

Framsyn - strategisk färdplan för kommersialisering inom RE:Source

Foresight – strategic roadmap for commercialisation in RE:Source

SLUTSATSER

- De viktigaste insatsområdena för RE:Source verktyg för kommersialisering och affärsutveckling kommer vara att generera och visa upp goda exempel; engagera externa finansiärer och hjälpa företag att attrahera riskkapital; främja nationella och internationella samarbeten mellan aktörer från olika sektorer; tillgängliggöra befintlig och ny kunskap; samt inspirera och stötta företag att internationalisera.

Med stöd från:



STRATEGISKA
INNOVATIONS-
PROGRAM

Förord

Projektet har finansierats av Energimyndigheten, Vinnova och Formas genom det strategiska innovationsprogrammet RE:Source. Projektresultaten bygger på medverkande i arbetsgruppsmöten och enkätundersökning av representanter från näringsliv, branschorganisationer, akademi, offentlig sektor, kluster och teknikparker.

Titel på projektet – svenska Framsyn - strategisk färdplan för kommersialisering inom RE:Source
Titel på projektet – engelska Foresight – strategic roadmap for commercialisation in RE:Source
Universitet/högskola/företag Inno AG filial Scandinavia
Adress Artillerigatan 6, 11451 Stockholm
Namn på projektledare Carl Arvid Dahlöf
Namn på ev övriga projektdeltagare [Klicka här och skriv]
Nyckelord: 5-7 st Kommersialisering, internationalisering, affärsutveckling, framgångsfaktorer, cirkulär ekonomi

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Summary	4
Inledning och bakgrund	6
Genomförande	7
Största hinder för cirkulär ekonomi	9
Största kommersiella och konkurrensmässiga hindren för internationalisering	11
De viktigaste åtgärderna för bättre affärsutveckling som verktyget kan fokusera på.....	13
Goda exempel och pilotprojekt.....	13
Finansieringslösningar	14
Främja samarbete och konsortieformering	14
Analys- och utredningsarbete	15
De viktigaste åtgärderna för bättre internationalisering som verktyget kan fokusera på.....	15
Goda exempel och demonstrationsmöjligheter genom pilotprojekt.....	16
Nationella och internationella samarbeten.....	16
Analys- och utredningsarbete	17
Uppmärksamma internationaliseringsprocessen.....	17
Hur kan vi skapa trovärdighet för kommersialiseringsverktyget?.....	17
RE:Source framgångsfaktorer.....	19
Övriga resultat.....	20
Slutsatser och nyttiggörande	22
Fokus och prioritering för förbättrad affärsutveckling	22
Goda exempel och pilotprojekt.....	22
Finansieringslösningar	23
Främja samarbete och konsortieformering	23
Analys- och utredningsarbete	24
Fokus och prioritering för förbättrad internationalisering	25
Goda exempel och demonstrationsmöjligheter genom pilotprojekt.....	25
Nationella och internationella samarbeten.....	26
Analys- och utredningsarbete	26
Uppmärksamma internationaliseringsprocessen.....	27
Nästa steg	28
Projektkommunikation.....	29
Referenser	29

Sammanfattning

Sverige rankas högt gällande forskning och utveckling, men har svårare att omvandla den framgångsrika forskningen till lika kommersiellt framgångsrika produkter och tjänster. För att nya idéer inom resurs- och avfallssektorn skall nyttiggöras i Sverige och utlandet krävs det framgångsrik kommersialisering och internationalisering. Inom RE:Source finns det ett verktyg för att främja just dessa processer och det aktuella projektet har haft som mål att undersöka hur stödet kan utformas på bästa sätt.

Utgångspunkten för projektet har varit att samarbeta med små- och medelstora företag, stora företag, branschorganisationer, akademi och forskningsinstitut, samt företagsfrämjande aktörer, kluster och teknikparker. Genom att lyssna på vilka utmaningar de ser, vilka erfarenheter de har och vilka insatser de tror kan förbättra kommersialiseringen och internationaliseringen inom resurs- och avfallssektorn, har projektet nu en sammanställning av konkreta handlingar som kan leda till förändring och förhållningssätt för att forma verktygets insatser. Dessa utgör tillsammans ett beslutsstöd för strategiska avvägningar i samband med exempelvis utlysningar och enskilda projekt.

De åtgärder som deltagarna i projektet efterlyser faller inom ett par olika kategorier. Det finns en tydlig efterfrågan på goda exempel att lära sig av, samt en test- och demonstrationsinfrastruktur för att generera nya exempel; riskfinansiärer måste uppmärksammas på resurs- och avfallssektorn; det krävs mer samarbete i alla dimensioner – mellan företag, mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor, inom Sverige och med internationella partners; bättre informationsunderlag baserat på analyser och kartläggningar av marknader, branscher och affärsmodeller; och svenska företag måste inspireras och få nödvändig kunskap för internationalisering.

Utmaningen för verktyget och RE:Source är nu att arbeta strategiskt utifrån detta underlag, att avgöra vad som kan åstadkommas genom utlysningar och enskilda projekt, vad RE:Source ska fokusera på internt, hur de olika verktygen kan hjälpa varandra, hur vi bäst involverar befintliga stödstrukturer och drar nytta av deras kunskap, hur kommunikationen ska utformas, med mera.

Summary

Sweden is well renowned concerning research and development, but has been less successful in terms of turning research into marketable products and services. To ensure that new ideas from the resource and waste sector will be utilized in Sweden and abroad, there must be successful commercialization and internationalization. Within the RE:Source programme there is a dedicated tool to promote these processes and the project at hand aimed to investigate how the support is best designed.

The project has relied on cooperation with SMEs, larger companies, industry organisations, academia and research institutes, business support structures, clusters and science & technology parks. By listening to them, regarding the

challenges they see, their experience, and what initiatives they believe would promote commercialization and internationalization within the sector, the project now has a compilation of actions and mindset to guide the tool in its work, i.e. a strategy of sorts.

The participants request more good practices to learn from; greater involvement of venture capitalists; more cooperation between companies, with public agencies, with academia – both in Sweden and internationally; better knowledge about markets and business models based on analyses; necessary competence and inspiration for Swedish companies to go abroad.

Based on this input, the next challenge for the tool and RE:Source as a whole is to work strategically and decide what can be achieved through projects and calls for proposals, what must be handled internally, how can the different programme tools help each other, how can existing support structures be involved, how should communication be handled et cetera.

Inledning och bakgrund

Sverige har ett allmänt gott renommé när det kommer till forskning och utveckling; vi rankas ofta högt när det gäller exempelvis beviljade patent och publikationer i forskningstidskrifter. En lika etablerad sanning är att Sverige har svårt att omvandla den framgångsrika forskningen till lika kommersiellt framgångsrika produkter och tjänster. Det finns inte så många små snabbväxande teknologibaserade företag och jämfört med andra länder är vi relativt sett mindre framgångsrika på att kommersialisera vårt intellektuella kapital. (Institutet för näringslivsforskning,

http://www.ifn.se/forskning/entrep/forskningsprojekt_1/kommersialisering_av_sv_enska_patent)

Ett lokalt exempel som illustrerar den här dualiteten är Stockholm; å ena sidan rankas staden som Europas ledande huvudstadsregion när det kommer till innovation, å andra sidan placerar EU-kommissionen Stockholmsregionen på bottenplats när det kommer till förmågan att kommersialisera och sälja de innovationer som tas fram. (Stockholms handelskammare,

<http://www.chamber.se/nyheter/stockholm-ledande-pa-innovation-i-europa.htm>)

Kort sagt så är kommersialiseringen av innovationer en av de stora utmaningarna för Sverige framöver. (Forskningssverige,

<http://www.forskningssverige.nu/expertpanel/kommersialisering-av-innovationer>)

Samtidigt är lyckad kommersialisering en förutsättning för nyttiggörande av forskningsidéer inom resurs- och avfallssektorn. RE:Source tar fasta på det och innehåller ett dedikerat verktyg för kommersialisering och affärsutveckling, som ska initiera och främja aktiviteter som ska ta fler idéer till marknaden och sprida produkter och tjänster utanför Sverige.

