2.2 Andre former for samarbeid | 45 |
| 3.3 Oppsummering | 46 |
| 4 Kartlegging av FoU-samarbeid..... | 48 |
| 4.1 Kartlegging av FoU i varehandelsnæringen..... | 48 |
| 4.2 Næringens bruk av det næringsrettede virkemiddelapparatet..... | 51 |
| 4.3 FoU-prosjektsamarbeid mellom varehandel og UH-institusjoner..... | 53 |
| 4.3.1 Refleksjoner fra bedriftsrepresentanter | 57 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.4 | Eksempler på prosjekter..... | 57 |
| 4.5 | Oppsummering | 60 |
| 5 | Casestudier av samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning..... | 62 |
| 5.1 | Studieprogrammet Retail management ved BI..... | 62 |
| 5.1.1 | Bachelorstudiet Retail Management..... | 62 |
| 5.1.2 | Etablering og utvikling av bachelorstudiet i varehandel | 63 |
| 5.1.3 | Former for samarbeid med næringen..... | 65 |
| 5.1.4 | Samarbeid med næringen i undervisningen | 66 |
| 5.1.5 | Fremtiden for samarbeidet ved BI..... | 68 |
| 5.2 | Forsknings- og utdanningssamarbeid ved USN | 69 |
| 5.2.1 | Bachelor i økonomi og administrasjon: spesialisering innen varehandelsledelse – etablering og samarbeidsformer | 70 |
| 5.2.2 | VIVANT-prosjektet – etablering og kjennetegn på samarbeid | 73 |
| 5.2.3 | Samarbeid mellom de to samarbeidsmiljøene ved USN?..... | 75 |
| 5.3 | FOOD ved NHH..... | 76 |
| 5.3.1 | Gaveprofessorat..... | 76 |
| 5.3.2 | Etablering av samarbeidet | 77 |
| 5.3.3 | Kjennetegn ved samarbeidet | 78 |
| 5.3.4 | Suksesskriterier og ønske om videre samarbeid | 80 |
| 5.3.5 | Bredere kontaktflate enn kun gaveprofessoratet | 82 |
| 5.4 | SINTEF og samarbeid om produktutvikling..... | 83 |
| 6 | Oppsummering og refleksjoner | 86 |
| 6.1 | Kjennetegn ved samarbeidet | 86 |
| 6.2 | Suksesskriterier og barrierer..... | 89 |
| 6.3 | Framtidig samarbeid | 90 |
| | Tabelloversikt..... | 96 |
| | Figuroversikt..... | 97 |

Sammendrag

Selv om varehandelen er en betydelig del av norsk økonomi, har næringen med enkelte unntak, tradisjonelt ikke hatt sterke relasjoner til høyere utdanning. Det er imidlertid lite kunnskap om hvordan dette ser ut i dag, og fram til nå har det ikke foreligget noen oversikt over slike samarbeidsrelasjoner. Prosjektets formål er derfor å undersøke relasjonene mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning – både når det gjelder grunnutdanning, etter- og videreutdanning og forskning.

Begrenset kontakt men grunnlag for videre samarbeid

Rapporten viser at varehandelen fortsatt har lavere utdanningsnivå enn mange andre bransjer, at høyere utdanning i begrenset grad er involvert i næringens etter- og videreutdanningstilbud, og at det sammenlignet med andre næringer er noe begrenset kontakt mellom bransjen og universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) når det gjelder både utdanning og forskning. Det finnes likevel en rekke kontaktflater som kan være et grunnlag for videre samarbeid. Andelen med høyere utdanning i sektoren har økt de siste årene, noe som kan indikere at grunnlaget for samarbeid vil styrkes. Det finnes eksempler på samarbeid i utdanningene, og det finnes også eksempler på forskningssamarbeid. Mye tyder på at behovet for høyere utdanning og ny kunnskap i varehandelssektoren vil øke. Dette gjør det viktig å bygge ut samarbeidsflaten mellom næringen og UH-sektoren både innenfor grunnutdanning og etter- og videreutdanning og innen forskning og innovasjon. I rapporten presenterer vi en kartlegging og en rekke caseundersøkelser som vi har gjennomført for å identifisere nåværende samarbeidsformer, og vi drøfter potensial og strategi for framtidig samarbeid.

Utdannings samarbeidet er lite institusjonalisert

Den brede kartleggingen viser at det finnes noe samarbeid mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning, men at samarbeidet er lite institusjonalisert, og at det oftere er uformelt enn formelt innrettet. Det finnes likevel noen eksempler på langvarig institusjonalisert samarbeid, knyttet til den tidligere Varehandelshøgskolen. Tidligere var dette en egen skole særskilt innrettet mot næringens behov,

men rundt årtusenskiftet ble den fusjonert med BI. Siden da har varehandelsstudier ved BI blitt tilbudt i form av et bachelorstudium.

Nærstudiene viser at det også i enkelte andre miljøer finnes mer etablert samarbeid innenfor forskning og utdanning, eksempler av dette er utdannings- og forskningssamarbeid ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og et gaveprofessorat ved Norges handelshøyskole (NHH). I tillegg viser et eksempel fra SINTEF at også forskningsinstituttene kan være relevante samarbeidspartnere for varehandelsnæringen. Med enkelte unntak, er samarbeidet i UH-sektoren forøvrig sporadisk og lite formalisert.

Samarbeid om studentoppgaver er det vanligste

Samarbeid om studentoppgaver er den vanligste formen for samarbeid, og det er ganske mange bedrifter som på et eller annet tidspunkt har tatt del i slikt samarbeid. Selv om det signeres en kontrakt mellom student, lærested og arbeidsplass, er slikt samarbeid vanligvis ikke vedvarende, og det kan være uklart for bedriftene hva som kommer ut av slike oppgaver. Det finnes også eksempler der slikt samarbeid er mer strukturert – og det har blitt skapt møtearenaer mellom varehandelsnæringen og studentene hvor studentene får anledning til å presentere sine prosjekterresultater.

Lite samarbeid om etter- og videreutdanning

Kartleggingen viser at det til nå har vært begrenset samarbeid innen etter- og videreutdanning. Vi har ikke grunnlag for å konkludere entydig hvorfor dette er tilfellet, men våre data indikerer at det kan være vanskelig for universiteter og høyskoler å etablere seg på etter- og videreutdanningsmarkedet for varehandelsnæringen fordi kompetanseutvikling i stor grad dekkes internt ved bedriftene, blant annet gjennom kjedeskoler som i liten grad samarbeider med høyere utdanningsinstitusjoner..

Forskning er konsentrert innen agentur og engros

Forskningssamarbeid kan komme i stand gjennom finansiering fra næringslivet eller gjennom prosjektf finansiering fra Norges forskningsråd. I slike tilfeller er samarbeidet kontraktsfestet, men det varierer allikevel hvor varig er slikt samarbeid er. Vår gjennomgang av data fra SkatteFUNN-ordningen og de næringsrettede virkemidlene i Forskningsrådet viser at det foregår en del kunnskapsutvikling i næringen. Denne er imidlertid ujevnt fordelt og i stor grad konsentrert innen agenturhandel og engros. Eksemplene av forskningsprosjekter finansiert gjennom Norges forskningsråd er færre, men viser samtidig større faglig bredde.

En strategi for framtidig samarbeid

Ved flere av lærestedene som har relevant utdanningstilbud, uttrykkes det et ønske om dialog om næringens behov, både med tanke på utdanningstilbud og med tanke på forskningssamarbeid. Dette er viktige signaler for næringen. Utviklingen både på utdanningssiden (den kommende stortingsmeldingen om relevans i høyere utdanning), innen etter- og videreutdanning (Markussen-utvalget) og innen forskningspolitikken (krav om samfunnseffekter, krav til partnerskap) går i retning av at universiteter og høyskoler vil få sterkere insentiver for samarbeid. Det framstår samtidig som om næringen er dårlig koordinert når det gjelder analyse og kommunikasjon av hvilke typer kompetanse og kunnskap det er behov for framover. Vanskeligheter med å få intervjuavtaler i dette prosjektet er bare ett eksempel på denne tendensen.

Eksempelene på samarbeid i denne rapporten viser at reelt og produktivt samarbeid krever innsats fra begge parter. Et kjennetegn i flere av intervjuene med bedrifter var at de ga uttrykk for at de ikke hadde tid til å engasjere seg tilstrekkelig. Selv om noen ønsket mer samarbeid, var tiden ofte en begrensende faktor. Siden høyere utdanning og varehandelsnæringen ofte blir beskrevet som «to forskjellige verdener», krever samarbeid også at det finnes personer med dobbeltkompetanse som kan fungere som brobyggere og oversettere og på den måten tilrettelegge for samarbeidet.

En mulig vei videre er at næringen etablerer en eksplisitt strategi for styrket samarbeid, med en konkret oppfølgingsplan. Strategien kan bygge på erfaringer med samarbeid mellom næringen og UH-institusjoner¹ og ta utgangspunkt i hva som er de viktigste behovene innen grunnutdanning, etter- og videreutdanning og forskning og innovasjon. Næringen bør sette opp konkrete mål og tiltak, og bør være forberedt på å sette av midler til arbeidet for å finansiere forsknings- og utdanningssamarbeidet. Det bør etableres møteplasser for å diskutere eksisterende samarbeid og framtidige kunnskapsbehov. I tillegg vil en informasjons- og bevisstgjøringskampanje internt i næringen kunne spre informasjon om hvilke fordeler samarbeid med UH-sektoren kan gi. Med tanke på at samarbeidet er lite utviklet i dag, bør det vurderes hvor bredt man bør ha som ambisjon at dette arbeidet skal favne i første omgang. Trolig kan det være bedre i første fase å starte med bedrifter og utdanningsinstitusjoner som allerede har erfaring med samarbeid, og så mobilisere gradvis bredere etter hvert.

Metode og datagrunnlag

Rapporten bygger på en bred kartlegging og casestudier av samarbeid mellom næringen og universitets- og høyskolesektoren. Kartleggingen ble gjennomført for å

¹ UH-institusjoner er en samlebetegnelse for universiteter og høyskoler.

få en oversikt over ulike former for samarbeid mellom varehandelen og høyere utdanning. I tillegg er det gjennomført fire case-studiene av samarbeid mellom høyere utdanning og varehandelen. Rapporten sammenfatter data fra en rekke ulike kilder (intervjuer, sekundærdata, nettsidesøk, og data fra DBH, SSB, Skattefunn, Virkemiddeldatabasen, samt Prosjektbanken ved Norges forskningsråd). Prosjektet vil likevel ikke fange opp alle eksempler på samarbeid. Særlig er det vanskelig å identifisere samarbeid som skjer på individnivå i fagmiljøene.

1 Introduksjon

Varehandelsnæringen er en betydelig del av norsk økonomi. Næringen har i de senere årene gått gjennom betydelige endringer. Tre utviklingstrekk har blitt framhevet som særlig sentrale: digitalisering, internasjonal konkurranse og regelverk, samt endringer i kompetansebehov og sysselsetningsandel i norsk økonomi (Meld. St. 09, 2018–2019). Samtidig har varehandelsnæringen også vært i en nærmest kontinuerlig omstilling i flere tiår. De siste tiårene har landsdekkende kjeder i stor grad erstattet enkeltstående småbutikker, og handelen skjer i større grad ved kjøpesentre i stedet for som sentrumshandel (Nygaard & Utgård, 2012). Behovet for økt kunnskap og kompetanse framheves som sentralt for å håndtere den pågående omstillingen (Meld. St. 09, 2018–2019).

Tradisjonelt har ikke varehandelen hatt omfattende relasjoner til høyere utdanning, og universiteter og høgskoler har heller ikke viet mye oppmerksomhet til varehandelsnæringen i sine utdannings- og forskningsaktiviteter. Det eneste lærestedet på høyere nivå som har vært rettet spesielt mot næringen, Norges Varehandelshøyskole, ble etablert i 1967, men ble rundt årtusenskiftet fusjonert med BI.

Samlet kjennetegnes næringen av lav andel personale med høyere utdanning. Men, blant bedriftene som deltok i Arbeidsgiverundersøkelsen², oppgir mer enn én av to bedrifter innen varehandelsnæringen at de vil ha behov for å ansette personer med bachelorgrad de kommende årene (Støren et al., 2019), noe som kan tolkes som en endring i kompetanse

behovet. Også høyere utdanningsinstitusjoner er forventet å etablere tettere kontakter med ulike deler av arbeidslivet.

I denne rapporten systematiserer vi kunnskap om det samarbeidet som eksisterer mellom varehandelsnæringen og høyere utdanningsinstitusjoner, og vi drøfter hvordan samarbeidet potensielt kan styrkes. Rapporten dekker kunnskapstriangelet ved å utforske samarbeid innen varehandelsfeltet om utdanning, forskning og innovasjon. Ved å kartlegge nåværende samarbeid og potensial for framtidig

² Arbeidsgiverundersøkelsen ble våren 2017 sendt til bedrifter som i løpet av en toårsperiode hadde ansatt personer med bachelor- eller masterutdanning, fagskoleutdanning eller fireårig lærerutdanning (Støren et al., 2019).

samarbeid håper vi å bidra til et kunnskapsgrunnlag for å utvikle et mer strategisk samarbeid mellom varehandelsnæringen, utdanningsinstitusjonene, Virke og myndighetene.

1.1 Bakgrunn

Varehandelsnæringen er den største private sektoren i Norge og bidrar med om lag 10 prosent av verdiskapningen i Fastlands-Norge (Meld. St. 09, 2018–2019). Sektoren er heterogen, men kjernen i næringen er å flytte varene fra en produsent av en spesifikk vare til en forbruker. Varehandel inkluderer agentur- og engros-handel samt detaljhandel³. Innen detaljhandel skilles det mellom faghandel, dagligvare og servicehandel (kiosk og lignende). Detaljhandel dekker en rekke ulike bransjer – fra spesialiserte butikker som selger byggematerialer, medisiner eller mat, til butikker med et bredt vareutvalg. I de senere årene har særlig netthandel blitt en viktigere del av varehandelsnæringen. Aktørene innen varehandel har også svært ulik størrelse – fra en liten butikk på gatehjørnet til store landsdekkende kjeder.

Det er betydelig variasjon med tanke på hvilke fagområder innen høyere utdanning som kan ha relevans for næringen. Det viktigste fagområdet for varehandelsnæringen er økonomisk-administrative fag, men det finnes en rekke andre fagområder som kan ha relevans for varehandelsnæringen, for eksempel juss, samfunnsvitenskapelige fag og estetiske fag. Næringen har en betydelig andel personale uten høyere utdanning og en tradisjon for intern kompetanseutvikling, noe som gjør det mulig for ansatte å gjøre karriere selv om de ikke har formell høyere utdanning (Steen Jensen & Nergaard, 2017, s. 37). Flere av de store kjedene og bedriftene har egne skoler for å ivareta egne kompetansebehov.

I de senere årene har varehandelsnæringen gjennomgått en betydelig omstilling. Som følge av dette la Nærings- og fiskeridepartementet i november 2018 fram en stortingsmelding om handelsnæringen. Dette var første gang varehandelsnæringen fikk en egen stortingsmelding. Formålet med stortingsmeldingen var å legge til rette for god omstilling i næringen, blant annet gjennom satsing på digital kompetanse.

Innen universitets- og høyskolesektoren er økt kvalitet og relevans i høyere utdanning og forskning sentrale politiske mål. Det finnes tydelig forventninger om at universiteter og høyskoler må samhandle med omverdenen og demonstrere

³ Undersøkelsen forholder seg til næringsgruppene 45 (handel med og reparasjoner av motorvogn), 46 (agentur- og engros-handel, unntatt med motorvogn) og 47 (detaljhandel, unntatt med motorvogn). Hovedvekten i undersøkelsen ligger på næringsgruppe 47, for eksempel i nærstudiene.

samfunnsrelevans. Blant annet jobbes det nå med en ny stortingsmelding om utdanningens arbeidslivsrelevans⁴.

Det finnes en rekke undersøkelser om hvordan UH-sektoren og omverdenen samhandler (se for eksempel Borlaug, Aanstad, Solberg & Thune, 2016; Spilling, Borlaug, Scordato & Sveen, 2014; Tellmann, Aamodt, Elken, Larsen & Skule, 2017). Et funn som går igjen i disse, er at samarbeidet er svært variert, og at det finnes en rekke ulike virkemidler og samarbeidsformer innen utdanning, forskning og innovasjon (Borlaug et al., 2016). I tillegg varierer det om samarbeidet er strategisk eller operativt innrettet. I mange tilfeller kan samarbeidet bestå av enkeltpersoner som har egne personlige nettverk. Samarbeidet kan også skje lokalt på studieprogramnivå (for eksempel gjennom praksisplass eller gjesteforelesninger) eller forskergruppenivå (for eksempel gjennom forskningsmidler eller felles prosjekt), i form av tilpassede etter- og videreutdanningskurs eller som bidrag til strategiske virkemidler på institusjonsnivå. Et eksempel på mer strategisk innrettet samarbeid er deltakelse i Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) (Tellmann et al., 2017), men slikt samarbeid kan også skje gjennom deltakelse i styrer og andre strategiske organ (Larsen, 2006). Man kan skille mellom samarbeid som skjer ad hoc, individdrevet og gjennom ikke-formelle strukturer, på den ene siden og mer formaliserte samarbeidsformer som gjerne er avtalefestet, på den andre. Samtidig er disse grensene ofte utydelige, og ulike samarbeidsformer kan ha betydelig overlap, ikke minst over tid. Uformelt samarbeid kan bidra til mer formalisert samarbeid på sikt, og enkeltpersonenes samarbeidsrelasjoner kan også bidra til at samarbeidet senere blir institusjonelt forankret. På samme måte kan formalisert samarbeid over tid bli tatt for gitt når det er tilstrekkelig etablert. Det kan også bety at formelle avtaler ikke vedlikeholdes over tid. Samarbeidet kan være sårbart når personene skiftes ut eller prioriteringene endres (Borlaug, Aanstad, Kaloudis & Solberg, 2015). Sentralt i dette argumentet er at samarbeidsrelasjonene er dynamiske. Tidsaspektet er dermed noe vi er oppmerksom på når vi undersøker samarbeidsrelasjonene mellom høyere utdanning og varehandelsnæringen.

1.2 Sentrale spørsmål i rapporten

Denne rapporten søker å besvare følgende spørsmål:

1. Hvordan er samarbeidet organisert mellom UH-institusjonene og varehandelsnæringen? Hvordan vurderer de involverte virksomhetene relevansen av dette samarbeidet?

⁴ I en tale i januar 2019 framhevet forsknings- og høyere utdanningsminister Iselin Nybø følgende områder som sentrale for meldingen: universitetenes bidrag i å skape innovasjonsmiljø blant studentene, styrket samarbeidstilknytning i disiplin-fag, involvering av arbeidslivet i studieprogramutvikling, bedre informasjon om samarbeidsmuligheter og mer kunnskap om hindringer for mer samarbeid. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kontaktkonferansen-2019/id2625414/>

2. Hvilke studier rettes mot varehandelsnæringen ved universiteter og høyskoler? Har de lokal, regional eller nasjonal innretning? Hvordan vurderer universiteter og høyskoler relevansen av dette samarbeidet?
3. Hva er suksesskriterier og barrierer for samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og varehandelen?
4. Hvilke planer finnes for konkret samarbeid i framtiden? Hvordan utvikles slikt samarbeid? Hvordan skal slikt samarbeid finansieres?
5. Hvilke former for samarbeid er ønskelig for næringen i framtiden? Hva ser næringen som mest hensiktsmessig å samarbeide om?

Disse fem spørsmålene skal dekke hele bredden av samarbeid mellom varehandelsnæringen og UH-sektoren (utdanning, forskning, innovasjon). Relevante former for samarbeid kan for eksempel være bedriftenes deltakelse i styrer og andre strategiske organ, skreddersydde etter- og videreutdanningskurs (EVU), samarbeid om studietilbudet, bedrifter som finansierer studieprogram eller forskning ved institusjonen, bedriftsbesøk, samarbeid om praksisplasser eller bachelor-/masteroppgaver, gjesteforelesninger og samarbeid innen forsknings- og innovasjonsprosjekter.

Prosjektet er eksplorativt innrettet med formål om å identifisere ulike *eksempler* på samarbeid, og særlig eksempler på god praksis med tanke på samarbeid. God praksis i dette tilfellet betyr ikke at disse casene i seg selv bør anses som eksemplariske, men at de illustrerer ulike former for samarbeid og hvordan slikt samarbeid har blitt etablert. Samlet vil rapporten dermed også kunne gi innspill til hvilket *potensial* som finnes for framtidig samarbeid.

1.3 Metodisk tilnærming

Utredningen ble gjennomført i to deler. Del 1 var en bred kartlegging for å få en oversikt over ulike former for samarbeid mellom varehandelen og høyere utdanning. Del 2 bestod av caser av samarbeid mellom høyere utdanning og varehandelen. Det finnes ingen helhetlige datakilder der man kan få systematisk oversikt over alle samarbeidsrelasjoner innen utdanning, forskning og innovasjon ved norske universiteter og høyskoler. Rapporten sammenfatter dermed data fra en rekke ulike kilder, men det er allikevel viktig å påpeke at dette prosjektet ikke vil fange opp alle eksempler på samarbeid. Særlig er det vanskelig å identifisere samarbeid som skjer på individnivå i fagmiljøene. Vi har forsøkt å ha med så mange eksempler som mulig for å vise bredden av ulike samarbeidsrelasjoner, men kartleggingen bør allikevel ikke anses som heldekkende.

I *kartleggingsdelen* (del 1) vil vi gå gjennom en rekke datakilder for å framskaffe et overordnet bilde av ulike former for samarbeid som finnes mellom varehandel og høyere utdanning. Kartleggingen tar utgangspunkt i eksisterende samarbeid

sett fra bedriftenes og universitetenes og høgskolenes side. Disse perspektivene ble belyst gjennom ulike datakilder. Fra universitetenes og høgskolenes side har vi i stor grad benyttet eksisterende datakilder og informasjon, og kartleggingen ble dermed gjennomført som informasjonssøk. Vi har også fulgt dette opp direkte med de relevante lærestedene, men denne oppfølgingen vil ikke være heldekende. Vi har i tillegg gjort en rekke intervjuer ved bedriftene. En grunn til dette er at det generelt er mindre informasjon offentlig tilgjengelig om bedriftenes syn på samarbeidsrelasjoner. I tillegg har vi konsentrert oss om bedriftenes perspektiv på samarbeidet i dette prosjektet.

Caseundersøkelser (del 2) ga mer innsikt i hvordan samarbeidet mellom varehandel og høyere utdanning oppstår og utvikles, i suksesskriterier og barrierer for samarbeid og i hva aktørene i disse samarbeidsrelasjonene ser som mest hensiktsmessig å samarbeide om i framtiden. Denne delen av oppdraget er innrettet mot å framskaffe gode eksempler, caser, på eksisterende samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning. Caseundersøkelsene er innrettet med sikte på at vi skal forstå hvordan konkrete samarbeid har oppstått og blitt etablert, og hvordan de har utviklet seg over tid. Eksempelvis vil denne delen av studien fokusere på hvem som tok initiativ til samarbeidet (varehandelen eller høyere utdanning), hva som var utløsende årsaker til at samarbeidet ble etablert, og hvordan samarbeidet fungerer i dag. Caseanalysene vil også være innrettet mot at de skal avdekke hva sentrale aktører i samarbeidet oppfatter kunne vært gjort annerledes for å fremme et bedre samarbeid.

Vi definerer en samarbeidsrelasjon som en case, som vi da undersøker både fra bedriftenes og for UH-institusjonenes side. Casene er strategisk valgt, og er slik ikke representative for verken varehandelsnæringen eller høyere utdanning, men fungerer som eksempler på mulige samarbeidsrelasjoner og hvordan slike har blitt etablert. Vi har undersøkt fire caser:

- Studieprogrammet Retail management ved BI
- gaveprofessorat ved Norges handelshøyskole (NHH)
- Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og samarbeid innen forskning og utdanning
- SINTEF og samarbeid om produktutvikling

De tre første av disse er ved en UH-institusjon, mens den siste (SINTEF) er ved et forskningsinstitutt. Data ble i hovedsak hentet inn ved hjelp av intervju, og vi intervjuet informanter fra varehandel og høyere utdanning. Antall informanter per case varierte noe, i hovedsak på grunn av tilgangen på disse. Intervjuene hadde noe ulik lengde, ut fra informantenes posisjon og erfaring med samarbeidet – og intervjuene varierte fra omtrent 20 minutter til 60 minutter. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte kvalitative intervjuer. Data fra intervjuene er supplert med ulike former for dokumenter dersom dette var tilgjengelig. Fordeling av antall intervjuer per case er vist i tabell 1.1.

Tabell 1.1 Informanter i nærstudiene, fordelt på case

| Case | Antall intervjuer |
|---|---------------------------|
| BI – Varehandelskolen | 5 intervjuer |
| Gaveprofessoratet ved NHH | 6 intervjuer |
| USN og samarbeid innen forskning og utdanning | 6 intervjuer (7 personer) |
| SINTEF | 3 intervjuer |

I de neste avsnittene beskriver vi nærmere de ulike datakildene som har blitt benyttet i hele prosjektet.

Intervjumateriale

Intervjumateriale ble benyttet både i kartlegging og i casestudiene. Samlet ble det gjennomført 28 intervjuer i dette prosjektet. 14 av dem var med representanter for varehandelsnæringen og 14 med representanter for UH-institusjonene. I noen caser er det rimelig åpenbart hvilke bedrifter som har vært involvert, siden det er offentlig tilgjengelig på institusjonenes nettsider. Men i andre tilfeller er disse samarbeidsrelasjonene ikke offentlige. For å være konsekvent i denne rapporten har vi fjernet bedriftsnavn og henviser heller til bedriftenes størrelse/bransje for å gi tilstrekkelig kontekst.

Tabell 1.2. Informanter i hele prosjektet, fordelt på sektor

| Bedriftsrepresentanter | Universitet og høyskole (+ SINTEF) |
|------------------------|--|
| 14 intervjuer | 14 intervjuer (15 personer) + e-posthenvendelser/samtaler |

Intervjuer med bedriftsrepresentanter

Representanter fra bedriftene ble intervjuet både i forbindelse med kartlegging og i forbindelse med casestudiene. Totalt ble 14 representanter fra bedrifter intervjuet. Vi har mottatt to lister fra oppdragsgiveren: én liste til kartlegging og én til identifisering av potensielle caser.

Listen til *kartlegging* bestod til sammen av 24 bedrifter som potensielt kunne være interessert i temaet samarbeid med høyere utdanning. Bedriftene i listen ble valgt av oppdragsgiveren, og de kan grupperes på følgende måte:

- salg av varer produsert av andre
- produktutvikling – design og produksjon av egne produkter
- produktutvikling og salg
- salg av varer og tjenester
- distribusjon av varer

Disse bedriftene er svært sammensatte. Eksempler på noen varer som blir solgt, er møbler, sko, klær, mat og byggevarer. Noen av de varene som blir produsert av bedriftene i listen, er klær og brilleglass. De aller fleste har både fysiske og online butikker. Av de 24 bedriftene har 12 hovedkontor i utlandet, eller de er datterselskap i et utenlandsk konsern. Noen av disse har lokale eller nasjonale markeder, noen har Norge som markedet, mens andre selger produkter over hele verden. Her er noen eksempler på bedriftstyper i listen vi har benyttet for å rekruttere informanter:

- en norskeid bedrift med 50 ansatte som eier flere butikker og kiosker i en region i Norge. Disse butikkene og kioskene selger varer produsert av andre;
- en klesprodusent som eksporterer varer over hele verden, men som også har egne butikker;
- møbelhandler som selger varer produsert av andre;
- utenlandskeid logistikkfirma som distribuerer mat til fastfoodkjede. Omtrent 35 ansatte i Norge;
- representant for flere gullsmed- og urmakerbutikker, små butikker med 1 til 2 ansatte;
- byggevarehus som selger byggevarer i flere butikker og formidler håndverkstjenester;
- norsk avdeling av global bedrift med over 150 000 ansatte. Bedriften produserer matvarer og husholdningsprodukter.

Ikke alle bedrifter i denne listen besvarte henvendelsene vår. Av de over 20 henvendelsene vi sendte ut, resulterte 8 i intervju. I tillegg til intervjuene har vi derfor benyttet bedriftenes nettsider og årsrapporter.

Flere av de vi kontaktet, ga tilbakemelding om at de ikke ønsket å delta i undersøkelsen fordi de ikke hadde erfaring med samarbeid, og fordi de ikke hadde tid å avsette til utredninger (forskning) om temaet. I denne undersøkelsen kan manglende respons i seg selv anses som et funn, og det er noe vi skal ta med i våre avsluttende refleksjoner.

Personene vi har snakket med, er altså representanter for bedriftene i varehandelsnæringen, men de er på ingen måte representative for hele varehandelsnæringen. De har ikke bedt om få å stå på listen eller blitt invitert inn av oppdragsgiver for å uttale seg om temaet. De kan slik sett ikke oppfattes som partiske. Snarere gir flere av de intervjuede uttrykk for overraskelse over at de har blitt kontaktet, og sier at de ikke har særlig erfaring med samarbeid med høyere utdanning og forskning.

De ansatte i kartleggingen omtales som bedriftsrepresentanter i denne undersøkelsen, siden de uttaler seg på vegne av bedriften. Bedriftsrepresentantene kommer fra en rekke ulike bedrifter innen detaljhandel/faghandel og logistikk, og

de representerer ulike bransjekategorier – fra dagligvareforretninger til mer spesialiserte spesialistforretninger.

Intervjuer med representanter fra universitets- og høgskolesektoren

I forbindelse med prosjektet har vi også gjennomført en rekke intervjuer med representanter for universitets- og høgskolesektoren. Disse intervjuene ble i hovedsak gjennomført som en del av nærstudiene. I denne delen ble 15 personer intervjuet. Informantene ble i hovedsak identifisert gjennom nettsidesøk og gjennom snøballmetoden underveis i prosessen. De fleste er vitenskapelig ansatte som er koblet til de spesifikke samarbeidsrelasjonene, men vi har også intervjuet enkelte administrativt ansatte eller ledere der dette har vært relevant.

