

Handledning

*för insatser riktade mot tjänsteverksamheter
och tjänsteinnovation*



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Bakgrund	3
Innovation och tjänsteinnovation	3
Tjänsten ska användas	4
Stöd öppen innovation	5
Öppna för olika typer av innovationsprocesser	6
Precisera insatser	6
Anpassa språk och mallar	7
Anpassa bedömning och uppföljning	8
Utmaningar	
Användarens roll som samskapande	10
Kapacitet och efterfrågan	10
Skalbarhet	10
Kvalitet och kundtillfredsställelse	12
Marknadsföring	12
Skydd av tjänster	13
Val av insatsform	
Testbäddar, demonstratorer och living labs	14
Inkubatorer	14
Utmaningsdrivna insatsformer	15
Innovationscheckar	16
Innovationsupphandling	16
Innovationstävlingar	17
Kompetens för innovationsledning	17
Designbaserad kompetens	18
Val av samverkansform	
Välj projektledande part	19

BAKGRUND

VINNOVA fick 2012 i uppdrag av regeringen att ta fram en handledning åt innovationsfrämjande aktörer för stödjandet av i synnerhet tjänsteinnovationer. Handledningen har utvecklats i samarbete med Tillväxtverket och i samråd med Almi Företagspartner AB samt Innovationsbron AB och baseras på erfarenheter, internationella samarbeten och forskning.

Innovation relateras ofta till teknisk innovation och industriell utveckling. På senare tid har emellertid många svenska företag utvecklat innovativa tjänster baserat på exempelvis nya affärsmodeller, tjänsteprocesser och organisatoriska

innovationer som lösningar på nya eller existerande behov. Det är främst dessa typer av innovationer som handledningen diskuterar. Förhoppningen är att den kommer att ha positiv inverkan på utformningen av insatser för tjänsteinnovation.

Handledningen är en vägledning för handläggare vid myndigheter och andra innovationsfrämjande aktörer när dessa utformar och bedömer insatser för att främja tjänsteinnovationer.

Denna handledning är en förkortad version, fullständig version finns nedladdningsbar från VINNOVAs hemsida, www.vinnova.se

INNOVATION OCH TJÄNSTEINNOVATION

Innovation är ett ord som används flitigt i samhället och ofta brukar syfta på någon form av förnyelse. För att en idé ska räknas som en innovation krävs att den är ny, men den måste även spridas på en marknad där den får genomslag i ekonomin.

Begreppet tjänsteinnovation avser en ny tjänst som i användning skapar värde och sprids på en marknad där den får genomslag i ekonomin, kort sagt nya nyttiggörande lösningar i användning. Innovationsprocessen resulterar i dessa fall i en tjänst som används, snarare än i en konkret vara

eller produkt. Den avgörande skillnaden är att en varuinnovation har sitt fokus på teknisk höjd medan tonvikten för tjänsteinnovationen läggs på lösningar i användning som svarar mot användarens behov. Tjänsteinnovationer kan möjliggöras av tekniskt patenterbara innovationer, innovationer av distributionssätt, ny affärsmodell, ny design av processer etcetera. Genom en bred syn på innovation kan samtliga sektorer i samhället involveras och nyttan för användaren bli större. För att tjänster ska kunna förverkligas krävs ofta en sammansättning av varor, processer, kompetenser och andra resurser.

- **Utgå från en bred syn på innovation.**
- **Utgå från att tjänster produceras inom samtliga sektorer.**
- **Utgå från att tjänster ofta realiserar utifrån en sammansättning av varor, processer, människor med olika kompetenser, användare och andra resurser.**

TJÄNSTEN SKA ANVÄNDAS

En tjänst förverkligas först när den används. Tjänsteutvecklarna, det vill säga företag och offentliga organisationer, utvecklar resurserna för tjänster snarare än själva tjänsterna i sig.

Användningsperspektivet är en grund för att överhuvudtaget kunna prata om tjänsteinnovation. Användaren är en väsentlig aktör vid tjänsteproduktion och betalar för nyttan, inte för att äga en specifik produkt. Detta perspektiv innebär att en tjänst förverkligas när användaren samskapar tjänsten ('co-creation') i interaktion med ett företags

eller myndighets personal, varor, hemsida eller andra resurser.

