



## Innovasjon blir best uten forskere

**Globale innovasjonsekspertene tenker høyt om norsk innovasjonsevne**

- Norsk innovasjonssatsing er for firkantet
- Det er i bedriftene, ikke ved universitetene, innovasjon skapes
- Klynge-satsing og offentlige innovasjonstiltak skaper lite ny business
- Mat, reiseliv, søketeknologi og arkitektur kan bli nye norske vekstnæringer

## Næringsliv i endring

# Islandsk kur kan gi norsk innovasjonsløft

**Internasjonale innovasjonsekspertene peker på søkemotorer, arkitektur, satellittkommunikasjon og mote som mulige fremtidige norske vekstmotorer. De mener Norge og norske bedrifter må markedsføre seg tøffere, og de vil skille innovasjonspolitikken og forskningspolitikken.**

Island hentet inn et team av internasjonale innovasjonsekspertene da krisen rammet. Det gjorde at de fikk øynene opp for muligheter som tidligere var blitt oversett, næringer som de selv ikke hadde sett vekstpotensialet i og markedsføringsmuligheter som de ikke hadde tenkt på (se tekstboks på side 9 og Mandag Morgen nr. 14, 2010). Hva ville kommet opp om Norge tok den samme øvelsen? Mandag Morgen utfordret teamet bak det islandske innovasjonsløftet til å tenke høyt om Norge, innovasjon og vekstmotorer.

Innovasjonsekspertene er bundet sammen gjennom det internasjonale innovasjonsnettverket Kellogg Innovation Network (KIN). De mener Norge har gode forutsetninger for å klare seg i den globale konkurransen også når andre næringer enn oljeindustrien må dra lasset. Men det forutsetter at vi gjør en del ting annerledes. Innspillene deres – basert på mange års arbeid internasjonalt med innovasjon og globalisering, men for flere av dem uten inngående kjennskap til norske forhold – kan oppsummeres i fire punkter:

- **Tøffere markedsføring:** Innovasjon er halve jobben – markedsføring den andre halvparten. Suksessene må synes – vi må stikke oss frem – og Norge som nasjon må bli en sterkere merkevare som kan styrke bedriftene som konkurrerer internasjonalt. Norge trenger flere venner der ute som vet hva vi står for, som setter pris på oss og bryr seg.
- **Mer bearbeidet:** Norske bedrifter må finne ut hva de er gode på og bygge videre på det, blant annet ved å bevege seg oppover i verdikjeden og levere mer bearbejdede varer og tjenester. Samtidig må de våge å utvikle helt nye forretningsmodeller hvor etablerte sannheter i bransjen utfordres.

- **Nye næringer:** Vi må være åpne for at det ikke nødvendigvis bare er de oppleste og vedtatte vekstnæringene som er fremtiden. Ekspertene ser for eksempel et stort potensial i nisjer som søkemotorer, mote, satellittkommunikasjon og arkitektur.
- **Riktig forskning:** Forskning er viktig, men det er grunn til å poengtere at det er næringslivet, og ikke universiteter og forskningsinstitusjoner, som må spille hovedrollen. Og bedriftene må bli flinkere til å koble forskningsinnsatsen opp mot vekststrategiene sine. Forskning på måfå gir sjelden gode resultater.

### Krever mot

Selv om det i Norge langt fra er krise og islandske tilstander, går diskusjonen jevnt og trutt om hva vi skal leve av når oljen tar slutt, og eldrebølgen og dens kostnader slår inn. I ulike internasjonale sammenligninger er vi langt fra å være blant verdens mest nyskapende land, slik målet har vært (se figurer). Mange stiller spørsmål ved om Norge er innovativt nok og om næringslivet vil stå godt nok rustet når olje- og pengestrømmen fra Nordsjøen avtar.

**Jørn Bang Andersen**, opprinnelig dansk men de siste tre årene bosatt i Norge, peker på at radikal innovasjon har best vekstvilkår under press. Derfor er utfordringen ekstra stor for et land som har gått nesten klar av den økonomiske krisen som har ridd store deler av den øvrige verden.

