

Innovation Brokers – Rollen i projektet ”Forretningsudvikling i landbruget”

Af konsulent Jesper Henning Lindholm Bendtsen og udviklingskonsulent Bo Overgaard, Videncentret for Landbrug

Intro

Artiklen tager udgangspunkt i teorien om Innovation Brokers, som bl.a. Laurens Klerkx fra Wageningen Universitetet i Holland har forsket intensivt i, hvilket har frembragt flere relevante tidsskrifter og undersøgelser om, hvordan Innovations formidlere kan fremme mulighederne for innovation. I sammenhæng til projektet ”Forretningsudvikling i landbruget” går denne artikel i dybden med, hvordan en Innovation Broker konkret kan facilitere rollen som mægler i projektets forretningsnetværk.

Innovations brokerens funktion i et innovativt landbrugserhverv

I forbindelse med det at skabe innovation, bliver det mere og mere anerkendt i landbrugserhvervet, at innovation ikke kan forklares på baggrund af en lineær tilgang, hvor det offentlige forskningsresultater om nye teknologier formidles til landbruget, men at der i stedet er brug for en systematisk tilgang, hvor innovation i stedet er resultatet af en proces, hvor netværk, interaktion, vidensdeling og læring sker imellem et heterogent sæt af aktører (Leeuwis, 2004; Röling, 2009). Innovations formidlere har altid spillet en rolle inden for innovation – i 16, 17 og 18 hundredtallet købte og solgte britiske mellemmand ikke blot uld i landbruget, de flyttede også viden om produktionsformer og metoder. Med metoden Open Innovation, er innovationsformidleren igen relevant at genskabe med fokus på intra- og inter-relationer i komplekse netværk, organisationer og forretninger.

Typer

Der kan defineres mindst tre forskellige typer af innovations brokere. Disse roller vil finde anvendelse internt i virksomheder og som brokers.

- Broker

Den største trussel mod innovation er informationssiloer. Fri og åben information udveksling og formidling er nødvendig for drive innovation i virksomheder. Men ofte bliver information skærmet internt og eksternt for samarbejdspartnere. Brokers kan være med til at flytte viden over disse afskærmninger – de skal søge personer, relationer og information for at flytte ideer og skabe nye relationer – tværfaglig samarbejde.

- Rollemodeller

Rollemodeller er mere synlige i deres arbejde end brokere er. Rollemodellerne leder per eksempel og ofte arbejder de ud fra værdisættet som de mener, er det rigtige. De vil understøtte nye aktiviteter der skaber værdi og flytter virksomheder. De skaber ikke selv relationerne, men har forståelse for dem og opfordre til at disse skabes.

- Chance Ryttere

Går aktivt i mod strømmen og tager store risici for at opnå innovationer. De besidder ofte en mavefornemmelse der sikrer dem fokus og målrettethed – og de arbejder efter målene der ligger udenfor det definerede. De arbejder ikke efter at opretholde status quo og vil hele tiden pushe virksomheder ind i nye samarbejder og innovationer.

I relation til landbrugserhvervet, er det Innovation brokerens primære rolle, at udvide en-til-en forholdet mellem forskning og landbruget, til et større samarbejde som faciliterer nye relationer mellem forskellige brancherelaterede aktører (Klerkx & Gildemacher, 2012). Udover, at det efterhånden er anerkendt, at innovation kræver involvering og effektiv interageren blandt flere forskellige aktører, da det skaber større vidensdeling og dermed større ideskabelse, så er der i de senere år kommet mere fokus på, at det også er nødvendigt at integrere en facilitator i forretningsnetværket. Flere forskere inden for innovationsområder (Burt 2004, Obstfeld 2005), har i de senere år understreget vigtigheden af, at der indgår en person/organisation i netværket – en Innovation Broker - som kan varetage rollen som mægler og facilitere samarbejde mellem aktører der ikke nødvendigvis kender hinanden på forhånd, men som kan udgøre en ideel kombination i forhold til nyskabelse.