Bredden på insatser som syftar till att främja kommersialisering, affärsutveckling och internationalisering är stor; från coachningsinsatser riktade mot individuella företag, matchmaking-event mellan aktörer och marknadsundersökningar, till utredningar av affärslogik inom cirkulär ekonomi, kartläggningar av regulatoriska förutsättningar på exportmarknader och policypåverkan – samt mycket annat däremellan. RE:Source kan inte fokusera på allt samtidigt, dels finns det finansiella begränsningar, dels varierar effekten av olika sorters insatser. Därför såg vi ett behov av att ta fram ett stöd som kan peka på ett antal prioriterade områden för RE:Source att fokusera på.

Projektet utformades för att för att fånga upp målgruppernas perspektiv på utmaningarna kopplade till cirkulär ekonomi i allmänhet, och kommersialisering, affärsutveckling och internationalisering i synnerhet. Baserat på deras erfarenheter och upplevda behov är målet att formulera ett strategidokument för RE:Source arbete med kommersialisering, affärsutveckling och internationalisering. Tanken är att sammanställningen ska fungera som ett beslutsstöd i utformandet av enskilda projekt och utlysningar, ett sätt att prioritera mellan olika aktiviteter baserat på inom vilka områden målgrupperna ser att de största behoven finns. Det

övergripande målet är att beslutsunderlaget medverkar till måluppfyllelse av RE:Source program mål 2, 6 och 7.

Förhoppningen är att nyttan av det genomförda framsynsarbetet ska genomsyra kommersialiseringsaktiviteterna som planeras för hela genomförandeperioden och som kopplar till övriga verktyg och samtliga tematiska områden. Tanken är att åstadkomma snabbare kommersialisering som gör att de tematiska områdena når sin fulla kommersialiseringsgrad.

Genomförande

I den ursprungliga projektplaneringen var genomförandet uppbyggt kring tre arbetspaket (Arbetsgruppsmöten, Formulering av strategin, Förankring bland intressenter) en plan som i stora drag har bibehållits men med förändringar i arbetsupplägget inom respektive paket.

Projektet inleddes med att vi identifierade aktörer att bjuda in till deltagande i projektets arbetsgruppsmöten. Eftersom beslutsunderlaget skulle bygga på inspel från deltagarna försökte vi vinnlägga oss om att bjuda in aktörer från olika sektorer av innovationssystemet: tex. små- och medelstora företag, stora företag, branschorganisationer, representanter från akademi och forskningsinstitut, samt företagsfrämjande aktörer, kluster och teknikparker. Grunden för urvalet utgjordes av aktörer som på olika sätt visat intresse för RE:Source (medlemmar, deltagare på RE:Source on tour etc.) eller som var medlemmar i tematiskt liknande grupperingar (företag listade på Swedish cleantechs hemsida, medlemmar i ASSET); totalt identifierades ca 350 intressenter.

Arbetet tillsammans med intressenterna var planerat att genomföras som tre arbetsgruppsmöten (heldagsmöten) på tre olika platser i landet; målsättningen var ca 20 deltagare per möte. I juni 2016 hölls det första arbetsgruppsmötet i Stockholm med sju deltagare utöver mötesledarna från Inno. I augusti hölls ytterligare ett möte i Stockholm, denna gång med åtta externa deltagare. Det första mötet hade en majoritet av SMEs som deltog, medan det andra mötet i större utsträckning lockade representanter från olika innovationskontor. Ytterligare ett möte planerades till Göteborg, men ställdes in pga. för få anmällda.

Upplägget för de genomförda arbetsgruppsmötena utformades så att deltagarna stod för merparten av arbetet och var aktiva under hela dagen. Efter en inledning om RE:Source uppdrag följde ett antal block som fokuserade på Nuläget (förutsättningarna för cirkulär ekonomi), Bättre kommersialisering och Bättre internationalisering. För varje block svarade först deltagarna enskilt på ett antal frågor (via onlinebaserade formulär), därefter följde en redovisning av de egna synpunkterna och en gruppdiskussion modererad av Innos mötesledare. Varje block behandlades under ca en timme. Arbetsgruppsmötet avslutades med en friare diskussion om potentiella projektidéer, både sådana som mötesdeltagarna själva ville genomföra och sådana som antogs resultera i nytta för en större grupp intressenter. Sammanställningar av synpunkterna som framfördes vid mötena har skickats ut till deltagarna i efterhand, med inbjudan att komma med ytterligare synpunkter eller kommentarer.

Det visade sig vara en större utmaning än förväntat att locka deltagarna till arbetsgruppsmötena, vilket i sig är en viktig lärdom inför framtida projekt. För att ändå säkerställa ett bra informationsunderlag beslutade vi att skicka ut en online-enkät baserad på frågeformuläret från arbetsgruppsmötena. Fördelen med enkäten är en större geografisk spridning på respondenterna samt att mottagarna kunde skicka vidare inbjudan i sina nätverk. Den uppenbara nackdelen är avsaknaden av den fördjupade diskussionen och interaktionen som bara är möjlig vid fysiska möten. Enkäten skickades till knappt 350 respondenter i oktober 2016, med två påminnelser under tre veckor. Sammanlagt inkom det 36 kompletta svar.

Baserat på underlaget från arbetsgruppsmötena och enkäten sammanställdes i november 2016 den här rapporten med förslag på områden och insatser som RE:Source bör fokusera på, kopplat till kommersialisering, affärsutveckling och internationalisering. Givet svårigheterna med att locka deltagare till arbetsgruppsmötena bedöms det som osannolikt att ett fristående seminarium för att presentera resultaten av projektet och förankra förslagen på aktiviteter skulle attrahera fler deltagare. Istället ges en presentation i samband med RE:Source-dagen 24 november.

I projektets genomförande har Carl Arvid Dahlöf (Inno) ansvarat för kontaktdatabas, administration i samband med mötesinbjudningar, sammanställning av svar, online-enkäten och slutrapportering. Erik Kärnekull (Inno) har fungerat som mötesledare/moderator i samband med arbetsgruppsmötena. Under mötena har även de externa deltagarna haft en viktig roll. Diskussionsklimatet har varit öppet och samtliga deltagare visade på stor entusiasm för frågeställningarna och delade generöst med sig av synpunkter och erfarenheter.

Resultat och diskussion

Tack vare arbetsgruppsmötena och enkätundersökningen har projektet nått ut till intressenter från ett antal olika sektorer och samlat in synpunkter, erfarenheter och önskemål kopplade till utmaningar inom cirkulär ekonomi, kommersialisering, affärsutveckling och internationalisering.

Nedan går resultaten igenom i form av deltagarnas bearbetade svar på de frågeställningar de hade att förhålla sig till. Resultaten är sammanställda per ämnesområde.

Största hinder för cirkulär ekonomi

Arbetsgruppsmötenas inledande övning, som motsvarades av enkätens första del, hade ett brett anslag och syftade till att uppmärksamma de viktigaste, rådande hindren på vägen mot en cirkulär ekonomi. Beroende på aktörernas bakgrund kan det antas att perspektivet på cirkulär ekonomi antingen är branschspecifikt eller mer samhällsekonomiskt generellt. Respondenterna ombads lista vad de anser vara de tre största hindren. Svaren har kategoriserats i efterhand och utfallet är förhållandevis jämnt fördelat, nedan diskuteras respektive kategori mer ingående.

Ett av de största hindren för framgångsrik cirkulär ekonomi är en upplevd tröghet i förändringen av tankesätt hos individer och samhället i stort. Individer och organisationer är fast i gamla tankebanor kring ekonomiskt tillväxt och förhållandet till återvunna råvaror och begagnade produkter. Kultur, institutioner, företag och affärstänkande har präglats av den linjära ekonomin under lång tid och det finns invanda mönster och existerande investeringar som gör att attitydförändringen går långsamt.

”Ännu alltför få nytänkande och modiga entreprenörer som lanserar alternativ i form av att tillhandahålla en funktion istället för en pryl. För få konsumenter som efterfrågar det.”

”Kulturer, organisationer, institutioner, företag, affärstänkande - allt är format i den linjära ekonomin under lång tid.”

