

Innovation works best without researchers

- Global innovation experts think aloud about Norway's innovation capacity
- Norway's innovation focus is too narrow and too conservative
- It is in companies and not in universities that innovation happens
- Cluster policies and public innovation measures create few new businesses
- Food, tourism, research engines and architecture could be Norway's new growth areas.

Business in change

Icelandic cure can lift Norwegian innovation

International innovation experts point to research engines, architecture, satellite communication and fashion as potential future Norwegian growth areas. They think Norway and Norwegian businesses need to market themselves more aggressively, and they want to separate innovation and research policies.

Iceland called in a team of international innovation experts when the financial crisis set in and hit the country. This meant that Iceland had their eyes opened for possibilities that had been overlooked, businesses whose growth potential they had not seen, and marketing opportunities they had not thought about before (see text box page 9 and MandagMorgen no. 14, 2010). What would happen if Norway were to do a similar exercise? Mandag Morgen has challenged the team behind the

Icelandic innovation boost to think loud about Norway, innovation and growth engines.

The innovation experts are linked together through an international network called KIN, the Kellogg Innovation Network. They think Norway has good conditions for being successful in global competition. Even if you get away from the oil industry there are many other industries to pull the lever. But this requires that Norway do a number of things differently. The experts' input, based on many years of international work with innovation and globalization, and for several of them, good knowledge about the Norwegian condition, can be summarized into four bullets:

Tougher marketing: Innovation is half the job – marketing it is the other part. Successes have to be visible, Norway needs to stick out more and Norway as a nation should try to build a stronger brand which can support businesses as they compete internationally. Norway needs more friends, who know what Norway stands for, what we like and value.

More value-added: Norwegian businesses should find out what they are really good at, and build upon this insight to move up in the value chain and deliver products and services with higher added value. At the same time, Norwegian businesses should constantly try to develop new business models where established industry models and views are challenged.

New businesses: Norway should be open to the fact that it is not necessarily the known and established growth industry areas, which are the future. The experts see great potential in niche areas like research engines, fashion, satellite communication and architecture.

Real research: Research is important, but it is necessary to underline that business and not universities and research institutions, have to play the leading role in innovation. Businesses have to be better at linking their research agendas to their growth strategies. Ad hoc research seldom gives good results.

This requires courage

Even though Norway is far away from a crisis and or Iceland's situation, the discussion about what should we live of when the oil is finished, the ageing of society and the costs that this will incur, is still relevant. In various international surveys Norway, is a long from achieving its national goal of being among the world's most innovative countries. Many people are asking whether Norway is sufficiently innovative and how well business will survive when the oil and money from the North Sea dries out.

Jørn Bang Andersen, originally from Denmark, but having lived in Norway for the last three years, points out that radical innovation tends to flourish when the pressure comes on. For this reason the challenge of radical innovation is greater for countries that have not been severely impacted by the global financial crisis, than for those that have suffered severe setbacks.

- Radical innovation and new business models require much more courage to introduce when things are working well and successfully and when not in a crisis mode. There are countless examples of large established companies who stuck to what they were good at only to be surpassed, says Jørn Bang Andersen who has worked with innovation for 20 years, among other things as advisor to Nordic and Baltic governments. He thinks the question Norway and Norwegian businesses have to ask themselves, is whether they fulfill their potential? As an example he mentions the tourism industry.

- Norway which has the world's most beautiful fjords and natural scenery is also the world's most expensive country, but does it have the world's best service level and infrastructure to match? He thinks there is something to look at here. Marketing is another area where Norway is fairly much behind. And why are there only five Michelin stars in Oslo, whilst Copenhagen has 12? The tourism industry have to ask such questions, look at the conditions in a larger context and figure out how to make a better total package out of what is offered.

Businesses at the core

In Norway and many other countries universities and research institutions are often regarded as the engine for innovation. The Kellogg Network thinks new thinking is required and wants to separate innovation from research policy. The argument goes, that Innovation is first and foremost about value creation in the market place, where the customer is. You can innovate on product, customer experience, processes, organization, distribution channels or positioning in the market. Research plays a role too, but it is usually not the decisive factor for innovation.

