



VINNOVA RAPPORT
VR 2012:07

MOBILISERING FÖR INNOVATION

STUDIE BASERAD PÅ DISKUSSIONER MED 10 KONCERNLEDARE
I LEDANDE SVENSKA FÖRETAG



Titel: Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag
Författare: Staffan Movin & Ann-Charlotte Plogner - MTC - Marknadstekniskt Centrum
Serie: VINNOVA Rapport VR 2012:07
ISBN 978-91-86517-68-7
ISSN 1650-3104
Utgiven: Juni 2012
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Darienummer: 2010-02898

Omslagsbild: Anders Gunér, Anders Gunér Design

VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren. VINNOVA bildades 1 januari 2001.

I publikationsserien **VINNOVA Rapport VR** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av VINNOVA. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

Mobilisering för innovation

Studie baserad på diskussioner med
10 koncernledare i ledande svenska företag

av

Staffan Movin
&
Ann-Charlotte Plogner

MTC – Marknadstekniskt Centrum



Förord

Inom ramen för VINNOVAs arbete med regeringsuppdraget ”Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer” (VP 2011:03) gavs ett uppdrag till Marknadstekniskt Centrum (MTC).

MTC har genomfört intervjuer med 10 koncernledare i ledande svenska företag kring tjänsteinnovationer och näringslivets omställning mot en mer tjänstebaserad affär. Dialogerna fokuserar kring affärsöverväganden i relation till ”tjänstefiering”, och arbetet med innovation i allmänhet och tjänsteinnovation i synnerhet.

Genom att intervjua vd:ar och styrelseproffs har studien gjort det möjligt att lyfta perspektivet och sätta in tjänstefiering i en kontext med företagens övriga utmaningar kring förnyelse och innovation.

Denna rapport är resultatet av MTC s arbete och de står själva för innehåll och slutsatser.

VINNOVA i juni 2012

Cecilia Sjöberg
Chefsstrateg Tjänster
Avdelning Tjänster & IKT

Ann-Marie Fineman
Enhetschef
IT-användning & Tjänstre

Erik Borälv
Handläggare

Innehåll

Sammanfattning	7
English summary	11
1 Förnyelse och innovation.....	15
1.1 Mobilisering för innovation	15
2 Vad är innovation?.....	18
2.1 Mentala bilder om innovation	18
3 Brytningstid	20
3.1 Vad händer?.....	20
3.1.1 Teknisk innovation har länge varit kärnan i svensk innovation	21
3.1.2 Kund- och systeminnovation ökar differentieringsmöjligheterna	23
3.1.3 Hur långt har företagen kommit i mobiliseringen?.....	26
3.2 Varför händer det nu?.....	28
4 Hur organiseras innovationsbeslut?.....	32
5 Vad är skillnaden mot tidigare?	36
6 Vad krävs av organisationen?	39
7 Hur kan förändringen bli starkare?	41
7.1 Företagens roll.....	41
7.1.1 Vilka risker finns det?.....	42
7.2 Det offentliga ledarskapets roll	43
7.2.1 Behov av en aktivare offentlig roll	43
7.2.2 Offentlig upphandling – i otakt med utvecklingen	44
7.2.3 Forskningscentrum – möjliga samarbeten	44
7.2.4 Skapa förebilder och synliggör innovation.....	45
7.3 Forskningsområden	46
8 Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC	47
9 Referenser	48

Sammanfattning

I denna studie har vi intervjuat ledare i svenska framstående storföretag om förnyelse, innovation och tjänster. Samtidigt som industrin idag ser ett behov av att öka tjänstefieringen av sina affärer upplevs också strukturella hinder för det, som kan härledas till en bredare kontext kring företagens utmaningar mer generellt om förnyelse och innovation.

Analysen bygger på en bred definition av innovation, som inte bara omfattar en teknisk uppfinning eller ett koncept. Det är först när ”det nya” i form av ny teknik, nya processer, nya koncept, nya samverkansformer i affärssystemen och/eller nya affärsmodeller tas emot av marknaden, som innovationen är ett faktum.

Från samtalen växer fram en bild av en brytningstid och att företagen mobiliserar för ett förnyelsearbete som följer två spår, nämligen teknisk innovation och kund-/systeminnovation. Det räcker inte längre att förlita sig på tekniken för att vidmakthålla lönsamhet, kundintresse och marknadsandelar. Den inkrementella utvecklingen, som i vissa fall dominerar, räcker inte heller. Om man inte lyckas med större förändringar är det också svårt att höja priser och lönsamhet, eftersom detta förutsätter något ytterligare som kunden är villig att betala för.

Det finns flera anledningar till att företagen förändrar sin strategi att förnya sig. Riskerna i samband med utvecklingen av kommande tekniksteg är omfattande, bland annat eftersom kommande tekniknivåer generellt är mycket kostsamma och dessutom finns krav på företagen att möta utvecklingen i snabbare takt. För att minska riskerna och samtidigt fortfarande vara ledande har intresset ökat dels för att se till standardisering i teknikutvecklingen och dessutom för att öppna upp de egna innovationsprocesserna för fler partners.

Teknisk innovation har länge varit kärnan i svensk innovation, men kund- och systeminnovation ökar differentieringsmöjligheterna. För att möta alltmer krävande kundbehov som finns behöver företag ofta göra detta i samverkan med och genom ett aktivt deltagande från kunderna. Generellt också med andra leverantörer. Denna samverkan bidrar till värdeskapande system, där fler aktörer är delaktiga och där förmågan att organisera hur värdet skapas blir viktigare. Innovation ur ett värdeskapande perspektiv är också mycket nära relaterat till företagens strategier.

Den tekniska utvecklingen är på intet sätt oväsentlig, men den upplevs inte vara tillräcklig för nyskapande och för att säkerställa morgondagens lösningar och morgondagens affärer. Att genomföra en förändring från en tillverkningslogik till en marknadsorienterad logik är inte längre att lägga till tjänster till produkterna. Det innebär i stället att produkter och tjänster är integrerade. Inte minst ses helheten i erbjudandet, där produkternas och tjänsternas roll på marknaden blir allt viktigare för att tekniska lösningar ska bli marknadsaccepterade innovationer.

Det är en utmanande förändringsprocess som är initierad i företagen. Det finns en stark teknisk kultur som i många fall inte ser betydelsen av en bredare affär. Förändringen mot mer kund- och systemorientering innebär också att innovationsmönstret och innovationsprocesserna förändras. Den tekniska utvecklingen har inarbetade processer med bekanta utvecklingsplaner, medan kund- och systemutvecklings processer är mer dynamiska och kräver stor anpassningsbarhet. I dessa processer kommer till exempel kostnaderna för innovation ofta i samband med att erbjudandet etableras på marknaden, vilket skiljer sig från traditionella tekniska innovationsprocesser.

Något som också går igenom de flesta marknader och påverkar företagen är ännu snabbare teknisk utveckling och kortare livscyklar. Förutom kortare cykler finns det också en avsevärd priserosion på flera marknader, som inte är tillfällig utan en utveckling företagen anpassar sig till. Tydligast syns detta på mjukvarumarknaderna, men även tillverkningsföretag möter denna erosion, som bland annat beror på framgångsrik sourcing och innovationer i produktionsprocesser.

Tjänsteföretag har en vana att vara dynamiska och anpassningsbara, som svar på krav från kunder och marknaden för att de ska vara attraktiva. Företagen har varit innovativa i erbjudande eller affärsmodeller, men det är inte alltid dessa förändringar ses som innovationer. I stället läggs vikt från tjänsteföretagen på att effektivisera och produktifiera sina tjänster med stöd av IT-lösningar, vilket har inneburit att IT-kostnaderna i tjänsteföretag är betydande. Men IT:s starka roll har också en risk att vara begränsande för företagens förnyelse.

Både för tjänsteföretag och industriföretag påverkar varumärket vilka tjänster och lösningar som utvecklas. Varumärket är en garant för kunderna i deras relation med företagen. Den står för ett långsiktigt löfte som kunderna söker sig till. Innovation och erbjudanden inom ramen för varumärkets löfte har också lättare att få eftersträvad spridning och acceptans. Detta stärker behovet av bra marknads- och utvecklingskompetens i företagen, som ska se till att idéerna blir accepterade på marknaden.

Intresset för att förändra och utveckla värdekonstellationer ökar både för att få tillgång till rätt kombination av kompetenser och för att öppna upp de egna plattformarna för andra företag att utveckla tjänster på. Intresset baseras både på att möta kunden med rätt erbjudande, även om man inte själv har tillräcklig egen kompetens, och av att möjliggöra för andra företag att vara med och driva utvecklingen. Det senaste både minskar det egna företagens risk och ökar takten av nya erbjudanden riktade till kunder, vilket ses som en tydlig framtida konkurrensfördel. En utmaning för företag är att det kräver nya anpassade affärsmodeller med osäkerhet kring intäkter, rättigheter, kontroll och styrning.

Investeringar i innovationer är relativt konjunkturokänsliga hos ledande företag. Flera företag ser tvärtom möjligheter med att komma ur lågkonjunktur med starkare position, genom att fortsätta prioritera innovation. Företagen söker också efter nya effektivare sätt att organisera för innovation. Beslut kring tjänsteinnovation liksom inkrementell utveckling sker ofta i affärsområdena. Det finns en insikt hos flera företag att denna

struktur inte är tillräcklig utan att det krävs en annan struktur för att lyfta fram innovationsarbete som går utanför den traditionella utvecklingen. I bland sker detta genom osanktionerad utveckling i form av ”skunk work” där företagsledningen eller divisionsledningen inte får kännedom om eller ser mellan fingrarna på vissa satsningar. Skunk work legitimeras av att det är viktigt att de hierarkiska systemen inte ska kväva idéer och innovationer.

Att kunna ta nya utvecklingssteg inom kund- och systeminnovation ställer helt andra krav på organisationen för att kunna ta hand om kreativitet och för att kunna åstadkomma sådana lösningar som bättre svarar mot kundens behov. Detta utmanar behovet av kontroll och struktur. Samtidigt finns en outnyttjad kraft i den egna organisationen, som bara kan frigöras genom förändringar mot större öppenhet, nya strukturer och ett förändrat ledarskap. Några av de företag som deltagit i undersökningen arbetar aktivt med att både ta till sig och utnyttja de anställdas idéer i utvecklade innovationsprocesser.

Intresset av att aktivt arbeta med företagets värderingar för att stimulera entreprenörs- och innovativa insatser förutsätter att det finns någon form av vägledande vision eller värdesystem och ett säkerställt ansvarstagande hos företaget och i företagets kultur. Utan motiverad personal och tydliga vinn-vinn-situationer får inga innovativa idéer fäste. Kunniga chefer skapar förutsättningar för innovationer, bland annat genom att forma en kultur som bjuder in till engagemang och en lust att skapa något nytt. Att utveckla sådana miljöer som premierar, stimulerar och belönar nytänkande gör incitament i form av delaktighet och inflytande minst lika viktiga som de ekonomiska.

Möjligheten att mobilisera innovationskraften både i och utanför den egna organisationen är viktigt. Det omfattar även att pröva hur dominerande synsätt och existerande logiker stärker eller motverkar innovation, för att därefter anpassa och förnya ledarskapslogiken. En logik som inte förändrats särskilt mycket under lång tid och som har behov av att möta den framväxande nya affärslogiken och de nya krav som krävs av företagen.

De företag som ingår i studien har varit framgångsrika i att förändra sig över tid, något de fortfarande ser som centralt för att förbli konkurrenskraftiga och innovativa.

Bakgrund till denna studie

Industrin ser i dag behov av att öka tjänstefieringen av sina affärer. Trots detta möts tjänsteinnovationer och omställning i tillämpliga delar mot en mer tjänstebaserad affär, ofta av olika typer av motstånd. När det gäller implementering av processer för tjänstefiering, har många dialoger hittills utgått från aktörer med tydligt ansvar för att ställa om en affär eller öka företagets tjänsteandel. Genom att intervjua vd:ar och styrelseproffs har denna studie gjort det möjligt att lyfta perspektivet till en mer övergripande nivå. Därmed har vi kunnat sätta in tjänstefiering i en kontext med företagens övriga utmaningar kring förnyelse och innovation.

Det innebär också att vi har en bred ansats på begreppet innovation, som också stämmer överens med den empiriskt baserade forskningens definition 'spridd användning av något nytt, som också är en ny teknisk och/eller organisatorisk lösning anpassad in i en leverantörs-/produktionsstruktur', och som på ett annat sätt än tidigare skapar värde för kund.

De intervjuade företagen och personerna är: AMF Pension, Göran Gezelius (SO); Axel Johnson International, Mats R Karlsson; Ericsson, Håkan Eriksson (CTO); Folksam, Anders Sundström; Getinge, Johan Malmqvist; NCC, Peter Wågström; SCA, Robert Sjöström (SVP Strategy & Business Development); SKF, Tom Johnstone; SJ, Jan Forsberg; Volvo, Lars-Göran Rosengren (VP – PA) och Hans Persson (CTO – VTEC) samt ÅF, Jonas Wiström.

Vi har mötts av ett stort intresse hos de intervjuade företagsledarna, för studiens frågor kring företagets innovation. Likaså ett starkt engagemang. De har visat en öppen och reflekterande inställning, och generöst delat med sig av sina tankar om de utmaningar som finns och kring hur de tacklar dem i den egna verksamheten. Allt detta har varit en rik källa till förståelse av vad som sker hos de ledande svenska företagen i dag.

Studien har genomförts av Marknadstekniskt Centrum och Staffan Movin och Ann-Charlotte Plogner på uppdrag av VINNOVA under november och december 2011. Denna rapport sammanfattar studiens resultat i dess huvuddrag.

English summary

In this study, we have interviewed top executives from leading corporations about revival, innovation and services. Industry today sees a need to increase the 'servicification' of their business models. At the same time, there are structural obstacles hindering this development and these obstacles can be derived to the broader context and general challenges posed by revival and innovation.

The analysis builds on a broad definition of innovation that takes into account more than new technical inventions or concepts. It is when the inventions - whether it is new technology, new processes, new concepts, new collaborations in the business systems and/or new business models - are brought to market that innovation happens.

From the interviews, a picture emerges of a transitional period. The corporations are mobilizing for revival along two tracks – technology innovation and customer/system innovation. It is no longer sufficient to rely on technology alone to maintain profitability, customer demand and market share. The incremental development, that dominates in some cases, is equally insufficient. Unless companies are successful in carrying out large changes it will be difficult for them to raise prices and boost profitability, since this assumes the creation of some additional element that customers are willing to pay for.

