

# Innova-

Planera, utvärdera och lär nytt  
genom innovationsmätning

# tions—

Johan Frishammar & Jennie Björk —

# —stark

[innovationsstark.se](http://innovationsstark.se)

---

Jennie Björk är docent på ämnet produktinnovation vid Kungliga Tekniska högskolan. Jennies forskning handlar om innovationsledning i organisationer, där fokus specifikt ligger på idéutveckling, sociala nätverk och innovationer med hög nyhetshöjd. En väsentlig del av hennes forskning bygger på social nätverksanalys av innovationsverksamhet.

Johan Frishammar är professor på ämnet Entreprenörskap och Innovation vid Luleå tekniska universitet samt Research Fellow vid House of Innovation på Handelshögskolan i Stockholm. Johans forskning handlar om innovationsledning i medelstora och stora företag, speciellt med inriktning mot innovationsmätning, öppen innovation, nya affärsmodeller och digitalisering.

**Innova-  
tions—  
—stark**

**ISBN:** 978-91-519-1793-1

Första upplagan, första tryckningen

**Redaktör:** Sophie Valencia Vogel, Bird is the Word

**Grafisk form:** Joel Cornéer & Babak Shermond, the Apartment

**Tryck:** Trydells Tryckeri – Laholm, 2019

# Index



<b><u>KAPITEL 1</u></b>	10
Vad är egentligen innovationsmätning och varför behövs det?	
<b><u>KAPITEL 2</u></b>	26
Helt nya krav i ett snabbföränderligt innovationslandskap	
<b><u>KAPITEL 3</u></b>	38
Alla behöver en strategi för innovation	
<b><u>KAPITEL 4</u></b>	46
Så mäter vi innovation på rätt sätt	
<b><u>KAPITEL 5</u></b>	58
Hur mäter ni idag?	
<b><u>KAPITEL 6</u></b>	68
Design och utformning – så här mäter du	
<b><u>KAPITEL 7</u></b>	102
Uppföljning och implementering av principer för innovationsmätning	
<b><u>KAPITEL 8</u></b>	110
Watch out! Vanliga fallgropar vid innovationsmätning	
<b><u>KAPITEL 9</u></b>	118
Sammanfattande slutsatser, lärdomar och vägen framåt	
<b><u>ORDLISTA</u></b>	128

# Förord

Få företag och organisationer har den innovationsstyrka som gör att de är uthålligt innovativa över lång tid. Att innovera och generera nya produkter, tjänster, affärsmodeller och processer är utmanande. Inte alltför sällan lanseras nya produkter och tjänster som är likadana som något som redan existerar. Då blir det också svårt att lyckas skapa värde för kunderna, för samhället och för det företag eller organisation som försökte skapa innovationen. Trots höga ambitioner blir resultatet av många innovationssatsningar inte särskilt framgångsrikt. Många företag har som mål att vara innovationsstarka, men blir istället innovationssvaga. Hur kan det vara så egentligen?

Du har precis börjat läsa en bok om innovationsmätning. Att mäta innovation är fullständigt centralt för att få innovation att hända i praktiken - för att din organisation skall

kunna rikta era innovationsansträngningar mot de mål ni vill uppnå och därefter få de utfall ni önskar. Innovationsmätning kan – om den utformas på rätt sätt – bidra till att göra ett företag eller organisation uthålligt innovativ över tid och därmed innovationsstark. Utan mätning blir det svårt för din organisation att säkerställa att det arbete ni lägger ner på att innovera och skapa nytt faktiskt tar er närmare de övergripande målen och de resultat ni önskar. Innovationsmätning bidrar till att göra en organisation uthålligt innovativ över tid. Innovationsmätning gör din organisation innovationsstark.

Syftet med denna bok är att få dig att fundera över hur ni arbetar med innovationsmätning idag. Vad gör ni? Vad gör ni inte? Och hur kan ni säkerställa att det ni väljer att satsa på faktiskt leder er närmare era mål? Vi som författare hoppas att denna bok kan ge dig en hel del svar och sätta igång både tankeprocesser och diskussioner om just innovationsmätning.

Boken är tänkt att vara praktisk, informativ och hands-on. Boken är inte en forskningspublikation, men tar avstamp i både internationell forskningsfront och i våra egna tidigare forskningsprojekt. Intentionen är att boken skall vara givande för alla som är intresserade av innovation, vilket sedan länge flyttat utanför traditionella FoU-avdelningar till att nu beröra hela organisationen och de externa partners som ni samarbetar med.

Johan Frishammar & Jennie Björk, maj 2019





## KAPITEL 1

# Vad är egentligen innovationsmätning och varför behövs det?

Få organisationer är innovationsstarka, och med det menar vi uthålligt innovativa över tid. Både Ericsson och Nokia gick exempelvis från innovationsledarskap till fundamentala misslyckanden inom loppet av bara några år när det gäller mobiltelefoner. Ericsson var världsledande på teknologi och patent, men var för långsamma med att förstå att mobiltelefoner höll på att bli snabbrikliga konsumentprodukter. Användarna efterfrågade väldesignade telefoner vilket Ericsson inte alls lyckades skapa. Bolaget var ingenjörskivet med alldeles för stort fokus på teknik och hade därtill en kultur som hade svårt att anpassa sig till snabba förändringar på marknaden. Ericssons division för mobiltele-

foner fusionerade till slut med Sony under varumärket SonyEricsson för att ytterligare några år senare bli Sony, ett marginaliserat märke på en snabbt föränderlig marknad. Nokias lika monumentala misslyckande några år senare hade ett delvis annat förlopp. Nokia gjorde ett antal strategiska felbedömningar gällande mjukvara och användarvänlighet. Bolaget misslyckades också med att få fram attraktiva appar till sina mobiler och hade dessutom en kultur som ledde till handlingsförlamning i innovationsprocessen. Högre chefer var rädda för konkurrenter och aktieägare samtidigt som organisationens mellanchefer inte vågade dela med sig av viktig information!. Nokias dåvarande VD Stephen Elop beskrev till slut Nokia som en brinnande plattform<sup>2</sup>.

Gemensamt för både Ericsson och Nokia var ett misslyckande i att innovera och skapa de produkter som marknaden faktiskt efterfrågade. Både Ericsson och Nokia brast i målsättning, strategi, styrning och uppföljning av innovation. De misslyckades med att kanalisera uppmärksamhet och beteende hos medarbetare och partners till det som är viktigt för att innovation ska komma till, och de misslyckades också med att vara lyhörda kring förändrade konsumtionsbeteenden för att identifiera nya möjligheter. En stor del i både Nokias och Ericsson fall var att de misslyckades med att mäta innovation.

Få företag och organisationer är innovationsstarka. Prova att slå upp ordet ”stark” i en synonymordbok. Att vara stark innebär att vara *kraftfull, uthållig, robust, skicklig, okucelig, hållbar; koncentrerad och agera med stor förmåga*. Att vara innovationsstark handlar om precis detta! Att vara verkligt innovationsstark, inte bara för stunden utan uthålligt innovativ över tid, är dock mycket svårt. I själva verket är många företag

och organisationer motsatsen: *svaga, fogliga, ömtåliga, kraftlösa, okoncenterade och oskickliga i sitt innovationsarbete.*

Att skapa innovation genom nya produkter, tjänster och processer är en stor utmaning. Många av de nya produkter och tjänster som lanseras liknar andra som redan existerar och misslyckas därför med att skapa värde för kunderna och för samhället. Och därmed även för det företag som skapat innovationerna. Trots höga ambitioner är det många innovationssatsningar som inte lyckas.

Tusentals andra företag och organisationer brottas med detta problem samtidigt som du läser denna bok. Tänk på bolag du känner till, som en gång varit världsledande. Facit? Bäst i världen på mekaniska skrivmaskiner och räknare men missade totalt omställningen till datorer. Kodak? Kodak hade en gång en slogan som sa att "You press the button, we do the rest". Det var bara att "the rest" försvann när digitala kameror slog igenom. Det fanns helt enkelt inget "the rest" kvar för Kodak att utföra. Ett "Kodak moment" betydde en gång i tiden ett speciellt tillfälle som var värt att föreviga genom ett fotografi. Idag används begreppet för att beteckna organisationer vars affärsmodell inte längre fungerar. Kommer du på några andra organisationer som gått liknande öden till mötes?

Kodak och Facit var också brinnande plattformar. Men plattformar kan brinna på olika sätt. Nokia var till slut som en övertänd plattform där medarbetarna slängde sig i vattnet<sup>2</sup>. Andra organisationer brinner långsamt. Det pyr i kanterna och ryker lite i det tysta. Nya produkter misslyckas att möta de förväntningar som finns. Kunderna är inte längre lika nöjda. Konkurrenterna springer ikapp och förbi.

”” **Få företag och organisationer är innovationsstarka. Pröva att slå upp ordet ”stark” i en synonymordbok. Att vara stark innebär att vara kraftfull, uthållig, robust, skicklig, okuvlig, hållbar, koncentrerad och agera med stor förmåga. Att vara innovationsstark handlar om precis detta! Att vara verkligt innovationsstark, inte bara för stunden utan uthålligt innovativ över tid, är dock mycket svårt. I själva verket är många företag och organisationer motsatsen: svaga, fogliga, ömtåliga, kraftlösa, okoncentrerade och oskickliga i sitt innovationsarbete.**

Andra intressenter såsom investerare och potentiella medarbetare blir allt svårare att attrahera. Är din organisation just en sådan?

Kanske jobbar du med innovationsfrågor på ett sådant företag; som VD, innovation manager, ingenjör, med marknad och försäljning, eller i någon annan roll? Innovationsfrågorna berör idag hela organisationen, och den främsta lärdomen av exemplet med en brinnande plattform är att det är mycket bättre att förekomma än att förekommas. Att förutse och stå redo när en kris är på väg gör det mycket lättare att ställa om i god tid. Innovationsmätning är en nyckel till att lyckas med just detta, för att bygga innovationsstyrka.

## Innovation – mer än bara nya idéer

En vanlig missuppfattning är att innovation är nya varor och tjänster i sig. För att något ska kunna klassas som en innovation krävs dock spridning på en marknad. Det räcker således inte med att organisationen har skapat något nytt. Det måste också finnas en efterfrågan och en köpvillighet hos kunderna eller användarna. På svenska görs ofta en skillnad mellan uppfinning (exempelvis en ny produkt) och innovation (exempelvis en ny produkt som fått spridning på en marknad).

Innovation är dock mer än bara produkter. OECD (2018) definierar innovation som nya eller förbättrade produkter och processer (eller kombinationer av produkt och process) vilka skiljer sig signifikant från ett företags eller organisations tidigare produkter eller processer och som gjorts tillgängliga för kunder<sup>3</sup>. Med ”produkter” avses både varor och tjänster, och med ”process” menas processer för att tillverka och leverera framtagandet av produkter. Innovationer kan därför vara av olika typer: nya produkter (varor eller tjänster) eller nya processer (sätt att producera eller leverera varor och tjänster och innefattar därmed även affärsmodeller).<sup>a</sup>

Men än viktigare är att innovation är det *värde* som faktiskt skapas av nya produkter, tjänster och metoder snarare än själva produkterna, tjänsterna och metoderna *i sig*. Många organisationer vi träffar har fått

<sup>a</sup> Definitionen av innovation i denna bok bygger på OECDs men är delvis omarbetad, då OECD även fokuserar ett flertal faktorer som ligger utanför ramarna för denna bok, bland annat hushålls konsumtionsmönster och policyutformning.

detta om bakfoten. De tänker för mycket på nya varor och tjänster och för lite på vilket värde dessa skapar. Innovation handlar i slutändan om värde och inte om nya saker. Värde fokuserar också på kunden (som avgör om det finns ett värde eller ej), eller på samhället, snarare än på den producerande organisationen. För att något ska klassas som en innovation måste en kund kunna spara pengar eller kostnader, se en tydlig kvalitativ uppsida, eller så ska samhället i stort vinna. En organisation som inte prickar in minst ett av dessa tre kriterier skapar inget värde. Innovation innebär också olika saker för olika typer av organisationer. Vissa har ett starkt fokus på framtagandet av nya produkter eller tjänster, medan andra fokuserar på processer för produktion.

Innovativa organisationer är de som bygger upp mest värde över tid. På lång sikt är sådana företag mer lönsamma än andra, de är innovationsstarka. Huvudskälet till det är att innovation driver uthållig konkurrenskraft mer än någon annan faktor. Organisationer som är duktiga på innovation slutar inte som brinnande plattformar. Innovation är dock ingen lyx av typen nice-to-have. I många branscher är

” ***Innovation är det värde som faktiskt skapas av nya produkter, tjänster och metoder snarare än själva produkt-erna, tjänsterna och metoderna i sig. Många organisationer vi träffar har fått detta om bakfoten. De tänker för mycket på nya varor och tjänster och för lite på vilket värde dessa skapar.*** ”

Typ av innovation	Företag	Målgrupp	Värde
<b>Produkt:</b> <b>Lastbilar</b>	Scania, världsledande tillverkare av bl a lastbilar.	Transport-, logistik- och åkeriföretag.	Tillförlitlighet, kostnadseffektivitet, förbättrad miljöprestanda.
<b>Process:</b> <b>Ståltillverkning</b>	LKAB, världsledande inom produktion av järnmalmsspellets.	Stålverk, t ex SSAB.	Kostnadseffektivitet i kundens process; förbättring av kundens slutprodukt.
<b>Tjänst:</b> <b>Distribution av musik</b>	Spotify, världsledande inom streaming av musik.	Musikintresserade konsumenter.	Möjligheten att lyssna obegränsat på nästan vad som helst.

**Tabell 1:** *Exempel på olika typer av innovationer*

innovation ett måste, en fråga om överlevnad där organisationer som inte ligger i framkant går under. Företag och organisationer som är duktiga på innovation uppnår dessutom ofta även andra positiva fördelar, såsom tydligare image, högre varumärkeskänedom, samt större attraktionskraft i nätverk och ekosystem. Men innovation är lättare sagt än gjort. Innovation innebär att skapa något nytt. Något som är bättre än det som fanns innan. Systematisk mätning av innovation är en nyckel för att få detta att fungera och generera effekt.

## Mäta för att få det att hända

I naturvetenskapen innebär mätning att man med en vald metod försöker bestämma ett systems storhet. Innovationsmätning fungerar



” **Innovativa organisationer är de som bygger upp mest värde över tid. På lång sikt är sådana företag mer lönsamma än andra, de är innovationsstarka.**

på samma sätt, dock utan naturvetenskapens exakthet. Ett företag kan till exempel använda data från sitt eget affärssystem (metod) för att beräkna utväxlingen av sin tjänsteförsäljning (storhet) i den totala produktportföljen (system). Att mäta och följa upp innovation är bland det mest avgörande för att en organisation ska kunna uppnå sina innovationsmål<sup>4</sup>. Det är därför ironiskt att många av de organisationer vi träffar under utbildningar, seminarier, workshops och forsknings-samarbeten inte mäter innovation över huvud taget.

Innovationsarbetet handlar ofta istället om bara idéarbetet. Det är t ex vanligt att en organisation skapar en plattform eller ett forum där medarbetarna kan föreslå idéer och förändringar. Andra vanliga exempel är väldokumenterade innovationsprocesser, ofta någon typ av fas-grind-modell som ämnar visa hur innovationsarbetet ska gå till. En tredje vanlig satsning är att försöka få in innovationsarbetet mer i organisationskulturen. Detta sker ofta genom workshops, labb eller andra gruppövningar där man diskuterar hur man kan främja en kreativ kultur. Dessa aktiviteter kan vara ett bra sätt att kicka igång ett innovationsarbete men är definitivt inte något substitut för innovationsmätning.

Att mäta innovation ämnar göra ett företag eller en organisation mer innovationsstark. Mer specifikt har innovationsmätning tre delsyften<sup>5</sup>:

- 1. Fokusera och Planera** - definiera och kommunicera innovationsstrategi och tydliggöra organisationens idé om värde och hur värde skapas.
- 2. Följa upp och utvärdera** - identifiera avvikelser från plan, följa upp, och åtgärda.
- 3. Lära och identifiera nya möjligheter** – att lägga grunden för mer och bättre innovation inom en organisation.

*De flesta företag och organisationer behöver ständigt förbättra och förnya sig själva och sina erbjudanden. Drivkrafter är allt ifrån ökade krav från kunder och medborgare, till digitalisering och hållbarhet. Tyvärr underskattas ofta vad som krävs i form av arbetssätt och förmågor för att lyckas med innovationsarbetet. Enskilda aktiviteter som att samla in idéer, köra brainstorming eller samarbeta med startup-företag visar sig inte fungera. Forskning och erfarenhet visar att det behövs ett helhetsgrepp på en organisations innovationsförmåga! En viktig förutsättning för ett sådant systemperspektiv är effektiv mätning och uppföljning i flera olika dimensioner. Än så länge är det dock endast ett fåtal organisationer som lyckats få till detta på ett bra sätt.*

Magnus Karlsson, rådgivare, utbildare och konsult inom innovationsledning, Inngage Consulting AB

## ” I naturvetenskapen innebär mätning att man med en vald metod försöker bestämma ett systems storhet. Innovationsmätning fungerar på samma sätt.

Att leda och organisera innovationsarbete går hand i hand med att mäta innovation. Talesättet ”What get’s measured gets done” stämmer ganska bra. Om du inte mäter och följer upp, hur ska du då kunna leda och organisera innovation, säkerställa att ni är på rätt väg och göra din organisation mer innovationsstark? Innovationsmätning är lättare sagt än gjort, det är vi helt medvetna om. Vad är det som ska mätas egentligen, och på vilket sätt? En organisation bör mäta det som är viktigt, men kan inte mäta allt. Så hur många mått- och mätetal är rimligt att ha? Och hur ofta bör mätning ske?

Det räcker inte heller med att bara mäta. Innovationsmätning måste synkas med företagets strategi. Det finns också en fara i att förlita sig helt och hållet på innovationsmätning. Mätning är inte ett substitut för omdöme, låt oss vara mycket tydliga på den punkten! Däremot kan mätning, om den utförs rätt, ge bättre underlag till beslut om exempelvis nya projekt, idéer för utveckling, eller förändring av en organisations innovationsprocess.