For at et forretningsnetværk skal fungere optimalt og bidrage til mere innovation i landbrugserhvervet, er det en forudsætning at mange landmænd vil deltage i netværket. Derudover kan aktørerne i netværket eksempelvis være forskere, rådgivere eller andre brancherelaterede personer med interesse for innovation og forretningsudvikling. En sammensætning af deltagere, som er forskellige nok til at bidrage med ny viden til netværket, men som samtidig relaterer indbyrdes i branchen så de kan forstå hinanden, vil skabe den bedste for form interaktion i netværket og ultimativt skabe det bedste grundlag for innovation (Granovetter, 1985).

Innovation brokerens facilitering af forretningsnetværket

Innovation er generelt meget svært at planlægge, da resultaterne ofte opstår ved ubevidste handlinger og på baggrund af nyetablerede samarbejdsrelationer, som ligger uden for den sfære og de arbejdsgange, hvor aktørerne normalvis færdes (Klerkx, Aarts & Leeuwis, 2010). Som konsekvens af dette, er det derfor afgørende at de initiativer Innovation Broderen anvender for at varetage og pleje relationer i netværket og generelt omkring innovationsprocessen, er meget fleksible og kan

tilpasses i forhold til den naturlige udvikling, der sker i netværkssfæren mellem de deltagende interessenter.

Hollandske studier af Innovations brokeres bidrag til innovation i landbrugserhvervet (Klerkx & Leeuwis, 2009) har vist, at når Innovation brokeren skal facilitere netværket er det væsentligt at have øje for de typiske arbejdsgange blandt de deltagende landmænd samt de politiske institutioner der influere branchen, da de ofte har stor indflydelse på hvordan landmændene opretholder deres virksomheder og den daglige drift, og derved påvirker landmændenes evner til at innovere.

I faciliteringen af netværket kan Innovation brokeren gøre det muligt for landmændene at få kontakt med forskellige videnskilder og eksterne samarbejdspartnere med ekspertise inden for innovation, og dermed påvirke landmændenes muligheder for at tænke innovativt (Klerkx, 2012). Eksempelvis kan eksterne videnskilder bidrage til analyser af fremtidsudsigter og trends, og dermed være en særdeles stor øjenåbner for mange landmand, da de oftest har deres primære fokus rettet mod forbedringer i produktionen fremfor de forretningsmuligheder der eksisterer i markedet.

Forretningsnetværket vil som regel altid indeholde flere grupper af aktører med forskellige forventninger og interesser, baseret på deres brancherelaterede baggrund. Eksempelvis vil landmænd oftest gerne have adgang til anvendelig viden som hurtigt kan implementeres i praksis og give resultater på bundlinjen, forskere har interesse i at understøtte deres forskning med praktiske erfaringer, og politiske institutioner vil realisere deres politiske mål og se resultaterne af de offentlige investeringer de laver i erhvervet. Skal innovation iværksættes blandt aktørerne, er det afgørende, at Innovation brokeren har evnen til at synkronisere aktørernes forventninger i innovationsprojekter, hvor der er opmærksomhed på aktørernes baggrund og forventningsafstemning omkring udfaldet af samarbejdet, samt hvilke rolle aktørerne hver især kan varetage i innovationsprocessen.

Innovation brokerens rolle i projektet "Forretningsudvikling i landbruget"

Undersøgelser (Mølgaard, 2008) har vist, at landbrugsforeninger er den primære kilde, hvorfra landmænd får tilført ny faglig relevant viden. Landbrugsforeninger tilfører viden og rådgivning som understøtter landmændenes forretningsudvikling og er meget værdifuldt i sammenhæng til landmændenes egne erfaringer fra praksis. Endvidere gør landmænd i høj grad også brug af deres ERFA-grupper, som praktisk talt er mindre grupper af landmænd som samles for at udveksle praktiske erfaringer, viden samt nye ideer. Ulempen ved ERFA-grupperne er dog, at det udelukkende er landmænd der indgår i disse grupper, og derved bliver fokus oftest rettet mod produktionsoptimering og inkremental innovation (DFFE, 2003) modsat formålet med dette projekts forretningsnetværk, som vil være mere fokuseret på at rette forretningsudviklingen mod markedet og kunderne. Da flere forskellige aktører vil deltage i det nye forretningsnetværk, vil berettigelsen for brugen af en Innovation broker være til stede modsat i fx en ERFA-gruppe, og i og med det i forvejen er landbrugsforeningerne der bidrager med meget af den viden landmændene søger, vil en landbrugsorganisation eksempelvis godt kunne fungere i rollen som facilitator af netværket.