There are several reasons why companies need to change their strategy for innovation. The risks involved in the development of future technological shifts are extensive, not least because of the high costs involved but also because the demands placed by a faster pace of development. In order to reduce risk, while remaining a frontrunner, there is increased interest in technology development standardization and in opening up internal innovation processes to partners.

Traditionally, technical innovation has been the core of Swedish innovation, but customer and system innovation increase the opportunities for differentiation. In order to meet increasingly sophisticated customer demands, companies need to cooperate with and actively engage the customer, and sometimes other suppliers, in the process. This cooperation leads to value-creation systems that involve several stakeholders and emphasize the ability to organize value creation. Seen from a value creation perspective, innovation becomes closely related to the overall corporate strategy.

Technology development is by no means unimportant, but it is not viewed as sufficiently innovative in order to secure tomorrow's solutions and business deals. Transforming from a manufacturing logic to a market-oriented logic is no longer simply about adding services to the products. It means, instead, integrating product and service. The offer to the customer is an integrated whole, and the market position of the product and the service is important in order for a technology solution to gain acceptance as an innovation.

This process of change that has been initiated in companies poses challenges. Several of the companies operate in deep-rooted technical cultures that may not understand the importance of a broader offer. Changing toward greater system and customer-orientation will influence and change also the innovative patterns and processes. Technology development has its established practices and known roadmaps, while customer and system development processes are more dynamic and require a higher level of flexibility. In the case of the latter, for example, the cost of innovation often arises when it is launched and established on the market. This is not the case when it comes to traditional technology innovation.

Faster speed of technology innovation and shorter life cycles are other challenges facing the companies in many markets. And, in addition to shorter cycles, companies face price erosion on several markets that is not temporary but a trend they need to adjust to. The software market may be the clearest example of this, but manufacturing companies also face price erosion due to successful sourcing and innovation in production processes.

Service companies have developed into being dynamic and flexible in response to customer and market demand to stay attractive. The companies have been innovative in their offers or business models, but it is not always these factors are viewed innovations. Instead, service companies are focusing on making their services more efficient or productifying them with the help of IT solutions, which has led to significant IT-costs. But, the strong reliance on IT carries the risk of limiting corporate innovation and renewal.

Both industrial and service companies take into account and are influenced by their brand, or trademark, when developing new services and solutions. The brand serves as a guarantee to the customer in their relation to the company. It represents a longstanding promise to the customer. Innovations and offers that fall within the frame of a brand's promise have an easier time to reach acceptance and distribution. This strengthens the need for good marketing and development know-how to make sure that new ideas gain acceptance by the market.

Interest in changing and developing value creation constellations is rising. It is viewed as a way to gain access to the right combination of know-how and also as a way to open up internal platforms for other companies to develop new services. The interest is based on the desire to accommodate specific customer demand even if the company does not possess in-house all the competence needed to do so. It also provides a way to make it possible to invite other companies to share in driving development forward. It reduces the economic risk for the individual company and also speeds up the pace at which new offers and services can be launched. The latter is viewed as an important future competitive advantage. One challenge here is that this new way of operating will also require new, adjusted business models with uncertainty around revenue, rights, operational control and steering.

Investment spending on innovation is relatively non-sensitive to the economic cycle among leading companies. In fact, many companies continue to prioritize innovation in

economic downturns as a way to emerge from the slump in a stronger position. The companies are also seeking ways to organize more efficiently for innovation. Decisions on service innovation and incremental development often take place on the business area level, but many companies have come to the conclusion that this structure is too rigid. New structures are needed in order to emphasize innovation work that takes place outside the traditional research and development areas. Sometimes this is carried out through unsanctioned 'skunk work' where corporate divisional managers are unaware of, or turn a blind eye to, certain ventures. Skunk work is legitimized because it is important that hierarchical systems don't suffocate ideas and innovation.

In order to take new development steps within customer and system innovation, new demands are placed on the organization to nurture the creativity needed to invent solutions that better answer to customer need. This can be a challenge to the organization's existing control and structural systems. At the same time, there is untapped power in organizations that only can be freed if the organization moves toward greater openness, new structures and changed leadership. Some of the companies in this study work actively to collect and use ideas from staffers in their innovation processes.

Interest in working actively with corporate values as a way to stimulate entrepreneurial and innovative thinking presumes that there is a guiding vision or value system in place that is anchored in the corporate culture. Without motivated staff and clear win-win situations, innovative ideas will not take hold. Knowledgeable managers create the preconditions for innovation by, among other things, forming a culture that encourages commitment and excitement to create something new. When forming environments that place a premium on, stimulate and reward new thinking, participation and ability to influence are at least as important as the economic incentive.

The possibility to mobilize innovative force, both internally and outside the organization, is important. This includes testing how existing dominating perspectives and logic impact innovation – do they strengthen or weaken innovative processes – and thereafter adjusting and renewing management logic. A logic that has not changed very much over a longer period of time may need to change in order to meet the emerging new business logic and the new demands placed on companies.

The companies participating in the study have been successful when it comes to reinvention over time, something they view as central in order to stay competitive and innovative.

Background

The study was conducted by Marknadstekniskt Centrum, Staffan Movin and Ann-Charlotte Plogner. It was commissioned by Vinnova and carried out in November and December 2011. This report is a compilation of the results of the study.

MTC, Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, focuses on value creation and knowledge development by stimulating the exchange of ideas and learning between industry and

academy. During its 40 years in existence, MTC has primarily focused on the areas strategy, marketing, organization and innovation.

The interviewed companies and individuals are: AMF Pension, Göran Gezelius (Chairman of the board); Axel Johnson International, Mats R Karlsson(CEO); Ericsson, Håkan Eriksson (CTO); Folksam, Anders Sundström (CEO); Getinge, Johan Malmqvist (CEO); NCC, Peter Wågström (CEO); SCA, Robert Sjöström (SVP Strategy & Business Development); SKF, Tom Johnstone (CEO); SJ, Jan Forsberg (CEO); Volvo, Lars-Göran Rosengren (VP – PA) and Hans Persson (CTO – VTEC) and ÅF, Jonas Wiström (CEO).

1 Förnyelse och innovation

”Ett företag blir inte över hundra år om man inte förändras” och ”Vi säljer i dag ingenting som vi sålde när vi etablerades”. Det är två citat som väl representerar hur företag i dag ser på förnyelse och innovation.

Att utvecklas och förnyas är en självklarhet, för att kunna säkerställa morgondagens försäljning. Företagande bygger på förändring och anpassning. Samtidigt finns det i dag en uppfattning att takten av förnyelse och innovation inte räcker för att företag ska behålla de ledande ställningar de har. Det krävs mer. Därför arbetar allt fler företag aktivt med att mobilisera, för att möjliggöra snabbare och mer omfattande förnyelse.

I denna studie har vi intervjuat tolv företrädare för svenska storföretag om förnyelse, innovation och tjänster, varav åtta är koncernchefer, två koncernföreträdare och två i koncernledning. De intervjuade finns på stora svenska företag, i flera olika branscher. Vi har valt att bara nämna företagens namn då vi exemplifierar vissa typiska förhållanden eller skeden i deras utveckling. Detta för att göra dialogen med dem så öppen som möjligt. Diskussionen och materialet är omfattande, och denna rapport är en sammanfattande konklusion och analys av de samlade samtalen.

I ett ingenjörsländ som Sverige är behovet av att förändras och utnyttja tekniska lösningar en central kärna. Företag ser teknisk utveckling som en nödvändighet för att behålla sin position på marknaden och förbli intressanta för kunder och nätverk. De företag som ingått i denna studie är alla ledande och drivande i sina branscher. Samtliga har också en tradition av att förändra sina processer, tjänster och organisationer. Detta innebär att de även är måna om att anpassa sig och utvecklas med sin omgivning och sina kunder.

Här är det dock tydligt att företagen i dag står inför nya utmaningar. Den tekniska utvecklingen som kontinuerligt sker hos dem räcker inte, för att de ska kunna behålla sin konkurrenskraft. Därför finns det en växande insikt hos svenska företag, om behovet av att mobilisera för innovation. En mobilisering som ska hjälpa dem att behålla och utveckla konkurrenskraften på sina respektive marknader. Genom att befria sig från myterna om vad marknadsorientering är, kan de också komma mycket närmare sina kunder.

1.1 Mobilisering för innovation

Mobiliseringen för innovation får olika innebörd för olika företag. I denna studie har flera av företagen lyft fram goda exempel på hur de arbetar med förnyelse. Det gäller exempelvis vilka områden de riktar sitt sökarsljus till, hur de går till väga för att möjliggöra förnyelse och vilka krav detta ställer på organisationen. Vi kommer utifrån dessa företagsledares berättelser synliggöra den brytningstid som nu pågår, och ge några möjliga förklaringar till varför förändringen sker just nu. Flera av företagen vi intervjuat

har eller håller på att förändra hur de arbetar med förändring, förnyelse och innovation. Vi lyfter översiktligt fram hur dessa företag organiserar detta samt vad som är skillnaden mot tidigare. Tydligt är att förändringen inte bara kräver nytänkande utan även ställer nya krav på organisationen och ledarskapet. Detta är välkänt hos företagen, men samtidigt handlar det om en förändring som är en betydande utmaning. Den består ju inte bara av "ständig förbättring" av de befintliga styrkorna utan även är förenad med stor osäkerhet och ett ökat risktagande.

Förändringar som sker, och behöver ske, berör inte bara de enskilda företagen isolerat. De handlar också om dominoeffektliknande rörelser i företagets affärsnätverk, både i Sverige och internationellt. Detta skapar en kontinuerligt föränderlig och dynamisk marknad, där det är viktigt att förstå förändrade marknadsförutsättningar. Kontinuerliga förändringar kräver att företagen väljer att prioritera investeringar utifrån marknadernas framtida möjligheter. En nation påverkas också av denna kontinuerliga förändring. Utifrån företagets perspektiv finns det både för- och nackdelar med att ha Sverige som innovations- och utvecklingsmarknad. I intervjuerna har företagsledarna lyft fram några exempel på vad de ser som viktigt för att nationella marknader ska stödja den utveckling de ser ske i sina företag och på sina marknader.

Några betydelsefulla områden som handlar om förnyelse och omvandling har vi valt att inte studera närmare. Det gäller kanske framför allt förvärv och avyttringar, som är en viktig del i hur företag bedriver och säkerställer sin marknadsanpassning. Beroende på strategi är detta i många fall en naturlig del av förändringsarbetet.

Det ligger i sakens natur att innovation på en principiell nivå är något positivt, samtidigt som innebörden av begreppet innovation tolkas på olika sätt. Trots att företag har en positiv bild och förespråkar förändring och innovation, så finns det svårigheter med att få förändringar att ske i större omfattning. Det gäller både internt i företagen och på respektive företags marknad. Faktorer som exempelvis kultur, makt och normer motverkar ofta en mer omfattande förändring internt i företagen än den gängse förändringen hos andra företag. Att följa marknaden är ett minimikrav som styrelser och ledningen i allmänhet har. Även om detta krav inte alltid är explicit uttryckt, så vet ledningen och organisationen att de finns för att behålla sin marknadsposition och kundrelation. Dessa krav leder till ständiga anpassningar, men sällan till större förändringar.

Kontinuerlig förändring och anpassning skapar idéer. Idéer som ofta finns hos medarbetare som arbetar med olika lösningar och kommer i kontakt med kunders behov. Den potential till förändring som kan finnas hos de anställda uppmärksammas dock sällan. Trots att man förespråkar förändring och anpassning, finns det paradoxalt nog också ett motstånd till detta. Organisationer motarbetar nya idéer som uppkommer, eftersom det inte finns tid eller resurser för att ta till sig idéerna. Innovationsstrukturer och system för att identifiera innovationsidéer är i allmänhet tröga. Idéer måste också ha stor marknadspotential för att få ledningens uppmärksamhet. Detta kan delvis bero på att företag har effektiviserat organisationerna. Därmed har de minskat investeringar i den utveckling som ligger utanför central och inkrementell teknikutveckling.

Inom ramen för de hierarkiska system som stora företag utgår från, kan få innovationer bli banbrytande. Risken för att misslyckas är större än att lyckas. Kanske är det inte ens ett av tio försök som lyckas. Därför ser ledare i många fall inte den personliga nyttan i att våga satsa nytt, eftersom detta påverkar divisionens eller företagets lönsamhet negativt på kort sikt. Om innovationen blir framgångsrik, så kommer troligen en ny ledning att vara de som får skörda frukterna av innovationen.

Denna riskaversion återspeglas även i företags kultur och hos kollegor. Det är enklare och mindre riskfyllt att säga nej till en idé än att säga ja. Följaktligen hålls många idéer tillbaka, eftersom det krävs mycket av en person för att driva fram en idé till en lösning som är utanför den normala verksamheten. För att nya idéer ska bli verklighet i en större skala, tillämpar de flesta företagen sättet att göra ett "business case" av idén. Denna tillämpning hindrar i allmänhet också en vidare syn på idéer, eftersom bedömningskriterierna baseras på befintlig affär och historiska data. Något som med svårighet kan tillämpas om idéerna är nyskapande.

Ett annat dilemma är att idéer hos stora företag sällan får uppmärksamhet i koncernledningarna, om de inte har ett betydande investeringsbehov eller en stor affärspotential. Det innebär att många mindre idéer försvinner eller inte hittar rätt interna sponsorer. Det finns i vissa företag interna inkubatorer eller riskkapitalbolag, vilket underlättar för idéer att prövas eller förverkligas. Men bedömningen är i allmänhet stringent och försiktig, när det gäller vilka idéer företagen prövar och vilka de ger uppmärksamhet.

En återhållsam inställning till nytänkande utanför den utveckling som behövs för marknadsanpassning, har inneburit att många företag i dag är ovana att hantera nytänkande. Styrsystem, processer och kultur värnar i stor utsträckning effektivitet av den befintliga affären – utan att se till hur marknad och behov förändras.

Ledare i svenska företag är också ofta insocialiserade i en gemensam branschlogik, genom en gemensam bakgrund och utbildning samt gemensamma nätverk. Detta föranleder ett ganska unisont tänkande, både i företagen och mellan dem. Etablerad branschlogik motverkar innovation, men det är tydligt att det nu finns en samstämmighet i att man måste förbättra sina utvecklingsprocesser. Företagen mobiliserar för innovation.

2 Vad är innovation?

Innovation är ett väl använt begrepp. Den breda användningen innebär att begreppet också har olika innebörd, för olika personer. Även företagen i de intervjuer vi gjort, refererar på olika sätt till innovation. Vi har därför valt att definiera begreppet och använda en och samma tillämpning av det, för att kunna jämföra företagen och hur de arbetar. Det är utifrån vår definition som vi har tolkat informationen från de intervjuade.