Många stödjande aktörer arbetar med insatser som riktar sig till tidiga faser i innovationsprocessen. Det är viktigt att ändå försöka koppla insatsen till marknaden och användning eftersom det är först här det blir en tjänst i formell mening. Ställ därför krav på stödmottagande aktörer att ta sikte mot tänkt användning och användare i innovationsprocessen.

- Skilj mellan tjänsteinnovation och resurser för tjänsteinnovation.
- Identifiera användare för insatsen.
- Utgå från att användaren är en väsentlig aktör vid tjänsteproduktion.
- Ställ krav på att stödmottagaren kopplar sitt projekt till tänkta användare eller till tänkt användning.

EXEMPEL

Bilpoolen Sunfleet är etablerad på drygt 30 orter i Sverige och tillhandahåller tjänsten biltransport för sina kunder, användarna. Denne betalar för tjänsten i relation till nyttjandegrad. Det är i användningen av bil som tjänsten "transport" realiseras som är det centrala, inte ägandet.

STÖD ÖPPEN INNOVATION

För att öka förutsättningarna för att en tjänsteinnovation ska få ett gott mottagande på marknaden bör innovationsprocessen vara öppen så att omvärldens behov och krav bättre tas tillvara.

En tjänst kan ha fler intressenter än den tänkta användaren och kan skapa värde för fler än en aktör. Därför har den organisation som utvecklar tjänsten mycket att vinna på att bjuda in fler aktörer i innovationsprocessen. Det offentliga kanske står för notan eller gagnas av tjänstens värde, finansierare kan ha intressen i tjänsten eller leverantörer av teknisk kompetens kan vara nödvändig för utvecklandet av tjänsten.

Ett vanligt problem i innovationsprocesser är att tjänster utformas för att passa in i den egna organisationens mål i stället för att utgå från användarens behov. Ett sätt att komma tillrätta med detta är att involvera användare eller ta in information om användares behov i själva innovationsprocessen. Exempel på metoder för som integrerar tänkta användare är 'crowdsourcing' och 'innovation jam', tekniker för öppen källkod, simuleringar (t.ex. Ikeas köksplanerare), certifierade användare (ex. Lego) samt generella metoder som 'empathic design' och 'toolkits for user information' är exempel på andra metoder som kan uppmuntras att användas.

- Verka för öppen innovation för att omvärldens krav bättre ska kunna tas tillvara.
- Var öppen för användardrivna ansatser för tjänsteinnovation.
- Ställ krav på att stödmottagaren har ett användarperspektiv under innovationsprocessen.
- Uppmuntra användningen av etablerade metoder för att integrera användare eller information om användare i innovationsprocessen.

ÖPPNA FÖR OLIKA TYPER AV INNOVATIONSPROCESSER

Innovationsprocesser ser olika ut. Inom den kapitalintensiva tillverkningsindustrin är en linjär, kontrollerad och planerad process vanlig. Denna modell har varit normgivande, men passar inte för alla innovationsprocesser. Beroende på vad det är som utvecklas kan större företag och offentliga organisationer arbeta på olika sätt för att utveckla en ny tjänst. Exempelvis kan projektbaserade

kunskapsföretag skapa ett tjänstekoncept som iterativt prövas och vidareutvecklas mot tänkt marknad fram till dess att konceptet säljs in och först därefter utvecklas resterande resurser. Offentliga organisationer samverkar ofta med andra myndigheter i utvecklingsarbete. Det är viktigt att inte 'påtvunga' en färdig mall för hur innovationsarbete ska bedrivas, var lyhörd!

- Ta hänsyn till den aktuella målgruppens arbetssätt för tjänsteinnovation.
- Ta hänsyn till de speciella krav som fordras vid utveckling av tjänster.

PRECISERA INSATSER

På ett generellt plan finns det mycket som förenar tjänster och tjänsteinnovation oavsett vilken bransch det rör sig om; det handlar om en ny lösning som fyller behov och skapar värde. De resurser, kunder, processer med mera som krävs för att möjliggöra tjänsterna eller tjänsteinnovationerna skiljer sig dock markant för olika verksamheter. Därför är det viktigt att precisera insatsen för tjänsteinnovation.

