



CHALMERS

Innovationskraft i den skogsbaserade sektorn (massa & papper)

Sofia Börjesson
Center for Business Innovation (CBI)
Teknikens Ekonomi och Organisation
Chalmers

Programkonferens 2010-03-17



CBI CENTER FOR BUSINESS
INNOVATION

1



CHALMERS

Mitt perspektiv

- Företagsnära forskning i ~ 20 år
- R&D och innovation management, strategisk förnyelse
- Stora företags innovationsproblematik och innovationsutmaningar
- Tillverkning, bilindustrin, läkemedelssektorn, ICT-sektorn
- Maskiningenjör, professor i "technology management" på Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation, Chalmers

- CBI – forskningscenter på Chalmers
Interaktiv forskning om innovationsarbete i företag.
Verksamhetsutveckling i företag.

CBI CENTER FOR BUSINESS
INNOVATION

2010-03-17
Sofia Börjesson



CHALMERS

Innovationskraft (-förmåga) i den skogsbaserade sektorn

CBI CENTER FÖR BUSINESS
INNOVATION

3

Vad ville vi åstadkomma?



CHALMERS

- **Det övergripande syftet** var att utveckla en förståelse för förutsättningarna för innovation i 9 medverkande företag.
 - Att mha två enkäter mäta dels *det kreativa klimatet*, dels *den innovativa förmågan*
 - Att "trigga" en diskussion om behovet att utveckla innovativ förmåga.
- I första hand mätning, men resultatet ger varje företag en bild av möjligheter och problem att arbeta vidare med.

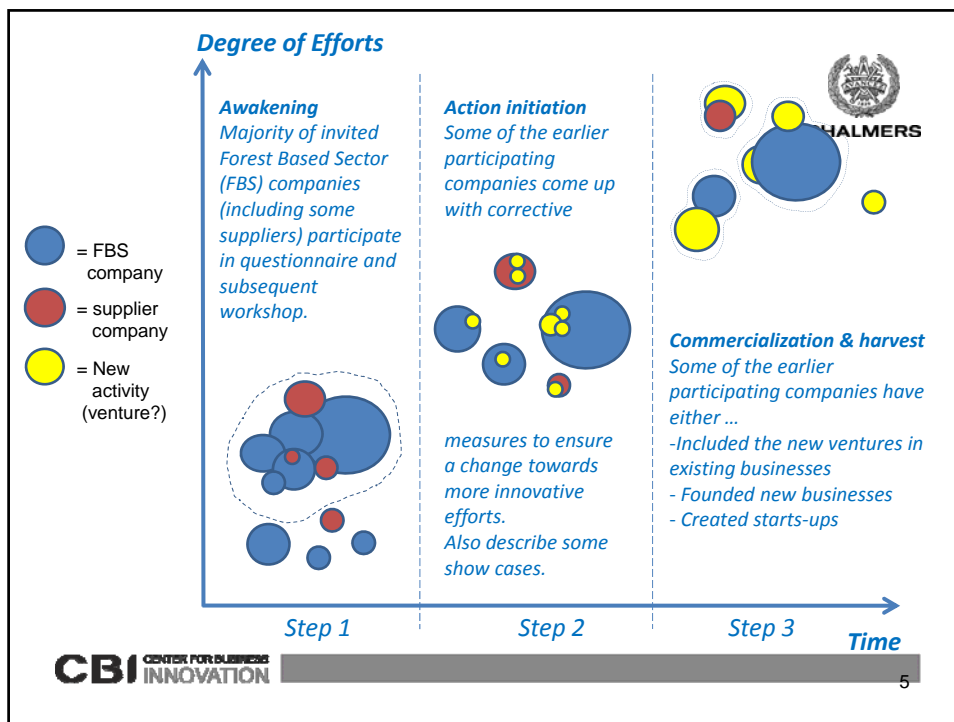
1-årigt projekt (2009)

Finansiering: Vinnova och de medverkande företagen finansierade (Vinnova: 1.256 kkr; Företagens : 1.358 egna insatser 280 kkr (kontant), 1.078 kkr (in kind)