Många organisationer mäter dock ofta ”det de kommer över”, ofta något relaterat till kvalitet eller produktion, t ex producerade produkter per tidsenhet, eller antal kvalitetsavvikelser per tidsenhet. Det är att välja den uppenbara och även den enkla vägen. En hel del organisationer försöker dessutom använda sådan typ av data i sitt innovationsarbete,

---

*För att vara innovativa långsiktigt är det viktigt att ta sig tid för reflektion och analysera vad som genomförts och vad man lärt sig och hur man kan gå vidare med dessa lärdomar. Uppföljning av innovation ger just detta utrymme för diskussion i teamet och kan göra organisationen mer framåtlutad och även tillåta misstag och felsatsningar eftersom man skapat utrymme då vi kan lära av dessa för framtiden.*

Anna Halling, Head of Digital Transformation,  
Outokumpu Stainless

---

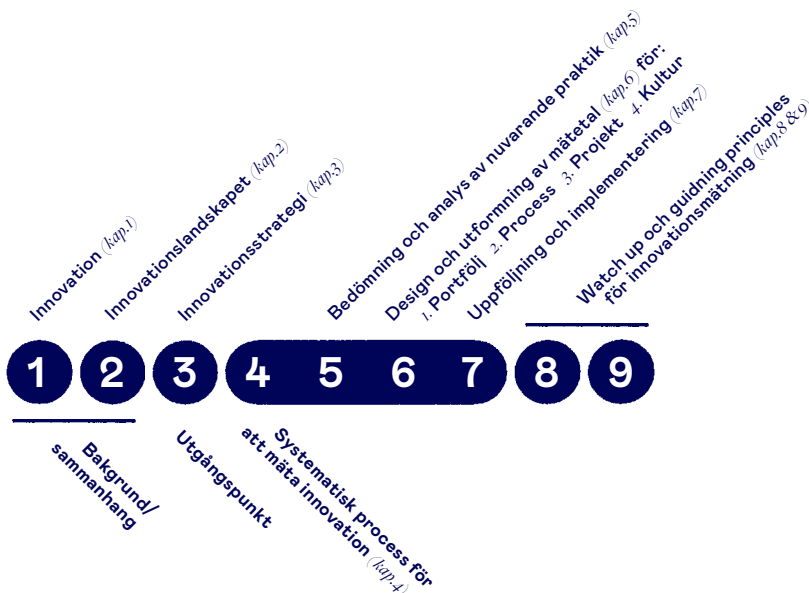
vilket inte ger någon större framgång. Dålig eller slarvig mätning, eller mätning av fel saker leder såklart till felaktig analys. Alltså att fokus läggs på saker som i förlängningen inte kan resultera i något annat än bristfälliga beslut.

Ett slarvigt och ogenomtänkt mätsystem kan tyvärr därför göra mer skada än nytta. Vår forskning visar att innovationsmätning kan förbättra organisationers sätt att arbeta, men att mätning också, om

”” **Talesättet "What get's measured gets done" stämmer ganska bra. Om du inte mäter och följer upp, hur ska du då kunna leda och organisera innovation, säkerställa att ni är på rätt väg och göra din organisation mer innovationsstark?**

det sker på fel sätt, kan motverka kreativitet och leda till ett alltför smalt fokus<sup>6</sup>. Därför är det viktigt att innovationsmätning utformas på ett genomtänkt sätt så att den inte motverkar sitt syfte.

Vi har skrivit denna bok med syftet att hjälpa företag och organisationer att bättre förstå vad innovationsmätning är, hur det fungerar i praktiken, och hur innovationsmätning kan bidra till att göra företag och organisationer innovationsstarka. Samt, så klart, för att svara på de otaliga frågor vi genom åren fått från företag och organisationer kring detta ämne. Rätt mått, mätetal och process kan hjälpa en organisation att nå ett uthålligt innovationsfokus och implementera företagets innovationsstrategi, medan ett felaktigt utformat mätsystem för innovation kan stjälpa detsamma. En visuell illustration över bokens innehåll hittar du i figur 1.

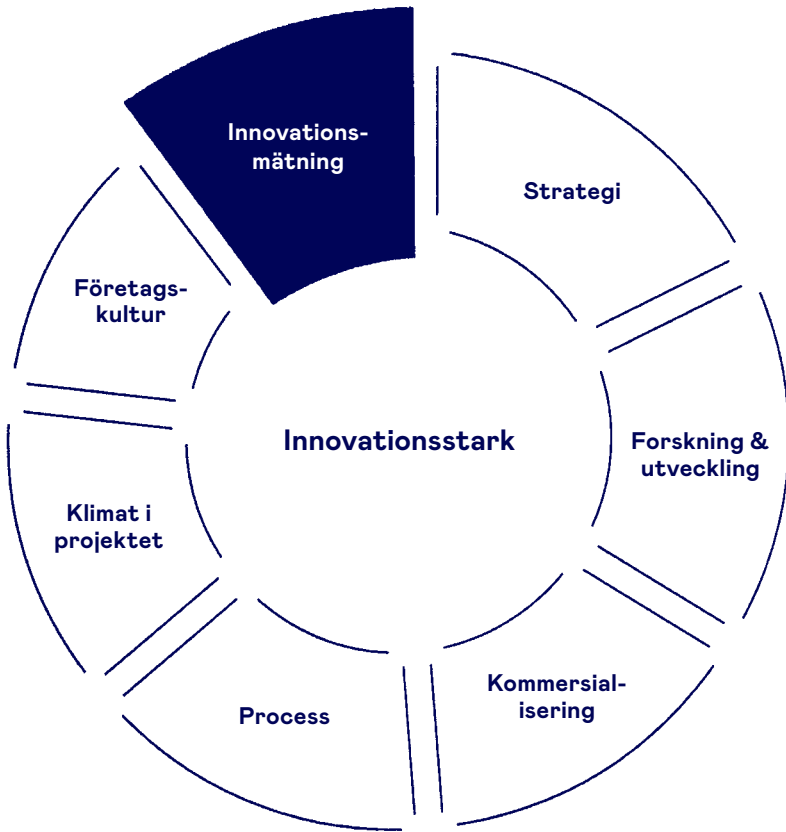


**Figur 1:** Visuell illustration av bokens innehåll

## Är innovationsmätning allt som behövs?

Är innovationsmätning allt som krävs för att ett företag eller organisation ska bli innovationsstarkt? Självklart inte. Det finns en stor forskningslitteratur kring framgångsfaktorerna för innovation. Några centrala framgångsfaktorer är tydliga mål, rankning och prioritering av projekt, kundinvolvering, löpande tester av framväxande idéer, koncept och produkter, tvärfunktionella samarbeten, en tydlig innovationsprocess, bra klimat och högt i tak i de projekt organisationen genomför, och stöd från företagets ledning?. Listan kan göras mycket längre. Innovationsmätning är dock den mest *föribesdda* framgångsfaktorn. De centrala framgångsfaktorerna för att göra ett företag innovationsstarkt, såsom tydliga mål, kundinvolvering, etc. skapar grundläggande förutsättningar för innovationsstyrka. De är motorn som varje organisation behöver. Innovationsmätning är växellådan – det som gör att du och ditt företag kan växla upp, öka hastigheten, och bygga verklig innovationsstyrka.

”” ***Vi har skrivit denna bok med syftet att hjälpa företag och organisationer att bättre förstå vad innovationsmätning är, hur det fungerar i praktiken, och hur innovationsmätning kan bidra till att göra företag och organisationer innovationsstarka.***



**Figur 2:** *Framgångsfaktorer för innovation*

## Sammanfattning kapitel 1

- Innovation är det *värde* som skapas av nya produkter, tjänster och metoder snarare än produkterna, tjänsterna och metoderna *i sig*.
- Att mäta innovation sätter ett tydligt fokus på innovationsfrågorna och hjälper oss att säkerställa att vi lägger vår kraft på rätt saker. Mätning skapar förutsättningar för att ett företag eller organisation ska bli innovationsstarkt.
- Att mäta innovation innebär att följa upp och utvärdera innovation i en organisation men syftar även till att kommunicera värde och innovationsstrategi samt att skapa utrymme för lärande och att identifiera nya möjligheter.
- Dålig mätning eller mätning av fel saker leder till en felaktig analys, och i förlängningen felaktiga beslut, vilket gör organisationer innovationssvaga.
- Mätning är inget substitut för omdöme, men kan hjälpa dig och din organisation att fatta bättre beslut.





## KAPITEL 2

# Helt nya krav i ett snabbföränderligt innovationslandskap

Hur bedrev svenska företag sitt innovationsarbete historiskt, för säg 20-30 år sedan? Kanske är du en av de med lång karriär inom svensk industri bakom dig? Om inte så har du kanske läst om vilka förändringar som skett de senaste årtiondena för hur organisationer skapar innovation? Ta gärna en minut och fundera på den frågan. Den har nämligen stor betydelse för hur en modern organisation mäter innovation idag.

Vår värld har förändrats otroligt snabbt de sista årtiondena. En ökad globalisering, urbanisering och ett stigande miljö- och klimatfokus påverkar alla organisationer, över hela världen, allt mer. På lite mer konkret nivå ser vi dock tre stora förändringar som påverkar organisationers innovationsarbete direkt<sup>8</sup>, och som delvis är skapade av nämnda globala megatrender.

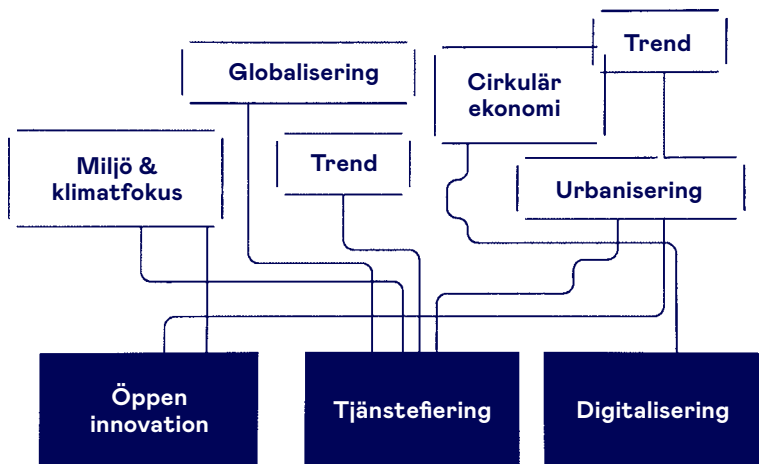
En sådan förändring är *övergången från stängd till mer öppen innovation*. Förut försökte organisationer och företag göra det mesta utav det innovativa utvecklingsarbetet internt. Medan man idag mer försöker samla in, eller föra ut, idéer, kunskap och teknologi till och från omvärlden. Och då även jobba tillsammans med andra aktörer, t ex kunder och leverantörer, i mycket större utsträckning. Det ger ett helt annat flöde av information och lärande. En andra betydelsefull förändring är *övergången från utveckling av produkter till avancerade tjänstelösningar*. Visste du exempelvis att mer än hälften av Ericssons försäljning idag kommer från tjänster? Eller att så kallade SaaS-bolag (Software-as-a-service) idag är en av de snabbast växande sektorerna i Silicon Valley, Stockholm och andra storstäder? Det är idag svårare att tjäna pengar på enbart hårdvara. Därför försöker många ledande organisa-

---

*Vår utveckling och försäljning idag är inte enbart 'traditionella gula gruvmaskiner'. Vi har en stor efterfrågan på vår nya generation batterimaskiner och på våra digitaliserade tjänster och system, där vi hjälper kunder globalt att säkra en effektiv och miljövänlig gruvverksamhet. Vårt starka fokus på elektrifiering och digitalisering kräver att vi samarbetar med andra företag i såväl utvecklingsprojekt som i stora kundleveransprojekt. Vi jobbar även fram nya affärsmodeller, exempelvis för "Battery-as-a-Service" och för nya digitala tjänster. Allt handlar om att säkra bästa möjliga - och hållbara - värde för kunden.*

Åsa Gabrielsson, Global Technology Manager, Epiroc

---



**Figur 3:** Tre betydelsefulla trender i ett snabbföränderligt innovationslandskap

tioner addera tjänsteerbjudanden till sitt redan existerande produkt-erbjudande för att kunna leverera ”resultat” eller ”funktion” till sina kunder. Och denna förändring går i rasande fart. En sista stor förändring är den pågående digitaliseringen, alltså övergången från analoga innovationslösningar till digitaliserade produkter och tjänster.

Dessa tre betydelsefulla förändringar får stora konsekvenser för hur organisationer mäter innovation, men låt oss först titta lite närmare på respektive trend.

## Från ”stängd” till öppen innovation

SCA är ett svenskt bolag som rönt både nationell och internationell uppmärksamhet för sitt arbete med öppen innovation, vilket hjälpt bolaget med att skapa ett flertal nya innovativa produkter.

---

*Att öppna samarbeten är kritiskt för framgångsrik innovation förklaras kanske bäst genom att belysa motsatsen, där företag eller organisationer utvecklar innovation bakom stängda dörrar. En internfokuserad kultur begränsar variation. Gamla sanningar sitter i väggarna. Lösningstrymmet begränsas rejält om du måste förlita dig på bara dig själv. Mitt tydligaste exempel på när det gick riktigt snett är Nokias mobiltelefoner. Strax innan Apple lanserade Iphone jobbade jag med Nokias strategi framåt. Inga impulser utifrån var intressanta, ”vi vet hur man gör”. Inga referenser till att kunderna bryr sig mer om att se film och surfa än antalet pixlar i kameran, eller att ”enkelhet” fått en helt ny innebörd i och med Apples framfart. Två år senare var marknadsledaren i praktiken död. Att koppla omvärlden till företags innovationsprocess är helt fundamentalt.*

Thomas Areskoug, VD United Minds

---

SCA definierar öppen innovation som ”...när ett företag söker specifika lösningar, teknik eller kompetens för ett utvecklingsprojekt utanför sina befintliga nätverk”. Öppen innovation innebär att man i innovationsprocessen både hämtar in och delar med sig utav kunskap och information även utanför organisationens gränser<sup>9</sup>. Det har sagts att öppen innovation är gammalt vin i nya buteljer. Till viss del stämmer det nog; företag har i någon mån alltid samarbetat med partners i olika konstellationer. En öppen innovationsprocess är dock mycket annor-

lunda i förhållande till en mer traditionell och ”stängd” innovationsprocess. Istället för att bara nyttja interna resurser för att identifiera, utveckla och kommersialisera tjänster och produkter, används en mer öppen process där både interna och externa idéer uppmuntras och används. Där kan en organisation också välja att sälja eller licensiera sina egna immateriella tillgångar som komplement till lansering av produkter och tjänster<sup>10</sup>. Många företag använder redan konsulter, leverantörer eller kunder under innovationsprocessens idéfas. Det kan t ex vara systematiska samarbeten med utvalda nyckelkunder för idé- och konceptutveckling. Även i senare skeden kan externa aktörer vara behjälpliga: med utveckling, konstruktion, och marknads lansering. Denna logik fungerar också ”omvänt”, där ett visst företag eller organisation också kan hjälpa till *i andra företags innovativa utvecklingsarbete*.

## **Från produkter till avancerade tjänster**

Övergången från att sälja fysiska produkter till att erbjuda avancerade resultat- eller prestandabaserade tjänster, så kallad ”tjänstefiering,” tillsammans med partners, är en trend som vuxit fram parallellt med öppen innovation. Bakgrunden är att till och med avancerade ingenjörskonstrukturer blir mer och mer basvaror (benämns ofta med det engelska ordet ”*commoditization*”). Många organisationer har alltså börjat utveckla avancerade resultat- eller prestandabaserade tjänster där de istället för en produkt tillhandahåller resultat eller funktion. Tänk till exempel på flygmotorer. Flygmotorer ägs sällan av flygbolagen,

utan leasas från motortillverkaren per drifttimme till en överenskommen kostnad. Flygmotortillverkare (till exempel Rolls Royce, eller GKN Aerospace) tar då även ansvar för service, uppgradering och i slutändan återvinning, medan flygbolag som SAS eller Norwegian kan fokusera på sin kärnaffär; nämligen att transportera resenärer.

Avancerade tjänstelösningar förutsätter dock en ny typ av innovationsprocess där det tillverkande företaget ändrar sitt sätt att skapa och leverera värde till sina kunder<sup>41</sup>. En innovationsprocess för avancerade tjänster måste vara flexibel och samverkansinriktad. För ett tillverkande företag har det konsekvensen att utveckling av hårdvara måste ta utveckling av tjänstelösningar i beaktning, då de kräver två helt olika tillvägagångssätt för innovation. Kundinvolvering måste ske tidigt. En avgörande skillnad mot försäljning av vanliga produkter är att det tillverkande företaget i många fall kommer att integrera in i sina kunders processer, det vill säga jobba nära tillsammans med kunderna när tjänsten utvecklas, produceras och konsumeras. Det innebär ett mycket större fokus på relation snarare än transaktion, och på ett tightare samarbete för att kunna skapa värde tillsammans. Forskningen brukar kalla detta för ”value-in-use”, vilket får stor betydelse för innovationsmätning.

## **Från analogt till digitalt**

En tredje trend av central betydelse är att produkter till allt större grad blir ”smarta” och uppkopplade vilket möjliggör helt nya innovationer, alltså helt nya typer av värden för kunder. Många av de teknologier

som bidragit till denna utveckling har vi känt till sedan länge, men det är först nu som många av dessa har blivit så pass bra och billiga att de kan implementeras även i konsumentprodukter. Om någon hade sagt till dig för bara några år sedan att du skulle kunna prata med en ”smart” högtalare genom en AI-assistent och be den beställa pizza för hemkörning, hade du trott på det då? Och att högtalaren skulle kosta mindre än 500kr? Det är verklighet idag och utvecklingen går supersnabbt i bransch efter bransch. Ledande forskare kallar detta för en ”andra maskinålder” där exponentiell tillväxt i olika it-teknologier gör produkter smarta och uppkopplade och så pass billiga att de går att sälja i stora volymer för att nå en bred massa<sup>12</sup>.