DBH og nettsidesøk

Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) og nettsidesøk var de viktigste datakildene for kartlegging av (potensielt) utdanningssamarbeid ved lærestedene. Først har vi gått gjennom relevante studietilbud registrert i DBH. DBH-data vil i dette tilfellet kun gi informasjon om studieprogrammer der navnet på studieprogrammet allerede gir en indikasjon på studiets tilknytning til varehandelsnæringen. Resultatene viste at det i svært få tilfeller var egne studieprogrammer som eksplisitt handlet om varehandel.

Vi har i tillegg undersøkt institusjonenes nettsider for å få en oversikt over hvilke utdanningsprogrammer og forskningsaktiviteter ved UH-institusjoner som retter seg eksplisitt mot varehandel. Et målrettet nøkkelordsøk på institusjonenes nettsider kan identifisere studier der varehandel for eksempel løftes fram som en relevant karrierevei for kandidatene, eventuelle etter- og videreutdanningsprogrammer som nevner varehandel, og forskningsgrupper eller -områder der varehandel nevnes eksplisitt. Vi har brukt følgende søkeord: «varehandel», «logistikk», «detaljhandel», og dessuten «retail» for også å kunne fange opp forskningsprosjekter eller aktiviteter som har engelskspråklig navn. Et slikt søk hadde mange begrensninger siden det kun rettet seg mot samarbeid som er eksplisitt beskrevet, og siden det var avhengig av at søkemotoren på nettsidene faktisk fant fram de relevante eksemplene. Nettsidesøk resulterte i noen eksempler, men ganske få.

Vi har også undersøkt bedriftenes deltakelse i strategiske organer ved lærestedene. Dette gjelder både styredeltakelse og deltakelse i Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). I denne kartleggingen vil vi konsentrere oss om nåværende medlemskap i slike organer. Flere av UH-institusjonene holder på å fusjonere, noe som innebærer at de eksisterende strukturene med råd og utvalg er under omstrukturering.

Oppfølging og kontakt med lærestedene

For å følge opp resultatene fra nettsidesøkene har vi også tatt kontakt med de relevante enhetene ved institusjonene. Dette gjaldt særlig institusjoner som hadde en handelshøgskole eller som tilbyr ulike økonomisk-administrative utdanninger. Til sammen ble over førti henvendelser sendt ut, og vi fikk også svar på de fleste av disse via e-post. I noen tilfeller ble henvendelsen videresendt internt, og den fanget dermed opp et bredere nettverk ved lærestedene. Noen av de vi tok kontakt med, sendte også over skriftlig materiale. Ved noen av lærestedene har vi også hatt en kort samtale med relevante personer per telefon i stedet for via e-post. Flere av svarene bekreftet at informantene ikke hadde deltatt i eller kjent til samarbeid med varehandelsnæringen, men ved noen av institusjonene fant vi eksempler på samarbeid som ikke kom opp gjennom ordinære nøkkelordsøk på lærestedenes nettsider, eller vi fikk utfyllende informasjon om samarbeidet vi hadde identifisert på nettsidene.

SkatteFUNN-data

Vi har brukt SkatteFUNN-data for å få oversikt over i hvilken grad bedrifter fra varehandelsnæringen benytter seg av forskning og utvikling (FoU) for å utvikle nye eller forbedrede varer, tjenester eller prosesser, og i hvilken grad de gjennomfører denne aktiviteten i samarbeid med FoU-institusjoner.

SkatteFUNN er en skattefradragssystem for næringslivet som gjør at bedrifter kan få fradrag for deler av sine FoU-kostnader (inntil 20 prosent for små og mellomstore bedrifter og 18 prosent for store selskaper). SkatteFUNN er en populær ordning som kostet staten mer enn 4 milliarder kroner i tapte skatteinntekter i 2017. Til tross for dette er det ikke slik at alle FoU-prosjekter er SkatteFUNN-prosjekter, eller at alle bedrifter som driver med forskning og utvikling, søker om skattefradrag gjennom SkatteFUNN-ordningen. SkatteFUNN er likevel en ordning som favner så bredt at deltakelse i denne ordningen kan si noe om FoU-aktiviteten innenfor forskjellige næringer.

I våre analyser har vi benyttet SkatteFUNN-data fra Norges forskningsråd for 2017. Disse dataene omfatter alle prosjekter som pågikk i 2017 og involverte bedrifter innen varehandel, definert som næringskode G «varehandel, reparasjon av motorvogner». Datasettet inneholdt totalt en beskrivelse av 708 distinkte SkatteFUNN-prosjekter. Nærmere bestemt er hvert prosjekt beskrevet med hensyn til omfang, deltakere og samarbeid. Vi benytter SkatteFUNN-data til å gi en enkel framstilling av FoU-aktivitet og samarbeid innen varehandelen gjennom bruk av deskriptiv statistikk.

Norges forskningsråds prosjektbank

I denne delen av kartleggingen undersøkte vi forsknings- og innovasjonssamarbeid om varehandel ved å gjennomgå Norges forskningsråds databaser over prosjekter (Prosjektbanken) og ved å undersøke deltakelse i bedriftsklynger som har fått støtte i Arena- og NCE-programmet i Innovasjon Norge. I prosjektbanken undersøkte vi prosjekter som er registrert i kategorien «Reiseliv og varehandel», og vi var særlig interessert i prosjekter som har fått finansiering fra BIA-programmet (brugerstyrt innovasjonsarena). I tillegg gjorde vi en rekke åpne nøkkelordsøk («varehandel», «retail») for å identifisere eksempler på forskningssamarbeid, i kombinasjon med ulike avgrensinger med tanke på prosjekttype/program.

Virkemiddel-data

Vi har brukt virkemiddeldata for å få oversikt over i hvilken grad bedrifter fra varehandelsnæringen benytter seg av det næringsrettede virkemiddelapparatet. I våre analyser har vi benyttet data som Statistisk Sentralbyrå (SSB) har samlet og publisert i sin statistikkbank (se statistikk samlet under «Næringspolitiske virkemidler»). Dataene er fra 2017, ettersom tallene for 2018 fremdeles regnes som midlertidige. Dataene inkluderer variabler som antall foretak og støttebeløp og bistandstype, virkemiddelaktør og næringsklassifikasjon. Blant virkemiddelaktører som er med i dataene finner vi blant annet Norges forskningsråd, Innovasjon Norge, Horisont 2020 og Skattefunn. Vi benytter virkemiddel-dataene til å gi en enkel fremstilling av FoU-relaterte aktiviteter innen varehandelen gjennom bruk av deskriptiv statistikk.

1.4 Rapportens struktur

I kapittel 2 går vi gjennom noen overordnede utviklingstrekk innen varehandel og høyere utdanning som er av relevans for denne rapporten, og presenterer kort virkemidlene for samarbeid. Vi gir også en kort presentasjon av den nye stortingsmeldingen og dens betydning for framtidig samarbeid. Datagrunnlaget for kapitlet er i hovedsak sekundærlitteratur og -data, men vi bygger også på noen refleksjoner fra de intervjuene vi har gjennomført.

I kapittel 3 og 4 presenterer vi resultatene fra kartleggingen. I kapittel 3 tar vi for oss utdanningssamarbeid, og i kapittel 4 fokuserer vi på forsknings- og innovasjonssamarbeid. I begge kapitlene har vi også med illustrerende eksempler på samarbeid ved konkrete bedrifter og/eller læresteder. Disse eksemplene har vi hentet fra korrespondanse med relevante informanter og fra nettsider, databaser, dokumenter o.a. I kapittel 5 presenterer vi funn fra casestudiene.

Rapporten avsluttes med kapittel 6, hvor vi sammenfatter funnene og reflekterer over de sentrale spørsmålene i rapporten.

2 Samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning i endring?

I dette kapitlet presenterer vi noen overordnede utviklingstrekk i både varehandelsnæringen og høyere utdanning. Hensikten er å trekke opp et bakteppe for de samarbeidsmønstrene vi presenterer i kapitlene 3–5.

2.1 Endringsprosessene innen varehandelsnæringen

Som nevnt i introduksjonen er varehandelen Fastlands-Norges største private næring. Varehandelsnæringen går gjennom en rekke endringer, og det antas at disse vil øke behovet for innovasjon i årene framover. Digitalisering framstår som en særlig viktig endring (Pedersen, Solem, & Kristiansen, 2018). Det forventes at mange aktører i varehandelen vil være nødt til å forholde seg til nye teknologier innen salg og markedsføring, effektiv lagerstyring, bestilling og transport av varer. Eksempler på dette er såkalt omnichannel-kommunikasjon og salg av varer. Mange bedrifter blir trolig nødt til å vurdere muligheter for innsamling av data om kundeadferd og bruk av stordata, og eventuelt kjøp av markedsdata. Andre eksempler på teknologi som påvirker varehandelsnæringen, er nye metoder for dynamisk prising av varer, nye måter å sammenligne tilbud online på og nye betalingssystemer. RFID-merking⁵ av varer har vært i bruk i noen år, men det finnes stadig nye måter å bruke dette på, ikke minst for effektiv lagerstyring og effektiv bestilling og transport av varer. For de bedriftene som har eget lager, vil robotisering også være en aktuell problemstilling. For de som også driver med utvikling av egne produkter, kan det være flere teknologier som er relevante, avhengig av produkttype. Flere vil trolig påvirkes av 'smarte' materialer og nye automatiserte produksjonsprosesser. Alle disse endringsprosessene krever økt digital kompetanse hos de ansatte.

Samtidig viser en nyere litteraturstudie (Pedersen et al., 2018) at begrepet digitalisering er bredt og uavklart i litteratur om varehandel, og at digitalisering vil påvirke varehandelen på flere ulike måter og ha en rekke ulike typer utfall.

⁵ RFID står for Radio Frequency Identification. RFID-merking kan brukes for sporing av objekter.

Eksempelvis vil digitalisering kunne lede til både jobbfjerning, jobbendring, jobb-skaping og jobbmforming. Fra et kompetanseperspektiv betyr dette at varehandelsnæringen har behov for både omskolering av ansatte og tilgang til ny kompetanse. Stortingsmeldingen for varehandelsnæringen påpeker at det vil bli større behov for personer med høyere utdanning eller yrkesfaglig kompetanse: «[D]et relative skiftet mot arbeidskraft med yrkesfaglig og høyere utdanning tyder på at kompetansebehovet innenfor næringen er i endring» (Meld. St. 09, 2018–2019, s. 51).

Det har også blitt påpekt at endringer i andre deler av verdikjeden kan påvirke varehandelen i større grad enn før (Meld. St. 09, 2018–2019, s. 34). Eksempler på slike endringer er nye digitale plattformer og nye forretningsmodeller. Dette betyr at nye aktører kan melde seg inn i denne bransjen, og at små bedrifter også kan nå ut til millioner av potensielle kunder via billige mobilapper. Samlet er varehandelsnæringen nå i en situasjon der utvikling av næringen krever betydelig innovasjon og kunnskapsutvikling. Slike endringsprosesser krever også ny kompetanse og bedre utnyttelse av potensialet for samarbeid med høyere utdanning.

2.1.1 Kompetanse i varehandelsnæringen

Det er en pågående endring i strukturen til varehandelsnæringen. I de siste årene har antallet foretak innen detaljhandel og agentur- og engroshandel⁶ gått ned. Selv om antallet sysselsatte i agentur- og engroshandel har blitt noe redusert i de senere årene, har antall sysselsatte i detaljhandelen og handelen med motorvogn økt noe, og samlet har antall sysselsatte vært rimelig stabilt og litt økende. I 1970 hadde varehandelsnæringen om lag 250 000 sysselsatte, og i 2017 hadde antallet økt til omtrent 390 000 (SSB, 2019b). Samtidig har omsetningen i varehandelsnæringen økt betydelig – fra omtrent 1 281 milliarder i 2009 til 1 649 milliarder i 2017 (SSB, 2019a). En svak økning i antall ansatte og en betydelig økning i omsetningen tilsier at det har vært en betydelig produktivitetsvekst i bransjen.

⁶ I 2008 fantes det 18 174 foretak innen agentur- og engroshandel (unntatt motorvogn) og 27 560 innen detaljhandel (unntatt motorvogn). I 2017 er tilsvarende tall henholdsvis 16 610 og 23 969. For handel og reparasjon av motorvogn var det imidlertid en oppgang i antall foretak – fra 7 964 i 2008 til 8 764 i 2017.

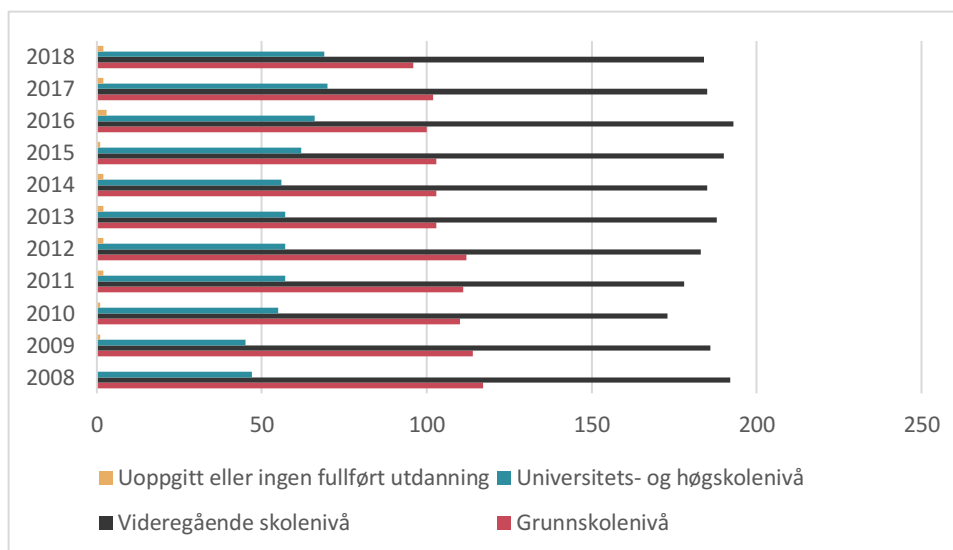
Tabell 2.1 Antall sysselsatte i varehandelen i 2008 og 2017 (næringskode 45–47)

| | 45 Handel med og reparasjon av motorvogner | | 46 Agentur- og engros-handel, unntatt med motorvogner | | 47 Detaljhandel, unntatt med motorvogner | |
|-----------------------------|--|---------------|---|----------------|--|----------------|
| | 2008 | 2017 | 2008 | 2017 | 2008 | 2017 |
| I alt | 44 849 | 51 530 | 113 726 | 106 697 | 214 448 | 232 134 |
| 0–1 sysselsatte | 2 790 | 2 593 | 5 570 | 4 186 | 5 782 | 4 204 |
| 2–9 sysselsatte | 11 751 | 13 249 | 24 898 | 21 665 | 57 088 | 49 114 |
| 10–19 sysselsatte | 6 953 | 8 102 | 15 399 | 15 039 | 33 649 | 36 042 |
| 20–49 sysselsatte | 8 920 | 8 668 | 20 431 | 18 745 | 22 324 | 20 917 |
| 50–249 sysselsatte | 11 212 | 10 946 | 25 612 | 24 090 | 21 579 | 22 153 |
| 250 eller flere sysselsatte | 3 223 | 7 972 | 21 816 | 22 972 | 74 026 | 99 704 |

Kilde: Statistisk sentralbyrå – Varehandel, strukturstatistikk

Tabell 2.1 viser at det fra 2008 til 2017 har vært en betydelig økning av sysselsatte i foretak med mer enn 250 sysselsatte, og at færre personer jobber i foretak med under 10 ansatte. Denne trenden gjelder alle de tre næringsgruppene innen varehandel, med noe ulik styrke. I detaljhandelen jobbet 43 prosent av alle sysselsatte i foretak med mer enn 250 ansatte i 2017, mot 34 prosent i 2008. Strukturelle endringer i næringen kan også ha konsekvenser for potensielt samarbeid. I en nylig OECD-rapport ble næringsstruktur påpekt som én av de potensielle hindringene for samarbeid mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. Større bedrifter har egne ansatte med ansvar for ekstern samhandling, mens det kan være vanskelig for små bedrifter å ha organisatorisk kapasitet nok til å kunne samarbeide med høyere utdanning (OECD, 2018, s. 129). Et lignende argument ble også fremmet i Markussen-utvalgets nylig publiserte innstilling *Lærekraft for framtiden* (NOU 2019:12).

Varehandelsnæringen er kjent for å ansette mange unge personer uten formalkompetanse og har på den måten fungert som en inngang til arbeidslivet for disse. I de senere årene har alderssammensetningen endret seg noe, og Statistisk sentralbyrås (SSBs) arbeidskraftsundersøkelse viser at det i løpet av ti år har blitt personer i aldersgruppen 15–24 som jobber i varehandelsnæringen (SSB, 2019c).



Figur 2.1 Utdanningsnivå i varehandelsnæringen – antall personer (1000)

Kilde: Statistisk sentralbyrå, Arbeidskraftundersøkelsen

Bransjen har tradisjonelt vært lite opptatt av høyere utdanning. I 2017 hadde 33,4 prosent av hele befolkningen utdanning på universitets- og høgskolenivå (23,7 prosent av disse hadde kort høyere utdanning, 9,7 prosent hadde lengre høyere utdanning, det vil si master- eller doktorgrad) (SSB, 2019d). I varehandelsnæringen er kompetanseprofilen imidlertid noe annerledes. Andelen med høyere utdanning var i 2018 19,7 prosent. Samtidig har det vært en betydelig økning i både antall og andel personer med høyere utdanning i varehandelen. For eksempel var andelen med høyere utdanning i varehandelsnæringen kun 13,2 prosent i 2008, så på ti år har det skjedd betydelige endringer. Det er særlig andelen på grunnskolenivå som har gått ned.

Samtidig er det også forskjeller innenfor varehandelsnæringen. Innen detaljhandel hadde 87 prosent av de ansatte i 2016 grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning, og bransjen preges fortsatt av mange yngre arbeidstakere (Steen Jensen & Nergaard, 2017). Det relativt lave utdanningsnivået kan indikere at det er få relasjoner mellom høyere utdanning og varehandelsnæringen.

Et kjennetegn ved varehandelsnæringen er at mye av den interne kompetanseutviklingen tradisjonelt har blitt gjennomført ved egne kjedeskoler. Disse skolene er som regel utviklet av større bedrifter som ønsker å heve kompetansen til de ansatte og samtidig gi dem tilpasset og bedriftsrelevant kunnskap. Flere av matvare- og transportkjedene har egne skoler. Noen av disse begynte som kursavdelinger, men har utviklet seg over tid og tilbyr nå kurs på flere nivåer og innen flere fagområder (for eksempel prosjektledelse). Kompetansen som de ansatte opparbeider seg i slike kjedeskoler, blir verdsatt i bedriftene, og bedrifter i samme bransje kjenner til hverandres skoler. Men slike skoler har ikke ekstern godkjenning,

og de befinner seg heller ikke innenfor det studiepoenggivende, formelle utdanningssystemet. I 2018 ble det gjennomført et prøveprosjekt med Virke og flere bedrifter med egne bransjeskoler. Prosjektet «Bransjespesifikt mulighetscase om realkompetanse innenfor varehandelen» var et samarbeid mellom Virke, NHO, LO og YS. Bakgrunnen for prosjektet var et ønske om å kunne beskrive kompetanse og kvalifikasjoner opparbeidet i arbeidslivet på en måte som er forståelig for andre bransjer og det formelle utdanningssystemet. Rapporten *Balansekunst* ble publisert i 2018 (Skjerve & Simeou, 2018).

Selv om det er mye som tyder på at høyere utdanning og varehandelsnæringen ikke har historisk tette koblinger, finnes det også tegn på at det er noen kontaktflater, og at også varehandelsnæringen i større grad har behov for personer med høyere utdanning. I 2019 ble resultatene fra Arbeidsgiverundersøkelsen⁷ presentert for første gang (Støren et al., 2019). Spørreundersøkelsen ble gjennomført blant 5 178 virksomheter våren 2017. Undersøkelsen gikk kun til bedrifter med mer enn ti ansatte som hadde ansatt minst én person med fagskole-, bachelor- eller mastergradsutdanning fra de siste tre årene. Mange bedrifter i varehandelen er derfor ikke med i undersøkelsen, men blant de som svarte, var det 257 virksomheter fra varehandelsnæringen.

Et av spørsmålene i undersøkelsen var om virksomhetene hadde behov for å rekruttere personer med henholdsvis fagskole, bachelorgrad og mastergrad i de neste fem årene. Åtte av ti av alle bedriftene i denne undersøkelsen svarte at de i noen eller stor grad har behov for personer med bachelorgrad. Når det gjelder varehandel, svarte 55 prosent av virksomhetene at de i noen eller stor grad har behov å rekruttere personer med slik utdanning i løpet av de neste fem årene (28 prosent svarte i noen grad og 27 prosent i stor grad). Interessant nok er ikke behovet for fagskolekandidater betydelig større blant de bedriftene som svarte. Innen varehandelen svarer 58 prosent av bedriftene at de har behov å rekruttere personer med slik utdanning (41 prosent i noen grad og 17 prosent i stor grad). Det er også færre som svarer at de *i stor grad* har behov for personer med fagskoleutdanning: 17 prosent svarer at de i stor grad har behov for personer med fagskoleutdanning, mens 27 prosent svarer at de i stor grad har behov for personer med bachelorgrad. Det er imidlertid færre virksomheter i varehandel som uttrykker at de har behov for personer med mastergrad, men det er likevel én av tre virksomheter som svarer at de har et slikt behov (18 prosent i noen grad, 15 prosent i stor grad) (Støren et al., 2019, s. 60). Siden dette er bedrifter som allerede har ansatt noen med én av de tre utdanningene (master, bachelor eller fagskole),

⁷ Arbeidsgiverundersøkelsen kartla arbeidsgiveres vurdering av nyansatte relativt kort tid etter at de var ferdige med masterutdanninger, bachelorutdanninger, fireårig lærerutdanning og fagskoleutdanninger.

viser undersøkelsen først og fremst at disse bedriftene har positive erfaringer og vil fortsette å rekruttere på dette nivået.

Virksomhetene ble også spurt hvilke ferdigheter de vurderer som viktige for de ansatte. Innen varehandel ble evne til å tilegne seg ny kunnskap av relevans for virksomheten, gode samarbeidsevner, evne til å jobbe selvstendig og evne til å disponere arbeidstiden framhevet som de viktigste ferdighetene (Støren et al., 2019, s. 102). Tidligere undersøkelser av varehandelsnæringen har vist at butikksjefer i liten grad verdsetter formell utdanning i rekruttering og ansettelse (Steen Jensen & Nergaard, 2017). Funnene i Arbeidsgiverundersøkelsen tyder på at det *også* finnes et behov for personale med høyere utdanning i næringen, i alle fall ved noen av bedriftene.

I Arbeidsgiverundersøkelsen ble virksomhetene videre spurt om de hadde erfaring med samarbeid om utdanningstilbudene⁸. I hele undersøkelsen svarer åtte av ti at de har erfaring med minst én form for samarbeid med utdanningsinstitusjoner. Varehandelsnæringen var blant næringene som i minst grad svarte at de hadde erfaring med samarbeid, men likevel rapporterte 56 prosent av virksomhetene at de hadde erfaring med samarbeid med utdanningsinstitusjoner (Støren et al., 2019, s. 225). Vi minner igjen om at dette er bedrifter som allerede har rekruttert på fagskole-, bachelor- eller masternivå. Det er også viktig å nevne at spørsmålet ikke hadde noen tidsavgrensning, så disse svarene sier lite om omfanget av samarbeidet, eller om samarbeidet var vedvarende/gjentakende.

Alt i alt tyder resultatene på at varehandel, tross sitt utgangspunkt som en næring med lavt utdanningsnivå, i større grad enn før har behov for personer med høyere utdanning. De viser også at det finnes kontaktflater mellom varehandelsnæring og høyere utdanning, noe som indikerer at det også er mulig å styrke disse kontaktflatene.

2.2 Ny stortingsmelding om varehandelsnæringen – nye virkemidler for samhandling?

Studier av innovasjonssystemer framhever betydningen av nasjonale retningslinjer og regler i omstillingsprosesser. I den nye stortingsmeldingen for

⁸ Det brukes en vid definisjon av samarbeid som inkluderer både forholdsvis lite forpliktende samarbeid på individnivå til mer formalisert samarbeid. Dimensjoner for samarbeid som ble identifisert i undersøkelsen, er de samme som brukes i Kandidatundersøkelsen og inkluderer syv kriterier: (1) Representanter fra virksomheten har holdt forelesning/seminar på lærested, (2) virksomheten har organisert ekskursjoner/bedriftsbesøk for studenter, (3) representanter fra virksomheten har gitt veiledning til studenter, (4) studenter har skrevet prosjekt-, diplom- eller masteroppgave på oppdrag fra eller i samarbeid med virksomheten, (5) studenter har deltatt i et forskningsprosjekt i samarbeid med en i virksomheten, (6) virksomheten har hatt studenter i obligatorisk praksis som er en del av deres studium, og (7) virksomheten har hatt studenter i frivillig praksis som er en del av deres studium (Støren et al 2018, s.221).

varehandelen (Meld. St. 09, 2018–2019) framheves det behov både for ny kompetanse og for ny kunnskap i varehandelsnæringen.

Kapittel 4.3 i stortingsmeldingen beskriver varehandelsnæringen som sysselsetter. Næringen beskrives som tradisjonelt arbeidskraftintensiv og preget av lav formell kompetanse. Næringen har dermed også spilt en viktig rolle som inngangsport til arbeidslivet. Men digitalisering, automatisering og ny konkurransesituasjon innebærer også at varehandelen som sysselsetter er i endring. Endringene i næringen kan ikke kun håndteres av nyutdannede, og varehandelsnæringen må styrke kompetansen til de som allerede er ansatt i næringen – gjennom etter- og videreutdanning. Meldingen påpeker at deltakelse i etter- og videreutdanning er lavere i varehandelsnæringen enn i arbeidslivet ellers. I meldingen framheves særlig to virkemidler for å møte de kompetansebehovene som varehandelen står overfor:

- ny kompetansereform «Lære hele livet», herunder fleksible videreutdannings-tilbud for å styrke digital kompetanse.
- etablering av en egen spesialisering innen yrkesopplæring (vg1 for salg, service og reiseliv, og eget andreår for salgsfag i vg2) som skal «legge til rette for at bransjeskolenes opplæringsmål kan integreres tettere i den yrkesfaglige utdanningen» (Meld. St. 09, 2018–2019, s. 54)

I tillegg til disse virkemidlene framhever meldingen også betydningen av ny lov for fagskoler, virkemidler for opplæring for voksne, nasjonal kompetansepolitisk strategi og integreringsstrategi. Selv om behovet for høyere utdanning omtales i strategien, har den ingen spesifikke virkemidler for høyere utdanning, og det henvises heller ikke til spesifikke relevante pågående prosesser innen høyere utdanning.

I kapittel 6 i meldingen beskrives virkemidler for omstilling, vekst og nyskaping, inkludert forsknings- og innovasjonspolitik for handelsnæringen (kapittel 7.2). I dette kapitlet understrekes det at forskning og innovasjon er «noe som virksomhetene driver med fordi det lønner seg» (Meld. St. 09, 2018–2019, s.97). I meldingen framheves det at det har vært en økning i antall virksomheter som har fått støtte fra Norges forskningsråd – fra 68 i 2005 til 332 i 2016. Det påpekes imidlertid også at det er stor variasjon i hvor mye bedriftene i næringen er involvert i innovasjon og forskning, og hvorvidt de bruker det offentlige virkemiddelapparatet for FoU. I meldingen nevnes følgende prioriteringer:

- videreføre satsing på næringsrelevant FoU, med særlig vekt på virkemidlene som gir høyest effekt, og videreføre satsingen på de landsdekkende ordningene
- gjennomgå næringsrettet virkemiddelapparat
- samle inn årlige data om virkemiddelapparatet for FoU som i større grad skal gjøres tilgjengelig for forskning

- forske på effektene av FoU i handelsnæringen
- videreføre nærings-ph.d.

Meldingen legger fram få helt nye virkemidler for å styrke samarbeid mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. Dette forklares slik: «Forsknings- og innovasjonspolitikken har som formål å øke samlet verdiskaping uavhengig av næring. Vi har med andre ord ikke en spesifikk forsknings- og innovasjonspolitikk for tjenestenæringene eller handelsnæringen» (Meld. St. 09, 2018–2019, s.98). Denne posisjonen settes i sammenheng med at utviklingen innen FoU-politikk har vært å ha åpne konkurransearenaer (ibid.).

Samlet kan man si at meldingen er forholdsvis konservativ med tanke på virkemidler for å styrke samarbeid mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. Det er særlig på utdanningssiden at meldingen framstår som lite ambisiøs, men det kan også forventes at økt vektlegging av praksis i høyere utdanning vil stå i fokus i den kommende stortingsmeldingen om arbeidslivsrelevans i høyere utdanning. Den nylig publiserte NOU-en om etter- og videreutdanning (Markussen-utvalget) og den kommende stortingsmeldingen om kompetansereformen vil også ha relevans her.

2.3 Kvalitet og relevans i høyere utdanning

Det finnes en rekke virkemidler for å styrke relevansen i norsk høyere utdanning. Samarbeid med omverdenen er lovfestet, og det er også en av de kvalitative styringsparametrene for sektoren. I tillegg finnes direkte (studietilsynsforordning, rammeplaner, klyngeprogrammer, BOA-indikator⁹) og indirekte (studentevalueringer som vektlegger relevans, tilstandsrapporter o.a.) virkemidler som er rettet mot å styrke utdanningenes relevans og lærestedenes samhandling med omverdenen (Tellmann et al., 2017). Det er mye som tyder på at de fleste institusjonene i norsk høyere utdanning har mange samarbeidsrelasjoner med en rekke aktører i næringslivet generelt. Dette indikerer at det også kan være potensiale for å samarbeide med aktører i varehandelsnæringen og å utvikle utdanninger som er relevante for denne næringen.¹⁰

Når det gjelder utdanningene, har stortingsmeldingen *Kultur for kvalitet* vært toneangivende for diskusjoner om kvalitet i norsk høyere utdanning de siste årene. Arbeidslivsrelevans og samspill med arbeidslivet er framhevet som en viktig del av kvaliteten i norsk høyere utdanning (Meld. St. 16, 2016–2017). Meldingen understreker imidlertid at relevans ikke kun kan defineres ut i fra

⁹ BOA-indikator henviser til inntekter fra bidrags- og oppdragsaktiviteter.

