

INNOVASJON SOM BALANSEANG



ATLE MIDTTUN er professor i økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI, der han leder Senter for bedriftens samfunnsansvar og inngår i ledergruppen for Senter for energi og miljø. Han har doktorgrad fra Universitetet i Uppsala i økonomisk sosiologi, og er fagredaktør for Magma 0712.



NILS-OTTO ØRJASÆTER er professor II innen innovasjon og entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI, og seniorkonsulent og partner i Intro International. Hans hovedfokus er entreprenørskap, intreprenørskap og innovasjon. Han har ledet en rekke innovasjonsprosesser og -prosjekter for større bedrifter og organisasjoner i inn og utlandet, for eksempel Telenor, Norsk Hydro, Tine, Sintef og Oslo Universitetssykehus. Han er fagredaktør for Magma 0712.

INNOVASJON ER på mange måter en balansegang der kreativt entreprenørskap brynes mot kommersielle realiteter. Balansegangen skjer langs flere dimensjoner: mellom utforskning og utnyttelse; mellom kortsiktige gevinster og langsiktige innovasjonsløp; mellom åpenhet og strategisk kontroll; mellom konkurranse og slakk.

Balansen mellom utforskning og utnyttelse er kanskje best formulert av den amerikanske organisasjonsteoretikeren James G. March (1991): «Adaptive systems that engage in exploration to the exclusion of exploitation are likely to find that they suffer the costs of experimentation without gaining many of its benefits ... Conversely, systems that engage in exploitation to the exclusion of exploration are likely to find themselves trapped in suboptimal stable equilibria. As a result, maintaining an appropriate balance between

exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity.»

Spennet mellom kortsiktige gevinster og langsiktige innovasjonsløp preger entreprenørskap i vår tid. Kravet til innovasjon og kreativitet på den ene siden og kravet til kortsiktig lønnsomhet på den annen reiser to tilsynelatende uforenlige forventninger til bedriften: Næringslivet skal ligge i forkant med kreative nye satsinger, men samtidig underlegges kvartalstallenes tyranni. Igjen er det snakk om balanse der spenningen mellom rask inntjening og kreativitet fordrer at det legges løp som gir rom for å bryne de to kreftene mot hverandre.

Skapende nyutvikling er avhengig av kreativ åpenhet, med informasjonsflyt og samspill mellom aktører. Nyskaping skjer ofte nettopp i grensesnitt mellom organisasjoner med komplementære ressurser. Samtidig må innovasjonsprosjektet holdes sammen av aktører med

tilstrekkelig evne til koordinering og kontroll. Mobilisering av det kreative potensialet i et nettverk er således avhengig av én eller flere aktørers evne til å orkestrere netto fordeler for et tilstrekkelig stort sett av aktører til at de trekker sammen, og prosjektet kan realiseres.

Innovasjon er også avhengig av balansering av konkurranse og slakk. Mens rivalisering kan skjerpe oppfinnsomhet og utløse kreativitet, vil et for sterkt konkurransepress begrense evnen til å avsette tid og ressurser til nødvendig nyskaping. Monopol uten konkurranse kan svekke motivasjon for endring, mens halsbrekkende konkurransepress kan ta bort handlingsrommet for nyskaping. Formodentlig ligger det større spillerom for innovasjon i mer balanserte mellomformer med en blanding av konkurranse og slakk.

Artiklene i dette spesialnummeret tar for seg innovasjonsbalansgangen på hver sine områder:

Artikkelen «Brobyggingsstrategier over teknologi-finans-kløften» illustrerer spennet mellom kortsiktighet og langsiktighet i innovasjonsprosesser knyttet opp mot en kulturkonflikt mellom teknologi og kapital. Fra finanssiden oppleves teknologimiljøene å ha urealistiske forventninger. Fra teknologisiden oppleves venturekontrakter som utilbørlig harde. Denne motsetningen kobles til ulike tidsperspektiv der teknologiutvikling typisk handler om de lange løp, mens finansielle investeringer handler om de korte. Artikkelen beskriver forsøk på balanserende brobygging over kløften bestående av blant annet av tilgang for private investorer på gode prosjekter fra ledende forskningsinstitutter, men med felles eierskap i verdiskapingen. Modellen innebærer at finansiell høsting fra innovasjonene pløyes tilbake til teknologiutviklingsmiljøet, under en ordning der både teknologimiljøet og finansmiljøet deltar i styringen.

To av artiklene i dette spesialnummeret tar for seg spenningen mellom konkurranse og samarbeid, og mellom koordinering og kreativ åpenhet. Den første, «Immaterielle rettigheters rolle i langsiktig utvikling over bedriftsgrenser», fokuserer på immaterielle rettigheter og deres rolleskifte fra å være beskyttelse av konkurransefortrinn til også å være grunnlag for samarbeid om innovasjon. Artikkelen viser hvordan IPR får en ny rolle når utviklingen går mot integrerte produkter og systemløsninger, med økt samarbeid og åpenhet bedriftene imellom. IPR blir således et redskap for å definere hva som finnes av materiell eiendom (IP) før samarbeidet starter, hva som er resultatet av samarbei-

det, og avtaler hvordan dette skal håndteres kommersielt. Det blir nå viktig å skape en balanse mellom egen IPR, felles IPR og andres IPR. Dette også for å skape en balanse mellom deling av risiko og deling av gevinster, nå og etter at samarbeidet er avsluttet.