Även digitaliseringen får stor påverkan på hur företag och organisationer innoverar och, i förlängningen, hur innovation mäts. Digitaliseringen ökar själva hastigheten på innovation. Den kräver också ofta att företagen ändrar utformningen och genomförandet av sina innovationsprocesser, från mer traditionella fas-grind-modeller mot snabbare och iterativa processer som Agile och Scrum, med inspiration från mjukvaruutveckling. För ett traditionellt tillverkande företag ställer digitaliseringen ofta också stora krav på nya typer av samarbeten och partnerskap för att få tillgång till sensorer, mjukvara, uppkoppling och andra digitala teknologier. Dessa nya aktörer bidrar med ny kunskap, men kan också utgöra ett hot. Vi besökte nyligen ett av Sveriges största tillverkande företag med ca 50.000 anställda. De hävdade att deras största konkurrenter just nu är Google och Amazon. Hur ser det ut i din organisation?



---

*Vi på NCC berörs starkt av digitaliseringens framfart och vill gärna lyfta fram användandet av VR, Virtual Reality. VR används både för att öka förståelsen för hur slutprodukten kommer att se ut i diskussioner med beställare i tidigt skede men även med slutanvändare som tex sjukvårdspersonal. Dessa kan sitta inne med stor kompetens och erfarenhet inom sitt eget område men saknar ibland förmågan att läsa ritningar, så VR kan ge värdefull feedback på lösningar. Vi ser även digitaliseringen som en möjlighet att skapa ett sömlöst informationsflöde för att ge högre produktivitet, kostnadseffektivitet och en snabbare byggprocess. Dessa förändringar i innovationslogik gör att vi kommer att behöva mäta och följa upp innovation på nya sätt.*

Christina Claeson-Jonsson, Chef för Forskning och Innovation, NCC AB

---

## **Innovationsmätning i ett förändrat innovationslandskap**

Det här är inte en bok om öppen innovation, tjänstefiering eller digitalisering. Men det är viktigt att känna till dessa trender då de påverkar det sätt organisationer innoverar på, vilket i förlängningen även får stor påverkan på innovationsmätning. Intern forskning och utveckling kan fortsatt vara en viktig källa till innovation, men tillsammans

gör nyss nämnda trender att innovation förändras från en företagsintern, produktcentrerad aktivitet som i första hand utförs av företagets forsknings- och utvecklingsavdelning, till att istället bli utåtriktad, tjänstebaserad och högt digitaliserad. En sådan innovationsprocess ligger inte *inom* en organisation, utan mellan samverkande organisationer och kan innefatta både kunder och leverantörer. Och ja, till och med dina konkurrenter. De tre trenderna överlappar också. Många organisationer gör exempelvis investeringar i artificiell intelligens och andra digitala teknologier för att kunna producera avancerade tjänster på ett mer kostnadseffektivt sätt. Är du och din organisation beredd på detta?

Vilken påverkan har detta då på innovationsmätning? Det räcker inte längre att bara mäta på sin egen innovationsprocess och vilken output den ger. Många organisationer måste dessutom hitta mått och mätetal för att utvärdera externa partners bidrag, exempelvis kring in- och outsourcing av teknologi och IP. Det kan därför bli nödvändigt att skatta partners bidrag till nya idéer och produkter som komplement till organisationens egna. De tre trenderna får också stora konsekvenser på operativ mätning av innovationsprojekt, exempelvis kring in- och outsourcing av digitala teknologier och även för portföljstyrning och resursallokering. Det är också viktigt att tänka på kultur. Innovationsforskare har beskrivit något som kallas för ”the not-invented-here-syndrome”, vilket är en negativ attityd till extern teknologi. Om det inte är uppfunnet på vårt företag, hur ska det då kunna vara bra? I ett modernt innovationslandskap blir detta viktigt att beakta. När kultur ska mätas och eventuellt förändras måste en innovativ kultur säker-

ställa att sådana attityder inte får fäste. Har du problem med detta på din arbetsplats? Ett liknande problem är negativa inställningar till att kommersialisera egen teknologi på marknaden istället för i de egna produkterna (det engelska uttrycket är "not-sold-here syndrome", alltså att en organisation försöker "monopolisera" sina egna idéer och teknologier så att internt utvecklad teknologi inte kan användas av någon annan, även om det kan generera betydande intäktströmmar till bolaget). Ericsson, som misslyckades med mobiltelefonerna, har exempelvis varit mycket lyckosamma med att licensiera delar av sin patentportfölj. En bra idé som ett bolag inte kan utveckla själv... det är väl bättre att lägga den på hyllan än att riskera att den hamnar hos en konkurrent, eller hur? Eller inte!

Alla dessa förändringar innebär också nya behov och tillvägagångssätt för mätning av innovation, vilket vi diskuterar i detalj i kommande kapitel. Innovationsstarka företag och organisationer beaktar dessa trender vid innovationsmätning, medan innovationssvaga ofta misslyckas med det. Dessa trender visar också på hur komplext innovation har blivit, och behovet av en innovationsstrategi som utgångspunkt för innovationsmätning.

”” **Det räcker inte längre att bara mäta på sin egen innovationsprocess och vilken output den ger. Många organisationer måste dessutom hitta mått och mätetal för att utvärdera externa partners bidrag, exempelvis kring in- och outsourcing av teknologi och IP.**

## Sammanfattning kapitel 2

- Innovationslandskapet har förändrats och öppen innovation, tjänstefiering och digitalisering är tre centrala trender som påverkar innovationsverksamheten i företag idag.
- Innovation förändras från en företagsintern, produktcentrerad aktivitet som primärt utförs av företagets forsknings- och utvecklingsenhet till att istället bli utåtriktad, tjänstebaserad och högt digitaliserad. En sådan innovationsprocess ligger inte *inom* ett företag, utan utförs över företagsgränser.
- Innan vi börjar skapa vårt innovationsmätningssystem behöver vi förstå vilken specifik roll dessa trender spelar för vår organisation.



### KAPITEL 3

# Alla behöver en strategi för innovation

Innovationsmätning har tre syften: att tydliggöra en organisations idé om värde genom att fokusera, planera och kommunicera värde, att följa upp och utvärdera, och att lära nytt och identifiera nya möjligheter. För att kunna skapa värde, följa upp och lära effektivt behövs dock en strategi. En vanlig utmaning för organisationer som vill bli mer innovativa är att de ofta saknar en tydlig idé för hur detta ska gå till. I själva verket har de allra flesta företag vi träffar på inte någon uttalad innovationsstrategi över huvud taget, och i de fall en strategi finns är den ofta vagt uttryckt i några få slides eller i ett styrdokument på intranätet. Så hur ska man göra detta då?



## **Enkelt sagt handlar innovationsstrategi om de mål för innovation en organisation vill uppnå samt vägen för att nå dessa.**

Enkelt sagt handlar innovationsstrategi om de mål för innovation en organisation vill uppnå samt vägen för att nå dessa. Kan man klara sig utan en innovationsstrategi? Absolut. På kort sikt. Men på lång sikt kommer ett sådant företag eller organisation få problem. Utan en strategi är det lätt att det blir en massa ”göranden” utan en egentlig riktning. Ett företag eller organisation utan innovationsstrategi får också svårare att fatta beslut om vilka projekt som ska prioriteras, och hur resurser ska allokeras. Det blir med andra ord svårt att göra en alternativkostnadsanalys. Vi tycker att just begreppet *alternativkostnad* förtjänar extra uppmärksamhet.

Alternativkostnad är kort och gott den förlorade intäkten *från det alternativet som organisationen inte valde*. Alternativkostnaden för projekt A kan alltså vara intäkterna från projekt B (som valdes bort och därför inte blev av), eller något annat som ett företag kunde ha lagt sina resurser på. Alternativkostnad förklarar varför en innovationsstrategi är så viktig. En innovationsstrategi hjälper företag och organisationer att prioritera vad som är betydelsefullt och vad som tros ge störst effekt. Att prioritera innebär också att organisationen väljer bort det som hade kunnat göras istället. Innovationsstarka företag har ofta en tydlig innovationsstrategi, medan innovationssvaga företag ofta saknar en sådan.

## Vad är en innovationsstrategi?

En innovationsstrategi är inte vaga utsagor såsom: vi måste innovera mer, bättre eller snabbare för att vara mer konkurrenskraftiga eller för att kunna växa. En innovationsstrategi är mycket mer precis. Konkret handlar det om att definiera de innovationsmål organisationen har och det som behövs för att komma dit, vilket kräver att två frågor besvaras<sup>13</sup>.

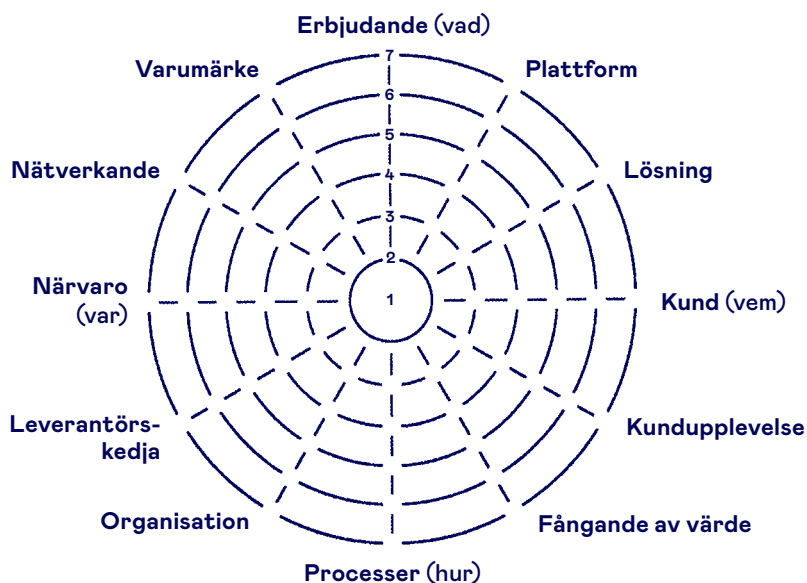
1. Hur ska de innovationer som utvecklas skapa värde för våra kunder? Kunderna ska få en kvalitativ uppsida i erbjudandet eller kunna spara kostnader. Alternativt att det finnas en samhällelig vinst, eller en kombination av två eller tre av dessa. Denna fråga fokuserar alltså på företagets kunder (nuvarande eller potentiella).
2. Vilka innovationer möjliggör för en organisation att skapa och fånga värde? Denna fråga fokuserar på den organisation som utvecklar innovationer, och deras erbjudande till marknaden. Denna fråga fokuserar alltså på typen av innovation, om det t ex är en produkt eller tjänst.

Som du kommer ihåg är innovation mer än fysiska produkter och inbegriper även tjänster, processer och affärsmodeller. En bra praktisk övning för att tydliggöra din organisations innovationsstrategi är följande (se figur 4). Övningen görs bäst i grupp. Börja med att beskriva ert innovationsfokus i form av ett spindeldiagram likt figuren nedanför<sup>14</sup>. Vi gissar att vissa dimensioner är viktigare än andra,



exempelvis kombinationen av produkt, tjänst och distributionskanaler? Olika typer av organisationer, t ex varuproducerande och rena tjänsteföretag, tenderar att ha olika tyngdpunkt i diagrammet.

Med hjälp av en tabell liknande den nedan kan ni sedan gå vidare och besvara den första frågan: *Hur ska de innovationer som utvecklas skapa värde för våra kunder?* Den första kolumnen svarar just på värdet som ska skapas för organisationens kunder, medan kolumn två tydliggör vilka innovationer som möjliggör för en organisation att skapa och fånga det identifierade värdet, och innehåller därmed de olika dimensionerna från spindeldiagrammet ovan. Sista kolumnen är till för dig för att notera vilka eventuella förändringar detta medför.



**Figur 4:** Dimensioner för innovationsfokus<sup>14</sup>

” **En innovationsstrategi är inte vaga utsagor såsom: vi måste innovera mer, bättre eller snabbare för att vara mer konkurrenskraftiga eller för att kunna växa. En innovationsstrategi är mycket mer precis. Konkret handlar det om att definiera de innovationsmål organisationen har och det som behövs för att komma dit.**

Denna övning ger en enkel och grov skattning av ett företags eller organisations innovationsstrategi. Den är ett sätt att försöka tydliggöra ditt företags innovationsstrategi. Men långt ifrån det enda! Det finns andra alternativ. Ett vanligt resultat är dock att denna övning startar en diskussion om eventuell positionsförflyttning. Det kan t ex vara så att ett företag har ett starkt fokus på fysiska produkter, samtidigt som dessa skapar ett otillräckligt värde för kunderna idag. Tänk t ex på trenden med övergång mot ökad tjänstefiering som beskrevs i föregående kapitel. Kommer ditt företag i framtiden att försöka skapa nya typer av värden med ett utökat tjänsteinnehåll? Detta får givetvis betydelse för mätning av innovation i nästa steg.

Värde för företagets kunder, företaget självt, eller samhället i stort	Typ av innovation (dimensioner)	Tankar om eventuella förändringar (positionsförflyttning?)

**Tabell 2:** *Hur innovationer som utvecklas skapar värde.*

## Sammanfattning kapitel 3

- En innovationsstrategi handlar om vilka innovationsmål en organisation har och vägen för att komma dit.
- En innovationsstrategi redogör för hur de innovationer som utvecklas skapar värde för företagets kunder, företaget självt eller samhället samt vilka innovationer som möjliggör för ett företag att skapa och fånga värde.



## KAPITEL 4

# Så mäter vi innovation på rätt sätt

När vi mäter innovation vill vi mäta rätt saker på rätt sätt, så långt det är möjligt. Vi vill även utföra de viktiga aktiviteterna i rätt ordning och på ett tids- och kostnadseffektivt sätt. Men innovation kan i praktiken mätas på många olika vis. Vad och hur vi väljer att mäta avgör vad vi sedan kan uppnå. Innan vi beskriver detaljerna kring att mäta innovation behöver vi därför:

- 1. Tydliggöra syftet med innovationsmätning.*
- 2. Förstå vilka olika typer av mått- och mätetal som finns samt för- och nackdelar med dessa.*
- 3. Skapa en bild av hur själva processen för innovationsmätning ser ut, alltså vad som ska göras och i vilken ordning.*

” **Men kort sagt har vi tre olika typer av mått- och mätetal. Vi har framåtblickande och bakåtblickande, vi har kvalitativa och kvantitativa och vi har interna och externa.**

Tänk tillbaka på de tre delsyftena som innovationsmätning har, det vill säga att i) fokusera och planera, att ii) följa upp och utvärdera, samt att iii) lära och identifiera nya möjligheter. De flesta organisationer vi träffar vet vad det innebär att följa upp och utvärdera t ex produktions- och kvalitetsavvikelser, men har svårt att följa upp och utvärdera innovation på ett systematiskt sätt. Följa upp och utvärdera innebär kort och gott att samla in data kring ett mätetal och sedan jämföra med planerade värden, t ex från tidigare år. Ett företag kan t ex mäta antal nya produktansättningar för ett visst år och jämföra data med tidigare år.

Kunskapen och förståelsen för de övriga två delmålen är ofta betydligt lägre. Det första, att fokusera och planera, innefattar arbetet med att tydligt informera och kommunicera företagets innovationsstrategi, alltså hur värde skapas och är tänkt att skapas. Att lära och identifiera nya möjligheter handlar om en oerhört viktig aspekt av innovation, nämligen betydelsen av kommunikation och utbyte av idéer, perspektiv och kunskap i organisationer<sup>5</sup>. Lärandet är helt avgörande när företag och organisationer arbetar med innovation. Att experimentera och dra lärdomar av både det vi gör rätt och fel är grunden i ett långsiktigt och kontinuerligt

innovationsarbete och att våga misslyckas är en devis de flesta innovativa organisationer lever efter idag. Lärande är viktigt då innovation innebär att skapa något nytt; något som inte fanns innan och som är *kvalitativt annorlunda* än det vi känner till idag. Det medför per definition att vi måste ha utrymme att experimentera och lära och det vill vi självfallet göra på ett effektivt sätt. Vi behöver ha en förståelse för detta när vi ska besluta om hur vi mäter på rätt sätt.

Nästa steg är att förstå innebörden och betydelsen av olika typer av mått- och mätetal. I ett av våra forskningsprojekt sammanställde vi en lista på de mått- och mätetal som finns för innovation vilket resulterade i en lista på nästan 200 (ett urval av dessa hittar du i tabellerna 4-8 i bokens senare kapitel). Valmöjligheterna är alltså stora. Men kort sagt har vi tre olika typer av mått- och mätetal. Vi har framåtblickande och bakåtblickande, vi har kvalitativa och kvantitativa och vi har interna och externa.

En person vi talade med på ett företag beskrev vikten av framåtblickande mått på detta vis: ”Det är viktväktarmetoden – mäter du vikten och försöker förändra ditt liv så är det lite försent när du mäter vad du väger. Istället borde du mäta kaloriintaget och hur du tränar, för med dessa mått följer viktminskning.” På samma sätt är det i organisationer. När vi mäter innovation som exempelvis antal nya produkter eller framgång för nya produkter och tjänster på marknaden så finns det självfallet en poäng i att mäta och följa upp hur det faktiskt har gått för dessa nya produkter och tjänster. Men detta ger oss bara begränsad information att agera på. Därför är det ofta vettigt att även ha mätetal som är framåtblickande.



Många organisationer vi har talat med har vittnat om att de är duktiga på att följa upp med kvantitativa mått, exempelvis data på projektutfall eller antal idéer, men har betydligt svårare att mäta kvalitativt. Ett kvalitativt mått är mer av en uppskattning, och saknar den precision som finns i ett kvantitativt mått. Följande kan sägas gälla för kvantitativa och kvalitativa mått- och mätetal:

- *Kvantitativa mått- och mätetal* visar på *antal* (formuleras som ett absolut tal eller som procent). Ett kvantitativt mätetal kan på så sätt handla om förhållandet mellan A och B om detta är av intresse (alltså som en kvot mellan två tal). ”Antal nya produkter som lanserats under ett år” är ett exempel på ett mått som resulterar i ett absolut tal, där svaret skulle kunna bli 10. Mätetalet ”Procent av projektbudgeten tillägnad kundanalys och verifiering” ger ett utfall i procent, där svaret t ex skulle kunna bli 15%. ”Antal lanserade tjänster per år i förhållande till totala antalet tjänster i utbudet” är ett exempel på kvotering som speglar ”nyhetsgraden” i tjänsteportföljen, och där resultatet kan uttryckas i både tal eller procent, exempelvis 10 st eller 15%. Det är av stor vikt att tänka på vad det tal man är ute efter ska bidra med. Ett ensamt tal kan ge oss en bild av verkligheten men om vi ser talet i jämförelse med andra mått eller som en kvot kan det ge oss helt andra insikter och förståelser.
- *Kvalitativa mått- och mätetal* saknar precisionen hos kvantitativa mått och resultatet är istället en uppskattning i förhållande till ett mål, t ex ” I vilken utsträckning är vi öppna för

att externa partners, exempelvis kunder eller leverantörer, får använda våra idéer, kunskaper och patent när de utvecklar nya innovationer?” Till detta mått skulle i och för sig en skala kunna användas, säg från 1 till 5. Mer vanligt är dock att denna typ av mått används i kvalitativa intervjuer, eller i enkäter med öppna fritextsvar, där resultatet kommer fram i textform snarare än som en siffra. Detta är t ex vanligt när ett företag vill följa upp och mäta kring sin innovationskultur.