– Radikal innovasjon og nye forretningsmodeller krever langt mer mot når ting fungerer enn når det er krise. Men det er likevel nødvendig. Det finnes nok av eksempler på store, veletablerte selskaper som holder fast ved det de er gode til, og så blir akterutseilt, påpeker Bang Andersen, som har arbeidet med innovasjon i 20 år blant annet som rådgiver for nordiske og baltiske regjeringer.

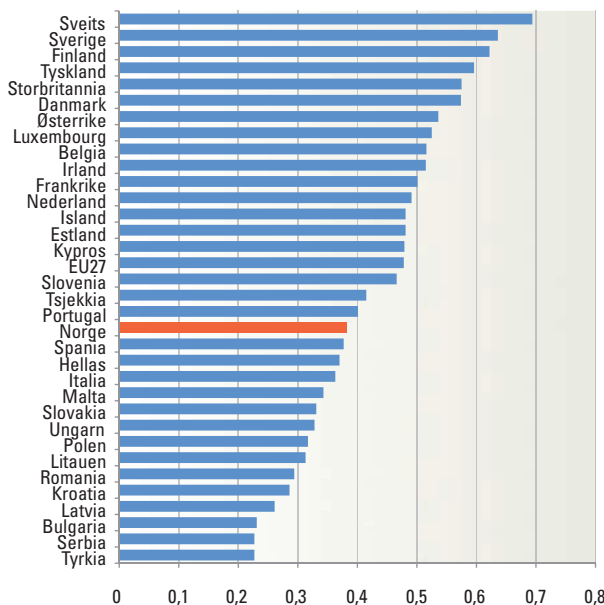
Han mener spørsmålet Norge og norske næringer må stille seg, er om de utnytter sitt potensial fullt ut. Som eksempel nevner han reiselivsnæringen.

– Norge har verdens flotteste fjorder og natur, det er verdens dyreste land, men har dere verdens høyeste servicenivå og en infrastruktur som matcher? Jeg tror dere har litt å gå på der. Også når det gjelder markedsføring ligger Norge langt bak. Og hvorfor er det bare fem Michelin-stjerner i Oslo, mens København har 12?

## Lite innovasjon Norge

Figur 1

Hovedindeksen i European Innovation Scoreboard bygger på 29 forskjellige indikatorer for innovasjon. Skala fra 0 til 1.



Norge ligger på 19. plass på den siste europeiske innovasjonsrangeringen, godt bak våre nordiske naboer og EU-snittet.

Kilde: European Innovation Scoreboard 2009

Reiselivssektoren må stille slike spørsmål, se disse forholdene i sammenheng og finne ut hvordan den kan lage en bedre helhet ut av det den tilbyr.

### Bedriftene i sentrum

I Norge og i mange andre land blir universiteter og forskningsmiljøer ofte regnet som krumtappene for innovasjon. Kellogg-nettverket mener det må tenkes nytt og vil skille innovasjon fra forskningspolitikken. Innovasjon er først og fremst å skape ny verdi i markedet, der kunden er, argumenterer de. Det kan innoveres på produkt, kundeopplevelse, prosesser, organisasjon, avsetningskanaler, markedsføring og på plassering i markedet. Forskning kan også spille en rolle, men den er som regel ikke avgjørende for innovasjon.

– Å legge opp til at universitetene skal være innovasjonsinkubatorer, blir feil måte å angripe innovasjon på. Det er ikke der storparten av de nye bedriftene vil komme, og dessuten går en slik satsing på bekostning av grunnforskningen som jo universitetene bør prioritere, sier Bang Andersen.

**Patrick Crehan**, direktør i det belgiske konsulentfir-

maet Crehan, Kusanso & Associates, poengterer at de på Island var nødt til å se bort fra offentlige bidrag til næringsutvikling. Det var rett og slett ikke penger å hente der. Han tror et slikt utgangspunkt kan være nyttig også for andre land.

– De fleste innovasjonsrapporter koker ned til anbefalinger om at det offentlige skal bruke mer penger, spesielt på forskning. For 20 år siden ville det vært på ikt og internett, nå er det lifescience, cleantech og fornybar energi. Alt dette er viktig. Men for Island var det ikke et alternativ – siden lommeboka var tom.

Dermed lå veien åpen for andre tilnærminger – og nye næringer. Mens man i innovasjonsmiljøer ellers snakker varmt om klynger og nasjonale innovasjonssystemer, måtte man på Island gå ned på enkeltbedrift-nivå.