Den andre artikkelen, «Multiplikatoreffekter ved innovasjon i leverandørnettverk: Norsk offshore-petroleumssektor som innovasjonsarena», fokuserer også på samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. Artikkelen illustrerer hvordan norsk oljesektor har utnyttet et omfattende innovasjonspotensial i vidt forgrenede leverandørnettverk for å makte teknologiske kvantesprang i Nordsjøen. Samtidig fremhever den hvordan de dominerende oljeselskapene sikrer nødvendig koordinering og kontroll for å lykkes med prosjektrealisering.

Artikkelen «Konkurranse som hinder for innovasjon og teknisk fornyelse i byggenæringen» drøfter spennet mellom konkurranse og innovasjon med utgangspunkt i svensk byggenæring. Artikkelen viser hvordan de politiske reformene som ble gjennomført på 90-tallet, har drevet utviklingen av det svenske boligmarkedet mot et av de mest markedsliberalt styrte boligmarkedene i den vestlige verden, med forventning om at dette også ville stimulere sektorens endringsvilje. Forfatterne argumenterer imidlertid for at den sterke vektleggingen av konkurranse i forskjellige deler av byggeprosjektene med manglende tid og ressurser til utvikling, skaper hindringer for langsiktig teknisk fornyelse

Artikkelen «Det innovative Norge – hvilken innovasjonspolitik for fornyelse?» fokuserer på norsk innovasjonskompetanse og spenningen mellom spesialisering og behovet for å utvikle nye innovasjonsfelt. Utgangspunktet er det såkalte norske paradoks, nemlig at Norge har en av de høyeste *per capita*-inntektene i verden, et av de høyeste produktivitetsnivåer i industrien, og en av de høyeste levestandarder kombinert med en meget lav satsing på FoU i forhold til andre høyninntektsland. Paradokset forklares med tre faktorer: den høye produktiviteten i råvarebasert industri, evnen til å identifisere, tilegne seg og gjøre bruk av ekstern kunnskap, og den lærende arbeidsorganisasjon som dominerer i norsk industri.

Likevel peker artikkelen på at når industriens og kunnskaps- og innovasjonssystemets spesialisering er så sterk som for Norges vedkommende, er faren for å ende opp i negative *lock-in*-situasjoner med manglende

evne til omstilling og nyskaping sterkt til stede. De sterke sider av innovasjonssystemet som skaper positiv *lock-in*, vil stadig virke på kort og mellomlang sikt, avhengig av utviklingen i spesielt olje- og gassindustrien. På litt lengre sikt kan det imidlertid skape bekymringer når olje- og gassforekomstene reduseres og følgelig får en mindre dominerende betydning i den norske økonomien.

«Innovasjonsnettverk i norske storbyklynger. Når nærhet blir et problem for innovative virksomheter» fokuserer på spenningen mellom lokale klynger og internasjonale nettverk som forutsetning for vellykket innovasjon. I innovasjonslitteraturen brukes begrepet åpen innovasjon som motsats til lukket innovasjon for å peke på at bedrifter i økende grad innoverer i nettverk og partnerskap utenfor bedriftens vegger. Denne studien trekker også inn den geografiske dimensjonen

og dokumenterer at bedriftenes innovasjonsevne øker med antall internasjonale partnere. Tallene sår tvil om betydningen av tette regionale klynger som et effektivt virkemiddel for økt innovasjon og reiser spørsmålet om hvorvidt norske storbyregioner er for små til å tilby bedriftene tilstrekkelig mangfold og internasjonal eksponering.

Den siste artikkelen, «Bør FoU-støtte rettes mot små eller store foretak?» analyserer hvordan ulike former for støtte til forskning kanalisere til henholdsvis større og mindre foretak. I artikkelen konkluderer forfatterne konkluderer med at innføringen av SkatteFUNN-ordningen riktig nok førte til en økning forskningsstøtten til små foretak, men at det fremdeles disse er balanse i de forskningspolitiske virkemidlene, uansett foretakets størrelse. M

ALT PÅ ETT KORT

NYHET!

DRIVSTOFFRABATT

40 øre

fra første liter

Esso MasterCard er mer enn gode rabatter på drivstoff. Det er også et fullverdig kredittkort uten årsavgift, som sparer deg for penger.

Les mer om alle fordelene på nettsiden vår.

essomastercard.no
Drivstoffrabatt og mye, mye mer



▶ Send en SMS med **ECONA** og e-postadressen din til **2290** så sender vi deg søknadsskjema.