Nästa kategori av hinder är ekonomiska; det handlar dels om affärslogiken inom den cirkulära ekonomin, dels om alternativkostnaden för att istället fortsätta som tidigare. I många fall är råvaror, energi och knappa resurser så pass billiga att utvinna och använda att det inte finns ekonomiska incitament för att reparera och återvinna produkter eller minska utsläpp av exempelvis växthusgaser. Detsamma gäller för konsumenter, det är billigare och lättare att slänga och köpa nytt. En rad externaliteter som uppstår är inte prissatta och vägs inte in i totalkostnaden. Företag kämpar med att hitta fungerande affärsidéer och affärsmodeller som gör det lönsamt att jobba med cirkulär ekonomi; framgången för cirkulär ekonomi är avhängig en fungerande affärslogik eftersom de ekonomiska incitamenten måste finnas.

”Fel prissättning på resurser vs miljökostnader.”

”Det är utmanande att hitta affärsidéer och affärsmodeller som gör att det blir lönsamt/lukrativt att jobba med cirkulär ekonomi.”

Förutom ekonomiska ramvillkor så påverkas den cirkulära ekonomin av lagstiftning och policyåtgärder, både i form av detaljerad reglering och i vissa fall det motsatta, brist på juridiska gränsdragningar. Respondenterna lyfter bland annat motstridiga miljömål, otydliga regelverk, för svaga politiska styrmedel, osäkerhet kring långsiktiga förutsättningar, stora variationer mellan olika länder, krånglig byråkrati etc. som påtagliga hinder.

”Nationella mål för resurseffektiva kretslopp och giftfritt samhälle inte kompatibla.”

”Inte tillräckligt tydlig viljeyttring och hantering av styrmedel från politiskt håll.”

Bristande samarbete mellan olika typer av aktörer, både privata och offentliga, försvårar ansvarsfördelning och gemensamma lösningar som kräver förtroende och transparens mellan organisationer. Detta kopplar både till de ekonomiska aspekterna och policyförutsättningarna som redan nämnts.

”Många inblandade aktörer som behöver komma överens och ha förtroende för varandra.”

Bristen på kunskap lyfts fram som ett hinder och kan tänkas bidra till såväl den långsamma attitydförändringen som möjligheten till lönsamma affärsmodeller. Exempelen som ges av respondenterna handlar om bristande förståelse för hur olika system hänger ihop, bristande innovationsförmåga hos företag, okunskap om cirkulär ekonomi och dess nytta i stort.

”Kunskapen finns men är ej tillräckligt omfattande i ett globalt perspektiv.”

”Kapitalmarknaden med svag förmåga att utvärdera cirkulära projekt.”

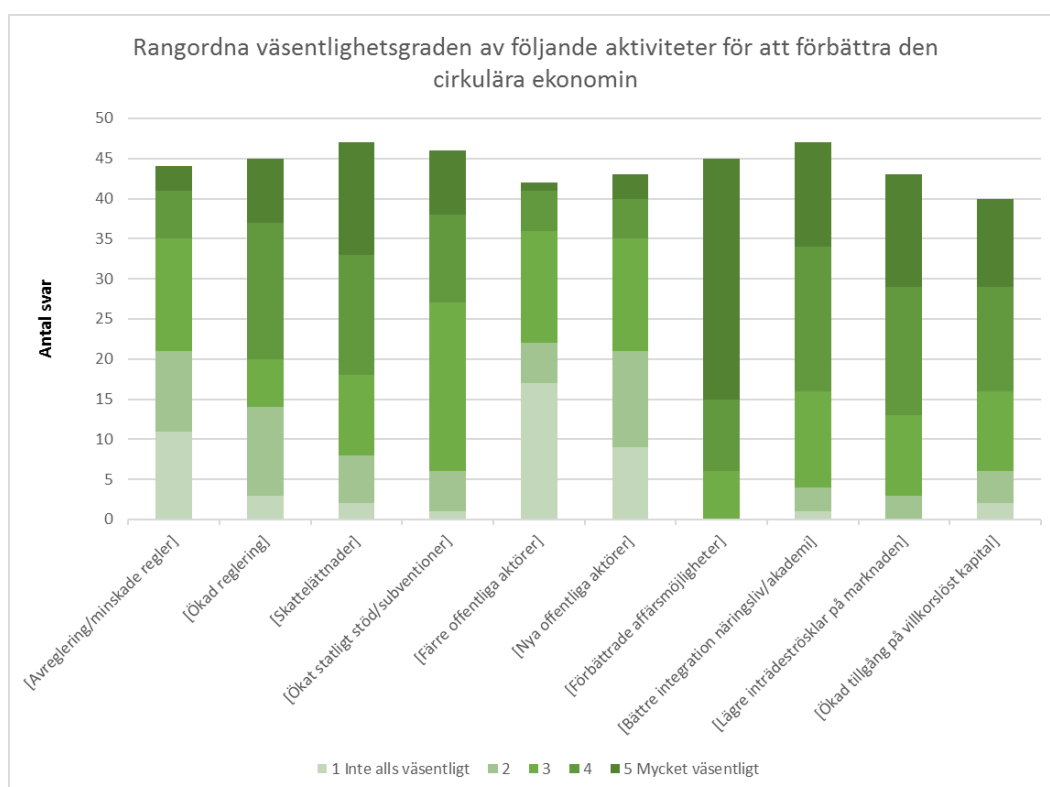
Slutligen finns det egenskaper hos produkter och avfall, samt hos de system som ska hantera återvinning och återanvändning, som utgör utmaningar i den cirkulära ekonomin. Produkter designas i många fall utan tanke på återvinning, vilket gör det svårt eller insatskrävande och därmed dyrt. Återvunnet material kan å sin sida vara av sämre eller okänd kvalitet, samt att det finns en risk för återcirkulering av farliga ämnen. På systemnivå lyftes problem med bristande logistiklösningar för insamling, ineffektiva processer för separering av avfall, avsaknad av samhällelig infrastruktur för resursflöden etc.

”Kvalitetsförsämringar och farliga ämnen i återvunnet material.”

”Brist på teknologiska sätt att förfinat återvinna komponenter och fraktioner.”

Med utgångspunkt i den cirkulära ekonomins utmaningar ombads respondenterna sedan rangordna ett antal generella åtgärder utifrån dess väsentlighet för att förbättra villkoren för den cirkulära ekonomin. Svaren illustreras nedan i Figur 1, variationen i antalet svar för respektive åtgärd beror på att en del enkätdeltagare inte rangordnade samtliga åtgärder.

De tre åtgärder som rankades högst, med flest ”Mycket väsentligt”, var Förbättrade affärsmöjligheter, Lägre inträdeströsklar på marknaden och Skattelättnader. De två förstnämnda är nära sammanlänkade och den klara topplaceringen för Förbättrade affärsmöjligheter beror sannolikt på att det är en bred åtgärd som lämnar utrymme för egen tolkning av innehållet. Skattefrågan på tredjeplats är intressant och vittnar om de komplexa förutsättningarna kopplade till återvinning och återanvändning av avfall. Bättre integration av näringsliv och akademi rankas också högt och tyder på att RE:Source har möjlighet att fylla en viktig roll som mötesplats och innovationsarena.



Figur 1 Rangordning av förbättrande åtgärder

Största kommersiella och konkurrensmässiga hindren för internationalisering

Internationaliseringssatsningar innebär ett risktagande och kan vara ekonomiskt påfrestande för det enskilda företaget. Det handlar ofta om att försöka ta sig in på marknader där det redan finns aktörer med stora ekonomiska intressen och investeringar, samt där makroekonomiska svängningar har ett annat genomslag än på hemmamarknaden. För ett småföretag är det också en fråga om personella resurser; ofta kräver den dagliga verksamheten fullt fokus och det blir lite tid över för att utarbeta större strategiska förändringar som tex. en exportsatsning.

”Rädsla för det okända och misslyckanden då internationalisering ofta är kostsamt speciell i detta tungt reglerade segment.”

”Den ökade riskexponeringen som följer med internationella satsningar.”

”Kostnadsbilden - om vi inte får in andra aspekter i upphandlingar så är chanserna mindre då lägsta pris blir avgörande.”

