

Nyhedernes Tænk tank

# Mandagmorgen

## Den ny innovationspolitik

Oktober 2006



**Den ny innovationspolitik**

Debatoplæg udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen  
af Huset Mandag Morgen

Udgivet af Huset Mandag Morgen  
Copyright Huset Mandag Morgen A/S  
Layout: Qvist & CO ApS  
ISBN: 87-90275-85-3



# Indhold

Forord .....	7
Sammenfatning .....	8
Kapitel 1: Innovationskapløbet .....	17
Kapitel 2: Den internationale innovationsdagsorden .....	21
Kapitel 3: Læren af Innovation Cup .....	29
Kapitel 4: Elementer til en ny innovationspolitik .....	47



# Forord

Innovation er på dagsordenen. Med globaliseringen har virksomheder og samfund over tid reelt kun to mulige svar: At konkurrere på pris eller at konkurrere på fornyelse. Både herhjemme og internationalt ses innovation derfor som en nøgle til fortsat velstand. Mere innovative virksomheder rykker fra mindre innovative virksomheder. Mere innovative lande rykker fra mindre innovative.

Verden over søger virksomhederne deres svar på innovationskravet, og det samme gør en stadigt voksende gruppe af lande. Selvom innovation ikke er nogen ny disciplin, så udvikler den sig hastigt i disse år og fremtræder nu som et afgørende politikområde.

Med regeringens globaliseringsstrategi er Danmark med i gruppen af lande, som aktivt forholder sig til innovationsudfordringen. Rådet for Teknologi og Innovation har til opgave at udmønte store dele af regeringens strategi på innovationsområdet i en handlingsplan for Danmark kaldet *"InnovationDanmark 2007-10"*. Det er en udfordrende opgave, for endnu har intet land fundet det endelige, overbevisende svar på, hvordan der skal føres innovationspolitik. Innovation er et relativt nyt politikområde, som er ved at vokse frem i egen ret, i stedet for blot at være et appendiks til forsknings- eller erhvervs politikken. Der er derfor behov for bred dialog og inddragelse af erfaringer og ekspertise inden for innovation som inspiration til Rådets arbejde.

Det er baggrunden for dette debatoplæg fra Mandag Morgen, som er udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Innovationspolitisk Center, der er sekretariat for Rådet for Teknologi og Innovation.

"Den ny innovationspolitik" fokuserer på danske virksomheders behov i forhold til den danske innovationspolitik og lægger op til debat om et centralt spørgsmål: Hvor kan en ny innovationspolitik hjælpe ledelsen og de ansatte i danske virksomheder til at overkomme de mange udfordringer i arbejdet med innovationen?

Udgangspunktet er, at virksomhederne ikke kan give hele svaret på, hvordan fremtidens innovationspolitik skal udformes, men at udformningen må bygge på en dyb forståelse af virksomhedernes behov.

Målet er at styrke innovationsdebatten og inspirere Rådet for Teknologi og Innovation samt alle andre, der ønsker, at Danmark skal være blandt de bedste i verden til innovation, i deres arbejde med at sikre danske virksomheder de bedst tænkelige vilkår i det internationale innovationskapløb.

Mandag Morgen har ansvaret for debatoplæggets indhold og udformning. Debatoplægget er udarbejdet af analytiker Jes Lind (projektleder) og journalist Frank Stokholm i samarbejde med et team af analytikere fra Mandag Morgen, på baggrund af dataanalyser fra Henrik Lau Larsen, Oculis Consulting.

Oktober 2006

Lars Mikkelsen Jensen  
Formand for Rådet for Teknologi og Innovation

Lars Jannick Johansen  
Direktør, Mandag Morgen

# Sammenfatning

Innovation ses i stigende grad som et centralt svar på globaliseringens skærpede konkurrence. Derfor søger en række lande nu efter metoder, som kan gøre nationer og regioner mere innovative, mens virksomhederne på mikroniveau søger nye veje for at styrke kapaciteten til innovation. Den enorme udviklingsindsats på området bevirker, at hele innovationstænkningen er under hastig forandring, både i den enkelte virksomhed og på det overordnede politiske niveau. De virksomheder og lande, som først finder robuste svar på innovationskravet, vil have et stort fortrin i den globale konkurrence.

På virksomhedsniveau bekræfter en række undersøgelser, at innovation er blevet et nøglespørgsmål i den økonomiske kappestrid. Enkelte undersøgelser viser således, at virksomheder med en klar innovationsstrategi har en indtjening, der er op til 50 procent højere, end virksomheder med en generel vækststrategi.<sup>1</sup> Der er således kontante grunde til at fokusere på innovation. Både for de enkelte virksomheder, men også for nationerne generelt. Innovation kan være med til at sikre et højt velfærdsniveau – også i fremtiden.

I forlængelse af den massive indsats på innovationsområdet, er der en stigende opmærksomhed omkring, at innovation er en særskilt disciplin, og ikke blot et appendiks til forskningen. Tværtom tyder undersøgelser på, at et samfunds fornyelseskraft i højere grad udspringer af dets evne til at innovere, end fra selve forskningen. Konsulentvirksomheden Booz Allen Hamilton har analyseret, hvordan det går for klodens 1.000 største forskningsvirksomheder, som samlet repræsenterer 90 procent af al privat forskning i verden. Den måske overraskende konklusion er, at der ingen dokumenterbar sammenhæng er mellem størrelsen af forskningsbudgetter og udviklingen i salg, indtjening, markedsværdi eller aktiekurs. Hvordan du bruger pengene, er vigtigere, end hvor meget du bruger. Men forskning er ikke ligegyldig. De virksomheder som forsker mindst, klarer sig også dårligst generelt.<sup>2</sup> Denne og andre undersøgelser indikerer, at der er behov for at udvikle en egentlig innovationspolitik.

Selvom der er stigende enighed om behovet for at føre innovationspolitik, er disciplinen fortsat umoden og stærkt præget af den traditionelle forskningspolitik. Der er derfor behov for at udvikle en ny innovationspolitik, der tager højde for innovationens unikke karakteristika og som dermed bedre kan være med til at understøtte virksomhederne og organisationerne i deres konkrete innovationsindsatser.

Formålet med dette debatoplæg er at bidrage til udviklingen af en ny innovationspolitik og dermed også skabe debat om den gamle. Målet er ikke at give alle svarene på hvad en ny innovationspolitik skal indeholde, men i stedet at styrke debatten om hvordan den skal udformes og inspirere til det videre arbejde. Der fokuseres i oplægget på tre hovedområder:

**Fremtidssikring:** Er innovationspolitikken fremtidssikret så, der tages højde for de udviklingstendenser, der kan spores inden for innovation allerede nu? Tendensanalysen i debatoplægget peger på, at der i regeringens strategi tages højde for en række tendenser, men også at der er flere vigtige områder, der ikke er tilstrækkeligt indtænkt, bl.a. de unikke karakteristika ved innovation og udviklingen af nationale innovationsstrategier.

1 "Innovation in Manufacturing", Shapira et al, 2005

2 "Money isn't everything: The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000." Booz Allen Hamilton, 2005

**Rammebetingelser:** I hvor høj grad er virksomhedernes konkrete behov i forhold til rammebetingelser tilstrækkeligt tilgodeset? På baggrund af en undersøgelse blandt 450 danske virksomhedsledere, synes de fleste fundamentale behov at være tilgodeset. Men netop i forhold til den rammebetingelse som virksomhederne prioriterer højest - ”innovationsforståelse i den offentlige sektor”, er der ingen tiltag.

**Virksomhedernes svagheder:** Afhjælper innovationspolitikken virksomhedernes væsentligste svagheder? Dette spørgsmål besvares i debatoplægget på baggrund af den hidtil mest dybdegående måling af innovationsprocesserne i danske virksomheder – Innovation Cup 2006. Konklusionen er, at dette er det mest udfordrende område for en ny innovationspolitik, idet mange af svaghederne bunder i virksomhedernes interne forhold. Der er dog enkelte forslag i regeringens strategi, som retter sig mod virksomhedernes ”svage sider”, men der er god plads til at udvikle ny politik på netop dette område.

Igennem debatoplægget afdækkes en række ”hvide felter”, hvor der ingen politik er, og som en ny innovationspolitik må forholde sig aktivt til. Debatoplægget rejser derfor afslutningsvist 10 centrale spørgsmål, som sætter fokus på de hvide felter og dermed starter debatten om den ny innovationspolitik.

## Syv innovationstendenser

I de kommende år vil billedet af en umoden innovationskultur med sikkerhed ændre sig. Satsningen på innovation er så massiv, at det vil trække spor i erhvervsliv, uddannelses-system og den politiske tænkning. Udviklingen sker på mange forskellige områder, men nedenstående er syv markante eksempler på nogle af de vigtigste tendenser, der præger udviklingen af innovationstænkningen blandt feltets teoretikere og praktikere her og nu:

1. **Alle innoverer.** Innovationsdebatten er ikke bare et vestligt anliggende. Ifølge en stor undersøgelse fra konsulentvirksomheden Booz Allen Hamilton var den årlige vækstrate for investeringer i forskning og udvikling i Kina og Indien i årene 1999-2004 på 21,1 pct., mens de 1000 virksomheder, der globalt set investerer mest i forskning og udvikling, ”kun” havde en vækst på 6,5 pct.<sup>3</sup>
2. **Fokus for innovation udvides.** Vi ser en bevægelse fra innovation af produkter og arbejdsprocesser, til at indtænke forretningsmodeller og hele værdikæden i innovation. Innovation vinder samtidig indpas i den offentlige sektor, hvor det tidligere hovedsageligt blev betragtet som et fænomen tilhørende den private sektor.
3. **Åben innovation vinder frem.** Over tid ser vi en bevægelse fra et fokus på teknologisk drevet innovation til først bruger-drevet innovation, og nu i stigende grad innovation gennem mange forskellige eksterne kilder – åben innovation. Den bruger-drevne innovation er i enkelte tilfælde ved at udvikle sig til processer, hvor brugerne bliver medskabende på innovation. Tendensen kaldes ofte co-creation.
4. **IPR-rettigheder.** En OECD-undersøgelse viser, at markedet for intellektuelle patentrettigheder er vokset med 40 procent på ti år.<sup>4</sup> Med de stadigt flere samarbejder mellem virksomheder, brugere, universiteter og myndigheder kommer intellektuel ejendomsret i centrum. En ny generation af venturefirmaer satser målrettet på at udvikle og opsamle patenter. Lovgivningen omkring intellektuel ejendomsret får stigende betydning.
5. **Værktøjerne skærpes.** Der sker inden for innovation en professionalisering, hvor stadig flere delfaser systematiseres. Virksomhederne udvikler metoder til at indfange erkendte og uerkendte behov, og dermed professionalisere innovationens tidligste og ofte diffuse fase. Hertil kommer kontrol- og styresystemer, som måler indsats og

3 ”Money isn’t everything: The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000.” Booz Allen Hamilton, 2005.

4 ”Business Performance and Intellectual Assets” OECD, 2004

resultater i arbejdet med innovation. Endelig er der et skærpet fokus på virksomhedskultur som en forudsætning for innovation.

6. **Mere end forskning.** Innovationen er ved at vokse frem som selvstændigt område, uafhængig af forskning. Mere forskning er ikke nok til at sikre mere innovation, selv om det er en populær forestilling. OECD går så langt som at stille spørgsmålstejn ved det kloge i at satse mere på forskning i det hele taget. Det er hverken en garanti for vækst eller velstand. Rammevilkår som uddannelser, finansiering, handel og konkurrencevilkår betyder mere end selve forskningen. Ifølge OECD er der i dag for meget fokus på forskningsbudgetterne og for lidt på rammevilkårene for innovation. Dette betyder ikke, at forskning er ligegyldig. Tværtimod. De nationer, som bruger mindst på forskning, klarer sig også dårligst på alt andet. Men forskning uden en organisatorisk innovationsstruktur leverer ikke konkurrencefordele.
7. **Uddannelse.** Innovationen er ved at finde sine første udtryk som særlig disciplin i uddannelsessystemet. Vi ser begyndende fusion mellem på den ene side fag som design, psykologi samt antropologi, og på den anden side de klassiske business schools. Et eksempel er Stanford Universitet, som har etableret en innovationsuddannelse. Mens de normale business uddannelser betegnes som b-schools, kaldes den nye uddannelse for d-school – hvor d står for design. I denne forbindelse skal design forstås bredere, end det normalt gøres i dansk sammenhæng. Stanfords d-school bygges således op på basis af både teknologiske, erhvervsøkonomiske og humanistiske fagtraditioner.

Alle syv områder er eksempler på tendenser, som må tænkes ind i en ny innovationspolitik. Flere af tendenserne har allerede en vis opmærksomhed i den eksisterende innovationspolitik, men på mange af områderne er der plads til væsentlige forbedringer. Se tabel o.i.

Med det aktuelle omstillingspres i den offentlige sektor kan der være særlig grund til at inkludere den stigende interesse for offentlig innovation. Tænkningen blev for alvor udviklet i Storbritannien som en del af Tony Blairs politiske fornyelseslinje. Siden har konceptet spredt sig, herunder til Danmark. 30 af deltagerne i Innovation Cup 2006 er således offentligt ejede virksomheder eller institutioner. Analysen viser, at de bedste offentlige in-

### MM | De vigtigste internationale tendenser

Innovationens nye dagsorden	Regeringens tiltag på området
• Alle innoverer	
• Fokus for innovation udvides	• Den offentlige innovationskraft skal måles
• Åben innovation vinder frem	• Program for brugerdreven innovation skal give ny viden om kunder og marked • Nye virkemidler og bedre prioritering skal forbedre samarbejdet mellem forskningsinstitutioner og virksomheder
• IPR-rettigheder	• Ny elektronisk markedsplads skal styrke handel med viden.
• Mere end forskning	
• Værktøjerne skærpes	• Program for brugerdreven innovation skal give ny viden om kunder og marked
• Uddannelse	• Flere højtuddannede skal styrke forskning og innovation i erhvervslivet

**Tabel 0.1**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

stitutioner er fuldt på højde med de mest innovative private virksomheder. Gennemsnitligt scorer de offentlige virksomheder og institutioner dog lavere end de private. Så der er meget at lære, selv i den elitegruppe af offentlige virksomheder, som har deltaget i Innovation Cup. Med et systematisk arbejde på dette felt kan Danmark formentlig blive førende i verden inden for offentlig innovation, og dermed levere et selvstændigt bidrag til den internationale tænkning om offentlig innovation.

## Den oversete rammebetingelse

Et sådant fokus på offentlig innovation kan også være et svar på, hvad der tilsyneladende er en helt overset dimension i innovationspolitikken. I forbindelse med Innovation Cup 2006 vurderede 450 danske virksomhedsledere gennem en spørgeskemaundersøgelse, hvilke samfundsmæssige rammebetingelser, der er vigtigst for innovation. Lederne har således ranglistet fem overordnede rammevilkår: Ressourcer, kompetencer, innovationsforståelse, samarbejde og netværk, samt regler og regulativer.

Ifølge de 450 ledere er ”innovationsforståelse” mest betydningsfuld. De mentale rammer er det vigtigste rammevilkår. For virksomhederne er det afgørende, hvor god forståelse offentlige instanser og politikere har for innovation. Virksomhederne har brug for en kvalificeret dialog om innovation med politikere, myndigheder og institutioner. Hvis innovation er indlejret i institutionernes og politikernes holdninger, erfaringer og værdier, skabes særlige forudsætninger for innovation i virksomhederne. Dermed kan det offentlige blive en sparringspartner for innovation.

Undersøgelsen viser samtidig, at ”regler og regulativer” samt ”ressourcer” opleves som de mindst betydningsfulde rammebetingelser for innovation. Virksomhedsledernes vurdering illustrerer meget godt den politiske udfordring i at skabe en effektiv innovationspolitik. Selvom politik skabes af meget andet end regler, regulativer og ressourcer, er disse dog klassisk udgangspunktet for en stor del af den politiske tænkning. En ny fremadrettet innovationspolitik må imidlertid især hente sin dynamik på de rammebetingelser, lederne vægter højere, og herunder altså især de mentale rammer i den offentlige sektor samt det politiske system.

I regeringens 2006-plan ”Fremgang, fornyelse og tryghed” beskrives syv hovedspor i innovationspolitikken, men der er ingen bud på påvirkningen af den overordnede innovationsforståelse. Se tabel 0.2. En nytænkning af dansk innovationspolitik må give et sådant svar.

### MM | De tre vigtigste rammebetingelser

Rammebetingelser	Regeringens tiltag på området
• Forståelse	
• Kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere højtuddannede skal styrke forskning og innovation i erhvervslivet</li> <li>• Program for brugerdrevet innovation skal give ny viden om kunder og marked</li> </ul>
• Samarbejde & netværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye virkemidler og bedre prioritering skal forbedre samarbejdet mellem forskningsinstitutioner og virksomheder</li> <li>• Mere konkurrence skal forbedre dynamikken i de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter</li> </ul>

**Tabel 0.2**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

## Styrker og svagheder i danske virksomheders innovation

Hvad er det, der karakteriserer de meget innovative virksomheder? Hvad adskiller de bedste fra de dårligste? Disse spørgsmål er afgørende for den, der vil skabe en innovationspolitik, der virker ind i virksomheder og offentlige organisationer. Hvis de fleste kan lære af de bedste, indebærer det øget innovationskraft på samfundsplan.

Med Innovation Cup har en række af landets mest innovative virksomheder og offentlige institutioner ladet deres arbejde med innovationsprocesser gennemlyse af uafhængige eksperter. Der er klare mønstre mellem feltets top og bund. En analyse af top 10 procent blandt Innovation Cup-deltagerne sammenlignet med bund 10 procent afslører tre hovedområder, som skiller de bedste fra resten:

- **Viden.** De mest innovative virksomheder har markant bedre systemer for læring og vidensdeling. De mest innovative adskiller sig især på, at viden om kunderne og markedet deles med alle i virksomheden, og at ny viden hurtigt distribueres. Virksomhederne er også bedre til at indsamle viden om fremtiden, hvilket gør dem i stand til at være forudseende.
- **Handling.** De bedste virksomheder har skabt en handlingsorienteret kultur. Innovative organisationer er gennemsyret af risikovilje og initiativ. Sådanne størrer lader sig ikke uden videre indføre ved lov. Her kommer de stærkeste påvirkninger formentlig fra politikområder, som kun langsomt og indirekte spredes til virksomhederne – herunder holdninger i kulturliv og uddannelsesinstitutioner. Udfordringen på feltet har således et vist overlap med eksempelvis dele af iværksætterpolitikken.
- **Ledelse.** Meget innovative virksomheder er kendetegnet af en synlig, systematisk ledelsesindsats – båret af såvel topledelse som projektledelse.

Et er, hvad de mest innovative virksomheder gør godt. Noget andet er, hvor den gennemsnitlige virksomhed generelt set har sine styrker og svagheder. De deltagende virksomheder er nemlig ikke lige gode til alle aspekter af innovationens kunst. Analysen dokumenterer svagheder på fem områder, nævnt i prioriteret rækkefølge:

- Generelle problemer med konkret samarbejde med kunder, leverandører etc.
- Teamsammensætning under idégenererings- og testfaser
- Informationsindsamling
- Monitorering
- Innovationsstrategi

Den vigtigste og nok også mest overraskende svaghed er, at virksomhederne generelt er relativt dårlige til at samarbejde med kunder og leverandører under selve innovationsprocessen set i forhold til de andre områder af innovationsprocessen. Bl.a. IBMs undersøgelse blandt topledere fra Asien, Europa og Nordamerika udpeger, som tidligere nævnt, netop kunder og leverandører som afgørende kilder til innovation. Danske virksomheder har samtidig en selvforståelse som nogle, der fokuserer på kunderne. Og når man ser på virksomhedernes strategiske fokus, er strategien også i høj grad orienteret mod kunderne. Forskellen mellem strategi og konkret proces kunne tyde på, at virksomhederne har svært ved at lade handling følge ord.

Teamsammensætning er et andet område, hvor virksomhederne i Innovation Cup – og dermed formentlig også danske virksomheder generelt – står forholdsvis svagt i forhold til andre områder af innovationsprocessen. Det er svært ud fra data at vurdere om problemerne omkring teamsammensætning skyldes generelle problemer med de enkelte faser, eller manglende evner til at kombinere forskellige kompetencer. Men i både idé- og testfasen er virksomhederne ikke dygtige til at integrere alternative kompetencer. Og mange studier påpeger ellers, at det specielt i denne fase er frugtbart at kombinere kompetencer.

