

Kan myndighetene bidra til etablering av betydningsfulle innovasjoner?

Betydningsfulle innovasjoner – kan myndighetene bidra?

Nils-Otto Ørjasæter,
Professor II Handelshøyskolen BI og innovasjonsrådgiver Intro Management

Skal Norge oppfylle regjeringens ambisjoner om å være et av verdens mest nyskapende land må vi også ha evnen til å kunne skape nye kunnskapsbedrifter – Kunnskapsbedrifter som bryter med det bestående, er radikale, unike, og som har evnen til å endre folks oppfatning av hva de bør kunne forvente. Bedrifter som har evnen til å sette nye økonomiske standarder for bransjen.

Norsk industri ser ikke ut til å kunne ta dette ansvaret alene. Vi innoverer betydelig mindre enn bedrifter i flere andre land i Europa. I tillegg er bedriftenes og det offentliges satsing på forskning og utvikling betydelig lavere i Norge, enn hva gjennomsnittet er i OECD-området. Vi tar sjelden tak i radikale ideer, og spesielt hvis de er forstyrrende for eksisterende virksomhet. Vi er kostnadsfokuserte, og satser heller på inkrementell utvikling av kjernevirksomheten, enn radikale mer konseptuelle innovasjoner. For større bedrifter skjer de mer radikale innovasjonene oftest gjennom oppkjøp og fusjoner.

Vi har spesielle utfordringer i forhold til det å kunne skape betydningsfulle kunnskapsintensive bedrifter. Våre holdninger er preget av janteloven. Vi er innad rettet, mistenksomme til de som lykkes og mistenksomme til kapitalkreftene. Videre er vi et lite land med relativt få og svake næringsklynger. Vi har et lite hjemmemarked, og veien blir ofte lang og brokete når vi skal turnere på den internasjonale arenaen.

Skal vi lykkes med regjeringens ambisiøse målsetning er det viktig at de også stimulerer der det gir effekt – At de virkelig bidrar til at det skapes nye betydningsfulle kunnskapsbedrifter.

1.1 Noen målrettede virkemidler

Skattefunn-ordningen bidrar til økt nyskapning og kommersialisering av ny teknologi. Isolert sett vil instrumentet først og fremst føre til økt utvikling av SMBers kjernekompetanse, og i mindre grad til økt forsknings- og kompetanseintensiv kommersialiseringsaktivitet. De mer radikale ideene, som kanskje også er forstyrrende for den eksisterende virksomheten, vil i liten grad fremmes av Skattefunn.

Forskningsrådets- og Innovasjon Norges samarbeidsprogram, Forny, fremmer kommersialiseringer av mer radikal art. Programmet er imidlertid ikke alene tilstrekkelig til å løfte et prosjekt til industrialisering. Forny tar utgangspunkt i teknologimiljøene og er av natur teknologidrevet. IFU og IFO ordningen er et kjærkomment supplement til de andre ordningene, og er mer etterspørselsdrevet. Til forskjell fra Skattefunn og Forny legger Innovasjon Norge her sterke føringer til deltakelse fra kundebedrifter. Sammen med Innovasjon Norges øvrige virkemidler og Forskningsrådets brukerstyrte programmer finnes det i dag et sett med myndighetsstyrte instrumenter. Instrumenter som enkeltstående, eller i kombinasjon gir sitt lille bidrag til at det skapes nye Opera Software, TrollTech, Mamut, Mison, Electromagnetic GeoServices (EMGS), Lauras og lignende kunnskapsintensive bedrifter.

Slike nyskapende kunnskapsbedrifter er gjerne resultat av mange års forskning fra en større bedrift eller et forskningsmiljø. De er gjerne spunnet av fra moderbedriften gjennom en vanskelig og ofte

smertefull prosess. De er radikal av karakter og ville vært forstyrrende for den eksisterende virksomheten hos moderbedriften, og derfor blitt avvirket om kommersialiseringen skulle skje innenfor moderbedriften.