Genom att rikta insatser mot en viss näringsgren eller tema kan insatser preciseras. Det kan exempelvis handla om modularisering av innovationsprocessen, molntjänster, immaterialrätt för tjänster, skalbarhet, affärsmodeller, industrinära tjänster eller öppen innovation.

- Precisera insatser genom att välja näringsgren.
- Precisera insatser genom att välja ett tema.



ANPASSA SPRÅK OCH MALLAR

Begrepp preciserar och ramar in men kan även vara uteslutande och därmed utgöra hinder för tjänsteinnovation. Om innovationsprocessen exempelvis förutsätts inledas med forskning och utveckling kan vissa aktörer få svårare att få gehör för sina idéer. Det är därför viktigt att öka medvetenheten om hur själva språkbruket kan begränsa. Genom att använda ett språkbruk som lyfter fram olika typer av innovationsprocesser kan ett bredare spektrum av tjänsteinnovationer bli aktuella för stöd.

Vid bedömning och uppföljning av insatser används ofta fördefinierade mallar i vilka ett visst språkbruk och synsätt på innovation 'lästs fast'. Dessa mallar kan hämma tjänsteinnovation och fungera som ett stödjande och blockerande filter. Om en terminologi används som är anpassad för tillverkningsindustri kan tjänsteorienterade verksamheter sorteras bort eller bedömas och följas upp på ett felaktigt sätt.

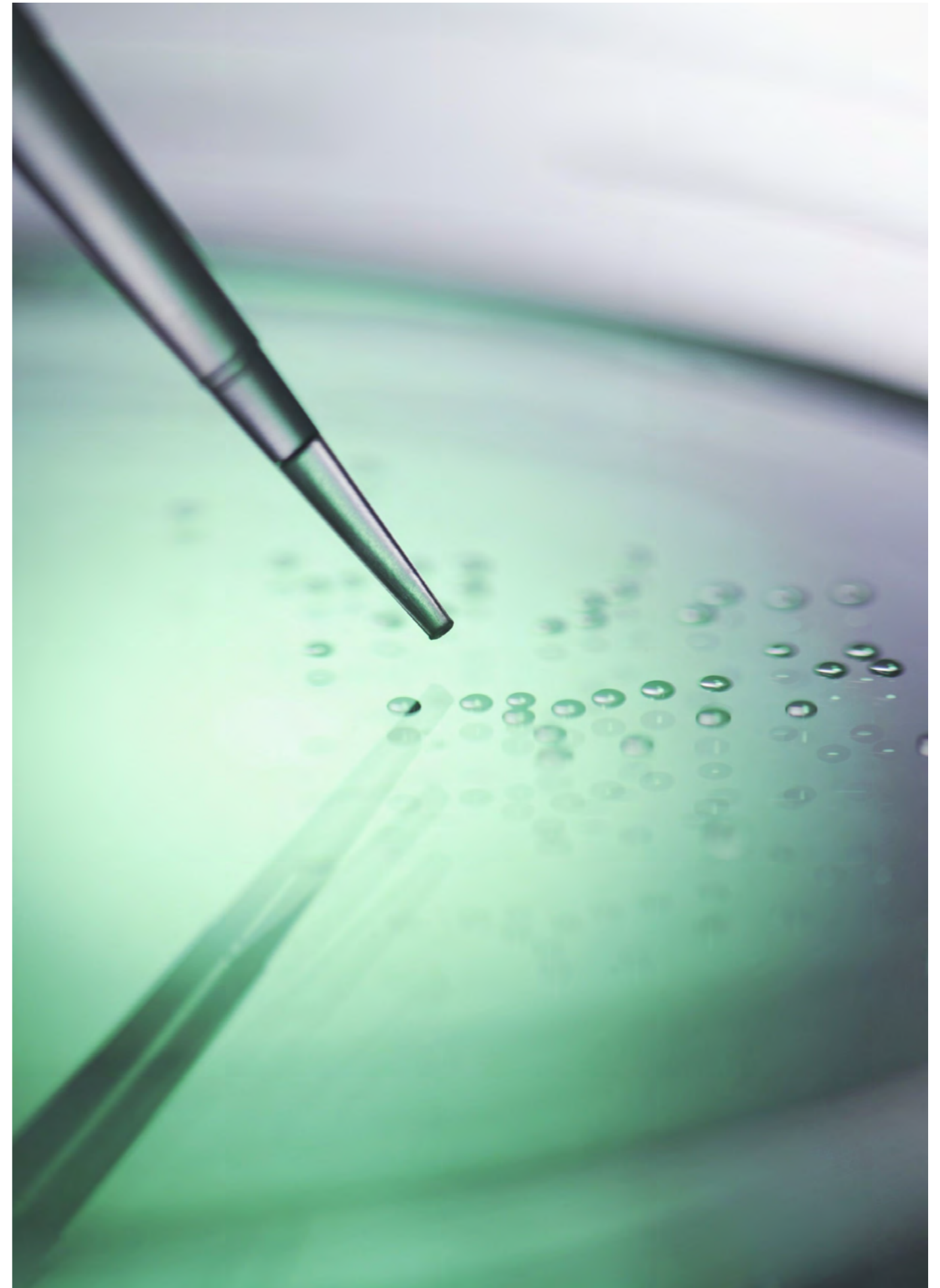
- Utveckla ett språkbruk för att stödja tjänsteinnovation.
- Anlita extern hjälp för att granska språkbruket vid framtagning av texter för nya insatser vid risk för fastlåsnings i egen begränsande terminologi.
- Granska att syfte, sökkriterium, bedömningskriterier och effektlogik stödjer eller åtminstone inte utesluter tjänstebaserad innovation.