To base a policy on making the universities innovation incubators is a wrong way of approaching innovation. This is not where the majority of new businesses come from, nor will it be in the future, and such a strategy happens at the cost of basic research which the universities should prioritize, Jørn Bang Andersen says.

Patrick Crehan, director of the Belgian consulting company Crehan, Kusano & Associates, points out that Iceland had to abandon public support for business development. This was simply because in the current circumstances, there was no money for it. He thinks a similar starting point could be useful to most other countries.

- Most innovation reports boil down to suggestions that the public should spend more money, especially on research. Twenty years ago, this would have been on ICT and the Internet, now it would also be on life sciences, Cleantech and renewable energies. All this is important. But for Iceland there was no alternative, the kitty was simply empty.

- As such the avenue was open for new approaches and new businesses. While you those working on innovation tend to talk about clusters and national innovation systems, in Iceland it was necessary to go down to the level of individual businesses.

The greatest weakness with an approach which puts national innovation systems at the centre is that you get a bias towards the role of the public sector for innovation.

You start with the universities and then you go to the businesses and encourage them to talk to the researchers. “In my opinion, innovation is business, and businesses are the main actors. This is where we have to start, and that’s what we did in Iceland”, Crehan says.

The Kellogg team emphasizes that this does not imply that research is not important for business. But research has to be managed by businesses. They should use research deliberately, and their efforts must be focused and anchored to their overall strategy.

- About a year ago I read a report from a larger Norwegian company, where the CEO or president wrote “whether we like or not, we must invest in research”. This is actually a quite alarming statement. What is said in this way, tells me, that this company probably has a culture, which doesn’t value research. I guess that research within this company is an area floating around with no guidance. They invest a fixed sum, but they are not sure why. Everybody else does it, so they do too, says Crehan.

- Crehan says that support for cooperation with local research institutions and universities, in line with the thinking behind clusters and national innovation systems, is of importance. But it is not always the case that home-grown solutions are best. A national innovation system can easily become too narrow.

- In Iceland they have a really good health care system, but no higher education in medicine. The country is too small for that. That’s why they send their young people abroad, and the result is that they have top educated experts from Harvard and the best educational institutions from around the world. As such they probably have a workforce in medicine which have better contacts and are more qualified than would have been the case if Iceland were to educate its own.

Networks outside a nation’s borders are by and large a central message of the Kellogg experts’ recommendations. Simon Jones, former director at MIT’s Media Lab in Dublin and advisor to among other things, Singapore’s government, emphasizes that good international connections at all levels are crucial.

- Norway is not the USA, which has several hundred million inhabitants. You have to do things in partnership, link yourself up with international innovation networks. This also means that you need to have something to offer, otherwise nobody will want to cooperate with you, and you need to be able to both receive and utilize innovations, he says.

Have to be better known

The innovation experts underline that marketing is an important and often overlooked part of the innovation process. Innovation has to both address a need and be market oriented and it has to be known.

- Basically you can say that when a business secures a customer, it is about marketing. What it does to keep that customer is innovation. In both respects we have a lot to learn from the American attitude. They have a far more aggressive branding and marketing approach, says Jørn Bang Andersen.

- The branding guru Simon Anholt, the founder of the concept of 'nation branding' once said that the Europeans ought to be 15% more American. Bang Andersen supports this view. He thinks it tells something about Norway that the biggest companies choose not to use their Norwegian heritage in their marketing.

- In Sweden the companies use the nation as part of their brand. In Norway they feel the national brand is not a special asset or a help – they have their own brand which they think is stronger.

Belgian Patrick Crehan gives the following portrait of Norway as seen from Central Europe.

- My general impression of Norway, and this is my gut feeling, is that it is a well managed oil nation which does a lot of things well. But outside its borders there are few who know you. Norwegian food, Norwegian products? Everybody has stories about China, India, the USA, France, Great Britain, Ireland even about Finland. If France were to disappear overnight, it would cause a panic. Where would the champagne and the tasty cheeses come from? But who would care about Norway?

