

PiiA Innovation

Skapar förutsättningar för
innovation inom Svensk industri



Utmaningar för ökad
innovationsförmåga inom
Svensk processindustri

2018-09-27

Pi!A

Sverige behöver fler innovativa företag som bedriver ett systematiskt innovationsarbete, men kunskap om vilka åtgärder som kan hjälpa saknas! För att möjliggöra innovation i organisationer krävs ett aktivt ledarskap för innovation, rätt förutsättningar för att innovation ska kunna uppstå samt långsiktighet gällande innovationssatsningar från ledningen.

För att tydliggöra hur organisationer ser på innovation och det arbete som krävs kan man se på innovation utifrån två olika perspektiv (se nedan). Som underlag för dessa perspektiv utgår vi från Keeley¹ som beskriver innovation utifrån 10 olika typer samt de intervjuer och samtal med ledare i ett 30-tal organisationer inom processindustrin och dess underleverantörer som genomförts under de senaste tre åren. En tankeövning som ni kan fundera på är vilket perspektiv ni har, utgå från organisationens huvudsakliga innovationsfokus.

1. Innovation handlar om produkt- och processutveckling och sköts till största del av vår forskning och utvecklingsavdelning.

2. Innovation handlar om allt vi inom vår organisation gör och involverar hela organisationens utforskande av nya möjligheter, vi ser innovation som en viktig del i varje medarbetares vardag.

Dessa olika perspektiv påverkar naturligtvis förmågan att utforska nya möjligheter och vara innovativ.

Placerar man sig i perspektiv 1 finns naturliga barriärer för innovation och dessutom stor risk att man utestänger viktiga delar och kompetenser inom organisationen som kan utgöra en viktig inspirationskälla för nya möjligheter. Om man placerar sig i perspektiv 2 innebär det att man som organisation har stora förväntningar på sig att skapa rätt förutsättningar för varje medarbetare och att processerna är tydliga för att driva output.

Så hur man än placerar sig finns det stora utmaningar. Dock är det generellt bra att lyfta upp innovation på den strategiska agendan oavsett perspektiv, och på sikt verka för att varje medarbetare blir en del av organisationens innovativa kraft. För att driva innovativa resultat behöver man fokusera på tre olika delar (figur1) där organisatoriska förutsättningar för innovation behöver finnas på plats, de processer som driver innovation vara tydliga och de måttetal och den uppföljning som sker kopplat till dessa måttetal vara robusta och direkt kopplade till företagets övergripande strategi.

1. Keeley, 2013



Figur 1, ett systematiskt förhållningssätt till innovation

Bakgrund

Vi ser att förmågan att snabbt anpassa sig efter nya omständigheter samt att strategiskt satsa på innovation är en förutsättning för långsiktig framgång för alla företag. Och i dagens digitala transformation blir detta än mer aktuellt. Att leda för att säkerställa bibehållen produktivitet i kombination med anpassningsbarhet och utforskande av nya möjligheter skapar utmaningar för de flesta ledare. Denna utmaning består i att samtidigt som man exploaterar sin nuvarande portfölj av produkter och tjänster (är produktiv) också utforska (agera innovativt) nya möjligheter som digitaliseringen för med sig som kan komplettera, bygga vidare på eller helt skaka om den egna verksamheten eller marknaden.

Förmågan att vara innovativ är viktigt för att behålla och stärka konkurrenskraft både inom privat och offentlig sektor, men också för Sverige som nation. Sverige rankas högt gällande förutsättningar för innovation, vår output är dock relativt låg, speciellt för etablerade företag. Detta kan bero på att man saknar förmågan att snabbt ställa om sina affärsmodeller utifrån de nya möjligheter som ständigt uppkommer i en digitaliserad värld. Enligt Steiber och Alänge² bygger framtidens ledarskap på att dessa förhållningssätt, kombinationen av att exploatera och utforska, blir viktigare i en allt mer digital produkt- och tjänstevärld.

Att företag blir bra på att exploatera sina befintliga erbjudanden är centralt för ett företags överlevnad på kort sikt. Om ett företag skall överleva på lång sikt räcker det inte med att vara produktiv, man behöver strategiskt arbeta med vilka erbjudanden man skall introducera på marknaden över tid, man behöver kontinuerligt utforska nya möjligheter.

Det vi ser är att förutsättningarna att utforska nya möjligheter har marginaliserats på grund av effektivitetsprocesser i de flesta företag och dessutom har sökandet av nya möjligheter centraliserats till avdelningar som ska hantera detta inom ramen för deras uppdrag, så som forskning och utvecklingsavdelningar.

Genom att samhället blir alltmer digitaliserat ställs nya krav på att leda och organisera. För en strategisk digital transformation behövs verktyg och metoder som stödjer ett datadrivet ledarskap där fokus bör vara att på individ-, team- och organisationsnivå skapa rätt förutsättningar för innovation, produktivitet och välmående. Samtidigt behöver vi förstå att innovation innebär så mycket mer än bara produktinnovation, det innefattar även nya typer av affärsmodeller, tjänster, metoder, arbetssätt, med mera och ingår på så sätt i det ständiga förbättringsarbetet.

Denna bredare syn på innovation gör att begreppet inte bara är kopplat till företags forskning och utveckling utan till alla delar av en organisation. Genom att involvera samtliga individer i en organisation i strategiskt utvecklingsarbete ökar möjligheterna för nya innovationer. Mason et.al³ visar att innovativa företag växer dubbelt så snabbt jämfört med icke-innovativa företag. Dessutom har företag som integrerat innovation i strategisk planering, budget och resursallokering sex gånger högre sannolikhet att uppnå sina finansiella mål⁴.