## MM | Virksomhedernes vigtigste vindertræk og svagheder

Vindertræk for virksomhederne	Regeringens tiltag på området
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viden – læring, vidensdeling og forudseenhed</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handling – initiativ og risikovilje</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse – topledelse og projektledelse</li> </ul>	
Svage punkter for virksomhederne	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksternt samarbejde herunder brugerdriven innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program for brugerdriven innovation skal give ny viden om kunder og marked</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsammensætning</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsindsamling</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den offentlige innovationskraft skal måles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsstrategi</li> </ul>	

**Tabel 0.3**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

Et af innovationspolitikens dilemmaer er, at meget af det, som afgør et samfunds innovationskraft, ligger indkapslet i virksomhedernes interne processer – og på et dybere plan indlejret i kulturen. Det er ikke altid lige oplagt, hvad det er for politiske mekanismer som kan påvirke forhold som teamsammensætning, samarbejds mønstre eller risikovilje. Men det er altså på områder som disse, at en række af de største gevinster kan hentes over tid. Dette er derfor en af de væsentlige udfordringer for en ny innovationspolitik jf. tabel 0.3. Ikke alle diagnoser kan føre til politiske svar. Men nogle kan. Og selv når politikken ikke rækker, er det bedre at afstå fra handling ud fra erkendelse og bevidste fravalg, end ud fra manglende forståelse af udfordringen.

Når de succesfulde virksomheder klarer sig fremragende på mange af de områder, hvor gennemsnittet endnu halter efter, viser det, at der blot ved spredning af viden nationalt er meget at hente for den gennemsnitlige virksomhed. Potentialet for forbedring er stort for Danmarks erhvervsliv generelt. Blot 11 pct. af de danske virksomheder skaber originale innovationer i form af produkter og processer, som ikke er set før i verden.<sup>5</sup> Andre 29 pct. frembringer innovationer, som er set før, men ikke i deres branche. Samtidig mestrer kun 16 pct. af virksomhederne selve innovationsprocesserne godt nok til at præstere markante økonomiske resultater.<sup>6</sup> En ny innovationspolitik, der kan være med til at hjælpe virksomhedernes præstationer på ovenstående områder, vil stille Danmark stærkere i den globale konkurrence.

## Innovationspolitikens hvide felter

Spørgsmålet er så, hvordan en ny innovationspolitik skal føres i praksis. Et første udgangspunkt for en nytænkning af innovationspolitikken er, om den førte politik svarer til de behov, som kan konstateres. I debatoplægget er fremlagt syv hovedtendenser for tænkningen om innovation internationalt. Innovationens vindertræk er identificeret på baggrund af det, som adskiller de bedste fra resten i Innovation Cup. Samtidig viser Innovation Cup, på hvilke områder danske virksomheder generelt har brug for at forbedre sig.

<sup>5</sup> "Danmark og globaliseringen – debatpjece om globaliseringens udfordringer for Danmark", Regeringen, juni 2005.

<sup>6</sup> "Seven Circles of Innovation", Fremtidstanken & Center for Ledelse, 2005.

Endelig viser analysen, hvilken rammebetingelse, som ifølge de danske erhvervsledere er den vigtigste.

Alle disse konklusioner er summeret op i tabellerne 0.1-0.3. For at danne et overblik over, om den førte innovationspolitik i praksis møder behovene, er de syv hovedforslag i regeringens 2006-plan "Fremgang, fornyelse og tryghed" medtaget i tabellerne.

En sådan opstilling af eksisterende behov og eksisterende svar i innovationspolitikken kan naturligvis kun være et første udgangspunkt for en diskussion. Men det er klart, at en række tendenser i innovationstænkningen ikke finder noget politisk svar i dag. Tilsvarende er der ingen forsøg på at gennemføre politikker, som målrettet spreder innovationens vindertræk til flere virksomheder og offentlige institutioner. De konstaterede svagheder i danske virksomheders innovation imødegås kun på enkelte områder. Og der er ingen initiativer, som retter sig mod hele innovationsforståelsen i de offentlige institutioner samt det politiske system. Innovationspolitikken, som den føres, har nogle store hvide felter.

### Ti spørgsmål til fremtidens innovationspolitik

Som et bidrag til udviklingen af en ny innovationspolitik fremlægges derfor afslutningsvis 10 hovedspørgsmål, som kan danne afsæt for en nytænkning af politikken. En sådan politik må tage højde for virksomhedernes behov i forhold til rammebetingelser, virksomhedernes styrker og svagheder, tendenserne på innovationsområdet internationalt – alt sammen i lyset af mål og omfang af den nationale strategi.

De 10 spørgsmål kan omtrentligt rubriceres som følgende. De basale rammebetingelser dækkes hovedsageligt af spørgsmål 1, 2 og 3. Virksomhedernes behov dækkes hovedsageligt af spørgsmål 4, 5 og 6. Mens spørgsmål 7, 8 og 9 retter sig mod tendenserne på innovationsområdet. Disse tre niveauer er dog alle afhængige af den nationale innovationsstrategi, hvorfor der er fokuseret på denne i spørgsmål 10. Da enkelte indsatser som oftest vil have afledte konsekvenser for de andre områder er rubriceringen af spørgsmålene kun vejledende, mens tiltag i praksis vil gå på tværs af de forskellige felter.

- 1. Kan Danmark skabe verdens mest innovative offentlige sektor?** Erhvervslederne peger på innovationsforståelse i det offentlige og politiske rum som den væsentligste, og helt oversete rammebetingelse. Samtidig står den offentlige sektor herhjemme midt i et stort omstillingspres, akut udløst af strukturreform, og mere langsigtet af på den ene side forventningspresset om forbedrede offentlige ydelser, og på den anden side udviklinger i demografi og arbejdskraft, som begrænser mulighederne for offentlig vækst. Der er således et indlysende behov for innovation.
- 2. Kan og bør den offentlige sektor bruge sin position som samfundets største kunde til at fremme innovation?** En række af de største danske erhvervsucceser er vokset frem i grænsefladen mellem offentligt og privat. Den offentlige sektor bruger hvert år store beløb på indkøb i danske virksomheder. Bliver blot en procent af dette indkøb knyttet til udviklingssamarbejder på områder af særlig betydning for den enkelte offentlige institution, frisætter dette brugerdreven innovation i stor skala. Som kunde kan den offentlige sektor blive en motor for et innovativt dansk erhvervsliv. Udfordringen er at skabe mekanismer, som sikrer en sådan prioritering af midlerne i de enkelte institutioner.
- 3. Bør GTS ændres til GIS – Godkendt Innovations Service?** Innovationens hovedfokus er skiftet fra teknologi i snæver forstand til fornyelse og udvikling i bred forstand. GTS-institutterne er kun i begrænset omfang efterspurgt som innovationspartnere for virksomhederne. Måske kan en ændring af navn og funktionsmåde gøre servicenet

til den sparringspartner, det er tiltænkt at være. Navneskiftet ændrer ikke ved behovet for, at de enkelte GIS-institutter også i fremtiden har særlige teknologiske specialer.

4. **Kan og bør Danmark satse på at etablere fyrtårne inden for uddannelse i innovation?** En ny fagdisciplin er ved at vokse frem internationalt. Som beskrevet i oplægget har Danmark allerede innovative uddannelser i gang, og endnu mere vidtgående på tegnebrættet. Da feltet endnu er nyt, har Danmark mulighed for at positionere sig helt i front, med særlig forskningstradition og faglig praksis. Et fyrtårn på feltet fordrer, at der tænkes internationalt på lærerside, i rekruttering af studerende, og i alliancer med globale virksomheder. Målet kan være at skabe et miljø, som over tid kan være med til at placere Danmark som et af verdens centre for innovation.
5. **Kan uddannelsessystemet ruste os bedre til innovation?** Innovation Cup peger på flere områder, hvor der er særlig grund til at udvikle innovationskraften herhjemme. To beslægtede problemer er, at danske virksomheder tilsyneladende ikke mestrer teamsammensætning samt samarbejde med eksterne grupper som kunder og leverandører tilstrækkeligt. Begge dele har at gøre med evnen til at samarbejde i grupper med andre fagligheder og kulturer, som adskiller sig fra en selv. Kan og bør uddannelsessystemet give et bidrag til at forbedre de danske kompetencer langsigtet på dette felt? Også i forhold til innovationens vindertræk kan uddannelsessystemet måske give et bidrag. Et vindertræk er evnen til at handle, forstået som initiativ og risikovilje. Et andet vindertræk er viden, forstået som vidensdeling og kultur for læring.
6. **Skal metoder og viden styrkes?** Et gennemgående træk er behovet for nye og forbedrede værktøjer, metoder og viden. Andre lande har taget de første initiativer på området. Fx sponsorerer den britiske regering såkaldte "Global watch mission reports", hvor international *best practice* og *state of the art* metoder inden for innovation afdækkes. Det kan derfor overvejes, om der er brug for at intensivere arbejdet med systematisk at udvikle og indsamle international *best practice* omkring hvordan der innoveres.
7. **Kan der etableres politikker til fremme af brugerdreven innovation, åben innovation og co-creation?** Innovation Cup tyder på, at danske virksomheder har uventet store problemer med at skabe innovation gennem samarbejde med eksterne parter, herunder kunder. Der er brug for at afklare, om denne diagnose kan bekræftes gennem supplerende undersøgelser. Samtidig er der under alle omstændigheder grund til at overveje, om politiske tiltag kan styrke ikke bare den brugerdrevne innovation – sådan som der er forslag til – men også eksperimenter med åben innovation og co-creation, som kan forudsiges at få en stigende betydning i fremtiden. Fx ved at fremme partnerskaber for innovation yderligere.
8. **Udvikling af innovationens måleværktøjer og institutioner?** På mange forretningsområder som fx CSR og TQM er der etableret egne målemetoder, styresystemer og institutioner. Innovation som felt skal ikke nødvendigvis gennemgå en parallel udvikling, allerede af den grund, at innovationen netop skal komme indefra, i de enkelte virksomheder og institutioner, i stedet for at afsøndres som særlig disciplin. Alligevel kan der være grund til at overveje udviklingen af det fælles sprog, og de fælles målemetoder, som manifesterer innovation som dagsorden. Hvilke målemetoder skal eksempelvis anvendes for at kvantificere innovation på forskellige felter?
9. **Skal IPR-retigheder gentænkes?** Intellectuelle rettigheder er rykket i front i den internationale tænkning om innovation. Lande som fx Japan og Sydkorea arbejder med nye lovgivningsmæssige tiltag, og behovet kan forudses at accelerere med stigende brug af åben innovation og co-creation. Er der brug for at gentænke dansk lovgivning?

10. **Kan der skabes en unik innovationspolitik baseret på unikke danske styrker?** Alle fører innovationspolitik, og typisk for flere midler end herhjemme. En ikke kopierbar dansk innovationspolitik må ud fra konstaterede kulturelle og erhvervsmæssige styrker identificere de områder, vi skal mestre. Hvilke styrker erhvervsmæssigt og kulturelt er tilstrækkeligt unikke til at danne udgangspunkt for en sådan politik?

Ovennævnte ti spørgsmål udgør ikke noget udtømmende katalog over emner, som må indtænkes i fremtidens innovationspolitik. Men de er et solidt sted at starte. Innovationspolitikens hvide felter er for mange og for store til at kunne ignoreres. Der er brug for en ny innovationspolitik.

### Disposition

Del 1: *Innovationskapløbet* – sætter rammen for debatoplægget. Her opridses kort, hvorfor innovation spiller en central rolle i forhold til globaliseringen, hvad effekten af innovation er og hvorfor der er fokus på innovation i Danmark netop nu.

Del 2: *Den internationale innovationsdagsorden* – tegner billedet af de vigtigste tendenser, der rør sig på innovationsområdet internationalt set. Her identificeres 7 eksempler på de tendenser, som en ny innovationspolitik nødvendigvis må forholde sig til, hvis den skal være sikret relevans i fremtiden. Tendenserne spænder bredt fra nationale strategier til udviklingen af metoder og værktøjer i virksomhederne.

Del 3: *Læren af Innovation Cup* – udlægger resultaterne fra konkurrencen Innovation Cup 2006. Metoden bag undersøgelsen forklares og det klarlægges, hvad der kan læres fra de bedste virksomheder samt hvilke svagheder virksomhederne generelt har. På baggrund af en omfattende spørgeskemaundersøgelse identificeres endvidere de rammevilkår som virksomhedslederne prioriterer højest i forhold til innovation. Til sidst undersøges det, hvor der kan identificeres forskelle i arbejdet med innovation inden for en række forskellige brancher i Danmark.

Del 4: *Elementer til en ny innovationspolitik* – lægger de første byggesten til en ny innovationspolitik. Resultaterne fra undersøgelsen sammenholdes med regeringens tiltag på innovationsområdet. Sammenligningen perspektiveres ved 10 nøglespørgsmål, der lægger op til debat om indholdet af en ny innovationspolitik.

## Kapitel 1

# Innovationskapløbet

Innovation ses som det måske vigtigste svar på globaliseringens udfordringer. Den danske regering<sup>7</sup>, det amerikanske Council on Competitiveness<sup>8</sup> og World Economic Forum<sup>9</sup> er således enige om at fremhæve innovation som en af de helt afgørende forudsætninger for at møde globaliseringens tilspidsede konkurrence.

Årsagen er enkel. I den øgede konkurrence mellem virksomheder og mellem nationer viskes gamle konkurrencefordele ud. Det eneste alternativ til priskonkurrence er fornyelse. For økonomier, som er for velstående til at konkurrere på omkostninger, er innovation blevet nøglen til fortsat velstand. Innovation er den nye konkurrencedisciplin.

Allerede i dag vokser behovet for innovation væsentligt hurtigere end den samlede økonomi. Det understreger det stigende konkurrencepres og behovet for at mestre innovationsprocesserne stadig bedre i den enkelte virksomhed og i samfundet som helhed. Se figur 1.1.

At satse på innovation er med andre ord ikke i sig selv specielt innovativt. Tænkningen omkring innovation udvikles overalt. Kina og Indien satser også på innovation. Men derfor kan Danmark godt gøre det på en måde, som er unik. Dette debatoplæg perspektiverer nogle udviklingsspor for innovationspolitikken. Udgangspunktet er konkurrencen Innovation Cup 2006 - den første landsdækkende innovationsmåling i Danmark. Se tekstboks. Deltagerfeltet tæller 114 af landets mest innovative virksomheder og offentlige institutioner med tilsammen 107.000 medarbejdere og en omsætning på 133 milliarder kroner. Konkurrencens deltagere tilhører eliten inden for innovation – ellers ville de aldrig have stillet op. 30 procent af virksomhedernes omsætning kommer fra produkter og ydelser, som ikke eksisterede for tre år siden.

Det er dermed ikke nogen gennemsnitsdansk virksomhedsgruppe, dette debatoplæg henter sin inspiration fra. Men ofte lærer vi mere nyt ved at studere eliten end ved at følge gennemsnittet. Med Innovation Cup har en hel stribe af landets mest avancerede virksomheder åbnet for maskinrummet. De har ladet deres innovationsmønstre analysere på kryds og tværs. Nu ved vi en hel del om danske virksomheders styrker og svagheder. Vi ved, hvor selv de bedste er sårbare. Vi har færtten af, hvad det vil sige at innovere på dansk.

I udformningen af innovationspolitikken er det helt afgørende at kende til innovation, sådan som den rent faktisk foregår. Grænserne mellem virksomhedernes interne processer og deres rammer bliver stadig mere diffuse.

## MM | Innovation Cup

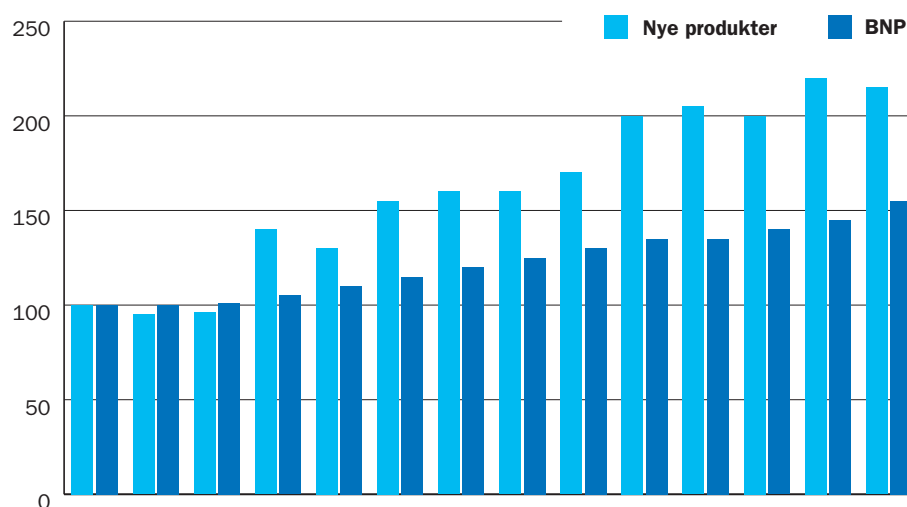
Innovation Cup er den første sammenlignende *ranking* af, hvordan danske virksomheder klarer sig på innovation. En række af landets mest innovative virksomheder – bl.a. Coloplast, Oticon og Novozymes – er blevet vurderet på en række parametre. Det er blandt andet sket ved at lade ledere og medarbejdere svare på hundreder af spørgsmål om forhold, der er afgørende for, hvorvidt en organisation er innovativ eller ej. Et korps af 30 specialuddannede innovationsassessorer har "revideret" deltagerne. Bag undersøgelsen står Innovationsrådet, De Regionale Innovationsråd, Danske Regioner, Center for ledelse, Strategy Lab på Handelshøjskolen i Århus, Graz University, Fremtidstanken, IDA, DI samt Huset Mandag Morgen.

<sup>7</sup> "Fremgang, fornyelse og tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi" Regeringen, 2006

<sup>8</sup> "National Innovation Initiative Report – thriving in a world of challenge and change" Council on Competitiveness, 2004

<sup>9</sup> "Annual Meeting 2006 – The Creative Imperative" World Economic Forum, 2006

### MM | Innovationskravet vokser hurtigere end økonomien



**Figur 1.1**

**Note:** Respondenter kunne vælge op til tre svar  
**Kilde:** OECD/Kontrapunkt, 2004

I rapporten "Hvilke rammevilkår er afgørende for valg eller fravalg af Danmark" fra 2004, udtrykker Danmarks Erhvervsråd det således: "De rammevilkår, som kan betyde et konkurrenceforspring, er rykket fra eksterne rammevilkår, der let kunne identificeres i det omkringliggende samfund til at være forhold og processer, der primært foregår inde i virksomheden. At skabe og bevare en spidskompetence i Danmark handler om måden, hvorved kompetence udvikles, ledes og organiseres *inde i* virksomheden og den menneskelige kompetence, virksomhederne kan få adgang til [...] og hermed en ny forståelse af, hvad der er rammevilkår, og hvad der er virksomhedsinterne anliggender."

Innovation Cup viser, hvad der i praksis foregår inde i virksomhederne. Derfor kan analysen give vigtige input til den politiske proces. Samtidig er det vigtigt at understrege, at virksomhedernes interne innovationsproces kun er en del af det samlede billede. Fundamentalt viser Innovation Cup, hvordan virksomhederne arbejder med det, de har. Innovation Cup viser derimod ikke, hvad virksomhederne kunne gøre, hvis de havde andre rammevilkår. Vi kan derfor hente inspiration i den omfattende kortlægning af danske virksomheders innovationsmønstre, men et samlet svar må bygge på flere tilgange.

### De innovative pengemaskiner

Fornyelse er påkrævet. Blot 11 pct. af de danske virksomheder skaber originale innovationer i form af produkter og processer, som ikke er set før i verden.<sup>10</sup> Andre 29 pct. frembringer innovationer, som er set før, men ikke i deres branche. Samtidig mestrer kun 16 pct. af virksomhederne selve innovationsprocesserne godt nok til at præstere markante økonomiske resultater.<sup>11</sup>

Ifølge den seneste redegørelse fra National Association of Corporate Directors har de amerikanske bestyrelser givet strategi – herunder innovation – topprioritet på bestyrelsernes dagsorden. Det er velbegrunder. En undersøgelse af amerikanske industrivirksom-

<sup>10</sup> "Danmark og globaliseringen – debatpiece om globaliseringens udfordringer for Danmark", Regeringen, juni 2005.