Baggrunden for at gøre brug af en Innovation broker i forretningsnetværket er, at den manglende interaktion mellem de afgørende aktører – landmænd, landbrugsorganisationer, forskere, rådgivere, politikere – der skal til for skabe innovation i landbruget, ofte ikke er på grund af manglende villighed til at interagere, men skyldes i stedet manglende strukturer og incitament, der kan få aktørerne til at samarbejde på en effektiv måde. En uvildig Innovation broker kan på baggrund af en anonym position i netværket med overblik over de deltagende aktører, initiere kontakten mellem aktører som ellers ikke vil finde sted.

De primære funktioner, som Innovation broderen kan varetage i projektet på en fleksibel og iterativ måde, inkluderer følgende (Klerkx and Leeuwis 2009):

- Analysere sammenhængende i netværket og skabe efterspørgsel
Innovation broderen skal ved at observere aktørernes ageren, opsamle indsigt om deres holdninger til udfordringer og problemer i landbruget, og dermed analysere sig frem til; mulige indgange til nye markedsmuligheder, behov for ændringer i lovgivningen eller generelle barrierer i erhvervet som skal overkommes for at fremme innovation. Analysen skal endvidere fastlægge en samlet vision for målet med netværket, og tilmed skabe en samlet efterspørgsel efter teknologier, viden, finansiering, eller andre ressourcer der er nødvendige for at fremme innovation i erhvervet.
- Facilitere interaktion
Med den betragtning, at der i et forretningsnetværk vil indgå mange aktører med vidt forskellige baggrunde, kræver det en stærk indsats af Innovation broderen, at opbygge relationer mellem aktørerne. En måde hvorpå Innovation broderen kan facilitere interaktion er bl.a. ved kontinuerligt at opbygge troværdighed mellem aktørerne, fastlægge arbejdsprocedure, fremme vidensdeling, motivere samt håndtere de konflikter der måtte opstå.

I rollen som Innovation broker i projektet "Forretningsudvikling i landbruget" er det endvidere vigtigt, at Innovation broderen har fokus på aktørernes forretningsmuligheder både i form af inkremental og radikal innovation. Med respekt for aktørernes ambitions niveau, skal fokus omkring den inkrementale innovation være koncentreret omkring gård-niveau og procesforbedringer, hvorimod de radikale innovationsmuligheder vil være fokuseret omkring forretningsmuligheder i værdikæden eller større procesforandringer i relation til landbruget.

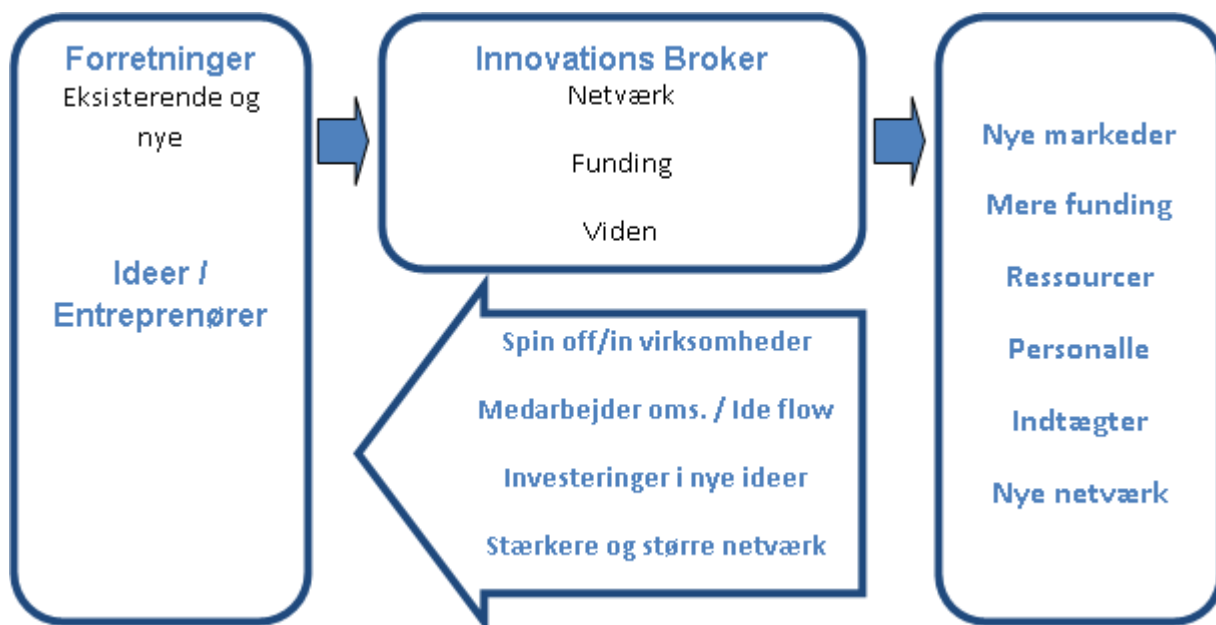
Innovations brokerens rolle skal styrkes, hvilket kræver at landmændene involveres og håndteres på én til én basis, at der i rollen indbygges stor forståelse for landmandens succeskriterier for innovation og tryghed og troværdighed til broderen. Værdien af samarbejdet med en Innovations broker kan skabes i følgende områder