CBI CENTER FÖR BUSINESS
INNOVATION

2010-03-17
Sofia Bøjesson

4



Projektdesign



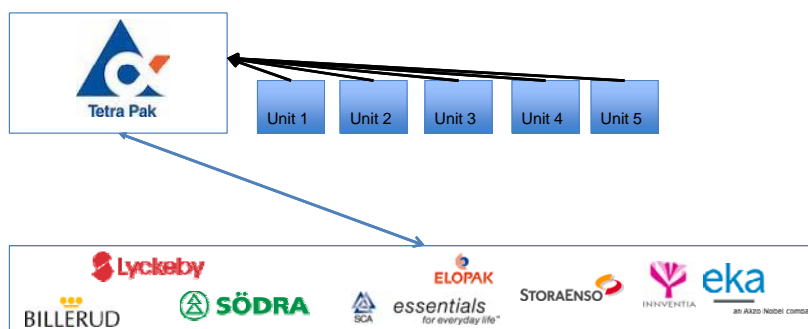
- 2 st web-baserade enkäter – mätning i 9 företag
 - Kreativt klimat
 - Innovationsförmåga
- För- och efterarbete: Kontaktpersoner på insidan varje företag (FoU/innovationsansvarig)
 - Viktiga för förankring, intresse och urval respondenter
- Projektgrupp Chalmers: Joakim Björkdahl, Sofia Börjesson plus "expertgrupp"
- Återrapportering till varje företag, work shop kring "nästa steg" med samtliga medverkande

Svarsfrekvens totalt: 82% (994 utskickade enkäter, 816 svar)
 (83%-Kreativt klimat; 81%-Innovativ förmåga)

CBI INNOVATION

7

Analys/jämförelser



Alla företags/enhetens funktioner som är relevanta för innovationsarbetet ingick i mätningen.

CBI INNOVATION

8

Det kreativa klimatet



Klimat: Återspeglar beteendemönster, attityder och känslor i (Etablerat verktyg utvecklat av Prof Göran Ekwall)

- Viktig förklaringsfaktor bakom innovationsoutput
- Spelar rollen som "kit" i organisationen och påverkar därigenom förutsättningarna för samverkan
- Har betydelse för: problemlösning, beslutsfattande, kommunikation, styrning, motivation, lärande, etc
- Referensdata finns – innovativa företag resp stagnerande

CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

9

Enkäten för kreativt klimat



50 påståenden (10 dimensioner) – hur kreativt *klimatet* i varje företag är

För varje påstående bads respondenter att ange på en skala mellan 0 (inte applicerbart alls) till 3 (i hög grad applicerbart) för att därigenom ange hur väl påståendet överensstämmer med företaget/enheten ifråga.

CBI
CHALMERS

Creative Climate Scorecard

Below is a series of statements about the psychological aspects of the work environment, of the 'organizational climate'. Your task is to judge how applicable each of these statements is to your particular company by scoring them - between 0 (not at all) and 3 (to a high degree).

	Not at all applicable (0)	Applicable to some extent (1)	Fairly applicable (2)	Applicable to a high degree (3)
There are many new ideas floating around here.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novel ideas are quickly adopted into the operation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The communication between people is open and straight forward.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The atmosphere here is exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People here dare to take the initiative, even if the outcome is uncertain.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A lively atmosphere prevails here.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The pace of work allows for the testing of new ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are quite a few personal conflicts here.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

10

Dimensioner



CHALMERS

Varje ingående dimension är viktig för företagets förmåga att hitta nya sätt att tänka liksom för förmågan att förändras

- *Utmaning/motivation Challenge/ Motivation*
- *Frihet*
- *Idéstöd*
- *Tillit/öppenhet*
- *Liv/Livlighet/Dynamik*
- *Lekfullhet& Humor*
- *Debatt och meningsskiljaktighet*
- *Konflikt*
- *Rishtagande*
- *Tidsutrymme (time slack)*

