



MIT REAP

Regional Entrepreneurship
Acceleration Program

SOUTH WEST NORWAY

Sluttrapport

AUGUST 16, 2017

MIT REAP TEAM, SOUTH WEST NORWAY



Professor Torger Reve

Handelshøyskolen BI

Arendalsuken, 16.08.2017

Sluttrapport fra MIT REAP South West Norway prosjektet

«Arbeidsplassene skapes i de nye vekstbedriftene»

Innledning: «From Start-ups to Scale-ups»

I 2014 tok styret i Sørlandets Kompetansecentrum i Kristiansand et initiativ og etablerte MIT REAP South West Norway prosjektet. MIT REAP er et utviklingsprogram ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Boston, og REAP står for Regional Entrepreneurship Acceleration Program. Programmet samler 8 storbyer og regioner fra hele verden til et toårig internasjonalt utviklingsprogram hvor målet er å fremme entreprenørskap og vekstkraft for å skape flere nye kunnskapsarbeidsplasser i regionene.

Programmet består av fire samlinger ved MIT og i deltakende regioner, under kyndig veiledning fra de fremste fagfolk i verden innen innovasjon og entreprenørskap. MIT, sammen med Stanford, står i en særstilling internasjonalt når det gjelder kunnskap og resultater innen entreprenørskap. Målet er skape flere innovasjonsbaserte vekstbedrifter med et globalt markedsfokus, ikke bare flere SMB-er. Begrepet som brukes er IDE (Innovation Driven Enterprises). Dette er bedrifter som lykkes med den vanskelige kommersialiseringsfasen og som klarer å vokse seg store og lønnsomme i internasjonal konkurranse (Scale-ups).

Det er ikke noen mangel på grunderbedrifter. Det startes tusenvis av nye bedrifter hvert år, også i Norge. Problemet er at de nystartede bedriftene ikke klarer å vokse seg store. Det er for mange «Torger's Pizza» som forblir små og lokale, og det er for få bedrifter som blir nye «Opera Software» og som lykkes i det globale markedet. Vi må altså endre fokus fra Start-ups til Scale-ups, for å bruke amerikansk terminologi. Dette har store implikasjoner for kompetansepolitikk og innovasjonspolitik.

MIT REAP hadde særlig stor relevans for Sørvestlandet, siden programmet kom som et svar på den kraftige nedgangen som rammet Norge etter at oljeprisen falt. Kysten fra Arendal til Ålesund har et næringsliv som er utpreget havbasert, med stor vekt på de tre sterke klyngenæringene: Offshore olje og gass, maritim og sjømat. Særlig ble offshoreleverandørindustrien hardt rammet, og et stort antall kunnskapsarbeidsplasser forsvant i løpet av kort tid. Dette illustreres kanskje best ved nedskjæringene hos NOV, som var Sørlandets desidert største og viktigste bedrift. I dag er det bare et fåtall arbeidsplasser igjen. Tilsvarende eksempler finner vi langs hele oljekysten.

Normalt skal en region som skal bli deltaker i MIT REAP programmet, ha et befolkningsgrunnlag på 3 millioner eller mer. Da nyttet det ikke bare å melde på Agder. Løsningen ble et samarbeid som inkluderte næringsklyngene i Agder, Rogaland, Hordaland og Møre og Romsdal. Sørlandets

Kompetansefond fikk med seg GCE NODE i Kristiansand, GCE Subsea i Bergen, GCE Maritime Blue i Ålesund og Greater Stavanger. Det ble etablert en prosjektgruppe og en prosjektledelse, og prosjektet ble finansiert ved generøse økonomiske bidrag fra stiftelser og banker langs kysten. De tre bankene Sparebank 1 SR-Bank, Sparebank 1 SMN og Sparebanken Sør har sammen med Sørlandets Kompetansefond båret hovedtyngden av kostnadene ved prosjektet. Slik sett er MIT REAP South West Norway et nedenfra og opp initiativ fra det regionale næringslivet hvor et stort antall bedriftsledere, grundere og investorer har arbeidet sammen med folk fra universitetsmiljøene og virkemiddelapparatet for å styrke entreprenørskapet langs kysten. Alle har bidratt på dugnadsmessig basis. Prosjektgruppe, prosjektledelse og styringsstruktur er beskrevet i vedlegg.

Etablering av sterkere innovative økosystem: «From Triple Helix to Innovation Ecosystem»

Det er tre former for læring som foregår i et slikt internasjonalt utviklingsprosjekt. For det første er det læringen vi fikk gjennom interaksjonen med fagfolkene ved MIT og all erfaring i praktisk entreprenørutvikling fra det innovative økosystemet i Boston. Her snakker vi virkelig om beste praksis hvor Norge har mye å lære. Få miljøer i verden kan måle seg med Boston når det kommer til kunnskapsbasert nyskaping.

For det andre er det den læringen som skjedde i interaksjon med de andre teamene i MIT REAP. Her møtte vi team fra Tokyo, Beijing, Bangkok, Santiago, Wales, Israel og Saudi Arabia, og særlig det japanske og det chilenske teamet gav oss nyttig input. Japanerne var like rike og risikoaverse som oss nordmenn, mens Chile skulle omstille fra gruvedrift til kunnskap. Samtidig fikk vi tilgang til tidligere MIT REAP kull, og her var særlig Skottland en nyttig kontakt. Vestlandet og Skottland på hver sin side av Nordsjøen har mange av de samme utfordringene. Etter at programmet er avsluttet, får vi tilgang til et MIT Alumni entreprenørskapsnettverk hvor det er mulig å dele erfaringer med ulike regioner fra hele verden.

Den tredje formen for læring fikk vi fra vårt eget MIT REAP team og fra samspillet med de regionale teamene i Kristiansand, Stavanger, Bergen og Ålesund. Nøkkelen her var måten teamene var sammensatt på, og målet var å få til en reell læringen på tvers av de fire regionene langs kysten. Også samarbeidet mellom de ulike delene av de havbaserte næringene var viktig, for eksempel erfaringsoverføringen fra maritim og offshore til moderne oppdrett eller til fornybar energi.