<sup>11</sup> "Seven Circles of Innovation", Fremtidstanken & Center for Ledelse, 2005.

heder viser, at virksomheder med en klar innovationsstrategi har en indtjening, der er 50 procent højere, end virksomheder med en generel vækststrategi.<sup>12</sup>

Innovationens betydning for vækst og overskud bekræftes af en række andre undersøgelser:

- De mest innovative virksomheder herhjemme er rene pengemaskiner. Danmarks godt 100 mest innovative virksomheder tjener næsten dobbelt så mange penge, som Danmarks 1000 største virksomheder. Det viser kortlægningen gennem Innovation Cup. Mens de 1000 største virksomheder har et overskud på 7 pct. af omsætningen, har deltagerne i Innovation Cup et overskud på 13 pct. De fleste brancher har en overskudsgrad på under 5 pct.
- A.T. Kearney har kortlagt de største innovationsvirksomheder i Europa gennem konkurrencen Best Innovator. De mest innovative har en fortjeneste på 8,5 pct. mod et gennemsnit på 4 pct.
- Innovationskonsulenterne Innovaro har identificeret de innovativt førende virksomheder inden for 20 globale brancher og sammenlignet udviklingen i deres børsværdi med verdens førende børsindekser. De mest innovative virksomheder slår alle børsindekser. Ifølge analysen "Innovation Leaders" har for eksempel Adidas, den globalt mest innovative virksomhed inden for sportsudstyr, haft en værditilvækst på 34 pct., Nokia inden for mobiltelefoner 35 pct., og Logitech inden for it-hardware 53 pct. Samlet set har de mest innovative virksomheder haft en vækst på 19 pct. i en periode, hvor FTSE 100 – de største på Londons børs – steg med 14 pct., mens NASDAQ – den amerikanske teknologibørs – steg med 4 pct. og Dow Jones – indekset for New Yorks fondsbørs – steg med 1 pct. Se figur 1.2.

## MM | Innovative pengemaskiner

### Innovation Cup 100 vs. Danmarks 1000 største

Samlet overskud 17 milliarder kr.  
– en overskudsgrad på 13 pct.

13%

Danmarks 1000 største har en  
overskudsgrad på 7 pct.

7%

### Global Innovation Leaders 2005

Top Performers 2005 aktiekursstigning

Virksomhed	Land	Branche	Kursstigning
Adidas	Germany	Sports-goods	34%
Canon	Japan	Office Equipment	13%
DSM	NL	Chemicals	46%
H&M	Sweden	Fashion Retail	15%
Logitech	Switz	IT Hardware	53%
Medtronic	US	Medical Devices	16%
Nokia	Finland	Telecommunications	35%
PepsiCo	US	Food and Drink	18%
Reckitt Benckiser	UK	Household Products	19%
Samsung	Korea	Electronics	36%
Toyota	Japan	Automotive	20%
Gnst. alle 20 Innovation Leaders			19%
FTSE 100			14%
Nasdaq			4%
Dow Jones			1%

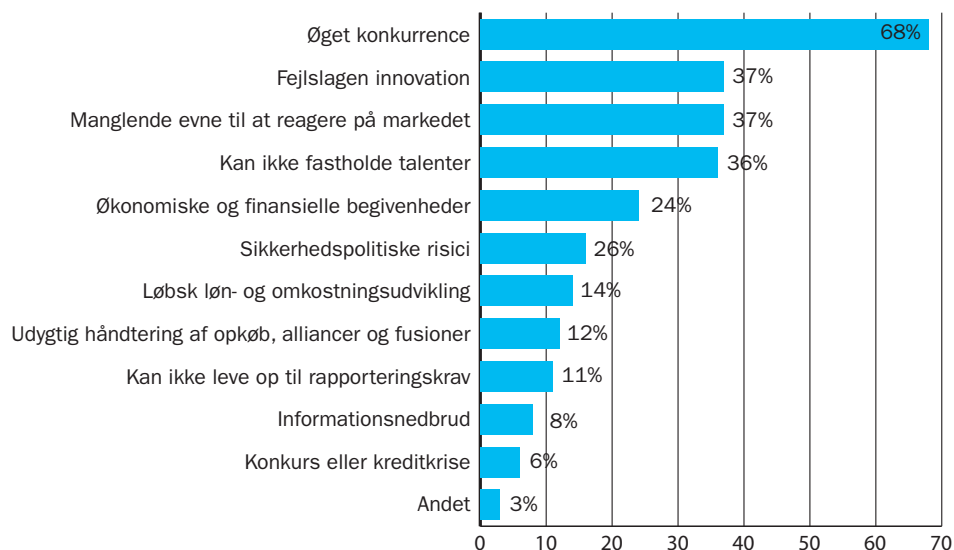
Figur 1.2

Kilde: Innovaro pba. FT / Reuters, Innovation Cup 2006, Berlingske Nyhedsmagasin

12 "Innovation in Manufacturing", Shapira et al, 2005

**MM | Innovation kritisk for succes**

Hvilke risici er de største over de næste tre år?

**Figur 1.3****Note:** Tre mulige besvarelser**Kilde:** The Economist Intelligence Unit 2006

Værdien af innovation bekræftes således håndfast på alverdens børser. På verdensplan er der tale om et helt nyt konkurrenceregime. Symptomatisk nok siger erhvervslederne ifølge Economist Intelligence Unit i en global spørgeundersøgelse, at faren for at "fejle med innovation" er den største trussel mod deres virksomhed – næst efter "øget konkurrence", der indtager en evig førsteplads over virksomhedsledernes bekymringer. Se figur 1.3.

Der er altså ingen tvivl om, at innovation er et af tidens mest betydningsfulde erhvervsområder. Men som ovenstående figur viser, er innovation også et særdeles kritisk emne for virksomhederne, og et område virksomhederne ikke føler sig sikre på, at de kan håndtere. Som disciplin er innovation ung. Der er meget at lære, og forståelsen af, hvad innovation er, flytter sig i disse år hurtigt internationalt.

## Kapitel 2

# Den internationale innovationsdagsorden

I de kommende år vil billedet af en umoden innovationskultur med sikkerhed ændre sig. Satsningen på innovation er så massiv, at det vil trække spor i erhvervsliv, uddannelsessystem og den politiske tænkning. Men lige nu er usikkerheden stor. Ifølge en af de førende innovationsrådgivere i verden, Doblin Group, er den gennemsnitlige succesrate for innovationsprojekter i europæiske og amerikanske virksomheder på blot 4,5 pct.<sup>13</sup> Samtidig viser en ny undersøgelse fra kursusvirksomheden DIEU, at kun 24 pct. af de adspurgte medarbejdere synes, at det er let at definere innovation, mens 49 pct. synes, det er svært<sup>14</sup>. Her fra er der endnu et godt stykke vej til en egentlig beherskelse af innovation som felt.

Tallene og regeringens nye fokus illustrerer først og fremmest, at innovation er en ny konkurrencedisciplin, som få har lært at mestre godt - endnu. Det er vigtigt at ramme præcist, når innovationsindsatsen skal konkretiseres. Det er derfor afgørende at fastslå, hvor de danske virksomheders styrker og svagheder er i forhold til den internationale innovationsudvikling. Kun på denne måde kan innovationsmidlerne prioriteres bedst muligt.

I dette afsnit gennemgås de vigtigste tendenser i den internationale innovationsdagsorden, sådan som den udfolder sig blandt både feltets teoretikere og praktikere. Der tegner sig syv centrale tendenser:

1. **Alle innoverer.** Innovationsdebatten er ikke bare et vestligt anliggende. Kina og Indien satser også på innovation.
2. **Fokus på innovation udvides.** Vi ser en bevægelse fra innovation af produkter og arbejdsprocesser, til at indtænke forretningsmodeller og hele værdikæden i innovation. Innovation vinder samtidig indpas i den offentlige sektor, hvor det tidligere hovedsageligt blev betragtet som et fænomen tilhørende den private sektor.
3. **Åben innovation vinder frem.** Over tid ser vi en bevægelse fra et fokus på teknologisk drevne innovation til først brugerdrevne innovation, og nu i stigende grad innovation gennem mange forskellige eksterne kilder – åben innovation. Den brugerdrevne innovation er i enkelte tilfælde ved at udvikle sig til processer, hvor brugerne bliver medskabende på innovation. Tendensen kaldes ofte co-creation.
4. **IPR-rettigheder.** Med de stadigt flere samarbejder mellem virksomheder, brugere, universiteter og myndigheder kommer intellektuel ejendomsret i centrum. En ny generation af venturefirmaer satser målrettet på at udvikle og opsamle op til tusindvis af patenter. Lovgivningen omkring intellektuel ejendomsret får stigende betydning.
5. **Værktøjerne skærpes.** Der sker inden for innovation en professionalisering, hvor stadigt flere delfaser systematiseres. Virksomhederne udvikler metoder til at indfange erkendte og uerkendte behov, og dermed professionalisere innovationens tidlige og ofte diffuse fase. Hertil kommer kontrol- og styresystemer, som måler indsats og resultater i arbejdet med innovation. Endelig er der et skærpet fokus på virksomhedskultur som en forudsætning for innovation.

<sup>13</sup> Business Week, special report, august 2005. Med succes menes, at virksomhederne opnåede fastsatte mål om afkast af innovationen. Her fejlede 95 pct. af virksomhederne.

<sup>14</sup> "Innovationsundersøgelse 2006" DIEU, 2006

6. **Mere end forskning.** Innovationen er ved at vokse frem som selvstændigt område, uafhængig af forskning. Sammenhængen mellem forskning og økonomisk succes er bemærkelsesværdigt beskeden, både for lande og for virksomheder.
7. **Uddannelse.** Innovationen er ved at finde sine første udtryk som særlig disciplin i uddannelsessystemet. Vi ser begyndende fusion mellem på den ene side fag som design, psykologi samt antropologi, og på den anden side de klassiske business schools. En ny fagdisciplin vokser frem.

I det følgende beskrives de syv tendenser nærmere.

**Alle innoverer.** Både udbredelsen og fokuseringen på innovation er stærkt stigende globalt set. Således har Kina og Indien allerede nu indført strategiske målsætninger om at satse på forskning og udvikling<sup>15</sup>. Og deres investeringer i forskning og udvikling er eksploderet over de seneste år. Ifølge en stor undersøgelse fra Booz Allen Hamilton var den årlige vækstrate for investeringer i forskning og udvikling i Kina og Indien i årene 1999-2004 på 21,1 pct., mens de 1000 virksomheder, der globalt set investerer mest i forskning og udvikling, "kun" havde en vækst på 6,5 pct.<sup>16</sup> At investere i forskning og udvikling er selvfølgelig ikke det samme som at satse strategisk på innovation. Men hvis Kina og Indien følger den udvikling de vestlige lande selv har fulgt, er innovation næste naturlige skridt. Og begge lande er allerede i gang med at tage de første spæde skridt. Således har den kinesiske præsident Hu Jintao allerede udtalt, at Kina skal være "a nation of innovation."<sup>17</sup> Kina og Indien er ved at hente ind på de vestlige økonomier generelt - og innovation er ingen undtagelse<sup>18</sup>. Den internationale konkurrence kommer ikke til at handle om, hvem der satser på innovation, men om hvem der er bedst til innovation.

**Innovationsbegrebet udvides.** Selve forståelsen af innovation har også været under udvikling over de seneste år. Man er her gået fra en brug, der hovedsageligt fokuserede på produktinnovation, til en bred forståelse. Innovation tænkes ind i alle dimensioner af virksomhedens arbejde - fra produkter over brand, netværk og levering til selve forretningsmodellen. Kernen i tænkningen er, at innovation bør og kan foregå alle steder og i alle relationer til en virksomhed.

Tanken er ikke ny, men den spredes nu overalt i erhvervslivet. Et eksempel på, at innovation nu tænkes bredere ses i IBMs seneste CEO-study<sup>19</sup>. IBM har interviewet 765 CEOs fra USA, Europa og Asien. Undersøgelsen konkluderer, at der er et verdensomspændende ryk mod innovation inden for flere innovationstyper. Toplederne lægger fortsat vægt på det klassiske innovationsbegreb, hvor det handler om produkter og processer. Men toplederne anser nu innovation af forretningsmodellen som næsten lige så vigtig.

Tilsvarende er der stigende interesse for offentlig innovation. Tænkningen blev for alvor udviklet i Storbritannien som en del af Tony Blairs politiske fornyelseslinje. Siden har konceptet spredt sig, herunder til Danmark. 30 af deltagerne i Innovation Cup er således offentligt ejede virksomheder eller institutioner, fra Patienthotellet Odense Universitets-hospital til Roskilde Bibliotek. Analysen viser, at de bedste offentlige institutioner er fuldt på højde med de mest innovative private virksomheder. Gennemsnitligt scorer de offentlige virksomheder og institutioner dog lavere end de private. Så der er meget at lære, selv i den elitegruppe af offentlige virksomheder, som har deltaget i Innovation Cup. Med et systematisk arbejde på dette felt kan Danmark formentlig blive førende i verden inden for

15 "Innovative Danmark" Innovationsrådet, 2005

16 "Money isn't everything: The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000." Booz Allen Hamilton, 2005.

17 Washington Post, 17 juni, 2006

18 Business Week, vol. 102, januar 2006

19 "Expanding the Innovation Horizon" IBM, 2006

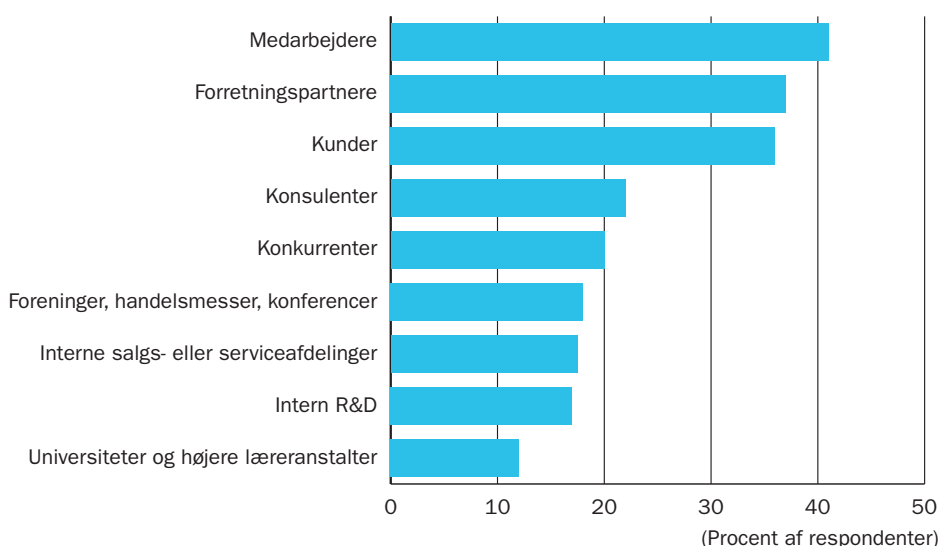
offentlig innovation, og dermed levere et selvstændigt bidrag til den internationale tænkning om offentlig innovation.

**Åben innovation vinder frem.** De mest innovative virksomheder har indset, at det ikke er tilstrækkeligt at innovere i virksomhedens lukkede rum, og trækker derfor også på eksterne innovationskilder, som forskere, eksperter, samarbejdspartnere, skoler og kunder – og gør det globalt<sup>20</sup>. Man kalder det ”open” eller ”åben” innovation. Kilderne til den åbne innovation kan opdeles i to hovedretninger. En hvor der trækkes på eksperterfaring i form af fx innovationseksperter, forskere eller andre virksomheder. En anden hvor inputtet leveres fra selve brugerne – hvor de er ”eksperter” i deres egne behov. Selve innovationsprocessen styrkes, når kompetencer, kulturer og professioner blandes på tværs. Denne tanke løftes nu et niveau, så det ikke bare er internt i virksomhederne at tanker krydses, men også mellem virksomhederne, og videre ud til eksterne grupperinger.

Et eksempel er Procter & Gamble – en af verdens største forbrugsvarekoncerner. Procter & Gamble har sat det som et mål, at 20 pct. af virksomhedens omsætning om to år skal komme fra produkter, der ikke eksisterer i dag, og at 50 pct. af alle innovationer skal genereres ved hjælp af eksterne eksperter. Virksomheden har til formålet skabt en database med over to millioner eksterne ”innovatører” fra hele verden, der kan bidrage til nytænkningen, alt efter emne<sup>21</sup>. Strategien virker tilsyneladende. Koncernens nettoindtægt steg således i fjerde regnskabskvartal med 36 pct. takket være en række nye succesfulde produkter.

IBMs CEO-study fremhæver tilsvarende, at eksterne samarbejder er ”uundværlige”. Ifølge direktørerne er virksomhedernes forretningspartnere den næstmest betydningsfulde kilde til innovation. Se figur 2.1. Interessant nok er virksomhedernes egne forsknings- og udviklingsafdelinger blot placeret som den 8. mest betydningsfulde kilde til innovation. De nye samarbejder giver virksomhederne flere muligheder for at dele viden og opfange anderledes tanker. Samtidig kan brugen af netværk til en vis grad opveje manglende investeringer i innovation og udvikling internt i virksomheden.

### MM | De vigtigste kilder til innovative idéer



Figur 2.1

Note: Respondenter kunne vælge op til tre svar

Kilde: "Expanding the Innovation Horizon" IBM, 2006

20 "Open innovation - The New Imperative for Creating and Profiting From Technology," Chesborough, Henry, Harvard Business Press, 2003; "Forskellige teoretiske opfattelser af "Innovation over tid – inden for eller uden for virksomheden?" Drejer, Anders, paper, Institut for organisation og ledelse, Handelshøjskolen i Århus

21 "Trendwatching" vol. 26, maj, 2005

Den seneste trend inden for åben innovation er udbredelsen af tanken om, at brugerne skal inddrages direkte i selve udviklingen af produkterne. En række teoretikere forudsiger, at kunderne i fremtiden inddrages i selve udviklingsarbejdet.<sup>22</sup> En sådan udvikling ligger i direkte forlængelse af hele tænkningen bag åben innovation. Inden for software, reklame og medieområdet ses i dag eksempler på de medskabende kunder. Nike inddrager eksempelvis kunder i skabelsen af digitale film om glæden ved fodbold. Hvor LEGO i sin første generation af Mindstorm beskyttede koden for at bevare copyright, er den nye generation åben, således at ekspertbrugere overalt kan skabe egne versioner. Det store spørgsmål er, om denne udvikling kan og vil spredes til også at indbefatte andre produktområder.

**IPR-rettighe**der. En OECD-undersøgelse viser, at markedet for intellektuelle patentrettigheder er vokset med 40 procent på ti år.<sup>23</sup> Ny viden er den økonomiske motor i innovationsøkonomien. Når virksomhedernes innovationsprocesser åbnes op, og flere aktører inddrages i idégenererings- og udviklingsfasen, bliver det et nøglespørgsmål hvordan lovgivningen for fordelingen af intellektuelle rettigheder er udformet.

For at virksomhederne kan tjene penge på de nye ideer, skal disse ofte patenteres, så konkurrenter ikke kan kopiere idéerne. En god håndtering af IPR-rettighe

der kan give virksomhederne afgørende konkurrencefordele på det globale marked. Dårlig håndtering af IPR-spørgsmålet kan derimod vise sig katastrofalt på længere sigt. Store investeringer i forskning og udvikling kan forsvinde ud over landets grænser, hvis de ikke er beskyttet ordentligt. Flere lande har allerede sandet dette. Korea har således søsat et program, hvis formål er at tvangskommercialisere patenteret viden, der ikke benyttes. Japan fører en ligeledes aggressiv politik på IPR-området.<sup>24</sup>

Samtidig ses de første eksempler på venturefirmaer, som er specialiseret i at udvikle og opkøbe intellektuelle rettigheder. Et eksempel herpå er virksomheden Intellectual Ventures, som på få år har investeret i flere tusinde patenter. Virksomheden, som er stiftet af den tidligere Microsoft teknologichef Nathan Myhrvold, afsøger konstant markedet for billige patenter, primært ved opkøb fra konkursramte virksomheder, enmands-iværksættere og offentlige institutioner. Samtidig udvikler Intellectual Ventures selv nye patenter. Metoden er at samle de bedste begavelser fra mange professioner, brainstorme på hver professions største problemer og så bringe løsninger i spil. Videnskabelig frontekspertise og en kernegruppe af erfarne jurister inden for patentret gør Intellectual Ventures i stand til at producere patenter på samleband. Bliver en løsning profitabel, vil deltagerne i brainstormingen selv modtage en del af gevinsten. Bag Intellectual Ventures står investorer som Sony, Apple, Google, Nokia, eBay, Intel og Microsoft.