”För små verksamheter som vill internationalisera. Många bolag som vill ut är för underkapitaliserade för att orka ut. De saknar den finansiella uthålligheten för att kunna lyckas på flera års sikt.”

De ekonomiska riskerna hänger delvis samman med att internationella marknader kan styras av andra regler än den svenska marknaden, exempelvis med avseende på klassificering av avfall, beskattning av återvunnet material etc. Annorlunda lagstiftning kan påverka affärsmöjligheter och lönsamhet, och bristande insyn i eller kunskap om lagstiftningen bidrar till en osäkerhet som hindrar internationaliseringsprocessen.

”Främmande lagstiftning och regleringar kräver mycket tid att sätta sig in i, alternativt är dyrt att sätta sig in i.”

”Inom återvinning så kanske svenska legala och infrastrukturella system skiljer sig så mycket att system är alltför olika för att kunna exporteras.”

”Internationalisering av lösningar bromsas pga. icke harmoniserad beskattning och tull, nationella branschorganisationer, politiska agendor - dvs brist på globala eller ens paneuropeiska spelregler.”

Utöver de juridiska förutsättningarna så utgörs en kategori av hinder av de unika marknadsbetingelserna för olika internationella marknader. Det kan vara i form av olika handelshinder eller kopplat till att de har en annan mognadsnivå och andra förutsättningar än den svenska marknaden; det är inte säkert att lösningar anpassade efter en svensk kontext går att exportera precis som de är. Sedan kan det precis som i Sverige vara en fråga om ”tröghet” i utvecklingen, att man gör som man alltid har gjort och föredrar gamla beprövade lösningar.

”Redan etablerade metoder för avfallshantering.”

”Vi har delvis speciella förutsättningar i Skandinavien vilket gör att våra lösningar inte alltid är intressanta/tillräckligt skalbara på stora tillväxtmarknader.”

”För att mottagande land ska vara intresserat av låt säga en teknisk lösning inom återvinning så har de ofta även ett behov av systemkunnande. Exportera istället hela funktionen och se till att kunnande och andra mjukdelar finns med i systempaketet. Hitta nödvändiga sponsorer som kan agera draglok för hela systemförsäljningen.”

Alla utmaningar med internationalisering är inte kopplade till ekonomiska eller juridiska förutsättningar på de nya marknaderna; en viktig pusselbit är den kompetens som de enskilda företagen besitter, eller saknar. Respondenterna lyfter

ett antal aspekter som ett aspirerande exportföretag måste kunna bemästra. Det handlar exempelvis om att förstå marknaden man siktar mot, att kunna paketera sitt erbjudande efter hur marknaden ser ut och sedan kunna leverera på det, eller att helt enkelt samla på sig nödvändig erfarenhet. Lyckas man inte på första försöket bygger man ändå erfarenhet som förhoppningsvis är värdefull nästa gång.

”För dåligt utnyttjande av erfarenheter som finns i det offentliga främst hos kommuner.”

”Många små företag, lokala eller regionala, har inte resurser, ambition eller strategi för internationella affärer - behöver hjälp med affärsutveckling.”

”Begränsade kunskaper om och erfarenheter av internationaliseringsprocesser och internationella marknader.”

Givet de hinder för internationalisering som listats ovan, är det inte förvånande att det efterfrågas olika former av samarbeten och att bristen på dessa i sig upplevs som ett hinder. Det handlar exempelvis om att företag ska kunna samarbeta för att leverera systemlösningar till utlandet, att redan etablerade företag kan hjälpa nykomlingar på en exportmarknad, eller att befintliga stödstrukturer inte fungerar optimalt.

”För dålig samordning mellan stödfunktioner i Sverige på olika nivåer och i utlandet.”

”Få ’draglok’ som är på den internationella marknaden.”

”Hur vi tar oss an större uppdrag där det inte finns en samordning mellan aktörer?”

De viktigaste åtgärderna för bättre affärsutveckling som verktyget kan fokusera på

Svaren från respondenterna grupperades efter innehåll och i nedanstående sammanställning presenteras de efterfrågade åtgärderna i ett antal tematiska kategorier. De illustrerande citaten är hämtade från både arbetsgruppsmöten och online-enkäten.

Goda exempel och pilotprojekt

Den första kategorien av åtgärder handlar om att uppmärksamma inspirerande exempel på företag inom innovationsområdet som varit framgångsrika i sin kommersialisering, eller som på andra sätt implementerat framgångsrika arbetsätt eller verktyg i sin verksamhet. Inom kategorien efterfrågas också åtgärder som kan sägas hjälpa företag att själva bli framgångsrika exempel. Dels handlar det om att stödja pilotprojekt och validera idéer på pilotstadiet, dels att påverka byggandet av pilotanläggningar och främja tillgången till testmiljöer.

”Sprid inspiration och färdigheter i hur man kan använda cirkulära affärsverktyg (dela, återanvända, byta material, digitalisera, industriell symbios o.s.v.)”

”Bedriva och marknadsföra utveckling, piloter, demonstrationer, innovationstävlingar och innovationsupphandlingar.”

”Påverka politiskt/ekonomiskt så att pilotanläggningar/anläggningar med svensk miljöteknik byggs i Sverige.”

Finansieringslösningar

En specifik form av åtgärder som efterfrågas kommersialiseringsverktyget är kopplade till finansiering i allmänhet och privat riskkapital i synnerhet, framförallt i tidiga utvecklingsfaser. Om RE:Source kan hitta och involvera privata finansiärer, samt hjälpa till att förmedla kontakt mellan företag och riskkapital, skulle kommersialiseringsprocessen förmodligen gå snabbare för många idébärare och kanske skulle det genereras fler framgångsexempel. Andra finansieringsrelaterade åtgärder som efterfrågas i återkopplingen från respondenterna inkluderar innovationsfrämjande upphandling, mindre detaljstyrning i stödfinansiering, samt ett fokus på långsiktigt hållbar kommersialisering där produkter och tjänster kan avsättas på marknader utanför Sverige.

”Hjälp till att ordna seed money, forskningsmedlen är för små för att man skall kunna nå marknaden, bygg upp en samling finansiärer.”

”Utveckla finansieringslösningar som verkar som katalysatorer för att attrahera privat kapital till lösningar som anammar denna affärsmodell.”

”Skapa genvägar till såddfinansiering av innovativa idéer och organisationer.”

Extern finansiering är ofta avgörande för att nå uthållighet och tillväxt. För RE:Source som inte kan agera investerare handlar det om att utforma och bevilja aktiviteter med hög effektivitet så att anslagen gör största möjliga nytta för kommersialiseringsprocessen. Parallellt med detta kan programmet vända sig till andra externa finansiärer som kan besluta om egna investeringar i individuella idéer och företag.

Främja samarbete och konsortieformering

En kategori av efterfrågade åtgärder är nära kopplad till RE:Source uttalade funktion som innovationsarena och mötesplats för aktörer från olika sektorer. Dels handlar det om att fungera som katalysator i bildandet av projektkonsortier och att sammanföra potentiella affärspartners, dels handlar det om att verka för bättre förståelse mellan olika ”sfärer”, exempelvis näringsliv och offentlig sektor.

”Utöver att identifiera marknader så behöver SME hjälp att komma närmare kunderna, dvs hjälp med kontaktvägar in i branschorganisationer eller enskilda företag.”

”Initiera en verksamhet som för samman innovationsbolag, storbolag, akademi och offentlig sektor till att utveckla, demonstrera och hjälpa innovationer till marknad.”

”Res runt och personligen bygg relationer och vinn förtroende från stora företag för att motivera dem att satsa projektledarresurser i att formulera projektidéer.”

Arbetet med att underlätta kontakt företag emellan torde gå lättast bland RE:Source-medlemmarna, så som exempelvis skedde i samband med arbetsgruppsmötena under framsynsprojektet. Därför är det viktigt att programmet fortsätter locka både SMEs och större företag att bli medlemmar, samt att deras intresse för RE:Source kan upprätthållas. Särskilt den första kontakten med småföretag är viktig för att ge en positiv bild av RE:Source. Det är vanligt att företag kontaktar programmet i hopp om att kunna få finansiering till projekt eller affärsidé; när de förstått processen med utlysningar/enskilda projekt skulle det vara bra att kunna erbjuda någonting attraktivt på direkten.