Oppgaven for MIT REAP South West Norway var å bruke vekstkraftig entreprenørskap til å omstille Vestlandet «From Oil to Ocean», eller som de vil si i Stavanger, «Oil and Ocean». Offshore olje- og gassvirksomhet vil fortsatt være bærebjelken i norsk økonomi i mange år fremover, selv om fornybar energi og grønne næringer vil spille en stadig større rolle.

Alle MIT REAP teamene, både internasjonalt, nasjonalt og regionalt, hadde samme struktur. Aktører fra alle deler av det innovative økosystemet var alltid representert sammen. Dette representerer et brudd med den måten vi har arbeidet med innovasjon og næringsutvikling i Norge. I Norge har vi arbeidet etter Triple Helix modellen, hvor en forsøker å få næringsliv, akademia og myndigheter til å samarbeide. Dette er en modell som er utilstrekkelig dersom målet er å få til høyere entreprenørskap og flere nye vekstbedrifter. Det er nemlig to sentrale aktører som mangler i Triple Helix modellen, og det er entreprenørene selv som starter nye bedrifter og venturekapitalistene som er med på å ta den økonomiske risikoen for de nye bedriftene.

Det er en gammel regel som sier at det er Kompetanse og Kapital som skaper næringsliv. For egen del legger jeg alltid til Kunder og Kommersialisering. Og hvem er det som er det viktigste kompetansebærerne og kapitalbærerne for å skape nytt næringsliv, jo det er nettopp grunderne og

investorene. De siste har både en annen måte å tenke på og en annen språklegging enn Triple Helix kameratene.

Det har vært mye kritikk av det norske kapitalsystemet for manglende tidligfaseinvesteringer, og mange grundere klager over at det er vanskelig å få kapital når Innovasjon Norge pengene tar slutt. I USA er det et langt mer velutviklet venturekapitalmarked, men mindre tilgang på offentlig kapital. Likevel vil vi ikke legge hovedgrunnen på den svake vekstkraften i nyskapingen i Norge på kapitalsiden. I makro er det meget god kapitaltilgang i norsk økonomi, spesielt med dagens lave rentenivå. Problemet er at kapitalen ofte tar andre retninger enn investering i nyetablerte bedrifter. Dette er et problem som kan rettes på gjennom skattesystemet. Samtidig trenger vi arenaer hvor det blir lettere for investorene å finne de nye bedriftene med de beste vekstmulighetene. Kompetent kapital pleier på finne frem til de beste prosjektene, men gode koblingsbokser hjelper. Målet i MIT REAP er å utvikle flere nye bedrifter med vekstkraft og lønnsomhet. Da må entreprenørkompetanse møte kompetent kapital så tidlig at en får til den nødvendige vekstkraft. Offentlige eller halvoffentlige investeringsfond kan neppe løse denne oppgaven. Det trengs risikovillige private investorer som forstår nyskaping, som ser vekstmulighetene og som er villig til å satse.

Vår analyse i MIT REAP prosjektet viste at det er for få virkelig gode nyetablerte bedrifter langs kysten. Mange bedrifter startes, men få bedrifter vokser. Mange forsvinner igjen eller forblir levebrødsbedrifter med få ansatte. Sett med investorøyne betyr det at det er for liten tilgang på gode prosjekter med høy markedsmessig vekstkraft. Dermed blir også investeringsviljen fra risikokapitalistenes side lav.

Dersom vi analyserer nyskaping og bedriftsvekst, finner vi et hav av nye småbedrifter over hele Norge. Men når vi legger inn skalering og ser på hvilke bedrifter som vokser seg store, slukkes lysene som indikerer vekstbedrifter fort. Faktisk er det bare i de store byene med sterke næringsklynger vi finner vekstkraft av noen betydning. Oslo står i en særstilling her, men også Stavanger og Bergen viser betydelig skaleringskraft. Dette er det samme mønsteret vi kjenner igjen fra USA. De fire sterke stedene hvor vi finner flest nystartede bedrifter som vokser seg store, er Boston, San Francisco, San Diego, Houston og New York. Resten av landet er preget av SMB-er, og disse har nesten ingen skaleringskraft selv om de er mange i antall.

Entreprenørskap og kommersialisering krever en kombinasjon av ulike kompetanser og praktisk erfaring som både kan læres og deles. Våre anbefalinger til tiltak fra MIT REAP vil derfor først og fremst være av kompetansemessig art: 1. Skolere disiplinert entreprenørskap og 2. Lære bedriftene kommersialisering. Det siste betyr å fokusere på kunder og verdiskaping for kunder, samt å utvikle nye forretningsmodeller som gir den nye bedriften en tilstrekkelig stor andel av denne verdiskapingen til å skape lønnsomhet og investeringsattraktivitet. Vi må altså identifisere markeder hvor det er mulig å *skalere* teknologi, produkter og tjenester. Det skjer best i sterke næringsmessige kunnskapsmiljø hvor en behersker både teknologi og forretning. Det som trengs er altså teknologisk avanserte, kommersielle klynger, som ikke nødvendigvis bare fokuserer på en næring. Markedsfokus må være internasjonalt, og kunnskapsklyngene må ha så stor kritisk masse av nystartede bedrifter at det vekker interesse hos venturekapitalen.

Manglende grunderkultur?

Tradisjonelt har Vestlandet vært den fremste grunderregionen i Norge, kanskje spesielt Sunnmøre, Hordalandskysten og Jæren. Fosnavåg, Austevoll og Bryne er gode lokale case på sterk lokal entreprenørskapskultur. Her har nyskapingen blomstret både innen mekanisk industri, fiskeri,

oppdrett, maritim og offshorevirksomhet. Disse stedene har også vist stor omstillingskraft. Hver gang en av nøkkelnæringene har sviktet, vokser det opp en ny næring med basis i samme kunnskapsgrunnlag transformert til nye sektorer.

Hva skjedde med Vestlandet etter at oljerikdommen kom? Kanskje ble det for stor tilgang på velbetalte jobber i oljesektoren? Kanskje ble det for lettjente penger for ungdommen? I hvert fall var det noe som skjedde med oss i disse årene. Vi tror at nedgangen i oljevirksomhet og maritim sektor er med på å gjenskape entreprenørskapet på Vestlandet. Det er utrolig mye høy kompetanse i de oljebaserte næringene som nå har hatt markedsmessig nedgang. Denne kompetansen må kunne kanaliseres inn i nyskaping. Her må det finnes entreprenører som ser nye forretningsmuligheter og som vet å utvikle dem.