ANPASSA BEDÖMNING OCH UPPFÖLJNING

Ett aktivt coachande arbetssätt är lämpligast för att stötta tjänsteinnovationer. Arbetssättet innebär att handläggaren arbetar närmare insatserna som kan anpassas under programmets löptid mot bakgrund av framtidsprognoser, omvärldsfaktorer, potential och uppnådda resultat. Genom kontinuerlig uppföljning mot ett specifikt resultat, mot användning av innovationen, skapas goda möjligheter att insatserna når sitt mål.

Vid bedömning av utvecklingsprojekt för godkännande, och vid uppföljning av dem är det viktigt att rutiner, mallar och personella resurser stödjer tjänsteinnovationer. Bedömningsgrupper bör vara sammansatta med olika kompetenser och intressen för att inte skapa alltför ensidiga bedömningar. Eftersom tjänster är lösningar i användning är det viktigt att följa upp hur den planerade innovationen har mottagits av tänkt användare för förmått skapa värde.

- **Skapa bedömningskriterier som stödjer utveckling. Det kan ske i separata FoU-enheter eller inom ramen för pågående verksamhet.**
- **Sätt samman bedömningsgrupper bestående av bedömare som förstår tjänsteinnovation.**
- **Förbättra mallar för läges- och slutrapporter för att synliggöra resultaten från tjänstebaserad innovation och göra det lättare att återanvända dem.**
- **Följ upp hur den stödjande aktörens investering förväntas, eller har, kommersialiserats. Ett lämpligt sätt är att skapa fält i slutrapporter där uppgifterna förs in.**
- **Följ upp hur den stödjande aktörens investering förväntas, eller har, skapat värde för användare och stödmottagare. Ett lämpligt sätt är att skapa fält i läges- och slutrapporter där uppgifterna förs in.**



UTMANINGAR

Företag och offentliga organisationer ställs inför en rad utmaningar både när tjänster drivs operativt och vid innovation av tjänster. Därför är det nödvändigt att stödjande aktörer är medvetna om tjänsteföretagens generella behov, utmaningar och villkor för att på bästa sätt utforma insatser för innovation, i synnerhet vad gäller rådgivning och direkta investeringar.

Användarens roll som samskapande

Eftersom användaren är med och samskapar tjänster blir användaren en produktiv resurs för tjänsten och även medansvarig för tjänstens kvalitet. Särskilt tydligt blir detta när det gäller självbetjäningstjänster, till exempel internetbank.