Intellectual Ventures er dermed et eksempel på, hvordan nogle af verdens mest avancerede virksomheder investerer i tiltro til, at værditilvæksten i innovationsøkonomien rykker helt ind i selve idéfasen, og ikke bare knytter sig til den efterfølgende opbygning af nye virksomheder, som venturekapitalen hidtil har fokuseret på.

**Værktøjerne skærpes.** Ligesom der bliver arbejdet med virksomhedernes eksterne relationer, arbejdes der også intensivt med relationerne internt i virksomhederne. Specielt ses virksomhedernes kultur som nøglen til at gøre virksomheden innovativ. En undersøgelse fra OECD/Kontrapunkt viser, at netop en risikokultur bedømmes som afgørende for innovation. Se figur 2.2. Kreativitet og innovation er ikke længere en kultur som nogle har og andre ikke har. Innovativ kultur kan fremmes, og derfor arbejdes der på at skabe de in-

22 "The Future of Competition", Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2005

23 "Business Performance and Intellectual Assets" OECD, 2004

24 "Et forspring i videnssamfundet" Patent- og Varemærkestyrelsen, 2005

citamentsstrukturer, der kan forme den innovative kultur. Virksomhederne er dog endnu ikke særligt langt i denne proces. Resultaterne fra Innovation Cup viser, at virksomhederne herhjemme endnu ikke er lykkedes med at skabe gennemgående strukturer, der kan understøtte kulturen, jf. kapitel 3.

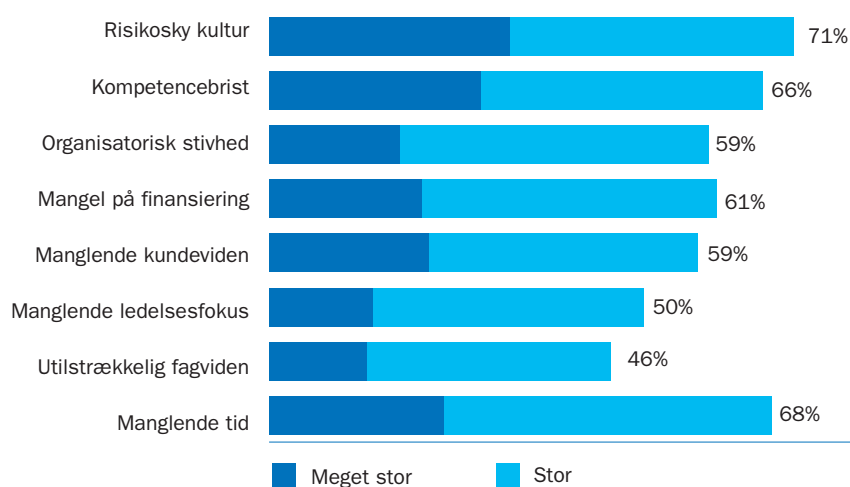
Ligesom virksomhederne arbejder med værktøjer til at forme kulturen inde i virksomhederne, arbejder de også med at raffinere de konkrete værktøjer i innovationsprocessen. Netop nu er det specielt i begyndelsen og slutningen af processen, at udviklingen foregår. I den første del af processen, som ofte betegnes *fuzzy front end*, arbejdes der med stadig mere avancerede metoder til at afdække brugernes erkendte og uerkendte behov. En del af dette arbejde omfatter trendanalyser, forecasting samt brug af avancerede etnografiske metoder.

I den anden ende af processen arbejdes der med at finde metoder til at måle indsatserne i innovationsprocessen. Virksomhederne har et stort behov for at kunne vurdere og evaluere deres indsatser på området, så hele monitoreringsområdet er stærkt prioriteret. Det betyder selvfølgelig ikke, at der ikke arbejdes med alle de mellemliggende faser, men blot at den største udvikling foregår i disse to faser af processen.

**Mere end forskning.** Innovation er ved at vokse frem som selvstændig disciplin, som sjældnere end før automatisk kædes sammen med forskning. Samtidig bliver der i dag stillet flere spørgsmål ved forskningens betydning for innovation. Mere forskning er ikke nok til at sikre mere innovation, selvom det er en populær forestilling. OECD går så langt som at stille spørgsmålstegn ved det kloge i at satse mere på forskning i det hele taget. Det er hverken en garanti for vækst eller velstand. Rammevilkår som uddannelser, finansiering, handel og konkurrencevilkår betyder mere end selve forskningen. Ifølge OECD er der i dag for meget fokus på forskningsbudgetterne og for lidt på rammevilkårene for innovation.

Finland er nået frem til samme konklusion. Mens regeringer og erhvervsledere har hyldet Finland som det land i Europa, der bruger flest penge på forskning, så gør finnerne selv stilfærdigt opmærksom på, at de ikke har fået meget ud af deres satsning. Forskning og teknologi i sig selv gør det ikke. Der er også behov for stærk innovationsledelse.

### MM | Afgørende faktorer for virksomhedernes innovationsevne



**Figur 2.2:** Virksomhedsledere er i undersøgelsen blevet stillet følgende spørgsmål: "Hvor stor betydning har følgende barrierer for virksomhedens innovationsevne?"

Kilde: OECD/Kontrapunkt, 2004

OECDs vurdering og de finske erfaringer ligger i direkte forlængelse af, hvad IBMs toplederundersøgelse konkluderer. Den akademiske forskningsverden rangerer lavest, når lederne vurderer, hvor innovationen kommer fra.

Booz Allen Hamilton – en af verdens fem største rådgivningsfirmaer – har analyseret, hvordan det går for klodens 1.000 største forskningsvirksomheder. Den måske overraskende konklusion er, at der ingen dokumenterbar sammenhæng er mellem størrelsen af virksomhedernes forskningsbudgetter og udviklingen i deres salg, indtjening, markedsværdi eller aktiekurs. Succesfuld innovation kræver et samspil af mange forhold internt og eksternt i en virksomhed. Hvordan du bruger pengene er langt vigtigere, end hvor meget du bruger, lyder konklusionen fra Booz Allen Hamilton. De 1.000 analyserede virksomheder repræsenterer tilsammen knap 90 pct. af al privat forskning i verden – eller 60 pct. af klodens samlede forskning, privat og offentlig lagt sammen.<sup>25</sup>

Confederation of British Industry – Britisk Industri – har målt den samlede innovationsindsats i de 750 største britiske virksomheder til 12 pct. af omsætningen. Forskningen udgør 2 pct. Det illustrerer, hvor stor betydning den samlede innovationsindsats har sammenlignet med forskningsindsatsen. CBI efterlyser derfor en innovationsmåling, som kortlægger erhvervslivets samlede innovationsindsats – og ikke kun forskningen.<sup>26</sup>

Dette betyder ikke, at forskning er ligegyldig. Tværtimod. De virksomheder, som ifølge Booz Allen Hamilton bruger mindst på forskning, klarer sig også dårligst på alt andet. Tilsvarende ifølge OECD med nationer. Men forskning uden en organisatorisk innovationsstruktur leverer ikke konkurrencefordele. Det er innovationsevnen, der sikrer morgendagens resultater. Derfor er der brug for at udvikle hele tænkningen, institutionerne og sproget for innovation, sådan som det allerede er gjort inden for eksempelvis forskningen.

**Uddannelse.** Vi begynder at se tegnene på, at en ny fagprofession er undervejs. Et sikkert tegn er, at innovation forankres og institutionaliseres gennem uddannelsessystemet. Dermed skabes vigtige fødekanaler til fremvæksten af den nye faglige og videnskabelige tradition. Karakteristisk for udviklingen er samtidig, at innovationsuddannelserne tænkes stadigt mere radikalt fornyende, i forhold til eksisterende fagtraditioner.

Herhjemme er innovation mere eller mindre udtalt inddraget på uddannelser som SDUs Product Development and Innovation, Industriel Produkt Design ved Arkitektskolen i Århus, Executive MBAs ved SIMI og Copenhagen Business School, Entrepreneurial Leadership ved DTU, Leadership and Innovation in Complex Systems ved CBS og Learning Lab Denmark samt kandidatuddannelserne i teknologiledelse ved hhv. DTU og Aalborg Universitet.

Internationalt er USA langt fremme med uddannelser som MITs Center for Innovation in Product Development, Institute of Design ved Illinois Institute of Technology, Institute for Creative Technologies ved University of Southern California, samt Art Center College of Design i Pasadena.

Innovationsuddannelserne vokser således typisk frem ud fra tre eksisterende fagtraditioner – management, teknologi og mere æstetisk kreative fag som design. Samtidig bevæger de nye uddannelser sig stadigt længere væk fra deres respektive faglige udgangspunkter.

Et tidligt eksempel er Stanford Universitetet, som har etableret en innovationsuddannelse. Mens de normale business uddannelser betegnes som b-schools, kaldes den nye uddannelse for d-school – hvor d står for design. I denne forbindelse skal design forstås

<sup>25</sup> "Money isn't everything: The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000." Booz Allen Hamilton, 2005

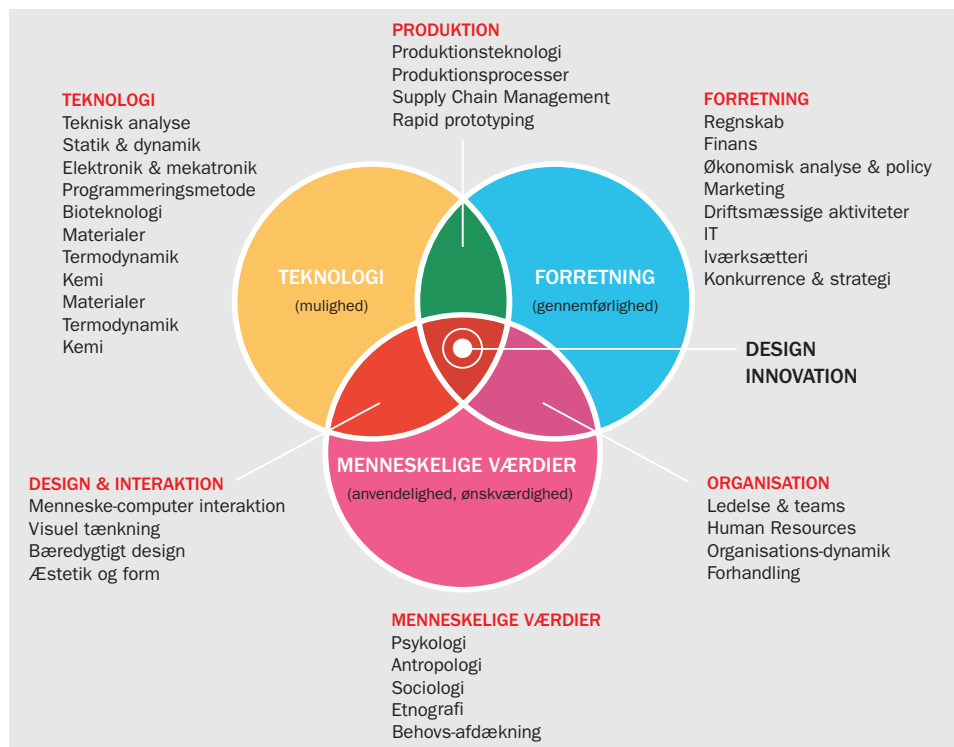
<sup>26</sup> Confederation of British Industry, 2005

langt mere bredt, end det normalt gøres i dansk sammenhæng. Stanfords d-school bygges således op på basis af både teknologiske, erhvervsøkonomiske og humanistiske fagtraditioner. Management, etnografi og ingeniørvidenskab samles. Stanfords innovations-tænkning afspejler således den meget brede forståelse af innovation, som indtænkes overalt, herunder i organisation, design og produktion. Se figur 2.3.

Selvom innovation således er tænkt ind i en række danske uddannelser, er der endnu ingen eksempler på den mere radikale nytænkning, som bl.a. Stanford-modellen er en eksponent for.

Netop nu pågår imidlertid et bemærkelsesværdigt udviklingssamarbejde for at etablere en sådan uddannelse herhjemme. En koalition af virksomheder har et erkendt fælles behov for at udvikle en ny generation af innovatører, som ikke bare mestrer den danske paradisciplin ”inkrementel innovation”. De radikalt nye koncepter kræver folk, som dels er trænet i kreativ tænkning på tværs af fagdiscipliner, dels formår at forankre denne tænkning troværdigt i de store organisationer. LEGO, Grundfos, Danfoss, Nokia, Novo Nordisk, Bang & Olufsen samt Middelfart Sparekasse er derfor gået sammen om at etablere efteruddannelsen i8o Academy fra 2007. Opbygningen af uddannelsen ledes af en seniorretnolog fra Microsoft, som pt. rekrutterer et hold af internationalt førende eksperter på området. Ambitionen er at skabe en uddannelse, som bygger på tre spidskompetencer: Collect, create & commercialize. Med collect menes evnen til at indsamle og analysere data, fra trendforskning og antropologiske tilgange, til klassisk markedsanalyse. Med create menes evnen til at skabe nye produkter og koncepter, som den kommercielle ekspertise herefter virkeliggør. Grundtanken er, at ingen behersker alle tre områder, men at de på uddannelsen lærer at indgå i teams, som tilsammen mestrer, hvad folkene bag uddannelsen altså anser som den radikale innovations tre grunddiscipliner.

## MM | Stanford University's tilgang til innovation



Figur 2.3

Kilde: Se under [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)

Innovationsområdet bærer således alle klassiske præg af at være et felt i hastig udvikling. Innovation er ikke ny, men dens betydning har fået ny aktualitet og udbredelse. Feltet er midt i en udvikling, der kan sammenlignes med teknologiens rolle i 1980'erne og brandings rolle i 1990'erne – om end betydningen og rækkevidden af innovationstænkningen er væsentligt større. Resultatet er, at innovation langsomt er ved at blive inkorporeret som en naturlig del i virksomhedernes daglige operationer. Innovation rykker gradvist ind i det øverste strategiske niveau i virksomhederne, innovation inkorporeres i virksomhedernes systemer, og der udvikles metoder og værktøjer til at arbejde systematisk med innovation. Endnu har vi ikke nogen konsolideret best practice på området. Men de førende virksomheder er allerede dybt involveret i arbejdet med innovation. Stadigt flere kommer til at blive det.

---

## Kapitel 3

# Læren af Innovation Cup

Der findes i dag ingen standardiseret måde at måle innovation på. For at være i stand til bedre at forstå og bearbejde innovationspotentialet i en organisation har Huset Mandag Morgen i samarbejde med Center for Ledelse, Fremtidstanken og andre partnere udviklet en model for innovationsledelse, som tager afsæt i den seneste forskning og *best practice* internationalt. Flere private og offentlige danske virksomheder har bidraget til modelarbejdet med praktisk indsigt, ligesom en række af Europas førende eksperter i innovationsledelse har bidraget med forskningsmæssig indsigt.

På basis af den bagvedliggende teoretiske model – Innovationens syv cirkler – er skabt en række spørgsmål, som indkredser innovationens hovedområder. Se tekstboks. 114 virk-

## MM | Innovationens Syv Cirkler

Modellen bygger på og måler de vigtigste ledelsesmæssige parametre, der er nødvendige for at få succes med innovation i en organisation. Modellen, som har fået navnet "Innovationens syv cirkler"<sup>27</sup>, fungerer som det forskningsbaserede fundament for konkurrencen Innovation Cup – Danmarks mest innovative virksomheder. Se figur 3.1.

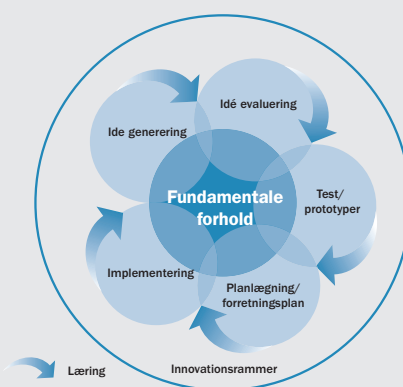
"Innovationens syv cirkler" er konverteret til en spørgeramme. Ved hjælp af 450 spørgsmål afdækkes innovationsevnen i den enkelte organisation. Modellen er testet på 449 danske erhvervsledere og offentlige ledere.

Forskningsprojektet og resultaterne er beskrevet mere detaljeret i rapporten "Seven Circles of Innovation"<sup>28</sup> fra 2005.

Modellen viser overordnet set, at alle elementer af innovation altid skal være forankrede i brugeren eller markedet – den største cirkel – og at alle innovationsprocesser må være forankrede i fundamentale organisatoriske hjørneste – den midterste cirkel. Innovation indfinder sig imidlertid først, når de fem udviklings- og læringscirkler bliver sat i bevægelse i form af processer – idé, evaluering, test, forretningsplan og implementering – hvilket igen kræver, at de nødvendige forudsætninger er etableret i hver procesdel. Modellens betegnelser dækker over følgende begreber:

- **Fundamentale forhold** – strategi, kultur og kompetencer. Her måles innovativ indstilling, strategisk fokus samt kultur og struktur. Hvert mål opfanges gennem detaljerede spørgsmål til viden, analyser, kommunikation, holdninger, kompetencer etc.
- **Innovationsprocesser** – fra idé til implementering. Her måles ledelse, projektledelse og arbejdsproces. Vurderingerne baseres på spørgsmål om styring, motivering, samarbejde, fokus etc.
- **Innovationsrammer** – virksomhedens relation til kunder, interessenter og omgivelserne.

Deltagerne i Innovation Cup kommer fra alle brancher og alle dele af landet, og det må forventes, at de repræsenterer nogle af Danmarks mest innovationsorienterede virksomheder. Dermed ikke sagt, at alle virksomhederne hører til Danmarks innovative elite, men deltagerfeltet inkluderer dog mange af de virksomheder, der normalt betragtes som nogle af Danmarks mest innovative. Heriblandt vinderen Oticon, Coloplast og Novozymes. Alle konklusionerne i denne rapport er udarbejdet med udgangspunkt i de virksomheder, som har deltaget i Innovation Cup 2006.



Figur 3.1

Kilde: Fremtidstanken og Center for Ledelse, 2005

27 "The Seven Circles of Innovation – An Innovation Management Model", 2005, Center for Ledelse og Fremtidstanken,

28 [www.sevencirclesofinnovation.com](http://www.sevencirclesofinnovation.com)

somheder og offentlige organisationer deltog i Innovation Cup 2006. Metodemæssigt har hver virksomhed udpeget 8-10 personer, som dækker funktionerne i virksomheden bredt, fra top til bund og på tværs af fagområder. Hver respondent er blevet bedt om at svare selvstændigt på det internetbaserede spørgeskema. På denne baggrund tegnes en innovationsprofil over organisationen, ligesom det er muligt at sammenligne virksomheder og institutioner på tværs af sektorer. Dermed er skabt data for, hvad de bedste gør bedst – og hvor svaghederne i den danske innovationsindsats ligger.

Med Innovation Cup er skabt et materiale til at bedømme innovationen, som den foregår i praksis, og bruge dette som afsæt for en nytænkning af dansk innovationspolitik. I dette kapitel vil analyseresultaterne blive vurderet ud fra fire synsvinkler:

1. **Matcher den førte politik virksomhedernes behov?** I forbindelse med Innovation Cup har 450 erhvervsledere vurderet de samfundsmæssige rammebetingelser. Her foreligger konkrete tal for, hvad lederne savner – og hvad de har nok af. På baggrund af bla. disse data er det muligt at indkredse, om innovationspolitikken har svar på virksomhedernes behov.
2. **Hvad kan vi lære af de bedste danske virksomheder?** Med Innovation Cup kan identificeres en række vindertræk, som adskiller innovationens elite fra gennemsnitsvirksomheden. I udformningen af politikker er det vigtigt at kende innovationens vindertræk, for jo flere som har dem, desto større er samfundets innovationskraft.
3. **Hvilke systematiske svagheder findes i de danske virksomheder?** Innovation Cup måler virksomhedernes innovation, baseret på internationale undersøgelser af best practice. På enkelte punkter scorer de deltagende virksomheder systematisk lavt. Dette kan danne afsæt for overvejelser om, hvorvidt det er muligt og ønskeligt at gennemføre politikker, der kan forbedre danske virksomheders praksis på disse felter.
4. **Kan der identificeres væsentlige forskelle i virksomhedstypers og branchers innovationsmønstre ud fra Innovation Cup data?** Hvis sådanne forskelle er markante, kan det være et argument for i større stil at udvikle mere differentierede, branchespecifikke innovationspolitikker. Innovation Cup giver visse muligheder for at bedømme spørgsmålet.

I det følgende vil de fire hovedspørgsmål blive analyseret mere indgående.