Vi ser for tiden en meget gledelig utvikling i interessen for entreprenørskap i Norge, fra Ungt Entreprenørskap i skolen til inkubatorer og Start-up Labs i de fleste byer og regioner. Det er blitt kult å være entreprenør, og det er lov å mislykkes. Samtidig er det et betydelig sikkerhetsnett for entreprenører i Norge. Mange entreprenører i Norge starter bedrift ved siden av fast jobb. Støtteordningen er mange og gode, sammenlignet med de fleste andre land. Likevel mangler vi mye av oppstartingsaktiviteten ved universitetene slik vi ser det ved amerikanske og britiske universiteter. I Norge lærer vi oss entreprenørskap for å arbeide i virkemiddelapparatet. I USA lærer en seg entreprenørskap for å starte egen bedrift og for å bli rik. Og det er ikke noe problem om en feiler en gang eller to på veien. Trening gir resultater, både i VM i entreprenørskap og i VM i friidrett. Ulsteinvik ser ut til å lykkes begge steder.

Å gjenskape en sterk entreprenørskapskultur er ikke gjort over natten, men det er mange lovende tegn på at vi er på rett vei, særlig dersom en ser på hva som skjer blant ungdom med nye ideer og god innsikt i digitalisering. I MIT REAP prosjektet har vi vært opptatt av hvordan vi kan trekke med de store og etablerte bedriftene i nyskapingen. Store bedrifter har tradisjonelt vært relativt lukket når det kommer til innovasjon og oppstart av ny virksomhet. I det siste har vi sett eksempler på hvordan store bedrifter som Telenor og Statoil trekker inn eksterne entreprenører i nyskappingsprosesser, og flere banker har etablert spennende nyskapingstilbud som er med på å skape det nye næringslivet. Det er i de nye næringslivet de fremtidige bedriftskundene finnes.

Fokus på det nye næringslivet som skapes gjennom entreprenørskap er også et viktig signal til næringsorganisasjoner og fagbevegelse. De har lett for å konsentrere seg for mye om det gamle næringslivet, mens det er i det nye næringslivet deres fremtidige medlemmer kommer.

De fleste nye arbeidsplassene kommer i de unge vekstbedriftene

Hva betyr de nyetablerte bedriftene for sysselsetting og verdiskaping i næringslivet? Dette er et tema som vi har analysert i MIT REAP prosjektet gjennom et eget forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI, «The State of Norwegian Entrepreneurship», finansiert av Norges Forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA, som del av MIT REAP prosjektet.

Hovedoppfatningen i Norge er at det er det etablerte næringslivet og de store bedriftene som skaper arbeidsplassene. De nystartede bedriftene forblir stort sett små, og et stort antall av de nyetablerte bedriftene forsvinner etter relativt kort tid. Likevel har vi i næringspolitikken et stort fokus på innovasjon og nyetableringer, og både SIVA, Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd legger til rette for å få frem nye bedrifter, særlig de med stor innovasjonshøyde. Ser vi på bevilgningene fra Norges Forskningsråd, er det fortsatt de store bedriftene som får mest av de næringsrettede midlene. Det gjelder ikke minst EU forskningen.

Vi har i forskningsprosjektet «The State of Norwegian Entrepreneurship» analysert samtlige bedrifter og antall ansatte i privat sektor i Norge i perioden 2003 – 2014. Vårt utvalg består av private bedrifter som er organisert som ASA, AS, DA og ANS. Vi har tatt ut alle bedriftene i offentlig sektor, for eksempel innen helsesektoren. Også enkeltmannsforetak er tatt ut av analysen.

Vi har i analysene spesifikt sett på alle oppstartsselskaper som ble etablert i perioden 2003 -2014, som fortsatt er i operativ virksomhet. Oppstartsselskaper som er kontrollert av andre selskap eller oppkjøpt av andre selskap er ikke med i utvalget vårt. Dette betyr at vi gjør et konservativt anslag for antall nyetableringer.

Analysene våre viser at nærmere 350 000 nye fulltids arbeidsplasser er blitt skapt i det private næringslivet i perioden 2003 til 2014. Dette representerer den totale tilvekst av nye arbeidsplasser i privat sektor i denne perioden. Nyetablerte bedrifter representerer omlag 220 000 av de nye fulltids arbeidsplassene. Dette betyr at nærmere 2/3 av de nye arbeidsplassene i privat sektor er i nyetablerte bedrifter, etablert i tidsrommet 2003 til 2014. De resterende 130 000 nye arbeidsplassene i denne perioden er skapt i eksisterende næringsliv. Og noen av disse arbeidsplassene er fra nystartede bedrifter som er blitt kjøpt opp av de store bedriftene.

Det vi ser er at nyetablerte bedrifter som blir kjøpt opp, tilfører både ny virksomhet og ny vekstkraft til eksisterende næringsliv. Mangel på kapital og kommersialiseringskraft gjør at mange nyetablerte bedrifter etter hvert vil bli overtatt av større bedrifter eller av investeringselskap som har som oppgave å eie og videreutvikle ny virksomhet.. Slik sett utgjør entreprenørbedrifter en betydelig omstillingskraft og en stor vekstkraft også i det etablerte næringslivet.

De små oppstartsbedriftene med mindre enn 10 ansatte, utgjør om lag 90 % av de nyetablerte virksomhetene, men denne store gruppen utgjør likevel bare litt over halvparten av jobbskapingen i de nye bedriftene. De bidrar med om lag 120 000 nye fulltids arbeidsplasser i perioden 2003 – 2014, av til sammen 220 000 nye årsverk.

De store oppstartsbedriftene med mer enn 10 ansatte, utgjør bare 10 % av de nyetablerte bedriftene i samme periode, men denne gruppen nye vekstbedrifter (Scale-ups) skaper omlag 100 000 nye fulltids arbeidsplasser i samme perioden 2003- 2014. Vår analyse viser at det er nettopp i denne gruppen unge vekstbedrifter (Scale-ups) at mye av vekstkraften og omstillingskraften i næringslivet ligger. Vi må derfor ha næringspolitiske virkemidler som klarere retter seg mot Scale-ups og ikke bare mot Start-ups, hvor hovedvekten av virkemidlene i dag finnes. Senere i rapporten vil vi foreslå kompetansemessige programtiltak som har som mål å stimulere til kommersialisering og skalering av ny virksomhet (Entrepreneurship Acceleration Programs).