Vår definition överensstämmer med den empiriskt baserade forskningens definition. Innovation betyder 'spridd användning av något nytt' och innehåller alltid tre ingredienser:

- a spridd *användning* av något som
- b bäddats in i *leverantörs-/produktionsstruktur*
- c och är en ny teknisk och/eller organisatorisk lösning.ⁱ

Innovation är först när en idé eller en lösning blir en affär. I många fall används begreppet innovation för en teknisk uppfinning eller tekniskt nyskapande, även om denna inte når marknaden eller är kommersiellt gångbar. Att erhålla ett patent innebär inte att företag har skapat en innovation. Utmaningarna och svårigheterna är betydande från att skapa ett tekniskt genombrott till att idén eller genombrottet når acceptans på marknaden. Utifrån denna definition är det inte relevant att diskutera kommersialisering av innovationer, eftersom en innovation redan bör vara kommersialiserad. Annars är det bara fråga om en idé eller ett tekniskt genombrott.

2.1 Mentala bilder om innovation

I samtalen har vi mött ett par olika mentala bilder som är förhärskande och som gör diskussionen kring innovation svår. En mental bild, som framkommer i intervjuerna, är att *en innovation kräver en teknisk utveckling i en produkt*. Detta innebär att en del tjänster, som är mycket innovativa och som har potential att förändra både erbjudanden och lönsamheten för ett företag, inte räknas som en innovation. Flera av de intervjuade företagens forsknings- och utvecklingsavdelningar (R&D, research and development) lägger stora resurser på den tekniska utvecklingen, men ser att detta inte räcker. I stället diskuterar man i ökad utsträckning RID (research, innovation and development).

Det finns en etablerad relation mellan företag och akademi när det gäller den tekniska utvecklingen. Motsvarande relationer är på väg att etableras inom andra områden, som exempelvis tjänster, men dessa är inte lika väl förankrade som de tekniska samarbetena.

Flera företag har uppmärksammat att *tjänster, erbjudanden och koncept är en viktig del i innovationen* och ofta det som möjliggör att företagen särskiljer sig från andra leverantörer. Både Volvo och Ericsson har tydliga mål när det gäller hur stor andel av deras omsättning som ska komma från tjänster. Detta har inneburit att de även ser

tjänsteinnovation som en viktig del i utvecklingen. Att tjänster kan vara en innovation eller del i en innovation, är i denna analys en självklarhet. Tjänster kan ju exempelvis skapa nya affärsmöjligheter, nya interaktioner med kund och förändra marknadsförutsättningarna – ja, till och med marknadsdefinitionerna. På samma sätt ser flera företag inte bara till *innovation i produkter och tjänster* utan även till *innovation i processer och affärsmodeller*, eftersom dessa har en betydande påverkan på framtida konkurrenskraft och lönsamhet.

En annan mental bild är att all innovation ska vara banbrytande. Den löpande inkrementella utvecklingen ses, som tidigare nämnts, som ett måste för att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden. Utveckling som ligger utanför den egna klassificeras i många fall som okänd, där man förväntar sig banbrytande resultat. Denna dualistiska bild har i allt större omfattning börjat ifrågasättas. I dag pratar flera företag om flera olika nivåer på innovationerna.

- **Inkrementell utveckling.** Att utveckla affären är ett måste och detta är välförankrat i de flesta företag. Den största delen av företags forsknings- och utvecklingsbudgetar fokuserar på den inkrementella utvecklingen. Det är en förutsättning att uppgradera sina produkter likaväl som att effektivisera sina processer. Denna utveckling har i allmänhet tydliga utvecklingsplaner i företagen.
- **Nya koncept och modernisering.** Att förändra erbjudandet, och se till att möta morgondagens utmaningar på de marknader man befinner sig på, kräver att man ser till exempel till möjligheterna att hitta en ny generations lösningar. Detta innefattar nya erbjudanden från företaget som man i allmänhet inte har en upparbetad struktur för. Företag söker och letar efter strukturer för att hantera det okända eller skapa lösningar som är nya för sin marknad.
- **Radikala innovationer/Disruptiv utveckling.** Dessa innovationer bryter ny mark och förändrar marknadsförutsättningarna. Ur ett företagsperspektiv är radikala innovationer svåra att planera fram. Det har inneburit att företag valt att inte fokusera på innovationer av disruptiv karaktär. Motivet är att de kan vara svåra att förutsäga inte minst när och med vilken kraft de når marknaden Dessutom saknar företagen ibland vissa kompetenser och processer för att ta kunna hantera dem.

Ytterligare en mental bild är att innovation ska vara en *egen innovation i stället för samverkande lösningar*. Denna bild börjar också ifrågasättas från flera håll. För det första är få lösningar och innovationer helt egna, utan kräver samverkan från flera olika företag. Utifrån detta perspektiv har också immateriella rättigheter blivit en viktigare del. Både för att lyfta in nya innovationer och för att tjäna pengar på sina egna innovationer i andras lösningar. Samverkan är dessutom en viktig del för att möjliggöra att nya kundvärden skapas. Något som enskilda företag har svårt att göra själva, med egen befintlig kompetens och på ett konkurrenskraftigt sätt. Framgångsrik samverkan påverkar i många fall marknaden och marknadsförutsättningarna både för det egna bolaget och för branschen. Ytterligare en aspekt på samverkan är intresset för *öppna innovationer (open innovations)*. Det hjälper företag att hitta lösningar som den egna organisationen har svårt att lösa eller där andra är bättre rustade för att hitta lösningen.

3 Brytningstid

Flera ledande svenska företag håller för närvarande på att förändra hur de arbetar med innovation och hur innovationsprocessen ska se ut. Många gånger har de tydliga målbilder för hur processen bör se ut. De är dock väl medvetna om att det krävs mycket av organisationen för att komma dit.

En viktig del i denna förändring är att företagen tydligt släpper den dualistiska synen på innovation. Det är den syn som antingen innebär inkrementell eller radikala innovationer (disruptiv utveckling) som förändrar marknadsförutsättningarna. SCA har till exempel definierat fem olika nivåer på innovation – från inkrementell, nya affärsmodeller till banbrytande innovation. Detta skapar ett bredare perspektiv på den förändring man söker och vad som krävs för att nå olika grader av innovation.

På samma sätt vidgas innovationsperspektivet. Från att bara se till teknik omfattar det även tjänster, likaväl som processer och affärsmodeller. Detta skapar nya möjligheter för företagen, men ställer också nya krav – inte minst på kund- och marknadsinvolvering. En utveckling som många internt inom företagen inte är vana vid.

Insikten att en uppfinning eller en idé inte är en innovation förrän den finns på marknaden, blir allt tydligare för företagen. Flera av företagen ser hur de kan förbättra och utveckla sina innovationsprocesser, vilket även kräver nya arbetsprocesser. I Shell har man förändrat sin arbetsprocess och därigenom förbättrat effektiviteten i det strategiska innovationsarbetet.ⁱⁱ Detta gjorde företaget genom att reorganisera innovationsidéer i portföljen till innovationsdomäner. Dessa domäner har fått en tydlig förankring i både strategi och teknik. De har sedan kopplats till marknadsutvecklingen i form av scenarier, vilket har gett företaget en vital utveckling av innovationerna. Detta har i sin tur inneburit att Shell ökat antalet innovationer, trots att de blivit hårdare i sin bedömning kring vilka idéer de tar in i sin portfölj och i sin innovationsprocess.

En liknande resa som Shell, har också Procter & Gamble gjort. I början av 2000-talet var det bara 15 procent av innovationsidéerna som nådde omsättnings- och resultatmål. I dag är motsvarande siffra 50 procent, vilket är en enorm förändring för ett företag som spenderar 2 miljarder dollar på forskning och utveckling varje år. Denna framgång har de nått genom att organisera och strukturera innovationsprocesserna, vilket påminner om den förändring svenska företag nu genomgår.ⁱⁱⁱ

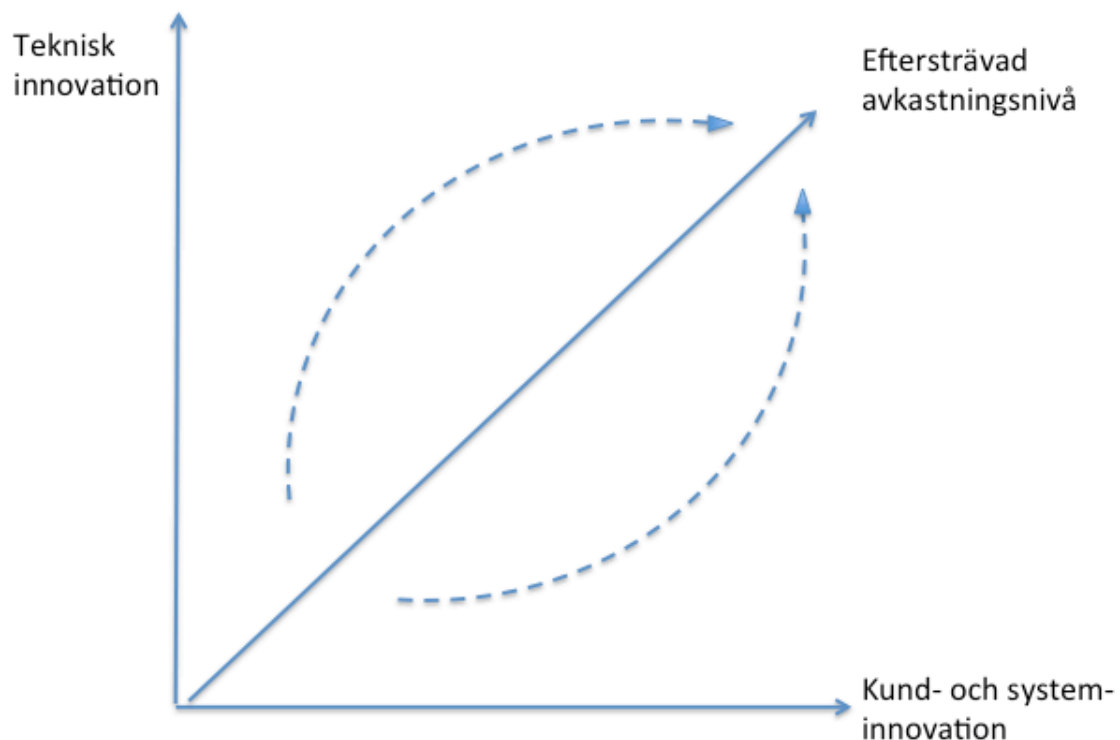
3.1 Vad händer?

Hur sker då den utveckling som äger rum i samband med att företag mobiliserar sitt förnyelsearbete? Förenklat sker den utifrån ökat fokus på två parallella utvecklingsspår, nämligen teknisk innovation och kund-/systeminnovation. Tidigare har industriföretag lagt stor vikt vid teknisk utveckling. Men det räcker inte längre att förlita sig på tekniken för att vidmakthålla lönsamhet, kundintresse och marknadsandelar.

”För att kunna möta kundernas verkliga behov och för att få ett avtryck i tillväxten räcker det inte med att svara upp med inkrementell utveckling. Om man inte lyckas med större förändringar är det också svårt att höja priser och lönsamhet, eftersom detta förutsätter något ytterligare som kunden är villig att betala för.”

Johan Malmqvist, Getinge

Figur 1 Innovationsbanor för att nå ökade avkastningsnivåer



I tjänsteföretag är utvecklingen likartad, även om dessa företag traditionellt kommer från en innovationskultur där kundperspektivet har en mer central roll. Där blir det tekniska perspektivet allt viktigare – dels för att möjliggöra nya kundvärden, dels för att utveckla processer och affärsmodeller.

Strävan hos företagen, oavsett vilket utvecklingsspår de tar, är att genom kombinationen teknisk innovation och kund-/systeminnovation tillgodogöra sig högre marginaler i sina affärer.

3.1.1 Teknisk innovation har länge varit kärnan i svensk innovation

Forskningsbudgeterna i svenska företag har en mycket stor andel avsatt för teknisk utveckling och teknisk innovation. Detta har varit och är centralt för att vara konkurrenskraftig internationellt. Samtidigt är det inte längre lätt att behålla de tekniska

försprången på marknaden, och kostnaderna för att driva varje utvecklingssteg blir högre och högre.

När det gäller stora utvecklingssteg, arbetar företagen både enskilt och i internationella forskningsprojekt för att skapa standardisering av tekniska lösningar. Det kan till exempel gälla att klara av nya utsläppsnivåer från motorer eller att ta fram nästa generations mobilsystem. De intervjuade företagen vittnar om betydelsen av att arbeta med standardisering ur flera aspekter. Med standardiseringen släpper företagen förvisso en del av möjliga konkurrensfördelar. Men stegen anses vara för stora och riskerna för omfattande, om de inte involverar andra leverantörer, konkurrenter, kunder, akademi och/eller marknaden i de omfattande steg utvecklingen är satt att ta.

Standardiseringsarbete återfinns inte bara på en internationell nivå utan även på lokala nivåer och i olika branscher. I vissa fall leder detta till standardiseringsmotsättningar. Något som i sin tur ökar osäkerheten och risken kring en teknologi. Dessutom standardiseras ibland tekniker, som trots bättre teknisk prestanda inte lyckas bli marknadsnorm. Olika standarder kan också representera olika intressen från olika marknadsgrupperingar, vilka i sin tur arbetar för att skapa ett större inflytande på marknaden.

En drivande faktor för standardiseringar är behovet av att skapa skalfördelar i den framtida produktionen. När företagen vet vilka standarder de behöver ta hänsyn till i produktionen och genom att vara med och påverka dessa, kan de lättare nå stordriftsfördelar i sin produktion. Stordriftsfördelar är viktigt i den tekniska utvecklingen och ett väl inarbetat perspektiv i produktutvecklingen.

Den tekniska utvecklingen i de företag som inte strävar efter standardisering följer ofta en tydlig utvecklingsprocess (road map) med klara målbilder. Trots tydliga mål sker dock utvecklingen sällan i en rak utvecklingsbana, och problem uppstår i nästan alla processer. Flera företag ser dessa problem som källor till innovation och nya lösningar utöver den planerade lösningen. I vissa fall tar företagen själva hand om idéerna och i andra fall ser man till att idéerna utvecklas på annat håll.

Det krävs också en långsiktighet och förståelse för osäkerhet i utvecklingsprocesser. Trots att processerna styrs och följs löpande, är de inte alltid framgångsrika. Det är därför vanligt att utvärdera projekten löpande och att strypa de projekt som man upplever har alltför låg sannolikhet att lyckas. Likaså de projekt som inte kommer att ge tillräcklig framtida avkastning. När det är konsortier som driver projekten förekommer det att en eller flera av konsortied medlemmarna hoppar av och lämnar projekten till de kvarvarande företagen. I de fall några fortsätter att driva utvecklingen har det hänt att de kvarvarande medlemmarna lyckats med att skapa innovation av projektet. Detta visar på den betydande svårighet som finns – att bedöma riskerna och möjlighetspotentialen i utvecklingsprojekt. Men det visar också på att en utveckling kan representera olika nyttor och kundvärden för olika aktörer.