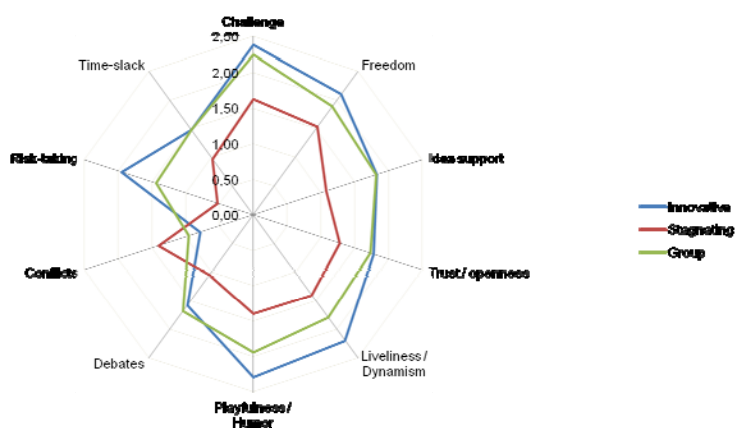
CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

11

Kreativt klimat - De 9 företagen jämfört med referensdata



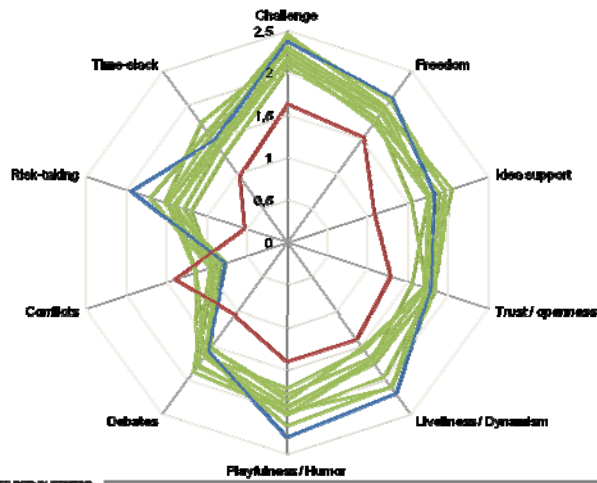
CHALMERS



CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

12

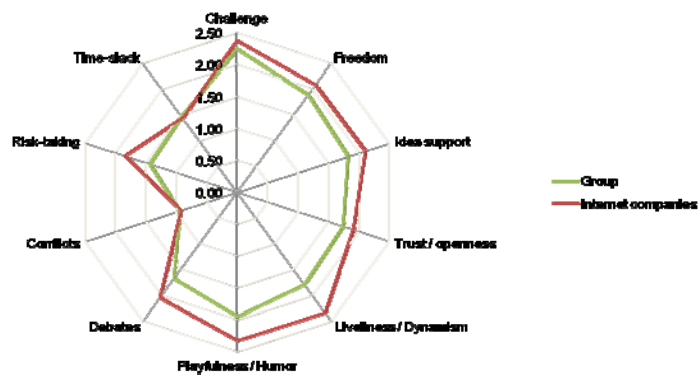
Spridningen i gruppen - referensdata



CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

13

De 9 företagen - internetföretag

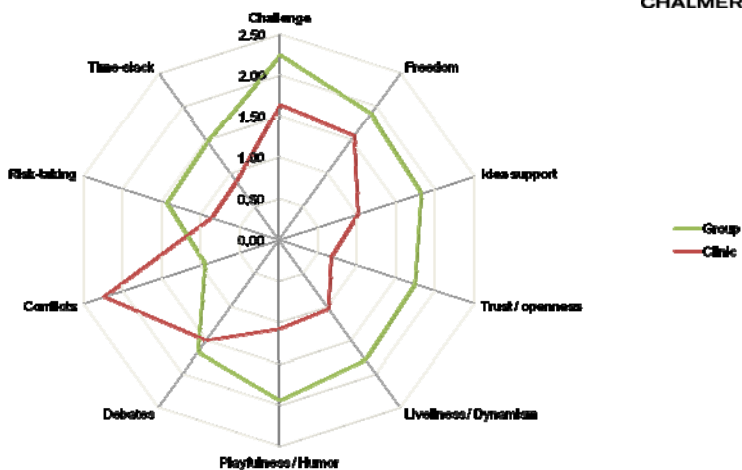


Internet companies: Six of the most expansive companies in Sweden (Year: 1998-1999; Respondents: 385)

CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

14

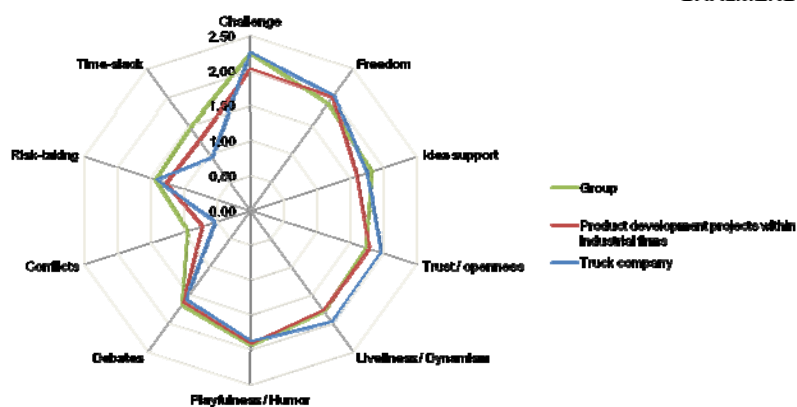
De 9 företagen – ett sjukhus med problem



CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

15

De 9 företagen – PU-projekt



Project development projects: Six development projects in six industrial firms (Year:1996; Respondents: 45)

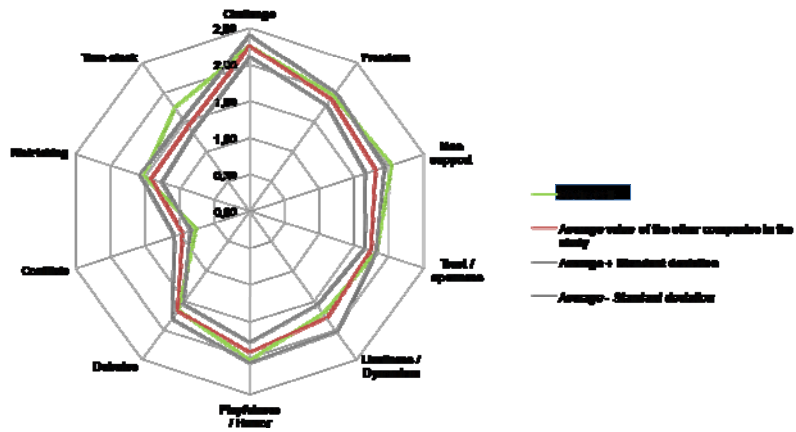
Truck company: A product development unit (Respondents: 85)

CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

16

Kreativt klimat

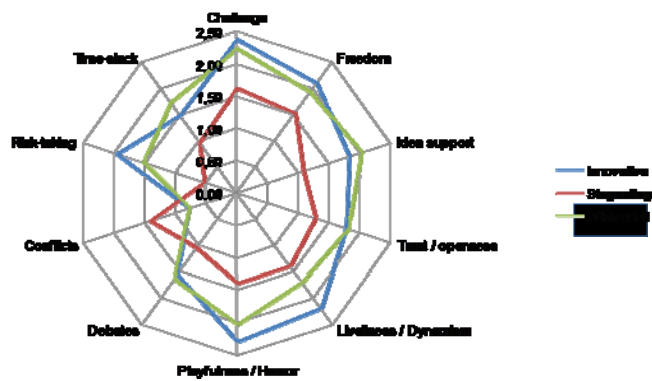
Massa AB jämfört med de 8 övriga i gruppen



CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

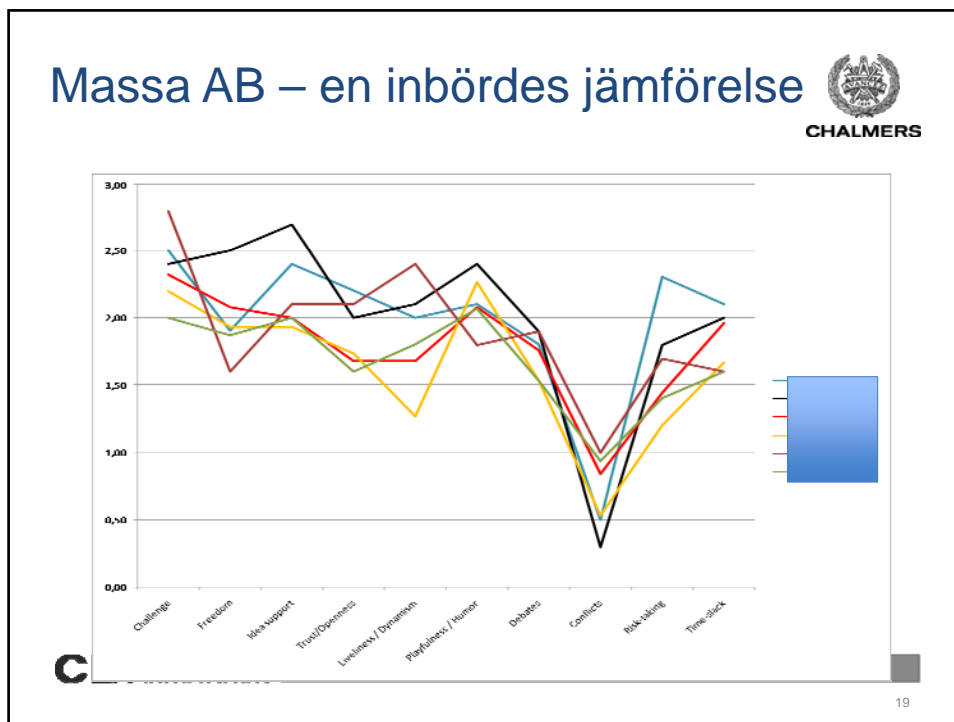
17

Massa AB jämfört med referensdatabas



CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

18



Innovationsförmåga



Enkäten använder sig av kvantitativa mått för att identifiera möjligheter och problem i relation till innovationsförmåga.

Innovationsförmåga avser företagets sammantagna förmåga att nå målet att skapa nya produkter, tjänster, processer, affärer och sätt att organisera verksamheten.

Innovationsförmåga: (från Christensen, 1997)

- Företagets resurser
- Organisationsstruktur (företagets processer, aktiviteter och system, hur beslutsfattande sker, ledningssystemet tex)
- Värderingar ("the mindset of the people taking the decisions")
- Relationer till omvärlden

Enkäten om innovationsförmåga



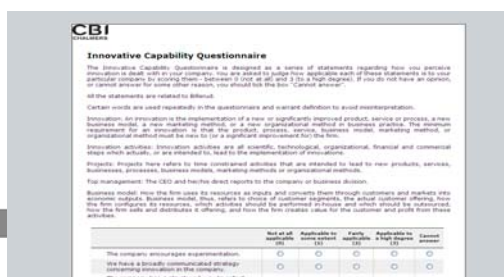
Omfattar 59 påståenden i 8 dimensioner:

- Strategi
- Omgivningen och externa relationer
- Prioriteringar
- Implementering
- Kultur (ej klimat)
- System och beslutsfattande/regler
- Idehantering (-management)
- Samarbete och lärande

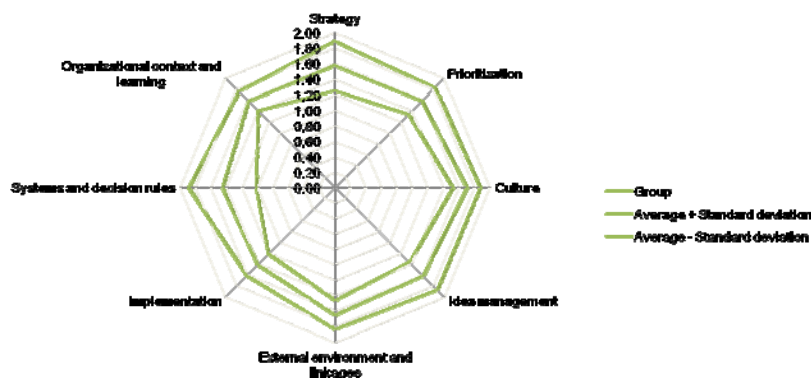
Egenutvecklad enkät, operationalisering av "innovation capabilities".