– Den største svakheten med en tilnærming hvor nasjonale innovasjonssystemer står sentralt, er at man vektlegger så sterkt den rollen det offentlige spiller i forbindelse med innovasjon. Man starter med universitetene og går så til bedriftene og oppfordrer dem til å snakke med forskerne. I mine øyne er innovasjon business, og bedriftene de sentrale aktørene. Det er der vi må starte, og det var det vi gjorde på Island, sier Crehan.

Kellogg-teamet poengterer at dette ikke betyr at forskning er uviktig for bedriftene. Men forskningen må styres av bedriftene. Bedriftene må bruke forskning bevisst, den må målrettes og forankres.

– For et års tid siden leste jeg en rapport fra et større norsk selskap hvor administrerende direktør, eller presidenten, skrev at «enten vi liker det eller ikke, så må vi investere i forskning». Det er egentlig en ganske alarmerende uttalelse. Det at det sies på denne måten, forteller meg at selskapet antakelig har en kultur som ikke vektlegger forskning. Jeg tipper forskning i denne bedriften er et område som får flyte rundt uten styring. De investerer en fastsatt sum, men er ikke sikre på hvorfor. Alle andre gjør det, så da må de også, sier Crehan.

Han legger også til at samarbeid med lokale forskningsinstitusjoner og universiteter, i tråd med tankegangen bak næringsklynger og nasjonale innovasjonssystemer, er viktig nok. Men det er slett ikke alltid hjemme er best. Et nasjonalt innovasjonssystem kan fort bli for snevert.

– På Island har de et svært godt helsesystem, men ingen medisintutdanning. Det er landet for lite til. Derfor sender de sine unge til utlandet, og resultatet er at de har topp utdannede eksperter fra Harvard og de beste lærestedene rundt omkring i verden. Dermed har de antakelig en arbeidsstokk som har bedre kontakter og er mer kvalifisert enn de ville vært om Island hadde hatt sin egen utdanning.

Nettverk utover landets grenser er i det hele tatt helt sentralt i Kellogg-ekspertenes anbefalinger. **Simon Jones**, tidligere direktør ved MITs Media Lab i Dublin og rådgiver blant annet for Singapores regjering, understreker at gode internasjonale forbindelser i alle ledd er avgjørende.

– Norge er ikke som USA, som har flere hundre millioner innbyggere. Dere må gjøre ting i partnerskap, koble dere på internasjonale innovasjonsnettverk. Dette innebærer også at dere må ha noe å tilby, ellers vil ingen samarbeid med dere, og så må dere være i stand til både å motta og utnytte innovasjonen, sier han.

### Må bli mer kjent

Innovasjonsekspertene fremholder at markedsføringen er en viktig og ofte glemt del av innovasjonsprosessen. Innovasjon må både dekke et behov, være markedsrettet, og det må gjøres kjent.

– Grunnleggende kan man si at når en bedrift sikrer seg en kunde, handler det om markedsføring. Det den gjør for å beholde kunden, er innovasjon. I begge faser har vi mye å lære av den amerikanske innstillingen. De har en langt mer aggressiv branding og markedsføring, sier Jørn Bang Andersen.

Branding-guruen **Simon Anholt**, som er opphavsmann til begrepet «nation branding» (merkevarebygging for nasjoner), skal ha sagt at europeerne bør bli 15 prosent mer amerikanere. Det slutter Bang Andersen seg til. Han mener det forteller litt om Norge som merkevare at de største selskapene velger å ikke bruke det at de er norske i markedsføringen.

– I Sverige bygger bedriftene merkevaren som en del av Sverige. I Norge føler de at landets merkenavn ikke er noen drahjelp – de har selv merkenavn som er sterkere.

Belgiske Patrick Crehan tegner følgende bilde av Norge – sett fra Sentral-Europa:

– Mitt generelle inntrykk av Norge, og dette er min magefølelse, er at det er en velstyrt oljenasjon som gjør mye riktig. Men utenfor landets grenser er det få som kjenner til dere. Norsk mat, norske produkter? Alle har hørt historier om Kina, India, USA, Frankrike, Storbritannia, Irland og til og med Finland. Hvis Frankrike forsvant over natten, ville det utløst panikk. Hvor skulle nå champagnen og de smakfulle ostene komme fra? Men hvem bryr seg om Norge?