- Skabe og udvikle ideer der skal supportere innovation
- Hjælpe virksomheder med at skabe finansiering
- Understøtte end-user drevet udvikling

- Styrke virksomhedens fokus i værdikæden
- Understøtte tværfagligt samarbejde
- Coaching på virksomhedernes udviklingsveje
- Flyt viden og relationer

Værdien af at tilknytte en Innovation broker skal på længere sigt gerne ses ved at flere produkt- og markedsinnovationer opstår i relation til landbruget, når landmændene bliver bedre til at tilpasse deres produktion og respondere til de markedsbehov, som bliver afdækket i netværket. Mæglerens ageren i netværket kan tilmed frembringe nye teknologiske innovationsinitiativer ved at forbedre vilkårene for, at forskningen inden for erhvervet bliver tilpasset nøjagtig de områder, hvor producenterne har de største behov, eller fremtvinge lovgivningsmæssige ændringer blandt politikerne, som kan føre til bedre vilkår for innovation i erhvervet.

Innovations broderen forbinder virksomheder med samfundet og skaber en cirkulær økonomi



Kriterier der afgør, hvilke organisationer der kan facilitere rollen som Inno. Broker

- Troværdighed blandt aktørerne i netværket

En vigtig faktor for at Innovation broderen kan agere troværdigt overfor aktørerne i netværket er, at organisationen som eksekverer mæglerrollen indtager en relativ neutral position i landbrugserhvervet. Det er vigtigt, at Innovation broderen agere uafhængigt, men denne rolle kan ofte være svær at varetage 100 %, da nogle aktører kan ske at presse innovationsprocessen i netværket i en bestemt retning som favoriserer specifikke område af landbruget. I opbygningen af forretningsnetværket, er det derfor nødvendigt nogle gange at omgå specifikke organisationer som kan påtænkes at have særinteresse i forhold til bestemte aktører.

- Teknisk og praktisk viden om erhvervet

I rollen som Innovation broker, er det påkrævet at have tilstrækkelig teknisk og praktisk viden om landbrugserhvervet, således at der er forståelse for de innovation projekter der debatteres blandt aktørerne i netværket. Dog skal Innovation broderen til enhver tid fastholde facilitator rollen og ikke bliver for involveret i projekter, således at Innovation broderen ikke risikere at overtage projektleder rollen fra netværksaktørerne.

- Bæredygtig finansiering

En organisation med et solidt fundament til finansiering, er en væsentlig forudsætning for at Innovation broderen kan fungere effektivt og for at rollen kan varetages over en længere periode, da innovation tager tid. Ofte er det svært at finde offentlig finansiering til investeringer i Innovation brokere, da det endnu ikke er synligt for offentligheden, hvilken indvirkning Innovation brokere har på innovationsprocesser. Derfor er der brug for at finde ud af, hvordan man kan synliggøre Innovation brokeres rolle, da dette vil gøre det nemmere at få adgang til offentlige støtte.