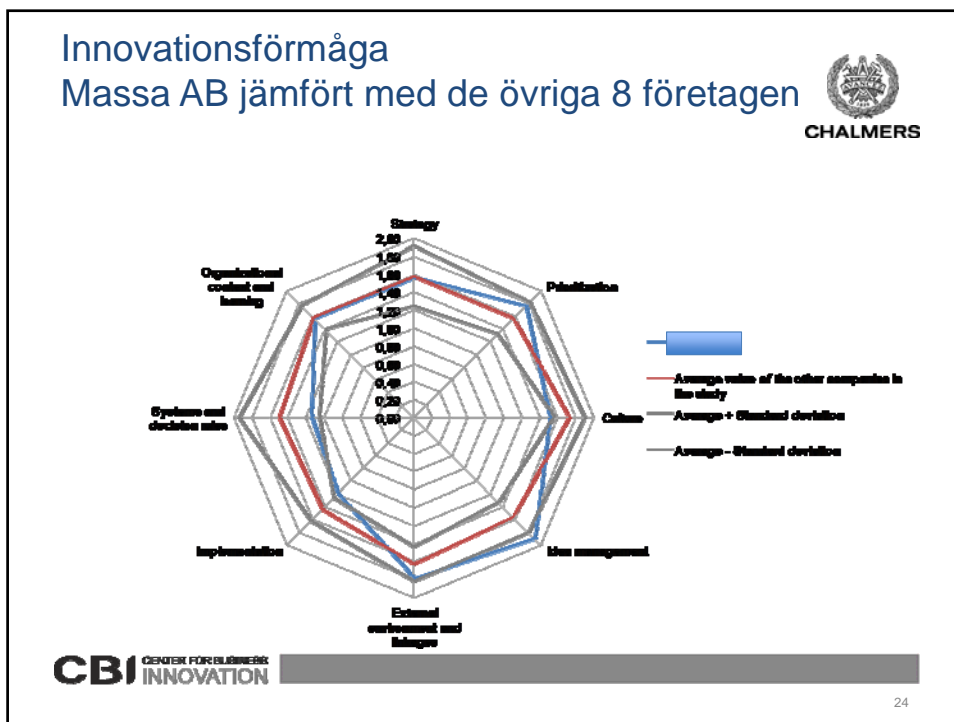
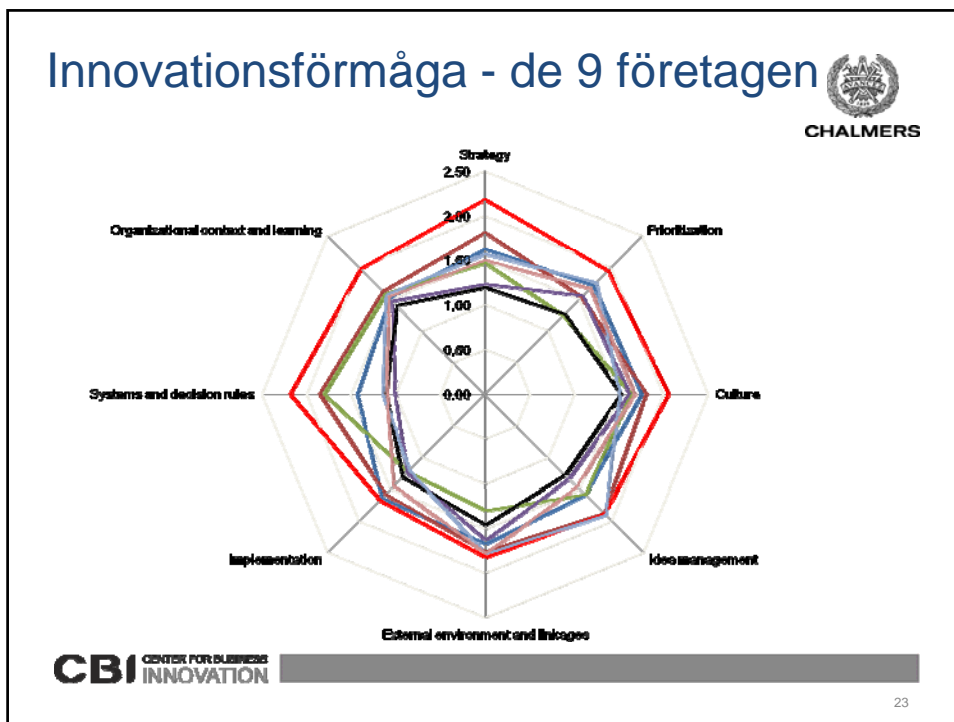
Designed enligt samma logik som enkäten om kreativt klimat