Analys- och utredningsarbete

Olika typer av analyser och utredningsinsatser utgör en egen kategori av efterfrågade åtgärder. I grova drag kan det sägas handla om dels analyser av olika marknadsförutsättningar, inom exempelvis en viss bransch eller geografisk marknad, dels analyser med ett bredare anslag som fokuserar på affärsmodeller och hinder i strukturer och system.

”Identifiera främsta ekonomiska hindren för ökad återvinning - teknik eller marknad? När de främsta ekonomiska hindren är tydliga så går det att jobba med åtgärder för att påverka.”

”Nulägeskartläggningar med fokus på cirkulära affärsmöjligheter för att identifiera kommersialiseringsmöjligheter.”

”Analyser av inträdesbarriärer till olika marknader då dessa kommer att skilja sig mellan länder då området är kraftigt reglerat.”

RE:Source och verktyget för kommersialisering och affärsutveckling ska präglas av ”verkstad”, det ska finnas mycket handlingskraft med aktiviteter inriktade på praktik snarare än teori. Det finns en risk att utredningar och kartläggningar tar överhanden, att samma frågor ställs som ställts förut och att svaren återigen blir de samma. Samtidigt är det viktigt att det finns bra beslutsunderlag som motiverar de handlingsinriktade åtgärderna, att teorin omvandlas till rätt sorts praktik. Ett sätt att nå balans är att identifiera vad som redan analyserats och undersökts, samt att de relevanta kunskapsbärarna används som en resurs när projektidéer, utlysningar och programinitiativ formuleras.

De viktigaste åtgärderna för bättre internationalisering som verktyget kan fokusera på

Svaren från respondenterna grupperades efter innehåll och i nedanstående sammanställning presenteras de efterfrågade åtgärderna i ett antal tematiska kategorier. De illustrerande citaten är hämtade från både arbetsgruppsmöten och online-enkäten.

Goda exempel och demonstrationsmöjligheter genom pilotprojekt

På samma sätt som exempel och pilotprojekt efterfrågades inom ramen för förbättrad affärsutveckling, anger respondenterna att svenska pilotanläggningar och goda exempel är viktiga för marknadsföringen på utländska marknader. Många EU-länder på samma utvecklingsnivå som Sverige torde ha liknande utmaningar och liknande reglering, varför lösningar för en europeisk marknad sannolikt kan demonstreras i svenska pilotanläggningar.

”Många av problem är liknade i hela Europa. Görs det bra exempel på hemmaplan är det lätt att gå utomlands.”

”Presentera goda exempel från hemmaregionen. Nödvändigt men inte tillräckligt för att få acceptans i andra länder.”

”Skapa förutsättningar för goda case i Sverige som sedan kan skalas upp internationellt... ..Genom casen skapar vi gemensamt intresse internationellt för svensk miljöteknik och tillsammans med ledande branschaktörer kan vi förändra synen på återvunnet material.”

Värt att nämna i sammanhanget är en diskussion som fördes på ett av arbetsgruppsmötena, på temat likheter mellan Sverige och utländska marknader. Lösningar som inte är effektiva eller ekonomiskt försvarbara i en svensk kontext kan mycket väl passa utomlands, tack vare skillnader i exempelvis regelverk och kostnadsbild. Tvärtom kan också lösningar som fungerar i Sverige passa dåligt utomlands, på grund av exempelvis bristande infrastruktur.

Nationella och internationella samarbeten

Samarbetsinitiativen som efterfrågas kan delas in i samarbete mellan svenska aktörer och samarbete med aktörer i andra länder. Svenska samarbeten handlar om att etablera ett ”Team Sweden”, det vill säga att sammanföra olika organisationer med kunskap om internationella affärer under ett paraply och som kan agera med en gemensam front och agera dörröppnare. Ett sådant team skulle kunna bestå av konsulter, företag och kommuner, och skulle dessutom ha en aktör med samordnande funktion. Den andra kategorin av samarbeten handlar om att etablera kontakter med företag och andra aktörer på utländska marknader, en slags matchmaking mellan svenskt utbud och utländsk efterfrågan. Samarbetsdimensionen rymmer också efterfrågan på insatser där etablerade aktörer såsom SIDA, Swedfund, Exportkreditnämnden etc. involveras. Ett annat intressant förslag är att aktivera och medvetandegöra svenska konsulat och beskickningar.

”Engagera personer, företag och organisationer som har egen genuin erfarenhet av internationella affärer.”

”Identifiera intresserade trovärdiga aktörer som kan agera dörröppnare för andra kompletterande aktörer som är med och adderar värde i en internationell systemförsäljning.”

”Säkerställ ett relevant internationellt nätverk som kan användas för att underlätta marknadsstudier och etablering utomlands. Dessa kan vara

myndigheter, advokatbyråer, patentbyråer, managementkonsultbolag, stora aktörer inom strategiska branscher m fl som kan rådfrågas/ge support.”

Angående SIDA-samarbeten och projekt av ”biståndskaraktär” har det framförts en del synpunkter på att sådana satsningar sällan är hållbara i längden. Efterfrågan och de eventuella affärsmöjligheterna tenderar att försvinna i samband med att projekten avslutas.

Analys- och utredningsarbete

Liksom inom affärsutveckling efterfrågas kartläggningar och omvärldsanalyser med bäring på internationaliseringsarbete. I första hand handlar det om vad som sker inom innovationsområdet på internationella marknader, vilka länder som ligger i framkant. Vidare efterlyses analyser av villkor på olika marknader, exempelvis avseende lagstiftning, standardisering och konkurrenssituation.

”Samla in grundfakta inom återkommande frågor som bolag på väg att internationaliseras inom den cirkulära ekonomin kan stöta på.”

”Scanna tidigt vad som sker i omvärlden.”

Uppmärksamma internationaliseringsprocessen

En rad efterfrågade åtgärder kan sägas härröra till företagens ”internationaliseringsprocess” mer generellt. Det kan exempelvis handla om att höja intresset för en internationaliseringssatsning, att få företag att tänka internationellt etc. Kopplat till vad som efterfrågas inom samarbetskategorin ovan så finns det behov av att förse mindre företag med extern kompetens och erfarenhet av organisation, riskhantering mm. på en ny marknad.

”Inspirera och engagera svenska aktörerna att tidigt tänka internationellt, tex att tidigt testa internationellt eller främst hitta svenska kunder som är internationella i sig (internationellt spridd, internationella kunder)”

”Företag med internationaliseringsambitioner saknar ofta kunskaper om och erfarenheter av de internationella marknader som de överväger att etablera sig på. Stöd för att inhämta kunskaper och erfarenheter och omsätta dem i den egna internationaliseringsprocessen är förmodligen ovärderligt.”

Hur kan vi skapa trovärdighet för kommersialiseringsverktyget?

Om RE:Source ska bli framgångsrikt måste externa intressenter ha förtroende för att programmet satsar på rätt sorts aktiviteter och att dessa genomförs på ett bra sätt. Mötesdeltagarna och enkätrespondenterna tillfrågades om hur vi på bästa sätt kan skapa trovärdighet för kommersialiseringsverktyget bland utförare och andra deltagare i aktiviteter.

För samtliga inblandade är naturligtvis kompetens inom relevanta områden av yttersta vikt för att vara förtroendeingivande. Det kan handla om förståelse för entreprenörsvillkor och ett kundorienterat fokus, eller insikt i vilka förhållanden och förutsättningar som råder på en viss marknad. På en övergripande nivå handlar det om att inom verktyget exempelvis lyckas utveckla affärsmodeller som

ger konkreta affärer för involverade företag; att den samlade kompetensen gör skillnad.

”Demonstrera att verktyget är genomtänkt och står på en solid idégrund.”

Även i detta sammanhang spelar konkreta exempel som visar på resultat och som inspirerar stor roll – ”seeing is believing”. Det handlar om att uppmärksamma hur projekt som genomförs inom verktyget skapar nytta för företag i deras utvecklings- och kommersialiseringsprocesser. Framgångsrika exempel hjälper också till att bygga förtroende hos andra aktörer än företag, exempelvis finansiärer och organisationer intresserade av samarbete med RE:Source.