Dersom vi gjør tilsvarende analyse av det etablerte næringslivet, ser vi at de små gamle bedriftene med mindre enn 10 ansatte, faller i sysselsetting med omlag 70 000 årsverk i perioden 2003 – 2014. Veksten i det etablerte næringslivet i denne perioden skjer i de store bedriftene med mer enn 10 ansatte. I denne gruppen bedrifter skapes det i perioden 2003 – 2014 omkring 200 000 nye arbeidsplasser. Summerer vi de små og de store bedriftene i de etablerte næringslivet i denne perioden, får vi en netto jobbskaping på 130 000 heltids arbeidsplasser.

Til sammenligning skaper de nyetablerte bedriftene i samme periode omtrent det dobbelte antall nye årsverk, med tilsammen 220 000 nye heltids arbeidsplasser. Da tar vi med at en del av de jobbskapingen fra nyetablerte bedrifter gjennom oppkjøp er registrert i gruppen etablert næringsliv. Dette demonstrerer med all tydelighet hvilken vekstkraft som ligger i entreprenørskap og nyetablerte vekstbedrifter.

Tallene viser at norsk næringsliv har stor omstillingskraft, både ved at eksisterende næringsliv (med over 10 ansatte) vokser i antall arbeidsplasser, men særlig ved at de nyetablerte bedriftene skaper bortimot 2/3 av de nye arbeidsplassene i privat sektor. Det nye næringslivet er i ferd med å transformere norsk økonomi, og det er nettopp dette vi ønsker oss. Dette var et hovedtema blant annet i Produktivitetskomisjonens anbefalinger.

Dersom vi skal popularisere de empiriske funnene våre, har veksten i antall arbeidsplasser i privat sektor tre, omtrent like store komponenter: Det etablerte næringslivet skaper omlag 130 000 nye arbeidsplasser i den perioden vi analyserer. Dette tallet fremkommer som summen av 200 000 nye arbeidsplasser i store bedrifter med mer enn 10 ansatte samt en jobbnedgang på 70 000 arbeidsplasser i etablerte bedrifter med mindre enn 10 ansatte.

Omlag 120 000 nye heltids arbeidsplasser skapes i samme periode i nyetablerte bedrifter med under 10 ansatte, mens omtrent samme antall nye arbeidsplasser (omkring 100 000) skapes i nyetablerte bedrifter med over 10 ansatte. Denne gruppen, som vi i prosjektet referer til som Scale-ups, står altså for nesten halvparten av den nye jobbskapingen selv om de kun utgjør 10 % av de nye bedriftene. Scale-ups representerer både den vekstkraft og den omstillingskraft som ofte etterlyses i næringslivet, mens de offentlige virkemidlene i dag først og fremst rettes mot det etablerte næringslivet og det nyfødte næringslivet. Her ligger det næringspolitiske implikasjoner som bør drøftes nærmere i tiden som kommer.

Dersom vi ser nærmere på betydningen av de nye bedriftene over tid, finner vi at tre år gamle bedrifter i 2009 skapte 55 000 nye arbeidsplasser, mens det tilsvarende tallet i 2014 var 82 000 nye arbeidsplasser. Det betyr at nye bedrifter har økende relativ betydning for jobbskaping og verdiskaping. Tallene kan tolkes som et uttrykk for økende vekstkraft og økende omstillingskraft i norsk næringsliv. Antakelig forsterkes denne trenden i 2015 og 2016, men her er dessverre ikke tallgrunlaget ferdig tilrettelagt for analyse enda.

Analysene våre viser imidlertid at det er altfor få nyetablerte bedrifter som vokser seg store raskt. Dersom vi bryter ned tallene for de nye vekstbedriftene (Scale-ups) og kun ser på de som har over 50 ansatte, er tallene urovekkende lave. I vårt utvalg av nye bedrifter finner vi kun 241 nyetablerte bedrifter som har over 50 ansatte i denne perioden, og til sammen utgjør denne gruppen mindre enn 30 000 nye arbeidsplasser. Dette viser at vekstkraften i de nyetablerte bedriftene i Norge fortsatt er altfor lav. Det er for få nye bedrifter som vokser seg store raskt. Noen blir sannsynligvis kjøpt opp på veien mot stor nyetablert bedrift, men potensialet for vekst i nye bedrifter burde være langt større enn det som tas ut i dag. Er det noe med vekstambisjonene hos norske entreprenører som mangler? Er det noe med kommersialiseringen av de nye bedriftene som svikter? Eller er det vekstkapitalen som er flaskehalsen? Dette er spørsmål som vi skal analysere nærmere senere.

Det finnes selvsagt noen få lysende unntak, som for eksempel videokonferanseselskapet Acano som ble solgt til Cisco tre år etter etableringen for 770 millioner dollars. Acano er en datterdatterbedrift av Tandberg som også ble overtatt av Cisco for en del år siden. Det burde være flere slike case å vise til. Grunderne bak Acano er i dag ventureinvestorer i andre nyskappingsbedrifter.

Tre omstillingskrefter i næringslivet

Modellen som brukes i MIT REAP programmet, har tre hovedvariabler: Innovasjonskapasitet, entreprenørskapkapasitet og klyngekapasitet. Innovasjonskapasitet (I-kap) representerer virkemiddelapparatet og infrastrukturen for innovasjon i næringslivet, herunder kvaliteten på FoU systemet, universitetene, og tilgangen på forskningsmidler, venturekapital og

kommersialiseringskompetanse. Entreprenørskapskapasitet (E-kap) representerer tilgangen og kvaliteten på entreprenørskap i regionen, samt styrken i den regionale entreprenørskapskulturen. Klyngekapasiteten (C-kap) representerer styrken i de regionale næringsklyngene og konsentrasjonen av samhandlende bedrifter som utgjør det innovasjonsdrevne næringslivet i regionen. I Boston er klyngekapasiteten høyest innen bioteknologi, digitalisering og helse, mens på Vestlandet er klyngekapasiteten sterkest innen de havbaserte næringene; offshore olje og gass, maritim virksomhet og sjømat. Disse havbaserte næringene står for omlag 70 % av norsk eksport og verdiskaping.