## Innovationspolitikens hvide felter

Innovation er som disciplin umoden, og det samme kan – i endnu højere grad – siges om innovationspolitik. Mange lande fokuserer på området nu, men det er svært at pege på ét land, som på overbevisende vis har fundet svar på feltets udfordringer. Ud over at selve området er nyt, så består vanskeligheden bla. i, at en meget stor del af et samfunds innovationskraft beror på processer internt i virksomhederne, og internt mellem virksomhederne. En stor del af innovationen afhænger af mekanismer, som kun indirekte kan påvirkes ad politisk vej.

De nationale politikdannende miljøer har et tæt samarbejde over landegrænser, og henter inspiration til nye tiltag i dialog med tilsvarende politikdannende miljøer i andre lande. Succesopskrifter, eller det der ligner, kopieres hurtigt, og på den måde dannes en innovationspolitikens main stream, hvor de fleste lande følger den samme kurs.

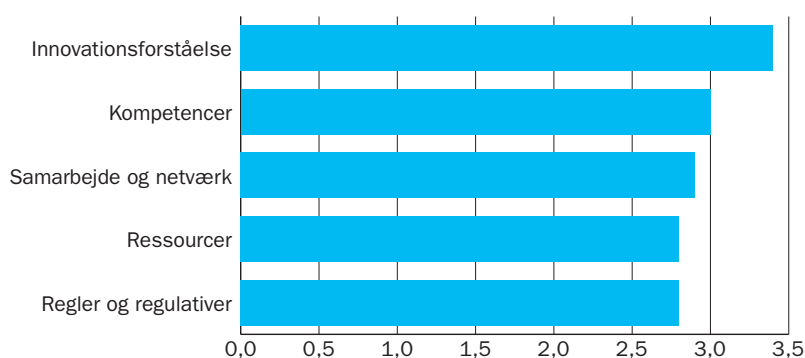
Spørgsmålet er imidlertid, hvor præcist denne kurs matcher virksomhedernes behov. For at afdække dette er der i forbindelse med Innovation Cup gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 450 danske virksomhedsledere, som har vurderet hvilke samfundsmæssige rammebetingelser, der er vigtigst for innovation.

Indledningsvis er de 450 ledere blevet bedt om at rangliste fem overordnede rammevilkår. Undersøgelsen viser, at virksomhederne vægter rammevilkårenes betydning i følgende rækkefølge:

1. **Innovationsforståelse.** Hvor god forståelse har offentlige instanser og politikerne for innovation? Er der offentlige aktiviteter der fremmer innovationsforståelse i regionen – og sammentænkes erhvervspolitikken med andre områder for at øge innovationskraften?
2. **Kompetencer.** Hvor nemt er det for virksomhederne at få adgang til medarbejdere, forskere og lignende, der har de rette kvalifikationer i relation til innovation? Er adgangen tilstrækkelig til tekniske rådgivningsinstitutioner, uddannelsescentre samt offentligt støttede virksomhedskonsulenter?
3. **Samarbejde og netværk.** Er samarbejdet med offentlige aktører velfungerende i forhold til at sikre gode rammebetingelser for udvikling og innovation? Et andet aspekt er samarbejdet på tværs af virksomheder i regionen, og hvilke muligheder der eksisterer for at finde relevante samarbejdspartnere og netværk.
4. **Ressourcer.** Dækker over adgang til venturekapital, rådgivning fra pengeinstitutionerne og villighed til at finansiere innovationsprojekter. Et andet vigtigt element er ressourcer i form af adgang til videnscentre, der fokuserer på innovation.
5. **Regler og regulativer.** Spørgsmålet er her i hvilket omfang de juridiske regelsæt har indflydelse på virksomhedernes muligheder for at satse på innovation? Dette inkluderer arbejdsmarkedsregler, miljølovgivning, den generelle erhvervs- og regnskabslovgivning samt industristandarder.

Som det fremgår af figur 3.2, skiller ”innovationsforståelse” sig ud som den klart vigtigste rammebetingelse. De mentale rammer er det vigtigste rammevilkår. Virksomhederne har brug for en kvalificeret dialog om innovation med politikere, myndigheder og institutioner. Hvis innovation er indlejret i institutionernes og politikernes holdninger, erfaringer og værdier, skabes særlige forudsætninger for innovation i virksomhederne. Dermed

### MM | De vigtigste innovationsrammer



Figur 3.2

Kilde: Innovation Cup 2006

kan det offentlige blive en sparringspartner for innovation. For lederne er innovationsforståelse en væsentligere faktor bag innovation end alle andre rammebetingelser.

Undersøgelsen viser samtidig, at regler, regulativer og ressourcer opleves som de mindst betydningsfulde rammebetingelser for innovation. Virksomhedsledernes vurdering illustrerer meget godt den politiske udfordring i at skabe en effektiv innovationspolitik. Selvom politik skabes af meget andet end regler, regulativer og ressourcer, er disse dog de klassiske udgangspunkter for en stor del af den politiske tænkning. En innovationspolitik må imidlertid især hente sin dynamik på de rammebetingelser, lederne vægter højere, og herunder altså især de mentale rammer i den offentlige sektor samt det politiske system.

Spørgsmålet er så, hvordan innovationspolitik føres i praksis. I regeringens 2006-plan ”Fremgang, fornyelse og tryghed” lanceres syv hovedspor i innovationspolitikken. I tabel

### MM | Oversigt over virksomhedernes behov og regeringens tiltag

Virksomhedernes behov ift. rammevilkår	Regeringens tiltag
1 Innovationsforståelse	
2 Kompetencer	<p>Flere højtuddannede skal styrke forskning og innovation i erhvervslivet</p> <p>Program for brugerdreven innovation skal give ny viden om kunder og marked</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere højtuddannede</li> <li>• Integrering af sektorforskningen</li> <li>• Antallet af forskeruddannelser skal fordobles</li> <li>• Flere korte efteruddannelseskurser</li> <li>• GTS-midlerne skal fordeles i åben konkurrence</li> <li>• Nyt innovationscenter for e-business</li> <li>• Internationale evalueringer [af GTS]</li> <li>• Forskning i brugerdreven innovation</li> <li>• Projekter om brugerdreven innovation</li> <li>• Flere kvalificerede udlændinge til Danmark</li> </ul>
3 Samarbejde & netværk	<p>Nye virkemidler og bedre prioritering skal forbedre samarbejdet mellem forskningsinstitutioner og virksomheder</p> <p>Mere konkurrence skal forbedre dynamikken i de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Midler til samarbejde samles i én pulje</li> <li>• Små og mellemstore virksomheder skal have rabat første gang, de køber viden og teknologisk bistand</li> <li>• Mindre virksomheders bidrag til samfinansierede forskningsprojekter skal doubles op</li> <li>• Matchmakere skal styrke samspil</li> <li>• Bedre prioritering af bevillingerne til innovationsmiljøer</li> <li>• Lettere vej til aftaler om immaterielle rettigheder [+regler og regulativer]</li> <li>• Brohoveder for kontakt til internationale forsknings-, innovations- og erhvervs miljøer</li> <li>• Krav om samspil om innovation for professionshøjskoler og erhvervsakademier</li> <li>• Øget samarbejde med forskningen [for GTS]</li> </ul>
4 Ressourcer	<p>Private virksomheder skal have bedre muligheder for at deltage i offentligt finansieret forskning – også i EU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Private virksomheder skal nemmere kunne deltage i offentligt finansieret forskning</li> <li>• Medfinansiering af dansk deltagelse i internationale forsknings- og udviklingsprogrammer</li> <li>• Styrket vejledning om EU's forskningsprogrammer</li> </ul>
5 Regler og regulativer	<p>Ny elektronisk markedsplads skal styrke handel med viden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgivningsmæssige barrierer for internationalt samarbejde om forskning og udvikling skal fjernes [+samarbejde og netværk]</li> <li>• Systematisk spredning af viden om rettigheder</li> </ul>
(Andet)	<p>Viden om digitale løsninger skal styrke virksomhedernes brug af IKT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi for dansk deltagelse i EU's teknologiinitiativer</li> <li>• E-faktura via internettet</li> <li>• Digital kommunikation skal udbredes til alle områder</li> <li>• Færre byrder for virksomhederne gennem digital sagsbehandling</li> <li>• Stærkere konkurrence og øget åbenhed skal styrke innovationen (flere tiltag)</li> <li>• Den offentlige innovationskraft skal måles</li> </ul>

**Tabel 3.1**

Kilde: ”Fremgang, fornyelse og tryghed” Regeringen, 2006 og Innovation Cup 2006.

3.1. er de syv initiativer – som hver udmøntes gennem en række underforslag – beskrevet. Som det fremgår, er fire af de syv initiativer fokuseret på at styrke virksomhedernes samarbejde med forskning eller godkendte serviceinstitutter.

Allerede her kan det overvejes, om de førte politikker i tilstrækkeligt omfang matcher erhvervslivets behov. IBMs CEO-undersøgelse, som blev beskrevet i figur 2.1., viser således, at toplederne i Nordamerika, Europa og Asien hverken anser samarbejde med akademiske miljøer eller virksomhedernes egne forsknings- og udviklingsafdelinger som de mest betydningsfulde kilder til innovation. Langt væsentligere er medarbejdere, forretningspartnere og kunder. Hvis toplederne i USA, Europa og Asien har ret, rejser det spørgsmål ved, om en innovationspolitik kan nøjes med en sådan hældning mod forskning. Ledernes vurdering underbygger således argumentet for, at innovationspolitik må vokse frem som noget andet og mere end et appendiks til forskningspolitikken. Med den vægt toplederne lægger på kunder som kilde til innovation, kan man eksempelvis overveje, om den offentlige sektors position som samfundets største kunde i virkeligheden er en potentielt stærkere base for at accelerere innovation, end gennem de klassiske systemer for forskning og teknologioverførsel.

Spørgsmålstegnet er således ikke så meget knyttet til de konkrete forslag, som til de store områder, som ikke i dag indtænkes i den politiske planlægning – innovationspolitikken hvide pletter. Problemet er ikke specielt dansk, for de eksisterende benchmarkanalyser – eksempelvis fra EU – tyder ikke på, at dansk innovationspolitik står specielt svagt i forhold til andre landes. Snarere er der tale om, at innovationspolitikken er under hastig udvikling, og at de fleste lande endnu søger efter de rigtige svar. Skal innovationspolitik virke, skal den virke inde i virksomhederne. Vi bevæger os i en gråzone, hvor rammebetingelser og interne virksomhedsprocesser flyder sammen. Det er ikke altid klart, hvor det er gavnligt at påvirke politisk, og hvor en politisk styring bliver for indgribende – og ineffektiv. En nytænkning af innovationspolitikken er med andre ord en delikat balancegang. Men at nytænkning i den ene eller anden form er nødvendig, vidner det store fokus på innovation, som går igen i alle landene.

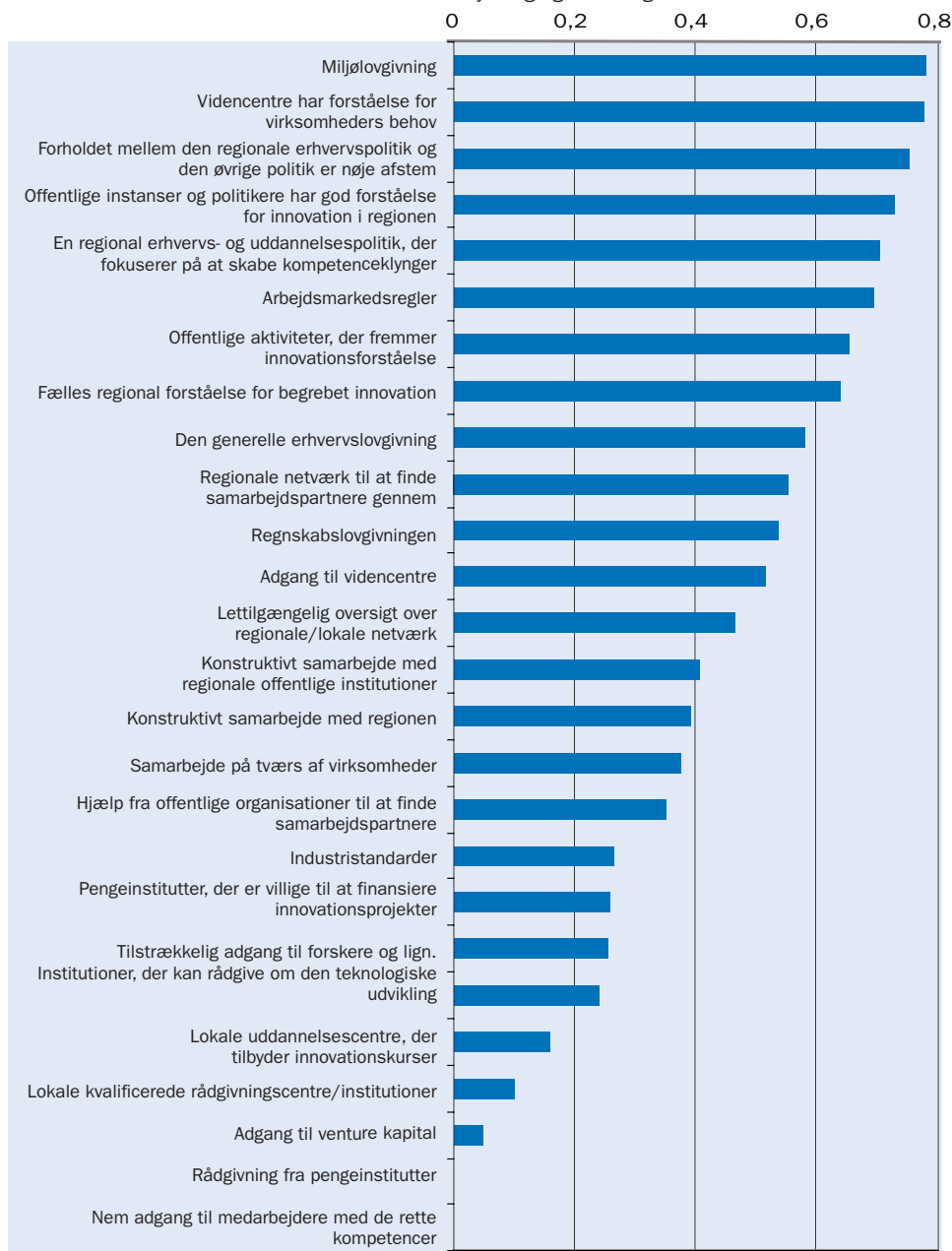
Og behovet fremgår tydeligt af svarene i Innovation Cup. Helt påfaldende er det således, at der slet ikke gøres noget ved det, som erhvervslederne oplever som den vigtigste rammebetingelse: Innovationsforståelsen i det offentlige og politiske system. Virksomhedslederne efterspørger en mentalitetsændring, en ny forståelse og en ny kultur for innovation i de offentlige systemer. Regeringen har fremlagt syv hovedforslag og en hel stribe underforslag, men ingen bud på påvirkningen af den overordnede innovationsforståelse. En nytænkning af dansk innovationspolitik må give et sådant svar.

I forbindelse med Innovation Cup er de 450 ledere samtidig blevet bedt om at vurdere en hel række rammebetingelser, dels ud fra hvor vigtige lederne anser dem for at være, dels ud fra hvor godt de konkrete rammebetingelser er dækket. Ikke overraskende mener lederne generelt, at rammebetingelserne ikke er dækket helt i overensstemmelse med den betydning, de har. Der er mere at gøre for politikerne og hvem der i øvrigt påvirker rammebetingelserne. Man kan sige, at forskellen på den oplevede betydning og den oplevede indfrielse udtrykker det politiske efterslæb i innovationspolitikken, i det mindste ifølge de danske virksomhedsledere.

I figur 3.3. er innovationspolitikken efterslæb gjort op, rammebetingelse for rammebetingelse. Politisk set er der grund til at gentænke særligt de områder, hvor erhvervslederne oplever efterslæbet som størst. Men det er også interessant at se, om den førte politik faktisk sætter ind på områder, hvor behovet for forbedringer opleves som mest presserende.

## MM | Det politiske efterslæb

Rammevilkår hvor der er størst forskel mellem betydning og vurdering



**Figur 3.3.** I undersøgelsen har virksomhedslederne besvaret spørgsmål om hvilke rammer de lægger størst vægt på.

Kilde: Innovation Cup 2006.

I den forbindelse er det indledningsvis værd at notere, at lederne kun i begrænset omfang efterspørger bedre adgang til forskere, videnscentre og institutioner, der kan rådgive om teknologi. Disse klassiske innovationspolitiske værktøjer er nyttige og nødvendige, men en nytænkning af dansk innovationspolitik må gå uden for den eksisterende ramme og inddrage også mere utraditionelle felter.

Ifølge lederne ligger det største politiske efterslæb fortsat i forståelsen for innovation hos en række offentlige vidensinstitutioner og politiske sammenhænge. Betydningen for bedre forståelse af innovation er størst i forbindelse med de offentlige videnscentre. Det er tankevækkende, da det netop er de offentlige videnscentre, der politisk anses som en hovedpartner for innovative virksomheder. Det er herfra de nye ideer og den nye viden skal

strømme. Erhvervsledernes opfattelse er imidlertid, at det er vanskeligt at etablere en dialog og skabe større overensstemmelse mellem virksomhedens reelle innovationsmæssige behov og videnscentrenes fokus og indsatsområder. Det er indlysende et område, som påkalder sig politisk opmærksomhed og indsats.

Tæt knyttet til den manglende forståelse i videnscentrene er manglende innovationsorienteret politisk handling. Erhvervslederne efterlyser, at regionale erhvervs politikker i højere grad sammentænkes med andre politikområder med henblik på at understøtte virksomhedernes og den regionale innovationskraft. I den forbindelse efterspørger erhvervslederne ligeledes offentlige aktiviteter, der fremmer innovationsforståelsen i de enkelte virksomheder. Alt for ofte er det konsulenter og offentlige rådgivningscentre, som får mere gavn af offentlige innovationsinitiativer, end virksomhederne selv, lyder kritikken.

Det enkeltområde, hvor innovationspolitikken er mest utilstrækkelig, er ifølge lederne bemærkelsesværdigt nok miljølovgivningen. Hvad der konkret motiverer til dette svar, må bero på en fortolkning. I andre sammenhænge er det blevet fremført, at en restriktiv dansk miljølovgivning historisk har givet miljøteknologiske virksomheder et udviklingsforspring, som er blevet omsat til eksport. I dag, lyder argumentet, skabes ikke de nye forsprings, som kan føde fremtidens eksport. Svarene i Innovation Cup indikerer, at en bredere gruppe i dansk erhvervsliv oplever det som et problem, at miljølovgivningen ikke forcerer innovation.

## Innovationens vindertræk

Hvad er det, der karakteriserer de meget innovative virksomheder? Hvad adskiller de bedste fra de dårligste? Disse spørgsmål er afgørende for den, der vil skabe en innovationspolitik, der virker ind i virksomheder og offentlige organisationer.