- When the crisis hit Iceland, the online gaming company CCP, which is a world leader within the sector, received a flood of emails from its 300,000 people customer group. They were worried about the Icelandic people.

- CCP had managed to develop relationships with customers that gives them 'friends' all over the world. This is of great value to the country, and makes it more attractive to foreign investors, that is to have people in other parts of the world who care about you and are willing to stand up for you. So the question is: Where does Norway stand? Is Norway just a slightly more friendly version of Saudi-Arabia? Crehan asks.

New businesses

The innovation network would not select Norway's future growth industries, but they have thoughts about what could be worthwhile taking a closer at.

- When the talk is about innovation, one often thinks about Silicon Valley and high-tech up-start companies. But that is not what it is about. It is about covering a need that people have every day, make them better, about foreseeing what people want in the future, Simon Jones says. He points out that Norway is associated with environmentally friendliness and sustainability among other things linked with food, fashion, life style products and architecture. Here there are growth potentials, he thinks.

- In addition, you have strong competences in engineering. You have experience in building large and complicated structures under tough conditions in the North Sea, and these are experiences you can take with you and use in other fields.

Jørn Bang Andersen points to the possibilities that are within satellite communication and at Kongsberg Satellite Service with SvalSat at Svalbard as a central earth

station for all of the world's satellite communications. The unique competence acquired might be applicable in other commercial service areas. It might be relevant for international insurance companies which have increasing need for speedy information in relation to natural disasters and flooding. He also mentions that Norway has a leading eco-environment for the development of search engines and video conference equipment.

Patrick Crehan points to diverse industries such as hotel management, alternative energy, solar energy and the company REC, but also to the oil sector. All are sectors where Norway has a strong position, he says. But he would have been pleased to see Norwegian companies stick their necks out more.

- During the crisis in the Mexican Gulf I was sitting waiting for a Norwegian company to pop up and tell the world 'we can fix this'. And I was a bit disappointed when there seemed to be no Norwegian Red Adair to take on the case. I don't know if well-closing is precisely what Norwegian oil companies are good at, but the point is that we did not hear about them. It is not good enough to do things well you also have to tell people about it. You have to better at telling how good you are. Perhaps part of the problem is that you are not ambitious enough, Crehan says.

The fact that Norwegian companies were present in the Gulf, and were actively helping in collecting the oil spill using some of the world's most advanced booms, highlights Crehan's point, unless he is the only foreigner who didn't learn about Norwegian efforts.

In Iceland sits Hallgrimur Jonasson, the manager of Rannis, Iceland's Research Council and he is working on the follow-up to the Kellogg network's input. About Norway and Norwegian innovation he has a lot of positive things to say. He emphasizes innovative measures within the fishery industry. And he envies Norway the policy measure called the Tax-Refund Measure. But he also has the impression that innovation is not evenly distributed across all industries.

- My impression is that you work hard with innovation at areas such as biotech and software, but I see less development projects within creative industries like design and music and within tourism. You are probably more traditional than for instance the Danes and the Fins, Hallgrimur Jonasson says.

Iceland back from the brink

The conditions in Iceland in the aftermath of the financial collapse meant that the team of innovation experts from Kellogg Innovation Network (KIN) had a fairly unusual task when they traveled to the Saga island. They had to work with the constraint that their recommendations should not cost the authorities or taxpayers anything. The Innovation experts should also not occupy their minds with incremental innovation measures. Radical innovation was required and their recommendations should have a high potential impact on business within the foreseeable future. In addition, it was a precondition that their recommendations should enhance the international brand value of Iceland – especially in view of the widely known repulsive behavior of the financial wizards'.

Unsurprisingly, the recommendations that came out of the process were very different from what the Icelanders had expected, and the five growth platforms they identified, were different from those that were expected. The innovation experts pointed out, among other things, online gaming as a business area with a huge potential. They proposed that Iceland should establish the world's first department of the bio-economy, to help transform traditional farms into laboratories for enzyme production and other knowledge intensive products. They suggested new approaches to geothermal energy, as well as for server parks, health and wellness tourism and the testing ground for hydrogen technology as a replacement for fossil fuels.