Fallet i oljeprisen medførte betydelig press på vår viktigste havbaserte næring, offshorenæringen, med store omstillinger og nedskjæringer som resultat. Samtidig representerer de samme havbaserte næringer en stor og avansert kompetansebase, særlig innen boring, subsea og krevende maritime operasjoner. I skjæringspunktet mellom tradisjonelle og nye havbaserte næringer ligger store teknologiske og forretningsmessige muligheter, noe som blant annet klart fremgår av Regjeringens nye havstrategi, «Ny vekst, stolt historie» (2017). Det samme fremgår av OECDs analyse av «The Ocean Economy in 2030» som utkom i fjor. Norge og Vestlandet står i en unik posisjon til å ta en global posisjon både i de tradisjonelle og de nye havnæringene.

Innovasjonskapasiteten i norsk næringsliv ble vurdert som høy, på tross av Norges moderate plassering i europeiske innovasjonsrangeringer. Forsknings- og utdanningssystemet, særlig innen de havbaserte næringer, er av meget høy kvalitet, og det er god tilgang på offentlige midler til forskning, innovasjon og bedriftsetablering fra Norges Forskningsråd og Innovasjon Norge. Universitetene og høyskolene er sterke innen de havbaserte disiplinene med god tilgang av internasjonal kompetanse innen teknologi og naturvitenskap. Derimot er det ikke like god tilgang på internasjonal markedskompetanse og kompetanse for kommersialisering av innovasjon. Utenlandsk eierskap spiller en betydelig rolle, spesielt innen offshore olje- og gassnæringen.

De organiserte næringsklyngene er viktige som innovasjonskatalysator i de havbaserte næringene, men samspillet mellom næringsklyngene er begrenset, og det er nok også i klyngene mer fokus på det etablerte næringslivet enn på det nye næringslivet. Det samme gjelder langt på vei også næringsorganisasjonene. I MIT REAP prosjektet var fokuset entydig rettet mot innovasjon, omstilling og det nye næringslivet. Betydningen av et nytt innovasjonsdrevet næringsliv (IDE) er klart dokumentert tidligere i rapporten. Utfordringen er slik vi allerede har diskutert, hvordan vi skal få det nye innovasjonsdrevne næringslivet til å vokse og blomstre.

Styrking av entreprenørskapskapasiteten er et hovedpunkt i MIT REAP. Arbeidsgruppene som ble igangsatt i de fire regionene i MIT REAP South West Norway, fant betydelige svakheter i entreprenørskapskapasiteten i alle de fire regionene. I USA skjer mye av nyskapingen i skjæringspunktet mellom de fremste universitetene og venturekapitalen som omgir universitetene. I Norge skjer mye av nyskapingen med utspring i det etablerte næringslivet, gjennom teknologiutvikling og knoppskyting fra eksisterende bedrifter eller som markedsdrevet innovasjon i de tjenesteytende sektorene. Det er relativt lett å starte nye bedrifter, men grunderne møter fort begrensninger gjennom regelverk, manglende tilgang til risikokapital, og gjennom skatteregler som bremser investeringer i nye virksomheter. Formuesskatten og opsjonsbeskatningen fremheves av mange som en hindring og som en diskriminering av norske eiere.

Det er kanskje også svakere entreprenørskapskultur langs kysten i dag enn det var før vi fikk oljevirkomheten. Samtidig er det mer tilgang til kapital og kompetanse enn noen gang tidligere. Hvorfor er entreprenørskapskapasiteten likevel relativt begrenset i norsk næringsliv? Dette er et

spørsmål vi ikke fant noe godt svar på, men det er grunn til å mistenke oljerikdommen og en lang periode med meget gode arbeidsmarkeder som en begrensende faktor for privat entreprenørskap. På den annen side er risikoen ved å starte egen bedrift relativt liten i Norge, og entreprenørskapskulturen på Vestlandet er fortsatt levende. Ser vi på interessen for entreprenørskapsutviklingsprogrammer som en indikator, er fremtidsmulighetene meget gode. Her har MIT REAP egne verdifulle erfaringer å vise til.

En visjon for de havbaserte næringer

MIT REAP prosjektet var på mange måter et strategiprojekt for næringslivet og regionene på Vestlandet etter oljekrisen. Klyngekapasiteten innen de havbaserte næringene på Vestlandet står i en særstilling internasjonalt, med komplette verdikjeder innen offshore olje- og gassvirksomhet, maritime næringer og innen sjømat og oppdrett. Nedgangen innen olje og gass, og innen tilhørende maritime næringer, skapte et overskudd av teknologi og kompetanse som nå er i ferd med å finne nye anvendelser og nye markeder, for eksempel innen havbasert fornybar energi og innen industriell akvakultur. Særlig er mulighetene gode for å anvende digitalisering, robotisering og fjernstyrte prosesser innen de havbaserte næringene. Tettere koblinger mellom teknologi, marinbiologi og oceanografi gir nye løsninger både i eksisterende og nye havnæringer.

Visjonen som ble formulert for MIT REAP South West Norway er som følger:

«Grow high-value sustainable Ocean Industries to Energize and Feed the World»

Ikke bare har Norge internasjonale operatørbedrifter innen olje og gass, shipping, fiskeri og oppdrett, men vi har komplette verdikjeder og verdinettverk innen offshore, maritim og sjømat som inkluderer hele kjeden fra FoU, teknologiutvikling, design, digitalisering, fabrikasjon, service, operasjon, vedlikehold, markedsføring, jus, finans og eierskap. Grunnen til at disse komplette verdikjedene og verdinettverkene er blitt utviklet i Norge, er at tilgangen til avanserte globale operatører (oljeselskap, rederier, oppdrettsselskap) og utvikling av lokale næringsklynger innen områder som leting, boring, subsea og krevende maritime operasjoner, samt tilsvarende innen fiskeri og oppdrett, og senest også innen havvind og nye marine sektorer. Flere av disse områdene er i dag under sterkt markedspress med overkapasitet og fallende priser. Dermed er det et betydelig omstillingsbehov som trenger å besvares med ny virksomhet og transformasjon av de havbaserte næringene. Her har Norge og Vestlandet en enestående global forretningsmulighet dersom en klarer å holde kostnadsnivået nede og innovasjonskraften oppe. Konkurranssevne handler om attraktivitet, men Norge er under sterk konkurranse fra Asia og andre land som satser innen de havbaserte næringene.