¹⁰ For eksempel viste en intern kartlegging ved Universitetet i Oslo i 2016 at dette universitetet hadde samarbeid med over 400 bedrifter i det private næringslivet. <https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/1/o-sak-5-neringslivssamarbeid.pdf>

nåværende arbeidsliv, men at det også må defineres ut ifra det arbeidslivet som framtiden vil frambringe (s. 16). Universiteter og høyskoler har ansvar for å respondere på samfunnets behov og kontinuerlig jobbe med kvalitet og relevans i egen virksomhet (s.22). Også begrepet kunnskapstriangelet, det vil si styrket samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon, blir framhevet i meldingen. Særlig anses kontakten med arbeidslivet som viktig for å utvikle relevans. Det framheves at uavhengig av hvordan studentene opparbeider seg arbeidslivserfaring i utdanningene, må dette være en integrert del av studieprogrammet. Samtidig understrekes det at arbeidet må skje på flere nivåer – i utdanningsprogrammene og på institusjonsnivå.

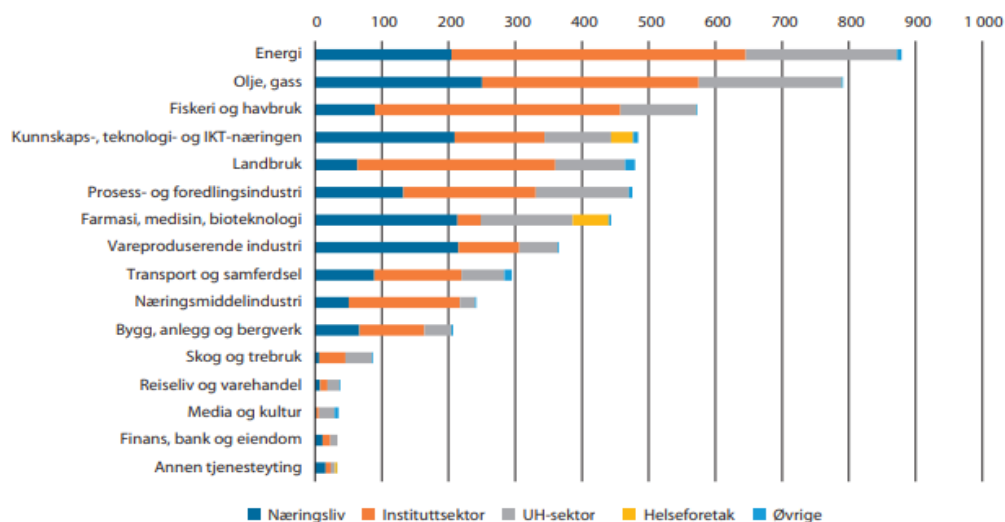
I 2018 annonserte Kunnskapsdepartementet at de jobbet med en ny stortingsmelding om relevans i høyere utdanning. I stortingsmeldingen skal det særlig legges vekt på tettere samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og virksomhetene i arbeidslivet. Meldingen skal særlig rette oppmerksomheten mot praksis, men skal også se på samarbeid om studieprogramutvikling, oppgaveskriving, entreprenørskap og bruk av gjesteforelesere fra arbeidslivet.¹¹

Funn i Kandidatundersøkelsen fra 2017 (Støren & Nesje, 2018) viser at *andelen* studenter som sier at de har hatt samarbeid/kontakt med arbeidslivet under studietiden, gikk ned mellom 2011 og 2017. Samtidig har ikke *antallet* studenter gått ned. Kandidatundersøkelsen viser også at det er betydelige forskjeller mellom lærestedene i hvilken grad kandidatene rapporterer erfaringer fra forpliktende eller ikke forpliktende samarbeid med arbeidslivet. Selv om dataene i liten grad kan skiller ut til å si noe om varehandelsnæringen, viser dette at norske læresteder har varierte erfaringer når det gjelder samarbeid med arbeidslivet i utdanningstilbudet.

Det finnes også studier som viser at studentene oppfatter samarbeid som nyttig. Studentene som har vært med på samarbeid, er mer motiverte og har høyere gjennomføringsgrad og sysselsetting. Samtidig viser disse dataene at det også finnes fagforskjeller, og at vurderingen av nytte er betydelig sterkere i de fagområdene som har tradisjon for praksis (Næss, Thune & Vabø, 2012).

¹¹ Se pressemelding fra Kunnskapsdepartementet her: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/--studenter-ma-bli-mer-relevante-for-arbeidslivet/id2618077/>. Se også forsknings- og høyere utdanningsminister Iselin Nybøs tale i januar 2019 der hun framhevet sentrale poeng i meldingsarbeidet: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kontaktkonferansen-2019/id2625414/>

Vektlegging av samarbeid og samfunnsnytte har også fått økt betydning i norsk forskningspolitikk. I økende grad krever Norges forskningsråd at prosjektene de finansierer, har samarbeidspartnere fra arbeids- og næringslivet. Dette er en utvikling som gjør at forskningsmiljøene blir mer interessert i slikt samarbeid rettet mot alle næringer, også varehandelsbedrifter.



Figur 2.2 Norges forskningsråds finansiering av forskning i og for næringslivet i 2017 etter sektor. Mill. kroner

Kilde: Norges forskningsråd / Langtidsplan for høyere utdanning

Varehandelen er i dag blant de næringene som er minst forskningsintensive (se figur 2.2). Regjeringens forskningspolitikk innebærer imidlertid generelt nye muligheter. Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning (Meld. St. 4, 2018–2019) har som mål å stimulere til mer forskning og utvikling i næringslivet, nytt forskningsbasert næringsliv og bedre samspill mellom academia, næringslivet og offentlig sektor. Videre skal planen legge til rette for økt digitalisering (s. 18) og grønn omstilling. Denne dreiningen i forskningspolitikken skaper muligheter – dersom næringen og UH-sektoren ønsker å benytte seg av dem.

I tillegg til at innretningen på både høyere utdanning og forskning er i endring, har rammebetingelsene for norsk høyere utdanning blitt betydelig endret, særlig etter strukturreformen i 2015 (Meld. St. 18, 2014–2015) som har resultert i en fusjonsbølge i norsk høyere utdanning. Som følge av reformen har det blitt vesentlig færre institusjoner, og de gamle skillelinjene mellom universiteter og høyskoler er på vei til å forsvinne. Det vanskelig å si hva strukturendringene vil komme til å bety for institusjonenes samarbeidsmønstre. På den ene siden kan man forvente at større og sterkere læresteder har bedre kapasitet til å samhandle med omverdenen, siden de vil få bedre mulighet å profesjonalisere de administrative ressursene som kreves for å støtte opp under ekstern samhandling. På den andre siden er det også en bekymring for at slik profesjonalisering kan lede til sentralisering, og at den tette kontakten noen av de mindre institusjonene har hatt med

nærregionene, dermed kan bli svekket. I de tilfellene der det er en diskusjon om å faktisk legge ned virksomhet ved noen av studiestedene, skaper dette en rekke nye diskusjoner om samhandling med nærregionene.

Det som er klart, er at landskapet har endret seg, og det er trolig ingen vei tilbake til en struktur med mange små læresteder rundt om i hele landet. Flere institusjoner vil bli universiteter, og det binære skillet mellom universiteter og høyskoler har nærmest forsvunnet; det er i praksis svært få høyskoler igjen. Et annen viktig aspekt ved disse strukturendringene er at mange institusjoner nå har gått gjennom krevende fusjonsprosesser. I disse prosessene har institusjonene måttet integrere ulike kulturer og strukturer, og dette har lagt beslag på både organisatorisk, faglig og administrativ kapasitet ved lærestedene (Borlaug, Tellmann, Melin, Hovdhaugen & Vabø, 2018). Kapasitet er en viktig faktor for å lykkes med å etablere nye samarbeidsarenaer og kontaktflater.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet en rekke endringsprosesser i varehandel og høyere utdanning. Selv om varehandelsnæringen tradisjonelt ikke har vært en sektor med tradisjon for å ha ansatte med høyere utdanning, finnes det tegn til at dette er i endring. Det er en økning i andel personale med høyere utdanning, og i Arbeidsgiverundersøkelsen rapporterer bedriftene som har ansatte med høyere utdanning, at de vil trenge ansatte med høyere utdanning også de neste fem årene. Videre er det en økning i FoU-aktiviteter. Det er også tegn på at det finnes samarbeidsflater allerede. I Arbeidsgiverundersøkelsen svarer 56 prosent av virksomhetene innen varehandelsnæringen at de har erfaring med samarbeid med høyere utdanning. Også i Norges forskningsråds programmer er næringen representert. Det finnes noe å bygge videre på.

Også høyere utdanning er i endring – med tydeligere prioritering av samfunnsrelevans og partnerskap både i utdanning og i forskning. Langtidsplanen i høyere utdanning legger tydelig vekt på at forskning skal være samfunnsnyttig, og det jobbes nå med en egen stortingsmelding om relevans og samhandling i høyere utdanning. En ny kompetansereform er under planlegging, og denne vil trolig styrke mulighetene for samarbeid om etter- og videreutdanning – også for varehandelen. Det finnes virkemidler for samhandling på flere nivåer, og i de neste kapitlene sammenfatter vi data om en rekke eksempler på samhandling mellom varehandelsnæring og høyere utdanning.

3 Kartlegging av utdanningssamarbeid

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra kartleggingen av samarbeid om utdanningsvirksomhet. Vi skal først presentere bedriftenes synspunkter, på bakgrunn av intervjuer med bedriftsrepresentanter. Vi starter med å oppsummere hovedfunn gjennom å definere ulike typer for samarbeid som forekommer mellom varehandelsbedrifter og høyere utdanning. Deretter ser vi på den mest utbredte forekomsten av samarbeid: uformelt samarbeid med studenter. Dernest skal vi se på samarbeidet når det gjelder rekruttering mer generelt, og hvordan endringer i rekrutteringsbehovet framkommer i kartleggingen.

I neste omgang ser vi på samarbeid om utdanning ved universiteter og høyskoler. Her har vi brukt ulike datakilder, som DBH-databasen, institusjonenes nettsider, oppfølging med relevante enheter på e-post og dessuten noen få enkeltintervjuer ved noen læresteder. Eksemplene er gruppert som «samarbeid om utdanningstilbud» og «annen form for samarbeid».

3.1 Kartlegging av bedriftenes synspunkter

3.1.1 Typer samarbeid

Hovedfunnet i denne delen av datamaterialet vårt er at det er svært lite *formelt* samarbeid med høyere utdanning blant bedriftene vi har intervjuet. Ifølge intervjuene med bedriftsrepresentantene fra varehandelsnæringen har ingen av bedriftene som vi har intervjuet, et etablert formelt samarbeid med utdanningssteder om studieprogram eller emner på studieprogramnivå. De har heller ikke noe etablert samarbeid med utdanningssteder om etter- og videreutdanning (EVU), verken på program- eller emnenivå. Bedriftene deltar heller ikke i undervisningen på andre måter, for eksempel som forelesere eller gjesteforelesere eller som inviterte bedriftscaser, eller med presentasjoner av bedriften. Bedriftsrepresentantene forteller videre at de ikke deltar på karrieredager på utdanningsinstitusjoner. Noen av bedriftene har riktignok vært til stede på introduksjonsdager for nye studenter og lignende arrangementer. Disse arrangementene har imidlertid en mer tilfeldig karakter, slik at det for bedriftene ikke utgjør mer enn sporadiske besøk.

Én av bedriftsrepresentantene forteller at bedriften pleier å delta på velkomstdager for nye studenter. De er da inne i klasserommet og forteller om bedriften. I dette eksemplet møter en bedrift studenter på et relevant studieprogram på den lokale høgskolen, men også her er samarbeidet av uformell karakter. Generelt uttaler bedriftsrepresentantene at de ikke blir invitert inn i undervisningen på høgskoler universiteter, men at de gjerne kunne tenke seg å delta dersom de hadde blitt invitert.

Uformelt samarbeid er det imidlertid ganske mye av. Dette uformelle samarbeidet er særlig samarbeid om og med bachelor- og masterstudenter som skriver oppgaver om bedriften. Bedriftsrepresentantene forteller at det er studentene selv som tar initiativ til samarbeid, og at det ikke foreligger noen formelle avtaler med utdanningsinstitusjoner om arbeidet. Flere av bedriftsrepresentantene forteller at de har hatt studenter fra flere ulike typer studieretninger og utdanningssteder.

Flere av bedriftene uttrykker at de har hatt et stort behov for å rekruttere ansatte med videregående opplæring, for eksempel til butikkarbeiderstillinger eller til stillinger innen lager og transport. Bedriftsrepresentanten uttaler samtidig at de vil få større behov for å rekruttere arbeidskraft med høyere utdanning i fremtiden. Årsakene til endringene i rekrutteringsbehovet er ifølge bedriftsrepresentantene endringer i varehandelsnæringen, slik som hardere konkurranse og nye utfordringer som følge av digitaliseringen av næringen.

I den grad bedriftene har et samarbeid med høyere utdanningsinstitusjoner, er det i all vesentlighet i form av uformelt samarbeid med den lokale høgskolen eller det lokale universitetet. Ingen av bedriftsrepresentantene forteller om samarbeid med de etablerte universitetene. Noe av årsaken kan være lokaliseringen til de bedriftene som vi har intervjuet, siden de fleste har hovedkontor utenfor storbyene. Det er likevel nærliggende å tro at hovedårsaken er at høgskolene, de vitenskapelige høgskolene og de nye universitetene tilbyr fag som er mer relevante. Som følge av strukturendringene er det nå imidlertid flere fusjoner av høgskoler og universiteter som kan utfordre disse mønstrene.

3.1.2 Samarbeid med studenter om studentoppgaver

Samtlige av bedriftsrepresentantene som vi intervjuet, har hatt samarbeid med studenter. Denne typen samarbeid er knyttet til studentenes arbeid med bachelor- og masteroppgaver. I all vesentlighet består dette samarbeidet av at studenter får tilgang til bedriften, gjennom besøk, samtaler med ansatte og tilgjengeliggjort informasjon. Det er i hovedsak studentene selv som tar initiativ, og samarbeidet oppstår og avsluttes med arbeidet med oppgaven.

Dette samarbeidet er ikke formalisert gjennom avtaler. Én av bedriftsrepresentantene forteller om en uformell avtale vedkommende hadde med en foreleser

som han kjenner ved en utdanningsinstitusjon. Dette samarbeidet går i korthet ut på at bedriften blir kontaktet av foreleseren om studenter som ønsker å skrive bacheloroppgave om bedriften. Det framgår av intervjuet at avtalen er basert på personlig bekjentskap.

Det framgår av intervjuene at bedriftsrepresentantene har lite detaljert innsikt i oppgavene som studentene har skrevet om bedriftene. Flere sier at det er lenge siden de hadde studenter på besøk. Én av bedriftsrepresentantene sier at de hadde mye samarbeid med studenter tidligere, men at de ikke har det nå. Han forteller at det var en annen ansatt i bedriften som hadde denne kontakten med studentene, og at denne personen var i stor grad involvert i et studium ved den lokale høgskolen.

En annen av bedriftsrepresentantene forteller at de har hatt mer fokus på å ha studenter i praksis de siste årene, etter at de i mange år ikke har hatt det. Denne bedriftsrepresentanten forteller om flere studenter som er i bedriften inneværende år. Hun forteller om en av studentene som er i bedriften nå, og som holder på å skrive en masteroppgave om et tema som er særlig relevant for bedriften. Den samme bedriftsrepresentanten forteller om et utstrakt samarbeid som bedriften har med studenter ved et spesifikt utdanningsprogram i utlandet. Fra dette programmet har de hatt flere studenter i praksis. Dette utdanningsprogrammet er svært relevant for bedriften på grunn av både kunnskapen og kompetansen studentene tilfører i praksisperioden. Kontakten med studentene er også viktig med hensyn til rekruttering. Dette utdanningsprogrammet finnes ikke i Norge, og bedriften ser ingen muligheter for at et norsk lærested skal utvikle og tilby denne utdanning, siden det er et svært spesifisert program. Også her er det studentene selv som har tatt kontakt, men bedriftsrepresentanten uttrykker at det kan være interessant å etablere et mer formelt samarbeid om praksisplasser med utdanningsinstitusjonen.

Bedriftsrepresentantene uttrykker at de ser det som svært viktig å samarbeide med studenter. En av dem formulerer det slik: «Det er mye spennende og viktig å lære av studentene, de sitter jo med mye kunnskap.» Samtidig er det flere av bedriftsrepresentantene som beskriver samarbeidet med studentene som tidkrevende. De sier at de alltid vurderer om de har tid nok til å følge opp studentene før de tar dem inn, slik at samarbeidet med studenten ikke bare blir en belastning. Som en av bedriftsrepresentantene uttrykker det: «Da får jo ingen noe ut av det.» Det er bedriftsrepresentantene som har mest erfaring med å samarbeide med studenter og elever, som gir uttrykk for at de må vurdere om de har tid nok til å følge opp, før de tar inn studenter.

Generelt framstår samarbeidet med studentene som tilfeldig. Dette gjelder både hvordan samarbeidet kommer i stand, kunnskapsutvekslingen mellom studenten og bedriften underveis, og resultater som studentene kommer fram til. Det

framgår også av intervjuene at bedriftene har liten oversikt over studentene de har samarbeidet med – for eksempel når det gjelder studieretning eller oppgavene de har skrevet. Ingen av bedriftsrepresentantene forteller at de har lest bachelor- eller masteroppgaver eller fått presentert resultater underveis og ved veis ende. Kunnskaps- og kompetanseutvekslingen framstår slik som svært uformell og ustrukturert.

Det kan være flere årsaker til dette. Én kan være at det er flest bacheloroppgaver som skrives. En slik oppgave krever nemlig i realiteten ikke at studenten har mye samarbeid med bedriften, til forskjell fra en masteroppgave, som krever et noe mer inngående samarbeid. I et eksempel beskrev bedriften at de hadde klare forventninger til at studentens arbeid vil være av betydning for bedriften. Det kan være en årsak til at bedriften startet opp samarbeidet med studenten, for som denne bedriftsrepresentanten beskriver det, så er samarbeid med studenter tidkrevende, og de vurderer alltid om de har tid til å følge opp. Det ser imidlertid ut til at bedriftene er forskjellige i tilnærmingen til studentene og i vurderingen av samarbeidet. Blant bedriftene som har hatt samarbeid, gjelder det i hovedsak samarbeid med bachelorstudenter, og de har hatt studenter fra mange forskjellige studieprogrammer og læresteder.

3.1.3 Rekruttering og opplæring av nye medarbeidere

En årsak til at formelt samarbeid med høyere utdanning er lite utbredt, kan være at rekrutteringsbehovet har vært lavt. Flere bedriftsrepresentanter uttrykker imidlertid at rekrutteringsbehovet er i endring og at de ser behovet for å ansette flere med høyere utdanning i framtiden.

På den ene siden er det få arbeidstakere som blir ansatt, fordi arbeidskraften er nokså stabil. Flere av bedriftsrepresentantene uttaler at arbeidstakerne i bedriften har vært ansatt i mange år, og at det er lite gjennomtrekk. Når de må rekruttere nye medarbeidere, opplever de at det er mange søkere til stillingene, så rekruttering er ikke et problem. Én av bedriftsrepresentantene som har virksomhet både lokalisert i Oslo og i en mindre norsk by, sier riktignok at det varierer hvor mange søkere de får, og at personer som søker på en stilling i Oslo, generelt er mer kvalifiserte enn de som søker på en tilsvarende stilling i den mindre byen. Det er også noen forskjeller mellom stillingstyper. Noen stillinger er lettere å rekruttere til enn andre. Alle bedriftsrepresentantene i utvalget vårt har rekruttert personer med ulik bakgrunn. Det er for eksempel behov for både sjåførere, lagermedarbeidere, markedsføringsmedarbeidere, regnskapsmedarbeidere og ledere i de fleste av bedriftene. Flere av bedriftene har også ansatte med bakgrunn fra håndverks-, design- eller ingeniørfag. Det er selvfølgelig noen forskjeller i hvordan det er å rekruttere til disse ulike stillingstypene.

Flere av bedriftsrepresentantene forteller at de har rekruttert en del medarbeidere med økonomisk og administrativ kompetanse, som kompetanse i markedsføring og regnskap. Flere av de intervjuede forteller at det er mange unge arbeidstakere med denne utdannelsen, slik at det er lett å få mange søkere. Mange uttaler at det likevel kan være en utfordring at mange søkere har liten arbeidserfaring fra før av.

Flere av bedriftsrepresentantene uttaler at de har rekruttert arbeidskraft fra utlandet. Dette gjelder særlig medarbeidere innen lager og transport som ikke har høyere utdanning. Noen bedriftsrepresentanter uttaler også at de rekrutterer medarbeidere med høyere utdanning fra utlandet. Utfordringene de står overfor, er de samme som i forbindelse med lagerarbeidere og trailersjåfører. Det finnes få med denne rette kunnskapen og kompetansen i Norge. Disse bedriftene er ikke på utkikk etter personer med generell økonomisk-administrativ utdanning, men personer med en svært spesialisert utdanning – for eksempel en spesifikk designutdanning som ikke finnes i Norge

Flere av bedriftsrepresentantene uttrykker at de har hatt et stort behov for å rekruttere ansatte med videregående opplæring, men at de også ser et behov for personale med høyere utdanning. Flere har rekruttert medarbeidere som har hatt lærlingtid (og praksis) i bedriften. Samtlige uttaler at lærlinger er svært viktig for bedriften, og at de også gjør en viktig jobb. De sier også at det er deres samfunnsansvar å ta inn lærlinger. Samtidig uttaler alle at det er svært tidkrevende å ha lærlinger, og at de anser det som viktig å vurdere i ethvert tilfelle om de har ressurser til å ta imot en lærling. Når det gjelder muligheten for økt samarbeid mellom bedrifter og studentene i høyere utdanning, kan man også forvente at dette vil også kreve ressurser fra bedriftene.

Et par av bedriftsrepresentantene uttaler også at den største utfordringen er at de nyrekrutterte ikke har noen kompetanse om bedriften, og at det tar tid å lære seg hvordan bedriften fungerer. De legger til at kompetansen de trenger å tilegne seg, er svært bedriftsspesifikk, og det tar tid. De sier også at det ikke er så lett å skreddersy utdanning for å dekke dette behovet. Én av bedriftene i utvalget har også egne interne utdannings- og opplæringsprogram. Disse programmene er utviklet for hele det internasjonale konsernet og kan følges av den enkelte medarbeider via hans/hennes PC. Representanten for denne bedriften forteller at noen av de ansatte må følge alle kursene, mens andre kun trenger å følge noen. Det er ulike kurs for medarbeidere i ulike deler av bedriften og ulike kurs for vanlige ansatte, mellomledere og toppledere. Kursene kan handle om hvordan man kan være en god kollega, om arbeidsmiljø eller om ledelse. Denne bedriftsrepresentanten opplever at behovet for opplæring er dekket i disse opplæringsprogrammene. Programmene er utviklet av utenlandske læresteder, men bedriftsrepresentanten opplever ikke at de trenger å tilpasse opplæringen ytterligere til sin bedrift.

Noen andre av bedriftsrepresentantene uttrykker at de ser det som svært interessant at praksisperiode har blitt mer vanlig i høyere utdanninger. De ser for seg at praksisperiode i bedriften nettopp kan være en mulighet for å utvikle den nødvendige kompetansen om hvordan næringslivet fungerer. Én av bedriftsrepresentantene uttrykker også at en trainee-ordning kunne vært en mulighet, hvor unge nyutdannede blir ansatt for opplæring og uttesting i ulike deler av bedriftens avdelinger. Denne representanten uttrykker at slike trainee-ordninger er etablert i noen andre Europeiske land, som for eksempel Tyskland.

Blant bedriftene vi har undersøkt, er det store forskjeller i kompetansebehov. For eksempel mener et byggevarerhus som har både håndverkere og en arkitekt blant sine ansatte, at fagkompetanse er helt avgjørende for å selge byggevarer. Blant gullsmeder og urmakere har også mange av de ansatte høy kompetanse innen vareproduksjon, mens de fleste av butikkene selger varer produsert av andre. I intervjuene kom vi i liten grad i kontakt med de bedriftene som har utenlandsk hovedkontor. Informasjonen på nettsidene tilsier at deres FoU og produktutvikling foregår utenfor Norge. Vi ser også at de har HR-avdelinger utenfor Norge, og trolig er da også eventuelle overordnede kompetansestrategier utviklet utenfor Norge. De bedriftene som produserer varer i Norge, har noe form for samarbeid med forskningsmiljøer, både innenfor og utenfor høyere utdanning.

3.1.4 Kompetansebehov i bedriftene

Det er store forskjeller i kompetansebehov blant bedriftene, og noen av de vi snakket med, hadde lite å si om dette. Et tema mange var opptatt av, var derimot praksiserfaring. Flere mente at ansatte som er nyutdannet, mangler praktisk erfaring og praktisk forståelse av varehandel. Dette gjelder også de som har studert relevante fag. Dette ble nevnt som en av grunnene til at det ble opprettet bedriftsskoler. En av bedriftsrepresentantene framhevet også at universiteter bør ta initiativ til et tettere samarbeid med bransjen før studentene er ferdig utdannet, slik at de kan få praktisk erfaring i studietiden før de søker på faste jobber. Noen bedrifter var også opptatt av at det nå stilles nye krav til profesjonell ledelse samtidig som det er behov for spesialisert fagkompetanse (for eksempel innen design). Dette skaper utfordringer for mindre bedrifter.

Samlet sett er bildet variert. Noen bedrifter ser et økende behov for ansatte med høyere utdanning, mens andre er mer opptatt av å få tak i sjåførere. Digital kompetanse og kompetanse på logistikksystemer var ikke noe de norske bedriftene hadde internt; dette var noe de kjøpte fra eksterne leverandører. Men selv om noen av bedriftene ga uttrykk for at de ville få kompetansebehov i framtiden, ble det også nevnt at de ikke hadde tid til å støtte masterstudenter eller prioritere

kontakt med høyere utdanning når de har så lave marginer. Dette tilsier at selv om bedriftene noen ganger ønsker mer samarbeid, kan dette være vanskelig i praksis.

3.2 Kartlegging av samarbeid ved UH-institusjonene

Selv om varehandel kan sysselsette personer med en rekke ulike fagbakgrunner (juss, estetiske fag, HR mfl.), har vi i denne delen av kartleggingen i hovedsak fokusert på økonomisk-administrative fag som mest sentrale for utdanninger med relevans for varehandelsnæringen. Slike fag er blant annet økonomi, logistikk, handel, ledelse og markedsføring. Eksempler fra andre fagområder er hentet inn når disse har kommet opp i søkene våre. Det finnes i dag et stort antall og stor bredde av studietilbud innen økonomisk-administrative fag på alle nivåer. Av de 17 institusjonene som tilbyr studier innenfor økonomisk-administrative fag, er det også tre private institusjoner – Handelshøyskolen BI, Høyskolen Kristiania og NLA høyskolen. Studietilbud innen dette fagområdet finnes på alle nivåer og omfatter alt fra de mer generelle økonomi-/ledelsesutdanningene på bachelor- og master-nivå til mer spesifikke kurs som retter seg mot bestemte sektorer (for eksempel helse, skole eller olje).

Blant alle studietilbud innen økonomisk-administrative fag er det kun treårig bachelor i varehandelsledelse (*Bachelor i Retail Management*) ved Handelshøyskolen BI som henviser eksplisitt til varehandel i studiets navn. Søker man gjennom studieprogrammer innen alle fagområder for studier som eksplisitt henviser til varehandel, eller «retail», finner man også treårig *bachelor i retail design* ved Høyskolen Kristiania. Det finnes imidlertid flere bachelorprogrammer innen temaer som (internasjonal) markedsføring og ledelse og mer generelle studier innen økonomi og administrasjon som også kan være utdanningstilbud med relevans for varehandelsnæringen.

Gjennom søk på institusjonenes nettsider fant vi også noen eksempler på emner der varehandel ble nevnt som en relevant sektor for kandidatene, eller der varehandel ble nevnt som en relevant bransje i enkelte emnebeskrivelser. I neste underkapittel beskriver vi disse eksemplene sammen med eksemplene som vi identifiserte gjennom e-postoppfølging ved lærestedene.

3.2.1 Samarbeid om utdanningstilbud?

I denne rapporten har vi en bred og eksplorativ definisjon av samarbeid om utdanningsprogrammer. Dette innebærer at slikt samarbeid for eksempel omfatter gjesteforelesninger, deltidsstillinger for å undervise, bedriftsbesøk, obligatorisk eller ikke-obligatorisk praksis eller internships, mentorordninger, samarbeid om bachelor- eller masteroppgaver og eventuelt andre eksempler på samarbeid. Per

definisjon innebærer disse samarbeidsformene også noe ulik grad av kontakt mellom lærestedene og aktørene i varehandelsnæringen.

Studieprogrammer med vekt på varehandelsnæring

Blant de mer konkret varehandelsrettede studieprogrammene framstår BIs programmer som mest eksplisitt varehandelsrettet. Dette er også naturlig, siden BI i 2000 fusjonerte med det som het Norges Varehandelshøyskole, og dermed har vært en sentral tilbyder av utdanningsprogram som eksplisitt retter seg mot varehandelsnæringen (se også nærstudiet om BI i kapittel 5.1).

Det andre eksemplet på studieprogrammer som retter seg konkret mot varehandelsnæringen, er en treårig bachelor i *retail design* ved Høyskolen Kristiania. Studiet ble en del av Høyskolen Kristiania etter oppkjøpet av den private høyskolen Westerdals Oslo ACT i 2017. På nettsidene henvises det eksplisitt til jobbmulighetene i «Norges største bransje», og i beskrivelsen av undervisningsformer framheves betydningen av et nettverk blant kollegaer og arbeidsgivere i bransjen.