Den sista grupperingen, interna och externa mått, har fått alltmer fokus de senaste åren då det nya innovationslandskapet har bidragit till att företagsgränserna har förändrats och ibland suddats ut (se kapitel 2). Vi kan därför behöva tillvägagångssätt för hur vi följer upp och mäter externa partners bidrag, eller hur vi väljer att kommersialisera patent och IP från det egna innovationsarbete som vi av olika anledningar väljer att inte vidareutveckla.

Externa mått kan handla om till vilken grad andra företags idéer och immateriella rättigheter används i den egna innovationsprocessen. Procter & Gamble är ett bra exempel. Deras innovationsprocess ”Connect & Develop” har tydliga mål för användningen av externa idéer och samtidigt incitament för möjligheter att licensiera ut egna lösningar<sup>15</sup>.

## Allt måste göras i rätt ordning

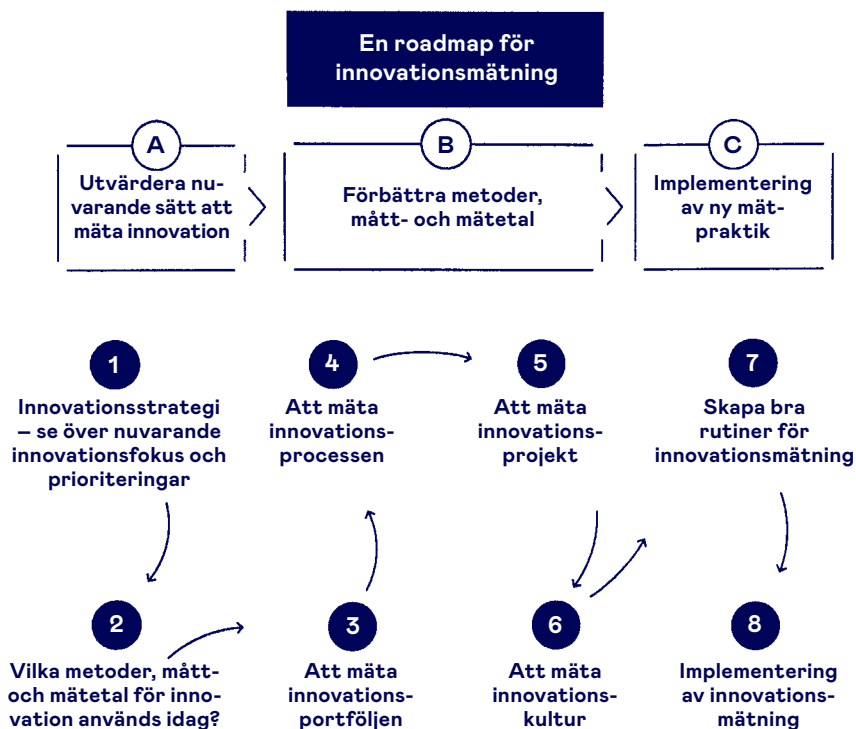
Det är väldigt viktigt att ni som organisation mäter innovation rätt från början. Dessvärre är vår erfarenhet att många företag börjar i fel ända. Den vanligaste frågan vi får är: ”Ok, men vilka måttetal är bäst att använda då?”. Börja inte med mått- och måttetal som många organisationer gör; börja istället med syfte, mål, prioriteringar och innovationsstrategi. Så gör organisationer som är innovationsstarka! Våra studier av innovationsmätning på större svenska företag<sup>4,8</sup> har gjort oss övertygade om att:

- 1.** Processen, alltså vad som görs och i vilken ordning, är helt central. En systematisk process för att mäta innovation behöver etableras först och val av mått- och måttetal kan då ske utifrån organisationens innovationsstrategi och behov.
- 2.** Det finns ingen ”one size fits all”. Varje organisation är unik med sin egna unika innovationsstrategi, branschlogik och förutsättningar. Varje organisation måste därför skraddarsy sin egen innovationsmätning, vilket denna bok hjälper dig med!
- 3.** Det är viktigt att ta ett aktivt ställningstagande kring hur många måttetal som är rimligt att ha. Det finns en utmaning i att ha många måttetal att följa upp. Dels för att det är tids- och resurskrävande och dels för att man då ökar risken för att börja mäta saker som egentligen inte spelar så stor roll. Eller, ännu värre, som för organisationen i fel riktning och längre bort från de övergripande målen.

4. Ett annat vanligt fel är en mix av mått- och mätetal som leder till målkonflikter. Ett exempel vi stött på är företag som implementerat innovationsstrategier kring avancerade tjänstelösningar och då mätt och följt upp kundnöjdhet och grad av kundanpassning, men samtidigt fortsatt att mäta intern produktutveckling på ett sätt som uppmuntrar standardisering snarare än kundanpassning. Det är därför viktigt att välja mått- och mätetal som hjälper till att följa upp och rikta fokus mot det mål mätningen har. Att de hjälper till att realisera innovationsstrategin.
5. Hur vi mäter är av stor betydelse. Mätningarna måste generera data av tillräckligt hög kvalitet.

”**Det är väldigt viktigt att ni som organisation mäter innovation rätt från början. Dessvärre är vår erfarenhet att många företag börjar i fel ända. Den vanligaste frågan vi får är: ”Ok, men vilka mätetal är bäst att använda då?”. Börja inte med mått- och mätetal som många organisationer gör, börja istället med syfte, mål, prioriteringar och innovationsstrategi. Så gör organisationer som är innovationsstarka!**

Så hur ser då vägen till ett framgångsrikt innovationsmätningssystem ut? Baserat på insikter och forskningsresultat har vi arbetat fram en process för innovationsmätning som hjälper företag och organisationer att skapa ett mätsystem just för sina innovationsbehov, se figur 5.



**Figur 5:** Vägen till framgångsrik innovationsmätning utvecklad från<sup>4</sup>

Processen delar upp innovationsmättningsarbetet i tre faser.

- Den första fasen (A) handlar om att identifiera och utvärdera nuvarande sätt att mäta och om detta stämmer överens med företagets innovationsstrategi.
- Nästa fas (B) belyser principer för att förbättra mätetal och metoder och delar upp dessa i mätetal för i) innovationsportfölj, ii) innovationsprocess, iii) innovationsprojekt och iv) innovationskultur.
- Den sista fasen (C) handlar om själva implementeringen av det nya sättet att mäta innovation vilket innefattar både genomförande av de nya åtgärderna och rutiner för uppföljning och revidering. En innovationsstrategi är inte statisk, målen kan ändras över tid och tillvägagångssättet för att uppnå mål kommer också att ändras över tid, inte minst på grund av en föränderlig omvärld. Mätssystemet för innovation måste då följa med och ständigt förändras så att det ligger med innovationsstrategin.

”” ***Det finns en utmaning i att ha många mätetal att följa upp. Dels för att det är tids- och resurskrävande och dels för att man då ökar risken för att börja mäta saker som egentligen inte spelar så stor roll.***

Men om en organisation inte har någon strategi blir det lätt som när Alice i Underlandet frågar Cheshirekatten om vägen: Vill du vara snäll och tala om för mig vilken väg jag ska ta härifrån? Det beror på vart du vill komma, svarar katten. Det spelar inte så stor roll, säger Alice. Då spelar det heller ingen roll vilken väg du tar, säger katten. Så länge jag kommer någonstans, fortsätter Alice. ”Åh, det kommer du att göra”, svarar katten, ”bara du går tillräckligt långt”.

Varje fas i processen för innovationsmättningsprocessen förklaras i detalj i de nästkommande tre kapitel.

## Sammanfattning kapitel 4

- Syftet med innovationsmätning är tredelat: 1) att planera och fokusera, 2) att följa upp och utvärdera, och 3) att lära och identifiera nya möjligheter.
- Det är viktigt att förstå att det finns olika typer av mätetal:
  1. Framåtblickande mått- och mätetal ger oss information som vi kan agera på och som kan förändra utfallet medan bakåtblickande mått- och mätetal mäter vad som redan har skett.
  2. Kvantitativa mått- och mätetal är ofta relativt enkla att mäta, såsom projektutfall och antal idéer. Kvalitativa mått- och mätetal mäter delvis andra saker och är mer av uppskattningar.
  3. Interna mått- och mätetal är vad vi mäter inom vår egen organisation. Externa mått- och mätetal mäter på saker utanför vår egen organisations gränser, exempelvis vad våra samarbetspartners och leverantörer gör och bidrar med.
- Innan vi börjar mäta behöver en systematisk process för att mäta innovation etableras.
- Innovationsmätning är organisationsspecifikt och även om det finns mycket att lära från andra måste en meningsfull mätning ta utgångspunkt i den aktuella organisationen, dess strategi och behov.





## KAPITEL 5

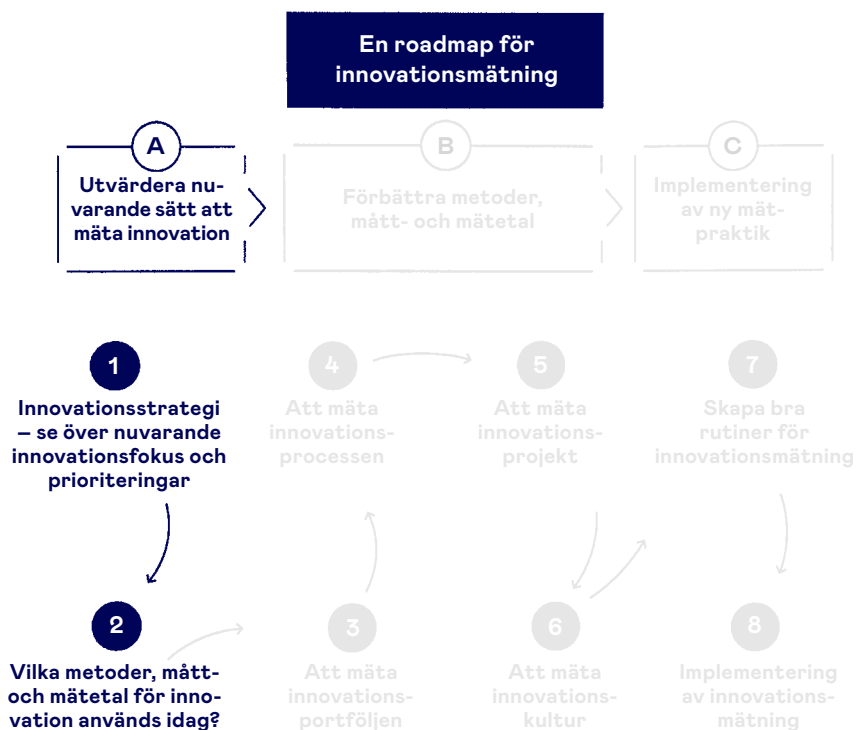
# Hur mäter ni idag?

Första steget för att börja mäta innovation är att bestämma företagets eller organisationens nuvarande fokus och prioriteringar, det vill säga att tydliggöra innovationsstrategin. Därefter kan du gå vidare för att kartlägga hur din organisation mäter innovation i dagsläget. Även i de organisationer som inte mäter innovation explicit används ofta så kallade KPI:er (key performance indicators) och andra utvärderingsmetoder som har påverkan även på innovationsarbetet. Vilken nytta kan du ha av dessa? Dessa kan ofta återfinnas i olika projekt, i affärssystemet, eller i medarbetarundersökningar och målsättningar. Viktiga frågor att besvara i den här fasen:

1. *Vilka är din organisations innovationsmål och prioriteringar; alltså vilka innovationer skapar och fångar värde och hur ska dessa innovationer generera värde för kunderna? (med andra ord: ett tydliggörande av er innovationsstrategi).*

**2. I vilken utsträckning speglar nuvarande sätt att mäta innovationsstrategin? Ger er nuvarande innovationsmätning tillräcklig information för att nå era mål och prioriteringar?**

En del företag och organisationer har ett mätsystem på plats och vill ändra i detta, medan andra börjar från ett blankt papper. Oavsett vilket är innovationsstrategin utgångspunkten för sättet att mäta innovation.



**Figur 6:** *Innovationsmätning, Fas A*

---

*Liksom andra stora företag bryter vi varje år ner företagets övergripande mål till individuella mål för medarbetare för att skapa förutsättningar för bra presentationer och engagemang på arbetsplatsen. För ett par år sedan fick chefer inom vår produktstyrnings- och FoU funktion i uppdrag att uttryckligen se till så att varje medarbetare hade ett individuellt mål som tydligt kopplade till idea management/innovation för att säkra upp att inte bara exploateringsmål sattes. Jag skulle säga att detta gav många chefer i organisationen en anledning till att verkligen reflektera över vad innovation är och vilken roll de har i att stötta sina medarbetare i att bryta ner detta "buzzword" till mer konkreta munsbitar. Uppföljningen kom sedan mer eller mindre på köpet då vi har dialog kring och följer upp individuella mål löpande över året. Sammantaget ser vi att chefernas fokus på att sätta och följa upp individuella innovationsmål bidrar till att säkerställa utvecklingen av och konkurrenskraften i vårt befintliga och framtida erbjudande.*

Anna Karlsson, R&D-specialist inom Produktinnovation,  
Sandvik Coromant AB

---

## **Steg 1:**

# **Innovationsstrategi – se över nuvarande innovationsfokus och prioriteringar**

En innovationsstrategi svarar på två frågor: Hur ska de innovationer som utvecklas skapa värde och vilken typ av innovationer möjliggör detta värdeskapande? (se kapitel 3). Företag har olika typer av innovationsstrategier och olika typer av innovation kan behöva olika typer av mätning. Därför är det viktigt att fastställa ambitioner, fokus och prioriteringar med innovation. T ex kräver radikala innovationsprojekt en annan mätning än inkrementella innovationsprojekt. Historien är full av spännande historier om företag som har utvecklat en produkt eller affär som helt omkullkastat en hel bransch.

Men att tro att innovation bara skulle handla om dessa banbrytande och kittlande idéer är helt fel. Många företag och organisationer har genererat stora avkastningar från innovationer av mer inkrementell natur. Tänk på företag inom den svenska processindustrin, som Boliden, LKAB och Höganäs. Alla tre är duktiga på inkrementellt och kontinuerligt arbete med innovation i produktionsprocesserna (så kallad processutveckling). Summerat ger sådana förändringar ofta ett mycket stort värde över tid.

Det är därför viktigt att organisationen funderar kring sin innovationsportfölj, som har stor påverkan på den praktiska inriktningen av innovationsarbetet och som också får stor påverkan på vilken sorts innovationsprojekt som ska genomföras. Ibland har innovations-

portföljen dock ett alltför stort fokus på inkrementell utveckling medan innovationsstrategin egentligen kräver fokus även på mer radikala innovationsprojekt. Andra portföljfrågor är tidshorizonten på olika rådande och planerade innovationsprojekt och frågor som: hur mycket experimenterande och risktagande är rimligt för just vårt bolag? Om det är så att vi ska experimentera och utforska teknologifronten i vår bransch, hur ser vi i vår organisation på om ett projekt måste avbrytas? Har vi en organisationskultur som överhuvudtaget accepterar och förstår värdet i att lära av de projekt som *inte* blir realiserade? Slutligen, hur ser vår innovationsprocess ut? Stämmer den överens med vad vi behöver göra enligt innovationsstrategin? Har vi exempelvis en innovationsprocess som helt fokuserar på den interna organisationen samtidigt som våra innovationsmål innebär att vi måste arbeta på ett mer öppet vis? Är vår innovationskultur tillräckligt öppen för externa idéer, eller riskerar vi att fastna i en negativ attityd mot sådant som skapats utanför vår organisation ("not-invented-here syndrome")?

Alla mål är inte lika viktiga och allt kan inte åstadkommas på en gång. Faktum är att innovation ofta kräver tuffa beslut och avvägningar, exempelvis att avsiktligt avstå vinst på kortare sikt för ett lärande på längre sikt. Men det är fullständigt centralt att utformning och mätning av innovationsportfölj, projekt, process och kultur stödjer och bygger på företagets innovationsstrategi. Innovationsstrategin är alltså utgångspunkten för allt vidare arbete. Viktigt i denna fas är att besvara:

- 1. Hur ser vårt innovationsfokus ut? Tydliggör innovationsstrategin!*
- 2. Hur ser våra prioriteringar för innovation ut? Vad vill vi uppnå, när och hur?*
- 3. Hänger vår syn på innovationsprojekt, portfölj, process och kultur samman, och stödjer dessa vår innovationsstrategi?*

Sammantaget behöver vi alltså sätta våra prioriteringar så att vi vet hur detta påverkar innovationsportföljen, innovationsprocessen samt innovationsprojekt. Utöver detta behöver vi också säkerställa att organisationskulturen tillåter det vi är ute efter att genomföra.