Sammanfattningsvis kan man säga att den tekniska utvecklingen är viktig, men att det blir allt svårare att skapa en långvarig och hållbar position enbart baserad på teknisk

innovation och tekniskt försprång. Försprånget äts snabbt upp med en allt snabbare teknikutvecklingstakt, vilket skapar krav på företaget att fortsätta att innovera snabbare, för att återigen skapa tekniskt försprång och eftersträvade marginaler i affären.

3.1.2 Kund- och systeminnovation ökar differentieringsmöjligheterna

Till skillnad från teknisk innovation, är innovation i kundrelationer och värdeskapande system i allmänhet svårare att kopiera. Relationer och nätverk är konservativa till sin natur och förändringar går långsammare. Det är framför allt, men inte enbart, företag med en betydande tjänsteandel som traditionellt har sett till innovation i kundrelationer och värdeskapande system.

Att innovationsintresset inom kundrelationer och värdeskapande system kommer från tjänsteföretag är inte konstigt. Tjänstefieringen av ekonomin innebär att företag och deras kunder samverkar på ett annat sätt än de gjort tidigare, vilket skapar förutsättningar för ny innovation och nya kundvärden. När företag utfäster löften om framtida prestationer innebär detta mer eller mindre automatiskt att relationerna mellan företaget och dess kunder förlängs. De går då från rutinmässiga transaktioner till lärande relationer, som därmed också blir mer djupa och ömsesidiga.^{iv}

För att möta de kundbehov som finns behöver företag ofta göra detta i samverkan med och genom ett aktivt deltagande från kunderna. Generellt också med andra leverantörer. Denna samverkan bidrar till värdeskapandesystem, där fler aktörer är delaktiga och där förmågan att organisera hur värdet skapas blir viktigare.^v Detta är ett annorlunda synsätt än värdekedjor, eftersom värdekonstellationer och värdeskapandesystem bygger på att värdet skapas i användandet och nyttjandet av produkten eller tjänsten.^{vi}

”Vi försöker tillämpa tankarna om värdekonstellationer i flera delar av vår verksamhet idag.”

Peter Wågström NCC

Flera företag är duktiga på att skapa samverkan och se affären ur ett värdeskapande nätverksperspektiv, även om andra begrepp används. NCC kallar det partnering – eller samverkansentreprenad. Det innebär att man kan nyttiggöra mycket kunskap som finns spridd inom olika specifika områden på ett nytt sätt. Något som i sin tur hjälper till att hitta nya angreppssätt och skapa nya lösningar. Ett exempel från NCC:s verksamhet var byggandet av Citytunneln i Malmö. I detta fall var NCC tvungna att komma i gång snabbt. Genom att se till helheten och de värden projektet strävade efter, kunde NCC samordna resurser och kunskap från flera olika företag. Därmed kunde de skapa ett bättre värde och en bättre ekonomisk lösning för kunden.

Innovation ur ett värdeskapande perspektiv är mycket nära relaterat till företagens strategier. Strategier syftar till att skapa värde för kunderna och säkerställa att organisationen ser möjligheterna i det värde som företaget skapar. Vidare identifierar strategier möjligheter som företaget kan ta tillvara. Den nära kopplingen mellan exempelvis tjänsteinnovation eller nya affärsmodeller och företags strategier innebär att flera företag inte uppfattar eller diskuterar dessa som innovationer. Detta trots att

innovationerna kan förändra värdeskapandet hos kunden. De kan även skapa en betydande effekt på marknaden och marknadsstrukturen.

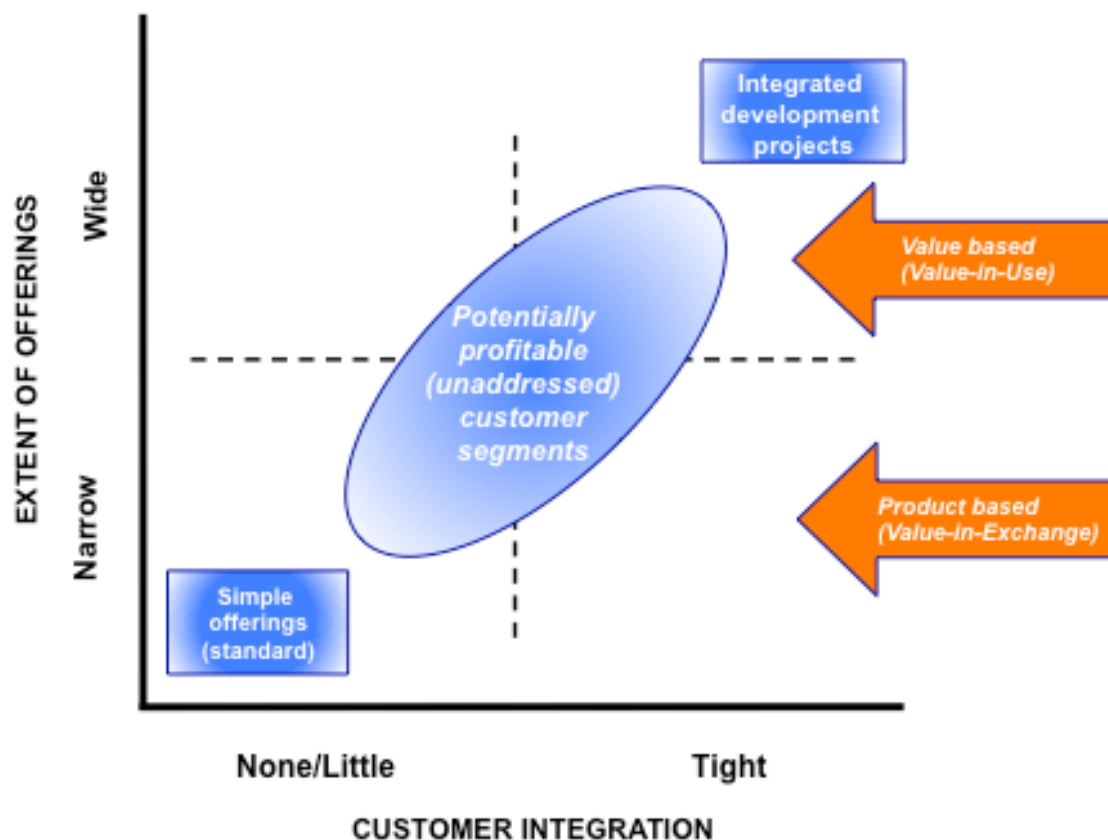
Möjligheterna till innovation inom detta område är betydande – både för växande marknader och för marknader som uppfattas som mogna. Genom starka relationer till kunder och fokusering på hur kunderna kan möta sina kunders utmaningar, har innovativa lösningar skapats som förändrar marknadsförutsättningar och som skapar tillväxt. För Folksam innebär detta till exempel att de med hjälp av försäkringslösningar låter sina partners skapa nya integrerade och riktade erbjudanden för sina kunder.

Många företag har inte direktkontakt eller har begränsad direktkontakt med sina kunder. Det kan försvåra möjligheterna till förnyelse och innovation, men det behöver inte vara på det sättet. Både intermediärer – i form av återförsäljare – och konsulter, som systemintegratörer, strävar efter att förändra och skapa nya lösningar med hjälp av resurser från olika leverantörer. Samarbete med intermediär är ofta positivt för både leverantör och intermediär. Det beror på att intermediärer har behov av att skapa ett mervärde både för kunder och leverantörer i en föränderlig miljö, vilket kräver ständig anpassning och förändring.

Axel Johnson International agerar som en integratör mellan kund och leverantör. Gränssnittet mellan flera produkt erbjudanden och hur dessa fungerar är en nyckelkompetens, där det är lättare att sälja kompletterande tjänster. Att vara teknisk integratör innebär att det finns möjlighet att hålla en högre marginal om man kan skapa mervärde och möta det behov kunderna prioriterar. En viktig del i värdeskapandet är att inte bara leverera en lösning från en leverantör. Det innebär också att möta kunders behov och utmaningar genom att kombinera olika leverantörers erbjudanden till nyskapande helheter. För leverantörerna betyder det en bredare distribution, samtidigt som de får en kompetent samarbetspartner att diskutera med, när det gäller hur och på vilket sätt lösningarna passar in i kundernas system.

Industrinära tjänster och tjänster kopplat till hårdvara blir allt vanligare. Leverantörer har länge erbjudit helhetslösningar för att uppnå en funktion, men detta är för de flesta leverantörer en försumbar ekonomisk affär. Ekonomin och intresset för att bryta ned helhetslösningar till mer standardiserade och kundanpassade lösningar, för att därigenom nå en bredare kundbas, ökar. Det beror på att detta är en orealiserad potential hos företagen och att det ger möjligheter till nya samarbeten, vilket kan innebära att produkterna eller tjänsterna kan få en spridning till andra marknader. Liknande logik används för handel med immateriella rättigheter (IPR). Där går flera företag från att se patent- och rättighetshantering som en kostnadspost, till att göra IPR-avdelningen till en resultatenhet. Där säljs patent till andra företag, för att de köpande företagen ska kunna utveckla sina erbjudanden och skapa innovationer.

Figur 2 Identifierad potential i erbjudandeportföljen^{vii}



Möjligheterna att skala upp och sprida kundlösningarna viktigt. Detta ökar kraven på företags IT-system att vara stödjande i innovationsprocessen gentemot kund. Det är en omfattande process och innebär en nära koppling mellan IT-utveckling och prioriterade innovationsområden. Vidare innebär det att företag ofta har tydliga projektmodeller, med koppling till IT, för utveckling av tjänster. I flera fall är dessa inte utvecklade för innovation eller tjänsteutveckling, utan mer traditionella projektmodeller. Volvo tillhör de företag som utvecklat en specifik tjänsteutvecklingsmodell, som skiljer sig från både produktutvecklingsmodellen och IT-utvecklingsmodellen.

I en mer kundanpassad miljö ökar betydelsen av varumärken. En allt större del av de värden kunden värdesätter finns ju i framtiden och i den tillit varumärket ska symbolisera. I samband med att säljare erbjuder sina kunder nya lösningar och erbjudanden, underlättar ett varumärke som står för nyskapande och tillförlitlighet att erbjudandena tas emot. Dessutom är det lättare att hitta samarbetsformer om varumärket står för kunskap och förståelse av kundens utmaningar.

”Innovationsarbetet i koncernens fyra affärsområden vilar på de tre grundstenarna kund- och konsumentinsikt, ny teknologi och affärsmodell”

Robert Sjöström, SCA

Intressant är att varumärket också påverkar vilka tjänster och lösningar som utvecklas och var förnyelsen sker. Dels för att varumärket är ett långsiktigt löfte som kunderna söker sig till – ett företag vars varumärke(n) möter vissa behov – dels för att företag utvecklar lösningar och erbjudanden för att möta de värden som kunderna efterfrågar. Erbjudanden som ligger utanför varumärkets löfte har svårt att få den spridning som är önskvärd och som skapar innovation. Detta innebär att marknadsfolk i SCA är involverade redan på idéstadiet i bedömningar av om det verkar intressant att utveckla och testa något konceptuellt, och det sker samordnat med övrig utveckling. Generellt är att alla innovationer inom SCA bygger på en kundinsikt, konsumentinsikt och/eller en teknisk insikt. Dessa insikter omformas med både marknadskompetens och utvecklingskompetens till en ”actionable” idé, för att testa om det är en idé som kan fungera i marknaden.

3.1.3 Hur långt har företagen kommit i mobiliseringen?

Företag strävar efter att öka avkastningsnivån för att möta de krav investerare och ägare ställer på dem. För att klara av att öka marginaler på produkter och tjänster måste företagen förändra de erbjudanden de har, även om förnyelse i produktionsprocesser och minskning av kostnader också hjälper upp marginalerna. Problemet med enbart kostnadsfokus är att ett oförändrat erbjudande generellt leder till att priserna sänks. Och i och med att konkurrensen hårdnar i många fall minskar också marginalerna. Produkterna och erbjudandena riskerar att bli generiska.

Högre avkastning kräver större förnyelse än inkrementell förnyelse. De utvecklingsvägar som företag tar är att se till förnyelse och innovation både i teknik och i kund-/värdeskapandesystem. Företagen i denna studie har kommit olika långt, även om insikten och angreppssättet i stort sett finns hos alla företag.

Företagen i vår studie kommer som nämnts från olika håll. Industriföretag har haft en tradition att se till teknisk utveckling som avgörande för konkurrenskraft och förnyelse. Trots att industrinära tjänster och service sedan länge visats vara betydelsefulla affärer, med bred acceptans för tjänsters betydelse för lönsamhet och utveckling, så förändras företag mer omfattande nu för att bättre ta tillvara kund- och systemmöjligheter.

”We are focusing our efforts on technology and customers”

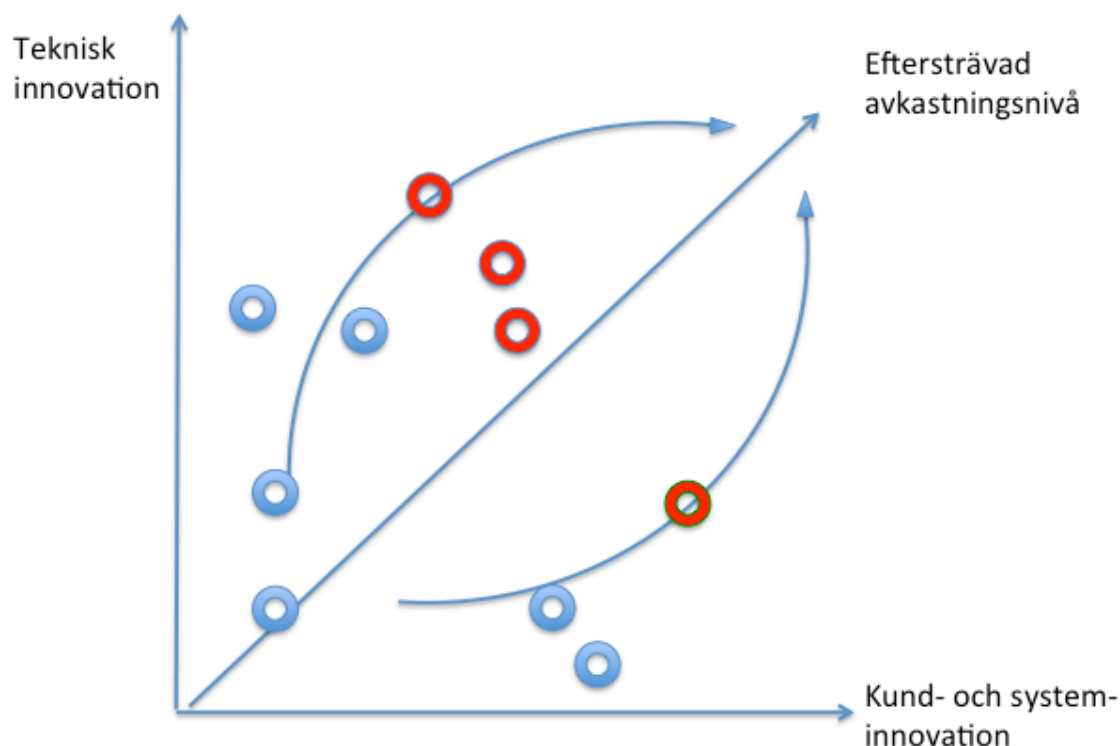
Tom Johnstone

Den tekniska utvecklingen är på intet sätt oväsentlig, men den upplevs inte vara tillräcklig för nyskapande och för att säkerställa morgondagens lösningar och morgondagens affärer. Att genomföra en förändring från en tillverkningslogik till en marknadsorienterad logik är inte längre att lägga till tjänster till produkterna. Det innebär i stället att produkter och tjänster är integrerade. Inte minst ses helheten i erbjudandet, där produkternas och tjänsternas roll på marknaden blir allt viktigare för att tekniska lösningar ska bli marknadsaccepterade innovationer.