Bachelor i retail design ved Høyskolen Kristiania

På studiets nettsider¹² beskrives studieprogrammet slik: «Studieprogrammet Retail Design er både praktisk og teoretisk, og du jobber med konseptutvikling innen merkevarekommunikasjon, så vel som fysiske butikker og e-handel. Du får jobbe med gitte oppgaver og reelle kundeprosjekter, som løses i team eller med individuelle kreative løsninger. Det kreves at du jobber både strategisk og kreativt, har gode samarbeidsevner og samtidig evnen til å tenke og reflektere alene. Du kan spesialisere deg innen:

- Butikkplanlegging (konseptuell ideutvikling med integrert visual merchandising)
- Brand scapes (nye strategier og utvidede retail-arenaer til merkevarekommunikasjon)

Begge spesialiseringene gir deg i tillegg en innføring i e-handel og trendanalyse.»

Kilde: nettsidene

Hvis man også tar med studieprogrammer innen logistikk, finnes det flere potensielt relevante studietilbud. Høyskolen i Molde er en vitenskapelig høyskole innen logistikk. Det er naturlig nok flere ulike logistikkutdanninger ved denne høyskolen, for eksempel marin logistikk, petroleumslogistikk og bærekraftig logistikk. Det tilbys også logistikkutdanning ved NTNU Gjøvik. Ved Høyskolen på Vestlandet tilbys det et årsstudium innen logistikk. Høyskolen Kristiania utviklet et program

¹² <https://kristiania.no/studie/retail-design/>

i samarbeid med ASKO-skolen der ansatte ved bedriften skulle få en bachelorgrad¹³.

Relevant spesialisering som en del av et bredere studieprogram

I tillegg til studieprogrammer som i sin helhet retter seg mot varehandel, har vi identifisert enkelte spesialiseringer innen bredere studieprogram som har direkte relevans for varehandelsnæringen. Disse inneholder imidlertid i varierende grad faktisk samarbeid med varehandelsnæringen. Et eksempel på en slik spesialisering finnes ved Universitetet i Sørøst-Norge (Campus Drammen), der bachelor i økonomi og administrasjon har en egen spesialisering innen varehandelsledelse (se kapittel 5.2 for en nærmere beskrivelse av denne spesialiseringen og samarbeidsrelasjonene).

Handel, service og logistikk ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet

Ved den tidligere Høgskolen i Harstad ble det i 1994 etablert et studium innen handel, service og logistikk. Dette var et treårig bachelorstudium med hovedvekt på handel og logistikk. Programmet satte praksis i fokus, og som et alternativ til å skrive en bacheloroppgave kunne studentene ha praksisopphold.

Høgskolen i Harstad (sammen med Høgskolen i Narvik) fusjonerte imidlertid med Universitetet i Tromsø i januar 2016. Dette studiet ble tidligere tilbudt som en egen bachelorgrad, men nå tilbys det som en spesialisering innen bachelor i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Det framheves at de fleste av emnene er ivaretatt i den nye strukturen, men fokuset i studieprogrammet har blitt mer utydelig siden det har «kun» blitt en spesialisering. Studentene har også nå mulighet å velge praksis, men det er noe varierende om studentene benytter seg av muligheten. Ifølge informanten har det blitt mindre tett samarbeid etter omleggingen av studieprogrammet. Fusjonsprosessen har dermed svekket noe av det samarbeidet som fantes før, men det jobbes nå med å utvikle et nytt bachelorstudium innen temaer knyttet til ledelse, innovasjon og markeder. Selv om det i en periode ble lagt noe mindre vekt på praksis etter de integrerte studieprogrammene, er samarbeid og praksis nå blitt sterkere vektlagt.

Kilde: kontakt med lærestedet, nettsider

MORG-studiet (erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har en egen spesialisering innen logistikk- og innkjøpsledelse. Studiet tilbys på deltid, er samlingsbasert og består av 90 studiepoeng (1,5 år). Studiets moduler kan også tas som enkeltkurs. For å

¹³ Les mer på nettsidene til Norgesgruppen her: <https://www.norgesgruppen.no/om-oss/ambisjoner-i-praksis/asko-startet-logistikkutdanning/>

oppnå mastergrad må kandidaten ta en basismodul og gjennomføre én av seks mulige spesialiseringer. Én av disse spesialiseringene er logistikk- og innkjøpsledelse. Denne spesialiseringen er en av de minste av de som tilbys, og informanten nevner at studiet tiltrekker seg studenter fra en rekke næringer, blant annet varehandel, produksjon, prosessindustri, offshore og offentlig sektor. Det inngår imidlertid ikke noe formalisert samarbeid med aktørene fra varehandelsnæringen i studiet.

Samarbeid om studentoppgaver

I likhet med hva vi fant i kartleggingen av bedrifter, er samarbeid om studentoppgaver – både på bachelor- og masternivå – den samarbeidsformen som oftest blir nevnt av de vi har vært i kontakt med ved universiteter og høyskoler. Studentene går fram på ulike måter for å komme i kontakt med relevante bedrifter. I enkelte tilfeller finner studentene selv relevante bedrifter som case og undersøker en spesifikk problemstilling. Selv om temaene i slike tilfeller ofte er bestemt av studentene eller veilederne, må oppgavene allikevel være av interesse for bedriftene for at de skal ta seg tid til å følge opp studentene. Informantene vi har vært i kontakt med har også eksempler på at bedriftene selv formidler relevante temaer enten til ansatte som koordinerer skriving av studentoppgaver, eller til sentrale enheter som formidler kontakt mellom UH-institusjoner og næringslivet.

«Plast < Papp»

Studentene utviklet ny matemballasje for Kiwi-butikkene

Tre studenter ved Institutt for produktdesign ved OsloMet jobbet sammen med en større bransjeaktør og emballasjeprodusent for å utvikle ny emballasje for en middagsserie. I en beskrivelse av prosjektet uttrykker studentene et ønske om å redusere bruk av plast i butikkene og framhever betydningen av bærekraft, universell utforming og helhetlig uttrykk. I prosjektarbeidet besøkte studentene alle ledd fra produksjon til avfallsanlegg.

Kilde: Graduation 2018. Department of Product Design, Oslo Metropolitan University

Flere av institusjonene beskriver erfaringer med at studentene har skrevet oppgaver hos bedriftene, og dette er den klart vanligste formen for kontakt med varehandelsnæringen. Ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har man jobbet sammen med en matvaregrossist på noen av masteroppgavene. Ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) har man invitert aktørene i varehandelen i regionen til å spille inn ideer til bacheloroppgaver. Temaene som representanter fra varehandelen har foreslått de siste årene, inkluderer matsvinn og lønnsomhet, og

netthandel, markedsføring og distribusjon. Men informanten nevner også at det nå har vært stor etterspørsel, så det kommer flere forslag til temaer enn det finnes bacheloroppgaver som skal skrives. Ved Høgskolen i Østfold (HiØ) ble det nevnt at de har hatt enkeltoppgaver der studentene har undersøkt aktørene i dagligvarebransjen, og lignende eksempler finnes også ved andre læresteder.

Disse eksemplene viser at selv om samarbeid om studentoppgaver nevnes som et typisk eksempel på samarbeid, er det variasjon i hvor formalisert og varig dette samarbeidet er, hvor omfattende det er, og hvordan det formaliseres – det vil si om det forventes av studentene at de selv finner en relevant bedrift, eller om samarbeidet kommer i stand gjennom eksisterende samarbeidsrelasjoner ved lærestedet. I motsetning til hva vi fant i intervjuene vi gjennomførte ved bedriftene, finner vi her eksempler på bedrifter som selv foreslår temaer til lærestedene.

NTNU Bridge

NTNU Bridge ble lansert i 2013, og beskrives nå som NTNUs «offisielle koblingsportal» mellom studentene og arbeidslivet. Studentene kan registrere sin egen CV i portalen. I dag er det litt over 2 700 aktive studenter som har registrert seg i portalen. Det er også mange studenter som skaffer seg egne kontakter i arbeidslivet gjennom undervisere ved enkeltemner eller gjennom fagspesifikke foreninger.

Arbeidsgivere kan registrere en egen profil der de kan legge ut spesifikke utlysninger – enten det gjelder prosjekt eller bachelor- eller masteroppgaver, eller tilbud om sommerjobb, praksisplass eller del-/heltidsstillinger. Det er nå over 600 publiserte utlysninger. Over halvparten av disse gjelder konkrete jobbtilbud, mens de resterende gjelder internships/traineestillinger, sommerjobb og oppgaver. Oppgavesamarbeid forventes å være forpliktende for alle parter. Det finnes en standardavtale (med utfyllende veiledning) mellom studenten, instituttet, den faglige veilederen ved NTNU og bedriften for bruk av oppgaveresultater, og en avtale for konfidensialitet mellom studenten og bedriften.

Det er 370 bedrifter registrert i portalen. Ulike bedrifter sorteres etter bransjekategori, men bedrifter kan registrere seg under flere kategorier. Det er en egen kategori for «salg, butikk og varehandel», som inneholder 21 bedrifter som har registrert seg i portalen. Logistikk går imidlertid under flere kategorier, som igjen er noe bredere enn varehandel. Samlet har bedriftene innen disse kategoriene lagt ut utlysninger om både studentoppgaver, praksisplasser, internships og jobbtilbud.

Kilde: kontakt med NTNU Bridge, NTNU Bridges nettsider

I tillegg til at de har kontakt med bedrifter på enkeltpersonnivå i forbindelse med studentoppgaver, har flere læresteder i de senere årene introdusert egne portaler eller nettsider som kobler sammen bedrifter og studenter som for eksempel er på leting etter en praksisplass eller en jobb eller etter et tema for en bachelor- eller

masteroppgave. Eksempler på dette er NTNU Bridge, Arbeidslivsportalen ved OsloMet, Kompetansetorget ved Universitetet i Agder (UiA) og en egen nettside for oppgavesamarbeid på Universitetet i Stavangers (UiS) nettsider. Dette kan tolkes som et forsøk fra utdanningsinstitusjonenes side på å strømlinjeforme og formalisere en rekke kontaktflater mot eksterne aktører, og det kan også bidra til at bedriftene på en enklere måte kan spille inn temaer for oppgaver når de enten ikke er sikre på hvilke fagområder det bør gjelde, eller når de mangler relevante kontakter ved lærestedet.

Verktøy for å øke arbeidslivsrelevans i utdanningene: bruk av case, bedriftsbesøk, gjesteforelesere og praksisperioder

I noen tilfeller blir varehandelsnæringen også en del av utdanningenes innhold. Dette kan skje innenfor rammene av ordinære emner ved lærestedene – for eksempel ved at caser fra varehandelsnæringen blir brukt i undervisningen, ved at studentene tas med på bedriftsbesøk, eller ved at personer fra varehandelsnæringen blir invitert inn som gjesteforelesere. Det kan også skje gjennom bruk av studiepoenggivende praksisperioder. I tillegg kan det skje gjennom aktiviteter utenom det ordinære utdanningstilbudet – for eksempel gjennom frivillige internships eller mentorer fra næringslivet.

Case fra varehandel i et masteremne om verdikjeder

I masteremnet verdikjedestyring¹⁴ ved NTNU har varehandel blitt lenge brukt som case i undervisningen. En av de store matvarekjedene har vært involvert siden 2015 til i dag ved at de har gitt gjesteforelesninger, ved at studentene har vært på bedriftsbesøk, og ved at studentene har kunnet skrive en praktisk semesteroppgave om grossistdelen av virksomheten deres. En leverandør av programvare for mer effektiv planlegging av verdikjeder har også vært involvert gjennom gjesteforelesninger om verdikjedene, med særlig vekt på IKT. Det har også vært samarbeid med andre aktører fra næringen, både aktører fra apotekbransjen og en nettbutikk for elektronikk.

Kilde: kontakt med NTNU

Ved flere læresteder og studier er det informanter som nevner at de har erfaring med aktører fra varehandelsnæringen som gjesteforelesere. Ved Handelshøyskolen ved NMBU har for eksempel representanter for en matvaregrossist også vært gjesteforelesere i to emner om logistikk, og det har også blitt diskutert om det er mulig å etablere flere kontaktflater mot næringen.

¹⁴ <https://www.ntnu.no/studier/emner/TPK4160#tab=omEmnet>

Gjesteforelesere og praktiske caser ved Høgskulen på Vestlandet

Ved Høgskulen på Vestlandet kan de økonomisk-administrative utdanningene vise til flere eksempler på samarbeid i studieprogrammet. I tillegg til at det samarbeides om å skrive bacheloroppgaver, brukes det caser og arbeidskrav fra arbeidslivet, og studiene bruker også gjesteforelesere og besøker relevante bedrifter.

Flere av disse samarbeidsformene er ikke formalisert, men de inkluderer foreninger og nettverk for sentrumsutvikling, og også enkeltvirksomheter. Dette har gitt studiene tilgang til relevante eksempler «å øve på». Det varierer hvem som tar kontakt – i noen tilfeller det forelesere fra HVL, i andre tilfeller virksomhetene.

I tillegg til brukes det gjesteforelesere og bedriftsbesøk. Av særlig interesse er temaer knyttet til lager og lagerbeholdningens betydning for lønnsomhet.

Kilde: kontakt med lærestedet

I vår kartlegging har ikke vi funnet noe informasjon om utbredt bruk av mer formaliserte praksisperioder i varehandelsnæringen. Det er noen som nevner at dette har blitt diskutert. Ved studieprogrammet innen handel, service og logistikk som tidligere ble tilbudt ved Høgskolen i Harstad (nå UiT), kunne studentene velge praksisperioder i stedet for bacheloroppgaver. Siden 2017 har det blitt tilbudt et emne innen bedriftsutvikling og entreprenørskap der studentene kan være med og bestemme om de skal ha fordypningsoppgave, studentbedrift eller praksis. Men vi har fått opplyst at det ikke er noen studenter som har valgt praksis siden emnet ble innført.

Handelshøgskolen ved USN har en mentorordning for studenter der de kan få en mentor fra arbeidslivet. Mentorene kommer fra flere næringer, og ordningen favner dermed mye bredere enn kun varehandel. Informantene framhever at dette er en viktig del av den overordnede kontakten med arbeidslivet ved USN.

3.2.2 Andre former for samarbeid

Vi spurte også flere institusjoner om de hadde samarbeid med varehandelsnæringen innen etter- og videreutdanning, men dette var et område der vi fant få konkrete eksempler på samarbeid. Vi så i noen av våre nærstudier at dette har vært diskutert. En årsak til at omfanget av etter- og videreutdanningskurs er ganske begrenset, kan være de forholdene vi beskrev i kapittel 2: Varehandelsnæringen har tradisjonelt hatt få ansatte med høyere utdanning, og næringen har en sterk tradisjon for intern kompetanseutvikling og etterutdanning. Det er også viktig å påpeke at kartleggingen ikke er heldekkende, og at det derfor kan finnes enkelt eksempler som vi ikke har fanget opp.

Vi undersøkte også hvorvidt representanter fra varehandelsnæringen var med i lærestedenes strategiske organer, og om det fantes mer strategisk orientert samarbeid ved lærestedene. Vi fant at det er svært lite samarbeid på styrenivå. Vi gikk også gjennom rådene for samarbeid med arbeidslivet (RSA-ene) og fant at ved de offentlige lærestedene er ikke de større virksomhetene fra detaljhandelen direkte representert i RSA-ene.¹⁵ Hvis man også inkluderer næringsgruppe 45 (handel med og reparasjon av motorvogner), har RSA ved UiS et medlem som representerer en bilforretning. Det er imidlertid flere RSA-er som har representanter fra lokale næringsforeninger (for eksempel RSA-ene ved NTNU, UiA og UiS), og varehandelsnæringen har da en indirekte stemme gjennom slike foreninger. Det er mer typisk at de eksterne representantene i RSA-ene kommer fra for eksempel aktører som NHO og LO, eller at de representanter fylkesmannen, NAV eller kommunene.

Et annet eksempel kan hentes fra UiA. Der framhevet informanten at de i arbeidet med å utvikle universitetsbyen Kristiansand samarbeidet tett med Kvadraturforeningen. Kvadraturforeningen er et selskap og en medlemsorganisasjon som består av butikker, kontorer, cafeer og restauranter i byen.

3.3 Oppsummering

Samlet framstår samarbeidet mellom varehandel og høyere utdanning som fragmentert og temmelig uformelt. Dette bekrefter både intervjuer med bedriftene og undersøkelsene ved universiteter og høyskoler. Særlig i de bedriftene vi har vært i kontakt med, er kontakten nokså sporadisk og uformell. Det er verdt å merke seg at varehandelsnæringen er svært stor, og at disse intervjuene ikke er representative for hele næringen. De bidrar heller med noen relevante eksempler.

Begge spor i kartleggingen tilsier at den vanligste formen for samarbeid innen utdanningene er samarbeid om studentoppgaver – og dette samarbeidet kommer i stand på ulike måter. Praksisopphold er noe mindre vanlig, men intervjuene med bedriftsrepresentanter viser at bedriftene har erfaring med lærlinger fra videregående skole, og at dette ofte anses som tidkrevende. Et sentralt funn i intervjuene med bedriftene er at de har svært ulike behov, og at det varierer mye om de har behov for spesialiserte utdanninger.

Selv om vi fant flere eksempler på ulike former for samarbeid, er varehandelen samlet sett fortsatt forholdsvis lite synlig på institusjonenes nettsider, og dermed også i den informasjonen framtidige studenter møter når de for eksempel undersøker nettsidene til relevante studier. Selv om vi gjennom korrespondansen vår med institusjonene fant flere eksempler på emner der man brukte gjesteforelesere

¹⁵ Nettsidesøk gjennomført i mars 2019.

fra varehandelsnæringen (særlig innen logistikk), er det ikke alltid informasjon om dette på emnesidene.

Vi har observert lite samarbeid innen etter- og videreutdanning ved de institusjonene vi har vært i kontakt med. Det er særlig dette som er noe overraskende, men det kan ha noe sammenheng med at varehandel tradisjonelt har hatt lav andel ansatte med høyere utdanning, og at de interne bransjeskolene har noe av etterutdanningsfunksjonen. På den annen side: Andelen med høyere utdanning har økt i løpet av de siste ti årene, og det tilsier at det vil være muligheter for å utvikle slike kurs i framtiden

Kartleggingen viser dermed at det finnes noe samarbeid, og særlig om studentoppgaver, men at det er potensial for mer samarbeid innen utdanningstilbudene og også på strategisk nivå.

4 Kartlegging av FoU-samarbeid

I denne delen av undersøkelsen kartlegger vi aktivitetene innen forskning og utvikling (FoU). Vi tar først for oss FoU i varehandelsnæringen ved å se på SkatteFUNN-data og data fra Virkemiddeldatabasen. Deretter går vi i korthet gjennom søk i Norges forskningsråds databaser.

4.1 Kartlegging av FoU i varehandelsnæringen

I 2017 var det 708 pågående SkatteFUNN-prosjekter i varehandelsnæringen, som alle involverte FoU-aktiviteter rettet mot å utvikle nye eller forbedrede varer, tjenester eller prosesser. Til sammenligning var det samme år 7 628 pågående SkatteFUNN-prosjekter totalt, noe som tyder på at varehandelen ikke er så lite innovativ eller lite forsknings- og utviklingstung som den kan framstå som.

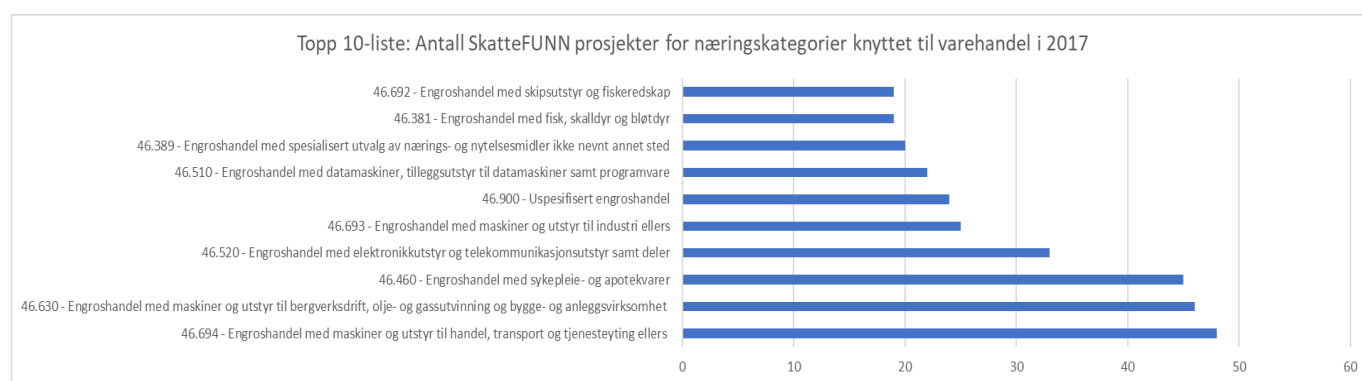
Selv om det foregår ganske mye forsknings- og utviklingsaktivitet i varehandelsnæringen, er denne aktiviteten konsentrert innen en liten del av bransjen. I tabell 4.1 ser vi at nesten ingen SkatteFUNN-prosjekter gjennomføres innen «handel med og reparasjon av motorvogner» (næringskode 45), og at kun noen få gjennomføres innen detaljhandelen (næringskode 47). De aller fleste SkatteFUNN-prosjektene gjennomføres innen agentur- og engroshandelen (næringskode 46).

Tabell 4.1 Antall SkatteFUNN-prosjekter innen varehandel, fordelt på næringskode

| Næringskoder | Antall SkatteFUNN-prosjekter | Prosent av SkatteFUNN-prosjekter |
|---|------------------------------|----------------------------------|
| 45: Handel med og reparasjon av motorvogner | 17 | 2,4 % |
| 46: Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner | 596 | 84,2 % |
| 47: Detaljhandel, unntatt med motorvogner | 95 | 13,4 % |
| Total | 708 | 100 % |

Kilde: Norges forskningsråd

Går vi nærmere inn i statistikken, ser vi at det er i engroshandelen og ikke i agenturhandelen at de fleste prosjektene utføres. Figur 4.1 viser at det er engroshandelen med «maskiner og utstyr til handel, transport og tjenesteyting» som topper statistikken over varehandelskategoriene med mest FoU-aktivitet, tett fulgt av «maskiner og utstyr til bergverksdrift, olje- og gassutvinning og bygge- og anleggsvirksomhet» og sykepleie- og apotekvarer. Det er ingen (femsifrede) varehandelskategorier innen handel med og reparasjon av motorvogner (næringskode 45) eller innen detaljhandelen (næringskode 47) som når opp på topp 10-listen. Detaljhandelen må nøye seg med en 17. plass og handel med og reparasjon av motorvogner med en 32. plass som høyeste plassering.



Figur 4.1 Topp 10-liste over SkatteFUNN-prosjekter innen femsifrede varehandelskategorier

Kilde: Norges forskningsråd

Ser vi nærmere på hva slags selskaper som har SkatteFUNN-prosjekter, finner vi at det er en sterk overvekt av små og mellomstore bedrifter (SMB). Disse bedriftene står for til sammen 83 prosent av prosjektene. Dette er relativt godt etablerte selskaper som i gjennomsnitt ble stiftet for 20 år siden. Dette viser at det ikke er typisk teknologitunge oppstartsbedrifter som står for FoU-aktiviteten blant SMB-ene; det er godt etablerte selskaper som har drevet med varehandel over lengre tid. De store selskapene gjør seg også gjeldende i SkatteFUNN statistikken, ved å utføre i alt 17 prosent av SkatteFUNN-prosjektene.

Tabell 4.2 SkatteFUNN-prosjekter fordelt på bedriftstype

| | Antall prosjekter | Prosent | Gjennomsnittlig etableringsår | Standard avvik etableringsår |
|--------------|-------------------|---------|-------------------------------|------------------------------|
| SMB-bedrift | 576 | 83 % | 2000 | 17,3 |
| Stor bedrift | 117 | 17 % | 1987 | 22,3 |
| Total | 693 | 100 % | n.a. | n.a. |

Kilde: Norges forskningsråd

Ser man på SkatteFUNN-prosjektene geografisk, finner man at et stort antall av prosjektene er lokalisert i hovedstadsområdet (se tabell 4.3). Oslo og Akershus står for i alt 41 prosent av alle prosjektene, mens resten av prosjektene er relativt jevnt fordelt blant resten av fylkene. Ser vi på samarbeid med FoU-institusjon i tabell 4.3, finner vi et annet mønster. Blant prosjektene i hovedstadsområdet er det kun 13–15 prosent som gjennomføres i samarbeid med FoU-institusjoner, mens tilsvarende tall for fylker som Hedmark, Nord-Trøndelag, Sogn og Fjordane og Troms er langt høyere. Med tanke på at man finner noen av de fremste FoU-institusjonene i hovedstadsområdet, kan dette virke litt paradoksalt. Dette tyder på at FoU-institusjoner, i mange tilfeller, spiller en mer vesentlig rolle i etableringen og gjennomføringen av FoU-aktiviteter utenfor hovedstadsområdet.

Tabell 4.3 SkatteFUNN-prosjekter etter fylke og samarbeid med FoU-institusjon

| Fylke | Samarbeid med FoU-institusjon? | | | Prosent av alle prosjekter innen varehandel | Prosent av prosjekter med samarbeid i fylket |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|---|--|
| | Ja | Nei | Sum | | |
| Akershus | 21 | 116 | 137 | 19 % | 15 % |
| Aust-Agder | 0 | 13 | 13 | 2 % | 0 % |
| Buskerud | 1 | 33 | 34 | 5 % | 3 % |
| Finnmark | 0 | 2 | 2 | 0 % | 0 % |
| Hedmark | 4 | 12 | 16 | 2 % | 25 % |
| Hordaland | 4 | 58 | 62 | 9 % | 6 % |
| Møre og Romsdal | 7 | 34 | 41 | 6 % | 17 % |
| Nord-Trøndelag | 2 | 6 | 8 | 1 % | 25 % |
| Nordland | 1 | 12 | 13 | 2 % | 8 % |
| Oppland | 1 | 15 | 16 | 2 % | 6 % |
| Oslo | 20 | 137 | 157 | 22 % | 13 % |
| Rogaland | 4 | 56 | 60 | 8 % | 7 % |
| Sogn og Fjordane | 4 | 9 | 13 | 2 % | 31 % |
| Sør-Trøndelag | 4 | 27 | 31 | 4 % | 13 % |
| Telemark | 4 | 15 | 19 | 3 % | 21 % |
| Troms | 2 | 3 | 5 | 1 % | 40 % |
| Vest-Agder | 2 | 12 | 14 | 2 % | 14 % |
| Vestfold | 4 | 28 | 32 | 5 % | 13 % |
| Østfold | 1 | 34 | 35 | 5 % | 3 % |
| Total | 86 | 622 | 708 | 100 % | n.a. |

Kilde: Norges forskningsråd

Gjennomgangen av SkatteFUNN-dataene viser at varehandelen er mer forsknings- og utviklingstung enn det den utbredte oppfatningen tilsier, men at denne FoU-aktiviteten i stor grad er knyttet til engroshandelen. Dataene viser at SMB-er er tungt involvert i FoU-aktivitetene, og at disse aktivitetene til en viss grad gjennomføres i samarbeid med FoU-institusjoner, spesielt utenfor hovedstadsområdet.

4.2 Næringens bruk av det næringsrettede virkemiddelapparatet

Vi har også undersøkt i hvilken grad varehandel har brukt det næringsrettede virkemiddelapparatet.¹⁶

Tabell 4.4 Bevilgninger i millioner NOK fra forskjellige virkemiddelaktører, fordelt på de tre hovednæringene innen varehandel

| | 45: Handel med og reparasjon av motorvogner | 46: Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner | 47: Detaljhandel, unntatt salg av motorvogner | Totalt |
|--|---|---|---|--------|
| Alle virkemiddelaktører | 51 | 2581 | 392 | 3024 |
| Argentum | 0 | 1623 | 222 | 1845 |
| Eksportkreditt | 0 | 37 | 0 | 37 |
| Enova | 2 | 32 | 28 | 62 |
| EUs FP7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EUs H2020 | 21 | 54 | 5 | 80 |
| Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Fylkeskommunene | 0 | 4 | 3 | 7 |
| Garantiinstituttet for eksportkreditt | 0 | 256 | 0 | 256 |
| Innovasjon Norge | 15 | 196 | 43 | 254 |
| Investinor | 0 | 19 | 0 | 19 |
| Norges forskningsråd | 0 | 35 | 5 | 40 |
| Norsk Romsenter | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Regionale forskningsfond | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Siva – Selskapet for industrivekst | 0 | 6 | 4 | 10 |
| SkatteFUNN | 11 | 317 | 81 | 409 |
| Såkorfond | 0 | 0 | 0 | 0 |

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Tabell 4.4 gir en oversikt over varehandelens bruk av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Tar vi utgangspunkt i virkemidler som vanligvis inkluderer FoU,

¹⁶ Virkemiddeldatabasen ble etablert i 2015 av Samfunnsøkonomisk analyse. Fra og med 2018 er databasen overtatt av SSB som lager statistikk over tildelinger og mottakere av virkemidler.

kan vi se at det er Agentur- og engroshandel (46) som i størst grad benytter seg av offentlige virkemidler. Bedrifter innen denne næringskategorien har i betydelig utstrekning nyttiggjort seg av virkemidler og virkemiddelaktører som Norges forskningsråd, SkatteFUNN, Innovasjon Norge og EUs Horisont 2020. Bedrifter i de andre varehandelskategoriene har i mindre grad benyttet seg av disse virkemidlene. Det kan være verdt å merke seg at detaljhandelen (47) også er sterkt involvert i EUs Horisont 2020-programmer, gjennom å ha mottatt til sammen 28 millioner kroner. Men hele denne bevilgningen har tilfalt én bedrift, som vi kan lese ut av Tabell 4.5. Generelt sett forsterker disse funnene et bilde fra tidligere i rapporten om at forskning kan være relevant for aktører innen varehandelen, men at det er agentur- og engroshandel (46) som i størst grad nyttiggjør seg av det.