## **Steg 2:**

### **Vilka metoder, mått- och mätetal för innovation används idag?**

Det andra steget mot att förbättra innovationsmätning är att tydliggöra de innovationsmätetal och metoder som redan används. Det ger en förståelse av ”baslinjen” gällande innovationsmätning i en organ-

isation, så dessa måste definitivt upp på bordet. Detta andra steg i arbetet kommer hjälpa dig att identifiera och kategorisera de mått- och mätetal ni använder idag. Här finns dock en tydlig skillnad mellan a) organisationer som redan mäter innovation men som vill ändra i sin mätning och b) de som börjar från noll. Organisationer i grupp a frågar sig: "Hur kan jag ändra i mitt mätsystem så att det blir bättre?" medan de i grupp b bör fråga: "Hur tar jag mig från insikten att jag behöver mäta innovation tills dess att jag har ett mätsystem på plats?" Några frågor du kan ställa dig i detta arbete är:

- 1. Hur mäts innovation idag - vilka mått- och mätetal använder vi?*
- 2. Finns det en fungerande process för hur vi mäter innovation?*
- 3. Använder vi kvalitativa eller kvantitativa mätetal, eller både och?*
- 4. Hur frekvent följer vi upp de mått- och mätetal vi har inom innovationsarbetet?*
- 5. Vilka verktyg och rutiner för innovationsmätning tillämpas för närvarande?*
- 6. Vem nyttjar de mätetal vi har för innovation, när och för vilket syfte?*
- 7. Hur är innovationsmätetal kopplade till bolagets belöningsystem?*

Utfallet av dessa frågor kan se diametralt olika ut i olika typer av företag och organisationer. Stora tillverkande företag har exempelvis ofta en historia av mått- och mätetal som fokuserar starkt på intern forskning och utveckling. Ett relativt nystartat tjänsteföretag kommer givetvis att mäta helt annorlunda. När du har identifierat vad ni gör



idag, är nästa steg att ta ett kliv tillbaka. Givet vad ni sagt att ni vill göra i er innovationsstrategi, kommer existerande mått- och mätetal (om sådana finns vill säga) att kunna följas upp och styra mot förverkligandet av den? Det är viktigt att de mått- och mätetal som finns navigerar mot de mål strategin innehåller och möjliggör de prioriteringar som krävs. Detta så att ni blir innovationsstarka!

## Sammanfattning kapitel 5

- Börja med att klargöra innovationsmål och prioriteringar så att du får en ide om vilka implikationer det har för innovationsportföljen, innovationsprocessen, innovationsprojekt och ditt företags innovationskultur.
- Identifiera sedan de innovationsmätetal och metoder som används idag, och annan typ av uppföljning som påverkar innovationsarbetet, samt analysera hur dessa hjälper dig att nå innovationsmålen.



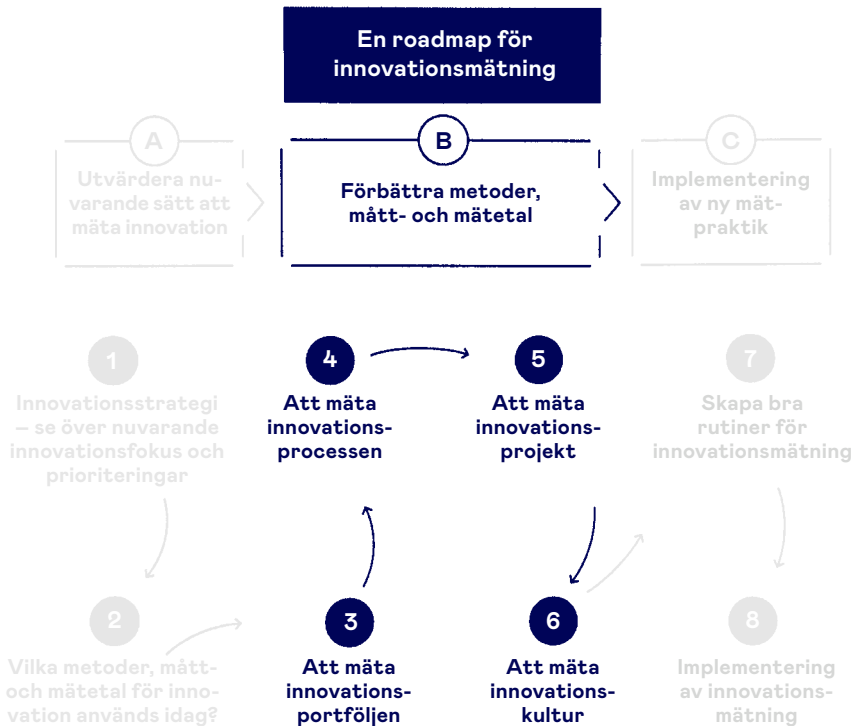


## KAPITEL 6

# Design och utformning – så här mäter du

När vi har kartlagt ett företags eller organisations innovationsfokus och prioriteringar, samt hur eller om vi mäter innovation idag, fokuserar nästkommande fas på att designa och utforma principer för mätning av innovation. Här finns det två viktiga saker att ta med sig.

Först och främst behöver vi tänka på att olika mått- och mätetal ger oss olika typer av information och kunskap, som i sin tur påverkar hur vi kan agera. Vissa mätetal ger information som är framåtblickande, och som hjälper oss att förutse vad som komma skall och därmed ger oss handlingsutrymme att påverka de beslut som tas. Andra mått- och mätetal är bakåtblickande, och ger oss information om vad resultatet av våra innovationsansträngningar blev. Något som kan vara viktigt



**Figur 7:** *Innovationsmätning, Fas B*

för kontroll, uppföljning, och lärande. Generellt ska dock tilläggas att de flesta mått- och mätetal kan användas för flera olika syften, t ex för både uppföljning och lärande.

Vilka olika typer av mått- och mätetal finns att välja bland? Mått- och mätetal för innovation kan delas upp i tre olika kategorier; 1) ingångsmått, 2) nulägesmått och 3) resultatmått<sup>5</sup>.

Ingångsmått handlar om de resurser vi har. Det kan t ex vara personer, tid och pengar (budget). Här finns även sådant som vi brukar

säga är av mer kvalitativ karaktär, såsom organisationskultur och motivation hos anställda. Ingångsmått är ofta framåtblickande mått som hjälper oss att mäta vår potential att skapa innovationsstyrka. Ett av de företag vi arbetat med mäter och följer upp detta i medarbetarundersökningar varje år där de har inkluderat mätetal för innovationskultur. Första året de gjorde detta upptäckte de att medan organisationen i stort hade bra förutsättningar för innovation, hade både tid för idéutveckling och risktagande alltför låga värden. Alltför låga värden för vad bolaget ansåg rimligt givet den innovationsstrategi de satt upp. Kommande år lade de stor kraft på olika aktiviteter för att skapa utrymme för utveckling av nya idéer och att bättre uppmuntra till att våga experimentera och ta risker. En effekt blev att utfallen för mätetal kring idéer samt risktagande ökade betydligt. Företaget har nu bättre förutsättningar för att realisera den innovationsstrategi de beslutat om, men dessa mätetal ger dock inte information om förändringar i resultat (ännu).

Nästa kategori är nulägesmått som hjälper oss att få en bild över nuläget. Nulägesmått ger oss viktig information som vi kan använda för att styra eller förändra pågående aktiviteter och processer. Sådana mätetal är kritiska när vi utför innovationsaktiviteter då de hjälper oss i de beslut vi behöver ta för att förändra vad som pågår just nu. Sådana mått- och mätetal berör allt ifrån hur mycket tid vi lägger på utveckling av ett specifikt projekt, kvalitet och potentialen hos idéer och projekt under utveckling, vilka innovationsprojekt vi väljer, hur vi väljer projekt, hur lång tid ett specifikt projekt har till en viss utvärderingspunkt, etc.

### Ingångsmått

Ingångsmått visar på de resurser vi har tillgängliga för innovation, t ex personer, tid och pengar. Dessa är ofta framåtblickande och innehåller vanligtvis kvalitativa bedömningar.

### Nulägesmått

Nulägesmått ger oss en bild av nuläget samt viktig information som vi kan använda för att styra eller justera pågående aktiviteter och processer.

### Resultatmått

Resultatmått är bakåtblickande mått och ger oss information om vad våra ansträngningar har genererat.

**Tabell 3:** *Kategorier av innovationsmått*

Resultatmått är bakåtblickande mått. Det innebär att de ger oss information och kunskap om vad våra ansträngningar har genererat för resultat. Exempelvis hur många nya produkter eller tjänster vi har lanserat på marknaden under en viss tidsperiod, vår position på marknaden, kunders uppfattningar om våra produkter, etc. Resultatmått beskriver i regel två saker: 1) kvalitet och kvantitet, hur mycket och hur bra någonting har blivit och 2) värdeskapandet, det värde som skapas för vårt företag, våra kunder, eller samhället i stort, t ex hur väl ett företag lyckas attrahera kunder och tillgodose deras behov.

Sammantaget gör detta att mätetal inom dessa tre kategorier är av olika karaktär och ger oss olika typer av information för agerande. Vi behöver alltså ha förståelse för skillnaderna mellan dessa tre för att kunna välja och utforma mätetal för innovation i respektive organisation. Tidigare forskning har visat att fler än 5-7 mätetal per kategori är för många<sup>5</sup>. En tumregel är att försöka ha så få kärnfulla mätetal som möjligt för varje del och att man totalt inte överskrider 15-20 mått- och

---

*Vår erfarenhet är att det är viktigt att välja rätt typ av mått för rätt sak. Att visa vad som hänt genom användande av resultatmått är rätt för att följa upp utfall över tid, men den riktiga kraften i innovationsmätning ligger i mätetal som visar vad som är på väg att hända. Innovationsmätning är som starkast när den används till att synliggöra och styra vår färdighet i att skapa morgondagens innovationer – inte för att rättfärdiga gårdagens.*

Magnus Bergendahl, Open Innovation Manager,  
Essity Hygien and Health AB

---

mätetal. Hellre lite i underkant än för många. Detta är som sagt en tumregel och det spelar givetvis roll vilken typ av företag du arbetar på: stort, litet, leverantör och tjänster eller produkter, indelat i ett flertal olika affärsområden eller endast ett, etc.

En ytterligare faktor vi behöver ha med oss in i processen när vi väljer mätetal är de olika nyckelkomponenterna som utgör ett företags innovationsverksamhet: innovationsprocess, innovationsportfölj, innovationsprojekt samt innovationskultur. Enkelt sagt, med rätt förutsättningar för innovation, bra portföljallokeringar, en bra process för

”” **Vilka olika typer av mått- och mätetal finns att välja bland? Mått- och mätetal för innovation kan delas upp i tre olika kategorier; 1) ingångsmått, 2) nulägesmått och 3) resultatmått<sup>5</sup>.**



	Ingångsmått
<p><b>Att mäta innovationsportföljen</b></p>	<p>Ingångsmått för innovationsportföljen handlar om principerna för resursallokering, alltså vad företaget har beslutat att göra i sin innovationsstrategi.</p> <p><b>Exempel:</b> Procent av totala investeringar som går till inkrementell respektive radikal innovation; I vilken utsträckning kan innovationsportföljens sammansättning möta tillväxtmål?</p>
<p><b>Att mäta innovationsprocessen</b></p>	<p>Ingångsmått för innovationsprocessen fokuserar på de förutsättningar som behövs för att en organisation ska kunna utveckla innovationer.</p> <p><b>Exempel:</b> Antal nya idéer som genererats under ett år; Antal nya idéer som företaget tagit in utifrån; I vilken utsträckning involverar vi interna sponsorer?</p>
<p><b>Att mäta innovationsprojekt</b></p>	<p>Ingångsmått för innovationsprojekt fokuserar på förutsättningar för att ett specifikt projekt ska kunna lyckas.</p> <p><b>Exempel:</b> I vilken utsträckning finns resurser tillgängliga (slack) för oförutsedda händelser?; I vilken utsträckning är projektet väl förankrat i mottagarorganisation, t ex hos kund?</p>
<p><b>Att mäta innovationskultur</b></p>	<p>Ingångsmått för innovationskultur ger oss en uppskattning om vilka förutsättningar vi har för innovation givet hur vi arbetar och de beteenden och värderingar som finns i organisationen.</p> <p><b>Exempel:</b> Procent av ledare eller anställda i organisationen som är tränade i innovationsverktyg och metoder; I vilken utsträckning vågar vi ta kalkylerade risker?</p>

**Tabell 4:** *Exempel på olika typer av mått- och mätetal för innovation*

Nulägesmått	Resultatmått
<p>Nulägesmått för innovationsportföljen gör det möjligt att löpande uppskatta portföljens inriktning och sammansättning.</p> <p><b>Exempel:</b> Antal pågående projekt av inkrementell respektive radikal natur; Antalet projekt med hög- respektive låg risk uttryckt i procent.</p>	<p>Resultatmått för innovationsportföljen mäter utfallet av företagets övergripande satsningar på innovation.</p> <p><b>Exempel:</b> Försäljning (eller procent av försäljningen) från nya produkter; Ökning av intäkter på grund av nya produkter eller tjänster.</p>
<p>Nulägesmått för innovationsprocessen gör det möjligt att uppskatta om vi gör rätt saker och på rätt sätt (i innovationsprocessen).</p> <p><b>Exempel:</b> Antal och andel av projekt i olika stadier i innovationsprocessen; Antal projekt som involverar externa parter (t ex leverantörer, samarbetspartners, konkurrenter).</p>	<p>Resultatmått för innovationsprocessen fokuserar på resultatet och det värde som skapats.</p> <p><b>Exempel:</b> Antalet nya innovationer som lanserats under ett år; Antal patent per år; Procentandel av finansierade idéer i förhållande till totala antalet idéer; Procentandel av försenade eller avbrutna projekt på grund av brist på personal.</p>
<p>Nulägesmått för innovationsprojekt möjliggör löpande uppföljning kring ett projekts status och nuläge.</p> <p><b>Exempel:</b> Total tid som ett projekt står stilla; Hur mycket tid som hittills spenderats i relation till plan; Antal interaktioner med kunder hittills i projektet.</p>	<p>Resultatmått för innovationsprojekt ger en skattnig av utfallet i ett individuellt projekt.</p> <p><b>Exempel:</b> Projektkostnad i förhållande till projektbudget; I vilken utsträckning lyckades projektet möta kundens förväntansbild?</p>
n/a	n/a

att skapa nya produkter och tjänster och om vi genomför projekt på ett framgångsrikt vis, då har vi en bra grund för att kunna skapa högt värde. När dessa fyra liras ihop och samtidigt stödjer genomförandet av företagets innovationsstrategi blir vi innovationsstarka!

En enkel översyn över de olika typerna av mått för de olika komponenterna kan du se i tabell 3. Det finns en naturlig relation och ett överlapp mellan vissa av dessa mått, t ex ser vi oftast nulägesmått på innovationskultur som ett ingångsmått till *all* form av innovation, på olika nivåer och för olika syften. Än mer viktigt att betona är att syftet med ett specifikt mått- eller mätetal kan skilja sig åt mellan olika organisationer. Beroende på vad det är organisationen vill uppnå och vad själva syftet med innovationsmätningen är, kan mått- och mätetal användas på olika sätt och för olika syften.

I denna bok hanterar vi mätning på innovationsportfölj, innovationsprocess, innovationsprojekt och innovationskultur. Med innova-

” ***Enkelt sagt, med rätt förutsättningar för innovation, bra portföljallokeringar, en bra process för att skapa nya produkter och tjänster och om vi genomför projekt på ett framgångsrikt vis, då har vi en bra grund för att kunna skapa högt värde. När dessa fyra liras ihop och samtidigt stödjer genomförandet av företagets innovationsstrategi blir vi innovationsstarka!***

” Tidigare forskning har visat att fler än 5-7 mätetal per kategori är för många<sup>5</sup>. En tumregel är att försöka ha så få kärnfulla mätetal som möjligt för varje del och att man totalt inte överskrider 15-20 mått- och mätetal.

tionsportfölj menas enkelt alla innovationsprojekt sammantaget och ofta använder organisationer detta som ett verktyg genom att göra en visualisering av alla sina innovationsprojekt i en matris efter olika nivåer av nyhetsgrad för teknik, produkt, erbjudande och marknad. En innovationsprocess kan se olika ut i olika organisationer och enkelt sagt handlar det om vägen för en idé att nå marknaden. Alltså hela vägen från identifiering av möjligheter och behov, genom beslutsprocesser och utveckling, till kommersialisering och lansering på en marknad. Innovationsprojekt är de projekt som gör just denna resa.

Innovationskulturen är allt det där emellan, det som ofta är svårt att ta på men som vi vet är otroligt viktigt för att lyckas med nästa stora innovation. Om vi inte har en kultur som tillåter att vi experimenterar och testar nytt, som uppmuntrar oss att våga ta risker, är öppna för att tänka annorlunda samt att lära av misstag, ja då är det otroligt svårt att lyckas, oavsett hur bra innovationsprocessen än är. Naturligt finns det överlapp mellan de fyra nyckelkomponenterna, men också distinkta skillnader. Mätning på innovationsprojekt handlar om mått- och mätetal för *enskilda* projekt medan innovationsportföljen tar in *alla pågående innovationsprojekt*.

Hädanefter fokuserar vi specifikt på hur du väljer mått- och mätetal för varje central komponent av innovation: portfölj, process, projekt och kultur. Det finns givetvis ytterligare saker som kan mätas, men mått- och mätetal inom dessa delar är ofta tillräckligt för de flesta organisationer.

### **Steg 3**

## **Att mäta innovationsportföljen**

Enkelt sagt är en innovationsportfölj alla innovationsprojekt sammantaget kategoriserade utefter olika nyhetsgrader för marknad och produkt, teknik eller erbjudande. Detta brukar ofta namnges som olika typer av innovationer i termer av sådant vi redan kan och vet (core), sådant som till viss del innebär nya saker för oss (nytt men nära oss) och sådant som är helt nytt både för oss som organisation och för marknaden (vanligtvis kallad break-through eller radikal innovation). En innovationsportfölj hjälper oss att få en översikt över innovationsprojekten. En vanlig fråga från företag kring just portfölj är: "Hur ska våra resurser fördelas över respektive typ av innovation?"<sup>13</sup>

Tyvärr finns det inte någon magisk formel för detta. Som med alla strategiska frågor är svaret i högsta grad individuellt för alla organisationer. Det hänger på både innovationsstrategin och den kontext organisationen befinner sig i. Vissa företag verkar i områden med otroligt snabb teknologisk utveckling, medan andra organisationer och företag verkar i områden med betydligt lägre förändringstakt.