Skillnader i hur långt teknikföretagen kommit beror dels på vilken uppmärksamhet företaget och företagens ledning lagt på att ta till sig möjligheterna, dels på vilken roll

företagen har valt att sträva efter på den globala marknaden i samband med att denna förändras. Det är ingen lätt förändring som företagen genomgår. Det finns en stark teknisk kultur som i många fall inte inser betydelsen av en bredare affär. Även innovationsmönstret skiljer sig åt. Den tekniska förnyelsen och utvecklingen är planerad med tydliga utvecklingsplaner, medan den kund- och systemmässiga utvecklingen kännetecknas av anpassningsbarhet och dynamik.

Figur 3 Innovationsbana



De rödfärgade ringarna visar de företag som aktivt mobiliserar för att organiskt förändra sin innovation till att omfatta både teknik och kund-/systemperspektivet

Tjänsteföretag har i allmänhet varit mer dynamiska och anpassningsbara. De har utvecklat sina affärer med innovationer som stärkt deras position, även om de inte alltid har benämnt dessa nya affärsmodeller eller lösningar som innovationer. De har snarare setts som en naturlig del i verksamheten för att möta kravet på företag att anpassa sig till marknadens förändringar och kundernas krav. En utmaning som tjänsteföretag brottas med, liksom andra företag som fokuserar på kund- och systeminnovation, är att skala upp, skapa system runt lösningar och relationer, samt bygga vidare på innovationen och effektivisera tjänsterna. Om man ser hur väl Sverige klarar av produktivitetstillväxt inom tjänstesektorn, så hamnade Sverige under åren 1995–2003 först på artonde plats bland OECD-länderna. En skillnad mot tillverkningsindustrins produktivitetstillväxt, som var den fjärde högsta^{viii}.

Det finns en vilja och en strävan från tjänsteföretag att framför allt effektivisera med hjälp av IT-lösningar. I tjänsteföretag, som banker och försäkringsbolag, svarar IT-investeringar för upp till en fjärdedel av företagets kostnadsmassa. IT påverkar och begränsar i dessa fall starkt företagets förnyelsemöjligheter. I många fall beror detta på IT:s roll som både begränsande för att kunna förnya och som möjliggörande för skalfördelar och effektivisering. Utvecklingen av moderna IT-strategier och IT-arkitektur ser än mer till IT som en betydelsefull möjliggörare, för att designa nya lösningar och för möjliggöra innovation som skapar konkurrenskraft.^{ix}

För att kunna mobilisera för innovation behöver både tjänsteföretag och tillverkande företag anpassa sig till de nya utmaningar som de möter. Detta ställer stora krav, inte minst på företag med en stark hierarkisk styrning eller företag som är ovana vid förändring och anpassning. Det räcker inte heller längre att förlita sig på den inkrementella utvecklingen. Man måste även ta ytterligare steg för att säkerställa framtida konkurrenskraft och kundtillfredsställelse. För närvarande agerar företagen inte bara för att skapa nya lösningar, utan de mobiliserar för att organisationerna ska bli mer innovationsbenägna.

3.2 Varför händer det nu?

Det finns flera skäl till att ledarna i svenska koncerner ser att de behöver förändra sina verksamheter, för att möjliggöra mer innovation. Det främsta skälet är troligen att de har behov av att öka avkastningen på verksamheten. Befintliga lösningar räcker inte för att varaktigt säkerställa kunder eller marginaler. I stället måste företagen vidga sina perspektiv och skapa innovationer som möjliggör nya erbjudanden och koncept.

Något som också går igenom de flesta marknader och påverkar företagen är ännu snabbare teknisk utveckling och kortare livscyklar. Förutom kortare cykler finns det också en avsevärd priserosion på flera marknader, som inte är tillfällig utan en utveckling företagen anpassar sig till. Tydligast syns detta på mjukvarumarknaderna, men även tillverkningsföretag möter denna erosion, som bland annat beror på framgångsrikt förändrade leverantörsväl och innovationer i produktionsprocesser.

Att lyckas med snabbare teknikutveckling är svårt och dyrbart att göra enbart med egna resurser. Dessutom finns det hela tiden en osäkerhet om de innovationsinvesteringar som görs leder till lyckade innovationer. Kanske stannar de vid bra idéer eller tekniska nyvinningar. Internationellt lyfts ofta Procter & Gambles satsning fram. De fattade tidigt beslut om att öka antalet externa service- och produktidéer till över 50 procent 2010, eftersom de ser den enorma kunskap som finns utanför det egna företaget. Deras vd uttryckte det så här (fritt översatt från engelskan): "Någon utanför din organisation har svaret på ditt specifika problem. De kan lösa problemet bättre än du kan, och dessutom är de bättre på att dra fördel av möjligheten än du. Du behöver hitta dem och komma på ett sätt samarbeta med dem".^x Procter & Gamble har lyckats med sin strävan, bland annat genom open innovations och strategiska förvärv.

Öppna plattformar är ett annat exempel på hur utvecklingen sker snabbt och skapar mervärde för kunder. De blir en nod i ett värdeskapande system av kundtillämpningar. Det tydligaste exemplet är det mervärde som Appstore respektive Android Market ger till mobiltelefonerna. Det hade varit omöjligt att skapa det utbud och de möjligheter som finns i dag, enbart med egna resurser och tillit till proprietära och egenutvecklade applikationer. På motsvarande sätt etablerar Volvo en plattform för digitala lösningar i sina fordon. En plattform som även är öppen för konkurrenterna. På detta sätt hoppas man öka erbjudandet av tjänster och kundupplevd nytta och därmed också öka mervärdet av sina erbjudanden. Öppna plattformar kräver andra affärsmodeller än vad företagen är vana vid. En ny affärsmodell skapar även osäkerhet kring intäkter, rättigheter, kontroll och styrning, vilket för de flesta organisationerna är en mycket stor utmaning. Det är ett hinder för att ta sig an öppnare lösningar.

Plattformar och lösningar som kombineras från exempelvis olika branscher möjliggör också för värdeskapandesystem att ibland gå in i varandra. Svårigheten är att öppna upp den egna verksamheten för att kunna ta emot nya idéer och innovationer. Företags förmåga att anpassa sig är därför en viktig del i förnyelsen. I och med internet och digitala lösningar så är det centralt att förstå och utnyttja förändringarna.

Att etablera nya affärsmodeller är svårt. Det finns en skepsis från kunder att köpa på ett annorlunda sätt. Inom konsultbranschen, till exempel, är företag vana att betala per timme, trots att olika konsulter kan ha olika produktivitet. ÅF har arbetat med en ny modell för debitering. Detta för att öka andelen uppdrag där de tar betalt för värdet i stället för per timme. Detta görs genom att låta kunderna få fördelar av tidigare etablerad kunskap och kompetens som ÅF byggt upp i sitt knowledge management system. Om ÅF har erfarenhet från en lösning sedan tidigare, så tar det kortare tid för dem att lösa problemet. En tidsbesparing som medför att priset kan bli lägre. Det är denna mellanskillnad (vinst) som ÅF och kunderna delar på. Trots de fördelar detta arbetssätt erbjuder för båda parter, möts det dock med skepsis från många kunder. Förändring av betalnings- och affärsmodell till en värdebaserad betalning är därför en viktig faktor, för att öka produktiviteten i en kunskaps- och tjänsteekonomi.

För tillverkande företag har tjänster blivit allt viktigare under de senaste åren, men tjänsternas roll har skiftat över tid. Tidigare var tjänster en viktig del att komplettera produkterna med. Företagsledningarna visste att det fanns möjligheter både till nya intäkter med tjänster och höga marginaler. Under lågkonjunkturen 2008 blev det också tydligt att industrinära tjänster är mindre konjunkturkänsliga än produkter. Det har gett tjänster än mer strategiskt fokus. I dag integreras tjänster allt mer i företagen, och det blir allt svårare att skilja mellan vad som är produkt och vad som är tjänst. Företagen ser i större utsträckning till erbjudanden eller koncept.

I Volvo är tjänster en integrerad del i företagsstrategin. De märker att kunder i ökande utsträckning vill köpa en tjänst som tillser att produkten är tillgänglig när den skall utnyttjas. Det finns också kunder som vill ha ett långsiktigt samarbete kring kompletta lösningar, för att det arbete de ska utföra ska ske så effektivt som möjligt med maximal

lönsamhet och drifttid. Utbudet av tilläggstjänster och hög tillgänglighet blir allt mer avgörande, när kunder väljer leverantör av fordon eller maskiner.^{xi}

Trots att intresset för öppnare lösningar, tjänster och affärsmodeller är mycket stort, så har få företag aktivt innoverat och utnyttjat priset som en innovation och drivare av förändring. Prissättning är ändå ett av de mest effektiva sätten att förändra en marknad. Det finns flera exempel på framgångsrika nya svenska företag som använt priset för att bryta och förändra marknader. Både Skype och Spotify är exempel på hur man med priset skapat helt nya förutsättningar i respektive bransch. Skype såg aktivt till att inte ta på sig några kostnader, och virtuella lösningar var hela tiden grunden i deras arbete.^{xii} Bland etablerade företag är SJ:s prisstrategi en tjänsteinnovation (se Case – SJ:s prissättning). Företaget har sänkt priserna till ungefär hälften och ändå ökat lönsamheten.

Figur 4 Volvos utveckling av tjänster och eftermarknadsprodukter^{xiii}



I likhet med SJ sker ofta betydande innovationer och förnyelse i samband med att ny kompetens kommer in i förändringspositioner i koncernledningen. Intresset att både rekrytera annan kompetens för utveckling och att lära sig från andra är tydligt i samband med att företag mobiliserar för förändring och innovation. Förutom att få in ny kunskap får företag också möjlighet att få in förändringskraft. Intressant är att ledare i flera av de företag, som gjort betydande och nyskapande förändringar säger att de inte skulle våga göra dessa efter att de blivit aklimatiserade i företaget och branschen.

Investeringar i innovationer är relativt konjunkturokänsliga hos ledande företag. Flera företag ser tvärtom möjligheter med att komma ut ur lågkonjunktur med starkare position, genom att fortsätta prioritera innovation. Dessutom är innovation och utveckling ingen kortsiktig aktivitet.

Case – SJ:s prissättning

En av de mest slående innovationerna som SJ genomfört – och som de fortfarande är ganska ensamma om – är deras dynamiska prissättning. Den har inneburit att både lönsamheten och resandet har ökat. Detta trots att prisnivån är ungefär hälften mot tidigare prisnivå. Den dynamiska prissättningen har även inneburit att SJ har en större handlingsfrihet i dag än tidigare.

Flera faktorer ligger bakom att SJ vågade satsa på en dynamisk prismodell.

Till att börja med fanns det en ny ledning på SJ. Jan Forsberg som kom från SAS, hade studerat hur Ryanair arbetade med sin prissättning. De hade nämligen vänt på prismodellen, och gått ifrån att fylla planet med hjälp av billiga platser. I stället lät Ryanair de som bokade tidigt betala lägre priser, medan de som hade behov av flexibilitet fick betala mer.

Dagens Nyheter gjorde en artikelserie där de visade att SJ hade 42 olika priser på sträckan Stockholm–Göteborg. Det var svårt att överblicka prissättningen, både för kunden och internt. Olika försäljningsställen gav olika priser på samma sträcka och få (om någon) kunde förklara varför. Det var självklart att SJ inte kunde ha det så.

Att förändra prissättningen krävde mycket mod och flera beslut som inte hade tydliga förväntade resultat. Prissättningen skulle förändra beteenden, och traditionella beräkningar har svårt att bedöma de dynamiska effekterna av andra prisbilder. En del var också maktförflyttning för prissättning till yield management-gruppen.

Dessutom krävdes det förklaringar för personalen, liksom utbildning, om varför och hur priserna förändrades. Det var ett omfattande arbete.

I samband med förändringen i februari 2004 sjönk snittintäkten med åtta procent. En siffra som skulle vara katastrof om den inte vände. SJ hade i samband med förändringen flera olika indikatorer i sitt uppföljningssystem, som följdes på veckonivå (ibland dagligen). Det gjorde att de löpande kunde bedöma risken och riskutvecklingen. I augusti var SJ sedan uppe på samma snittintäktsnivå som tidigare.

Framgångarna med dynamisk prissättning har också inneburit att SJ inte längre arbetar med priskampanjer. Priset anpassas till efterfrågan.

En av flera slutsatser från prissättningsinnovationen är att analyser mycket lätt missar dynamiska effekter. Det gäller prissättning, men det gäller även andra områden, som för SJ till exempel resande och restid. Exempelvis har restidsförkortningen på sträckan Eskilstuna – Stockholm som gått från 1 timme och 40 minuter till 55 minuter inneburit en ökning i antal resande med 600 procent. Dessutom har förändringen inneburit positiva samhällsekonomiska konsekvenser för kommuner som Eskilstuna och Strängnäs.