”Hitta goda exempel och lyft fram dessa. Genom att påvisa tidigare goda exempel utmanas man även att bli spetsigare i utlysningar och granskningar av ansökningar.”

”Genom att kommunicera lyckade projekt. Få medverkande aktörer att agera ambassadörer.”

”Möjlighet att genomföra ett antal projekt i praktiken som ger påvisbara resultat och erfarenheter. Även misslyckanden kan vara till nytta för att identifiera olika brister (t ex i form av regelverk, tillgång på riskkapital etc.), givet att detta redovisas öppet, och leder till förbättringsåtgärder, politiska beslut, ändringar i regelverk etc.”

Nära förknippat med programmets framgångsexempel är sättet på vilket verktyget kommunicerar med intressenter. Viktiga punkter som respondenterna lyfter handlar bland annat om att anpassa budskap efter mottagare, att det finns en tydlighet och medvetenhet i förpackningen av budskapet, samt att kommunicera till allmänheten och öka deras intresse.

”Långa akademiska formuleringar och fikonspråk, innebär en tröskel som många inte kommer att vilja ta tid och energi från sin egen verksamhet för att komma över. Är man ett större företag, använd företagspråk. Är man en mindre firma, använd vardagspråk.”

”Genom tydlighet hur det [kommersialiseringsverktyget] kan användas och varför. Varför är viktigt för att jag tror att mognadsgraden i allmänhet är låg.”

RE:Source trovärdighet byggs också av de företag och andra organisationer som agerar utförare i enskilda projekt och utlysningar. Därför är det viktigt hur och med vilka programmet och verktyget samarbetar. Respondenterna lyfter exempelvis vikten av att samverka med kända trovärdiga aktörer och att sätta samhällsnytta framför särintressen.

”Genom att stödja andra och inte bygga stora organisationer med ’självutnämnda främjare’.”

”Samarbeta med kommersiella aktörer innan verktyget fastställs.”

”Genom att tydligt länka samman relationen mellan verktyget, RE:Source och övriga Innovationsprogram.”

RE:Source förhållningssätt och engagemang före, under och efter att dessa företag och organisationer genomför sina projekt, påverkar också bilden av programmet och verktygets trovärdighet. Det handlar om identifiering och urval av kandidater för stöd, programmets delaktighet i de specifika projekten, vilka aktiviteter som stöttas etc. Som synes finns beröringspunkter med det som respondenterna uppmärksammat ovan inom såväl kompetens, kommunikation och samarbete.

”Identifiera många kandidater, ha en bra process för urval, ge stöd i pengar och tid, kommunicera framgångssagorna.”

”Projekten kan gärna bestå av flera steg för att det inte skall bli betungande för små nischföretag utan en forskningsavdelning.”

”Var delaktig hela vägen i projektet och se till att det förverkligas.”

RE:Source framgångsfaktorer

Mötesdeltagarna och enkätrespondenterna ombads också svara på vad de anser kommer vara RE:Source viktigaste framgångsfaktorer. Som synes av den kategoriindelning som gjorts av svaren, tangerar de i mångt och mycket både förslagen för hur vi kan bygga trovärdighet för kommersialiseringsverktyget och de efterfrågade åtgärderna inom affärsutveckling och internationalisering.

Goda exempel

RE:Source förmåga att identifiera och kommunicera goda exempel lyfts fram som en viktig framgångsfaktor för programmet. De exempel som efterlyses av respondenterna kan delas in i två kategorier. Den första typen är exempel på framgångsrik ”cirkularitet”, hur lyckad återanvändning och återvinning kan möjliggöras ur ett praktiskt/tekniskt perspektiv. Den andra handlar om exempel på framgångsrika affärsmodeller, som visar på vilka affärsmöjligheter som finns inom cirkulär ekonomi och hur företag kan få lönsamhet i aktiviteter inom återanvändning/återvinning.

”Hitta bra case att lyfta fram och kommunicera kring. Identifiera delbranscher och bygg modeller för dessa som konkret visar framgång.”

”Hitta konkreta gångbara goda exempel som genomförs; affärsidéer som förverkligas.”

Lyckad samverkan

Samverkan i olika former är nästa framgångsfaktor som nämns många gånger. För RE:Source del handlar det om att åstadkomma samverkan dels mellan olika typer av aktörer, kopplingen näringsliv – akademi – offentlig sektor/myndighet lyfts särskilt fram som viktig; dels mellan aktörer inom samma kategori, exempelvis mellan företag från olika branscher eller som befinner sig på olika steg i värdekedjan.

”Nå tydligt engagemang från näringslivet så att det blir konkreta och affärsmässigt intressanta projekt.”

”Skapa en medvetenhet och samsyn mellan beslutsfattare, offentliga och privata aktörer om möjligheterna med RE-Source uppdrag och vision.”

”Starkare kopplingar inte bara mellan akademi och näringslivs, utan också policy, samt fokus på innovation och entreprenörskap utanför akademien.”

Framgångsrikt påverkansarbete

RE:Source verkar i en kontext där många ramvillkor styrs av lagar, policy och myndigheter med olika ansvarsområden. En av programmets framgångsfaktorer är att, i den mån det är möjligt, påverka dessa ramvillkor för att underlätta för aktörerna inom innovationsområdet, samt att höja medvetenheten om RE:Source fokusområde i stort. Det kan exempelvis handla om hur ny eller befintlig lagstiftning påverkar användande av alternativa material, eller hur samhället ser på avfall som resurs.

”Lyft återvinning i Sverige (världen?) till andra som inte håller på med återvinning för att få acceptans och medvetande om återvinning.”

”Verifiera och validera olika möjligheter för återvinning som i sin tur kan leda till påverkan hos myndigheter, departement och politiker.”

”Verka för att skapa långsiktigt stabila och förutsägbara förutsättningar inom avfallsområdet.”

Relevans och tydlighet i programgenomförandet

En betydelsefull framgångsfaktor för RE:Source är hur programmet och dess aktiviteter genomförs sett utifrån exempelvis efterfrågan, effektivitet och tydlighet. Med det breda fokusområde som RE:Source har är det en utmaning att möta många olika målgruppers förväntningar gällande teman för utlysningar, vilka aktiviteter som finansieras, vilka utmaningar som uppmärksammas mm. Respondenterna efterlyser bland annat tydlighet i utlysningarna och att de presenteras med god framförhållning, nytänkande i samband med att projektidéer bedöms, samt ett fokus på praktik och ”verkstad” framför teori.

”Fastna inte i teori och nyckeltal utan kombinera detta med praktiska och reella projekt.”

”Undvik de fällor som Energimyndigheten, Vinnova och Formas tvingas in i som myndigheter.”

”Skärpa och tydlighet i att hitta ämnen och områden med stor bäring på att uppfylla de olika delmål som programmet står för.”

”Minimera administration och gör det attraktivt för företag att delta.”

Övriga resultat

Utöver kunskapsutbytet och inspelen från de deltagande aktörerna så har projektet starkt bidragit till en bättre kontakt mellan verktygsledningen och externa intressenter, i synnerhet små- och medelstora företag. Under projektets gång

fördes flera diskussioner om gemensamma projektidéer som hade sin upprinnelse i mötena mellan deltagare.

Projektet har också spridit information om RE:Source i stort och sannolikt bidragit till ökad kännedom om programmet och dess innehåll hos målgrupper som tidigare inte varit i kontakt med RE:Source.

Slutsatser och nyttiggörande

Resultatdelen ovan är ett destillat av vad deltagarna upplever som hinder och vad de skulle vilja se från RE:Source och kommersialiseringsverktyget för att övervinna dessa hinder.

Slutsatserna som presenteras här är ett försök att, med utgångspunkt i resultaten, formulera dels konkreta handlingar som kan leda till förändring, dels förhållningssätt som kan influera kommersialiserings- och internationaliseringsverksamheten inom programmet. Det presenteras inte en insats för varje efterfrågad åtgärd, men intentionen är att slutsatserna ska vara tillräckligt handfasta för att kunna fungera som beslutsstöd.