---

*På Uponor mäts utfallet av innovationsarbetet utifrån olika dimensioner, t ex tiden från idé till marknad, genomströmningen av idéer genom innovationsprocessen, värdet av nya produkter och tjänster samt kreativitetsklimatet i företaget. Sedan ungefär ett år har Uponor skiftat fokus på innovationsarbetet genom att flytta tyngdpunkten från exploatering inom kärnverksamheten mot att fokusera på innovationer av mer transformativ karaktär för högre tillväxt. Vår innovationsverksamhet är grupperad inom tre huvudområden som heter "Strategisk innovation Foresight", "Open Innovation" och "Research and Academia Collaboration". Följaktligen uppdateras våra innovationsmätetal för att återspegla det nya fokuset. Vi har lagt till mätetal relaterade till Portföljbalansen, t ex resursallokering till transformativa projekt vs. inkrementella och ledarskap, t ex procentandel av innovationsprojekt med sponsring från ledningen.*

*Süleyman Dag, Director Innovation Management, Uponor*

---

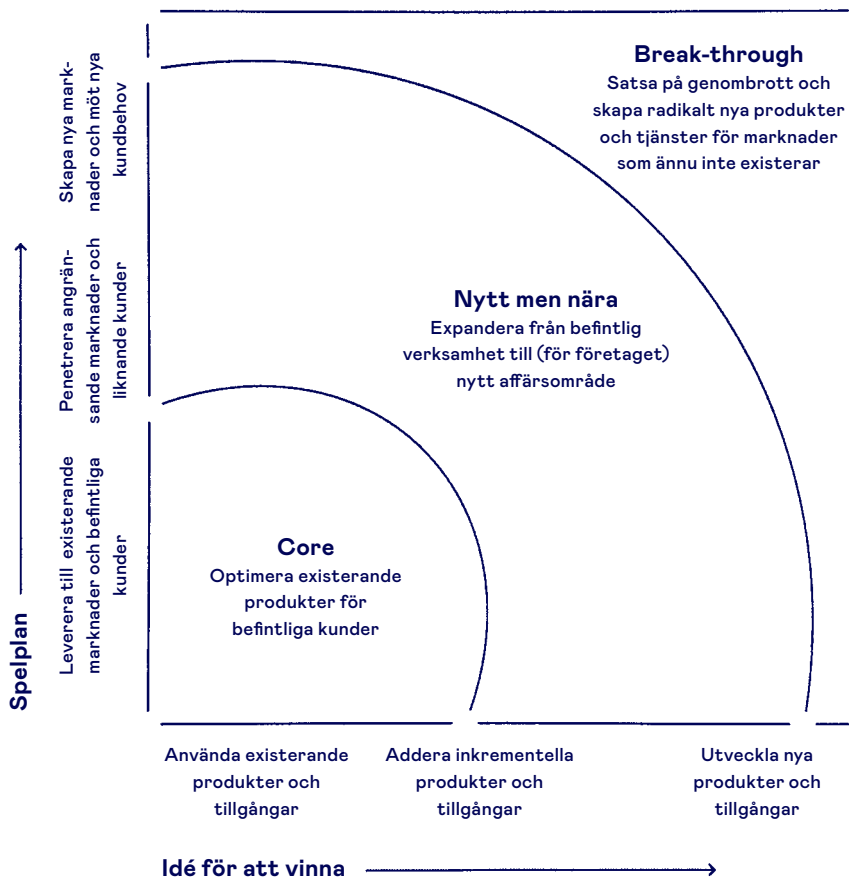
Konkurrensintensiteten kan se olika ut, och likaså marknads-situationen. Företag som befinner sig på marknader där teknikutvecklingen går väldigt fort satsar ofta mer mot radikal teknisk innovation. Ett bra exempel är många av de traditionella tillverkande företagen i Sverige vars produkt- och tjänsteerbjudanden nu digitaliseras i rask takt. En innovationsportfölj hjälper företag och organisationer att balansera

”” ***En innovationsportfölj hjälper företag och organisationer att balansera olika typer av innovationsprojekt inom ett bolag; radikala och inkrementella innovationsprojekt, stora och små innovationsprojekt, innovationsprojekt med hög eller låg risk, eller projekt inom olika teknologiområden<sup>16</sup>.***

olika typer av innovationsprojekt inom ett bolag; radikala och inkrementella innovationsprojekt, stora och små innovationsprojekt, innovationsprojekt med hög eller låg risk, eller projekt inom olika teknologiområden<sup>16</sup>. Huvudpoängen med ett portföljsperspektiv för innovation är dock att man bedömer helheten, alltså summan av alla innovationsprojekt, istället för bara enskilda projekt. Vanligtvis arbetar företag med någon form av matris för att visualisera hur portföljen ser ut<sup>17</sup>, se figur 8 nedan (figuren är bara ett exempel, och kan se olika ut beroende på i vilket företag den används). Många av de företag vi jobbat med använder dock liknande matriser.

Ett globalt konsumentföretag vi studerat ger ett bra exempel på hur företag kan arbeta med innovationsportfölj och vilken konsekvens som finns för hur innovationsportföljen mäts och följs upp<sup>18</sup>. Ledningen för detta bolag utvecklade en matris för att illustrera skillnaden mellan genombrottsprojekt, projekt som ämnar skapa nästa generation av en befintlig produkt och rent kostnadsbesparande projekt. Den vertikala axeln reflekterade den tekniska- eller affärsmodellförändring som

krävs (antal förändringar, evolutionära nya förändringar eller radikala nya ändringar som krävs) medan den horisontella axeln representerade kundens uppfattning av nyhetsvärde. Sammantaget hade matrisen 12 kategorier. Matrisen användes av ledningen för att utvärdera projekt och bedöma om den övergripande mixen var i linje med företagets inno-



**Figur 8:** Innovationsportföljen, modifierad från<sup>17</sup>



## Innovationsportföljen

Ingångsmått	Nulägesmått	Resultatmått
<p>Total budget för innovation.</p> <p>Del av företagets budget eller intäkter som satsas på innovation.</p> <p>Del av företagets budget som satsas på utveckling av olika typer av innovationer, t ex produkter, tjänster, processer, affärsmodeller.</p> <p>Procent av totala investeringar som beslutats gå till inkrementell respektive radikal innovation.</p> <p>I vilken utsträckning kan innovationsportföljens sammansättning möta tillväxtmål?</p> <p>I vilken utsträckning finns utrymme för kalkylerat risktagande i innovationsportföljen?</p>	<p>Antalet pågående projekt som beviljats finansiering / totala antalet aktiva projekt.</p> <p>Antalet kortsiktiga och långsiktiga projekt.</p> <p>Antalet projekt med hög-, medel- respektive låg risk uttryckt i procent.</p> <p>Antal pågående projekt av inkrementell respektive radikal natur.</p> <p>Antal pågående projekt av olika innovationstyper (t ex produkt, tjänst, process, affärsmodell).</p> <p>Procent av projekt tänkta att resultera i erbjudanden som är helt nya eller som erbjuds på nya marknader.</p> <p>Procent av projekt inom budget.</p> <p>Antal innovationssprojekt med externa partners, antal innovationsprojekt med externa partners i förhållande till totala antalet projekt.</p> <p>I vilken utsträckning kan innovationsportföljens nuvarande potential möta tillväxtmål?</p>	<p>Vinst från årliga satsningar på innovation, försäljning (eller procent av försäljningen) från nya produkter.</p> <p>Ökning av intäkter på grund av nya produkter eller tjänster.</p> <p>Procent av försäljning från nya innovationer inom given tidsperiod.</p> <p>Vinster från nyprodukts- och/eller tjänsteförsäljning.</p> <p>Procent av försäljning som kommer från kommersialisering av teknologi.</p> <p>Vinst från produkt eller tjänsteförsäljning fördelat på olika produkt eller tjänstekategorier.</p> <p>Antal nya innovationer per tidsenhet som kombinerar två, tre eller fler innovationstyper.</p> <p>Antal idéer och/eller idéstudier som finansieras och som slutligen når marknaden (uttryckt i procent).</p> <p>Totala antalet patentansökningar alternativt antal godkända patent per tidsenhet; Patentdensitet; Antal publikationer och/eller citeringar.</p> <p>Procent av totala resurser som satsats på för att stödja eller underhålla existerande produkter och tjänster.</p> <p>Genomsnittlig total utvecklingskostnad per produkt, tjänst eller affärsmodell (eller annan innovationstyp).</p> <p>Total kundnöjdhet med nya produkter eller tjänster / ökad kundnöjdhet till följd av innovation.</p> <p>Innovationsutgifter i relation till försäljning, uttryckt i procent.</p> <p>Nettonuvärde av hela produkt-, tjänste- eller teknologiportföljen.</p>

**Tabell 5:** Exempel på mått- och mätetal för innovationsportföljen

vationsfokus och prioriteringar (fas A). Genom att arbeta igenom och komma överens om innehållet i innovationsportföljen kunde företaget tydliggöra behovet av samt för- och nackdelar med olika typer av projekt, samt vilka risker och värden som var associerade med respektive projekt i portföljen. Detta gör länken mellan att mäta innovation och innovationsstrategi explicit. Enkelt sagt, för att följa upp och mäta innovationsportföljen behöver du utveckla mått- och mätetal som hjälper dig att bedöma vilka typer av innovationsinitiativ som pågår och hur långt de är från att bli verkliga. Dessa frågor hjälper dig att sätta igång tankeprocessen kring vilka mått- och mätetal som kan användas:

- 1. I vilken utsträckning gör vi medvetna och strategiska val i balansering av portföljen, dvs i resursallokeringen till de olika områden, teknologier och projekt vi vill satsa på?*
- 2. I vilken utsträckning upptäcker och utvärderar vi balansen mellan hög- och lågriskprojekt, stora och små projekt, och radikala och inkrementella innovationsprojekt, samt mellan olika teknologiområden*

När du har identifierat detta bör du noga överväga vilka mått- och mätetal du behöver för att regelbundet kunna följa upp innovationsportföljen. I tabell 5 finns en lista av mätetal att överväga för att mäta innovationsportföljen. Här är det viktigt att tänka till, om vi har en innovationsstrategi som kräver att vi har innovationsprojekt av hög nyhetsgrad kommer vi troligtvis behöva experimentera mer i tidiga faser och testa idéer. Vi kommer behöva räkna med en viss nivå av risk och att alla idéer eller experiment inte ens är tänkta att nå marknaden.

Om vi då använder ett mått som ”antal idéer / idéer som finansieras som slutligen når marknaden (uttryckt i procent)” är det knappast troligt att vi vill landa på 100%.

## **Steg 4**

### **Att mäta innovationsprocessen**

En välfungerande innovationsprocess är betydelsefullt för själva utfallet. En formellt dokumenterad innovationsprocess, exempelvis en fas-grind-process, har länge varit normen för hur större företag och organisationer utvecklar nya produkter och tjänster. Den är uppbyggd av fem till sju steg åtskilda av fördefinierade beslutspunkter för utvärdering av måluppfyllnad<sup>8</sup>. Dessa beslutspunkter brukar innefatta olika kriterier för att hjälpa beslutsfattare med underlag om att gå vidare eller inte. Innovationsprocesser som fokuserar på att lösa så mycket teknisk- och marknadsosäkerhet som möjligt i tidiga faser fungerar normalt bra för innovationer som bygger på känd teknologi för en känd marknad. Men de tillåter sällan den flexibilitet och iteration som krävs för kombinationer av nya marknader och ny teknologi. Dessa osäkra och komplexa projekt kräver en annan typ av process som involverar snabb prototyping, tidigt experimenterande, parallell problemlösning och iteration, och där mått såsom ”Genomsnittlig tid till första prototyp” är väldigt viktigt.

Många företag och organisationer ändrar nu sina innovationsprocesser på grund av en ökad tjänstefiering, digitalisering och allt mer öppen innovation. Inte sällan kommer inspirationen från mjuk-

*Det är inte alltid effektivt att driva utvecklings- och innovationsprojekt enligt traditionell innovationsprocesslogik. Per definition innehåller dessa projekt en hög grad av osäkerhet och syftar till att öka kunskapsnivån undan för undan. Vi tror att ett mer agilt arbetssätt ökar både effektivitet och verkningsgrad i resultat och samtidigt bidrar till ett mer resurseffektivt projektarbete under genomförandefasen. Men utmaningen ligger mycket i att hitta rätt typ av agilt arbetssätt för oss. Hur ska vår process se ut relativt den projektportfölj vi har eller vill ha? Vilka element ger mer värde och vilka gör det inte? Ledning och styrning blir också en utmaning då en stor del av den totala projektportföljen fortfarande ska drivas med mer traditionell metodik. I detta är relevanta mått och mätetal ytterst viktigt, samt att dessa anpassas till processens utformning. Det finns inga universella mätetal som ger önskad effekt på alla typer av processer. ("One size fits none")*

Dan Hallberg, verksamhetsspecialist F&U, LKAB

varuutveckling, exempelvis Agile eller Scrum<sup>18</sup>. Därmed behöver innovationsprocessen följas upp i linje med vad vi faktiskt ämnar göra och mätetalen för innovation behöver självklart förändras när processlogiken ändras. Vissa företag vi arbetat med betonar vikten av att mäta antalet idéer som har genererats, medan andra fokuserat på vad som kommit ut från innovationsprocessen och lägger ingen större vikt

## Innovationsprocessen

Ingångsmått	Nulägesmått	Resultatmått
<p>I vilken utsträckning har vi skapat nya idéer (antal per år)?</p> <p>I vilken utsträckning har vi skapat idéer med externa parter (t ex kunder)?</p> <p>I vilken utsträckning har vi den kvalitet på innovationsverktyg och metoder för idéskapande, utveckling och lansering som vi behöver?</p> <p>I vilken utsträckning har vi stöd, processer och metoder för involvering av t ex kunder?</p> <p>I vilken utsträckning har vi resurser och arbetssätt att involvera externa partners i innovationsprocessen?</p> <p>I vilken utsträckning har vi förmåga att hitta extern kunskap och idéer utanför vår organisation?</p> <p>I vilken utsträckning har vi förmåga att föra ut kunskap och idéer, exempelvis genom licensiering, utanför vår organisation?</p> <p>I vilken utsträckning har vi tydliggjort roller och ansvarsområden inom innovationsprocessen?</p> <p>I vilken utsträckning har vi involverat interna sponsorer?</p>	<p>Antal idéer eller koncept i processen.</p> <p>Antal och andel av projekt i olika stadier i innovationsprocessen; Totalt antal projekt i processen per fas.</p> <p>Genomsnittlig årlig effektivisering av processparametrar, t ex kvalitet, kostnad, ledtid, nedtid.</p> <p>Procentuellt avslutade delmål i projekt, antal och andel av projekt avslutade efter varje fas.</p> <p>Antal projekt som står stilla, antal projekt som går enligt plan / total antal projekt.</p> <p>Antal projekt som involverar kunder.</p> <p>Antal projekt som involverar externa parter (t ex leverantörer, samarbetspartners, konkurrenter).</p> <p>Antal och andel av projekt i olika stadier i innovationsprocessen.</p> <p>Antal och procentandel av projekt som avslutats vid varje steg.</p>	<p>Antal nya innovationer eller uppfinningar överlämnade till produktion.</p> <p>Procent av projekt försenade eller avbrutna på grund av bristande finansiering.</p> <p>Procent av projekt försenade eller avbrutna på grund av brist på personal.</p> <p>Procent av projekt som klarar uppsatta mål för tid, kostnad och kvalitet.</p> <p>Procentandel av finansierade idéer i förhållande till totala antalet idéer.</p> <p>Andel av finansierade idéer som leder till intäkter.</p> <p>Procentandel av projekt som lanserades och blev till intäkter.</p> <p>Andel idéer som finansieras och slutligen når marknaden.</p> <p>Antal idéer som framgångsrikt utvecklats till produkter.</p> <p>Antal nya produkter eller tjänster som lanserats.</p> <p>Antal och andel av projekt som skapats med externa parter (t ex leverantörer, samarbetspartners, konkurrenter).</p> <p>Antal och andel av projekt som utvecklats med kundinvolvering.</p> <p>Antal förbättringar i befintliga produkter.</p>

Innovationsprocessen		
Ingångsmått	Nulägesmått	Resultatmått
<p>I vilken utsträckning har vi tydliga mandat och förmåga att ta beslut i kritisk fasen?</p> <p>I vilken utsträckning har vi tydlig och enkel administration?</p> <p>I vilken utsträckning har vi stöd för idéer och då särskilt för idéer med hög nyhetshöjd, dvs radikala idéer?</p>	<p>Kostnad för att söka ny teknik från externa aktörer.</p> <p>Genomsnittlig tid till första prototyp.</p> <p>I vilken utsträckning har vi tydliga bedömningskriterier för att utvärdera projekt i processens olika steg?</p>	<p>Medelvärde av innovationsprocessen mot plan (antal projekt, hastighet, hastighet / planerad tid).</p> <p>Genomsnittlig projektkostnad kontra budget.</p> <p>Fördelning av projektkostnad kontra budget för projekt.</p> <p>Genomsnittlig projekt-prestanda mot plan och/eller mål.</p>

**Tabell 6:** *Exempel på mått- och mätetal för innovationsprocessen*

vid tiden från idé till lansering. Processens hastighet kan dock vara helt avgörande för andra företag. Utmaningen ligger ofta i hur mycket och när innovationsprocessen ska följas upp. En viktig princip är att särskilja de olika sakerna processen faktiskt gör och vad den är tänkt att åstadkomma. Det finns ett stort värde i att behandla det som går in i processen, själva genomströmningen, samt det som kommer ut från innovationsprocessen, på ett balanserat sätt.

Vi behöver alltså mäta både input, output och själva omvandlingen ("throughput"). Med andra ord, vi behöver både ingångsmått, nulägesmått och resultatmått (se tabell 6). Att bara mäta idéer ger oss endast en viss typ av information om processen och att bara mäta utfallet ger oss ändå rätt liten hjälp att förbättra det som pågår just nu.