Tabell 4.5 Antall bedrifter som mottar bevilgninger fra forskjellige virkemiddelaktører, fordelt på de tre hovednæringene innen varehandel

| | 45: Handel med og reparasjon av motorvogner | 46: Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner | 47: Detaljhandel, unntatt salg av motorvogner | Totalt |
|--|---|---|---|--------|
| Alle virkemiddelaktører | 95 | 1479 | 549 | 2123 |
| Argentum | 0 | 20 | 3 | 23 |
| Eksportkreditt | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Enova | 11 | 16 | 16 | 43 |
| EUs FP7 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| EUs H2020 | 1 | 7 | 1 | 9 |
| Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Fylkeskommunene | 14 | 24 | 49 | 87 |
| Garantiinstituttet for eksportkreditt | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Innovasjon Norge | 8 | 305 | 66 | 379 |
| Investinor | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Norges forskningsråd | 1 | 178 | 16 | 195 |
| Norsk Romsenter | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Regionale forskningsfond | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Siva – Selskapet for industrivekst | 41 | 446 | 307 | 794 |
| SkatteFUNN | 19 | 470 | 89 | 578 |
| Såkornfond | 0 | 3 | 2 | 5 |

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Tabell 4.5 gir en oversikt over varehandelbedriftenes bruk av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Den viser at det er et stort antall bedrifter innen varehandelen som nyttiggjør seg av virkemidler og virkemiddelaktører som Norges

forskningsråd, SkatteFUNN og Innovasjon Norge. Derimot er virkemidler som EUs Horisont 2020 mer konsentrert og omfatter kun et mindre antall bedrifter.

4.3 FoU-prosjektsamarbeid mellom varehandel og UH-institusjoner

Gjennomgangen av eksisterende litteratur i kapittel 2 tyder på at det har vært en økning i FoU-aktiviteter innen varehandelsnæringen. I denne delen av kartleggingen ønsker vi å identifisere relevante eksempler på prosjektsamarbeid. Vi har identifisert relevante eksempler på samarbeid både gjennom nøkkelordsøk og gjennom deskriptiv statistikk fra Norges forskningsråds (NFR) prosjektbank. Vi har i tillegg identifisert noen relevante eksempler på prosjekter på institusjonenes nettsider og gjennom kontakt med lærestedene eller informantene i studiet.

I første omgang har vi forsøkt å identifisere relevante prosjekter som har fått finansiering gjennom programmet Brukerstyrt innovasjonsarena (BIA)¹⁷. I NFRs prosjektbank er det totalt registrert 828 prosjekter under BIA-programmet. Avgrenser man dette til temaet «Reiseliv og varehandel», resulterer dette i 6 prosjekter (en kvalitativ vurdering av prosjektene tilsier at 3 av disse er konkret relevante for varehandelsnæringen). Disse 6 prosjektene ligger i Vest-Agder (1), Oslo (3) og Sør-Trøndelag (2).

Ved å gjøre et bredere søk gjennom alle brukerstyrte innovasjonsprogrammer har vi funnet at det finnes det 53 prosjekter som er organisert under temaet reiseliv og varehandel, fra 2009 til nå.

Tabell 4.6 Brukerstyrte innovasjonsprogrammer, tema «Reiseliv og varehandel». Totalsum og antall prosjekt, per program, fra 2009

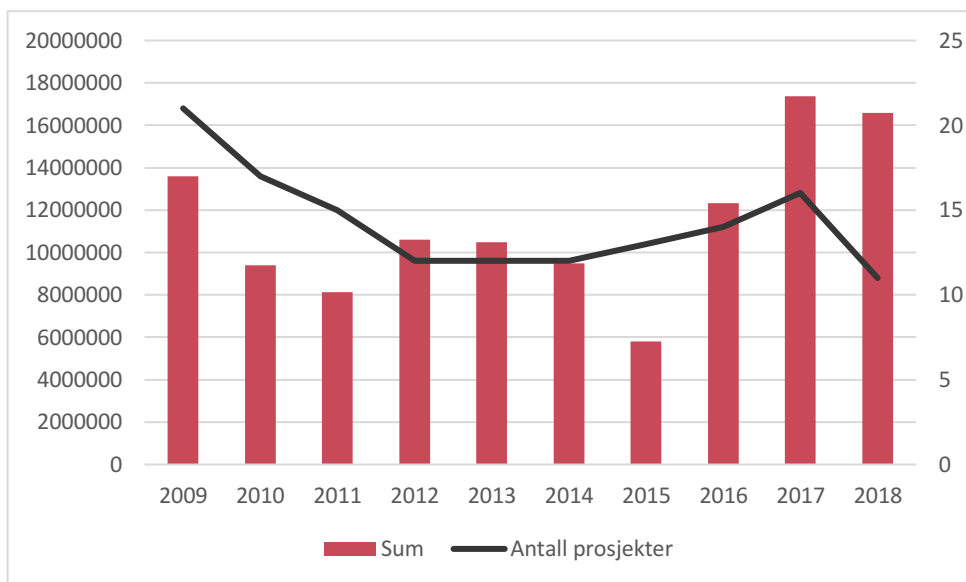
| Program | Sum (NOK) | Antall prosjekter |
|-----------|------------|-------------------|
| BIONÆR | 60 430 563 | 20 |
| BIA | 27 635 708 | 6 |
| NATURNÆR | 23 977 496 | 22 |
| SMARTRANS | 6 111 912 | 7 |
| TRANSPORT | 4 361 993 | 7 |
| MATPROG | 1 723 243 | 1 |

Kilde: FORISS

Det framgår i tabell 4.6 at det er BIONÆR som er det største brukerstyrte programmet for finansiering innen dette temaet med tanke på totalfinansiering. Det er flest prosjekter innen NATURNÆR- og BIONÆR-programmene, men disse kan i større

¹⁷ BIA er det største programmet blant NFRs brukerstyrte innovasjonsprogrammer, og programmet har eksistert litt over ti år. BIA finansierer primært to typer prosjekt: innovasjonsprosjekt for næringslivet (IPN) og kompetanseprosjekt for næringslivet (KPN).

grad kobles til temaer knyttet til reiseliv. Som nevnt er det kun seks prosjekter finansiert gjennom BIA som går under temaet Reiseliv og varehandel, men de framstår som større i snitt. Dersom man ser utviklingen over tid (figur 4.2), har antallet prosjekter gått litt ned, mens finansieringen de siste tre årene har vært høyere enn tidligere.



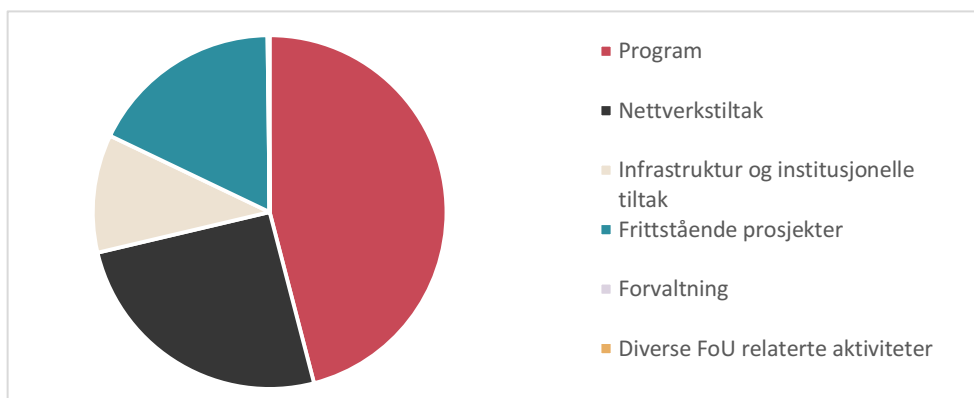
Figur 4.2 Prosjekter finansiert fra NFR gjennom brukerstyrte innovasjonsprogrammer innen temaet «Reiseliv og varehandel». Sum og antall prosjekt per år. 2009–2018

Kilde: FORISS

En kvalitativ vurdering av titlene til de 53 prosjektene tilsier også at det er en betydelig andel av disse som handler om temaer knyttet til reiseliv, lokalturisme og byutvikling. Av de 53 prosjektene har 19 vært i Oslo, 16 i Sør-Trøndelag, 3 i Akershus, 3 i Hordaland og 2 i både Nordland og Vest-Agder. Når det gjelder andel finansiering, er det tre fylker som skiller seg klart ut. Akershus (33,7 prosent), Oslo (26,1 prosent) og Sør-Trøndelag (25,7 prosent) har fått størst andel, mens Nordland, Oppland og Telemark har fått under 1 prosent av finansieringen innen de brukerstyrte innovasjonsprogrammene på dette temaområdet.

Dersom man gjør søket enda videre og undersøker finansiering innen temaet «Reiseliv og varehandel» i hele prosjektbanken uten å avgrense for program eller prosjekttype, har dette temaet fått tildelt prosjekter for over 350 millioner mellom 2009 og i dag. Disse prosjektene fordeles mellom ulike programmer og prosjekttyper, og ikke alle disse prosjektene har brukerpartnere. Omfang og fordeling kan likevel si noe om kjennetegnene til tema reiseliv og varehandel som et tema innen tildelingene fra NFR. Av alle midlene som har blitt tildelt til prosjekter innen dette temaet, har 46 prosent gått til prosjekter under programmer, 25,4 prosent er innen nettverkstiltak, 17,7 prosent er innen infrastruktur, og 10,8 prosent er

kategorisert som frittstående prosjekter (se figur 4.3). De to resterende kategoriene består av ett lite prosjekt hver og er under 0,1 prosent.



Figur 4.3 Tema «Reiseliv og varehandel». Fordeling mellom ulike virkemidler. Tildelingene fra 2009

Kilde: FORISS

Innen finansiering til programmer består omtrent 75 prosent av midlene innen temaet reiseliv og varehandel av brukerstyrte innovasjonsprogrammer som er beskrevet over i tabell 4.4, om lag 15 prosent består av handlingsrettede programmer, og litt over 9 prosent av store programmer (ENERGIX, KLIMAFORSK, VERDIKT, NORKLIMA). Men vurderer man kvalitativt alle de prosjektene som har fått programfinansiering, handler de fleste tilsynelatende mer om reiseliv enn om varehandel.

Nettverkstiltak består i hovedsak av systemtiltak, inkludert VRI-virkemidler. En stor del av nettverkstiltak er «Nordsats – Forskningsløft i Nord». Men heller ikke dette er en varehandelssatsing. NORDSATS ble finansiert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og var et tiltak for å styrke forskningen i Nord-Norge, særlig innen reiseliv og teknologi.

Innen infrastrukturmidler har 60 prosent av midlene (38,6 millioner) gått til to sentre én forskningssenter for miljøvennlig energi (FME) og én senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI). FME handlet om energi og industri, mens SFI «Center for Service Innovation (CSI)» ved Norges handelshøyskole handler om tjenesteyting i flere næringer og har også en brukerpartner fra varehandelsnæringen.

Innen frittstående prosjekter er det flere reiselivsrelaterte prosjekter. Men det finnes også to nærings-ph.d.-er og et offentlig ph.d.-prosjekt, og én av nærings-ph.d.-ene handler om forbrukernes vaner når det gjelder matvalg, og bruk av «nudging» for å få forbrukerne til å gjøre bedre valg.

Vi har i tillegg gjennomført en rekke åpne søk med nøkkelord i hele prosjekt-databasen («varehandel», «retail», «supply chain», navn på sentrale bedrifter i varehandelsnæringen, osv.). Vi finner på den måten noen flere eksempler som tilsynelatende har relevans for varehandelsnæringen etter en kvalitativ vurdering av prosjekttitle og ingress. Selv om vi finner noen flere eksempler, er bildet fortsatt

noe fragmentert. I tabellen under har vi listet noen av de relevante eksemplene identifisert i NFRs prosjektbank.

Tabell 4.7 Noen eksempler på prosjektsamarbeid gjennom NFR

| Navn | Periode | Type | Program | FoU-partner |
|--|-----------|---------------------|---------------|---|
| WARP- Warehouse Autonomous Robot Picker | 2019–2022 | IPN | BIA | SINTEF |
| Smart, transparent and sustainable food supply chains | 2019 | IPN | BIA | NTNU, Høgskolen i Østfold (+ Aalborg Univ.) |
| Contextual interventions influence on food choices in a real-life grocery store setting | 2018–2022 | Annen støtte | Nærings-ph.d. | (na) |
| Sirkulære forretningsmodeller: grønn verdiskaping og grønn kundeatferd i Orkla | 2018 | Annen (forprosjekt) | BIA | NHH |
| More for less - an analytical approach to reduced excess production | 2018 | Annen (forprosjekt) | BIA | (na) |
| Energy-efficient and environmentally friendly integrated CO2 vapour compression units for supermarkets | 2015–2019 | KPN | ENERGIX | SINTEF |
| NORSULP - Sustainable Urban Logistics Plans in Norway | 2015–2019 | KPN | TRANSPORT | NTNU NMBU |
| Conceptual model of the shippers choice between sea, rail and road transport | 2015–2018 | KPN | TRANSPORT | TØI |
| Reflect your Moods – Integrasjon av refleks i mote-klær | 2015–2017 | IPN | BIA | SINTEF |
| Retail Supply Chain 2020 | 2014–2018 | KPN | BIA | NTNU, SINTEF, UiT |
| Kongsberg AutoCut: Et paradigmeskifte for emballasjeproduksjon | 2014–2017 | IPN | BIA | SINTEF |
| Movon – Den mobile varehandelsopplevelsen. Utnyttelse av mobilens unike egenskap: evnen til å sammenkoble den fysiske og den digitale verden | 2013–2016 | IPN | BIA | NHH, SNF, CTF |
| Centre for Service Innovation | 2011–2019 | Annen inst. Støtte | SFI | NHH, SNF |
| Integrert planlegging i mediebransjen – Respons | 2011–2015 | IPN | TRANSPORT | SINTEF, NR |
| Miljøvennlig og kostnadseffektiv logistikk i Norge ved varekjøp fra Kina | 2008–2011 | BIP | SMARTRANS | BI |
| Grønn godstransport | 2007–2011 | BIP | SMARTRANS | (na) |
| FIESTA Forskning på Implementeringsprosesser og Effektiviseringspotensialet i ny SporbarhetsTeknologi Anvendt på verdikjeden for fisk | 2007–2011 | BIP | SMARTRANS | Møreforskning, Høgskolen i Molde |
| SMART VAREFLYT – smart, effektiv og sikker vareflyt gjennom intelligent emballasje og e-sporing | 2006–2009 | BIP | BIA | SINTEF, Østfoldforskning |
| AUTOMED – fra pilletrilling til automatisk forsyning av medisiner – fra produsent til apotek | 2005–2008 | BIP | SMARTRANS | SINTEF |

Kilde: NFR prosjektbanken

Samlet tyder det på at varehandelsnæringen er vanskelig å avgrense i denne prosjektdatabasen. Den tematiske avgrensingen «Reiseliv og varehandel» gir et tallgrunnlag som også inkluderer mange prosjekter om reiseliv. Tabellen over inkluderer en rekke eksempler på prosjekter, men denne listen bør heller ikke anses som uttømmende. Tabellen gir noen indikasjoner på hvilke universiteter/høgskoler som er særlig framtrædende, og hvilke prosjekttypen og programmer som har vært sentrale. Et funn i denne gjennomgangen er at når det gjelder FoU-aktiviteter innen varehandelsnæringen, er forskningsinstituttene også svært relevante.

4.3.1 Refleksjoner fra bedriftsrepresentanter

I intervjuene med representanter fra bedriftene ble det i liten grad beskrevet samarbeid om forskningen. Kun én av bedriftene i vårt utvalg i kartleggingsdelen hadde deltatt i forskningsprosjekter, men flere av bedriftsrepresentantene forteller at bedriften har vært invitert inn i forskningsprosjekter.

Intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med case, gir flere eksempler på forskningserfaring ved bedriftene. Flere av disse informantene nevner at det er behov for å ha mer kunnskap om varehandelsnæringen, siden det finnes en del «myter» om hvordan ulike prosesser i næringen skjer. Disse viser til et tydelig kunnskapsbehov i næringen. Når det gjelder utfordringene, er en gjenganger at bedriftene ikke har nok tid, og at det også er mangel på gjensidig forståelse mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. For representanter i varehandelsnæringen handler det også om å ha tilstrekkelig oversikt over mulighetene og kapasitet til å skrive søknader.¹⁸

Det vi også kan se, er at noen av de store aktørene har vært involvert i flere prosjekter ved flere av lærestedene. Dette kan tolkes som at det er enklere å se verdien i samarbeid for aktører som allerede har erfaring med det, og at det har betydning at aktøren er stor nok til å ha et tydelig FoU-behov og organisatorisk kapasitet til å engasjere seg i slike prosjekter.

4.4 Eksempler på prosjekter

Gjennom intervjuer med bedrifter, oppfølging med lærestedene og andre informasjonssøk har vi også identifisert en rekke prosjekter om varehandelsnæringen, og noen av disse er løftet fram som eksempler i de følgende tekstboksene.

¹⁸ I ett av intervjuene for case snakket vi også med en informant som hadde lang erfaring i næringslivet, og som henviste til at det nå finnes (minst) to kommersielle bedrifter som tilbyr tjenester til andre bedrifter når det gjelder søknadsskriving.

Forskningssamarbeid om logistikk og kompetanseheving

Dette eksemplet er hentet fra NOU 2019:2 og beskriver et samarbeid som oppstod i 2013 mellom en butikkjede i Norge og en høyere utdanningsinstitusjon i Sverige.

«Coop logistikkcenter på Gardermoen hadde i 2013 et lager med om lag 300 ansatte som skulle omstilles til et automatisert logistikkcenter. Arbeidsoppgavene skulle bli betydelig endret, og lagerarbeiderne trengte ny kompetanse for å kunne utføre nye arbeidsoppgaver. I Coops årsrapport 2013 står det: 'Den nye høyteknologiske måten å drive lagervirksomhet på har krevd omfattende opplæring av medarbeidere i 2013. [...] Omleggingen av logistikken er omfattende og innebærer blant annet utfasing av gamle lagre, innføring av nye transportruter og nye rutiner i butikk.' Sammen med tilsvalgte ble det utviklet et 6–8 ukers opplæringsprogram. Forbundet Handel og kontor (HK) hadde tett dialog med Högskolan Väst i Trollhättan om å utvikle et kurs for å lære opp lagerfunksjonærer for nye arbeidsoppgaver på et automatisert lager. HK har videre planer om å lage et høyskolestudium hvor man kombinerer logistikk og automasjon/robot, som gir studiepoeng og er spesiallaget for lagermedarbeidere (etter innspill fra HK). Omstilling kan medføre konsekvenser for sysselsettingen i bedriften. I dette tilfellet klarte Coop å omstille og utvikle kompetanse i henhold til de nye arbeidsoppgavene uten å måtte nedskalere i antall ansatte. LO mener dette står som et vellykket eksempel på hvordan fagforeninger og arbeidsgiver gjennom å følge avtaleverket i hovedavtalens bestemmelser klarte en slik gjennomgripende omstilling gjennom systematisk kompetansebygging.»

Kilde: Fremtidig kompetansebehov II (NOU 2019: 2, side 64).

I dette tilfellet er bedriftens motivasjon for samarbeid helt tydelig, og eksemplet viser at bedriften har forstått konsekvenser av ny teknologi og har iverksatt nødvendige tiltak. Utdanningsinstitusjonen involverte seg på grunn av sitt tidligere samarbeid med fagforeningen, sin erfaring med undervisning og sin villighet til å lage et kurs som var spesielt tilpasset bedriftens behov. Det er imidlertid interessant at samarbeidet skjedde med et svensk lærested og ikke et norsk.

Forsknings- og utviklingsamarbeid om logistikk

Dette eksemplet er et samarbeid om logistikk mellom Høgskolen i Molde og en varehandelsbedrift. Prosjektet startet med en norsk bedrift som importerte billige varer fra Kina for salg i Norge. Bedriften hadde utfordringer med fraktkostnader og var interessert i å gjøre frakten så effektiv som mulig. Ansatte ved bedriften og høgskolen samarbeidet om å utvikle et program for logistikk som skulle effektivisere fordeling av varer mellom konteinere i forskjellig størrelse som kom fra ulike kinesiske havner. Ved at man plasserte riktige varer i den rette konteineren, var det mulig å redusere fraktkostnader, og det gjorde det lettere å planlegge tidspunkter for vareleveranser. Høgskolen hadde også utviklet et logistikkprogram for en lokal kjede med matbutikker. Dette gjaldt bestilling, lagring og levering av rette varer til rett tid.

Begge eksemplene ligger litt tilbake i tid, og bedriftene som deltok i dette samarbeidet, har nå blitt kjøpt opp av andre. Det har ikke vært mulig å finne representanter for bedriftene som deltok i utviklingen av disse logistikk-løsningene.

Personen vi intervjuet ved høgskolen, mente at det var et stort potensial for å effektivisere bestilling, lagring og transport av varer innen varehandel. Da vi spurte om hvorfor det tilsynelatende er lite samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning, mente informanten at det er fordi bransjen består av mange som ikke har høyere utdanning og ikke har noe særlig kontakt med høgskoler og universiteter. Dette tyder på at mange aktører i bransjen ikke er klar over mulige fordeler ved samarbeid, eller hva høyere utdanningsinstitusjoner kan tilby bransjen.

Kilde: intervju ved Høgskolen i Molde

Forskningsamarbeid om produktutvikling

I dette tilfellet var det flere små butikker som drev med salg og reparasjon av armbåndsur. En representant for flere små butikker ble intervjuet. Disse butikkene selger smykker og klokker utviklet og produsert av andre, men de tilbyr også reparasjon av ur, noe som krever fagkunnskap. Tradisjonelt har personer tilegnet seg denne fagkunnskapen ved å være lærling som urmaker, og ansatte i bransjen er godt kvalifisert innen design, produksjon og reparasjon av klokker. Da intervjuobjektet ble spurt om samarbeid med akademiske institusjoner, kom det fram at urmakere som jobbet i små butikker i Norge, hadde blitt invitert til å delta i et prosjekt organisert av et sveitsisk konsortium som bestod av en større produsent og en høyere utdanningsinstitusjon. De norske deltakerne bidro med fagkompetanse, men også med sin kjennskap til norske kunder og deres forventninger til varene.

Dette er et interessant eksempel fordi det ikke var slik at norske urmakerne tok initiativ til et samarbeid fordi de ønsket å få kompetanse fra andre. Det var andre som ønsket å få kompetanse fra de norske urmakere.

Kilde: intervju ved bedrift

Prosjektet Butikksvinn: forskningssamarbeid om prosessforbedring i næringen

Formålet med prosjektet var å utarbeide konkrete tiltak for hvordan en av de større dagligvarekjedene kunne redusere svinnet av frukt og grønt i butikkene sine. Rasjonale for prosjektet var konkretisert som følger: «Årlig kastes det 355 126 tonn fullt spiselig mat i Norge. 17 prosent av dette kastes i dagligvarehandelen, noe som utgjør verdier for ca. 3,5 millioner NOK.» Prosjektet ble gjennomført i to deler. Første del bestod av litteraturstudie og kvalitative intervjuer med butikksjefer og innkjøpsansvarlige for å kartlegge relevante tiltak. I samarbeid med brukere ble noen av disse tiltak valgt ut til eksperimentet. I den andre delen av prosjektet ble disse tiltakene prøvd ut i noen utvalgte butikker, mens andre tilsvarende butikker fungerte som kontrollgruppe. Prosjektnettsidene beskriver verdiskapnings- og forbrukspotensialet slik: «Trolig kastes rundt 300 000 tonn fullt spiselig frukt i norske dagligvarebutikker årlig. Dette er ikke bærekraftig og hvis man klarer å redusere dette vil det gi gevinst. Matkasting er et stort problem, og for frukt og grønt kastes det spesielt mye. Dette prosjektet vil ikke øke forbruket av frukt, bær, grønt og potet. Imidlertid vil det bidra til at spiselige varer ikke kastes. Det vil bety økt inntjening for butikkene.» Prosjektet ble finansiert gjennom Grofondet og ble gjennomført i perioden 1. november 2017 til 1. september 2018 ved Forbruksforskningsinstituttet SIFO (OsloMet).

Prosjektet viser at høyere utdanning kan bidra med ny kunnskap om temaer som er svært dagsaktuelle for dagligvarebransjen. Matsvinn blir også omtalt som en klimautfordring for sektoren i den nye stortingsmeldingen om varehandelsnæringen.

Kilde: nettside¹⁹

4.5 Oppsummering

Samlet viser disse datakildene at det innen forskning og innovasjon foregår et betydelig samarbeid. SkatteFUNN-dataene tilsier at det er mer FoU-aktivitet i varehandelsnæringen enn det ofte antas å være, men kun 12 prosent av SkatteFUNN-prosjektene har samarbeid med eksterne FoU-partnere. De fleste prosjektene er innen næringskode 46 – agentur- og engroshandel, unntatt motorvogn. Instituttsektoren er en viktig samarbeidspartner, men flere universiteter og høyskoler samarbeider også med næringen, og dessuten noen utenlandske institusjoner.

Gjennomgang av NFRs prosjektbank viser at mange av prosjektene innen temaet «Reiseliv og varehandel» handler om reiseliv og ikke om varehandel. Selv om det finnes en rekke eksempler på prosjekter og forskningssamarbeid, er omfanget

¹⁹ Høgskolen i Oslo og Akershus' (HiOA) gamle nettsider har prosjektbeskrivelsen: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/SIFO/Prosjekter-SIFO/Butikksvinn>

av samarbeid finansiert av NFR ganske beskjedent, med tanke på hvor stor næringen er i norsk kontekst.

Når man tar i betraktning den tematiske inndelingen av prosjekter, og bredden av ulike kunnskapsområder som kan være relevante for varehandel, kan man også anta at det finnes flere relevante prosjekter i databasen som er kategorisert under andre temaer.

Hvis vi ser samlet på de kvalitative og de kvantitative dataene i undersøkelsen vår, stemmer også dette med bildet av en næring som har noe begrenset samarbeid med høyere utdanning. Selv om det finnes eksempler på samarbeid, er det i noen tilfeller de samme aktørene som nevnes. Flere av informantene nevner at det finnes lite kunnskap om hva FoU-samarbeidet med høyere utdanning kan tilby, at de ikke har tid å delta i prosjekter og samarbeid, og at aktørene har begrenset forståelse av hverandres virksomhet.

5 Casestudier av samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning

I dette kapitlet presenterer vi fire nærstudier som skal bidra med eksempler som kan gi oss en bedre forståelse av hvordan samarbeid mellom varehandel og høyere utdanning oppstår og utvikles, og av muligheter og barrierer for samarbeid mellom varehandelsnæringen og høyere utdanning. De fire casestudiene er ulike i karakter, og hver av dem framhever ulike aspekter ved den spesifikke samarbeidsrelasjonen. Kapitlet avsluttes med drøfting på tvers av eksemplene.

5.1 Studieprogrammet Retail management ved BI

Handelshøyskolen BI har hatt et samarbeid med varehandelsnæringen helt tilbake til starten av år 2000. Samarbeidet har endret og utviklet seg over tid, noe som har resultert i en rekke faktiske endringer i undervisningstilbudet og typer samarbeid med næringen.

5.1.1 Bachelorstudiet Retail Management

Handelshøyskolen BI tilbyr i dag bachelorstudiet *Retail Management*. Studiet er rettet mot å utvikle grunnleggende kunnskaper for å arbeide i varehandelsnæringen. Studiet er bygd opp etter BIs modell for bachelorstudier med basiskurs, programkurs og valkurs. Basiskursene er felles for BIs studenter og gir en generell utdanning innen bedriftsøkonomi, markedsføring og virksomhetsstyring. Programkursene definerer spesialiseringen i bachelorstudiet. I Retail Management er disse programkursene delt inn i åtte moduler: introduksjon til Retail Management, butikkledelse, senterledelse, økonomistyring og lean i varehandelen, logistikk for varehandelen, kundemøte, strategi og nye forretningsmodeller, og juss og forhandlinger. I tillegg kommer valgfrie kurs og eventuelt fordypningsfag, studier i utlandet og internships.²⁰

²⁰ Arbeidspraksis i bedrift.

Hver modul har egne kursansvarlige mens en rekke andre forelesere er involvert i undervisningen. De kursansvarlige er tilknyttet ulike institutter på BI, ettersom det ikke er et eget institutt eller forskningssenter for varehandel. Bachelorstudiet tilbys ved både BI Oslo og BI Bergen. Undervisningen i Bergen avholdes stort sett av lokalt ansatte, men i noen av kursene kommer forelesere over fra Oslo. Studiet organiseres gjennom kursbeskrivelser og læringsmål, og justeres gjennom diskusjoner på programseminarer for de involverte kursansvarlige og forelesere.

Det er per i dag ca 100 studenter på bachelorstudiet i Oslo og noen færre i Bergen. Studentene på bachelorstudiet per i dag er i all vesentlighet ungdommer i begynnelsen av 20-årene, og som kommer rett fra videregående utdanning. Det er svært få som har vært i yrkeslivet som starter på denne utdanningen. Det er imidlertid svært vanlig at BI-studenter har en deltidsstilling ved siden av studiene, og om lag 70-80 prosent av disse stillingene er i varehandelsnæringen.

Det deles ut to stipender i året til studenter på bachelorstudiet. Stipendet dekker skolepengene for å ta bachelor i Retail Management. Stipendet søkes samtidig som man søker om skoleplass på BI og stipendet tildeles i midten av juli. Tildelingen skjer på bakgrunn av karakterer fra videregående, CV, referanser og motivasjon for søknaden. For at stipendet skal beholdes gjennom de tre årene, må studenten følge studieprogresjonen og oppnå et karaktersnitt på B.

Det vurderes hvorvidt det skal utvikles egne EVU av det eksisterende studietilbudet. Bachelorprogrammet kan i teorien følges på deltid og på nett, som egne moduler, men det har ikke vært foretatt noe arbeid for å utvikle egne EVU. Det er særlig et arbeid som må gjøres for å nå ut til disse studentene, for å etablere et marked for studiet.

Handelshøyskolen BI opplever at studentene er godt fornøyde med studiet. Flere tidligere studenter tar kontakt, og inviteres inn i undervisningen og til å holde foredrag på karrieredager om sine nåværende jobber. Kursholdere forteller også om bedriftsbesøk hos disse tidligere studenter.