Det är detta beslutsstöd bestående av insatsförslag och förhållningssätt som utgör den strategiska komponenten från projektet. Den förväntade effekten av resultaten, dvs. insikt i problembilden och inspel till en strategi, är framgångsrik kommersialisering och internationalisering bland företag inom RE:Source innovationsområde och därigenom ett nyttiggörande av idéer och forskningsresultat.

Nedan har förslagen kategoriserats utifrån samma underrubriker som används för de efterfrågade åtgärderna inom affärsutveckling och internationalisering i resultatavsnittet.

Fokus och prioritering för förbättrad affärsutveckling

Den förbättrade affärsutvecklingen är främst kopplad till program mål 2 som syftar till att lösningar för hållbar resurs- och avfallshantering tillämpas framgångsrikt, samt program mål 7 om att locka duktiga entreprenörer, kapital och hög kompetens till branschen.

Goda exempel och pilotprojekt

Att sprida goda exempel är att ta vara på insamlad kunskap och tidigare erfarenheter. RE:Source ska fylla en insamlande och distribuerande funktion; med öppenhet för erfarenheter från andra sammanhang och andra innovationsområden.

- Projektdeltagare i RE:Source ska vilja vara en inspiration för andra; det skall också gå att lära av varandras misstag.
- Vänta inte på framgångar inom RE:Source utan hämta goda exempel från andra sammanhang – finns det god praxis som kan upprepas inom ramen för RE:Source projekt?
 - Inventera vilka medlemsföretag som är inspirerande ”success stories”
- Viktigt att slutrapporter sprids aktivt och att framgångsrik kommersialisering från t ex innovationsprojekt uppmärksammas. Ett sätt att göra de viktigaste delarna mer tillgängliga är att samla ”höjdpunkterna” i utskick exempelvis årsvis eller i samband med att utlysningar och enskilda projekt utannonseras.

- Använd många kanaler – låt företag komma till tals på hemsidan (tex. i form av korta ”testimonials”), presentation på temadag
- Verka för att sänka tröskeln för företag som vill testa, demonstrera och genomföra pilotprojekt.
 - Undersök om det går att nå kostnadsneutralitet för befintliga anläggningar att upplåta kapacitet till företag.
- Engagera aktörer från den befintliga infrastrukturen som ledare för enskilda projekt, exempelvis inom avgränsade branscher.
 - Möjligt att formulera gemensamma utlysningar med testbäddar och living labs?
- RE:Source ska inte vara främmande för att lära av goda exempel från andra program och satsningar, som lärdomar från verktygen inom andra strategiska innovationsprogram.

Finansieringslösningar

Det övergripande målet är att attrahera extern finansiering från icke-offentliga finansiärer till entreprenörer och småföretag inom innovationsområdet; långsiktigt Detta är nödvändigt för att skapa uthållig kommersialisering hos de individuella företagen, samtidigt som riskkapital för med sig kompetens till innovationsområdet och bygger områdets image som attraktivt och värt att investera i.

- Utbilda entreprenörer och start-ups om kraven från riskfinansiärer; hur ska affärsplanen utformas, vilka frågor måste man kunna svara på etc.
 - Workshop med talare från riskkapitalbolag eller privat investerare.
 - Coachningsstöd i kommersialiseringsprocessen.
- RE:Source ska vara en kontinuerlig kontaktyta mellan företag och intresserade investerare.
 - En kapitalmarknadsdag med företag från specifika branscher en gång per år eller halvår ger uppmärksamhet. Formen kan vara mässa med mingel, eller mer uttalade pitchningar. Talare som beskriver de specifika branschernas utveckling och förutsättningar.
 - Kommunicera framgångsrika kommersialiseringsexempel från RE:Source också till investerare, exempelvis som uppföljning efter slutrapporter.
- Uppmärksamma alternativa finansieringslösningar, innovationsområdet kan vara nytänkande på flera områden, inte bara tekniskt.

Främja samarbete och konsortieformering

Framgångsrik kommersialisering av nya idéer bygger på att det finns utmaningar som kräver nya lösningar som är bättre, billigare eller på andra sätt mer attraktiva

än vad som redan finns på marknaden. Problemperspektivet måste finnas med både hos individuella företag och hos insatser som ska främja kommersialisering.

Större utmaningar kräver input från fler lösningar och RE:Source ska främja kanaler där de lösningarna kan sammanföras och förstärka varandra. Det bygger på att RE:Source uppfattas som en meningsfull aktör som bidrar med ett mervärde i interaktionen med intressenter.

- Jobba direkt mot ”problembärare” och låta dem presentera sina utmaningar för idébärare med potentiella lösningar.
 - Medlemsföretagen borde kunna hitta varandra den här vägen och fungera som ”testgrupp”.
 - Förankra problemställningar hos kunder och involvera dem i utvecklingsprocessen. Detta kan aktivt betonas i utlysningar.
- Presentera företag för varandra genom aktiviteter/presentationsmaterial; vad jobbar man med, vilka tidigare erfarenheter har man, vilken typ av samarbeten är intressanta etc.
- Underlätta partnerskap genom databas eller informationsdagar för att hitta konsortiemedlemmar i samband med utlysningar/enskilda projekt. Här kan inspiration hämtas från de lösningar som finns inom exempelvis Horizon 2020-programmet.
- Arbeta med branschorganisationer för att sammanföra liknande företag. Kan branschorganisationerna marknadsföra RE:Source som en mötesplats för ”sina” företag?
- RE:Source ska vara attraktivt för företag redan vid första kontakten.
 - Viktigt att upprätthålla deras intresse även om de inte kan få pengar i handen; information om förutsättningar och möjligheter för stöd.
 - Ett ”Välkommen till RE:Source”-kit med information (viktiga datum, hur funkar ansökningar, hur får de kontakt med andra etc) är ett alternativ till att hänvisa till hemsidan. Då finns också möjligheten till ett mer skraddarsytt bemötande. Alternativt, eller dessutom, kan en underavdelning skapas på hemsidan riktad mot entreprenörer och SMEs.
 - Nya kontakter måste följas upp på ett strukturerat sätt.
- Verktygsledarna fungerar som ambassadörer för ”sina” huvudsakliga intressenter; genom internt samarbete öppnas fler kontaktvägar för externa aktörer att nå varandra.

Analys- och utredningsarbete

RE:Source ska bidra till att tillgängliggöra aktuell och initierad information. ett viktigt beslutsunderlag både för företags affärsutveckling och i utformandet av

stödinsatser. RE:Source analyser och utredningar ska fungera som byggstenar i ett större sammanhang; de ska bidra till ett större mål till något och informationen som sammanställs ska ha en tydlig mottagare.

- Identifiera de viktigaste kunskapsbärarna och redan sammanställd kunskap
 - Innehåller tidigare problemanalyser också goda exempel på lösningar?
 - Om problemen i stort är identifierade och analyserade är det bättre att analysera framgångsrika lösningar.
- Analyser och utredningar ska involvera relevanta beslutsfattare och offentliga aktörer för att nå längre än ett konstaterande av rådande omständigheter eller problem.
 - Analyser och utredningar ska göras med mottagaren i åtanke. Vem är mottagare för en kartläggning av exempelvis ekonomiska hinder – vem kan påverka dessa hinder?
- Seminarier för olika målgrupper (främst offentlighet/myndighet) där det förs dialog kring upplevda hinder/trögheter från affärsperspektiv.
 - Kan RE:Source ställa sig bakom en debattartikel?
- Resultat från analyser och utredningar med bäring på lagstiftning/policy ska kommuniceras av verktygsledaren för kommersialiseringsverktyget till policyverktyget.

Fokus och prioritering för förbättrad internationalisering

Den förbättrade internationaliseringen ligger i linje med och bidrar till program mål 6 om att öka svensk export.

Goda exempel och demonstrationsmöjligheter genom pilotprojekt

RE:Source ska vara en del av det ”skyltfönster” med svensk teknik, kompetens och systemlösningar som visas upp för utländska intressenter. Samtidigt ska programmet fungera som en gränsyta mellan företag som vill lära av varandras exportframgångar.