En viktig utmaning för den stödjande aktören är att förstå användarens bidrag och roll för en tjänsteinnovation. Redan när en idé eller ett projekt utvärderas bör den tänkta användarens medverkan och roll analyseras. Vem är användaren och vilka aktiviteter är denne villig att utföra? Inkludera användaren vid utformning, bedömning och utvärdering av insatser!

Kapacitet och efterfrågan

En utmaning för företag och organisationer är variationen av efterfrågan i relation till kapaciteten. När efterfrågan understiger kapaciteten innebär det outnyttjade resurser medan vid motsatt scenario medför att användaren upplever kvaliteten som sämre och verksamheten går miste om affärsmöjligheter. Den stödjande aktören

måste därför ha kunskap om problemen kring matchningen av efterfrågan och kapacitet och kunna rekommendera åtgärder för att hantera dem. En affärsverksamhets konkurrenskraft kan avgöras av förmågan att skifta kapacitet mer effektivt än konkurrenter eller att påverka efterfrågan för att få ett jämnare utnyttjande av kapaciteten.

Skalbarhet

Förmågan till uppskalning innebär att inom en befintlig struktur kunna hantera och prestera under en ökande arbetsbörda som ett resultat av större efterfrågan. Ett exempel är självbetjäningsteknologier där användare kan sköta bankärenden och annan administration, boka resor etcetera utan att begränsas av verksamhetens bemanning. Utmaningen för företag och

offentliga organisationer att bygga in skalbarhet i verksamheten kan ligga till grund för insatser.

Flera stödjande aktörer har som verksamhetsmål att verka för hållbar tillväxt och effektiv användning av offentliga medel. Detta kan främjas genom att underlätta utvecklingen av tjänster som medger skalbarhet.

Ta hänsyn till användarens samskapande av tjänster i utformning av insatser och bedömning av ansökningar.

Stöd stödmottagare att tydliggöra användarnas roll och samskapande av tjänsten.

Ta hänsyn till variation i efterfrågan i relation till kapaciteten vid stödjande insatser.

Granska och välj ansökningar med potential att skala upp tjänsteinnovationen.

Utforma insatser som riktas mot resurser med kapacitet att skala upp tjänster.

Utveckla kompetens kring hur sambandet mellan efterfrågan och kapacitet påverkar förmågor att utveckla nya tjänster i olika typer av verksamheter.

Kvalitet och kundtillfredsställelse

Tjänsternas kvalitet och kundens tillfredsställelse mäts från användarens perspektiv. Den upplevda kvaliteten kan bedömas genom att jämföra användarens förväntningar med uppfattad prestation av tjänsten. Tjänstekvalitet mäts ofta i specifika kundmöten medan kundtillfredsställelse är en mer långsiktig bedömning av en verksamhet. Det finns ett tydligt samband mellan god tjänstekvalitet å ena sidan och hög kundtillfredsställelse och långvariga kundrelationer å den andra.

Kundkvalitet och kundtillfredsställelse är nödvändigt för spridning av tjänsteinnovationer. Stödjande aktörer bör därför prioritera insatser som stöttar kvalitetsmätning.

Stöd användning av verktyg för mätning av tjänstekvalitet i stödmottagarnas projekt.

Marknadsföring

En av de besvärligare utmaningarna för företag och organisationer som säljer och utvecklar tjänster är att kunna åskådliggöra den immateriella tjänsteprocessen. När det gäller tjänster som kräver varor för att kunna förverkligas är det lättare att i förväg föreställa sig hur användaren ska samverka och vilken kvalitet användaren kan förvänta sig. Med tjänster som förverkligas med hjälp av personal i processer blir det svårare att bedöma kvaliteten i förväg och eftersom det inte finns något konkret objektivet att utgå från är det vanligare att utveckla dessa.

Stödjande aktörer bör verka för att stödmottagarna åskådliggör tjänsten genom processkartläggning, simuleringar, rollspel och andra verktyg. "Service prototyping" är ett sätt att testa och uppleva simulerade tjänster innan de tillämpas konkret.

Ställ krav på att stödmottagarna åskådliggör tjänsten.