Tall viser at de norske havnæringene har vokst raskere enn de fastlandsbaserte næringene i den perioden vi analyserer. Samtidig har vi indikasjoner på at entreprenørskapet i form av nyetablering av bedrifter innen de havbaserte næringene ikke har vist samme positive utvikling. Veksten innen oppdrett har langt på vei funnet sted innen de etablerte oppdrettsselskapene, noe som også burde gi betydelige muligheter for entreprenørskap og vekst innen leverandørindustrien. Leverandørindustrien og tjenesteyting er i det hele tatt en nøkkel i fremtidig næringsutvikling. Det er her de fleste nye arbeidsplassene kommer. Nye interessante havbaserte næringer som er i fremvekst, er tang- og tareproduksjon, utvinning av marine helseprodukter, oppdrett av nye marine arter, fangst lavere i næringskjedene (eksempelvis krill), fangst på dypere havnivå (mesopelagisk fiskeri), samt bedre utnyttning av råstoff og avskjær.

Samtidig må en hele tiden sikre at virksomheten i havet er miljømessig og biologisk bærekraftig. Også her har Norge stor og bred kompetanse, slik vi også har innen havforskning og internasjonal havrett. Utfordringen er å få alle kompetanseelementene til å fungere sammen slik at nytt og bærekraftig havbasert næringsliv kan utvikles. Det er nok av motkrefter.

Norge trenger en skaleringsstrategi for de havbaserte næringene

I de foregående avsnittene har vi pekt på de store markedsmulighetene som ligger innen de havbaserte næringene. Det er innen disse næringene vi har teknologi og kompetanse til å utvikle oss til en kommersiell stormakt. For å ta en slik global posisjon innen havnæringene i skarp konkurranse med Asia og andre land med lang kystlinje og store havarealer, må vi legge en skaleringsstrategi med tre hovedelementer:

1. Bygge sterkere innovative økosystemer innen de havbaserte næringene og koble kysten tettere sammen
2. Utvikle en nasjonal innovasjonspolitik som i sterkere grad premierer skalering og kommersialisering
3. Etablere akseleratorer for skalering av entreprenørskap innen de havbaserte næringer

Vi har tidligere i rapporten vært inne på svakhetene ved Triple Helix modellen som lenge har dominert innovasjonstenkningen i Norge. Et innovativt økosystem består av fem aktørgrupper som samhandler tett for å skape innovasjon og nye vekstbedrifter. Øverst i økosystemet står entreprenørene eller grunderne som selv satser på å utvikle ny virksomhet. Entreprenørene vil normalt samhandle tett med universiteter og FoU miljø og med investorer som stiller risikokapital til disposisjon. Viktigst er likevel samhandlingen med kunder og leverandører.

Store bedrifter har en viktig rolle i det innovative økosystemet, både som leverandør av teknologi og som marked for teknologi. I noen tilfeller driver store bedrifter utstrakt intraprenørskap innen egen organisasjon. I andre tilfeller driver store bedrifter nyskappingsarbeidet i samarbeid med entreprenørbedrifter og innovasjonsmiljø. Dessuten er store bedrifter viktige eiere som tar eierskapsroller i innovasjonsbedrifter og som kjøper opp innovasjonsbedrifter med markedspotensial. Særlig i den kapitalkrevende kommersialiseringsfasen spiller store bedrifter en viktig rolle, slik eksemplet med Cisco som først overtok Tandberg og siden kjøpte Acano, viser. Tilsvarende eksempler finner vi innen offshorevirksomhet (for eksempel Schlumbergers mange oppkjøp av teknologibedrifter innen oljeservice), innen medtek (for eksempel GEs oppkjøp av Vingmed Sound) og innen farmasi (for eksempel Bayers oppkjøp av Algeta). Det siste er et skoleeksempel på vellykket kunnskapsbasert nyskaping og kommersialisering.

Den første hovedanbefalingen fra MIT REAP prosjektet er å bygge sterkere innovative økosystemer i hver av byene Kristiansand, Stavanger, Bergen og Ålesund. Å utvikle innovative økosystemer er å organisere innovasjon og nyskaping i et femparts samarbeid med grunderne, investorer, universiteter, næringsliv og virkemiddelapparat. Det er i skjæringspunktet mellom disse fem partene at nyskapingen vil skje, men for å få dette til, er det en rekke små ting som må være på plass. Vi tror universitetene og høyskolene må spille en hovedrolle i organiseringen av de innovative økosystemene, men det krever en åpenhet mot næringsliv, grunderne og investorer som stort sett mangler i dag. Hvert universitet og høyskole må bygge opp nyskapingmiljøer som inkluderer entreprenørskapsundervisning for studenter, entreprenørskapsutvikling for grunderne og forskere, innovasjonssentre for ulike næringer og teknologier, laboratorier for utvikling og testing, maker-space, inkubatorer, start-up labs, akseleratorer eller hva det nå måtte hete. Best vil det være hvis

slike enheter kan samlokaliseres slik vi nå ser eksempler på ved Universitetet i Bergen på Marineholmen, ved Universitetet i Stavanger på Ullandhaug, og ved samlokaliseringen av NTNU Ålesund og Ålesund Kunnskapspark. I slike kunnskapsmiljøer for entreprenørskap og nyskaping bør også klyngeorganisasjoner og venturekapitalmiljøer inn med sine fagfolk. Her kan kunnskapsbedrifter som DNV GL etablere sin virksomhet, og her vil IT bedrifter og rådgivningsbedrifter (innen regnskap, design, markedsføring, internasjonalisering) også finne sin lokalisering. Næringsutviklingsorganisasjoner og virkemiddelapparat bør også være representert slik at en til slutt får et slags *one-stop entrepreneurship* miljø hvor det er mulig å finne hele det innovative økosystemet.