Da krisen slo inn over Island, fikk spillerselskapet CCP, som er blant de ledende i verden på online-spill, en flom av e-poster fra store deler av den over 300.000 personer store kundemassen. De var bekymret for islendingene.

– CCP hadde klart å utvikle kundeforhold som ga dem

venner over hele verden. Det er av stor verdi for et land – og for at det skal være attraktivt for investorer – at det har folk i andre deler av verden som bryr seg om en og som kan stå opp for en. Så er spørsmålet: Hvor står Norge? Er Norge bare en litt mer vennlig utgave av Saudi-Arabia? spør Crehan.

### Nye næringer

Innovasjonsnettverket vil ikke plukke ut Norges fremtidige vekstnæringer, men har tanker om hva som kan være verdt å se nærmere på.

– Når man snakker om innovasjon, tenker man gjerne Silicon Valley og høyteknologiske oppstartsbedrifter. Men det er ikke det det handler om. Det handler om å dekke behov som folk har hver dag, gjøre dem bedre, og om å forutse hva folk vil trenge i fremtiden, sier Simon Jones. Han peker på at Norge forbindes med miljøvennlighet og bærekraftighet blant annet koblet opp mot mat, moteklær, livsstilsprodukter og arkitektur. Her ligger det vekstmuligheter, tror han.

– Dessuten har dere tung ingeniørkompetanse. Dere har erfaring med å bygge store og kompliserte ting for tøffe forhold i Nordsjøen, og dette er erfaringer dere kan ta med dere og bruke på andre områder.

Jørn Bang Andersen peker på mulighetene som ligger i satellittkommunikasjon og på Kongsberg Satellite Services med SvalSat på Svalbard som er en sentral bakkestasjon i hele verdens satellittsamband. Den unike kompetansen her kan kanskje også brukes på helt nye kommersielle tjenesteområder. For eksempel kan det være relevant for internasjonale forsikringsselskaper som har behov for rask informasjon ved naturkatastrofer.

Han minner også om at Norge har ledende miljøer for utvikling av søkemotorer og videokonferanseutstyr.

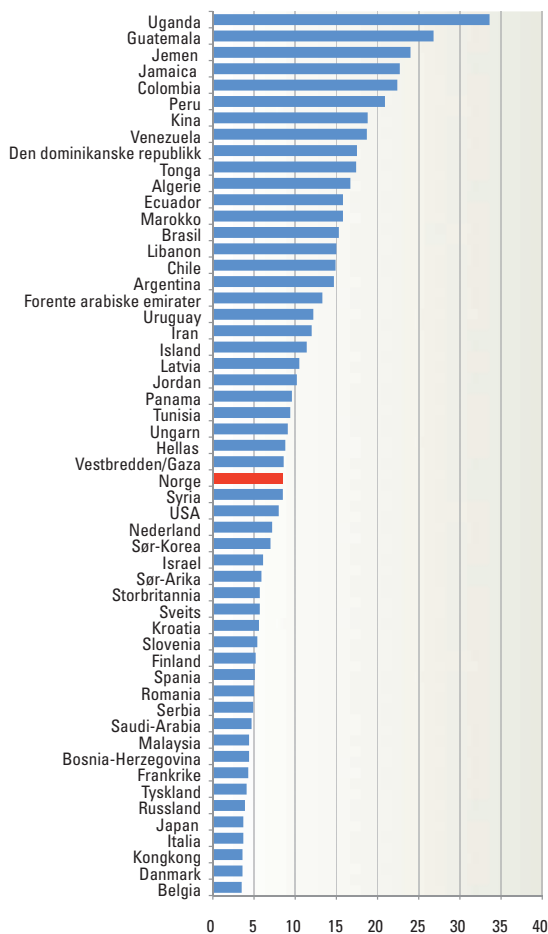
Patrick Crehan peker på så vidt forskjellige sektorer som hoteldrift og alternativ energi, nærmere bestemt solenergi og solenergiselskapet REC, men også på oljeindustrien. Alt sammen sektorer hvor Norge ligger i tet, påpeker han. Men han skulle gjerne sett at norske selskaper stakk seg enda mer frem.