2. Steiber och Alänge, 2015

3. Mason, Bishop, Robinson, 2009

4. Capozzi & Kellen, McKinsey 2012

Vadå innovation

Men vad är då innovation och hur kan man förstå innovation på ett enkelt sätt? Innovation innefattar hela processen från möjligheter till värdeskapande; implementering av nya produkter, tjänster, affärsmodeller, processer, arbets- och organisationsformer etc. Det kan innefatta allt från små förbättringar till stora banbrytande/radikala erbjudanden och förändringar. Men om man pratar om innovation så här riskerar man att utelämna många i diskussionen. Innovation behöver brytas ner i mindre delar som går att agera på i det dagliga arbetet, alltså vad jag som individ kan göra för att påverka och bidra till organisationens innovationsförmåga. Men också hur organisationen aktivt bidrar till att skapa möjligheter för individen att bidra med tankar och idéer.

Ett modernt sätt att arbeta med innovation är som ett strategiskt företagsövergripande förhållningssätt där hela organisationen involveras i arbetet. Genom detta förhållningssätt fångas möjligheter upp på ett effektivt sätt samtidigt som organisationen utnyttjar de resurser man har till sitt förfogande på bästa sätt. I en nyligen publicerad studie poängteras vikten av att utgå från vad som sker "inuti" medarbetarna samt organisationens kollektiva förutsättningar för att lyckas med transformationer och omstruktureringar⁵.

Varje enskild individ behöver göra sitt för att bidra till organisationens framgång, att tillvarata den kreativa kraft och kompetens som finns inom varje individ är en utmaning många företag idag adresserar. Ett stödjande ledarskap där man uppmuntrar innovation ger individer större möjligheter till egna initiativ. Personligt initiativtagande tillsammans med resurser så som tid, pengar, information och tillgång till expertis gynnar den öppna dialogen kring nya idéer samt det viktiga agerandet på idéer⁶.

Det handlar alltså både om att komma på idéer och att få möjlighet att agera på dessa idéer. Många individer inom processindustrin, behöver ofta helt koncentrera sig på rutinmässiga uppgifter vilket skapar ett litet kognitivt utrymme att utforska nya idéer samt se nya möjligheter⁷. Den faktiska friheten över den egna arbetssituationen är liten och påverkar individens möjlighet att tänka nytt.

***Innovation är
hårt arbete
och kräver rätt
förutsättningar,
processer och
mätetal!***

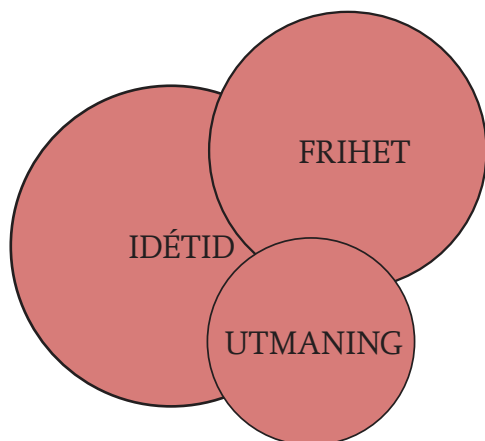
5. Schwartz, 2018

6. Denti, 2013

7. Lund Stetler, 2015

Utmaningar

I den forskning som pågår inom PiiA Innovation har man ökat kunskapen om hur förutsättningar för innovation korrelerar. Ett exempel är korrelationer som finns mellan idétid (eller förbättringstid), frihet och utmaning. Enligt de mätningar och analyser som vi genomfört blir det tydligt varför den önskade effekten av tiden för idéer och förbättringsarbete inte får den önskade effekten. Enligt våra analyser behöver man skapa frihet för medarbetarna att faktiskt agera utifrån individens kompetens och kunskapsnivå samtidigt som utmaningen behöver ökas, då handlar det inte om ökad produktivitet utan kunskapsmässig utmaning. I vissa organisationer behöver vissa individer utmana sig själva för att de är experter inom sina respektive områden och leder kunskapsutvecklingen.



De flesta företag i Sverige är mycket välskötta, men misslyckas främst på tre saker, att utmana medarbetarna, att se till att medarbetare vågar ta risker (ej säkerhetsrisker) och att medarbetarna har frihet att agera. När det gäller processindustrins innovationsförmåga finns en mycket sammanhållen bild. I princip samtliga företag som vi gjort mätningar och analyser på visar upp en enhetlig bild av låga värden på frihet, utmaning, risktagande och lekfullhet samt med en för hög nivå av konflikter. Dock har vissa företag utarbetat strategier för innovation medan det saknas helt hos andra.

Trots detta så visar de flesta företag upp bra egenskaper kopplat till kontinuerliga förbättringar, de är dock sämre på att utveckla helt nya erbjudanden. Man kan säga att de tagit till sig av verktyg från Lean men har problem med att implementera hela filosofin för Lean.

Genom att tillgodose förutsättningar för innovation kan en organisation utveckla möjligheterna för innovation i hela organisationen. Forskning visar på 10 dimensioner för att stärka "klimatet" i en organisation för att stödja innovation. Dessa dimensioner kan delas in i tre kategorier där en organisation måste skapa förutsättningar för innovation, säkerställa individens motivation att skapa nytt samt uppmuntra individen att utforska nya möjligheter. Kopplat till organisationer inom processindustrin konstateras att sju av tio dimensioner ligger under eller klart under den nivå som uppmätts i företaget som ses som "innovativa organisationer". Potentialen är därmed stor att öka förutsättningarna för innovation genom att påverka "klimatet" i dessa organisationer.

Har du frågor eller synpunkter om innovation och strategiskt innovationsarbete som du vill diskutera är du varmt välkommen att höra av dig till mig.

Tack för ordet!

Anders Wikström

Senior forskare RISE SICS Västerås

PhD Innovation och design