En analyse af top 10 pct. blandt Innovation Cup-deltagerne sammenlignet med bund 10 pct. afslører en række væsentlige forskelle eller vindertræk. Det skal understreges at selve deltagergruppen hører til landets mere innovative virksomheder. En placering i deltagerfeltets laveste tiendedel er således formentlig snarere udtryk for, at en virksomhed er gennemsnitlig i sin innovationsindsats, end at den hører til blandt de mindst innovative danske virksomheder. Holdt op mod eliten af eliten, Innovation Cups 10 procent mest innovative virksomheder, afsløres tre hovedområder, som skiller de bedste fra resten:

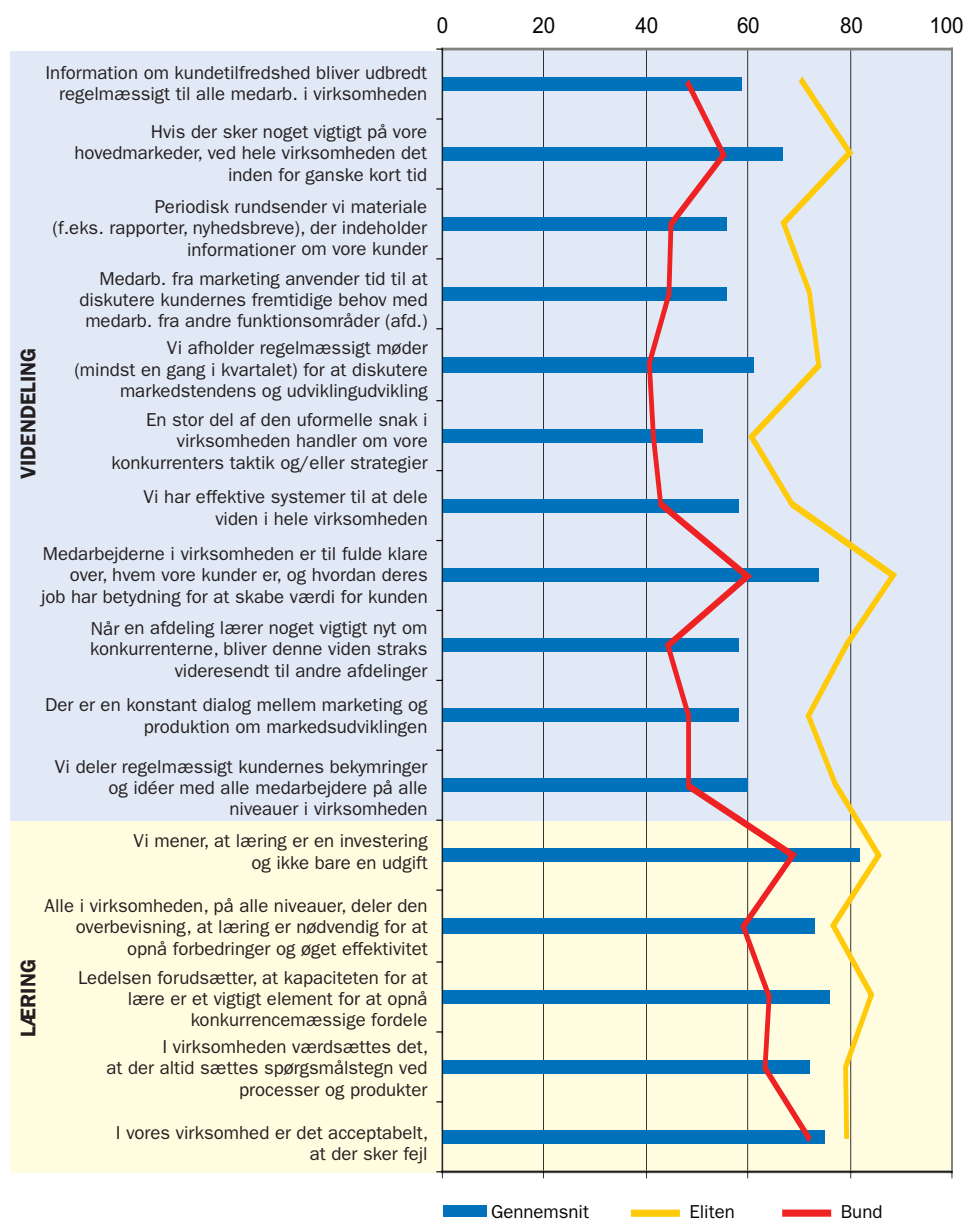
- **Viden.** De mest innovative virksomheder har markant bedre systemer for læring og vidensdeling end Innovation Cups 10 procent mindst innovative virksomheder. Virksomhederne er også bedre til at indsamle viden om fremtiden, hvilket gør dem i stand til at være forudseende.
- **Handling.** De bedste virksomheder har skabt en handlingsorienteret kultur. Innovative organisationer er gennemsyret af risikovilje og initiativ.
- **Ledelse.** Meget innovative virksomheder er kendetegnet af en synlig, systematisk ledelsesindsats – båret af såvel topledelse som projektledeelse.

I det følgende beskrives de tre vindertræk nærmere.

### Viden

De mest innovative virksomheder er langt bedre end de mindre innovative virksomheder til at dele viden internt i virksomheden. De mest innovative adskiller sig især på, at viden om kunderne og markedet deles med alle i virksomheden, og at viden hurtigt distribueres, når der kommer ny viden. Af alle de 62 parametre, som måles gennem Innovation Cup, er akkurat vidensdeling den parameter, hvor der er størst forskel på de bedste og de mindre

## MM | Viden - Læring og videndeling i virksomhederne



**Figur 3.4.** I hver deltagende virksomhed har ca. 10 medarbejdere og ledere besvaret en række spørgsmål, hvorefter virksomhedens samlede score er fundet. Figuren viser henholdsvis hvordan de bedste 10 procent, gennemsnittet, samt de 10 procent dårligste virksomheder klarer sig på parametrene læring og vidensdeling.

Kilde: Innovation Cup 2006

innovative virksomheder. Dette vidner om den alt andet end tilfældige indsats, som bærer systematisk innovation. Effektiv vidensdeling kræver bevidste valg i ledelse og organisation, og de samme mekanismer er en forudsætning, hvis innovation skal være en grundlæggende kompetence, der kan gentages, når virksomheden ønsker det – og ikke bare ved enkeltstående lykketræf.

Virksomhederne rapporterer generelt meget positivt omkring deres egen evne til at være opdaterede i forhold til markedets præferencer og udviklinger, men de bedste virksomheder på vidensdeling ligger pænt over det generelle niveau på *alle* parametre. I de mest innovative virksomheder har medarbejderne en fælles forståelse af kunderne og markedet, samt på hvilken måde medarbejdernes job har betydning for værdiskabelsen for kunden.

Opbygning af formelle og uformelle systemer til at dele viden i virksomheden er afgørende. Vidensdeling eller knowledgemanagement har gennem en årrække været i fokus, og der findes mange systemer til at fremme vidensdeling i en virksomhed. Udfordringerne i disse systemer, uanset om de er IT-baserede eller ej, er, at det kræver en konstant vedligeholdelse og motivation, for at medarbejderne bruger tid på at dele deres egen viden, og tilegner sig andre medarbejders viden. Ledelsen skal have fokus på at skabe forståelse for, hvordan den enkelte medarbejder er med til at skabe værdi for den enkelte kunde, og hvad det er for nogle informationer, medarbejderen til stadighed skal cirkulere.

Et forhold, der specielt er vigtigt, når man taler om viden i relation til innovation, er virksomhedernes evne til at være forudseende. De bedste virksomheder formår at indhente viden om de seneste tendenser og udviklinger på markedet og reagere på dem. Tallene fra Innovation Cup afslører, at de bedste virksomheder også på dette punkt er væsentligt bedre end de dårligste.

Også i forhold til læring skiller de mest innovative virksomheder sig ud – om end forskellene er mindre end for vidensdeling. Eksempelvis kan nævnes:

- 77 procent af de mest innovative virksomheder er enige i udsagnet: "Alle i virksomheden, på alle niveauer, deler den overbevisning, at læring er nødvendig for at opnå forbedringer og øget effektivitet". Det samme synspunkt deles af 60 procent af de mindre innovative.
- Konfronteret med udsagnet "Vi mener, at læring er en investering, ikke en omkostning", erklærer 86 procent af de mest innovative virksomheder sig enige, mens tallet er 17 procentpoint lavere for de mindre innovative. Besvarelserne kommer som nævnt fra personer ud over hele organisationen, hvilket indikerer, at besvarelserne udtrykker virksomhedernes reelle praksis, snarere end topledelsens officielle holdning.
- Blandt eliten mener 85 procent, at "Ledelsen forudsætter, at kapaciteten for at lære er et vigtigt element for at opnå konkurrencemæssige fordele", mens blot 64 procent af de mindre innovative kan bekræfte synspunktet.

Samlet set er en kultur for læring således medvirkende til at skabe de innovative virksomheder. Og selvom hele fokuseringen på viden i høj grad er et holdningsspørgsmål internt i virksomheden, er der i offentligt regi mulighed for at føre politikker, som forbedrer rammebetingelserne for læring og vidensdeling.

## Handling

De bedste virksomheder har en kultur, hvor medarbejderne har pligt til at handle og ret til at fejle. Det vil sige, at rammerne understøtter medarbejdernes virkelyst. Initiativ og risikovilje er to af de klareste indikatorer for, om en organisation hører til de mest innovative eller ej.

Af figur 3.5 ses, at de bedste virksomheder excellerer i at værdsætte deres medarbejders kreativitet, sætte pris på medarbejdernes udvikling, samt at der gives hurtig og gennemgående feedback til medarbejdere, der kommer med ideer. I de innovative virksomheder er skabt strukturer, så medarbejderne altid ved, hvor de kan aflevere en idé – og få at vide, hvorfor/hvorfor ikke, der arbejdes videre med denne idé.

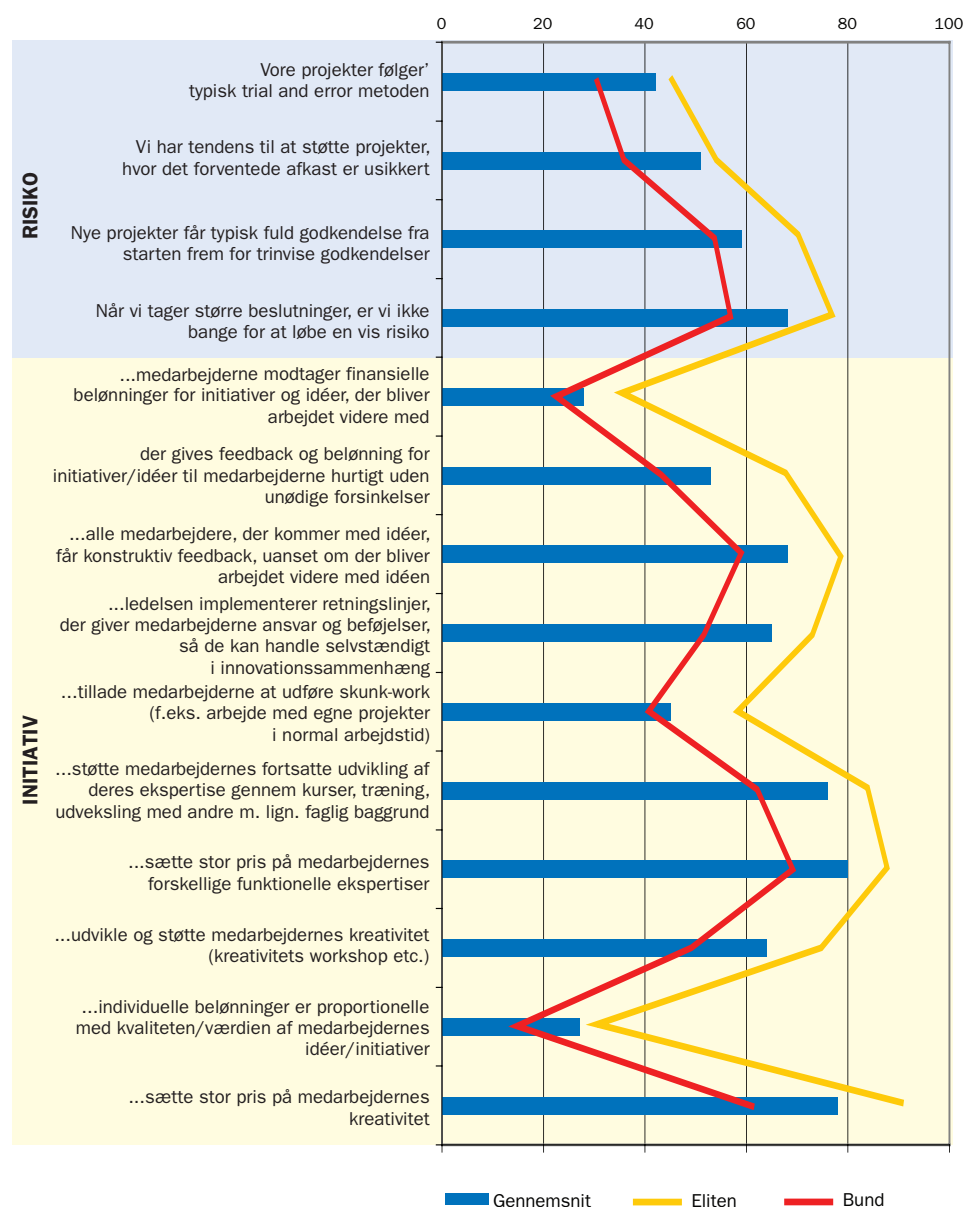
Der findes mange eksempler på, hvordan virksomheder har implementeret dette. Nogle har etableret "pit-stop", hvor en gruppe beslutningsdygtige ledere sætter sig sammen regelmæssigt, så medarbejdere kan komme og diskutere deres ideer til innovationer. Andre arbejder med software-programmer, der både kan hjælpe til i selve idéudviklingsfasen og til at give feedback på de enkelte ideer.

I USA er der eksempler på virksomheder, som har givet hver enkelt medarbejder fiktive aktier, som de så kan investere på virksomhedens "innovationsbørs". De projekter, som får den højeste markedsværdi, bliver der arbejdet videre med - uanset hvad ledelsen i øvrigt måtte mene om projektet.

Et andet eksempel er Google, hvor lederen af it-virksomhedens innovation en gang om ugen er tilgængelige for enhver med et nyt initiativ. De bedste ideer støttes kontant på stedet. Typisk tildeles støtten i form af for små bevillinger og dedikerede hold med urealistisk store mål og urealistisk stramme tidsplaner. Denne praksis udspringer af en overordnet tro på, at de mest radikale nyskabelser frembringes under pres og for små midler.

Blandt de mest innovative virksomheder giver syv ud af ti allerede fra start fuld opbakning til nye projekter, frem for at arbejde med trinvis godkendelser. Blandt mindre innovative gælder dette kun for lidt over hver anden virksomhed.

### MM | Handling - Risiko og initiativ i virksomhederne



Figur 3.5

Kilde: Innovation Cup 2006

Seks ud af ti innovative virksomheder tillader medarbejderne at arbejde med selvopfundne projekter, mens det blandt de mindre innovative virksomheder blot er fire ud af ti, som accepterer ”skunk work”.

Et vigtigt element i det at fremme handling i virksomheden er at se medarbejderne som en aktiv del af virksomheden. Det betyder bl.a., at der skal oprettes systemer, der motiverer medarbejderne til at skabe idéer og til at handle.

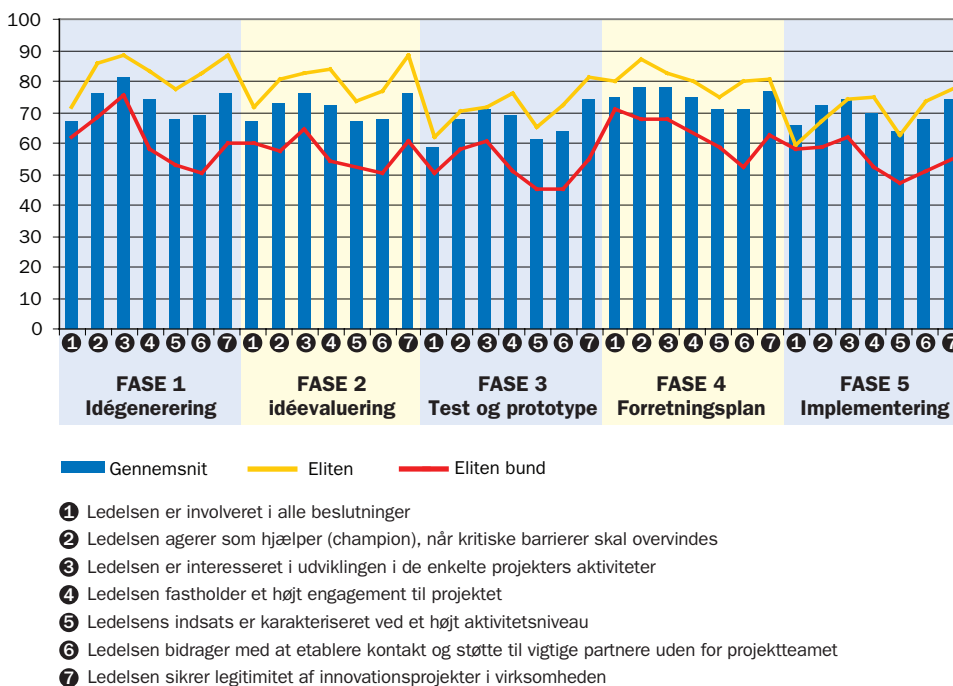
I det hele taget er der meget stor forskel på, hvordan de innovative og mindre innovative fremmer medarbejdernes initiativ. Dog synes ingen af virksomhedsgrupperne at inddrage direkte økonomiske belønninger i videre omfang. Det kan være den danske kultur, der modvirker ideen om individuelle økonomiske belønninger. Det kan måske også skyldes, at virksomhederne endnu ikke er i stand til at definere de vigtige elementer i processen og derfor heller ikke kan belønne dem.

Initiativ og risikovilje er ikke størrelser, som uden videre lader sig indføre ved lov. Her kommer de stærkeste påvirkninger formentlig fra politikområder, som kun langsomt og indirekte spredes til virksomhederne – herunder holdninger i kulturliv og uddannelsesinstitutioner. Udfordringen på feltet har således et vist overlap med eksempelvis dele af iværksætterpolitikken.

## Ledelse

Der er ledelse til forskel på de mest innovative virksomheder og resten. Med ledelse forstås to ting, dels topledelsens engagement i de innovative processer, dels kvaliteten af projektledelsen. Da de to ledelsesfunktioner er væsensforskellige, er der i forbindelse med Innovation Cup spurgt systematisk ind til ledelsesindsatsen i alle innovationens stadier - fra idégenerering over evaluering af ideer, udvikling af prototyper og planlægning, til implementering af de nye innovationer.

### MM | Topledelse – Deltagelse i innovationens faser



**Figur 3.6.** Figuren viser hvordan de bedste 10%, gennemsnittet, samt de 10% dårligste virksomheder klarer sig på proceselementet ”topledelse”.

Kilde: Innovation Cup 2006

Som det fremgår af figur 3.6 scorer de mest innovative virksomheder klart over både gennemsnittet og den nederste tiendedel af virksomhederne i Innovation Cup. Figurens generelt høje vurdering af topledelsens involvering i innovation må ses i sammenhæng med, at en del af svarene kommer fra personer i ledelsen. De er generelt godt tilfredse med sig selv, og det gælder uden de helt store forskelle, uanset om virksomheden i øvrigt er innovativ eller ej. Men svarene fra medarbejderne afslører forskellene. Generelt er vurderingen af ledelsens indsats det enkeltområde, hvor ledere og medarbejdere oplever situationen mest forskelligt - især i de virksomheder, som i øvrigt fremstår som mindre innovative. Derfor: En af de hurtigste veje til at finde ud af, om en virksomhed er innovativ eller ej, er at spørge til topledelsens adfærd. Blot bør man ikke spørge topledelsen selv, men medarbejderne ude i organisationen.

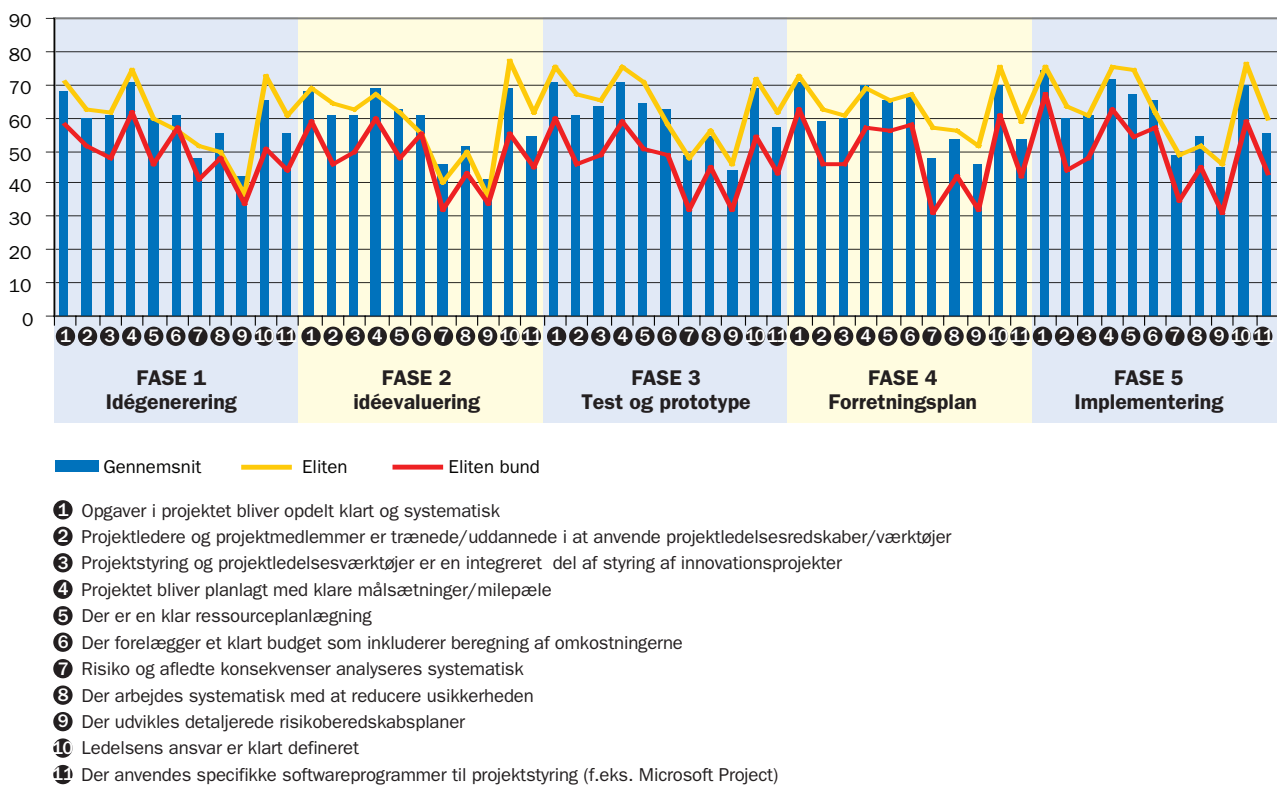
De elementer, hvor de mest innovative adskille sig fra de mindre innovative, er generelt sagt, at ledelsen forstår at arbejde med følgende gennem alle faserne i et innovationsprojekt:

- Sikre legitimitet af innovationsprojekter i virksomheden
- Fastholde et højt engagement i projektet
- Bidrage til at etablere kontakt og støtte til vigtige partnere uden for projektteamet

Disse elementer bærer en høj af grad af virksomhedskultur og ledelsesadfærd i sig. Innovation handler i høj grad om ledelse.