4 Hur organiseras innovationsbeslut?

Vi har tidigare beskrivit att det finns en viss återhållsam inställning till nytänkande utanför fältet för den pågående affären och den aktuella tekniska utvecklingen. Detta återspeglas både direkt och indirekt. Direkt återspeglas det i vilka former innovationsbeslut organiseras i dag. Indirekt återspeglar det på vilket sätt både nya processer och förhållningssätt utvecklas och behöver utvecklas vidare, för att ytterligare främja sådan innovation som sträcker sig bortom det tekniskt inkrementella. Kanske gäller det främst mer av kund- och systeminnovation, som ofta möjliggörs genom samverkan och utbyten i värdeskapande system.

Den dominerande organisationsprincipen handlar om *en produkt- och produktionslogik*, som manifesterats i väl etablerade och samverkande system och processer för (produkt-) utveckling, ekonomisk styrning, kontroll och effektivitet. Kort sagt för att massproducera med ständiga förbättringar. De storföretag som lyckas vara innovativa, är det trots sin storlek och organisatoriska tradition med olika stabiliserande strukturer och likformande interna riktlinjer, snarare än på grund av den. Det gäller kanske framför allt sådana företag som befinner sig i innovationsbanans inledande mittfält (se figur 1).

Samtidigt har tekniskt ledande företag, som Ericsson, en stark ställning i teknisk systeminnovation, ett målmedvetet arbete och en organisation för att de facto driva den tekniska standarden. Det finns och har under längre tid funnits en tydlig forskningsstrategi och kultur i företaget, som lett till tekniska språng inom mobila standarder från NMT, med Televerket som en av kunderna, till LTE via bland annat GSM och 3G.

De inkrementella besluten fattas i allmänhet i affärsområdena. Det handlar om löpande utveckling och anpassning. Utgångspunkten är att man ”tar man det man har och tar ett steg till” inom ramen för en produktionsapparat som är designad för att i stor skala leverera funktion, säkerhet och kvalitet. Hur man designar produktionen baseras mestadels på ursprungliga mentala bilder av företaget som ett mer eller mindre slutet system. Utvecklingen styrs inom ramen för en årsbudget och i princip ges ingen prioritet till annat än ”ständiga förbättringar”. De inkrementella besluten har ofta ett tidsperspektiv på 0 till max 5 år och med väl definierade utvecklingsplaner. Att en affärsområdeschef skulle våga satsa mer och större i ett visst affärsområde motverkas därmed. På grund av dels att kortsiktigt visa goda resultat i sitt affärsområde, dels också av att investeringar tar så pass lång tid att bära frukt att det ofta blir någon annan som får skörda eventuella frukter.

Vid sidan av den inkrementella utvecklingen finns det i flera fall kompletterande processer, exempelvis i Volvokoncernen. Innovationsinsatsningen utgörs då till största delen av skapandet och implementeringen av helt nya koncept. Detta bland annat för att möta samhällets nya lagkrav, inte minst kring emissioner av olika slag. Kunderna, som oftast är kommersiella företag, kräver kontinuerligt energieffektivare och tillförlitliga lösningar. Detta ställer mycket höga krav på dessa nya koncept, som ofta tenderar att

göra slutprodukten mer komplex. Likaså sker en snabb utveckling inom elektronikområdet, vilket leder till behov av genomgripande förändringar av produkters basplattform. Vid beslut för denna typ av innovationssatsning, som ofta kräver stora resurser, finns det sedan länge etablerade processer med styrning och engagemang från företagsledningen.

Inom Volvokoncernen drivs även utveckling av disruptiv karaktär. Ett betydande problem är att förutsäga när marknaden är mogen för disruptiva lösningar, vilket även innebär en svårighet att avgöra när man ska initiera de, ofta stora och omfattande, utvecklings- och implementeringsinsatser förknippade med dessa lösningar. Vid dessa liksom alla beslut av stor ekonomisk dignitet är företagsledningen inblandad. Dock drivs disruptiva frågor ofta ad hoc.

En nydanande tjänsteutvecklingsprocess har nyligen introducerats inom Volvo, som är oberoende av ”innovationsnivå”. Den ser till att tjänsternas specifika utmaningar tas om hand samt, där behov finns, integreras med den etablerade utvecklingsprocessen för produkter.

Volvo prövar också några grundläggande ansatser för att ytterligare förbättra innovationsprocessens olika steg oberoende av ”innovationsnivå”. Arbetet omfattar exempelvis att på ett strukturerat sätt ta tillvara på organisationens utvecklingspotential vad gäller analys av behov och trender (genom idégenerering, konceptutveckling och innovationsstödande forskning) samt produktutveckling och industrialisering. Fyra perspektiv ska återspeglas i detta arbete:

- intern och extern *idégenerering* – bland annat innovation jams med både interna och externa specialister
- *idéer plus människor* – bland annat för att hitta intraprenörer som kan driva idéer och koncept framåt
- *process och organisation* – speciellt kring disruptiv utveckling innan den lyfts upp för beslut om större satsning
- *open innovation* – framför allt avseende uppkoppling mot kunder, aktörer och partner i omvärlden.

När det gäller den disruptiva utvecklingen specifikt, som bland annat syftar på ”avsevärda förbättringar” och att gå ut med nya erbjudanden på nya typer av marknader, arbetar man i tre domäner: ny teknik, nya tjänster och lösningar samt nya marknader. Processerna för de olika domänerna skiljer sig åt. Processerna kräver dessutom förståelse för organisationen såväl som förmågan att kunna hantera dessa skillnader samt att minska den egna risken om innovationerna inte lyckas.

Det finns ett generellt ökat intresse för öppna innovationer, och några företag har också skapat fungerande processer för denna form av utvecklingsarbete under senare år. Samtidigt finns det en uppmärksamhet kring detta kopplat till risk. Hur säkerställer man till exempel att det finns ett skydd för de egna tillgångarna i sådana utbytesprocesser? Denna form för innovativt arbete går ibland starkt emot en traditionell ingenjörskultur. I flera industrier, exempelvis inom fordonsindustrin, bedrivs det sedan lång tid ett

forsknings-samarbete mellan konkurrenter, specialistföretag, institut och universitet för att utnyttja alla möjligheter för att ta sig an stora kända utmaningar kring säkerhet, energi och emissioner. Här är hanteringen av intellektuella värden en mycket viktig frågeställning som ständigt diskuteras.

Flera av de ledande svenska företagen vittnar om att det finns, eller har funnits, innovationsarbete som inte fått sanktioner från ledningen, eller bara fått begränsade sådana. Ändå har de tillåtits att fortskrida med sin utveckling. Dessa "skunk work" har ofta mer radikala inslag, som vid ett eller annat tillfälle måste ha stöd högt upp, annars blir man "kvaddad" i hierarkin". SKF har till exempel en separat process för "formaliserat skunk work". Den sker under ledning av en *corporate innovation board* bestående av företagets CEO och CTO, och motsvarande ledare i divisionerna. Att man tillåter skunk work handlar ofta om att det finns vissa projekt som man tror på, och som kan utmana etablerade perspektiv och synsätt. I många fall passar inte dessa projekt in den traditionella strukturen.

SKF har ambitionen att komma närmare sina kunder på olika nivåer (från forskning och utveckling till leverans). Det är ett starkt uttalat mål, liksom att kunna integrera mer av lösningorienterad kundnytta i den tekniska utvecklingsstrategin. Samtidigt som företaget är känt för att ha en innovativ företagskultur, som starkt präglar vad man gör och erbjuder sina marknader, finns en ökad uppmärksamhet på att det innovativa arbetet kanske är *för strukturerat*. Därför öppnar det inte tillräckligt upp för sådana omtolkningar av kundbehov, erbjudanden och lösningar, som ligger i marknadens framtida utveckling. I denna ambition att bli mer ostrukturerad, ser man både till bredare utvecklingsprocesser med scenarier och kundperspektiv.

En annan viktig princip, som avser organiseringen av innovation gäller *managerial logic - ledarskapslogik*. Det är underliggande antaganden och föreställningar om företagets utmaningar på olika marknader. Till exempel kan det handla om vad som är den mest konkurrenskraftiga teknologin, vilka konkurrenterna är och företagets syn på innovation. Affärs- och beslutslogiken präglar synen på förändring och förnyelse, och hur företagen söker information och tacklar problem. I de flesta företag finns en uppsättning management metoder och färdigheter, som fött tidigare framgångar. Man tillämpar dem även om de inte är de metoder som är bäst lämpade för företagets nuvarande utmaningar. Det finns ofta en dominerande logik om hur man bäst ska hanterat företagets affärer, som också kopplar till en logik på branschnivå. Där kan en banbrytande innovativ insats handla om att just bryta mot branschens logik. Väl kända exempel på företag som lyckats med det är Ikea, Amazon och Skype.

"We need to become more unstructured"

Tom Johnstone

En annan aspekt på *managerial logic* är den *företagskultur*, som utvecklats i dess hägn, och hur makten över besluten har formats. Någon har sagt att det tar tjugofem år att förändra en företagskultur. Men det är också möjligt att öppna upp för en ny innovationsstrategi genom nya beslut om den organisatoriska strukturen. Exempelvis

har SCA lämnat en mer dualistisk syn på innovation till förmån för en mer sammanhållen process från inkrementell till banbrytande. De har valt att föra samman produktutveckling och varumärken, som tidigare var separerade. Denna förändring har konsekvenser för hur besluten organiseras och fattas, vilket i de flesta företag möter motstånd. Detta ställer i sin tur krav på ett ledarskap som har förmåga att leda den sociala processen, att på ett legitimt sätt fullfölja förändringen. Inom ramen för SCA:s nya innovationsstrategi har det också formats en *leadership platform*, med definierade krav på ledarskapet.

De synsätt som vi möter om organisering av innovationsbeslut handlar om olika mer eller mindre uttalade *mentala bilder om samarbete och konkurrens i marknaden*^{xiv}. Vi upplever att den mentala bilden håller på att förändras – från en tro på egenutvecklade lösningar och egen innovation till arbete med samverkande lösningar. Tidigare har allianser och lagspel för utveckling upplevts vara svårt, särskilt sett som en fråga om kraft och jämbördighet. I så fall utan att det finns något förhandlingsutrymme. Synen blir nu allt mer att konkurrens och samarbete i olika avseenden stödjer företags innovationsprocesser. Något som både gäller experimentering – det vill säga att upptäcka och utveckla – nya möjligheter, och exploatering av dem.

5 Vad är skillnaden mot tidigare?

Vi ser framväxten av en ny syn på innovation från ett företagsperspektiv, samtidigt som affärslogiken i marknaden förändras. Den tekniskt instrumentella strategin upplevs som allt mer otillräcklig. Att hålla takten på det sättet är kostsamt. Inte heller säkerställer det längre försprång och långsiktig konkurrenskraft.

När det gäller att utveckla mer av sammanhållna processer för innovation och förnyelse, handlar kanske starka drivkrafter framför allt om uppfattningen om kunden. Likaså uppfattningen att affärsrelationernas innehåll och betydelse förändras radikalt. Det fordrar idéer och lösningar som också överträffar det tidigare, för att kunna knyta kunderna närmare till sig och få möjlighet till ett fördjupat engagemang i kundernas verksamhet. Att i ordets bästa bemärkelse vara marknadsorienterad genom att kunna överraska, påverka och utbilda sin marknad.

Det värdeskapande systemets logik – om hur affärer och erbjudande till kund då växer fram – skiljer sig i flera dimensioner i jämförelse med ett produktorienterat synsätt med ett starkt fokus på konkurrensens villkor, och hur man kan värna den egna affären.

I den komplexa globala marknaden ökar trycket hela tiden på mer av både något bättre och något nytt. Där skapar bland annat IT större närhet och ökat tempo. När marknadens priskonkurrens blir större, ökar också insikten om att en bättre förståelse av kundens behov är minst lika viktig som tekniska förbättringar. Det får också en djupare innebörd; det handlar mer om att förstå och på bästa sätt kunna hjälpa kunden att nå ett värde, snarare än att finna ut hur företagets erbjudanden till kund bäst formas och distribueras.

Stegvisa förbättringar och förändringar av existerande produkter ska inte underskattas. Men den innovativa dimensionen handlar om att stärka sina positioner på marknaden genom att överträffa förväntningar och även driva förändring. Ett företag som driver förändring leds mer av en vision och innovativa tolkningar av kundbehov, än av marknadsdata.

Företagens avgörande kompetens handlar nu mer om fördjupade affärsrelationer och att skapa kundvärden. En fördjupad relation uppnås genom mer heltäckande lösningar, som kan integreras i kundens verksamhet. Därmed styrs också företagets affärsmodell in mot att tjäna pengar på att hantera sin kundbas mer långsiktigt och stabilt över en livscykel. Att på detta sätt arbeta mer kundanpassat innebär en mångfasetterad process som äger rum på flera olika nivåer både inom och mellan företag. Tjänster och tjänsteinnovationer blir för övrigt i industriföretagets perspektiv inte ett självändamål här. I stället blir det mer av en integrerad del av det totala erbjudandet till kund.

Den samproduktion som krävs i ett värdeskapande affärssystem är i sig inget nytt. Det nya är andra rollmönster och former för samspel. Skillnaden mellan tillverkare och

konsument eller tjänsteleverantör och kund, blir allt otydligare i takt med att affärslandskapet blir alltmer tjänstebetonat^{xv}.

Därför blir det också viktigt att hitta sin rätta position i systemet. Exempelvis arbetar Axel Johnson International med ambitionen att bli en *tekniklösningsspartner - technical solution provider*, där en viktig del är att kunna lösa kundens behov. Det har inneburit att de ställt en del innovationskrav på produkter för att hitta nya lösningar. Det innebär också att de stärker rollen som intermediär i relation till produktleverantören. Leverantörer kan visserligen produkten bäst, men Axel Johnson International är bättre på att förstå kundens behov. Företaget arbetar också medvetet för att bygga in entreprenörskap i organisation och kultur genom särskilda HR-insatser. På det sättet kan de också stärka sin positionering som kreativ intermediär.

För att möta en snabbare utveckling har Ericsson tydligt prioriterat sin inriktning i fråga om hård- och mjukvara. Tidigare krävdes att både hårdvara och mjukvara tog hänsyn till varandras förutsättningar inom företaget. Detta tog tid och krävde kontinuerliga avstämningar. Nu har hårdvaru- och mjukvaruutvecklingen frikopplats från varandra, vilket ökat snabbheten i utvecklingen. Det har också inneburit att företaget släppt viss utveckling inom hårdvaror. Det finns även fler samarbeten med andra aktörer och större andel produkter från andra företag i Ericssons lösningar – andra företag som specialiserat sig inom vissa områden. Ett exempel är att Intel nu levererar processorerna till AXE-växlarna.