Kellogg Innovation Network has its origins at the acclaimed Kellogg School of Management. It is a gathering point for innovators from all over the world, and the network has innovation experts and representatives from academia, business and government.



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 innovasjonseksperter 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 innovasjonspolitik og forskningspolitikk.

Island hentet inn et team av internasjonale innovasjonseksperter 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.

Innovasjonseksperterne 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.

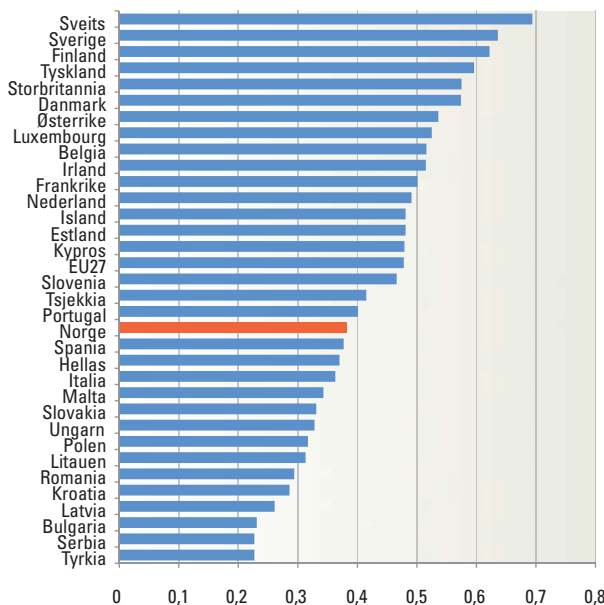
Han mener spørsmålet Norge og norske næringer må stille seg, er om de utnytter sitt potensial fullt ut. Som eksempel nevner han reiselivsnæringen.

– 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 spillskapet 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.

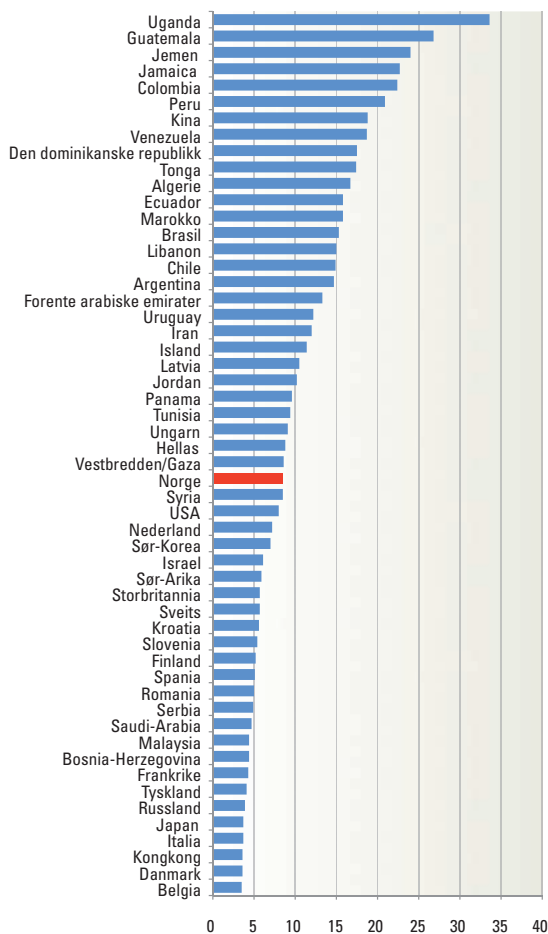
Patrick Crehan peker på så vidt forskjellige sektorer som hoteldrift og alternativ energi, nærmere bestemt solenergi og solenergiselskapet REC, men også på oljeindustrien. Alt sammen sektorer hvor Norge ligger i tet, påpeker han. Men han skulle gjerne sett at norske selskaper stakk seg enda mer frem.

– 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

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