Skydd av tjänster

Förutsättningar för tjänster och de resurser som möjliggör tjänster kan mycket väl skyddas, vilket också görs i stor omfattning. De främsta immaterialrättsliga verktygen är patent, mönsterskydd, varumärkesskydd och upphovsrätt. Den tjänsteprocess som associeras med tjänster är dock svår att skydda. Strategin blir i stället att stärka och vidmakthålla sina dynamiska förmågor eftersom själva förmågorna att möjliggöra och driva tjänsteinnovationsprocesser skapar ett skydd. Dynamiska förmågor, så kallade "dynamic capabilities", är institutionaliserade arbetssätt för tjänsteinnovation som är unika för specifika företag och därför svåra att imitera.

Utmaningen för de stödjande aktörerna ligger i att utforma insatser som underlättar för stödmottagarna att stärka och upprätthålla sina dynamiska förmågor. Eftersom dessa förmågor är svåra att imitera skapar de ett visst skydd, om än inte ett rättsligt sådant.

Ställ krav för konsortieavtal som reglerar rättigheter till innovationer.

Utforma insatser med syftet att stärka stödmottagares dynamiska förmågor för tjänsteinnovation.

Sex förmågor som är specifika för tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation:

1. Förmåga att identifiera och signalera användarbehov och tekniska möjligheter; att tillgodose behov och möjligheter genom att både fånga upp och behandla dem, samt att sprida information om förmågan till intressenter.
2. Förmåga att konceptualisera. Innebär att åskådliggöra tjänsteprocessen för att mottagaren av tjänsten tidigt kan se värdet i den. Designkompetens är en nyckelfaktor.
3. Förmåga att bryta upp och paketera om resurser.
4. Förmåga att samverka med andra företag och organisationer.
5. Förmåga att skala upp och expandera tjänsteinnovationer. Det gäller i synnerhet storskaliga standardiserade tjänster.
6. Förmåga att anpassa verksamheten efter dess processer och resultat genom att kontinuerligt reflektera och lära.

Uppmuntra stödmottagare att skydda de resurser som möjliggör tjänster.

VAL AV INSATSFORM

Det finns en rad insatsformer som stödjande aktörer använder och kan använda som verktyg för att främja tjänsteinnovation. Vanligast är programutveckling, utlysningar, investeringar, lån och rådgivning. Utöver dessa insatsformer finns det andra verktyg som är lämpliga för att främja eller testa tjänsteinnovationer. Gemensamt för dem är att de antingen agerar användningsnära eller så är insatsen baserad på tänkta användares behov.

Testbäddar, demonstratorer och living labs

Det finns flera snarlika arenor där tjänsteutvecklaren har möjlighet att utveckla, simulera och pröva sin produkt innan kommersialisering. Testbäddar, demonstratorer och living labs är några exempel på företeelser där ny teknik, organisation, arbetssätt och interna samt externa processer kan testas och användning kan simuleras. Resultat från forskning

och utveckling kan behöva vidareutvecklas, utvärderas, demonstreras för att nå finansiering och testas innan lösningen kan tillämpas kommersiellt. Testarenorna utgör en mötesplats för teknikutvecklare, forskare och användare vilket ökar möjligheterna för att tjänsterna nyttogörs eftersom de utvecklas i mötet med verkliga behov.

EXEMPEL

Med den stora satsningen AstaZero utanför Borås skapar myndigheter, akademi, forskningsinstitut och industri tillsammans en testmiljö för aktiv trafiksäkerhet, det vill säga att undvika krockar och andra olyckstillbud på vägar. I den komplexa miljön kan alla intressenter mötas och spetskompetensen inom det svenska fordonsklustret kan tas tillvara. Ägare är SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut och Chalmers tekniska högskola. Medverkar gör även AB Volvo, Volvo Car Corporation, Autoliv, Scania, Region Västra Götaland, VINNOVA, Tillväxtverket och Test Site Sweden.

Inkubatorer

Inkubatorer kan kallas företagskuvöser för nystartade företag, med syftet att förse det nystartade företaget med en miljö, nätverk, och interna tjänster där idén kan utvecklas under skyddade former.