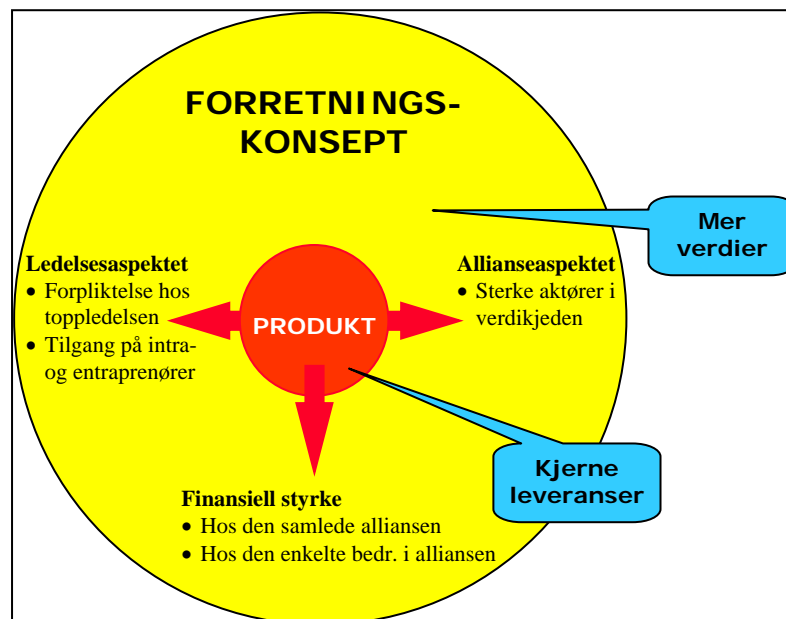
1.2 Litt om innovasjonsgrad

Inkrementelle innovasjoner betyr gjerne forsiktige utviklingsløp med dertil lav nyhetsgrad, men samtidig med begrenset grad av risikotaking. Typiske inkrementelle innovasjoner, er produktvariasjoner og prosessforbedringer. En radikal innovasjon skiller seg signifikant fra tidligere produkter, teknologier eller praksis, og inneholder en stor grad av nyhet for bedriften, konkurrentene eller markedet. Innovasjonen kan i seg selv være unik eller være unik gjennom kombinasjoner av kjente enkeltheter brukt på en ny måte.

Bryter innovasjonen vesentlig med tidligere praksis og det normale forretningssystemet til bedriften, brukes også betegnelsen "forstyrrende" (Christensen, Clayton, M. 1997. The innovator's dilemma). Det kan være at produktet ikke passer inn i det eksisterende marked eller distribusjonssystemet, selskapets organisasjonsstruktur eller ikke er forenelig med selskapets kultur eller posisjon i verdikjeden. Jo mer forstyrrende innovasjon er, jo større grunn er det til å legge den utenfor basisorganisasjonen.

Gary Hamel (Hamel, Gary. 2000. Leading the revolution) forfekter viktigheten av å kunne løfte innovasjonene fra et lavt til et høyere nivå. Dette kan være inkrementelle prosessinnovasjoner, eller mer radikale produktinnovasjoner, som løftes til radikale konseptinnovasjoner. Disse kan igjen ha kraft til å skape nye industrielle strukturer og ny praksis, eller som Gary Hamel uttrykker det;

"Thinking in terms of business concepts rather than products significantly extends the potential scope for innovation - Radical concept innovations have the power to change customer expectations, alter industry economics and redefine the basis for competitive advantage".



Innovasjonene kan løftes på ulike måter hvor de kanskje viktigste er:

- utvidelse av produktporteføljen med nye og gamle produkter, slik at disse fremstår som en brand eller serie av beslektede enheter
- utvidelse av innovasjonen med nye tjenester
- utvidelse av bruksområdet
- endring av posisjon i verdikjeden fra for eksempel produktleverandør til systemleverandør
- utvidelse av distribusjonskanaler og etablering av nye forretningsmodeller for innovasjonen

En viktig faktor for å skape nye konseptinnovasjoner er at det foreligger en unik kjerne (produkt, teknologi eller kompetanse), og at det er tilstrekkelig kraft bak satsingen. Utvikling av konseptinnovasjoner innebærer normalt store investeringer og ditto risiko for investorene. Investeringsbehovet er gjerne på to og tresifrede million beløp før de kan stå på egne ben.

1.3 Fokuset satsing

Et gjennomsnittlig IFU prosjekt er på 3-4 mill.kr, hvorav Innovasjon Norge sitt bidrag er ca 1 mill.kr. Forny sitt bidrag pr. prosjekt er vesentlig lavere, ca. 300 kkr pr.prosjekt. Med riktig sammensetning av myndighetsstyrte og private midler er det likevel mulig å sette sammen en pakke som er tilstrekkelig til å utvikle en konseptinnovasjon. Problemet er at det ikke finnes helhetlige instrumenter som rettes spesielt mot denne utfordringen.

Det er med glede jeg derfor observerer at Departementet har gitt Innovasjon Norge 50 mill.kr til en fokusert IFU satsing. Her skal 50 mill.kr stimulere utvikling av 3-4 konseptinnovasjoner innenfor satsingsområder hvor Norge har en naturlig sterk posisjon i verdenssammenheng. Deriblant den maritime og marine sektoren, som i denne runden er valgt ut. Dette betyr enkeltprosjekter med et kapitalbehov på i størrelsesorden 30-50 mil.kr hver, hvorav Innovasjon Norge står for opp til 33 %.

Det forutsettes at de deltakende bedriftene inngår forpliktende avtaler, gjerne Joint Ventures, at konseptet henvender seg til et internasjonalt marked og at det i alliansen er minst én internasjonalt orientert kundebedrift. Det forutsettes videre at konseptinnovasjonen har potensial til en omsetning fra utlandet på mer 50 mill.kr i løpet av en 3-5 års periode.

Dette er en satsing som vil stimulere eksisterende næringsliv til å arbeide med de mer radikale og forstyrrende forretningsideer, og hvis vi har tålmodighet nok kunne bidra til at det skapes langt flere bedrifter som Opera Software, TrollTech, Mamut, Mison, Electromagnetic GeoServices (EMGS) og Lauras.