T ex kan företag även mäta hastigheten i innovationsprocessen genom att jämföra rådande utfall med den planerade tidsramen, varaktighet i processen eller på ett mer övergripande plan; den genomsnittliga tiden till marknaden. Mätetal kan då även informera oss om huruvida innovationsprojekt har stannat upp och orsaken till bristen på framsteg kan undersökas och därefter lösas. Som du ser finns här ett naturligt överlapp mellan att mäta och följa upp processen och de projekt som utförs inom processens ramar. De mätetal du väljer behöver vara relaterade till det som är viktigt för just ditt bolag när det gäller arbetet att realisera er innovationsstrategi. För ni vill ju bli innovationsstarka! Följande frågor hjälper dig att sätta igång tankeprocessen kring vilka mått- och mätetal som kan vara användbara för just er innovationsprocess:

1. *Hur ser era behov ut gällande innovationsprocessens hastighet?*
2. *Hur ser era behov ut gällande innovationsprocessens resursutnyttjande?*
3. *Hur ser era behov ut gällande innovationsprocessens resultat?*
4. *Har ni idag en process som fungerar såsom ni önskar eller finns det saker som ni redan nu vet att ni behöver vara vaksamma på för att projekt t ex inte skall stå stilla?*

”” **Många företag och organisationer ändrar nu sina innovationsprocesser på grund av en ökad tjänstefiering, digitalisering och allt mer öppen innovation.**

## Steg 5

### **Att mäta innovationsprojekt**

I de flesta företag och organisationer vi har jobbat med bedrivs merparten av innovationsverksamheten genom olika typer av projekt. När mätning av företags innovationsportfölj och innovationsprocesser beslutas om måste ledningen i detta arbete även säkerställa att mätning av innovation också kommer att ske i de enskilda innovationsprojekten. De flesta företag mäter och följer upp kring ”projekttriangeln” som säger att ett projekts kvalitet begränsas av budget, tidsplan och omfattning. Förändringar i någon av dessa begränsningar påverkar övriga. Ett projekt kan t ex ofta slutföras snabbare om budgeten ökas. Projekttriangeln har egentligen inte så mycket med innovation att göra direkt, men ger en fingervisning för vilka innovationsmått som kan vara lämpliga (se tabell 7).

Två särskilt viktiga aspekter att mäta när det kommer till innovationsprojekt är 1) ”slack”, alltså de resurser som möjliggör att det finns tid för nyckelresurser att hantera den risk som innovationsprojekt innebär, och 2) hur och när innovationsprojekt interagerar med kunder för återkoppling och experiment. Alltför många företag behandlar innovationsprojekt ungefär som bygg- och anläggningsprojekt: som om de är förutsägbara när de till sin natur ofta innebär olika grader av osäkerhet och inte sällan drabbas av förseningar på grund av brist på tillgång till nyckelpersoner, resurser eller möjlighet att testa nya egenskaper och potentiella värden med kund. Det senare är speciellt viktigt i avancerade utvecklingsprojekt för tjänster som kräver att kund och leverantör interagerar nära<sup>19</sup>.



## ”” **När mätning av företags innovationsportfölj och innovationsprocesser beslutas om måste ledningen i detta arbete även säkerställa att mätning av innovation också kommer att ske i de enskilda innovationsprojekten.**

Möjligheten att följa upp och mäta, inte bara enskilda projekts framsteg, utan även att "slack" i organisationen kan underlätta för att se vilken potential vi har i att bemöta eventuella problem som uppkommer längs vägen. Vi vill ju snabbt kunna parera eventuella brister. Detta inkluderar även när och hur ofta ett innovationsprojekt kommer i kontakt med kunder och söker feedback på produkt eller tjänst, eller när det kan vara meningsfullt att utveckla prototyper. Detta blir ännu viktigare om vi tar ett steg tillbaka och ser på den innovationsportfölj vi har och hur vi valt att följa upp denna. Har vi en strategi att arbeta med radikalt nya saker behöver vi även på projektnivå följa upp med bra mått- och mätetal, både att enskilda projekt fortlöper enligt planen även att vi kan följa upp de framåtblickande mätetalen. De som kommer att informera oss om vi har den potential vi behöver för att framgångsrikt hantera osäkerheter och problem som kan uppstå längs med projektets gång. Slutligen är det också viktigt att fundera kring syftet med enskilda projekt. Varför de startats. Ett digitaliseringsprojekt som ett företag eller organisation gör för första gången har kanske ett inbyggt lärandesyfte och här har mätningen en betydande roll. I fallet med ett inkrementellt utvecklingsprojekt behövs helt andra

## Innovationsprojekt

Ingångsmått	Nulägesmått	Resultatmått
<p>Potentiell lönsamhet: Vilket finansiellt resultat kan projektet få?</p> <p>Procent av projektbudgeten tillägnad kundanalys och verifiering.</p> <p>Antalet kunder som är nära knutna till projektet.</p> <p>I vilken utsträckning har projektet de nyckelresurser som krävs?; Finns en "projekt champion" för projektet?</p> <p>I vilken utsträckning adresserar projektet ett tydligt problem med identifierat kundvärde?</p> <p>I vilken utsträckning har projektet de externa partners (t ex leverantörer) som krävs?</p> <p>I vilken utsträckning är projektet väl förankrat i mottagarorganisation, t ex hos kund?</p> <p>I vilken utsträckning har vi den förmåga och kompetens som krävs för interaktion och samarbete med, för projektet, viktiga externa partners?</p> <p>I vilken utsträckning finns resurser tillgängliga (slack) för oförutsedda händelser?</p>	<p>Uppskattad tid tills projektet är lönsamt.</p> <p>Planerad tid till marknads-penetration.</p> <p>I nuläget uppskattad måluppfyllnad och ROI för projektet.</p> <p>Hur mycket tid har hittills spenderats i relation till plan?</p> <p>Antal interaktioner med kunder hittills i projektet.</p> <p>Procent av total tid som projektet står stilla.</p> <p>Tid mellan frågor och svar, inom eller utom organisationen, när det kommer till kritisk information, t ex för test hos kund.</p> <p>Antal test med kunder före lansering.</p> <p>Risk och osäkerhet i projektet: Hur mycket har vi sänkt risknivån? Hur stor risk kvarstår?</p> <p>Hur mycket ny kunskap har vi skapat i projektet hittills?</p> <p>I vilken utsträckning finns resurser tillgängliga (slack) för oförutsedda händelser just nu?</p>	<p>Projektkostnad i förhållande till projektbudget.</p> <p>Kostnad för projektet.</p> <p>Tid till t ex första prototyp eller första koncept.</p> <p>Tid från idé till färdigställande av projekt.</p> <p>Antal test med kund innan lanserat projekt.</p> <p>Antal patent som projektet ansökte om.</p> <p>Antal beviljade patent genererade i projektet.</p> <p>Antal prototyper i projektet.</p> <p>I vilken utsträckning lyckades projektet möta kundens förväntansbild?; Uppskattad kundnöjdhet, antal kundklagomål.</p> <p>Vilket värde skapade projektet för företaget (både monetärt och eventuellt lärande)?</p>

**Tabell 7:** *Exempel på mått- och mätetal för innovationsprojekt*

---

*Vi på Mobilaris stöter ofta på digitaliseringsprojekt. Grovt kan man säga att de är av två olika typer. Den första typen är teknikdrivna "låt oss göra ett VR-projekt för våra drift- och underhållstekniker så att de snabbt kan få tillgång till relevant information vid en underhållsprocess". Den andra typen är effektivitetsdrivet, "låt oss ersätta penna och papper med digitala verktyg för att effektivisera vår malm-brytning och få realtidsuppdatering över hur vår produktion går". Den första kategorin projekt innehåller väldigt sällan affärskritiska processer och har normalt sett väldigt liten kundinblandning. Det är mer marketing än värdeskapande. Den andra kategorin, den man vill åt, bygger på en djupare kundrelation där man har tydliga, mätbara kriterier på framgång och där man har en betydande kundinblandning. Mycket av vår innovationsverksamhet har på något sätt kundinblandning och de bästa projekt vi gör är de där vi har en tight interaktion med kunderna, snabba iterationer och tydliga framgångskriterier.*

Daniel Enström, Chief Technology Officer, Mobilaris

---

typer av mått- och mätetal. Frågor att ställa innan du beslutar vilka specifika mätetal du skall välja för innovationsprojekt är:

- 1. Står projekt ibland stilla eller "stannar de av" i din organisation och vet du anledningen till att det blir så?*
- 2. Har vi tillräckligt med slack (resurser) tillgängliga för oförutsedda*

*händelser; i de innovationsprojekt vi bedriver, samt möjligheten att snabbt kunna starta nya projekt när tillfälle ges?*

- 3.** *Är mekanismer för att säkra extern återkoppling på projekts framåt-skridande en integrerad del av de innovationsprojekt vi genomför?*
- 4.** *Vad är viktigast i våra projekt; tid, kostnad eller kvalitet (jmf. projekt-triangeln). Detta kan ge en hint om hur du bör välja mått- och mätetal.*

Projektmått är ofta beroende av företagets storlek, bransch och verksamhet. Vad som är mycket i ett fall kan vara lite i ett annat. T ex gällande ”antal tester med kund”. När mätetal väljs är det därför viktigt att även tänka på hur dessa ska användas och vilken information de är tänkta att ge.

## Steg 6


### **Att mäta innovationskultur**

Vi har nu kommit till den sista centrala dimensionen gällande innovationsmätning i organisationer; men långtifrån den minst viktiga, nämligen innovationskultur. Innovationskulturen ger själva *förutsättningarna* för att skapa innovation i ett företag eller organisation. Med andra ord: kultur är ett *ingångsvärde* eller *ingångsmått* till hur organisationer sköter sina projekt och processer samt hur de styr och gör allokeringar i sin innovationsportfölj. I våra tidigare studier intygar ett flertal företag om betydelsen av en innovationskultur som möjliggör kreativitet, risktagande samt tid och resurser för innovation. Innovationskultur är liksom själva förutsättningarna för innovation i portfölj, process och projekt.

Som du säkert minns har innovationsmätning olika syften. Delsyftet ”lära och identifiera nya möjligheter” är nära länkat till just innovationskultur. Om vi t ex vill ta väl avvägda risker behöver vi ha en kultur som mäktar med och tillåter detta och som möjliggör lärande i både framgång och motgång. När vi talar om innovation med högre nyhetsgrad, alltså mer radikal innovation, blir detta än viktigare.

En medarbetare på ett företag vi jobbat med formulerade det så här: ”De stora innovationerna är ofta de som är jobbiga, de tar tid och de misslyckas många gånger och det måste de få lov att göra”. Många företag menar just att det är de mjuka värdena i innovation, såsom beteenden och kultur, som gör stor skillnad, men som är så svåra att enkelt mäta med ett kvantitativt mått att man hellre låter bli. De som väljer att mäta innovationskultur gör det dock ofta med verktyg som enkäter för kreativt klimat eller genom medarbetarundersökningar och arbetstillfredsställelse.

Innovationskultur är ett komplext och mångfacetterat begrepp då det består av flera olika beståndsdelar som interagerar och som även påverkar och överlappar med sådant som vi i denna bok redan diskuterat från olika perspektiv, t ex resurser och förutsättningar för projekt och portföljstyrning. Fyra viktiga byggstenar i innovationskulturen är speciellt relevanta för just innovationsmätning: värderingar, beteende, klimat och framgång<sup>20</sup>:

 ***Innovationskultur är liksom själva förutsättningarna för innovation i portfölj, process och projekt.***

Värderingar i en organisation, alltså de grundläggande uppfattningar om t ex tillvägagångssätt och resultat som finns i en organisation, genomsyrar prioriteringar och beslut. Och mer specifikt även hur organisationer väljer att spendera tid och pengar. Organisationer som är innovationsstarka främjar kreativitet och uppmuntrar innovation kontinuerligt. Värderingar manifesterar sig inte i skrivna ord utan i hur människor faktiskt beter sig och vad de gör.

Beteende handlar om hur vi agerar. När innovationsframgångar berättas om nämner man ofta ord såsom uthållighet och mod. Att vi kämpade vidare tills det där testet lyckades eller tills dess att vi lyckats hitta vägar framåt för något nytt. För ledare kan det även

---

*Vår erfarenhet på Pollen är att de flesta organisationer har mycket att vinna på att mäta och följa upp innovationskultur. Att mäta innovationskultur är en förutsättning för att börja förändra beteende hos organisation och individer. Efter mätning börjar vi våra insatser med att träna upp nya beteenden inuti skarpa projekt så att vi får en bra känsla för variationer och utfall och kan rikta tränings- och strukturinsatser mot resten av organisationen i nästa steg. Genom dessa kan klientorganisationen förändra och lyfta sin innovationskultur. Effekten blir ofta högre och affärsnyttan större än vad klienten först trodde.*

Jens Nordgren, medgrundare Pollen

Jonas Thorngren, VD och grundare Pollen

---

handla om att våga stötta innovationsinitiativ på ett bra vis när så krävs, att avsluta projekt som inte leder dit man hade hoppats och att uppmärksamma individer med önskvärt beteende och förhållnings-sätt till innovation. Forskning visar att vissa människor blir som katalysatorer i innovationsarbetet då de kopplar samman individer och grupper som de tror bör samarbeta eller dela information och kunskap. Detta beteende, ”den tredje som ansluter och sammanfogar”, är en mycket bra prediktor för innovationsframgång i en organisation<sup>21</sup>. Detta gör att vi inte bara bör mäta på framgångar på idé och projekt-nivå, utan även belöna, lyfta och vara medvetna om de beteenden som ledde fram till dessa utfall.

Ett innovativt klimat handlar om att skapa förutsättningar och uppmuntra till engagemang och entusiasm, samtidigt som man utmanar människor att våga ta risker inom en säker miljö som främjar lärande och egna initiativ.

Synen på innovationsframgång kan delas upp i tre delar; externt, företag och personligt. Framgång förstärker företagets värderingar och beteenden, som i sin tur resulterar i många andra åtgärder och beslut: vem ska belönas, vilka personer som kommer att anställas och vilka projekt som kommer att genomföras och prioriteras.

Hur vi som organisation faktiskt ser på framgång är viktigt att ta hänsyn till när vi talar om innovationskultur. Och då menar vi inte bara själva resultaten från projekt och portfölj. Synen på framgång har ofta mer långtgående effekter än så. De mått- och mätetal för ”framgång” vi använder påverkar och förstärker värderingar inom organisationen och har effekt på vårt beteende över tid. Detta i sin tur

påverkar det som kommer härnäst; vilka projekt som kommer genomföras, hur portföljallokering sker, etc. Därför är det viktigt att tänka på dessa saker från ett mer systemiskt perspektiv där vi förstår att vi har samband mellan olika delar som kan förstärka både positiva och negativa beteenden i en organisation. Om vi t ex har en innovationsstrategi med en innovationsportfölj som innehåller banbrytande och vågade projekt, måste vi även klara av att experimentera och hantera de estimerade risker som finns. Vi måste också vara förberedda på att vissa saker, t ex vissa projekt, kommer behöva ”stoppas” längs med resans gång. Du kanske har hört uttrycket “kill your darlings”, som handlar om att just avsluta eller ta bort mindre delar eller projekt för att lyckas med de övergripande målen. När detta behöver göras, måste vi som organisation ha förmågan att hantera det, se det som en del av innovationsarbetet och säkerställa att detta ”misslyckande” inte innebär en orimlig kostnad, vare sig för företaget eller involverade personers karriärer. Vi behöver dessutom se det som ett lärande för framtiden.

” **Organisationer som är innovationsstarka främjar kreativitet och uppmuntrar innovation kontinuerligt. Värderingar manifesterar sig inte i skrivna ord utan i hur människor faktiskt betar sig och vad de gör.**



## Innovationskultur

### Ingångsmått

Nulägesmått

Resultatmått

I vilken utsträckning har vi ledare eller anställda i organisationen som är tränade att arbeta i kreativa processer (antal eller procent)?

I vilken utsträckning har vi ledare eller anställda i organisationen som är tränade i innovationsverktyg och metoder (antal eller procent)?

I vilken utsträckning har vi ledare eller anställda som är delaktiga i att sätta mål för innovation och formulera strategi (antal eller procent)?

I vilken utsträckning genomför vi undersökningar (t ex medarbetarenkäter) som mäter om vi har ett kreativt klimat som gynnar innovation?

I vilken utsträckning har vi vågat ta kalkylerade risker?

I vilken utsträckning har vi en öppenhet och förståelse i organisationen till att experimentera och testa nya saker?

I vilken utsträckning har vi aktivt arbetat för att förbättra innovationsklimatet (t ex genom träning, workshop, information)?

I vilken utsträckning har vi stöd, processer, metoder tillgängliga för att kunna påverka kulturen?

I vilken utsträckning har vi en gemensam uppfattning och språk om innovation?

I vilken utsträckning har vi planerad och dedikerad tid för innovation anpassad efter våra ambitioner och mål?

I vilken utsträckning har vi faktiskt gjort de saker vi säger att vi värderar?

I vilken utsträckning har vi samarbetat bra i lag för att fånga nya möjligheter?

I vilken utsträckning har vi möjlighet att, i vår organisation, fritt framföra våra åsikter, även om de är okonventionella eller kontroversiella?

I vilken utsträckning har vi mekanismer som säkerställer lärande från både framgång och motgång inom innovation?

I vilken utsträckning har vi en förståelse i organisationen för att när vi tar risker betyder det även att vi ibland misslyckas, och att vi kan hantera det?

I vilken utsträckning har vi en öppenhet för att använda externa parthers bidrag, t ex idéer, kunskap eller patent, i våra interna innovationsprocesser?

I vilken utsträckning har vi en öppenhet för att externa partners, t ex kunder eller leverantörer, får använda våra idéer, kunskaper och patent när de utvecklar nya innovationer?

I vilken utsträckning har vi ett system som belönar och befördrar individer med önskvärt beteende och förhållningssätt till innovation?

n/a

n/a

**Tabell 8:** Exempel på mått- och mätetal för innovationskultur

Måtten för innovationskultur som presenteras i tabell 8 kan användas på olika vis beroende på vad målet är. Antingen väljer organisationen några kärnfulla mått och gör en uppskattning kring en slags ”hygien nivå” för dessa; antingen har man uppfyllt måttet tillfredsställande eller inte. Eller så kan man följa upp dem med exempelvis en likertskala och låta medarbetare svara på en skala från t ex 1-5. Några av de bolag vi har studerat använder mått på kultur på just det här sättet i regelbundna medarbetarundersökningar. Detta för att ta reda på hur t ex öppenhet och risk förändras över tid och om de aktiviteter och insatser de gjort mellan mätningarna har gett resultat.

Slutligen, innovationskultur har blivit än viktigare under senare år då många organisationer börjat arbeta mer och mer med olika typer av externa samarbeten, det vi kallar öppen innovation. Två negativa typer av attityder bör motverkas vid öppna samarbeten. Den första gäller negativ attityd till extern kunskap. Alltså, om det inte är uppfunnet eller initierat av oss, inom vår organisation, kan det inte vara nog värdefullt. Detta kallas ofta för ”the not-invented-here syndrome”. Lika viktigt är att förstå den negativa bias som ofta finns mot att använda internt utvecklad teknologi externt, dvs när företag försöker ”monopolisera” sina egna idéer och teknologier. Detta kallas ofta för ”the not-sold-here-syndrome” och kan i praktiken innebära stora svårigheter när organisationer vill överföra kunskap och teknologi till partners<sup>22</sup>.