Det er imidlertid ikke først og fremst den fysiske samlokaliseringen som betyr mest. Effektene blir best der hvor også de sosiale og kulturelle forutsetningene er på plass slik at samhandling og læring skjer friksjonsfritt og kumulativt. Slike læringsholdninger stiller store krav ikke minst til universitetene og de store bedriftene som normalt har holdt seg mest for seg selv.

Erfaringene fra Boston, Silicon Valley og Austin tilsier at slike innovasjonsmiljøer ikke alltid behøver å være så store. Det som er viktigere er at de bruker en åpen innovasjonsmodell hvor ekstern samhandling tillates og stimuleres. Da skapes internasjonale magneter for entreprenørskap, og det er nettopp det vi trenger.

Innovasjonspolitikken utgjør i dag en viktig del av næringspolitikken, ikke minst gjennom organiseringen av virkemiddelapparatet gjennom Norges Forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA, og gjennom fylkenes og kommunenes rolle som innovasjonstilretteleggere. Faren er at virkemiddelapparatet og klyngeorganisasjoner blir seg selv nok. Igjen vil vi minne om at vi alle er del av et felles innovasjons økosystem, hvor de ulike parter er gjensidig avhengige av hverandre, og hvor det er samspill og ikke styring som gir resultater.

En annen fare er at virkemiddelapparatet blir så komplekst at grundere ikke finner frem eller at søknadskostnadene og rapporteringskostnadene overstiger nytten av innovasjonsvirkemidlene. Slike barrierer er kjent fra store forskningsprogrammer og fra EU programmer.

Et av de viktigste virkemidlene for å fremme entreprenørskap og skalering er de nye skattereglene som Stortinget nettopp har vedtatt for investering i unge bedrifter. Denne ordningen, gjerne referert til som Kapitalfunn, har vist meget gode resultater i UK, og det er grunn til å utvide rammene for ordningen. Skattefunn som ble innført for noen år siden, er en tilsvarende ordning som har gitt gode resultater. I boken «Et kunnskapsbasert Norge» (2012) ble det også foreslått en tilsvarende ordning for investering i kompetanseutvikling i bedriftene, det som er kalt Kompetansefunn. Denne ordningen vurderes nå politisk av flere partier.

Et slikt trekløver av skatteincentiver for å fremme entreprenørskap og skalering: Skattefunn, Kapitalfunn og Kompetansefunn, gir sammen med dagens innovasjonsprogrammer og næringsrettet forskning et godt grunnlag for fremtidens innovasjonspolitik. Så får ordningene utformes og evaluere slik at de treffer de nye vekstbedriftene mest mulig presist.

Innovasjonspolitikken har tre målgrupper: 1. Innovasjon i eksisterende næringsliv, 2. Etablering av nye bedrifter og 3. Skalering av nye bedrifter. De fleste virkemidlene i dag har det eksisterende næringslivet som målgruppe, og størstedelen av de næringsrettede forskningsmidlene går til det eksisterende næringslivet, ikke minst til de store bedriftene. Grundere har i dag tilgang til en rekke virkemidler, spesielt fra Innovasjon Norge, men kapitaltørken er likevel betydelig når en kommer til vekstfasen. Forslaget fra MIT REAP er å etablerte ordninger som stimulerer til kommersialisering,

vekst og markedsutvikling. Det vi kaller skalering. Uten virkemidler i denne fasen vil få nystartede bedrifter lykkes, og vi vil miste vekstkraften og transformasjonskraften fra scale-up bedriftene. Kapitalfunn er et slikt virkemiddel som retter seg mot skalering, men spørsmålet er om det er sterkt nok.

MIT REAP prosjektet har påpekt visse mangler i dagens innovasjonspolitik, men en viktigere rolle er å utvikle og gjennomføre egne skaleringsprogrammer for entreprenører med ambisjoner og lovende forretningsmodeller. Konkret foreslås tre ulike skaleringsprogram:

1. MIT REAP Entrepreneurship Acceleration Summer School (1 uke)
2. MIT REAP Entrepreneurship Acceleration Program (12 uker)
3. MIT REAP Lab Acceleration Program (2 år)

Første MIT REAP Entrepreneurship Acceleration Summer School (1 uke) er allerede gjennomført nå i august 2017 ved NTNU Ålesund med over 80 kompetente grundere fra Agder, Rogaland, Hordaland og Møre og Romsdal. Hovedforeleser var professor Bill Aulet, som leder Martin Trust Entrepreneurship Centre ved MIT i Boston, og som selv er seriegrunder. Programmet fikk topp evaluering fra deltakerne. Fylkeskommunene i Møre og Romsdal, Hordaland og Rogaland, samt Sørlandets Kompetansefond, bidro økonomisk for å realisere programmet. Planen er å tilby dette programmet årlig.

MIT REAP Entrepreneurship Acceleration Program (12 uker) er et større utviklingsprogram med tre ukesamlinger, hvorav en av ukene tilbys ved MIT i Boston. Her er målgruppen nystartede bedrifter som allerede er operative og som arbeider med den vanskelige kommersialiseringsfasen. Programmet vil første gang bli tilbudt våren 2018 av Handelshøyskolen BI med professor Per Ingvar Olsen som hovedforeleser. Programmet bygger på mange års erfaring med tilsvarende program i samarbeid med innovasjonsdivisjonen i Norges Forskningsråd, med studieopphold ved Berkeley og Stanford. Et viktig element i dette programmet er at bedriftene får erfarne mentorer som selv har vært grundere, og målet er å utvikle forretningsmodeller som består testen til en krevende ventureinvestor.

MIT REAP Lab Acceleration Program (2 år) er et program hvor entreprenører med krevende nystartingsideer gis tilgang til sentrale laboratorier innen havnæringene ved UiA, UiS, UiB og NTNU. Hensikten er å stille laboratoriekapasitet og fagekspertise ved universitetene til disposisjon for grundere som arbeider med tilsvarende problemer som forskerne, men hvor målet er en bedriftsetablering. Ordningen vil kunne føre til bedre kapasitetsutnyttelse av dyr forskningsmessig infrastruktur, samtidig som en forsøker å endre kulturen innen laboratoriemiljøene til mer fokus på entreprenørskap og kommersialisering. I neste omgang vil kanskje også flere universitetsforskere og doktorgradskandidater starte egen bedrift. Modellen fant vi ved MIT i Boston, og ordningen ble styrt av næringslivsledere på høyt nivå. Også bedriftslaboratorier kan komme inn under en tilsvarende ordning.