Insatsformen är lämplig för tjänsteinnovation om det nystartade företaget "tvingas" utveckla sitt koncept i interaktion med tänkta användare för tänkt användning, då en alltför skyddande miljö kan verka hämmande.

Utmaningsdrivna insatsformer

Stödmottagare kan finansieras för att utveckla innovationer som löser en specifik utmaning eller ett samhällsbehov, så kallade utmaningsdrivna insatsformer. Ofta spänner utmaningarna över flera sektorer och kräver i regel effektiv samverkan mellan

politik, näringsliv och forskning. För värdeskapande lösningar krävs att utmaningarna är utvecklade i samarbete mellan de aktörer som ska utveckla lösningar och de som ska använda lösningarna.

EXEMPEL

VINNOVA arbetar mer utmaningsdrivet utifrån förutsättningen att samhällsutmaningar driver innovation och tillväxt i Sverige. VINNOVA har identifierat fyra samhällsutmaningar där Sverige bedöms ha förutsättningar för internationellt ledande innovationskraft: Framtidens hälsa och sjukvård, hållbara och attraktiva städer, informationssamhället 3.0 och konkurrenskraftig produktion.



Innovationscheckar

Preciserade innovationssatsningar kan stöttas genom innovationscheckar. Det är en lämplig insatsform när stödmottagaren behöver ny teknik eller ny kunskap för att kunna utveckla sin affärsverksamhet. Det kan handla om

affärsmodeller, nya organisatoriska lösningar, partnerskap, produkter, tjänster, processer etc. Innovationscheckarna kan förses med villkor att endast fördefinierade tjänster som särskilt gynnar tjänsteinnovation kan köpas in.

EXEMPEL

Många länder arbetar med innovationscheckar. I Storbritannien driver Technology Strategy Board ett program med checkar för att företag ska kunna få hjälp från en rad experter såsom högskolor, forskningsinstitut, teknikkonsulter, designrådgivning och rådgivning om rättighetsfrågor. VINNOVA gav 2012 IUC Sverige AB, Almi Företagspartner AB och Coompanion – Kooperativ Utveckling Sverige ansvaret att distribuera innovationscheckar i Sverige med samma syfte som det brittiska initiativet.

Innovationsupphandling

Innovationsupphandling innebär upphandling av i förväg okända lösningar på ett definierat problem eller behov och kan användas för att hitta nya lösningar på problem eller adressera långsiktiga behov i organisationer. Eftersom den

offentliga sektorn upphandlar till ett värde av runt 500 miljarder kronor årligen kan offentlig innovationsupphandling bli ett värdefullt verktyg för att stärka den offentliga sektorns effektivitet och ge tillväxtpotentialer för svenska företag.

EXEMPEL

Många äldre får i sig för lite näring. Genom att upphandla livskvalitet i stället för mat breddar kommunalförbundet Inköp Gävleborg i Gävleborgs län uppdraget kring måltidstjänster med användaren i fokus. Det ska ge bättre hälsa hos de äldre, minskade kostnader för samhället och affärsmöjligheter för regionen.

Innovationstävlingar

Ett sätt att stimulera tjänsteinnovation i viss riktning för ett visst behov är att utlysa tävlingar, där priset ofta är kopplat till finansiering. Traditionellt har tävlingar främst använts för

tekniska innovationer men det finns potential att nyttja insatsformen mer när det gäller innovationer för organisation, affärsmodeller och processer för tjänsteinnovation.

EXEMPEL

Norrköpings kommun och Hälsans nya verktyg utlyste 2012 en idé tävling som riktade sig till företag och studenter för att stimulera tillkomsten av nya innovativa lösningar. Problemet var att många äldre bodde i hus som saknar hiss, vilket antingen tvingade dem att flytta från sina bostäder eller ledde till att de hade ett större behov av omsorg. Idé tävlingen ställde vissa funktionella krav på lösningarna. Vinnande förslag fick en summa pengar samt hjälp att förverkliga idén.