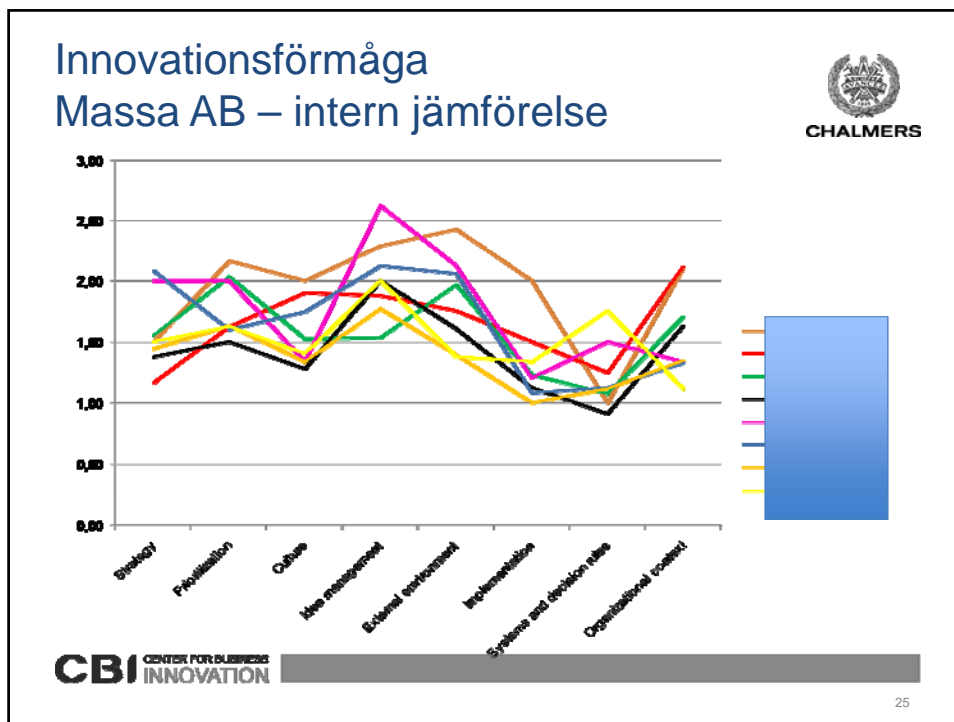
Skala 0 (inte applicerbart alls) till 3 (i hög grad applicerbart).



Innovationsförmåga - de 9 företagen







Sammanfattning – indikationer och hypoteser

- Genomgående mycket gott kreativt klimat! (undantag möjligen frihet, lekfullhet, dynamik och risktagande)
- Små skillnader mellan företagen i kreativt klimat, däremot större vad gäller innovationsförmåga
- Innovationsstrategi. Flera av företagen har brister både när det gäller att inneha, ha den kommunicerad och ha den implementerad
- Flertalet är bra på att samla in idéer men sämre på att följa upp dem. Oklara rutiner för hur man allokerar resurser *och* hur man drar tillbaka dem.
- Vissa svårigheter tänka i nya affärsmodeller /utanför nuvarande affär
- Integration mellan enheter kan förbättras så perspektiv möts

CBI CENTER FOR BUSINESS INNOVATION

26

Resultat



- Förutsättningarna finns alltså!
- Möjligheter arbeta med förbättra innovativ förmåga

- Hypoteser och indikationer i relation till innovationsarbete
- Gav varje enskilt företag ett underlag, en bas att arbeta vidare med internt – ett "diskuterbart" underlag. Pekade på möjligheter för förbättringar.
- Fungerade som väckarklocka. Stort intresse hos de medverkande företagen, primärt kring deras eget resultat



Tack!