Samtidigt ser vi också många exempel på olika trögheter i affärsrelationer och –system. Det beror på att kunderna inte upplevs vara mogna för att gå in i nya affärsupplägg. Så har till exempel ÅF haft svårt att få gehör för en ny affärsmodell som innebär att ta betalt för det värde man skapar hos kunden, i stället för den traditionella timdebiteringen. Många kunder har velat hålla fast vid vanan att vilja betala per timme, trots att också olika konsulter kan ha väsentligt olika produktivitet.

Förnyelse genom kund- och systeminnovation ställer samtidigt krav på ökad kreativitet för att kunna åstadkomma sådana lösningar som bättre svarar mot kundens behov. Att våga släppa på befintlig kontroll och struktur för att öka kreativiteten, är i sig en betydande utmaning. Samtidigt finns *en outnyttjad kraft i den egna organisationen*, som bara kan frigöras genom förändringar mot större öppenhet, nya strukturer och ett förändrat ledarskap.

Ett typiskt inslag i en sådan förändring är Volvos försök med innovation jams för olika frågeställningar, som engagerar en stor mängd anställda i koncernen. Den har gett mycket intressanta resultat i form av nya idéer, som utvecklats till projekt och i vissa fall också varit värda att patentera och arbetas vidare med för att nå marknaden.. Nu genomförs jams regelbundet, och man experimenterar vidare med olika format.

Om de anställda i stort är passiva och om företagets värderingar gynnar kortsiktig verksamhet i stället för långsiktigare mening, kommer de anställda främst att lyda order. Kreativitet och entusiasm aktiveras då utanför arbetet. Men mobilisering för

entreprenörs- och innovativa insatser förutsätter att det finns någon form av vägledande vision eller värdesystem och ett säkerställt ansvarstagande. Utan motiverad personal och tydliga vinn-vinn-situationer får inga innovativa idéer ett fäste. Kunniga chefer skapar förutsättningar för innovationer, bland annat genom att forma en kultur som bjuder in till engagemang och en lust att skapa något nytt. Att utveckla sådana miljöer som premierar, stimulerar och belönar nytänkande, gör incitament i form av delaktighet och inflytande minst lika viktiga som de ekonomiska.

Vi vet inte exakt hur man åstadkommer innovation, men vi vet en hel del om de innovativa processernas karaktär. Några går i spetsen för att öka sin förmåga att kunna ta tillvara och bedöma innovativa idéer på ett mer sofistikerat sätt. Det gör de genom att bättre fånga upp idéer som är radikala och inte skulle ha fått någon chans i den inkrementella miljön, men också genom att tidigare välja bort idéer som inte har tillräcklig bärkraft.

Shells arbete med scenarioplanering, som länkar domäner för innovation och utveckling till strategi, är som tidigare också beskrivits ett tydligt exempel på sådant nydanande arbete. Något som skapar nya processer för det innovativa arbetet. Genom en bättre koordinering av det innovativa arbetet och ett förhållningssätt med att se ”motsättningar som tillgångar” får företaget en skarpare prövning av vad som har framtiden för sig, och kan också förvänta sig mindre av ”skunk work” i fortsättningen.

En annan viktig skillnad mot tidigare är sättet att handskas med patent. Flera företag vittnar om hur de vill se en starkare förändring, där patentorganisationen förvandlas från ett kostnadscentrum till en resultatenhet genom möjligheter till affärer med patentavtal. Det är en viktig förändring, som också påverkar synen på innovation i organisationen. Det är en utveckling i flera steg, som också handlar om att tydliggöra vad och hur man ska skydda samt se mer till processorienterade patent.

6 Vad krävs av organisationen?

I grunden handlar det om att mobilsera innovationskraften både i och utanför den egna organisationen. Att pröva hur dominerande synsätt och existerande logiker stärker eller motverkar innovation, för att därefter att anpassa och förnya ledarskapslogik. En logik som inte förändrats särskilt mycket under lång tid och som har behov av att möta den framväxande nya affärslogiken. Här är bara några indikationer om vad det kan innebära.

Det handlar om *ledarskap per se*. Ett ledarskap, som framgångsrikt kan hjälpa företaget genom den utveckling, som vi beskriver i rapporten, måste samtidigt vila på och kunna förlita sig till insikter och färdigheter om hur man tacklar både det externa, i den omgivande affärs miljön, och den interna dynamiken.

”Ledningen måste vara taggad; annars blir det inget av. En organisation är inte dummare än att man ser var det händer saker, och vad ledningen fokuserar på”

Johan Malmqvist, Getinge

Omfattande, nyare empirisk forskning om ledarskap lyfter mer och mer fram betydelsen av att behärska olika färdigheter snarare än att vara en viss personlighetstyp, för att framgångsrikt och uthålligt leda och utveckla en organisation. Det gäller också vad som krävs för att lyfta dess innovativa förmåga.^{xvi}

Att till exempel generera innovativa idéer handlar inte bara om den kognitiva förmågan att tänka, utan också om *beteende och färdigheter* som ”associering, ifrågasättande, observation, nätverkande och experimenterande”, som kan tränas: att bygga in en ”innovations- DNA” i organisationen och också sätta den i verket genom ”*människor, processer och filosofier*”. Därigenom går det att skapa en mer *innovativ företagskultur*. En kultur med belöningsystem och karriärvägar som uppmuntrar den innovativa talangen.

Det handlar också om att hitta en ny balanspunkt mellan *leverans* och *upptäckande*. Att samtidigt med trovärdighet kunna hävda effektivitetsnormer men också vara intellektuellt öppen på ett sätt som främjar nyfikenhet, tillit och kreativitet. Likaså handlar det om att från ledningens sida definiera vad som krävs och vilken roll innovationer ska spela.

För att minska ledtider handlar det också om att låta mycket mer av nya idéer komma utifrån. De ledande företagen i vår studie har redan fått tillstånd fungerande processer för hur de till exempel handskas med öppna innovationer, som får en allt starkare betydelse i en uppkopplad värld. Där ute finns mycket kompetens i olika nätverk och grupperingar, som mer drivs av att kunna lösa ett problem på ett elegant sätt än att kapitalisera på lösningen. Att öka organisationens förmåga att kunna ta emot det nya handlar också om att underlätta förflyttningen från forsknings- och utvecklings-

prototyper till en affärsmässig uppskalning. Ett angeläget sätt att mobilisera kraften i den egna organisationen är även att skapa lärande mellan de regionala forskningscentrum som finns i de internationella bolagen.

7 Hur kan förändringen bli starkare?

Den mobilisering för innovation som beskrivits har utgått från hur företagen agerar för att mobilisera sina krafter. Det kan tyckas att detta perspektiv är för smalt, både för att möta de utmaningar som samhället står inför och för att möjliggöra konkurrenskraft för svenska företag och Sverige som nation. I företagsperspektivet diskuteras hur utvecklingen och insatser kan samverka för att uppnå förändring, vilket även bör diskuteras på en större nivå.

Under flera år har innovationssystem diskuterats från ett samhällsperspektiv. Men insatser inom innovationssystemen mellan företag, samhället, forskning och utveckling är inte anpassade för att samverka. Begrepp om vad innovation är skiljer sig mellan aktörerna, där vissa använder definitionen 'spridd användning av något nytt' medan innovation för andra bara innebär något nytt. Dessutom utan att ställa frågorna: "Nytt för vem?" och "Vem avgör om det är nytt?".

Om förändringen ska bli starkare behöver delarna av innovationssystemet samverka mer och aktörerna bättre förstå de förändringar som sker. Det är lika viktigt för akademien att vara del i förändringen av innovationssystem och dess utveckling som för företag. En framgångsrik samverkan skapar bättre möjligheter för internationellt framgångsrika innovationssystem. Men för att nå denna krävs att inte bara några företag mobiliserar för innovation och ser till hur och på vilket sätt deras organisationer bäst kan bidra till förändring. Det krävs även att flera aktörer mobiliserar för förändring och för att utveckla teknik och system.

7.1 Företagens roll

Framgångsrika företag utnyttjar de förändringar som sker och ser till att få fördelar av förändringarna. Genom att utnyttja dem ökas förändringstakten och förändringarna blir starkare. Företag behöver anpassa sig till dessa skeenden, samtidigt som det blir allt viktigare att förstå inte bara hur den egna branschen förändras utan även att se till förändringskrafter utanför branschen och i samhället.

Arbetsätt behöver också bli mer marknadsorienterade. Intresset hos de stora svenska företagen i denna studie är tydligt när det gäller scenarier, marknadsutveckling och kundbehov. Det blir med en snabb marknads- och teknikutveckling allt viktigare för företag att förstå vad som händer och hur det påverkar den egna organisationens möjligheter och innovationsidéer.

För att möta utvecklingen blir samarbete med andra allt viktigare. Få företag, om något, har de bästa resurserna för att ta hand om alla de utmaningar företag behöver för att lyckas med förändring och innovation. Genom samarbete och öppna lösningar kan kraft snabbare mobiliseras och nya lösningar hittas som ligger utanför den vanliga inkrementella utvecklingen. Samarbetet gäller både inom tekniska lösningar och inom tjänster,

processer och affärsmodeller, vilket kräver vilja att anpassa affärsmodeller och angreppssätt.

Dessa förändringar sker hos flera av de företag som ingår i studien. De arbetar aktivt med att organisera för att mobilisera innovation. Att öka innovationsgraden går, men det kräver insikt och mod.

Det är lätt att imponeras av Apple och deras utveckling med framgångsrika produkter och tjänster, men det är också lätt att glömma bort att företaget hade stora problem under 90-talet. Amerikanska tidningar hade 1996 rubriker som ”The fall of an american icon” (Business Week) och ”101 ways to save Apple” (Wired). I samband med att Steve Jobs kom tillbaka som vd på Apple gjordes kraftiga neddragningar och försäljningar för att hitta företagets kärna och utvecklingspotential. Innan framgångarna kom med nya produkter hade Jobs säkrat ett lönsamt nischbolag, vilket många också trodde att Apples framtid var, med fokus på bland annat utbildningsindustrin. Men Jobs hade kraftsamlat för att kunna ta tillvara på de förändringar som öppnade sig på marknaden. På en fråga hur Steve Jobs såg Apple konkurrera med utvecklingen av nätverk och den starka positionen som Windows-Intel hade skaffat sig, svarade han ”I am going to wait for the next big thing”.^{xvii}

Apple-exemplet visar, förutom att det är viktigt att agera när möjligheterna ges, också att det är viktigt att vänta och stabilisera verksamheten. Att agera och innovera utan kunna dra nytta av marknadens förändringar är kostsamt för företag. Det krävs insikt och förståelse kombinerat med en tydlig strategi som kan utnyttja marknadens förändringar.

7.1.1 Vilka risker finns det?

Det finns alltid risker när man diskuterar strategisk förnyelse. Företag kan till exempel göra felbedömningar om vilka förändringar som de satsar på. Det finns många företag som har dåliga strategier och tar fel risker. I många fall blir de förblindade av sin egen affär och eller den intjäningskraft dagens produkter har. Lehman Brothers i USA ville växa, vilket marknaden också krävde av dem, men de breddade affären mot fel målgrupp utan att förstå de risker detta innebar.

En del i att förstå sin affär är att utgå från det som är viktigt för kunderna och hur företagen kan möta upp kundernas behov. SJ valde till exempel att insourca tågpersonalen, eftersom de ansåg att det var viktigt att tågpersonalen kunde företräda SJ på rätt sätt och utveckla servicen vidare. Utifrån denna kompetens har SJ också etablerat en ”service academy” som i betydande omfattning även säljer tjänster till externa kunder. Detta synliggör betydelsen att inte bara förändra och jaga möjligheter. Parallellt måste man utvärdera de möjligheter som redan finns.

Det finns, som tidigare nämnts, möjligheter inom både teknik och kund-/systemområdet. I många företag diskuteras inte innovationsmöjligheterna i tjänster och affärsmodeller, trots att dessa kan förändra marknadsförutsättningarna. Ett tydligt exempel på en banbrytande tjänsteinnovation är SJ:s prissättning (beskriven tidigare),

men det finns även exempel på hur innovation i processer är viktigare än de produkter processen resulterar i. Processer kan ha en längre livslängd och större innovationseffekt än en enskild produkt, som kanske inte ens blir kommersiell gångbar.

Flera av de företag som är med i studien arbetar aktivt med att ta till sig forskning och utveckling från akademien och andra institutioner. Men många är fortfarande osäkra på hur och på vilket sätt de bäst kan ta till sig erfarenheter kring exempelvis tjänsteinnovation och organisationsforskning. Här finns en betydande potential för företagen till innovation och kunskap om förändring, men det kräver öppenhet hos företaget liksom att forskning och utveckling görs mer tillgänglig. I dag bedöms inte innovation i kunskaps-triangeln (utbildning, forskning, innovation) på samma sätt i företagen som inom akademien. Skillnaderna blir extra tydliga om man jämför tjänsteinnovation med teknisk innovation. Det finns därför ett uttryckligt behov av att dessa båda innovationsperspektiv samverkar. Likaså att akademien förstår den utveckling som sker i näringslivet och inom olika marknader. Både företag och akademi måste förstå hur innovationer sprids och sedan verka för att detta sker.

7.2 Det offentliga ledarskapets roll

Det är viktigt för det offentliga ledarskapet att förstå att marknaderna drivs mot en ny logik. Flera av företagen förändrar sitt sätt att arbeta, interagera och samverka med sin marknad och sin omvärld. Marknader som i betydande omfattning består av offentliga aktörer som samarbetspartner, normgivare och regulatorer. Eftersom offentliga aktörer är med och påverkar de värdeskapande innovationsmiljöerna är det viktigt att de, liksom företagen, förstår vad som sker och att de också mobiliserar för innovation.

Det finns flera områden som offentliga aktörer, till exempel myndigheter och akademien, behöver arbeta med. Då kan de vara en positiv kraft i nätverken och bidra till förändring och utveckling. Vissa områden diskuteras flitigt, som exempelvis att se till att vissa system och processer fungerar smidigare och att rätt prioriteringar görs, medan andra områden belyses i alltför liten omfattning.

7.2.1 Behov av en aktivare offentlig roll

Några av de områden som lyfts fram av de ledande företagen är att både marknadslogiken och marknadsstrukturen förändras. Ny marknadslogik kräver också att företag, liksom akademi och andra offentliga institutioner, behöver anpassas och förändras till nya förutsättningar.

För att bli aktiva behöver både akademi och andra offentliga aktörer se vilken roll de spelar och kan spela, för att förändra och utveckla marknader. I dag upplever flera företag att det finns en passivitet avseende mål och vision för Sverige som nation. Både när det gäller innovation som helhet och när det gäller målbilder inom specifika områden där samhällets agerande skulle vara av betydelse, som normgivare, kravställare eller inspiratör. Tidigare fanns denna roll i flera statliga bolag som Vattenfall och Televerket, som bidrog till utveckling av innovation och idéer i ABB och Ericsson. En roll som de statliga företagen inte längre tar.