Kompetens för innovationsledning

De flesta innovationsprocesser är inte helt kontrollerbara och kräver framgångsrik ledning med olika kompetenser och förmågor att balansera risker med improvisation. Stödmottagaren behöver

därför kopplas ihop med denna typ av kompetens hos inkubatorer och andra rådgivande aktörer. Innovationsledningen måste kunna hantera utmaningar för tjänsteinnovation.

EXEMPEL

IMP³rove är en EU-finansierad plattform som syftar till att hjälpa små och medelstora företag att förbättra sina interna innovationsrelaterade ledningsprocesser genom en kombination av självvärdering och e-lärande.

Designbaserad kompetens

Ett vanligt misstag är att utforma tjänster utifrån organisationens perspektiv och mål snarare än från användarens. Designbaserad kompetens är därför ett kraftfullt verktyg för att förstå och utforma

tjänster utifrån användarens perspektiv. Företag och organisationer som investerar i design tenderar att vara mer innovativa, lönsamma och snabbväxande än företag som inte gör det.

EXEMPEL

ONE-STOP BREAST CLINIC I MALMÖ

Före 2004 kunde det ta upp till 42 dagar innan kvinnor som upptäckt en knöl i bröstet fick svar från provtagningen. Genom utgå från kvinnors behov av snabb återkoppling omstrukturerades interna resurser och alla kompetenser samlades på ett ställe. Patienterna kunde efter omdesignen få provresultat samma kväll. Kostnaden var inte heller högre än tidigare. Avgörande var att tjänsten utformades efter användarens behov och perspektiv i stället för att vårdgivarens interna strukturer.



Samverkan mellan olika aktörer är betydelsefullt för att tjänsteinnovationer ska lyckas och kunna nyttiggöras. För regionala innovationssystem är en samverkan mellan aktörer inom akademien, det offentliga och näringslivet en framgångsrik modell, så kallad "Triple Helix".

Samverkan är också betydelsefull på projektnivå. Projektkonsortier är ett sätt att skapa samverkan, sprida kompetens och ge förutsättningar för att innovationen nyttiggörs. Inom projektkonsortiet urskiljs olika roller, som behovsägare, projektledare, forskare och teknikutvecklare. Beroende på hur dessa roller fördelas utvecklas olika incitamentsstrukturer i konsortiet. Det är därför avgörande att definiera vad som eftersöks och vad syftet med konsortiet är för att modellen ska bli ett kraftfullt verktyg för att nå dit.

Välj projektledande part

Ett viktigt val är vilken aktör i ett konsortium som ska formulera ansökan, vara projektledare och medelfördelare. Om syftet med insatsen är att skapa kompetensväxt är kunskapsutvecklande organisationer, som akademien och vissa institut, förmodligen lämpligast för att ta de rollerna. Dessa organisationer har i regel förmåga att sprida resultat. Det bygger på idén att kunskaper leder till innovationer.

Kunskapsutvecklande organisationer verkar ofta långt från marknadens behov, varför det är nödvändigt att få in ett användarperspektiv. Ett sätt

att uppnå detta är att använda olika metoder för integrering av användningsrelaterad information. Ett annat sätt är att integrera de tänkta användarna i projektkonsortiet.

Ett annat angreppssätt är att problem och behov drar till sig innovativa lösningar. När behovsägare, det vill säga användare med reella behov, agerar projektledare och medelfördelare har de innovativa lösningarna som utvecklas potential att svara mot verkliga behov. Därmed har innovationen potential till att svara mot fler organisationers behov.

EXEMPEL

Tjänstelyftet Innovationsprojekt var en utlysning som offentliggjordes senvintern 2013 av VINNOVA. Utlysningen riktades mot behovsägare som förväntades agera projektledare i utvecklingsprojekt som även knöt till sig lösningsorienterade företag och akademisk forskning. Med fokus på behovsägaren förväntas utvecklade lösningar ligga i linje med reella behov och kunna nå implementering snabbare än om kunskapsutvecklande aktörer agerat projektledare.



VINNOVA stärker Sveriges Innovationskraft

POST: VINNOVA SE-101 58 Stockholm BESÖK: Mäster Samuelsgatan 56
+46 (0)8 473 3000 VINNOVA@VINNOVA.SE VINNOVA.SE

ISSN 1650-3120