- Engagera den befintliga strukturen genom enskilda projekt eller i demonstrationsutlysningar; både exportarenor som Business Sweden och test- och demoanläggningar som fungerar som skyltfönster.
- Vänta inte på framgångar inom RE:Source utan hämta goda exempel från andra sammanhang – finns det god praxis som kan upprepas inom ramen för RE:Source projekt?
 - Inventera vilka medlemsföretag som är inspirerande ”success stories”

Nationella och internationella samarbeten

Ett projekt inom RE:Source skall kunna vara första steget i en bestående, långsiktig konstellation för att fånga upp och möta utländska intressenter, eller i ett företagssamarbete för att kombinera olika kompetenser till ett gemensamt erbjudande.

RE:Source skall också vara en gränsyta mot olika typer av aktörer i andra länder, både företag, forskningsinstitut och andra.

- Tillgängliggör information om de svenska stödstrukturer som företag kan samarbeta med för att enklare nå exportframgång.
 - Sammanställning av information om vilken aktör som gör vad på programmets hemsida.
- Om det finns förutsättningar för ett ”Team Sweden” med olika kompetenser som kan facilitera internationellt samarbete, så kan RE:Source föra samman dessa kompetenser.
 - Existerar det redan inom någon bransch, vilka lärdomar kan dras i så fall?
- Koppla upp RE:Source mot liknande initiativ internationellt. Tillsammans med motparten kan vi agera matchmaker. Om RE:Source kan fungera som en direkt kontaktväg till utländska intressenter ökar programmets nytta för medlemmar och andra svenska aktörer.
- Jobba mot via svensk representation i utlandet, exempelvis ambassader och handelskammare.

Analys- och utredningsarbete

RE:Source ska vara en resurs för kunskap relevant för exportsatsningar, dels genom uppdaterad information sammanställd inom programmet, dels genom att upprätthålla och förmedla kontakt till informationsbärare

- Engagera Business Sweden eller motsvarande för dragningar om specifika marknader och dess villkor. Tillgängliggör en förteckning över kontaktpersoner med kunskap om branscher och länder.
- Inventera branschorganisationer och intresseföreningars kunskap om teknikutveckling och konkurrenssituationen i olika länder.
- Utnyttja olika kanaler för marknadskännedom – information kan inhämtas via konsulter, speciellt utformade examensarbeten, och utlandsrepresentation som ambassader och handelskammare.
- Avväg om befintlig marknadsinformationen ska sammanställas eller om det krävs insamling av ny information. Sannolikt finns mycket kunskap om marknader redan dokumenterad, om ny information samlas in inom ramen för RE:Source handlar det om specifik branshinformation etc.

Uppmärksamma internationaliseringsprocessen

RE:Source skall inspirera företag till internationalisering genom att förmedla kunskap om utmaningar och möjligheter, samt hjälp för att övervinna och dra nytta av dessa.

- Hjälpa till företag att förstå hur de kan anpassa sitt erbjudande och/eller affärsmodell för att bli attraktiva/lönsamma på andra marknader än den svenska.
 - Etablerade företag som delar med sig av erfarenheter som gått igenom processen. Detta kan förmedlas likt andra goda exempel via hemsida, seminarier, särskilda skrifter etc.
 - Coachingsinsatser till individuella företag som får hjälp att förstå marknadsförutsättningar och hur de bäst anpassar sig efter dessa.
- Främja etablerade företags roll som ”dörröppnare” på nya marknader.
 - Under vilka förutsättningar fungerar det, vad krävs av det oetablerade företaget, vad förväntar sig dörröppnaren?
- Uppmärksamma FOI-program som Horizon 2020 och KIC som en väg till internationalisering.
 - Informera om möjligheter och förutsättningar för programmen.
 - Engagera aktörer som exempelvis EUSME som kan bistå företag i ansökningsprocessen.

Nästa steg

Nyttiggörandet av projektresultaten handlar om att hitta sätt att omsätta förslagen i praktiken och influera de insatser som görs inom verktyget. Den största delen av verksamheten ligger utanför verktygsledningens direkta kontroll, den utförs av företag, forskare och andra aktörer i enskilda projekt och utlysningar.

Som nämns i inledningen är tanken att resultaten från framsynsprojektet ska fylla en strategisk funktion, exempelvis kan den fungera som beslutsstöd i utformandet av enskilda projekt och utlysningar, ett sätt att prioritera mellan olika aktiviteter baserat på inom vilka områden målgrupperna ser att de största behoven finns och vilka åtgärder som efterfrågas.

Om resultaten ska få genomslag i externa aktörers projektförslag, måste programmet och verktyget kommunicera att man önskar se de ena eller andra innehåll i enskilda projekt, eller att vissa aspekter värderas särskilt högt i bedömningen. Med andra ord måste RE:Source och verktyget vara tydliga med att det görs vissa strategiska avväganden inom programmet och att idéer om projekt och insatser tjänar på att ligga i linje med dessa avväganden. I fallet med utlysningar kan man ge förutsättningarna redan i utlysningstexten, och belysa vilka strategiska aspekter som vägs in och vad man önskar uppnå genom att utforma utlysningen efter dessa.

Tydliga strategiska ställningstaganden som påverkar vilka projekt som genomförs etc. kan och bör naturligtvis också kommuniceras i andra sammanhang, tex. i samband med stämma, strategidagar och andra RE:Source-event. På så vis ges också möjlighet till återkoppling från intressenter och strategin kan fortsätta utvecklas med nya förslag på insatser som ligger i linje med de efterfrågade åtgärderna.

Så långt de externa aktörerna; internt inom RE:Source finns också kapacitet att nyttiggöra resultaten. Ett första steg är att titta på vad som *måste* initieras av RE:Source – det finns sannolikt åtgärder som faller naturligt på exempelvis programkontoret att genomföra eftersom de är av sådan karaktär att de inte naturligt kan inkluderas i kravbilden på enskilda projekt eller utlysningar. En del av det strategiska arbetet lär sannolikt fokusera på vilken information och vilka kontakter RE:Source kommunicerar och till vilka mottagare. Går det att göra skillnad bara genom att se över hur informationsflödena strömmar och vem som tar del av kunskapen som genereras inom programmets aktiviteter?

För att komma igång internt bör resultaten från framsynen presenteras för och diskuteras med de andra verktygsledarna för att identifiera gemensamma nämnare samarbetspotential. De inkomna synpunkterna rörande RE:Source framgångsfaktorer och verktygets trovärdighet kan säkerligen generaliseras och inspirera aktiviteter inom samtliga verktyg.

Nästa steg för nyttiggörande av resultat:

- Avgör vilka resultat som kan nyttiggöras som strategiska avväganden för enskilda projekt och utlysningar.

- Programkontoret diskuterar vilka resultat som bör nyttiggöras av RE:Source och på vilket sätt.
- Verktogsledarna diskuterar om det går att samarbete kring nyttiggörandet av vissa resultat och vilka delar som går att generalisera för programmet i stort.

Projektkommunikation

Information om projektets huvudaktiviteter, arbetsgruppsmötena, har spridits främst genom direktutskick till personerna i den kontaktdatabas som sammanställdes i projektets inledning. Vidare har arbetsgruppsmötena uppmärksammats på RE:Source hemsida. Genom direktutskicken har projektet nått representanter för en rad olika målgrupper, inklusive SMEs, stora företag, branschorganisationer, kluster och teknikparker, universitet- och högskola, samt den befintliga stödstrukturen.

Resultaten från respektive arbetsgruppsmöte har sammanställts och kommunicerats till deltagarna i efterhand, tillsammans med önskemål om ytterligare synpunkter och idéer. De sammanställda resultaten från båda arbetsgruppsmötena och online-enkäten kommuniceras dels genom denna slutrapport, dels i samband med den RE:Source-dag som är planerad till 24 november 2016.

Referenser

”Kommersialisering av svenska patent”, Institutet för näringslivsforskning
http://www.ifn.se/forskning/entrep/forskningsprojekt_1/kommersialisering_av_svenska_patent

“Stockholm ledande på innovation i Europa”, Stockholms handelskammare
<http://www.chamber.se/nyheter/stockholm-ledande-pa-innovation-i-europa.htm>

”Experter om kommersialisering av innovationer”, Forskningssverige
<http://www.forskningssverige.nu/expertpanel/kommersialisering-av-innovationer>