5.1.2 Etablering og utvikling av bachelorstudiet i varehandel

Bachelorstudiet i varehandel ble etablert ved BI allerede tidlig på 2000-tallet. Det kom inn som et eget studium ved BI med fusjon med Norges Varehandelshøyskole (NVH) i 2000, og fikk da navnet bachelorstudiet i varehandelsledelse. Senere skiftet studiet navn til Retail Management.

NVH var en treårig høyskole i varehandel. Den ble opprinnelig etablert i 1967 som Norsk Kjøpmannsinstituttet og som ble til Varehandelshøyskolen og senere NVH. Ved det tidligere Kjøpmannsinstituttet, var det en rekke kjøpmannssønner som fulgte undervisningen, som for eksempel flere profilerte navn i varehandelen i dag: Odd Reitan, Stein-Erik Hagen og Petter Stordalen. Etter hvert ba disse

kjøpmennene Kjøpmannsinstituttet om å utvikle egne internskoler for dem, såkalte Corporate Business Schools. Arbeidet med å utvikle og drifte internskoler fortsatte under NVH, hvor det ble det utviklet en avdeling i form av et konsulent-selskap som fulgte opp arbeidet, NVH-konsult. I denne tidsperioden ble det utviklet en rekke internskoler for store bedrifter, som for eksempel Kiwi-skolen og Statoil Retail Academy. NVH hadde slik et langvarig og svært tett samarbeid med varehandelsnæringen.

NVH-konsult ble ikke videreført etter fusjonen med BI, som et eget konsulent-selskap, men deler av virksomheten ble tatt opp i Executive- og Corporate-avdelingene. Disse avdelingene organiserte utdanningen som enkeltkurs. Det finnes per i dag imidlertid ingen EVU-kurs som er direkte rettet mot varehandelsnæringen. Bedriftene driver i dag selv disse Corporate skolene.

NVH tilbydde et stort høyskolemiljø innen varehandel, med 400–600 heltidsstudenter. Skolen ble opprinnelig etablert på Drengsrud i Asker, og var en periode lokalisert på Skøyen før de flyttet til Schous plass i Oslo hvor de var samlokalisert med Norges Markedsføringshøyskole og BI.

I den første tiden etter fusjonen med BI fortsatte virksomheten ved NVH nærmest uforandret, og ble på mange måter betraktet som et eget institutt. I 2005 ble det imidlertid store forandringer, da flyttet BI til Nydalen og NVH og BI på Schous plass flyttet med og ble samlokalisert med det øvrige BI. I NVHs tid var det 40 ansatte med over 20 faglig ansatte. Ved flyttingen til Nydalen ble disse ansatte nå spredd på ulike institutter. I 2006 ble det også utnevnt ny rektor ved BI som hadde nye visjoner og som skapte store endringer for hele BI og også NVH. Den tidligere rektoren ved NVH fortsatte fagansvaret som Associate Dean etter fusjonen og videreførte det tette samarbeidet med næringen i undervisningen. Han hentet inn rundt 20 toppledere hvert år, til å holde casepresentasjoner og være gjesteforelesere.

Samarbeidet var også fundert i et eget fond for varehandelsledelse. Fondet oppstod i fusjonen, ved at NVH hadde penger til overs. Virke gikk inn med ytterligere midler i fondet, og etablerte et styre for fondet sammen med BI. En rekke bedrifter bidro også med midler til fondet. Fondet eksisterer fremdeles i dag, men informantene nevner at det er lite i bruk. Årsaken er at det ble en del uoverensstemmelser om hva det egentlig skulle benyttes til – til grunnforskning eller praksisrettede konsulentlignende råd. Per i dag benyttes i all vesentlighet kun midler fra fondet til å finansiere stipend til studentene, som tildeles etter søknad fra nye studenter hvert studieår.

Det skjedde slik gradvise endringer av innholdet og organiseringen av studiet etter flyttingen til Nydalen i 2005. I 2015 ble det foretatt en grundig revidering av studiet. Denne gjennomgangen ble foretatt samtidig med et generasjonsskifte av kursholderne ved BI, og hvor Associate Dean og tidligere rektor for NVH avgikk

med pensjon. Bachelorstudiet Retail Management ledes og undervises i dag av andre undervisningskrefter, med en annen faglig og akademisk profil enn under NVHs tid. Disse undervisningskreftene har også andre faglige og personlige nettverk som de trekker inn i undervisningen.

Handelshøyskolen BI opplyser at det nettopp er igangsatt en revidering av bachelorstudiet våren 2019. Årsaken er at varehandelsnæringen har gjennomgått store endringer, og at det er behov for en gjennomgang for å vurdere hvorvidt studiet imøtekommer behovene som næringen har i dag. BI framhever utfordringene i bransjen knyttet til digitalisering. Riktignok har digitalisering vært lagt til undervisningen delvis over tid, men det er nå til vurdering om det bør ytterligere endringer til. BI vurderer også om navnet på studiet bør endres. Her tenker de særlig på hvorvidt en 20-åring som kommer fra videregående, forstår begrepet Retail Management. De vurderer om studiet kan kalles handel, og om det forsøksvis skal la favne bredere, ved at eksempelvis hotell- og restaurantnæringen inkluderes. Vår informant i fagmiljøet påpeker at det er vanskelig å oversette det engelske fagbegrepet *retail* til norsk. Den engelske fagtermen omfatter både handel og varehandel og skiller ikke mellom tjenester og varer som sådan. Eksempelvis er da også tannlegetjenester og pizzalivering inkludert i fagfeltet.

5.1.3 Former for samarbeid med næringen

I den nylige igangsatte revideringen av studiet har det blitt opprettet et *bransjeråd*. Bransjerådet består av representanter fra varehandelsnæringen som kommer med innspill til hvordan studiet bør endres. Så langt består rådet av to representanter fra næringen. Det vurderes å involvere ytterligere én til tre representanter. De eksisterende representantene fra næringen har foreslått overfor BI å involvere flere bedrifter og at det kunne være hensiktsmessig å ha med en representant fra hvert fagområde som man vurderer å innlemme i studiet. Bransjerådet har hittil hatt ett møte, men har planlagt nye møter for å innhente erfaringer fra næringen.

Samarbeidet med næringen er også organisert i *programseminar*. Dette er seminarer hvor BI inviterer næringen til å diskutere innholdet i studiet. De inviterer da typisk til et seminar som startes opp eller avsluttes med lunsj eller middag. Til disse seminarene inviteres en rekke representanter fra næringen. Flere av disse har deltatt på lignende seminarer i en årrekke, mens noen har kortere fartstid. De kursansvarlige ved studiet uttrykker at det er stort engasjement på disse seminarene. De forteller at de er nøye med å sette sammen programmer hvor samtlige parter har godt utbytte av å delta. Ønsket er «at man sitter igjen med noen refleksjoner etter seminarer». Næringen inviteres inn til å holde presentasjoner og delta i diskusjonene.

Deltakelsen i bransjerådet og i programseminarene er ikke forankret i formelle kontrakter, men er basert på uformelle avtaler. Representantene har heller ingen formelle samarbeidsavtaler med BI sentralt. Representantene er en del av det *faglige nettverket* til foreleserne på bachelorstudiet. Samarbeidet har oppstått og opprettholdes gjennom personlige relasjoner.

De kursansvarlige på bachelorstudiet uttrykker at de opplever at deltakelsen er basert på en opplevd egeninteresse fra næringen. De som er med, er veldig interessert i utdanning innen næringen. Mange av representantene har selv lang utdanning og synes det er fint å ha denne relasjonen til BI og få lov til å være med og påvirke. De fleste er veldig positive til å bli invitert inn i samarbeidet. En ansatt ved programmet uttrykker at hun tror de ser en fordel med relasjonen, ved at de blir invitert med inn i diskusjoner om utdanningen, og ved at de får tilgang til spennende foredrag og innlegg i diskusjoner.

Ved BI er det en egen avdeling, *Outreach*, som arbeider med å involvere bedrifter sterkere i undervisningen, både gjennom gjesteforelesere og bedriftscase og mer generelt ved at de forsøker å gjøre studiene mer næringslivsrettet. Outreach jobber også med partnerskapsavtaler. Bachelorstudiet har ingen formelle partnerskapsavtaler gjennom Outreach. De benytter seg imidlertid av avtalene som er inngått når det gjelder internships. Disse avtalene innebærer at studentene har mulighet til å ha praksis i bedrifter som en del av studiet.

5.1.4 Samarbeid med næringen i undervisningen

Det er en utbredt praksis med *gjesteforelesere* ved BI. De kursansvarlige i bachelorstudiet forteller om flere ledere ved store norske bedrifter i næringen som har vært invitert inn som gjesteforelesere de siste årene, blant annet ledere fra større blomsterkjeder, elektroforhandlere og leverandører av pakker. Flere næringsforeninger er også representert i undervisningen. I Oslo gjelder det særlig Oslo Handelsstandsforening og deres ungdomsforening Young Retailers, og i Bergen gjelder det Sentrumsforeningen i Bergen og Handel og Kontor. Næringsforeningene forteller om handelsnæringen i regionen, om mulighetene for studentene og om arbeidsmarkedet. Dessuten forteller de om rettigheter og plikter i arbeidslivet. I intervjuer som NIFU har foretatt med representanter fra disse bedriftene og næringsforeningene forteller representantene at de ser det som viktig å delta i undervisningen for å formidle næringen til studentene. De forteller at næringen har et stort behov for å rekruttere ansatte med høyere utdanning. Flere av disse bedriftsrepresentantene deltar også som gjesteforelesere ved andre høyskoler og universiteter.

Kursholderne ved BI uttrykker at det er veldig populært med gjesteforelesere blant studentene. Elevene synes det er svært spennende å høre på. Både

kursholderne og bedriftsrepresentantene uttrykker at det er viktig at bedriftscase følges opp med gode diskusjoner for at studentene skal se læringsutbyttet og se hvordan gjesteforelesningen kan fungere som et godt grunnlag til eksamen.

Noen av de kursansvarlige informerer om at de avholder *bedriftsbesøk* i begynnelsen av studiet. Som en del av introduksjonskurset ved Handelshøyskolen i Bergen har de for eksempel vært hos en matvaregrossist. De har et meget profesjonelt opplegg for å kunne ta imot studenter. Kursansvarlig forteller at besøket er en god introduksjon til grossistvirksomhet, og studentene husker godt besøket på det enorme fryselageret. Kursansvarlig har også avlagt besøk i bedrifter hvor tidligere studenter arbeider.

Kursansvarlig legger til at det er vanskelig å få butikkleidere til å besøke BI. De har ikke tid til det siden de står i butikken fra morgen til kveld, og det er vanskelig å få dem til å tenke på et foredrag de skal holde for studentene. Ved Handelshøyskolen i Bergen har en kursansvarlig derfor laget et opplegg som han kaller «*speed date*» med næringslivet. Dette er en form for bedriftsbesøk som ikke krever mye ressurser fra bedriftens side. Den kursansvarlige har planlagt en rundtur i Bergen til 15–20 butikker og sentre som han besøker sammen med studentene. Sammen går de fra butikk til butikk, og den kursansvarlige legger også inn litt historie om Bergen, slik at studentene blir bedre kjent med byen. I hver butikk *speed-dater* han 10–15 minutter med butikkleideren, eieren eller en annen ansatt som er til stede. De fleste av butikkene er ikke spurt på forhånd om de kan ta imot besøk fra studentgruppen. Noen av butikkene er imidlertid spurt på forhånd og er bedriftskontakter som kursansvarlig har hatt gjennom en årrekke. Dette er fordi kursansvarlig har erfaring med at det er lettere å gjøre det uplanlagt, ettersom han har erfart at dersom han spør, så sier de fleste nei. Vedkommende kommenterer: «Veldig mange oppfatter det som litt farlig at vi kommer, og tenker at da må de jo forberede gode svar. Hvis de kommer litt sånn bardus, så blir det mer ufarliggjort.» Kursansvarlig har lest seg godt opp om bedriften på forhånd, slik at han kan stille gode og enkle spørsmål, slik som «Hvem er kundene deres?» og «Er dere med i sentrumsforeningen, nei ikke det, hvorfor ikke det?». Det er som regel en mindre gruppe av de mest interesserte studentene som deltar. Besøksrunden gir et godt grunnlag for diskusjoner etterpå i klasserommet. Noen ganger har studentene også skrevet rapporter i etterkant av besøksrunden.

Studentene har ofte samarbeid med bedrift i arbeidet med *bacheloroppgavene*. Dette samarbeidet kan komme i stand ved at studentene tar direkte kontakt med enkelte bedrifter, men det er også bedrifter som tar kontakt med kursansvarlige ved BI og etterspør studenter til å skrive oppgave om problemstillinger som de ønsker belyst. Noen kursansvarlige er også hjelpelige med å identifisere bedrifter som studentene kan besøke. Kursansvarlige forteller også at de forsøker å «selge inn» bacheloroppgaver i bedrift som en god mulighet til å teste ut studenter.

Dersom bedriften trenger en ny ansatt, er arbeidet med bacheloroppgaver en god mulighet til å bli kjent med og lære opp studenter. Andre ansatte ved bachelorstudiet forteller også at de involverer studenter i pågående forskningsprosjekter. Dette er svært populært blant studentene, og informantene beskriver det som en stor fordel for forskerprosjektet, som får mye datainnsamling. Studentene konkurrerer om å få skrive bacheloroppgave i tilknytning til forskerprosjektene ved at de skriver søknad til forskningsprosjektene.

Forskningen på varehandel er svært sammensatt ved BI. Noen av foreleserne i studiet forsker mye, mens andre forsker lite. Kursansvarlige ved programmet forsker også på svært ulike temaer, siden de er tilknyttet ulike avdelinger ved BI. Innen logistikk har BI for eksempel et pågående forskningsprosjekt i samarbeid med Transportøkonomisk institutt, kalt *LIN*²¹, hvor de undersøker kjøreatferd. Varehandelsnæringen er med som samarbeidspartnere, representert med flere store bedrifter. Ved modulen om markedsføring er det ansatte som ser nærmere på hvordan opplevelse virker inn på kjøpeatferden, blant annet i et prosjekt om hvordan lukter virker inn på kjøp. Det er stort spenn i forskningen. Andre ansatte ved programmet har forsket på netthandel. Det er med andre ord svært stort spenn i forskningen om og med varehandelsnæringen ved BI.

5.1.5 Fremtiden for samarbeidet ved BI

Bachelorstudiet Retail Management er svært sammensatt, med åtte moduler og kursansvarlige fra ulike institutter. De vi har intervjuet, uttaler at dette ikke er et problem, men at varehandelsfaget nettopp er sammensatt. De kursansvarlige opplever at det er et stort behov for høyere utdanning i næringen. Næringen har stått overfor kontinuerlige endringer de siste årene, med henhold til butikkssystemer, betalingssystemer og lovverk, og bachelorstudiet har gjennomgått tilsvarende endringer. I den pågående revideringen av bachelorstudiet er det særlig digitalisering som utfordring BI ser nærmere på, men de ser også på andre sentrale områder ved faget, som for eksempel på defineringen av retail og handel som sådan. Bachelorstudiet har lange røtter tilbake til NVH for samarbeid med næringen, men endringene i innholdet i studiet har også endret vilkårene for samarbeidet.

Det har skjedd en stor endring i det faglige innholdet i bachelorstudiet. Markedsføring og logistikk har blitt mer framtrædende, og ikke kun såkalt klassisk varehandel. Det har også skjedd en endring i ansattes kompetanseprofil. Det som var typisk for Norges Varehandelshøyskole, var at alle jobbet i næringen. I studiet som tilbys i dag, har de fleste av de kursansvarlige lengre akademiske karrierer. Ifølge bedriftsrepresentanter kan dette ha resultert i at kursholderne står for langt fra arbeidslivet og noe av undervisningen blir for analytisk og lite anvendbar i den

²¹ <https://www.toi.no/lin/>

faktiske arbeidshverdagen som møter studentene. De uttaler også at studentene mangler noen grunnleggende ferdigheter når de kommer ut i arbeidslivet. For eksempel trekker de fram bruk av Excel. Samtidig uttrykker også bedriftsrepresentanter at samarbeidet med næringen slik det fremkom tidligere ved NVH, i form av casepresentasjoner ikke nødvendigvis alltid bidro til å utvikle disse grunnleggende ferdighetene hos studentene. Bedriftsrepresentantene uttrykker at de ser behov for diskusjoner av casene som presenteres for studentene.

En særlig utfordring som bachelorstudiet står overfor, er at dagens studenter ikke har planer om å bli butikk- og senterledere, men har ambisjoner om administrative stillinger på et høyere nivå. Samtidig må de skoles i de grunnleggende varehandelsfagene for å kunne fylle disse stillingene. Arbeidsmarkedet stiller også krav om ytterligere spesialisering, innen økonomi, analytiske ferdigheter og digitalisering. En mulig løsning som foreslås fra representantene i bedriftsrådet, er å tilby flere fordypnings- og påbyggingsfag hvor studentene kan tilegne seg denne kunnskapen.

Samlet sett er BI en viktig utdanningsinstitusjon for varehandelsnæringen, og det er lærestedet med lengst erfaring med relevant utdanning for næringen, gjennom NVHs historie helt tilbake til 1960-tallet. Utdanningen har siden blitt akademisert og modernisert, men den har også ivaretatt en rekke koblinger til varehandelsnæringen.

5.2 Forsknings- og utdanningssamarbeid ved USN

Universitetet i Sørøst-Norge (USN) er Norges yngste, men fjerde største universitet. USN fikk universitetsstatus i mai 2018 etter en fusjon mellom tre tidligere høyskoler i Telemark, Buskerud og Vestfold i perioden 2014–2016. USN har nå åtte campuser: Bø, Drammen, Kongsberg, Notodden, Porsgrunn, Rauland, Ringerike og Vestfold.

Det finnes to eksempler på samarbeid ved USN. Det er en egen spesialisering innen varehandelsledelse ved campus Drammen som er en del av bachelor i økonomisk-administrative fag, og det er prosjektsamarbeid i forbindelse med VIVANT-prosjektet ved campus Vestfold. Temaet i VIVANT-prosjektet er innovasjon i varehandelsnæringen. Medlemmer i begge disse samarbeidsrelasjonene er del av samme forskergruppe, men holder til på ulike campus og kommer fra ulike deler av de fusjonerte institusjonene (høgskolene i Buskerud og Vestfold fusjonerte i 2014).

5.2.1 Bachelor i økonomi og administrasjon: spesialisering innen varehandelsledelse – etablering og samarbeidsformer

Bachelor i økonomi og ledelse tilbys ved fem av de åtte campusene ved USN, med noe forskjell i antall studieplasser (50–100). Studiet har flere samarbeidsrelasjoner med næringslivet. Alle campusene tilbyr en ordning med internship/praksis i studiets siste semester, og studentene på sisteåret har også et tilbud om å få en mentor fra næringslivet. Studiets siste semester/år består av en spesialisering, og hver campus har 2–4 spesialiseringer. Studentene kan også flytte fra én campus til en annen i det siste studieåret. Spesialisering innen varehandelsledelse er én av to spesialiseringer ved Campus Drammen, og det er et studium som setter søkelys på både nye forretningsmodeller, teknologiske løsninger og grunnleggende endringsprosesser.

De to første årene har studentene en rekke felles økonomisk-administrative fag – med hovedvekt på bedriftsøkonomisk analyse, samfunnsøkonomi, administrasjonsfag, metodefag, og etikk og samfunnsansvar. Spesialisering innen varehandelsledelse tas i det tredje studieåret. Dette studiet består av 60 studiepoeng og omfatter en rekke ulike emner. Femte semester omfatter fire emner – internasjonal handel, entreprenørskap, opplevelsesøkonomi og e-handel (7,5 studiepoeng hver). Sjette og siste semester omfatter to emner – varehandel, og forsyningsledelse og forhandlinger (7,5 studiepoeng hver) – i tillegg til bacheloroppgave eller internship/praksis (15 poeng hver). Studiet har ikke obligatorisk praksis, men i sjette semester kan studentene velge om de ønsker å skrive bacheloroppgave eller ha praksis i en bedrift.

Varehandelsledelse er et relativt nytt studieområde ved USN. Rundt 2010/2011 hadde den tidligere Høgskolen i Buskerud et studietilbud innen sports management i Drammen. Det var da ledelsesfag ble innført i Drammen. I tillegg hadde handelshøgskolen visuell kommunikasjon som et fag. Rundt 2012/2013 la BI ned sin virksomhet i Drammen, etter å ha hatt virksomhet i byen i mer enn 50 år. I pressemeldingen uttrykte BI at de ønsket å samle fagmiljøene i større grad til de større studiestedene. Daværende Høgskolen i Buskerud hadde delt lokaler med BI Drammen, og de hadde egentlig ganske tett samarbeid, så det ble sett som naturlig at høgskolen skulle «ta over» når BI la ned.

Den daværende Høgskolen i Buskerud ville da etablere et studium innen økonomisk-administrative fag og bygge på eksisterende erfaringer innen sports management, markedsføring, statsvitenskap og økonomi, i kombinasjon med lysdesign fra visuell design. Et ønske var å bygge studiet rundt de miljøene som fantes i Drammen. Studiet skulle blant annet konsentrere seg spesielt om lokal og regional handel. For å kunne tilby utdanningen rekrutterte høgskolen en av de ansatte fra BI som hadde jobbet med en del varehandeltemaer. Vedkommende hadde også skrevet en norsk lærebok om varehandelsledelse som nå brukes ved studiet.

Selv om tanken var å bygge på tvers av ulike eksisterende fagområder ved høghskolen, ble det noen justeringer over tid. Fagmiljøet innen lysdesign flyttet til Kongsberg, noe som ble beskrevet av informanten som uheldig, da vektleggingen av lyssetting og kjøpsopplevelse ville gitt utdanningen en særegen profil. Prosessen med å etablere studieprogrammet gikk veldig fort etter at BI la ned, noe som ifølge én av informantene betydde det at ikke alle var like sterkt engasjert i temaet i utgangspunktet. Det var også på dette tidspunktet at fusjonsarbeidet startet, og tok opp en del av den organisatoriske kapasiteten ved lærestedet. Faktorene som særlig bidro til at studiet ble etablert, var at nedleggelsen av BI i Drammen skapte et slags vakuum som den daværende høghskolen forsøkte å utnytte. Det var også viktig å ha en særegen profil på den økonomisk-administrative utdanningen som ble tilbudt ved campus Drammen. En kombinasjon av eksisterende faglig kompetanse og ekstern kompetanse hentet inn gjennom målrettet rekruttering bidro også til at det fantes relevant fagpersonale ved lærestedet. Personalet var også kjennetegnet ved at flere hadde praksiserfaring, og noen av de ansatte hadde også publisert sammen med aktørene fra varehandelsnæringen.

Spesialiseringen etablerte også noen spesifikke koblingsarenaer mot næringslivet. Det ble også etablert et eget bransjeråd som var et uformelt organ knyttet til studiet. En annen informant mente at dette rådet ikke hadde fungert helt optimalt.

Det ble brukt gjesteforelesere fra næringslivet. Studiet tok også i bruk internships, og mentorordning ble introdusert til hele handelshøghskolen. Også her ble ordningen i stor grad overtatt fra BI Drammen, som hadde et veietablert nettverk av kontakter i næringslivet. Historisk hadde ikke høghskolen hatt mye praksis på slike fagområder, og det å introdusere praksis og mentorordning var en måte å øke virkelighetskontakten i studiene på.

Når det gjelder praksis, er dette som nevnt valgfritt. Studentene kan enten velge praksis (internship) eller bacheloroppgave. Tidligere var emnet 7,5 studiepoeng, men det er nå økt til 15 studiepoeng, og kravene har blitt strengere. Når internships er individuelle, er bacheloroppgaver noe som studentene skriver i en gruppe. Studentene har selv ansvar for å finne praksisplass. Det etableres en formell avtale om praksisplass mellom studenten, lærestedet og bedriften. I løpet av praksisperioden skal studenten jobbe selvstendig ved bedriften, og studenten har én veileder fra praksisbedriften og én fra universitetet. Ved slutten av perioden skal studenten skrive både et refleksjonsnotat og en praksisrapport som handler om en spesifikk problemstilling. Evaluering er todelt. Skriftlig oppgave teller 60 prosent, og muntlig 40 prosent. Ifølge én av informantene var det i flere år en økning i andelen studenter som tok internships i stedet for å skrive bacheloroppgave, men i år ville alle studentene skrive bacheloroppgave i stedet. Informanten regner med at det ikke er en fast trend, og at det også vil være studenter som igjen velger internships neste år.

De som velger bacheloroppgave, gjør også dette i stor grad i samarbeid med bedriftene – men oppgaven kan være både mer praktisk og mer teoretisk. Bedriftene legger også ut en del mulige oppdrag, som oftest mellom 12 og 15. Oppdragene er svært varierte. I 2018/2019 kom det for eksempel oppdrag fra flere næringsforeninger/næringsråd og enkeltselskaper, og de dreide seg om alt fra konkrete problemstillinger innen markedsføring, markedsplanlegging eller arrangement til mer åpne forespørsler om å jobbe med innovasjon ved bedriften.

Vi har snakket med én av aktørene som hadde en del erfaring med å ha studenter hos seg for å skrive en oppgave, og vedkommende opplevde at kontakten med studentene var litt fragmentert og at de gjerne ville se flere av resultatene av studentenes arbeid. Men vedkommende vedgår også at de i liten grad har tid til å ta initiativ selv til å følge opp hva studentene har funnet ut. Samtidig påpeker bedriftsrepresentanten også at studentene er «unge, og de er jo også framtidige kunder selv, så de kan fortelle oss hva vi bør gjøre annerledes». Bedriftsrepresentanter ga tydelig uttrykk for at varehandelsnæringen har stort behov for flere kompetente ledere, og de tvilte på den tradisjonelle karrieremodellen fra «gulvet opp» til ledelsesstillinger – siden det å være en god selger i en butikk ikke nødvendigvis betyr at man har de samme egenskapene som en god leder bør ha. Den tradisjonelle modellen kan føre til at man forfremmer eksepsjonelt gode selgere til å bli potensielt kun halvgode ledere. Bedriften vedkommende kom fra, hadde imidlertid også en egen intern skole med kurs innen både ledelse og salg. Samtidig ønsket vedkommende seg også mer samarbeid med universiteter og høyskoler og understreket verdien og betydningen av dette. Tid var imidlertid en stor barriere ifølge denne informanten.

Mentorordningen er en annen ordning som kobler sammen studentene og arbeidslivet. Ordningen ble i sin tid etablert ved BI for å få opp andelen kvinnelige studenter på enkelte fagområder, og den ble også videreført da høyskolen startet opp utdanningen i Drammen. Ansatte som jobber med mentorordning, jobber målrettet med lokale næringsforeninger og andre aktører. Mentorer kommer fra ulike bransjer, og ifølge informanten blir varehandel her et ganske vidt begrep. Et sentralt prinsipp er at mentorene bør være enten yrkesaktive eller «unge pensjonister»; de bør ikke være hjemmевærende. Studentene kan få mentor på sisteåret, og forventningen er at studentene skal møte mentoren sin ca. én gang i måneden. Mentorordningen er ikke studiepoenggivende, og den gir heller ikke noe honorar til mentorene. Men det er et betydelig engasjement blant aktørene i næringslivet, og flere er mentorer i flere omganger. Ifølge informanten fullfører om lag 90 prosent av studentene ordningen, og ordningen har fått gode tilbakemeldinger fra både studentene og mentorene. Evalueringen fra siste gruppe viste at de fleste hadde fire til åtte møter, og det var en variasjon mellom strukturert og planmessig samarbeid og mer fleksibelt og spontant samarbeid. De fleste av de som deltok

(studenter og mentorer), mente de hadde hatt nytte av ordningen, og de ville gjerne anbefale den til andre studenter.

Handelshøgskolen har også arbeidet forholdsvis målrettet for å gi et godt etter- og videreutdanningstilbud, men så langt har ikke dette resultert i spesifikke kurs innen varehandel. Én informant bemerker at det ikke har vært noe særlig marked for dette. En annen informant kommenterer at målgruppen for eventuelle etter- og videreutdanningskurs som oftest ikke er de som jobber i butikklokalene, men de som sitter i lederstillingene. Det påpekes at tradisjonen med interne bransjeskoler i stor grad ivaretar behovene for etter- og videreutdanning. Når vi spør en av de sentrale personene om bransjeskoler, forteller én av informantene at det også der har vært en gradvis profesjonalisering av slike kurstilbud, men at slike interne bransjeskoler fortsatt har svært lav grad av akademisering. Slike skoler legger heller vekt på å bygge trofaste medarbeidere og gi dem anledning til å gjennomføre opplæring på «sine premisser». Samtidig er det slik at en økende andel av personale med høyere utdanning i varehandelsnæringen kombinert med økende kompetanse innen varehandel i høyere utdanning også kan skape potensial for slikt samarbeid i framtiden.

Studentene fra dette studiet ønsker i hovedsak å jobbe ved kjedekontorer og aktørene rundt og ikke nødvendigvis i butikken, så én av informantene bemerker at studietilbudet ved USN i liten grad konkurrerer med for eksempel Kiwi- eller Rema-skolen, som har et mye mer internt fokus.

Samlet sett beskriver sentrale nøkkelpersoner dette samarbeidet som svært operativt og som et samarbeid hvor det legges særlig vekt på nytteverdi for studentene gjennom arbeidslivsrelevans. Flere av informantene framhever at USN eksplisitt ønsker å bevege seg nærmere næringslivet, og at man ved lærestedet nå eksplisitt satser på praksisnærhet. Samtidig var dette samarbeidet også betinget av det brede kontaktnettverket til disse nøkkelpersonene, og hvis samarbeidet ikke institusjonaliseres, kan det på sikt bli sårbart dersom det skulle bli utskifting av personale i framtiden.

5.2.2 VIVANT-prosjektet – etablering og kjennetegn på samarbeid

VIVANT-prosjektet, «Verktøy for Innovasjon i Varehandelssystemer i lys av IKEA-etableringen i Vestfold», ble etablert i 2015, da som en del av Høgskolen i Vestfold, rett før denne høgskolen skulle bli fusjonert med to andre høgskoler. Prosjektet var inspirert av en sak der IKEA i 2012 annonserte at de ønsket å etablere et nytt varehus i Danebo – på grensen mellom Sandefjord og Larvik. Varehuset skulle åpnes i 2015. Etableringen ble forsinket, og fikk mye negativ oppmerksomhet. Dette forsinket prosessen. I 2017 var prosjektet formelt bare forsinket, mens det i februar 2019 ble konkludert med at det ikke skulle åpnes varehus på Danebo likevel.