Etablering av et universitets- og høyskolekonsortium for skalering av entreprenørskap

MIT REAP South West Norway er et prosjekt som nå offisielt avsluttes. Problemet vi hadde var derfor: Hvem skal føre videre arbeidet med MIT REAP slik vi har beskrevet i denne rapporten?

Vi tenkte først på næringsutviklingsorganisasjonene og klyngeorganisasjonene, men her var ulikhetene for store, og klyngene slik de nå er organisert og finansiert, har en tidsbegrenset levetid. Resultatet var at vi valgte å utfordre universitetene og høyskolene på Vestlandet. Dette er

organisasjoner med langt tidsperspektiv, stabil finansiering og store faglige ressurser. Viktigst av alt er kanskje den strømmen av ungdom i høyere utdanning som kommer gjennom universitetene og høyskolene, og disse menneskelige ressursene er selve hovedinnsatsfaktoren i innovasjon og entreprenørskap. Ikke minst den internasjonale dimensjonen er vel ivaretatt ved universitetene. Problemet er at universiteter sjelden pleier å samarbeide.

Innovasjon og entreprenørskap er i dag en integrert del av universitetenes mandat, men de fleste universiteter og høyskoler løser denne oppgaven på en utilstrekkelig måte.

MIR REAP utfordret rektorene ved samtlige universiteter og høyskoler som har vært involvert i MIT REAP aktivitetene de to siste årene, og samtlige sa ja til å danne et universitets- og høyskolekonsortium for skalering av entreprenørskap. Samarbeidet inkluderer Universitetet i Agder, Universitetet i Stavanger, Universitetet i Bergen, Høyskolen på Vestlandet, NTNU og Handelshøyskolen BI. Disse vil i dag underskrive en konsortieavtale hvor de tar et felles ansvar for videreføringen av de tre foreslåtte entreprenørskaps skaleringsprogrammene, og i samarbeid utvikler nye tilbud etter hvert som behovene endrer seg og de innovative økosystemene styrkes.

Det virker risikabelt å gi universitetene og høyskolene ansvar for noe så næringslivsrettet som skalering av entreprenørskap. Det er ikke heller ikke meningen at universitetene skal være alene om disse oppgavene. Hele det innovative økosystemet skal mobiliseres ved at det rundt hver innovasjonslokalisering bygges opp et entreprenørskapsmiljø med klyngeorganisasjoner, næringsutviklingsorganisasjoner, mentorer, investorer, banker, konsulenter og virkemiddelapparat. Det vil bli etablert regionale styringsgrupper, men et hovedansvar vil bli lagt på rektorene for å sørge for at det utvikles et velfungerende innovativt økosystem rundt hvert av universitetene og høyskolene som deltar. Videre foreslår vi at det skjer en koordinering på tvers av de fire regionene, slik at hvert av programmene blir fellestiltak. Dette kan, om vi er heldige, legge grunnlaget for et mer omfattende universitetssamarbeid langs kysten, noe som kan være viktig når en skal møte de sterkeste internasjonale universitetene og forskningsmiljøene i årene som kommer. Samarbeidet om anvendt forskning mellom UiB, UiS og UiA er en god begynnelse på noe av det samme.

Konklusjoner

MIT REAP South West Norway har vært et næringsmessig utviklingsprogram som har satt søkelyset på det norske innovative økosystemet og dets svakheter. Konteksten var kysten fra Arendal til Ålesund i en fase hvor den sterkeste næringsklyngen offshore olje- og gassvirksomhet mistet mye av sin vekstkraft. Vestlandet trengte omstilling og ny vekst, og virkemidlet var entreprenørskap og skalering av nye bedrifter. Programmet hadde en bred mobilisering av næringslivsledere, næringsutviklere, investorer, fagpersoner og virkemiddelapparat. Over 100 personer var direkte involvert i MIT REAP, og mange flere deltok på utviklingsseminarer som ble arrangert. Resultatene er gitt et kort sammendrag i denne rapporten.

Det er altfor få nystartede bedrifter på Vestlandet som klarer å vokse seg sterke og internasjonale, og det er altfor få nystartede bedrifter som har så attraktive forretningsmodeller at de klarer å tiltrekke den nødvendige vekstkapitalen. Resultatet er at vi mister mye av den vekstkraft og omstillingskraft som kysten trenger. Fokuset vårt har vært på de havbaserte næringene, både de tradisjonelle og de nye.

Vi har i dette prosjektet lagt frem forskningsdata som klart dokumenterer betydningen av de nye vekstbedriftene. Nyetablerte bedrifter står for omlag 2/3 av netto jobbskaping i Norge i perioden 2003 – 2014. Nærmere halvparten av denne jobbskapingen skjer i de nye bedriftene som klarer å

vokse, men bare et lite antall av disse unge bedriftene blir store med over 50 ansatte. Riktignok blir mange nye bedrifter kjøpt opp av andre bedrifter og er dermed med på å skape vekstkraft og nye arbeidsplasser i det etablerte næringslivet. Unge bedrifter er dermed den viktigste vekst- og omstillingskraft i norsk økonomi, og det er nettopp slik omstilling norsk økonomi trenger.

For på stimulere til sterkere entreprenørskap og skalering av nye bedrifter (scale-ups), foreslår vi at innovasjonspolitikken målrettes mot de nye vekstbedriftene. Like viktig som gode rammebetingelser er utviklingen av sterke innovative økosystemer som produserer flere grundere som klarer å kommersialisere sine ideer. Videre foreslår vi en serie programmer for akselerering av entreprenørskap, og vi foreslår at denne aktiviteten legges til universitetene og høyskolene langs kysten, i nært samarbeid med mentorer, investorer og næringslivshjelpere.

Et viktig resultat av prosjektet er at universitetene og høyskolene langs kysten faktisk inngår en konsortieavtale hvor de forplikter seg til å videreføre og styrke entreprenørskapsundervisning og entreprenørskapsutvikling i årene som kommer. Det gir universitetene og høyskolene en viktig rolle i bygging av sterkere innovative økosystemer i hver av regionene.