Projektledelse handler om, hvad virksomheden gør, for at opgaverne i innovationsprojekterne er klart og systematisk opdelt med klare målsætninger, milepæle og budgetter. Det er virksomhederne generelt dygtige til. Se figur 3.7.

### MM | Projektledelse – Mestring af innovationens forskellige faser



**Figur 3.7.** Figuren viser hvordan de bedste 10 procent, gennemsnittet, samt de 10 procent dårligste virksomheder klarer sig på proceselementet "projektledelse".

Kilde: Innovation Cup 2006

De mest succesfulde virksomheder har klareste fokus på at styre innovationsprojekterne struktureret. De adskiller sig ved i højere grad at anvende test og ved at fokusere mere på den endelige forretnings- og implementeringsplan. I de fleste succesfulde virksomheder er ledelsesansvaret gennem innovationsprocesserne meget klarere defineret, end i de mindre succesfulde.

Projektledelse handler også om, hvorvidt risiko og afledte konsekvenser bliver analyseret systematisk. Resultaterne viser, at der i projektledelsen er generelle svagheder i den systematiske analyse af risici ved de enkelte projekter. Virksomhederne arbejder her kun i lav grad med systematisk at reducere usikkerheden eller med at udvikle detaljerede risikoberegningsplaner.

Resultaterne understreger igen, at det er helt essentielt, at der udvikles værktøjer, som kan medvirke til, at den enkelte virksomhed kommer til at arbejde mere professionelt med risici. Udviklingen af dette element kan i høj grad være med til at fremme dansk erhvervslivs succes med innovation. Arbejdet skal ikke nødvendigvis altid handle om at minimere den enkelte virksomheds samlede risiko. Det skal snarere hjælpe virksomhederne til at forstå, hvad det er for risici virksomheden står overfor. På denne baggrund kan ledelse og medarbejdere aktivt vælge de innovationsaktiviteter, der arbejdes med.

Som det ses af figur 3.7 mangler virksomhederne endnu at integrere egentlige projektstyrings- og projektledelsesværktøjer, når de skal styre innovationsprocesserne. Dette gør sig i nogen grad gældende for alle de forskellige faser af innovationsprocessen. Resultatet reflekterer igen, at virksomhederne endnu ikke har fået innovationen helt ind under huden.

## Svagheder i danske virksomheders innovation

Et er, hvad de mest innovative virksomheder gør godt. Noget andet er, hvor den gennemsnitlige virksomhed generelt set har sine styrker og svagheder. De deltagende virksomheder er nemlig ikke lige gode til alle aspekter af innovationens kunst.

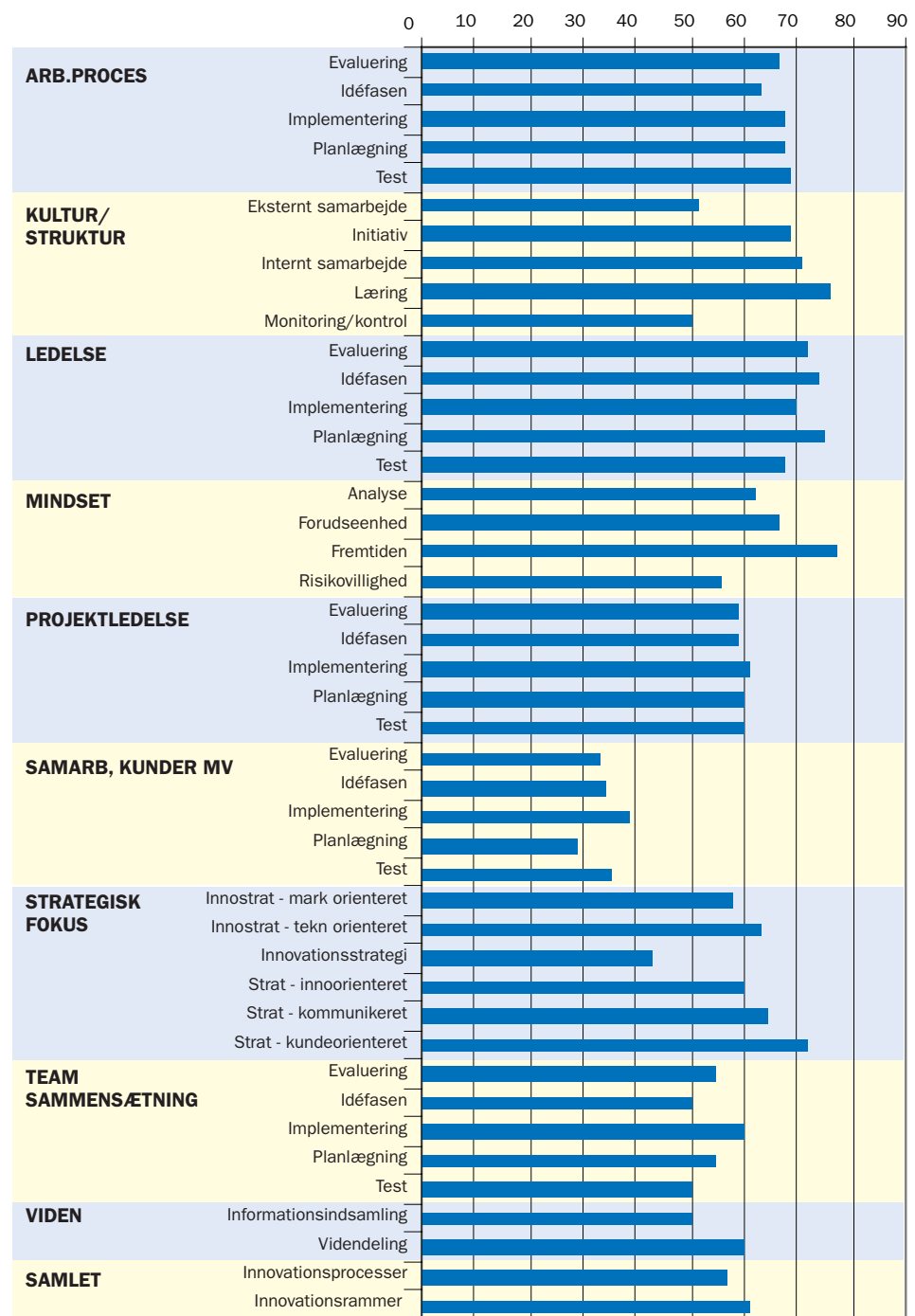
På enkelte områder har de fleste virksomheder problemer. Af figur 3.8 ses, at selv de innovationsbevidste virksomheder, som har deltaget i Innovation Cup, har svagheder på fem områder<sup>29</sup>:

- Generelle problemer med konkret samarbejde med kunder, leverandører etc.
- Teamsammensætning under idégenererings- og testfaserne
- Informationsindsamling
- Monitorering
- Innovationsstrategi

Den vigtigste og nok også mest overraskende svaghed er, at virksomhederne generelt har problemer med at samarbejde med kunder og leverandører under selve innovationsprocessen. IBMs CEO-undersøgelse udpeger netop disse to grupper blandt de vigtigste kilder til innovation. Danske virksomheder har samtidig en selvforståelse som nogle, der fokuserer på kunderne. Og når man ser på virksomhedernes strategiske fokus, er strategien som tidligere påpeget også i høj grad orienteret mod kunderne. Forskellen mellem strategi og konkret proces kunne tyde på, at virksomhederne har svært ved at lade handling følge ord.

<sup>29</sup> Svagheder er her defineret som parametre hvor virksomhederne scorer under middel

## MM | Virksomhedernes gennemsnitlige performance



**Figur 3.8.** Figuren viser deltagerne i Innovation Cups gennemsnitlige score på en række af de vigtigste parametre.

Kilde: Innovation Cup 2006

Det kan altså være, at virksomhederne i deres *mindset* er fokuseret mod kunderne og læner sig op ad en lang tradition for generel og intuitiv forståelse af kundernes behov. Dette kan måske forklare, hvorfor virksomhederne i mindre grad har en egentlig inddragelse af brugere og kunder i selve innovationsprocessen. Det er således muligt, at tallene blot afslører, at inddragelsen af kunderne indtil videre har været en uformaliseret proces i danske virksomheder, hvor der ikke er arbejdet systematisk med inddragelsen i innovationsprocessens faser.

Hvis antagelsen er rigtig, bør det være relativt let at få virksomhederne til at handle på dette område, når virksomhederne allerede mentalt er fokuseret mod feltet. Men det er under alle omstændigheder et område, som kræver skærpet opmærksomhed. De danske virksomheder vil blive udfordret på dette felt, da megen forskning netop handler om af-dækning af brugernes behov.

Teamsammensætning er et andet område, hvor virksomhederne i Innovation Cup – og dermed formentlig også danske virksomheder generelt – står forholdsvis svagt. Det er svært ud fra data at vurdere, om problemerne omkring teamsammensætning skyldes generelle problemer med de enkelte faser, eller manglende evner til at kombinere forskellige kompetencer. I idefasen er virksomhederne ikke dygtige til at krydse kompetencer. Mange studier påpeger, at det specielt i denne fase er frugtbart at kombinere kompetencer. Samarbejde er ellers en af de danske styrker, så det bør være muligt at gøre det bedre.

Virksomhederne i Innovation Cup er ikke dårlige til at indsamle informationer. De er bare heller ikke gode til det. Når virksomhederne skal foretage strategiske beslutninger i en kompleks markedssituation, er det en forudsætning, at de besidder den rigtige viden. Derfor er det også vigtigt, at virksomhederne forstår betydningen af at indhente viden og gør det til en systematisk del af deres hverdag. Den systematiske informationsindsamling er en grundlæggende forudsætning for at kunne konkurrere.

De generelle svagheder omkring monitorering skal ses i forlængelse af feltets umodenhed. Når faste rutiner endnu ikke er fastlagt og implementeret, er det svært at monitorere processerne og output fra disse processer. Området er dog kritisk i forhold til at kunne lede innovationsindsatsen i virksomhederne. Hvis virksomhederne ikke formår at finde systemer til at måle deres input og output fra innovationsprocessen, kommer ledelsen også til handle uden det fornødne overblik.

Virksomhederne har endnu ikke udviklet en klar innovationsstrategi, og herunder ikke formuleret den klart, kommunikeret den til medarbejderne og koordineret, at alle innovationsaktiviteter følger strategien. At de danske virksomheder performer middelmådigt under netop innovationsstrategien kan sammenholdes med udviklingen internationalt. Her arbejder de bedste virksomheder målrettet med deres innovationsstrategier, som et selvstændigt konkurrenceparameter.

Når de succesfulde virksomheder klarer sig fremragende på mange af de områder, hvor gennemsnittet endnu halter efter, viser det blandt andet, at der blot ved spredning af viden nationalt er meget at lære for den gennemsnitlige virksomhed. Potentialet i at forbedre netop disse områder er derfor stort for Danmarks erhvervsliv generelt.

## **Innovationsmønstre for forskellige virksomhedstyper**

Innovation Cup dokumenterer nogle mønstre i danske virksomheders innovation, herunder hvor de fleste kan lære af de bedste. Et væsentligt spørgsmål er, om forskellige brancher eller forskellige virksomhedstyper har så forskellige innovationsmønstre, at dette fortjener særlig politisk opmærksomhed.

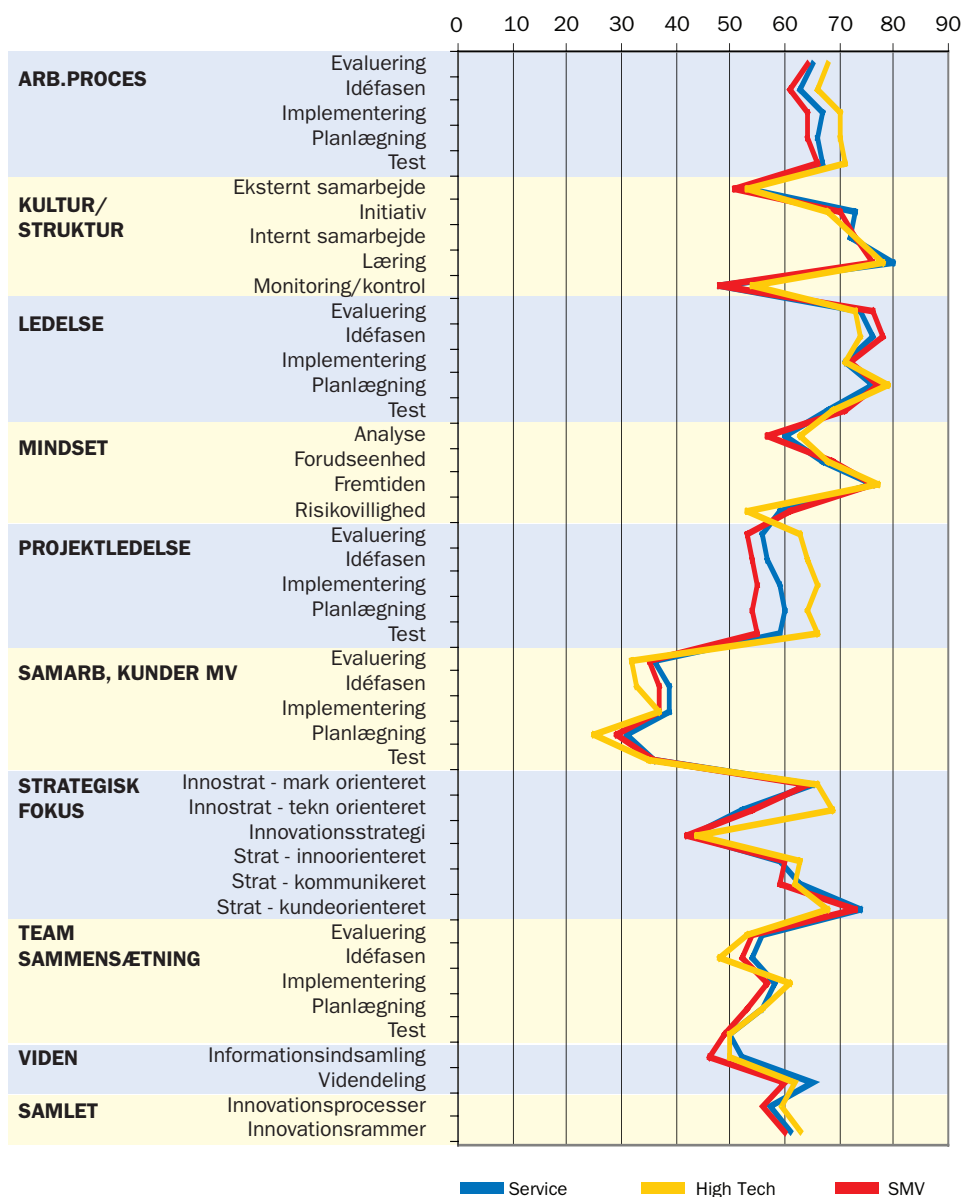
Umiddelbart er svaret nej. Umiddelbart, for der er grænser for hvor håndfaste konklusioner, der kan drages på baggrund af den i antal trods alt begrænsede virksomhedsgruppe, som deltog i Innovation Cup 2006. Ikke alt kan undersøges, og selv på de brancher eller typeopdelinger, som meningsfuldt kan gennemføres, er der en betydelig statistisk usikkerhed.

Det er derfor muligt, at der kan identificeres interessante forskelle mellem udvalgte brancher og typer af virksomheder i Danmark, men på baggrund af nærværende undersøgelse og med dette datasæt, kan man ikke finde store og væsentlige forskelle i virksomhedernes evner til at håndtere innovation. Om der findes sådanne væsentlige forskelle, bør dog undersøges nærmere på baggrund af et mere omfattende datamateriale.

Konkret er innovationsmønstrene i denne undersøgelse sammenlignet for tre forskellige virksomhedstyper:

- **Servicebranchen** - defineret som servicevirksomheder med branchekoder, der normalt er omfattet af serviceindustrien<sup>30</sup>.

### MM | Forskel mellem brancher – nøgleparametre



Figur 3.9

Kilde: Innovation Cup 2006

- **Små og mellemstore virksomheder** - SMVer er defineret som virksomheder med 10-200 medarbejdere<sup>31</sup>.
- **Hightech virksomheder** - i gruppen er inkluderet alle typer, størrelser og brancher, der kan karakteriseres som højteknologiske virksomheder<sup>32</sup>.

SMVerne og hightech virksomhederne er udvalgt på baggrund af undersøgelser, der karakteriserer netop disse typer som særligt udsatte i forhold til innovation i Danmark<sup>33</sup>, mens servicebranchen er udvalgt på grund af branchens størrelse og betydning for dansk økonomi. En forbedring af innovationsindsatsen i de udvalgte brancher har derfor potentialet til at forbedre det danske erhvervsliv markant.

I figur 3.9 sammenlignes de tre virksomhedstyper. Som det ses af figuren, kan der findes mindre forskelle i virksomhedstypernes innovationsmønstre. Disse forskelle er dog relativt små og det overordnede billede er, at innovation gennemføres på nogenlunde samme vis, uanset virksomhedernes branche og størrelse. De forskelle, der mest markant kan udledes af datamaterialet er, at

- **servicebranchen** er lidt bedre til at samarbejde med deres kunder end de andre typer af virksomheder.
- **hightech virksomhederne** er mere strukturerede i deres arbejdsprocesser, behersker projektledelse bedre, og er mere præcise i deres strategiske fokus.

Det overordnede billede er dog, at variationen i virksomhedernes styrker og svagheder ift. innovation følger et relativt identisk mønster. Hvor den ene type eller branche har sine styrker, har de andre det også. Innovation er innovation. Det ser således umiddelbart ud til, at der er større og vigtigere forhold, der påvirker virksomhedernes innovationsevne end netop branche og virksomhedstype. I politisk sammenhæng taler dette for at tænke i, hvad der kan hjælpe innovation generelt, snarere end at udvikle meget branchespecifikke modeller. Men som tidligere påpeget, bør området dog undersøges nærmere på baggrund af en større undersøgelse omfattende flere virksomheder.

## Læren af Innovation Cup - delkonklusioner

Dataene fra Innovation Cup er i dette kapitel blevet anvendt som afsæt for besvarelse af fire hovedspørgsmål.

### Spørgsmål 1: Matcher den førte innovationspolitik virksomhedernes behov?

Her er svaret nej. Virksomhederne har frem for noget brug for en stærkere innovationsforståelse overalt i den offentlige sektor og det politiske system. Udfordringen er mere end noget andet de mentale rammer. Dette behov søges imidlertid ikke dækket inden for den eksisterende politik. Samtidig kan der i den førte politik spores en tendens til, at innovation gøres til et appendiks til forskningspolitikken. Innovation Cup viser – som andre undersøgelser – at innovation er meget mere end forskning. Fundamentalt er der brug for at udvikle innovation som et helt nyt politikområde i egen ret.

31 Grænsen ved de 200 er primært valgt på baggrund af analyser, der viser, at virksomheder, der har mindre end 200 medarbejdere, har et andet behov for struktur og formalisering end større virksomheder.