Selv om IKEA-avgjørelsen var satt på vent tidlig, ble den påventede etableringen idégrunnet for VIVANT-prosjektet. Høgskolen var på den tiden opptatt av å legge mer vekt på relevans. Prosjektets formål var å «tenke offensivt» ved å se på muligheter for innovasjon innen varehandel. Prosjektet hadde et tredelt mål om å skape «en verktøykasse» for (1) kommunalt plan- og reguleringsarbeid innen varehandelssystemer, (2) arbeid med nærings- og sentrumsforeninger og andre 3-parts og klyngeorganisasjoner i innovasjonsarbeidet og (3) enkeltbedriftenes entreprenørskap (SMB). Prosjektet fikk finansiering gjennom Oslofjordfondet og er organisert som et kombinert forsknings- og innovasjonsprosjekt med 22 partnere. Det er Larvik kommune som er prosjekteier, mens USN er forskningspartneren.

I forbindelse med prosjektet ble det gjennomført en rekke utredninger, med formål om å bygge kompetanse. Ellers framhever informantene at det særlig ble rettet oppmerksomhet mot konkrete utfordringer i bysentrum, der ulike innovasjonsprosjekter ble testet ut og forsket på. I Tønsberg ble det høsten 2016 gjennomført forsøk med pop-up-butikker, der de også målte fysisk kundeadferd²². Prosjektet retter jo søkelyset mot to temaer: På den ene siden handler det om varehandel, på den andre om byutvikling. Én av informantene beskriver det slik: I en kontekst av økt digitalisering blir fokuset særlig på å finne måter å gjøre sentrum til en attraktiv møteplass på. Varehandel er viktig for dette, da det ofte er varehandel som sikrer at sentrumsområder forblir levende og attraktive.

I Larvik ble også 20 bachelorstudenter involvert i et prosjekt våren 2018. Studentene kom fra bachelor i økonomi og administrasjon ved USN, nærmere bestemt fra innovasjon og entreprenørskap-spesialiseringen som finnes ved campus Vestfold. Studentene hadde ansvar for å utvikle en opplevelsesbasert handelsopplevelse, noe som resulterte i et arrangement på skøytebanen. Arrangementet var et samarbeid mellom skøytebanen, handelsforeningen, butikker og USN. Formålet var å skape nytenkning om spørsmålet «Hvordan skal man tenke framtidens varehandel?». Studentene var involvert på flere nivåer, og i hele prosjektet var det både bachelor- og masterstudenter involvert.

VIVANT-prosjektet avsluttes formelt i 2019, men det er allerede pågående diskusjoner om å fortsette samarbeidet. Nå skal det imidlertid dreies mer i retning av digitalisering, og kanskje 8–10 av de nå 22 partnerne er interessert i å fortsette samarbeidet. Det har også vært diskusjon om klyngeetablering på sikt. Betydningen av RFF-finansieringen framheves også, ettersom prosjektene ikke alltid passer inn i NFR-prosjektmål.

Det ser ut til at deltakere som vi har snakket med, i hovedsak er fornøyd med samarbeidet, men vi har konsentrert oss om de mest sentrale nøkkelpersonene,

²² Se her for en nyhetsartikkel: <https://www.usn.no/forskning/forskningsnytt/hvorfor-far-vi-ikke-spennende-mat-i-klesbutikken-article213120-27233.html>

og har i mindre grad dekket de mer perifere av de 22 partnerne. Forskere ser på varehandelsnæringen som en interessant bransje som er forholdsvis lite forsket på, og der man kan føle at forskningen også har en klar nytteeffekt. Samtidig bemerker informanter at det er det vanskelig å få publisert funn fra slike studier. Det er svært spennende og gode data, men slike prosjekter er også svært tidkrevende. Som en av informantene bemerket: «I perioder er jo dette voldsomt mye. Det blir jo en slags aksjonsforskning». Vedkommende bemerket at det også var økt fokus på publisering den siste tiden. Samtidig er ikke miljøet stort – det er snakk om et fåtall personer ved hele USN når man teller med også dem som underviser ved Drammen campus som tilbyr varehandelsledelse.

Når vi snakker med en representant fra næringslivet, er vedkommende begeistret for at de fikk komme «innenfor veggene», og uttrykker et ønske om mer faktabaserte avgjørelser i bransjen. Samtidig framhever vedkommende også særlig betydningen av å ha prosjekter som er direkte nyttige, der personene fra høyere utdanning også tilrettelegger for bransjens behov.

Samtidig påpekes det også at man i varehandel har en vei å gå for å koble seg tettere mot høyere utdanning. Én av bedriftsrepresentantene bemerket at varehandel ikke er den mest utdannede bransjen, og kommenterte at «det er et gap der, må ta noen hensyn». I tillegg framheves det at det er komplisert å finne tid til samarbeid når mange er svært «fremoverlent» fordi det er en krevende øvelse å drive butikk. For å skape noe som kan være litt mer lavterskel, søkte de midler fra Kompetanse Norge til en «digitaliseringsskole». Dette skal være et kortere kurs som her til hensikt å stimulere flere til å vurdere en bachelorgrad. Her er også Virke og Handel og Kontor viktige pådrivere. Søknaden ble innvilget.

5.2.3 Samarbeid mellom de to samarbeidsmiljøene ved USN?

Begge eksemplene på samarbeid ved USN framstår som forholdsvis veletablerte. Men selv om begge har en overflate mot varehandel, har de svært ulikt innhold, ulike formål og ulike framgangsmåter. De er også kun i de senere årene blitt en del av den samme institusjonen, som nå har blitt et universitet. De to eksemplene finnes ved to ulike campus, som riktignok er forholdsvis nær hverandre geografisk. Samtidig har ikke forskergruppen som jobber med VIVANT, i dag noen formell rolle i tilknytning til spesialiseringen, utenom at det er noe overlapp av personale. Selv om de to samarbeidseksemplene har sin egen interne logikk, framstår det også som om at det er et potensial for økt samarbeid og synergier mellom de to campusene.

5.3 FOOD ved NHH

Norges handelshøyskole (NHH) er en handelshøgskole med omtrent 3 300 studenter og 400 ansatte, med campus rett utenfor Bergen. NHH ble etablert i 1936. NHH er organisert i 6 institutter og 17 forskningssentre (inkludert ett senter for fremragende forskning, SFF) innenfor temaer knyttet til økonomisk-administrative fag.

NHH har i dag tre gaveprofessorater på ulike temaer, og de beskriver også i sin årsrapport deltakelse i klynger og samarbeid med næringslivet i form av gjesteforelesninger o.a. (NHH, 2019). Hovedvekten i denne casebeskrivelsen ligger på gaveprofessoratet fra en av de store dagligvarekjedene, men vi omtaler også et av de andre sentrene som også har med en representant fra varehandelsnæringen. Erfaringene kan dessuten gi et bredere bilde av NHHs samarbeidsmønstre med varehandelsnæringen.

5.3.1 Gaveprofessorat

Gaveprofessoratet vi omtaler her, er en femårig finansieringsavtale mellom bedriften og NHH. Samarbeidet er forankret i en formell partnerskapsavtale som beskriver bakgrunnen for og formålet med prosjektet, organisering av og struktur i prosjektet, hva som inngår i finansieringen, og NHHs ansvar for å organisere en årlig «dagligvarekonferanse». Den totale finansieringen over fem år er 16,9 millioner kroner, og etter ordningen med gaveforsterkning innebærer en slik finansiering at staten bidrar med et tillegg på 25 prosent av gavebeløpet.

I avtalen avsettes det midler til flere personer. En sentral del av samarbeidet er gaveprofessoratet, som er øremerket temaet «konkurransøkonomi i dagligvaremarkedet», og som skal finansieres av bedriften for fem år i perioden august 2016–juli 2021. Som en del av avtalen skal innehaveren av gaveprofessoratet årlig rapportere om aktivitetene og forskningsresultatene til bedriften. Videre forventes det at innehaveren av professoratet hospiterer ved bedriften i kortere perioder, og at vedkommende formidler til bedriften inntil fem ganger i året. Gaveprofessoratet er nå omtrent halvveis og går gjennom en midtveisevaluering.

I tillegg til professoratet er det også øremerkede midler til en postdokstilling (tre år med finansiering fra bedriften og et fjerde år finansiert av NHH), midler til enkeltprosjekter (som har blitt brukt for å ansette en professor II) og en rekke forskningsassistenter. Prosjektmedarbeidere har også prioritert å ansette en person med spesialistkompetanse innen eksternt formidling i en deltidsstilling.

Det spesifiseres eksplisitt i kontrakten at «gaveprofessoren vil være faglig uavhengig og ikke bundet i sin forskning, undervisning og eksterne formidling, ut over et hovedfokus på konkurranseøkonomi i dagligvaremarkeder». Avtalen spesifiserer at finansieringen primært skal brukes til mer grunnleggende og langsiktig

forskning og forskningsbasert utdanning, men den tilsier også at noe av finansieringen som øremerkes til enkeltprosjekter, kan gå til brukerstyrt forskning.

Avtalen tilsier også at NHH i sin faglige virksomhet skal legge mer vekt på konkurranseøkonomi innen dagligvaremarkeder, blant annet ved å utvikle kurs, veilede studenter, bidra med gjesteforelesninger til bedriften og formidle relevant forskning til offentligheten.

5.3.2 Etablering av samarbeidet

Informantene gir uttrykk for at samarbeidet var ønsket både fra NHHs og bedriftens side. Flere av informantene (fra lærestedet og bedriften) beskrev bedriftens motivasjon som et ønske om å «ta ansvar» for å bygge opp kompetanse på temaene som står i sentrum av gaveprofessoratet. Flere nevner at dagligvareneringen preges av diskusjoner der man ikke har fakta på bordet, og at det er en bransje der det finnes flere «myter» i den offentlige debatten. Flere av informantene erkjenner at dagligvare ikke har en sterk FoU-tradisjon, men de argumenterer med at næringen er i endring, og at det dermed også er behov for mer forskning og kunnskap. Flere av respondentene pekte særlig ut behovet for å bygge kompetanse som et sentralt mål for gaveprofessoratet. Formålet er skrevet inn i avtalen, men de forholdsvis like beskrivelsene av formålet i intervjuene tyder også på at dette er noe deltakerne har utviklet en felles forståelse av.

For en forsker er en viktig motivasjonsfaktor at samarbeidet gir tilgang til unike data. Men én av informantene bemerker også at det gjør at prosjektet blir til dels datadrevet. Samtidig er det få andre som har tilgang til slike data, noe som gjør dette helt unikt og forskningen svært relevant. I avtalen er bedriften ikke forpliktet til å levere data, men avtalen tilsier at bedriften skal «så lenge de finner det riktig og mulig, stille data til disposisjon for prosjektet». Dataene fra bedriften er et sentralt element i forskningen som gjennomføres, og slike data er også viktig for alle masteroppgavene som skrives i forbindelse med prosjektet. Konfidensialitet er et aspekt som man allikevel må ta hensyn til, og særlig én av informantene framhever at det er en viktig balansegang her med tanke på hva som kan publiseres offentlig.

Selv om informantene beskriver prosjektet som en ønsket utvikling, sier flere også at det var en viss tilfeldighet som opprinnelig bidro til at samarbeidet kom i stand akkurat der og da. En professor ved NHH hadde holdt et foredrag som hadde fanget oppmerksomheten til en konserndirektør ved den aktuelle bedriften, og vedkommende hadde uttrykt et ønske om å få mer ut av forskningen. Etter det ble representanter for NHHs ledelse involvert, så samarbeidsplanene ble tidlig også forankret hos ledelsen både ved NHH og ved bedriften. En rekke av møtene som partene holdt for å finne en måte å strukturere samarbeidet på skjedde med involvering fra ledelsen. Flere av informantene framhever betydningen av at ledelsen

ble involvert tidlig. Det hadde en viktig signaleffekt og bidro til at relasjonsbyggingen ble håndtert på en profesjonell måte. Det ble avgjort at det å organisere dette som et gaveprofessorat var en foretrukket løsning. Dette ble begrunnet med at det tar tid å bygge opp et miljø innen et fagområde. Kompetansebygging innen dette temaet var noe bedriften framhevet som viktig. NHH hadde også tidligere hatt gaveprofessorat og framstod dermed som en troverdig partner. I tillegg hadde NHH sentrale personer med erfaring fra næringslivet som hadde kontaktnettverk i varehandelsnæringen, og som hadde erfaring med hvordan slike relasjoner opparbeides og pleies. Flere av informantene framhever også at det å komme fram til den riktige formen var en prosess, og forventningene fra begge sider måtte avklares tydelig. Denne rolleavklaringen framheves som svært viktig.

5.3.3 Kjennetegn ved samarbeidet

Samarbeidet framstår som strukturert. Nettsiden til prosjektet har en tydelig beskrivelse av prosjektet, og også samarbeidsavtalen er lagt ut offentlig. Informantene framhever også betydningen av at de har en klar struktur for samarbeidet – og særlig betydningen av at de har en styringsgruppe som møtes jevnlig. Sentrale elementer i prosjektet er *forskning, formidling* og organisering av *bransjekonferanse*.

Et sentralt element i samarbeidet er *forskningsaktivitetene*. Det er innehaveren av gaveprofessoratet og postdok i prosjektet som er sentrale personer i forskningen som gjennomføres i dette prosjektet. Én av informantene påpeker også nettopp betydningen av det å ha en postdokstilling i prosjektet for å utvikle flere som har kompetanse på feltet. Én av informantene beskriver hvordan forskningsprosessen i et slikt prosjekt pågår. Partnerskapsavtalen definerer et overordnet tema for forskningen som gjennomføres, men ellers er det forskerne selv som bestemmer hvilke spesifikke problemstillinger de skal fokusere på. Forskere kommer opp med en idé og definerer sine databehov. Deretter har de kontakt med personen som håndterer dataene ved bedriften, og undersøker om det er mulig å få levert det de ønsker. Da sendes dataene over digitalt, og de lagres på en sikker server. Informanten beskriver dataene som svært gode og unike, men at det kan være utfordrende for bedriften å ha nok kapasitet til å håndtere dataleveransene – siden personene i bedriften også har en rekke andre oppgaver. Men i dette tilfellet har bedriften investert en del tid i å tilrettelegge for prosjektet, og dette framheves som en viktig premiss for forskningen. Forskningsresultatene presenteres på styringsgruppemøtene – men flere av informantene framhever betydningen av at forskningen ikke skal være styrt. Dette framheves også som viktig for at prosjektet skal ha legitimitet i den offentlige debatten.

Forskning og næringsliv har også ulik tidsdimensjon, noe som flere av informantene kunne bekrefte. For bedriftene er det viktig å få resultater kontinuerlig, mens akademisk publisering har en mye lengre tidshorisont. I denne forbindelse understekes betydningen av masteroppgavene som skrives i forbindelse med gaveprofessoratet. Hvert semester er det 4–5 studenter som er koblet til gaveprofessoratet. NHH har i begrenset grad egne emner om varehandelsnæringen, så studentene som skriver masteroppgave i forbindelse med prosjektet, kommer fra ulike spesialiseringer ved NHH. Hvert semester holdes det et åpent møte for alle som skal skrive masteroppgave ved NHH – og ulike sentre og forskergrupper informerer om sin forskning. Temaene for oppgavene varierer – bedriften kan spille inn temaer om det er noen spesifikke problemstillinger de ønsker å få belyst, men studentene kan også komme med egne forslag. Noen ganger foreslår også ansatte temaer. Disse masteroppgavene sikrer kontinuerlig kunnskapsproduksjon i gaveprofessoratet, og det er produksjon som skjer uavhengig av akademisk publisering. Resultatene fra masteroppgavene presenteres også for bedriften i styringsgruppemøtene. Oppgavene kan også fungere som en slags forprosjekter for de ansatte, siden forskningen også kan bygge videre på resultatene fra masteroppgavene. Én av informantene framhever at disse masteroppgavene kanskje også bidrar til at masterstudentene finner seg jobb andre steder enn i konsulentbransjen, som er den typiske karriereveien for kandidater fra NHH.

Selv om forskning, kompetanseutvikling og kunnskapsproduksjon er viktig i dette samarbeidet, legger gaveprofessoratet også helt eksplisitt og tydelig vekt på *formidling og deltakelse i den offentlige debatten*. Dette framheves av samtlige informanter rundt gaveprofessoratet. Synlighet er viktig for bedriften, så det forventes at innehaveren av gaveprofessoratet også deltar aktivt i den offentlige debatten om dagligvarer. Én av informantene hadde ønske om å skape et kunnskapsmiljø som journalister kan ringe til. Det har tatt tid, men vedkommende mente at de har fått flere henvendelser den siste tiden. Mye av formidlingen ellers skjer i form av kronikker. Også studentene som er ferdig med masteroppgaven, blir oppfordret til å skrive kronikker. Formidling til bedriften skjer i stor grad på styringsgruppemøtene, men andre former for interne kurs ved bedriften har også blitt diskutert.

Selv om alle framhevet betydningen av ekstern kommunikasjon, er akademisk kommunikasjon også viktig for forskerne. Det er dessuten viktig å få publisert i de fremste tidsskriftene, særlig når man er i en rekrutteringsstilling (postdok); dette nevnes av flere. Dette behovet er forståelig. Hvis man skal bygge og styrke forskningskompetanse på feltet i Norge, må den kompetansen også være konkurransedyktig i kampen om akademiske stillinger framover.

I tillegg til å drive forskning og formidling skal NHH arrangere en årlig bransjekonferanse der representanter fra varehandelsnæringen, industrileverandører, forskere og myndighetene kan treffes. I organiseringen av dette arrangementet er også andre bedrifter fra varehandelsnæringen involvert. På konferansen presenteres det resultater fra forskningen, men det er også en rekke presentasjoner fra bransjeaktører. I 2019 utgjorde foredragsholderne en kombinasjon av forskere fra både NHH og andre FoU-enheter, bransjerepresentanter og øverste politiske ledelse.

5.3.4 Suksesskriterier og ønske om videre samarbeid

Flere av informantene framhever at denne typen ekstern finansiering innebærer flere hensyn som må balanseres for at samarbeidet skal lykkes.

For at balansen mellom faglig autonomi og nytte for bedriften skal fungere, er det viktig at partene går gjennom og formaliserer forventningsavklaringene. Dette gjelder for eksempel hvor mye kontakt det skal være mellom bedriften og innehaveren av professoratet, siden dette ikke er forhåndsbestemt i et gaveprofessorat. Denne enigheten er også avhengig av hvilke ressurser bedriften kan frigjøre (i form av arbeidstimer). Betydningen av felles forståelse av dette framheves i alle intervjuene ved NHH og ved bedriften.

Fra NHHs side framheves det at organisatorisk infrastruktur er viktig når man skal etablere gaveprofessorater. Det praktiske er viktig for å få til et smidig samarbeid. Det krever ledelsesforankring og det må være dedikerte personer som jobber med dette administrativt, så det ikke er den enkelte akademisk ansatte som har ansvaret for å etablere og håndtere avtalene. Personer med slike funksjoner har også et ansvar som «oversetter», og de kan bli en slags buffer mellom bedriften og forskerne. Oversettelsesarbeidet er gjensidig – det handler både om å forklare logikken i næringslivet til akademisk ansatte og å forklare betydningen av forskningen til bedriften. På mange måter beskriver flere av informantene to ulike kulturer, og betydningen av gjensidig forståelse i denne konteksten beskrives av flere som en viktig faktor for å få samarbeidet til å fungere. Særlig én av informantene fra lærestedet framhever også betydningen av å forstå og verdsette den investeringen bedriftene gjør i slike tilfeller, siden bedriftene ikke er garantert overskudd. Det å investere noe av dette i forskning er i så fall en veldig eksplisitt prioritet fra bedriftenes side. Som en av informantene beskrev det: Det handler om å få innsikt i hverandres særtrekk og mål – hvorfor gjør vi ting slik vi gjør? Selv om flere nevner at det ble gjort mye arbeid for å opparbeide en felles forståelse, nevnes det også at selv om man er enige om mye, er det noen aspekter som partene ser noe ulikt på. Kontinuerlig dialog og profesjonalitet framheves også som et viktig element i samarbeidet.

Selv om betydningen av faglig autonomi har blitt framhevet i interne prosesser, nevner flere at dette kan være utfordrende uklart eksternt. Noen vil tolke det slik at gaveprofessorater er «kjøpt og betalt» forskning, og at det er en «betalt professor». Én av informantene nevner også at denne problemstillingen gjør seg særlig gjeldende i varehandelsbransjen, som har stått i sentrum i en rekke sterke politiske debatter (bl.a. om maktforhold) – så faglig legitimitet i offentligheten er svært viktig. Det understekes samtidig at dette ikke er unikt for dette gaveprofessoratet, men at det er en utfordring med gaveprofessoratordningen som sådan. En konsekvens kan være at innehavere av slike professorater nesten er «nødt» å være litt kritiske mot bedriftene som finansierer, for tydelig å markere faglig uavhengighet i den offentlige debatten.

Flere beskriver også tid som en utfordrende faktor, noe som ofte er tilfellet i slike samarbeidsrelasjoner. Bransjen trenger svar raskere enn forskningsprosessene, som har en «ordinær» publiseringsprosess som kan ta flere år. Flere nevner at publikasjoner blir særlig viktig for postdoker som skal kvalifisere seg videre. Naturlig nok er ikke gode tidsskrifter noe bedriften vil være opptatt av. I dette prosjektet har masteroppgavene dermed hatt en viktig funksjon for å sikre kontinuerlig bidrag av ny kunnskap som blir produsert hvert halvår. Nærmest alle framhever betydningen av dette. Så langt har det blitt produsert over 20 oppgaver, og én av informantene framhever også betydningen av at de nå har 20 flere personer med mastergrad som kan bransjen. Selv om det alltid vil være en balansegang mellom kortsiktighet og langsiktighet, nevnes det også at bedriften har hatt en forståelse for at det tar tid å bygge kompetanse.

Akademisk arbeid er alltid en kontinuerlig balansegang mellom ulike oppgaver. Dette framstår også som tilfellet her. Forventningene om å produsere forskning av høy kvalitet er ikke mindre enn i andre typer forskningsprosjekter. Én informant nevner at slike eksterne samarbeidsrelasjoner stiller en rekke krav til forskere, ettersom de må kunne orientere seg mot næringslivet på en helt annen måte. Selv om det framstår som om det er en viss arbeidsdeling i prosjektet, kan slike prosjekter forsterke «tusenkunstner»-problematikken som ellers har blitt observert i høyere utdanning. Dette vil si at ansatte både skal undervise, publisere akademisk, formidle i offentligheten, skape nye prosjekter, bidra til innovasjon osv., og gjerne øke produksjonen i samtlige av disse.

Tilgang til gode data og felles faglige interesser har også blitt framhevet som viktig, samtidig som disse prosjektene krever konkret investering av ressurser og tid fra begge sider. Flere av informantene fra NHH framhever at de forventer at slike eksternt finansierte prosjekter og gaveprofessorater vil bli viktigere, og én av informantene peker eksplisitt mot andre nordiske land der offentlig finansiering har blitt redusert. Særlig én av informantene framhevet at slike samarbeidsformer er mye mer utviklet ved amerikanske universiteter, som er mer profesjonelle.

Vedkommende påpekte imidlertid at NHH er en handelshøgskole, og «business schools» er mer kommersielle enn andre typer høyere utdanningsinstitusjoner.

Selv om alle informantene gir uttrykk for at de ønsker å fortsette samarbeidet i et eller annet format, er det åpent hvordan samarbeidet vil utvikle seg. Flere av informantene er usikre på om det blir akkurat den samme ordningen. Det er klart at forskningspublikasjonene fra prosjektet vil komme i lang tid framover. Slik sett kan man si at ved at professoratet har blitt etablert, har kompetansen på varehandelsnæringen blitt styrket og etablert. Forskere med tilknytning til gaveprofessoratet diskuterer også med andre i Norge som holder på med beslektede forskningstemaer, og det er noen diskusjoner om framtidig forskningssamarbeid. Flere av publikasjonene i prosjektet har også andre medforfattere – så forskningsnettverket for dette gaveprofessoratet omfatter flere enn de konkrete deltakerne i dette professoratet.

5.3.5 Breder kontaktflate enn kun gaveprofessoratet

Selv om gaveprofessoratet har vært særlig i fokus i denne gjennomgangen, er ikke det den eneste kontaktflaten NHH har mot varehandelsnæringen.

Av særlig relevans for varehandelsnæringen er et senter for tjenesteinnovasjon (CSI – Centre for Service Innovation) som NHH har hatt, og som kom opp i våre søk i NFRs prosjektbank. CSI var et åtteårig senter (senter for forskningsdrevet innovasjon, SFI) som NHH har hatt vertskapet for. Senteret avsluttes senere i 2019. NFR finansierte senteret med 80 millioner kroner, mens budsjettet for hele senteret var til sammen 164 millioner kroner. Prosjektet hadde en lang rekke partnere – inkludert AHO (Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo) SINTEF, og dessuten Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), som var underleverandører for forskningen. I tillegg hadde senteret en lang rekke partnere i næringslivet og offentlig sektor; flere av disse er store virksomheter. Senteret har også en partner fra varehandelsnæringen ved dette senteret. Ved CSI har det stått sentralt å jobbe med innovasjon i tjenestenæringene, og blant annet å framheve nye måter å tenke på også i varehandelsnæringen. Også her framheves det at tid alltid er en kompliserende faktor når man jobber med parter fra næringslivet, særlig med tanke på tids-horizontene forskningen opererer med. Respondentene nevner at det er viktig hvordan de ulike partnerne organiserer deltakelsen sin, og det ser ut til at man er avhengig av både tilgjengelig tid og kompetanse ved bedriften for å lykkes. Bedriftene som også har en egen FoU-avdeling som kan delta i samarbeidet, ser ut til å få mer ut av det – ettersom de i større grad kan koble sammen kompetansen ved bedriften og ved senteret. Det er vanskeligere å få til samarbeid dersom bedriften spiller inn en enkeltperson fra arbeidsstokken sin og ikke bidrar med flere ressurser i form av tid. Også her framhever én av informantene betydningen av å ha en

«oversetter» som kan bidra med å koble sammen de «to verdener» som møtes i slike samarbeidsrelasjoner. For at samarbeidet skal fungere, er det viktig å vise bedriftene verdien av samarbeidet. Dette må til for at bedriften skal investere tid og energi i det. Det betyr at resultatene fra forskningen også må formidles på andre måter enn som forskningsartikler.

En informant beskriver hvordan de bedriftene som har investert tid og ressurser i samarbeidet, har vært med på «en reise», der forskning og utvikling har blitt en del av vokabularet hos de som deltar, og flere av deltakere viser sterk interesse for å fortsette samarbeidet. Informanten mener også at funnene fra forskningen også har blitt brukt som en støtte til interne beslutninger. Det har imidlertid vært noe mer varierende erfaringer med samarbeid i dette tilfellet, og flere av informantene beskriver utfordringene med å få ut hele potensialet med dette samarbeidet. Årsakene som nevnes, er særlig den korte tidshorizonten i varehandelsnæringen, som begrenser muligheten til å tenke de «lange tankene». Men det framheves også at varehandelen er en svært relevant bransje for framtidig forskning, og at det er svært understudert med tanke på hvor stor sektoren egentlig er, og de typer endringsprosesser som bransjen går gjennom. Det nevnes at det er mye potensial her for videre forskning.

En annen informant ved lærestedet framhever at det har vært en mer generell økning i antall eksterne kontrakter med næringslivet. I tillegg til gaveprofessoratet vi har studert, har NHH også to andre (med andre bransjer). I tillegg brukes det gjesteforelesere fra ulike bedrifter i undervisningen ved NHH. Mange av NHHs ansatte har også egne private konsulentavtaler der de jobber med aktørene i næringslivet, inkludert med aktører i dagligvarebransjen. Informantene lufter også tanken om å ha praksisopphold og hospitering for professorene for å sikre at de har god bransjeforståelse. Internships er et annet grep som nevnes som en mulig framtidig utvikling som bedriftene er interessert i. Det påpekes at Kunnskapsdepartementet har blitt mye mer «på» når det gjelder praksisrelevans, men utviklingen har gått litt sakte – mest på grunn av spørsmål om studiepoengproduksjon. Det diskuteres også aktivt ved NHH om man skal etablere etter- og videreutdanningskurs for varehandelsnæringen, men det har vært komplisert. Én av informantene framhever at deres ønske er å framheve merkevaren NHH og det kvalitetsstempelen det innebærer, men informanten vedgår at det også er en krevende prosess å bygge opp interesse i næringen.

5.4 SINTEF og samarbeid om produktutvikling

Vi har også inkludert et eksempel fra instituttsektoren siden instituttene, og særlig SINTEF, framstod som svært relevante FoU-partnere for varehandelsnæringen. Eksemplet her er svært annerledes enn de andre, men det kan også illustrere

hvilke typer kunnskapssamarbeid som varehandelsnæringen kan ha med FoU-institusjoner.

Bedriften i dette casen ble involvert i et lokalt tiltak for å øke oppmerksomheten om trafikksikkerhet. Bedriften, lokale myndigheter og andre partnere samarbeidet for å få ungdom til å forstå at det er viktig å bruke reflekser og reflekterende klær og være synlige i mørket. I den forbindelse ble bedriften – som solgte blant annet klær som var spesielt tilpasset det norske markedet – oppmerksom på et gap i markedet for moderne klær som også hadde refleksegenskaper og var synlige i mørket. Butikkjeden hadde en strategi om å være innovativ og hadde lyst til å gå videre med å utvikle lysreflekterende tråd. De ønsket å forbedre eksisterende materialer og å finne en produksjonsprosess. Butikklederen tok kontakt med SINTEF, et teknisk forskningsinstitutt, for å diskutere muligheter for å utvikle nye materialer som kunne brukes til å lage moderne klær. Disse diskusjonene resulterte i en søknad til Norges forskningsråd om finansiering av et BIA-prosjekt sammen med Tekstil Institutt i Sverige. Søknaden var vellykket, og prosjektet ble satt i gang.