För att kunna ta en aktivare roll, behöver både politiker och forskning ta hänsyn till den större komplexitet som finns i samhället. En komplexitet som i stort sett alltid är tvärvetenskaplig. Nationalekonomiska modeller ser exempelvis sällan till dynamiska effekter, vilka är högst relevanta. Detta innebär att politiken inte får underlag att ta det mod som krävs, för att till exempel skapa en vision kring transportpolitik. Ett snävt perspektiv innebär även att effekterna – av exempelvis ett höghastighetståg – bedöms annorlunda, än om man skulle bedöma och värdera både kända och okända variabler. Dynamiska effekter är i många fall högst relevanta. Utan bredare perspektiv och utan vågade strategiska beslut blir den offentliga utvecklingen försiktig och passiv. Det innebär att den lätt kan gå i otakt med utvecklingen i företagens marknadssystem. Systemsyn och systemeffekter är därför viktiga att förstå och utnyttja för att transformera och förändra. Detta görs dock sällan.

Ett undantag är projektet Norra Djurgårdsstaden i Stockholm. Där är Stockholms stad som beställare med och ställer krav på vad leverantörerna ska uppnå tillsammans. Norra Djurgårdsstaden är ett omfattande område som kommer att innehålla både bostäder och fastigheter för kommersiell verksamhet, motsvarande hela 30 000 nya arbetsplatser. Målbilden är att det ska vara en stadsdel i världsklass när det gäller miljö och hållbarhet. För att lyckas med detta krävs nya sätt att jobba – arbetssätt som involverar de företag som är med och bygger, så att de satsar på ny forskning och utveckling.

7.2.2 Offentlig upphandling – i otakt med utvecklingen

Offentliga aktörers roller i innovationssystemet försvåras av lagen om offentlig upphandling (LOU) både avseende regelverk och hur offentliga aktörer ser på lagen. Med LOU finns en tilltro till att konkurrens ger både bättre produkter och billigare priser. Lagen är baserad på en norm som ser samarbete som negativt: att relationer mellan parter innebär att det blir dyrare och att konkurrens utestängs. Perspektivet har lett till att upphandling i Sverige oftast drivs av rent kostnadsfokus, vilket innebär att man i många fall spar pengar i den enskilda upphandlingen av en viss vara, men inte i en längre och mer omfattande affär, som till exempel en längre och mer omfattande vårdprocess.

I samband med omfattande lösningar där LOU tillämpas blir dilemmat att man ofta upphandlar något som aldrig kommer att genomföras. Det finns helt enkelt alltför många osäkerheter på vägen, som inte kan regleras på förhand. Upphandlingen blir då inte optimal eftersom den baseras på produktspecifikationer som inte stämmer med den slutgiltiga lösningen.

7.2.3 Forskningscentrum – möjliga samarbeten

Globala företag agerar på globala marknader. I svenska internationella företag är ofta utvecklings- och forskningscentrum spridda i flera olika länder. Viktigt för forskningscentrum (centers of excellence) är att skapa ledarskap inom området, vilket kräver långsiktighet. Var man väljer att placera dessa centrum beror på flera olika faktorer. Det kan handla om kompetenstillgänglighet, historik, strategiska kunder och stödstrukturer i innovationsmiljön. Kompetenstillgängligheten ser både till interna faktorer och till

externa faktorer som rekryteringsmöjligheter, tillgång till bra akademisk kunskap och nätverk med andra företag. Ericsson har betydande verksamhet i Silicon Valley, som har fördelen av att det finns många andra företag med hög ICT-kompetens. Företagen i Kalifornien upplevs som nydanande och kan matcha Ericssons frågeställningar och utvecklingsutmaningar. Detta finns inte i motsvarande omfattning i Sverige eller i Europa.

Strategiska kunder och strategiska marknader kan påverka val av var forskningscentrumen hamnar. Av geostrategiska skäl är Bric-länderna intressanta, framför allt Kina och Indien. Kundperspektivet blir viktigare, allt eftersom betydelsen av interaktion och samverkan för innovation ökar i betydelse. Hos de flesta multinationella företagen är detta faktorer som verkar mot Sverige som litet land och med förhållandevis små kunder.

”Rekrytering – inte ett problem för företagen, men ett problem för Sverige”

Ser man till stödstrukturer, finns både offentliga och privata strukturer som upplevs viktiga. Tillgång till riskkapital och innovationsstrukturer är viktigt för att nya idéer ska komma fram. Även i detta fall ses USA som ett föregångsland, eftersom 70 procent av allt globalt riskkapital finns där. Av detta finns ungefär hälften i Silicon Valley. Det unika med riskkapital i Silicon Valley är att investerarna har kompetens och idéer kring utvecklingen. I Sverige upplevs det ofta saknas tillräckligt strategisk kompetens hos både statliga aktörer och i privata riskkapitalbolag.

Antalet forskningscentrum är inte statiskt. Nya områden kommer till, samtidigt som andra försvinner. Ser man till några av de nya centrum som är på väg att etableras, återfinns flera med koppling till tjänsteinnovation och med intresse för tvärvetenskap. En av aspekterna i tjänsteinnovation är att bli bättre på att automatisera. Att minska personal i tjänst och ersätta dem med kunskap och automatisering. Ett annat område är *data analytics* där man, genom att bättre använda matematiska och statistiska metoder för den stora mängd information som sensorer och givare ger, kan koppla ihop mätdata och kunddata för att skapa nya tjänster.

7.2.4 Skapa förebilder och synliggör innovation

Det är viktigt att skapa viljan att innovera samt att uppmuntra till mod. I företagen handlar det om att uppmuntra entreprenörskap eller invadörskap, samt att se till att strukturer inte motverkar innovation och förnyelse. Det är också viktigt med ett ledarskap som *ser* och aktivt uppmuntrar nytänkande. Offentliga strukturer behöver även underlätta entreprenörens roll i systemet. Det innebär till exempel att anpassa strukturerna för finansiering och patent, men också att offentligt skapa förebilder och synliggöra innovation. Tyvärr är det lätt att glömma bort tjänsteinnovation när man synliggör och uppmuntrar till innovation.

Det finns många aktörer som kan synliggöra betydelsen av innovation bättre. Politiskt ledarskap är viktigt för att skapa innovationskultur och säkerställa spridningsbehovet av idéer och nytänkande. På samma sätt har medierna en viktig roll. Inte minst för att skapa

föredömen, verka för innovationskultur och stödja viljan att innovera. Detta gäller för näringslivet, akademien och i skolan. ÅF och andra aktörer arbetar till exempel aktivt med priser, för att öka synligheten av företag som är bra innovationsförebilder.

Att synliggöra innovation handlar inte bara om att göra den publik. En av de största utmaningarna företag har, är att hitta innovativa idéer eller lösningar som de kan använda och sprida vidare. Det gäller framför allt från akademien. Företag har speciellt svårt att hitta rätt inom akademien när de har tvärvetenskapliga behov. Generellt upplevs akademien vara dåliga på att tala om och sprida den kunskap de har.

7.3 Forskningsområden

De svenska internationella företagen är generellt positiva till forskning och forsknings-samarbete. Några områden som lyfts fram specifikt är att forskningen ska vara tvärvetenskaplig och fokusera på viktiga områden för förändring. Behovsrelaterad forskning som baseras på utmaningar i samhället eller i näringslivet är positiv, eftersom detta underlättar att forskningen kan bli innovation och skapa större värde.

Ett exempel på ett område som skapade nya marknadsförutsättningar är EU-satsningen på *Green Building 2005*. Projektet hade fokus på att minska energianvändningen. NCC valde, tack vare detta projekt, att satsa affärsmässigt på *Green Building*, eftersom de förutsåg att det skulle bli lättare att uppfylla och möta framtida marknadskrav. NCC såg även att området var ett möjligt profilområde, med betydande potential. Detta bekräftades också när amerikanskt pensionskapital, som är mycket stora investerare, började söka sig till området. Projektet *Green Building* har vidare gett upphov till satsningar inom NCC som *Green Living* och *Green Working*.

En svårighet som stora svenska företag har är att de möter globala utmaningar för forsknings- och innovationsarbete. Ofta behöver det studeras i ett internationellt perspektiv med internationella samarbetspartner. I vissa fall räcker det med EU, men komplexiteten på olika marknader och relationen till samarbetspartner gör att forsknings-samarbeten med ett land som Sverige eller flera länder inom EU emellanåt inte räcker till. I dag koordinerar man forskning själva eller har multilaterala relationer. Detta begränsar dock den kunskap som genereras och sprider inte heller kunskapen till andra.

Ytterligare en utmaning som de flesta företagen har i dag är hur tjänsteinnovation i globala miljöer ska drivas. Tjänsteinnovation blir allt viktigare, och företagen har behov av att kunna skala upp erbjudandena till internationella – och kanske även globala – lösningar. Samtidigt är denna forskning i allt större utsträckning beroende av kundin-volvering. Det gör att det blir svårare att skala upp, och att forskningen kan komma att hanteras på stora kundmarknader.

8 Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC

MTC, Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, arbetar för värdeskapande och kunskapsutveckling genom att stimulera utbytet och lärandet mellan och inom näringsliv och akademi. Framför allt har MTC under sina snart fyrtio år verkat inom områdena strategi, marknad, organisation och innovation.

MTC tror på att kraften till förändring och innovation kommer från möten och utbyten av erfarenheter och idéer mellan aktörer som har sitt ursprung i reella utmaningar och behov.

I dag sker detta med fördel även över branscher, discipliner och forskningsområden. Ett mer tvärfunktionellt och tvärvetenskapligt perspektiv möjliggör också nya möjligheter för progressiv förändring och nya affärsmöjligheter.

MTC verkar som en neutral intermediär och kunskapshub inom våra verksamhetsområden. Uppgiften att driva, förädla och förmedla insikter och kunskap utifrån användarnas (samhälle, policy, näringsliv, akademi) behov görs genom nätverkande aktiviteter, såsom exempelvis forskningsprojekt, challengegrupper och andra möteskoncept. Detta har varit centralt sedan MTC startades 1974 och är så även i dagens verksamhet.

MTC instiftades av Ingenjörsvetenskapsakademin (IVA) och Stiftelsen Institutet för företagsledning (IFL). Verksamheten drivs utan vinstsyfte.

9 Referenser

-
- ⁱ Presentation på MTC:s årsseminarium 2011, Alexandra Waluszewski, Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier, Uppsala universitet.
- ⁱⁱ How Shell's Domains Link Innovation and Strategy, Rafael Ramirez, Leo Roodhart and Willem Manders, *Long Range Planning* 44 (2011) 250–270.
- ⁱⁱⁱ How P&G Tripled Its Innovation Success Rate, *Harvard Business Review*, juni 2011.
- ^{iv} Värdeskapande innovationsmiljöer, Ulf Mannervik, Niklas Arvidsson, VINNOVA Rapport VR 2005:15.
- ^v Reframing business – when the map changes the landscape, Richard Normann, 2001.
- ^{vi} From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, Richard Normann and Rafael Ramírez, *Harvard Business Review*, July–August 1993.
- ^{vii} Creating Business out of industrial offerings – findings from market leading B2B companies, Daniel Kindström et al, MTC-Stiftelsen, 2010.
- ^{viii} Tillväxt i otakt, Stefan Lundgren, SNS, Konjunkturrådets rapport 2007.
- ^{ix} IT för konkurrenskraft, Staffan Movin, Niklas Zandelin, Liber, 2010.
- ^x Citat från A.G. Lafley, sid 102, *Wikinomics*, Don Tapscott och Anthony D Williams, 2006.
- ^{xi} Volvo årsredovisning 2009.
- ^{xii} Gear up, Jonas Källbergs kommande bok, 2012.
- ^{xiii} Volvo årsredovisning 2009.
- ^{xiv} Marknadsorientering – Myter och möjligheter. Red Lars-Gunnar Mattsson. Kap 14 Innovationer gynnas av både samarbete och konkurrens. Maria Bengtsson, Jessica Eriksson och Jörgen Kock, Liber 2008.
- ^{xv} Tänk om marknad – användarens tid är nu, Håkan Bergendahl och Per Kristensson, MTC 2010.
- ^{xvi} The Innovator's DNA, Jeffrey Dyer, the Horace Beesley Professor of Strategy at the Marriott School, Brigham Young University; Hal Gregersen, professor of leadership at INSEAD; Clayton Christensen, the Robert and Jane Cizik Professor of Business Administration at Harvard Business School, 2011.
- ^{xvii} Good strategy Bad strategy, Richard Rumelt, 2011.

VINNOVAs publikationer

Juni 2012

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA's impact studies. *För svensk version se VA 2011:10*
- 02 Lösningar på lager - Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning
- 03 Friska system - eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar
- 04 Utan nät - Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt
- 05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007 - 2011. *Finns endast som PDF*
- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science-industri efter AstraZenecas nerskärningar. *Finns endast som PDF*

VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*

- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier. *För engelsk version se VA 2012:01*

VINNOVA Information VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 Innovation i offentlig upphandling - Ett verktyg för problemlösning
- 05 Årsredovisning 2011
- 06 Färdplaner för framtidens fordon och transporter - Strategiska milstolpar framtagna av myndigheter och fordonsindustrin inom samverkansprogrammet FFI
- 07 Din kontakt till EU:s forsknings- och innovationsprogram
- 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet. *Finns endast som PDF*
- 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
- 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency

- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*

- 08 Utmaningsdriven innovation - VINNOVAs strategi för att stärka svensk innovationsförmåga och skapa nya hållbara lösningar för näringsliv och offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2011:07*

- 09 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:02*

- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.

- 11 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:06*

- 12 Projektkatalog Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - inom området IT och data/telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation

- 13 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:04*

VINNOVA Policy VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*
- 03 Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer
- 04 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Huvudrapport - Underlag till forsknings- & innovationsproposition
- 05 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Bilagor - Underlag till forsknings- & innovationsproposition

VINNOVA Rapport VR 2012:

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag

- 03 Utvärdering av Strategiskt stälforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft. *Finns endast som PDF*
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag. *Finns endast som PDF*
- VR 2011:**
- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*
- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*
- 15 Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar - Kartläggning och analys
- 16 Innovative Growth through Systems Integration and Globalisation - International evaluation of the 2004 VINNVÄXT programme initiatives
- 17 Ready for an early Take Off? - International evaluation of the VINNVÄXT initiatives in early stages
- VR 2010:**
- 01 Arbetsgivningar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndar
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning
Juni 2012

Omslagsbild: Anders Gunér, Anders Gunér Design



VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft
för hållbar tillväxt

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se