32 Der findes ikke en fuldstændig entydig definition på hightech virksomheder, og gruppen er derfor sammensat dels fra specifikke branchekoder, dels ved analyse af virksomhedens produkt og fokusområde.

33 "European Trend Chart on Innovation: Denmark" Europa-Kommissionen, 2005

### **Spørgsmål 2: Hvad kan vi lære af de bedste danske virksomheder?**

Konklusionen er, at navnlig tre forhold adskiller de bedste fra de gennemsnitlige: Måden de arbejder med viden, deres kultur for handling, samt ledelse. Selvom en del af disse områder vedrører processer internt i virksomhederne, må en nytænkning af innovationspolitikken i videst muligt omfang finde veje til at styrke disse tre dimensioner i virksomhederne generelt.

### **Spørgsmål 3: Hvilke systematiske svagheder findes i de danske virksomheder?**

Dataene fra Innovation Cup identificerer fem områder, hvor danske virksomheder ikke helt er på højde med den internationale front. Hovedproblemet er, at danske virksomheder tilsyneladende er svagere til samarbejde med kunder og leverandører, end det normalt antages. Svaghederne går igen i hele innovationsprocessen, fra idegenerering over test, planlægning og implementering. Da resultatet strider mod vaneforestillinger om dansk erhvervsliv, og da samarbejde med brugere mv. er en helt afgørende faktor for innovation, er det et område som kræver yderligere undersøgelser – og formentlig også handling. Andre sårbare områder er teamsammensætning, informationsindsamling, monitorering og innovationsstrategi

Igen kan det ikke forventes, at politiske tiltag kan løse alle virksomhedernes interne problemer. Men svaghederne i samarbejdet med kunder etc. - og formentlig også de øvrige fire områder - bør i muligt og realistisk omfang indtænkes i innovationspolitikken.

### **Spørgsmål 4: Kan der identificeres væsentlige forskelle i virksomhedstypers og branchers innovationsmønstre ud fra Innovation Cup data?**

Her er svaret umiddelbart nej. Innovationsmønstrene i undersøgelsen er bemærkelsesværdigt ens henover brancher. Men svaret er dog kun *umiddelbart* nej. For der skal tages højde for, at der trods alt kun er målt på en begrænset population, et begrænset antal brancher og i forhold til en generisk innovationsmodel. Et udtømmende svar kræver derfor en mere omfattende undersøgelse, baseret på en større population af virksomheder.

## Kapitel 4

# Elementer til en ny innovationspolitik

Netop nu foregår der et afgørende skift inden for innovationsområdet. I takt med, at vores forståelse for innovation ændres og øges, ændres også vores bud på, hvordan innovation udøves og understøttes. Der tegner sig et billede af en ny forståelse for innovation. Og det er så fundamentalt et skift, at virksomheder og nationer bliver nødt til at forholde sig til det.

Det er allerede kendt, at innovation er på vej til at blive det nye konkurrenceparameter. Men der er mindre opmærksomhed - og forståelse for - at måden der innoveres på, samtidig også ændrer sig hastigt. Dermed er innovationens forandring i sig selv med til at skabe nogle grundlæggende andre konkurrencevilkår for virksomhederne.

Hvor innovation tidligere handlede mere om forskning og teknologi i lukkede R&D-afdelinger, åbnes processen nu op. Teknologi, forskning og viden er stadig basale forudsætninger for innovation, men den handler samtidig i stigende grad om brugerinddragelse, netværk og tværdisciplinære team. Samtidig åbnes kreativitetens og innovationens sorte boks op. Der undervises i kreativitet og idegenerering, innovativ kultur systematiseres, og der arbejdes på at udvikle målesystemer samt nye ledelsesformer for hele området.

Nøglespørgsmålet er her, om udviklingen af denne nye generation af innovationsforståelse kommer til at påvirke innovationspolitikken? Om de nye former for innovation kræver hjælp og støttes på nye måder? I så fald vil det sandsynligvis blive en innovationspolitik, der skal kunne støtte virksomhederne på et andet niveau end det nuværende.

Om det er det offentliges opgave at løfte denne opgave, er et politisk spørgsmål. Hvis valget falder på at forsøge sig, kræver det nytænkning – innovation – i politikudformningen og tiltagene. Meget tyder på, at nye former for innovationspolitik netop kunne være med til at sikre Danmark en unik position på innovationsområdet.

Når 450 virksomhedsledere prioriterer en så grundlæggende ting som ressourcer, regler og regulativer som værende mindst vigtige i Innovation Cups undersøgelse, er det fristende at konkludere, at de ikke er vigtige. At virksomhederne skulle være ligeglade med ressourcer og regler er dog næppe tilfældet. De er jo grundlag for virksomhedernes konkurrencevilkår. Og derfor kunne det også være en indikator for, at de på mange måder fungerer så godt, at de bliver betragtet som en naturlighed – forhold som "bare" skal være i orden. Det kunne dermed tyde på, at den nuværende innovationspolitik grundlæggende set virker tilfredsstillende for mange virksomheder. Eventuelle fejl og mangler på disse

## MM | Regeringens vision for innovationsområdet

- Danmark skal fortsat være blandt de lande i verden, hvor de private virksomheder forsker og udvikler mest. Den private sektor skal bruge mindst 2 pct. af bruttonationalproduktet på forskning og udvikling i 2010.
- Danmark skal være blandt de bedste lande til at omsætte nye forskningsresultater og viden fra forsknings- og uddannelsesinstitutionerne til nye teknologier, processer, varer og tjenester.
- Danske virksomheder skal være blandt de mest innovative i verden.

Kilde: "Fremgang, fornyelse og tryghed" Regeringen, 2006

områder, er det ikke formålet at komme ind på her. Det er allerede grundigt dækket af undersøgelser, eksempelvis FORAs "InnovationMonitor" og EUs "European Trend Chart on Innovation".

Når virksomhederne imidlertid fremhæver innovationsforståelse, som den klart vigtigste rammebetingelse, er det værd at lægge mærke til. Prioriteringen af forståelse, som det vigtigste kunne tyde på, at der er ved at blive skabt en kløft mellem virksomhedernes hverdag og så den virkelighed, som de offentlige aktører handler ud fra. En kløft, der over tid, kan vise sig betydningsfuld.

Regeringen sætter ambitionen højt. Som det formuleres i *Fremgang, fornyelse og tryghed – regeringens mål*: "Danske virksomheder og offentlige institutioner skal være blandt de mest innovative i verden."<sup>34</sup> Hvis dette mål skal nås, må forståelseskløften mellem erhvervsliv og offentlige institutioner overvindes.

En så klar og specifik prioritering af innovation fra regeringens side er vigtig. Mange lande er endnu ikke nået til det punkt, hvor regeringen selv klart formulerer visionen og endnu færre sætter de nødvendige midler bag.

Men selvom Danmark er i gang, fokuserer andre land også på F&U samt innovation. Andre lande investerer væsentligt større beløb end Danmark nogensinde vil kunne afsætte til forskning. Det er derfor ekstremt vigtigt, at Danmark formår at finde sin egen innovative og unikke innovationsstrategi. En strategi, der bygger på de unikke danske kompetencer og skaber en ikke-kopierbar position for Danmark. Som det ser ud nu, har Danmark lagt kursen ind på head-to-head konkurrence med mange andre førende nationer. Det taler for, at differentiere sig i forhold til den nationale innovationspolitik. Hvis man ikke har forståelse og risikovilje fra det offentliges side til at satse på at være virkeligt unikke, er det også svært at forestille sig, at de innovative virksomheder får den nødvendige støtte.

#### MM | Virksomhedernes vigtigste vindertræk og svagheder

Vindertræk for virksomhederne	Regeringens tiltag på området
• Viden – læring, vidensdeling og forudseenhed	
• Handling – initiativ og risikovilje	
• Ledelse – topledelse og projektledelse	
Svage punkter for virksomhederne	
• Eksternt samarbejde herunder brugerdreven innovation	• Program for brugerdreven innovation skal give ny viden om kunder og marked
• Teamsammensætning	
• Informationsindsamling	
• Monitorering	• Den offentlige innovationskraft skal måles
• Innovationsstrategi	

**Tabel 4.1**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

34 "Fremgang, fornyelse og tryghed" Regeringen, 2006

I tabel 4.1-4.3 sammenstilles regeringens nuværende politiske initiativer med den diagnose, der kan udledes af dette debatoplæg. Det er her, de første byggesten til den ny innovationspolitik lægges. De konkrete politikforslag holdes op mod dels de syv hovedtendenser i innovationstænkningen internationalt, dels læren af Innovation Cup sådan som den træder frem gennem beskrivelser af innovationens vindertræk, svaghederne i danske virksomheders innovation, samt den oversete rammebetingelse - lederne oplevelse af manglende innovationsforståelse i den offentlige sektor og i politikdannelsen generelt.<sup>35</sup>

Et første udgangspunkt er således, at en række af de diagnoser, som stilles på baggrund af Innovation Cup, ikke finder noget politisk svar i dag. Ingen politiske initiativer er rettet mod at sprede innovationens vindertræk ud til en større gruppe af virksomheder. Der sættes ikke på læring og vidensdeling, ikke på initiativ og handlekraft, og ikke på ledelse, selvom akkurat disse områder afgør, om virksomheder og offentlige institutioner er blandt de mest innovative.

Tilsvarende mangler svar på en række af de konstaterede svagheder i danske virksomheders innovationsmønstre. De overraskende svagheder inden for eksternt samarbejde mødes kun på den dimension, som handler om samarbejde med brugere. Svaghederne inden for teamsammensætning, og til dels inden for informationsindsamling og innovationsstrategi finder ingen politiske svar. Se tabel 4.1.

Et andet vigtigt område for virksomhederne er deres rammebetingelser. Også her er det bemærkelsesværdigt, at der netop på det punkt, som virksomhederne savner mest, ikke findes nogen politiske initiativer. Generelt er Danmark kendt for at have gode rammebetingelser, men undersøgelsen tyder på, at meget kan vindes ved at arbejde med forståelsen for innovation i den offentlige sektor. Se tabel 4.2.

### MM | De tre vigtigste rammebetingelser

Rammebetingelser	Regeringens tiltag på området
• Forståelse	
• Kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere højtuddannede skal styrke forskning og innovation i erhvervslivet</li> <li>• Program for brugerdrevet innovation skal give ny viden om kunder og marked</li> </ul>
• Samarbejde & netværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye virkemidler og bedre prioritering skal forbedre samarbejdet mellem forskningsinstitutioner og virksomheder</li> <li>• Mere konkurrence skal forbedre dynamikken i de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutioner</li> </ul>

**Tabel 4.2**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

Endelig er innovationspolitikken i dag kun delvist præget af de tendenser, som præger den internationale tænkning. Mest påfaldende er, at dansk innovationspolitik fortsat er forholdsvist kraftigt præget af forskningens tænkning og institutioner. Se tabel 4.3.

<sup>35</sup> Selvom regeringens tiltag på længere sigt kan have afledte konsekvenser for flere af områderne, er de her placeret under de kerneområder, som de er målrettet mod.

**MM | De vigtigste internationale tendenser**

Innovationens nye dagsorden	Regeringens tiltag på området
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle innoverer</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus for innovation udvides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den offentlige innovationskraft skal måles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Åben innovation vinder frem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program for brugerdriven innovation skal give ny viden om kunder og marked</li> <li>• Nye virkemidler og bedre prioritering skal forbedre samarbejdet mellem forskningsinstitutioner og virksomheder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPR-rettigheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny elektronisk markedsplads skal styrke handel med viden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere end forskning</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værktøjerne skærpes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program for brugerdriven innovation skal give ny viden om kunder og marked</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere højtuddannede skal styrke forskning og innovation i erhvervslivet</li> </ul>

**Tabel 4.3**

Kilde: Mandag Morgen og regeringen, 2006

Ikke alle konstaterede problemer kan finde politiske svar. Men mange kan, med en original gentænkning af innovationspolitikken baseret på virksomhedernes konstaterede behov. Og selv dér, hvor politik fravælges, må udgangspunktet akkurat være et sådant bevidst valg.

I det følgende er der derfor udviklet forslag og identificeret 10 nøglespørgsmål til debat om retningen på en ny innovationspolitik. Forslagene tager afsæt i afdækningen af innovationens dagsorden samt virksomhedernes innovationsevne på mikroniveau. Målet er at bidrage med nogle første bud på udformningen af en fremtidig innovationspolitik.

Spørgsmålene tager udgangspunkt i de væsentligste konklusioner fra undersøgelsen, som de fremgår af tabel 4.1-4.3. En sådan politik må tage højde for virksomhedernes rammebetingelser, virksomhedernes behov, tendenserne på innovationsområdet og endeligt den nationale strategi. Da dette er et debatoplæg går de 10 spørgsmål på tværs af felterne, men kan omtrentligt rubriceres som følgende. De basale rammebetingelser dækkes hovedsageligt af spørgsmål 1, 2 og 3. Virksomhedernes behov dækkes hovedsageligt af spørgsmål 4, 5 og 6. Mens spørgsmål 7, 8 og 9 retter sig mod tendenserne på innovationsområdet. Disse tre niveauer er dog alle afhængige af den nationale innovationsstrategi, hvorfor der er fokuseret på denne i spørgsmål 10. Da enkelte indsatser som oftest vil have afledte konsekvenser for de andre områder er rubriceringen af spørgsmålene kun vejledende, mens tiltag i praksis ofte vil gå på tværs af de forskellige felter.

1. **Kan Danmark skabe verdens mest innovative offentlige sektor?** Erhvervslederne peger på innovationsforståelse i det offentlige og politiske rum som den væsentligste, og helt oversete rammebetingelse. Samtidig står den offentlige sektor herhjemme midt i et stort omstillingspres, akut udløst af strukturreform, og mere langsigtet af på den ene side forventningspresset om forbedrede offentlige ydelser, og på den anden side udviklinger i demografi og arbejdskraft, som begrænser mulighederne for offentlig vækst. Der er således et indlysende behov for innovation, og formentlig også blandt offentlige ledere en stor omstillingsvilje. Således er 200 offentlige ledere med-

lem af Innovationsrådet. Offentlig innovation er på dagsordenen internationalt og herhjemme. Danmark kan vælge at have som mål, at gøre sin offentlige sektor til den mest innovative i verden. Kan man forestille sig, at der stilles mål op for hvor innovative offentlige institutioner skal være? At det gøres til succeskriterium, at offentlige institutioner innoverer? Eller at der udvikles et metode- og værktøjskatalog for innovation skræddersyet til den offentlige sektor? Realiseringen af en sådan vision er en langsigtet opgave, hvor erfaringerne fra de mest innovative private virksomheder kan være en inspirationskilde.

2. **Kan og bør den offentlige sektor bruge sin position som samfundets største kunde til at fremme innovation?** En række af de største danske erhvervssucceser er vokset frem i grænsefladen mellem offentligt og privat. Den offentlige sektor bruger hvert år store beløb på indkøb i danske virksomheder. Bliver blot en procent af dette indkøb knyttet til udviklingsamarbejder på områder af særlig betydning for den enkelte offentlige institution, frisætter dette brugerdreven innovation for ligeledes store beløb. Som kunde kan den offentlige sektor blive en motor for et innovativt dansk erhvervsliv. Udfordringen er at skabe mekanismer, som sikrer en sådan prioritering af midlerne i de enkelte institutioner.
3. **Bør GTS ændres til GIS – Godkendt Innovations Service?** Innovationens hovedfokus er skiftet fra teknologi i snæver forstand til fornyelse og udvikling i bred forstand. GTS-institutterne er kun i begrænset omfang efterspurgt som innovationspartnere for virksomhederne. Måske kan en ændring af navn og funktionsmåde gøre servicenettet til den sparringspartner, det er tiltænkt at være. Navneskiftet ændrer ikke ved behovet for, at de enkelte GIS-institutter også i fremtiden har særlige teknologiske specialer.
4. **Kan og bør Danmark satse på at etablere fyrtårne inden for uddannelse i innovation?** En ny fagdisciplin er ved at vokse frem internationalt. Som beskrevet i oplægget har Danmark allerede innovative uddannelser i gang, og endnu mere vidtgående på tegnebrættet. Da feltet endnu er nyt, har Danmark mulighed for at positionere sig helt i front, med særlig forskningstradition og faglig praksis. Et fyrtårn på feltet fordrer, at der tænkes internationalt på lærerside, i rekruttering af studerende, og i alliancer med globale virksomheder. Målet kan være at skabe et miljø, som over tid kan være med til at placere Danmark som et af verdens centre for innovation.
5. **Kan uddannelsessystemet ruste os bedre til innovation?** Innovation Cup peger på flere områder, hvor der er særlig grund til at udvikle innovationskraften herhjemme. To beslægtede problemer er, at danske virksomheder tilsyneladende ikke mestrer teamsammensætning samt samarbejde med eksterne grupper som kunder og leverandører tilstrækkeligt. Begge dele har at gøre med evnen til at samarbejde i grupper med andre fagligheder og kulturer, som adskiller sig fra en selv. Kan og bør uddannelsessystemet give et bidrag til at forbedre de danske kompetencer langsigtet på dette felt? Også i forhold til innovationens vindertræk kan uddannelsessystemet måske give et bidrag. Et vindertræk er evnen til at handle, forstået som initiativ og risikovilje. Et andet vindertræk er viden, forstået som vidensdeling og kultur for læring.
6. **Skal metoder og viden styrkes?** Et gennemgående træk er behovet for nye og forbedrede værktøjer, metoder og viden. Andre lande har taget de første initiativer på området. Fx sponsorerer den britiske regering såkaldte "Global watch mission reports", hvor international *best practice* og *state of the art* metoder inden for innovation afdækkes. Det kan derfor overvejes, om der er brug for at intensivere arbejdet med systematisk at udvikle og indsamle international *best practice* omkring hvordan der innoveres.
7. **Kan der etableres politikker til fremme af brugerdreven innovation, åben innovation og co-creation?** Innovation Cup tyder på, at danske virksomheder har uventet store

problemer med at skabe innovation gennem samarbejde med eksterne parter, herunder kunder. Der er brug for at afklare, om denne diagnose kan bekræftes gennem supplerende undersøgelser. Samtidig er der under alle omstændigheder grund til at overveje, om politiske tiltag kan styrke ikke bare den brugerdrevne innovation – sådan som der er forslag til – men også eksperimenter med åben innovation og co-creation, som kan forudsiges at få en stigende betydning i fremtiden. Fx ved at fremme partnerskaber for innovation yderligere.

8. **Udvikling af innovationens måleværktøjer og institutioner?** På mange forretningsområder som fx CSR og TQM er der etableret egne målemetoder, styresystemer og institutioner. Innovation som felt skal ikke nødvendigvis gennemgå en parallel udvikling, allerede af den grund, at innovationen netop skal komme indefra, i de enkelte virksomheder og institutioner, i stedet for at afsondres som særlig disciplin. Alligevel kan der være grund til at overveje udviklingen af det fælles sprog, og de fælles målemetoder, som manifesterer innovation som dagsorden. Hvilke målemetoder skal eksempelvis anvendes for at kvantificere innovation på forskellige felter?
9. **Skal IPR-rettigheder gentænkes?** Intellectuelle rettigheder er rykket i front i den internationale tænkning om innovation. Lande som fx Japan og Sydkorea arbejder med nye lovgivningsmæssige tiltag, og behovet kan forudses at accelerere med stigende brug af åben innovation og co-creation. Er der brug for at gentænke dansk lovgivning?
10. **Kan der skabes en unik innovationspolitik baseret på unikke danske styrker?** Alle fører innovationspolitik, og typisk for flere midler end herhjemme. En ikke kopierbar dansk innovationspolitik må ud fra konstaterede kulturelle og erhvervmæssige styrker identificere de områder, vi skal mestre. Hvilke styrker erhvervmæssigt og kulturelt er tilstrækkeligt unikke til at danne udgangspunkt for en sådan politik?

Ovennævnte ti spørgsmål kan danne udgangspunkt for det videre arbejde med fremtidens innovationspolitik. I dette arbejde bør inddrages private aktører, virksomheder, organisationer, myndigheder osv. På denne måde kan brugerne og de berørte aktører selv være med til at bidrage til og klarlægge, hvordan innovationspolitikken kan skræddersyes til virksomhederne og de offentlige institutioner i fremtiden.



Nyhedernes Tænk tank

# Mandagmorgen

Huset Mandag Morgen A/S

Valkendorfs­gade 13

Postboks 1127

DK-1009 København K

Telefon 3393 9323

Telefax 3314 1394

mm@mm.dk

www.mm.dk