Forskerne ledet forskningsprosjektet med bedriften som partner i Norge og en svensk partner. De fikk BIA-midler fra Norges forskningsråd og kom i gang med prosjektet i 2016. Prosjektet var vellykket. Det ble utviklet nye reflekstråder som ble brukt til å lage diverse klær og annet tilbehør. Produksjonsprosessen ble testet, de ansatte fikk opplæring, og produktene ble lansert med stor suksess.

De samme partnerne søkte om nye midler til å utvikle nye anvendelser av RFID-teknologier. Alle varene i butikkene ble RFID-tagget, og hele butikken på 500 kvm kunne skannes i løpet av noen minutter, slik at en oversikt over alle varene ble generert i løpet av en halvtime. Det ble det også utviklet nye RFID-løsninger til å støtte salg. Det ble satt opp RFID-skannere i prøverommene slik at butikkansatte kunne se hvilke klær som ble prøvd. De kunne se om kundene var usikre på størrelsen ved at de hadde prøvd samme plagg i flere størrelser, eller om de var usikre på stil, fordi de hadde tatt med seg flere lignende plagg. De ansatte fikk informasjon om dette mens kundene var på prøverommet, slik at de kunne komme med alternative forslag.

Kort tid etter at prosjektene ble avsluttet, ble bedriften slått konkurs, men ifølge prosjektdeltakerne var det andre årsaker til konkursen enn den innovative strategien. Den forrige bedriftslederen og flere av de ansatte arbeider i en ny bedrift og ønsker å videreutvikle flere av de ideene de arbeidet med i disse samarbeidsprosjektene med SINTEF.

Når det gjelder kompetanseutvikling, hadde ikke bedriften en egen plan eller strategi for kompetanseutvikling. Disse prosjektene inkluderte ikke noen ph.d.-student eller postdok og heller ikke noen masterstudenter. Utdanning av potensielle ansatte var ikke en del av dette prosjektet. Ifølge bedriftsrepresentanten ble de ansatte oppmuntret til å delta i design og utviklingsprosjekter, og de lærte mye

av å delta i disse to prosjektene. De lærte om teknologi og hvordan FoU-prosjekter foregår. De lærte også mye om testing og hvordan andre brukte disse teknologiene.

Bedriftsrepresentanten mente at mange kjedebutikker har begrenset nytte av tett samarbeid med høyere utdanning rettet mot rekruttering. Informanten mente at noen universiteter og høyskoler har gode utdanningstilbud til de som skal jobbe i varehandel, men at studentene mangler praktisk erfaring. Ifølge bedriftsrepresentanten er greit at de lærer teori, men det ville være mye bedre om de kunne få en praksisperiode i en bedrift.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt varehandelen burde inngå samarbeid med høyere utdanning, mente bedriftsrepresentanten at det var mange fordeler for bransjen ved slikt samarbeid: «Tidligere var det nok med noen gode ideer og forretningssans, men nå trenger man så mye mer. Man trenger å kunne så mye om teknologi og hvordan den kan brukes. Man trenger å være oppdatert. Man trenger å vite hva som foregår i andre land. Vi kan gjøre mye av dette selv, men vi kan få så mye mer i kontakt med andre miljøer.»

Bedriftsrepresentanten mener at høyere utdanning bør ta et skritt nærmere arbeidslivet og få fram kandidater som forstår både teori og praksis. Informanten mener også at bransjeorganisasjoner bør prøve å påvirke utdanningssteder for å få mer praksis inkludert i høyere utdanning.

6 Oppsummering og refleksjoner

I dette avsluttende kapitlet skal vi oppsummere hovedfunn fra prosjektet og reflektere over de fem hovedspørsmålene som ble løftet fram i rapportens første kapittel. Vi skal først beskrive samarbeidet. Deretter drøfter vi en rekke suksesskriterier og barrierer for relevant samarbeid og diskuterer samarbeidspotensialet for framtiden.

6.1 Kjennetegn ved samarbeidet

Først stilte vi noen spørsmål om innholdet i samarbeidet, og hvor relevant det ble vurdert som av partene:

Hvordan er samarbeidet organisert mellom UH-institusjonene og varehandelsnæringen? Hvordan vurderer de involverte virksomhetene relevansen av dette samarbeidet?

Hvilke studier rettes mot varehandelsnæringen ved universiteter og høyskoler? Har de lokal, regional eller nasjonal innretning? Hvordan vurderer høyere utdanningsinstitusjoner relevansen av dette samarbeidet?

Samarbeidet mellom høyere utdanning og varehandelen er ikke særlig omfattende når man sammenligner det med samarbeidet innenfor en rekke andre næringer og fagområder innen høyere utdanning. Varehandelen har begrensede tradisjoner for å rekruttere ansatte med høyere utdanning. Samtidig ser vi også flere tegn på at dette bildet kanskje er på vei til å endre seg om kort tid. Andel ansatte med høyere utdanning har allerede økt, og omstillingsprosesser skaper nye krav til kompetanse og kunnskap i næringen.

Vi finner eksempler på utdannings-, forsknings- og innovasjonssamarbeid. Samarbeidet som finnes nå dekker dermed hele kunnskapstriangelet. Et spørsmål i forbindelse med samarbeidsrelasjonene er hvorvidt samarbeidet er nedfelt i formelle kontrakter eller er av mer uformell art. Noe av samarbeidet vi har observert, er også av mer uformell art, men det er i mange tilfeller også den naturlige måten å organisere samarbeidet på. Når samarbeidet involverer et formelt prosjekt, er slike normalt nedfelt i avtaler.

Vi finner en del eksempler på samarbeid som har vært vellykket, selv om slike eksempler ikke er representative for næringen som helhet. Likevel viser eksemplene at det er potensial for samarbeid mellom høyere utdanning og varehandelsnæringen som oppleves relevant for begge parter, og at slikt samarbeid kan resultere i nyttig kunnskap og kompetanse for næringen.

Når det gjelder utdanning, finnes det flere former for samarbeid. Vi finner flest eksempler på samarbeid om studentoppgaver, gjesteforelesninger og eventuelt bedriftsbesøk eller lignende. I noen tilfeller brukes praktiske case fra varehandelen også som en del av annen undervisning som ikke er spesifikt rettet mot næringen. Arbeidsgiverundersøkelsen viste at en betydelig andel av bedriftene innen varehandelsnæringen som har rekruttert kandidater med fagskoleutdanning eller høyere utdanning, på et eller annet tidspunkt har samarbeidet med høyere utdanningsinstitusjoner. Flere av studiestedene har erfaring med å bruke gjesteforelesere.

Også i kartleggingen blant lærestedene er studentoppgaver den formen for samarbeid som nevnes mest. Oppgaver på bachelornivå er mest vanlig, men for eksempel ved NHH inkluderer dette også masteroppgaver. Også i vårt intervjumateriale – både i kartleggingen og i enkelte av nærstudiene – får studentoppgaver en betydelig plass hos de som opplyser at de har hatt samarbeid. Det varierer om det er studentene selv eller bedriften som bestemmer problemstillingene for slike oppgaver, men det ser ut til at også bedriftene, i alle fall ved noen av lærestedene, selv kan spille inn potensielle temaer for studentoppgaver. Dette framstår som en relevant ordning. Studentoppgaver representerer en avgrenset undersøkelse, og de leveres innen rimelig kort tid. I en næring der mangel på tid og behov for raske resultater ofte blir framhevet som en begrensning for økt samarbeid, kan slike oppgaver bidra med relevant kunnskap som produseres forholdsvis raskt. På sikt kan dette også bidra til at det etableres mer formalisert samarbeid og kunnskapsutvikling på andre områder.

Samlet ser vi en viss endring i varehandelsnæringen. SSB tall viser at andelen ansatte med høyere utdanning i varehandelsnæringen har økt den siste tiden, og bedriftene uttrykker at de har nye kompetansebehov. I Arbeidsgiverundersøkelsen svarte over halvparten av bedriftene innen varehandelsnæringen som allerede har ansatt noen med fagskole-, bachelor- eller masterutdanning, at de i noen eller stor grad har behov å ansette personer med en bachelorgrad også de neste fem årene. En tredjedel svarte at de hadde behov for personale med mastergrad. Selv om andelen som har behov for personale med bachelorgrad, fortsatt er en mindre enn blant alle arbeidsgiverne i undersøkelsen (åtte av ti), tyder dette likevel på at i alle fall noen av bedriftene i bransjen har behov for kompetanse på det nivået. Også i flere av de kvalitative intervjuene finner vi at bedriftene uttrykker behov for økt kompetanse i framtiden. Samtidig er bedriftenes kompetansebehov

svært varierte – fra ansatte som jobber i den fysiske butikken, til de som jobber ved et hovedkontor i et stort konsern. Der noen uttrykker behov for mer kompetanse, mener andre at de har god tilgang og god søkning allerede. I tillegg hadde omtrent halvparten av de bedriftene vi hadde i listen vår i utgangspunktet hovedkontor i utlandet. Dette tilsier at det vil være naturlig at samarbeidet med høyere utdanning om produkt- eller tjenesteutvikling vil gjøres gjennom hovedkontoret i utlandet.

Det er mange relevante utdanningsområder. I denne undersøkelsen tok vi utgangspunkt i økonomisk-administrative fag. Disse fagene nevnes også i flere av intervjuene som fagområder som ligger naturlig nærmest varehandelsnæringen – ettersom fagområdet dekker både økonomi og administrasjon, markedsføring og logistikk. Vi har funnet to studieprogrammer som eksplisitt retter seg mot varehandel (ved BI og Høgskolen Kristiania), og enkelte spesialiseringer som er en del av en bredere økonomisk-administrativ utdanning (bl.a. ved USN, UiT og NTNU). Logistikk er et eget stort fagområde, som det er en egen vitenskapelig høgskole for i Molde. I tillegg finnes det logistikkutdanninger ved flere andre læresteder.

Selv om vi ikke har identifisert mange relevante studieprogrammer, er det klart at de utdanningstilbudene som finnes, har svært varierende innretning. Spesialisering innen varehandelsledelse ved USN legger eksplisitt vekt på regionale aspekter, mens for eksempel bachelor i retail management ved BI er mye mer generelt innrettet. Begrepene lokal og regional er også i endring for en rekke av norske UH-institusjoner, siden flere av dem er midt i fusjonsprosesser. Som et resultat av strukturendringene har vi fått en rekke større institusjoner med mye større geografisk nedslagsfelt. Strukturendringene har også hatt enkelte konkrete konsekvenser. For eksempel har studiet som tidligere ble tilbudt ved Høgskolen i Harstad, blitt en del av et bredere bachelorprogram etter fusjonen med UiT. Et sentralt spørsmål for varehandelsnæringen i framtiden er dilemmaet mellom på den ene siden å ha en grunnleggende utdanning innen økonomi og administrasjon som man kan bygge videre på med en spesialisering innen varehandel senere, og på den andre å ha egne studieprogrammer hvor man spesialiserer seg innen varehandel tidlig i utdanningen. Begge ordningene har sine fordeler, men de vil bidra med ulike typer kompetanse for ulike deler av varehandelsnæringen.

En viktig konklusjon her er at det til nå har vært begrenset samarbeid innen etter- og videreutdanning. De nye planene for «digitaliseringsskolen» ved USN vil også kunne endre dette bildet, da dette skal bidra med en rekke kortere kurs. Men andre caser viser at det er vanskelig for UH-institusjoner å etablere seg på etter- og videreutdanningsmarkedet for varehandelsnæringen. Én av informantene framhever at dette er fordi kompetanseutvikling i stor grad dekkes internt ved bedriftene, men datamaterialet tillater ikke et entydig svar på om det også kan være andre forklaringer på manglende samarbeid om etter- og videreutdanning. Selv

om den overordnede kompetanseprofilen er i endring, er det også klart at kjedekolene fortsatt har en viktig plass, og denne plassen kan bli ytterligere styrket i oppfølgingen av stortingsmeldingen.

Når det gjelder forskning, viser data fra SkatteFUNN-ordningen at det foregår betydelig kunnskapsutvikling i næringen. Videre kan man også skille mellom forskning som innebærer en eksplisitt samarbeidsrelasjon, og forskning som i liten grad innebærer faktisk samarbeid. Forskning uten konkret samarbeid kan også være svært relevant for bedriftene. Ikke minst kan det være prosesser og produkter som utvikles i forbindelse med grunnforskning, som vil få betydning for varehandelen. Eksemplene på prosjekter ved lærestedene tyder også på at forskningen så langt dekker en rekke ulike temaer og handler om flere ulike fagområder. Flere av forskerne som vi intervjuet, beskriver feltet som lite og som et felt som tradisjonelt har blitt viet liten oppmerksomhet i forskning. Dette gjelder også forskning på temaer knyttet til varehandel som ikke inneholder samarbeid. Det er dermed grunn til å tro flere forskere med kompetanse på varehandel kan også bidra til handlings-/praksisrettet samarbeid på sikt. De vi har snakket med, ser et stort behov for mer forskning på ulike temaer med relevans for varehandelen (for eksempel søkelys på hele verdikjeden, innovasjon, kundeopplevelser, byutvikling, digitalisering o.a.).

6.2 Suksesskriterier og barrierer

Hva er suksesskriterier og barrierer for samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og varehandel?

De suksesskriterier og barrierer for samarbeid vi har identifisert, samsvarer med andre studier om samarbeid mellom høyere utdanning og næringsliv.

En nylig publisert OECD-rapport (2018) identifiserte en rekke mulige barrierer for mer utdanningssamarbeid mellom høyere utdanning og næringsliv. Dette gjaldt for eksempel konservativ organisasjonskultur i både høyere utdanning og næringsliv. Ved noen av lærestedene eller fagområdene har det tradisjonelt vært mer vekt på akademisk utdanning og mindre på praktiske ferdigheter. Noen av virksomhetene har også en konservativ tilnærming, siden samarbeid med høyere utdanning ikke alltid blir ansett som relevant. OECD-rapporten framhever også generell mangel på kunnskap om mulighetene som en faktor som hindrer samarbeid, og i den forbindelse peker OECD på at mindre bedrifter ikke alltid har kunnskap om mulighetene for samarbeid. Ikke minst framhever rapporten betydningen av insentiver. Det finnes insentiver for høyere utdanning til å samarbeide med omverdenen. Det finnes imidlertid færre konkrete økonomiske eller skattemessige insentiver for bedrifter til å investere tid og ressurser i utdanningssamarbeid. På individnivå er det også få insentiver for den enkelte vitenskapelig ansatte til å

samarbeide med bedrifter, siden akademiske karrierer i større grad skaper insentiver til å fokusere på forskerkompetanse (OECD, 2018, s. 129–130).

Mange av disse hindringene finner vi igjen i vårt datamateriale. Det er få konkrete insentiver for samarbeid for varehandelsnæringen. Selv om enkelte av våre informanter fremhever at omstilling, utvikling av ny kunnskap og behov for en mer faktabasert debatt er sentralt, er det tydelig at både kapasiteten, mulighetene og insentivene for den enkelte bedrift til å engasjere seg i samarbeid varierer betydelig. Innen forskning lyses det hvert år ut store midler for eksempel i BIA-programmet, men utlysingen er generell for alle fagområder, og den favoriserer dermed næringer og temaer der det er velutviklet kapasitet og kompetanse, og et sterkt ønske om forskningssamarbeid. Forskningsmarkedet favoriserer næringer som allerede er forskningssterke.

Tid er et gjennomgående tema i de fleste av intervjuene vi har gjennomført ved bedriftene. Manglende tid, høyt arbeidstempo og behov for å prioritere det mest kritiske er ofte en grunn for å nedprioritere forskning, som i sin natur er mer langsiktig. Samtidig handler det sikkert også om manglende kunnskap om hva forskningen kan bidra med. Her har partene en vei å gå når det gjelder gjensidig forståelse. Dette er noe som også nevnes i flere av intervjuene. Blant annet er det flere som trekker fram behovet for å snakke et felles språk, og det å ha gode 'oversettere' som et viktig bidrag til samarbeidsrelasjonene.

Selv om det nå er flere personer som har opparbeidet seg betydelig kompetanse innen varehandelsrelevant forskning, er det fortsatt snakk om et lite antall personer i Norge. Det vil antakelig være et behov å konsolidere feltet ved å ha flere forskere som har særlig kompetanse på temaene knyttet til varehandelsnæringen. For å få til forsknings- eller utdanningsamarbeid med aktørene i varehandelsnæringen må utdanningsinstitusjonene og enkeltansatte ha gode kontakter i næringen. Dette er noe som tar tid å opparbeide. Det tar både tid og ressurser å etablere tilstrekkelig tillit og kompetanse om temaet.

Alt i alt tyder resultatene på at varehandelen, tross sitt utgangspunkt som en næring med lavt utdanningsnivå, i større grad enn før har behov for personer med høyere utdanning. Det innebærer også at kontaktflatene har potensial til å bli ytterligere styrket. Hvordan bør dette samarbeidet se ut, og hvordan kan det styrkes?

6.3 Framtidig samarbeid

Avslutningsvis hadde vi to spørsmål om framtidig utvikling:

Hvilke planer finnes det for konkret samarbeid i framtiden? Hvordan utvikles slikt samarbeid (nytt/eksisterende, tilbyder/etterspørsel)? Hvordan skal slikt samarbeid finansieres?

Hvilke former for samarbeid er ønskelig for næringen i framtiden? Hva ser næringen som mest hensiktsmessig å samarbeide om?

I de fleste av nærstudiene vi har gjennomført, er det et ønske om å fortsette samarbeidet i et eller annet format og gjerne å utvide det til andre former for samarbeid (for eksempel etter- og videreutdanning). Det framstår imidlertid som om samarbeidet i noen tilfeller kommer i gang litt tilfeldig. Her har både varehandelen og høyere utdanning en jobb å gjøre med å bli bedre kjent. Arbeidslivsrelevans blir stadig mer viktig. Varehandel er en bransje med betydelig størrelse, og den er i en endringsprosess.

Det er nå større krav enn tidligere i universitets- og høgskolesektoren (UH-sektoren) til at institusjonene skal hente inn eksterne midler. Dette vil innebære at universiteter og høgschooler i økende grad orienterer seg mot de delene av næringslivet som kan bidra med finansiering – enten direkte eller ved at de deltar i prosjektsøknader til Norges forskningsråd (NFR). Det er også naturlig at de orienterer seg mot de tematiske prioriteringene i NFR. Blant disse er digitalisering relevant for varehandelen, men også en rekke andre temaer, for eksempel temaer knyttet til klima og sirkulærøkonomi (klimavennlig transport, emballasje, avfallsreduksjon, gjenbruk osv.).

En viktig utfordring er at næringen trolig selv ikke er særlig godt koordinert når det gjelder utdannings- og forskningsbehov, og at kommunikasjonen inn mot UH-sektoren ikke er samordnet og tydelig. Det er vanskelig for UH-institusjonene å forholde seg til spredte og ukoordinerte bedrifter der interessen for samarbeid varierer over tid. Utfordringene vi har hatt med å få intervjuavtaler i dette prosjektet, indikerer at interessen for og viljen til innsats fra næringen er noe varierende. Det finnes også noen eksempler også på det motsatte: Gaveprofessoratet ved NHH er et tydelig eksempel på at næringen har et helt konkret ønske om å utvikle kompetanse om spesifikke temaer innen økonometri som en av bedriftene mener er viktig for næringens framtid.

Når det gjelder digitalisering, har flere bedrifter kjøpt logistikksystemer, online salgssystemer og systemer for bruk av RFID fra leverandører (ikke nødvendigvis leverandører av IT-systemer, men de som leverer varer til utsalgssteder). Dersom dette mønsteret fortsetter, vil behovet for digital kompetanse være begrenset til tolkning av data og bruk av systemer utviklet av andre. Denne strategien om å kjøpe digital ekspertise fra andre bedrifter kan gjøre det vanskelig for bransjen å påvirke utviklingen av nye teknologier i bransjen. Dersom varehandel i Norge skal designe egne produkter eller tjenester, bruke digitale systemer og verktøy på nye måter eller analysere kundeadferd på nye måter, vil tettere kontakt med forskningsmiljøer kunne bidra til at bedriftene kommer i inngrep med teknologiutviklingen slik at den skjer mer på næringens premisser.

Flere av informantene våre beskrev varehandelsnæring og høyere utdanning som to ulike verdener. Vi ser at de to verdenene har koblingspunkter, men skal de utnyttes, må det finnes mange nok personer som kan ha en «oversetter»-rolle, slik noen av informantene framhevet. Det å få til samarbeidet krever en innsats fra begge sider.

En mulig vei videre er at næringen etablerer en strategi for å styrke samarbeidet, og at strategien følges opp med en konkret oppfølgingsplan. Strategien kan bygge på erfaringer med samarbeid mellom næringen og UH-institusjoner og ta utgangspunkt i hva som er de viktigste behovene innen grunnutdanning, etter- og videreutdanning og forskning. Næringen bør sette opp konkrete mål og tiltak, og være forberedt på å sette av midler til arbeidet for å finansiere forsknings- og utdanningssamarbeid. Det er mye lettere å bygge kapasitet og interesse hos UH-institusjonene hvis man også kan legge penger på bordet og ikke bare komme med faglige innspill. Det er samtidig viktig at også bedriftene selv setter av tid til slikt samarbeid for å få det til å fungere. Når marginene er små, kan dette være utfordrende. Et eksempel på en mulig satsing er at bedrifter kunne satse tydeligere på BIA-prosjekter der bedriftene både bidrar med egne midler i prosjektene og øremerker interne ressurser i form av ansattes tid til å følge dette opp. Bransjeorganisasjonen kan bidra til å kvalifisere bedriftene til å søke. I et intervju med én av informantene som hadde forholdsvis lang erfaring med samarbeidsrelasjoner, ble det tydelig framhevet at de bedriftene som legger inn mest innsats, også er de som får mest ut av slike samarbeidsrelasjoner.

Strategien kan for eksempel følges opp av et prosjekt (task force) som koordinert fra Virke, med arbeidsgrupper der bedrifter og UH-institusjoner jobber med avgrensede temaer, som (videre)utvikling av konkrete studieprogrammer eller forskningstemaer, eller etablering av relevante etter- og videreutdanningstilbud. Det vil være en fordel om næringen også selv har reflektert over de konkrete behovene de har, når disse presenteres for UH-institusjonene, slik at de kan mobilisere flere krefter i UH-institusjonene. Det er også viktig å ha nok gode møteplasser for næringen og UH-sektoren. En måte å starte slikt samarbeid på kan være en konferanse eller et arrangement for de bedriftene som har mest erfaring med forsknings- og utdanningssamarbeid. På et slikt møte kunne man for eksempel drøfte dette i fellesskap:

- Hva er de viktigste behovene på utdannings- og forskningssiden framover?
- Hvilke typer samarbeid fungerer godt og mindre godt?
- Hva bør gjøres for å styrke samarbeidet?

Den pågående omleggingen av *retail management*-programmet ved BI og planene om et nytt studieprogram ved UiT vil være naturlige diskusjonstemaer. Men også andre eksisterende studier (for eksempel innen logistikk) eller planlagte studier bør trekkes inn i diskusjonen om behovene. Også forskningsmiljøene ved disse

institusjonene bør utfordres til å bidra med å identifisere framtidige utdannings- og forskningsbehov. En måte å styrke forskningen på relevante temaer på kan også være å lyse ut midler til «ekspertisesentre for varehandel», som institusjonene kunne konkurrere om. Dette kan for eksempel gjelde gaveprofessorater, prosjektmidler eller lignende, og de kan omfatte temaer som er av interesse for hele næringen.

En annen del av strategien kan være en informasjons- og bevisstgjøringskampanje internt i næringen. Denne bør inkludere bevisstgjøring om framtidige endringer og konkrete tips til hva bedriftene kan gjøre, og som det er gode erfaringer med. Ikke minst bør en slik kampanje framheve informasjon om hva fordelene med slikt samarbeid kan være. I denne rapporten har vi pekt på noen relevante aktiviteter som bedriftene kan engasjere seg i, for eksempel:

- tilby praksisplasser for studenter
- melde inn studentoppgaver i arbeidslivsportalene
- tilby masterstipender
- informere om aktuelle forskningsprogrammer der bedriftene kan tilby seg som partnere
- koble masteroppgaver på forskningsprosjekter

Med tanke på at samarbeidet er lite utviklet i dag, bør det vurderes hvor bredt man bør ha som ambisjon at dette arbeidet skal favne i første omgang. Trolig kan det være bedre i første fase å starte med bedrifter og utdanningsinstitusjoner som allerede har samarbeid, og så satse på å mobilisere gradvis bredere etter hvert.

Referanser

- Borlaug, S.B., Aanstad, S., Kaloudis, A. & Solberg, E. (2015). *Bedre sammen – en dybdestudie av samarbeidsrelasjonen mellom NTNU og SINTEF*. Oslo: NIFU.
- Borlaug, S.B., Aanstad, S., Solberg, E. & Thune, T.M. (2016). *The knowledge triangle in policy and institutional practices - the case of Norway*. Oslo: NIFU.
- Borlaug, S.B., Tellmann, S.M., Melin, G., Hovdhaugen, E. & Vabø, A. (2018). *Er NTNU på rett vei? Følgeevaluering av fusjonen*. Delrapport 2. Oslo: NIFU.
- Larsen, I.M. (2006). *Ekstern relevans og eksterne aktører i høyere utdanning*. Oslo: NIFU STEP.
- Meld. St. 4 (2018–2019). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 09 (2018–2019). *Handelsnæringen – når kunden alltid har nett*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Meld. St. 16 (2016–2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 18 (2014–2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo.
- NHH (2019). *Årsrapport 2018–2019*. NHH.
- NOU 2019:12. *Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurransevne*. Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2019: 2. *Fremtidige kompetansebehov II. Utfordringer for kompetansepolitikken*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Nygaard, A. & Utgård, J. (2012). En kunnskapsbasert varehandel. *Magma*(1), 61–68.
- Næss, T., Thune, T.M. & Vabø, A. (2012). *Samarbeid med arbeidslivet i studietiden: Omfang, typer og nytte av samarbeid*. NIFU Rapport 48/2012. Oslo: NIFU.
- OECD (2018). *Higher Education in Norway. Labour Market Relevance and Outcomes*. OECD.
- Pedersen, P.E., Solem, B.A.A. & Kristiansen, E. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på varehandel. En litteraturstudie*. Universitetet i Sørøst-Norge. Skriftserie(2).
- Skjerve, T. & Simeou, E. (2018). *Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*. Oslo: Virke.
- Spilling, O.R., Borlaug, S.B., Scordato, L. & Sveen, T. (2014). *Høgskolenes rolle i regional utvikling, innovasjon og kommersialisering. En undersøkelse av de statlige høyskolene*. NIFU Rapport 40/2014. Oslo: NIFU.
- SSB (2019a). 07921: Varehandel. Hovedtall. Foretak, etter næring (SN2007), sysselsettingsgruppe, statistikkvariabel og år. Omsetning. SSB.
- SSB (2019b). 07921: Varehandel. Hovedtall. Foretak, etter næring (SN2007), sysselsettingsgruppe, statistikkvariabel og år. Sysselsatte. SSB.
- SSB (2019c). 07971: Sysselsatte, etter kjønn, næring (SN2007) og alder (1 000 personer) 2008–2018. SSB.
- SSB (2019d). Fakta. Befolkningens utdanningsnivå. 2017. SSB.

- Steen Jensen, R. & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Oslo: FAFO.
- Støren, L.A. & Nesje, K. (2018). *Kandidatundersøkelsen 2017. Nyutdannede mesteres møte med arbeidslivet og vurdering av relevans, studiekvalitet og læringsutbytte*. Oslo: NIFU.
- Støren, L.A., Reiling, R.B., Skjelbred, S.-E., Ulvestad, M.E., Carlsten, T.C. & Olsen, D.S. (2019). *Utdanning for arbeidslivet. Arbeidsgivers forventninger til og erfaringer med nyutdannede fra universiteter, høyskoler og fagskoler*. Oslo: NIFU.
- Tellmann, S.M., Aamodt, P.O., Elken, M., Larsen, E.H. & Skule, S. (2017). *Råd for samarbeid med arbeidslivet: en underveisevaluering*. Oslo: NIFU.

Tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1.1 Informanter i nærstudiene, fordelt på case | 16 |
| Tabell 2.1 Antall sysselsatte i varehandelen i 2008 og 2017 (næringskode 45–47) | 24 |
| Tabell 4.1 Antall SkatteFUNN-prosjekter innen varehandel, fordelt på næringskode | 48 |
| Tabell 4.2 SkatteFUNN-prosjekter fordelt på bedriftstype..... | 49 |
| Tabell 4.3 SkatteFUNN-prosjekter etter fylke og samarbeid med FoU-institusjon | 50 |
| Tabell 4.4 Bevilgninger i millioner NOK fra forskjellige virkemiddelaktører, fordelt på de tre hovednæringene innen varehandel | 51 |
| Tabell 4.5 Antall bedrifter som mottar bevilgninger fra forskjellige virkemiddelaktører, fordelt på de tre hovednæringene innen varehandel..... | 52 |
| Tabell 4.6 Brukerstyrte innovasjonsprogrammer, tema «Reiseliv og varehandel». Totalsum og antall prosjekt, per program, fra 2009..... | 53 |
| Tabell 4.7 Noen eksempler på prosjektsamarbeid gjennom NFR..... | 56 |

Figuroversikt

| | |
|---|----|
| Figur 2.1 Utdanningsnivå i varehandelsnæringen – antall personer (1000)..... | 25 |
| Figur 2.2 Norges forskningsråds finansiering av forskning i og for næringslivet i 2017 etter sektor. Mill. kroner | 31 |
| Figur 4.1 Topp 10-liste over SkatteFUNN-prosjekter innen femsifrede varehandelskategorier | 49 |
| Figur 4.2 Prosjekter finansiert fra NFR gjennom brukerstyrte innovasjonsprogrammer innen temaet «Reiseliv og varehandel». Sum og antall prosjekt per år. 2009–2018..... | 54 |
| Figur 4.3 Tema «Reiseliv og varehandel». Fordeling mellom ulike virkemidler. Tildelingene fra 2009 | 55 |

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no