– Under krisen i Mexicogolfen satt jeg og ventet på at det skulle poppe opp et norsk firma som sa at dette kan vi fikse. Og jeg ble litt skuffet da det ikke sto frem en norsk Red Adair og tok saken. Jeg vet ikke om det er akkurat brønnslukking norske oljefirmaer er gode på, men poenget er at jeg vet det er selskaper i Norge og i norsk oljenæring som kan ting ingen andre kan, men vi hører ikke noe om dem. Det er ikke godt nok å gjøre det bra, man må fortelle folk det. Her kan det ligge en svakhet ved norsk markedsføring. Dere må få frem hvor gode dere er.

## Få gründere

Figur 2

Rangert etter andel av befolkningen involvert i oppstartsfor-  
søk og nye bedriften. I prosent.



På Global Entrepreneurship Monitors indeks er Norge nr. 29 (av 54 land), Men vi kommer rimelig godt ut av det i forhold til våre naboland og relativt like økonomier.

Kilde: Global Entrepreneurship Monitor 2009

Kanskje er noe av problemet at dere er for lite ambisiøse, sier Patrick Crehan.

Det faktum at norske bedrifter faktisk var til stede i Golfen, og bidro sterkt til blant annet oppsamling av olje med verdens mest moderne oljelenser, tydeliggjør poenget til Crehan, hvis han da ikke er eneste utlending som ikke har fått med seg den norske innsatsen.

På Island sitter **Hallgrimur Jonasson**, lederen for Rannis, det islandske forskningsrådet, og har jobben med å følge opp Kellogg-nettverkets innspill der. Om Norge og norsk innovasjon har han mye positivt å si. Han trekker blant annet frem innovative grep innen fiskeindustrien,

## Island opp av asken

Forholdene på Island etter finanskollapsen gjorde at teamet av innovasjonsekspertene fra Kellogg Innovation Network (KIN) fikk et noe uvanlig oppdrag da de reiste til sagaøya. Det var blant annet en forutsetning at forslagene deres ikke skulle koste myndigheter eller skattebetalere noe som helst. Innovasjonsekspertene skulle heller ikke bry seg med småjusteringer. Her var det radikal innovasjon som gjaldt, og forslagene måtte være av en slik art at de ville føre til stor forskjell for bedriftene, raskt. I tillegg var det en forutsetning at forslagene skulle bidra til en betydelig omdømmeheving for Island etter finansakrobatenes utskjelte og verdenskjente krumspring.

Forslagene som kom ut av prosessen, ble da heller ikke helt som islendingene hadde ventet seg, og de fem vekstplattformene som ble definert, ble ikke helt som de hadde trodd. Blant annet pekte innovasjonsekspertene ut dataspill som et satsingsområde med stort potensial. De foreslo at Island etablerer verdens første biodepartement med tanke på å endre tradisjonelt landbruk til laboratorier for enzymproduksjon og andre kunnskapstunge produkter. De pekte også på at tilgangen til geotermisk varme kan utnyttes mye bedre, blant annet til serverparker, helse- og sunnhetsturisme og til utprøving av hydrogenteknologi som erstatning for fossilt brennstoff.

Kellogg Innovation Network har sitt utspring i det anerkjente amerikanske universitetet Kellogg School of Management. Det er et samlingspunkt for innovatører fra hele verden, og nettverket omfatter blant annet innovasjonskyndige representanter fra utdanningssektoren, næringslivet og politikere.

Se også Mandag Morgen nr. 19/2010 og [www.kinglobal.org](http://www.kinglobal.org)

og han misunner Norge Skattefunn-ordningen. Men han har inntrykk av at innovasjon ikke er like godt fordelt på hele næringslivet.

– Inntrykket mitt er at dere jobber hardt med innovasjon på områder som biotek og programvare, men jeg ser mindre til utviklingsprosjekter innenfor kreative næringer som design og musikk, og innen turisme. Dere er kanskje litt mer tradisjonsbundne enn for eksempel danskene og finnene, sier Hallgrimur Jonasson. ■

Mandag Morgen  
**Sveinung Engeland**  
sveinung@mandagmorgen.no