Följande frågor kan hjälpa dig att sätta igång tankeprocessen kring vilka mått- och mätetal som kan vara lämpliga att använda:

- 1. Har vi som organisation det beteende vi behöver för att arbeta uthålligt med innovation?*
- 2. Har vi de förutsättningar vi behöver för att utmana medarbetare att ta kalkylerade risker?*
- 3. Strävar vi som organisation gemensamt mot vårt innovationsmål?*
- 4. Har vi en kultur som är öppen mot omvärlden - som uppmuntrar intern användning av extern kunskap och samtidigt möjliggör för partners att använda kunskap som vi utvecklat internt?*

## Sammanfattning kapitel 6

- Ingångsmått är ofta *framåtblickande*: De hjälper oss att mäta den potential som vi har att skapa framgång i innovation.
- Nulägesmått hjälper oss att förstå nuläge: Dessa mått- och mätetal ger oss information som vi direkt kan agera på. Dessa är kritiska när vi utför innovationsaktiviteter för de hjälper oss i de beslut vi behöver ta för att ändra vad som pågår just nu.
- Resultatmått är primärt *bakåtblickande mått*, dvs de ger oss information om vad våra ansträngningar har genererat, exempelvis hur mycket av något och vilket värde som skapats.
- Innovationsportfölj, innovationsprocess och innovationsprojekt kan och bör mätas genom en kombination av ingångsmått, nulägesmått och resultatmått.
- Innovationskultur är en förutsättning för innovation i portfölj, process och projekt och mäts därför som ingångsmått.

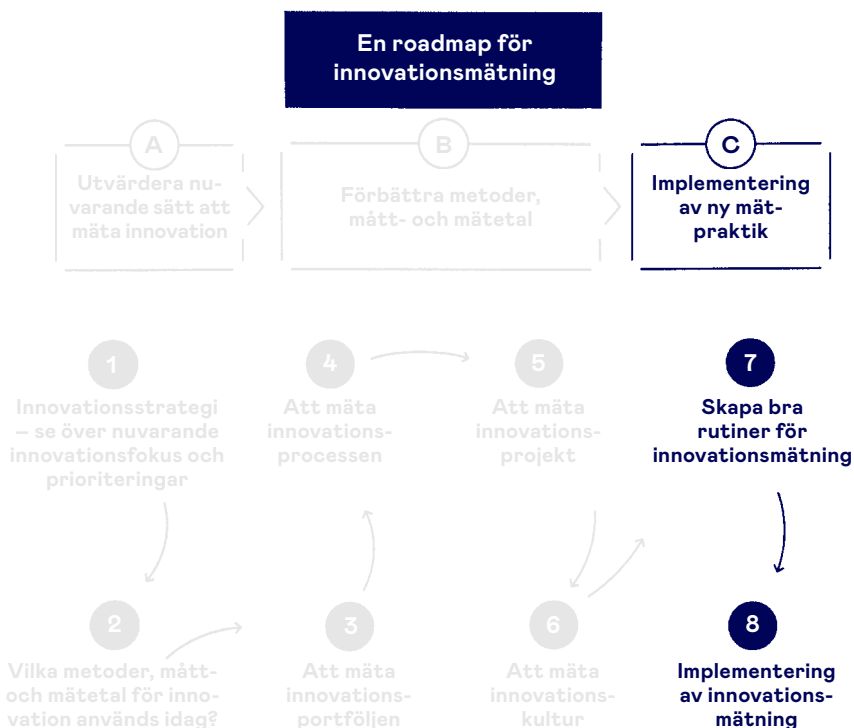


## KAPITEL 7

# Uppföljning och implementering av principer för innovationsmätning

Den sista fasen vid mätning av innovation hanterar mätprocessen i sig samt implementeringen av den. Då innovation är kontinuerlig och ibland snabbföränderligt måste systemet och principerna som ett företag använder för att mäta innovation också ha dessa egenskaper. Innovation innebär ju per definition att något nytt skapas; något som är ”kvalitativt annorlunda” än tidigare, vilket såklart även

”*Få saker är så skadliga för innovation som när en innovationsstrategi kommunicerar en sak och ett mät-system något annat.*



**Figur 9:** *Innovationsmätning, Fas C*

gör uppföljning svårt, men absolut inte mindre nödvändigt.

Det är dock lika viktigt att säkerställa att de nya mätverktygen ersätter ”gamla” sätt att mäta, t ex mått- och mätetal som inte längre stödjer företagets innovationsstrategi. Alldeles för många mätetal skapar dessutom förvirring då dessa leder beteende i olika riktningar. Det är därför ofta bättre att hålla sig till ett begränsat antal mått- och mätetal än ett överdrivet stort antal. Och dessa mått- och mätetal måste givetvis förändras om bolagets innovationsstrategi, mål och ambitioner förändras. Få saker är så skadliga för innovation som när en innovationsstrategi kommunicerar en sak och ett mätsystem något annat.

” *Innovation innebär ju per definition att något nytt skapas; något som är ”kvalitativt annorlunda” än tidigare, vilket såklart även gör uppföljning svårt, men absolut inte mindre nödvändigt.*

## Steg 7

### **Skapa bra rutiner för innovationsmätning**

Det är oerhört viktigt att regelbundet se över och revidera organisationens sätt att mäta samt de mått- och mätetal som används. Det är ett kontinuerligt och pågående arbete, även om enskilda punktinsatser kan vara helt avgörande, t ex när innovationsstrategin ändras. Ett exempel är när ett företag står inför en övergång från försäljning av hårdvara till avancerade tjänstelösningar, vilket kräver helt andra mått- och mätetal. Nya tjänstelösningar kräver nya svar på båda de frågor som besvaras inom ramen för en innovationsstrategi; nya typer av innovationer för ett tillverkande företag och helt nya typer av värden för dess kunder.

Det kontinuerliga revideringsarbetet gäller hela vägen tillbaka till Fas A, där nuvarande mått- och mätetal uppmärksammas, och innovationsfokus och prioriteringar identifieras och definieras. Dessa diskussioner kan ha ett stort egenvärde i sig och leda till förbättrad dialog kring vad som är viktigt i en organisation<sup>6</sup>. Så fort det sker en strategisk förändring, kanske genom styrelse och ledningsbeslut, måste mått-



” **Det är oerhört viktigt att regelbundet se över och revidera organisationens sätt att mäta samt de mått- och mätetal som används.**

och mätetal följa med. I korthet: det är viktigt att en organisation, i arbetet med att ta fram ett sätt att mäta innovation, även tar fram ett sätt att kontinuerligt följa upp hur och vad vi mäter. Vi behöver:

- 1.** Besluta vilka mått- och mätetal som kan, eller till och med bör, förändras över tid och vilka som skall hållas konstanta och mätas på samma sätt.
- 2.** Besluta om hur innovationsmätetal ska vara kopplade till andra mätetal, däribland generella prestationsbedömningar och befintliga incitamentsystem.
- 3.** Ange tydliga mål för varje valt mätetal i Fas B. Med mål avses här den output som önskas.
- 4.** Besluta hur ofta de olika mått- och mätetalen ska mätas, t ex kvartalsvis eller årsvis. Gällande nulägesmått finns självklart möjligheten att löpande mäta pågående aktiviteter, men företaget bör ändå ha en idé om när och hur ofta det bör göras.
- 5.** Tildela en tydlig ägare till respektive mått- och mätetal. Beroende på vilka mått- och mätetal som valts kan dessa hamna på olika personers ansvar.
- 6.** Tydliggöra kopplingen mellan företagets innovationsstrategi och de mått- och mätetal som valts.

## Steg 8

### Implementering av innovationsmätning

När mått- och mätetal, samt den övergripande processen för att följa upp dessa, har formulerats är det dags att rulla ut och implementera er egen anpassade version av ramverket för innovationsmätning. Många bolag väljer att göra denna "roll out" stegvis, kanske genom ett pilotprojekt inom en del av organisationen, t ex inom ett specifikt affärsområde. Stegvis utrullning möjliggör ett löpande lärande så att man kan justera och förändra här och där innan en mer storskalig implementering äger rum.

I detta arbete ingår att informera och utbilda i hur dessa mätetal ska användas och att följa upp så att det sker korrekt. Tänk på det som att bygga upp de muskler som krävs för att bli innovationsstark. Det är också viktigt att kommunicera de nya måtten och mätetalen bredare ut i organisationen. Innovation i en modern organisation är betydligt större än bara FoU och berör, om inte alla, så i alla fall ett stort antal medarbetare, på ett flertal olika funktioner och avdelningar. Då nya mått- och mätetal till viss del kan eftersträva beteendeförändring hos medarbetarna måste dessa givetvis uppmärksammas på vilka förändringar som skett och varför.

Chefer och ledare måste också bestämma hur "utrullning" av mått- och mätetal bör ske och vem som är ansvarig. En viktig del i denna fas ligger även i att etablera en kontinuerlig uppföljning av själva mätprocessen där vi även fokuserar på att undersöka samband mellan de åtgärder som gjorts och det resultat som blivit. T ex rekommenderas

” **Många bolag väljer att göra denna “roll out” stegvis, kanske genom ett pilotprojekt inom en del av organisationen, t ex inom ett specifikt affärsområde. Stegvis utrullning möjliggör ett löpande lärande så att man kan justera och förändra här och där innan en mer storskalig implementering äger rum.**

att, utöver fullskalig årlig genomgång, även göra justeringar kvartalsvis eller månadsvis för att säkerställa att mätetalen fungerar som tänkt och inte är för många eller för få. Detta är extra viktigt om det är första gången innovation mäts. En tanke är att företagets innovationsansvarige, exempelvis innovation manager eller liknande, tar ansvar över detta. Oavsett vilken mätningfrekvens som passar för just ditt bolag bör företagets ledning tydligt kommunicera på vilket sätt de kommer att granska och använda innovationsmätningen. Se till att alla nya mått- och mätetal för innovation används genom att:

- 1. Göra en tidsplan för implementering av mått- och mätetalen för innovation.**
- 2. Säkerställa engagemang för innovationsmätningarna från nyckelpersoner i organisationen, samt utse ansvarig person(er).**
- 3. Se till att innovationsmätning och de mått- och mätetal som valts är kända inom organisationen (bland de som berörs.)**

4. *Skapa positiv förstärkning genom att uppmärksamma och fira när vi når våra utsatta mål.*

## Sammanfattning kapitel 7

- Det är av yttersta vikt att granska och revidera mått, mätetal och principer för innovationsmätning regelbundet och därmed innebär arbetet med att skapa ett innovationsmätningssystem även att sätta upp en process för att utvärdera innovationsmätningen kontinuerligt över tid.
- I arbetet med att implementera själva innovationsmätningssystemet behöver företaget även utbilda i hur mätetal skall mätas och följas upp samt att kommunicera de nya måtten och mätetalen brett i organisationen.



## KAPITEL 8

# Watch out! Vanliga fallgropar vid innovationsmätning

För att uppnå innovationsstyrka och få den output som många företag och organisationer eftersträvar, t ex mer banbrytande varor och tjänster och nöjdare kunder som ser ett ökat värde i de varor och tjänster som konsumeras, är mätning av innovation otroligt viktigt. Det kan dock vara svårt att få innovationsmätningen att fungera i praktiken, alltså att realisera de positiva effekter ni som organisation hoppas uppnå. Vid implementering av ett mätsystem för innovation finns ett flertal kända fallgropar att se upp för, vilka kan generera oavsiktliga, negativa effekter. Det kan givetvis finnas en mängd olika företagsspecifika fallgropar, men vår egen forskning inom området<sup>4</sup> visar att nedanstående tre är vanligt förekommande. Innovationsstarka företag och organisationer hanterar dessa fallgropar väl, medan innovationssvaga ofta faller i.

## **Fallgrop 1:**

### **Att överskatta eller underskatta vad innovationsmätning kan åstadkomma**

En del av de företag vi studerat var alldeles för detaljerade och ambitiösa. Inte bara i sin innovationsmätning, utan i all typ av mätning och uppföljning. De försökte mäta allt, ibland i form av hundratals olika nyckeltal. Det underliggande antagandet var att ju mer vi mäter, desto bättre. Andra företag mätte i princip ingenting alls, antingen under antagandet att alla innovationsaktiviteter var så unika att innovationsmätning kunde skada kreativitet och innovation, eller helt enkelt eftersom de inte såg någon poäng med att mäta. Företag i den första gruppen överskattade vad innovationsmätning kan göra, medan företag i den andra gruppen underskattade det. Ett väl utformat mätsystem möjliggör för både chefer och medarbetare att följa upp olika typer av indikatorer, t ex kring input och output från innovationsprocessen. Ett överdrivet detaljerat mätsystem riskerar dock att producera ett flertal negativa effekter: ökad administration, svårighet att tolka, svårighet att kanalisera medarbetarnas uppmärksamhet, och att företaget ”drunknar” i data och information. Ett annat relaterat problem vi sett är de företag som använder mätsystemet på helt fel sätt. Ett vanligt fel gällande att underskatta vad innovationsmätning kan göra är exempelvis att använda mätsystemet enbart för att följa upp och utvärdera och för att kunna lägga skulden på någon när något går fel. Alltså inte alls för att kommunicera strategi eller för att lära nytt.

Ett mätsystem för innovation är inte ett substitut för omdöme, men om det är rätt utformat hjälper det till att fatta bättre beslut.

## **Fallgrupp 2:** **Att mäta enskilda delar men inte helheten**

En andra fallgrupp är att organisationer mäter enskilda delar men inte helheten. Denna fallgrupp kan ta sig uttryck på minst två olika sätt. Det första är att en del företag mäter olika delmängder av innovation men misslyckas att uppnå en holistisk överblick över den totala innovationsverksamheten. Man kan likna det vid att de fokuserar för mycket på enskilda träd, och för lite på skogen som helhet, det så kallade drönarperspektivet. Detta kan ske på lite olika sätt. Ett exempel är att fokusera för mycket på enskilda innovationsprojekt och för lite på portföljen av projekt. En del företag mäter input till processen, t ex antal nya idéer, men inte output, t ex hur pass framgångsrika nya produkter är. Andra företag vi arbetat med mäter bara output, t ex försäljning från nya

” ” ***Ett överdrivet detaljerat mätsystem riskerar dock att producera ett flertal negativa effekter: ökad administration, svårighet att tolka, svårighet att kanalisera medarbetarnas uppmärksamhet, och att företaget ”drunknar” i data och information.***



produkter, då denna data oftast är lättåtkomlig. Men de har sedan inga mått- och mätetal för andra viktiga dimensioner. Ett bolag vi jobbat mycket med, ett av Sveriges största exportföretag, saknade helt mått för output och marknad. Cheferna hade superbra koll på vilka projekt som startades och även hur projekten utvärderades på vägen mot färdig produkt, men saknade helt outputmått. De hade heller inga mått för att uppskatta hur produkterna sedan sålde på marknaden.

Ett annat exempel på hur denna fallgrop tar sig uttryck är ett ensidigt fokus på vissa typer av mått på bekostnad av andra. En del företag tycker exempelvis att kvantitativa mått är att föredra då dessa uppfattas som mer objektiva och pålitliga. I vissa sammanhang är dessa dock av begränsad nytta. Även sifferdata kan vara felaktig (garbage in; garbage out), och i vissa fall finns helt enkelt ingen möjlighet att få tag i kvantitativ data. Tänk t ex på motivation hos nyckelmedarbetare på ditt företag, eller på innovationskulturen på din arbetsplats. Här kan kvalitativa och subjektiva mått vara ett mycket värdefullt komplement till mer traditionella nyckeltal. Se tabell 8, sidan 98.

### **Fallgrop 3:**

## **Att underskatta den politiska kraften av mätning och mätetal**

Varje chef eller ledare som vill skapa eller förändra mått- och mätetal för innovation bör också tänka igenom de ”politiska” implikationerna av sådana förändringar. Det sägs att det som mäts är det som blir utfört; *what gets measured gets done*. Och det som blir utfört är

normalt det som får uppmärksamhet och belöning. Att förändra det sätt på vilket innovation följs upp och mäts innebär normalt att en del grupper, avdelningar eller individer blir mer viktiga medan andra blir mindre viktiga.

I de företag vi studerat förekom ofta intensiva diskussioner kring vad som skulle mätas, när, och varför. Sådana diskussioner kan ha ett stort värde, men kan också vara skadliga om samförstånd inte nås. Machiavelli uttryckte att “...for he who innovates will have for his enemies all those who are well off under the existing order of things, and only the lukewarm supporters in those who might be better off under the new”. Detta citat fångar den politiska sprängkraft som finns i innovation och, i förlängningen, i innovationsmätning. Ett av de bolag vi arbetat med, ett globalt svenskt företag inom snabbbrörliga konsumentprodukter, föll i denna fallgröp. Företaget hade en avdelning för forskning och utveckling som var starkt teknikorienterad och som

” ***Machiavelli uttryckte att “...for he who innovates will have for his enemies all those who are well off under the existing order of things, and only the lukewarm supporters in those who might be better off under the new”. Detta citat fångar den politiska sprängkraft som finns i innovation och, i förlängningen, i innovationsmätning.***

alltför ofta försökte skapa den ”perfekta produkten”. Utvecklingen tog många gånger alldeles för lång tid och samtidigt alldeles för lite hänsyn till kundernas behov. Det tog företaget över ett år att få reviderade mått- och uppföljningsprinciper på plats. Det var en förändringsresa som var allt annat än smärtfri.

## Sammanfattning kapitel 8

- Den första fallgruppen många företag och organisationer faller i är att endera överskatta eller underskatta vad innovationsmätning kan göra.
- Den andra fallgruppen är att mäta enskilda delar men inte helheten.
- Den tredje fallgruppen är att underskatta den politiska kraften som mätning och mätetal har.



## KAPITEL 9

# Sammanfattande slutsatser, lärdomar och vägen framåt

Få företag och organisationer är verkligt innovationsstarka. Att vara innovationsstark innebär att vara kraftfull, uthållig, robust, skicklig, okuvlig, hållbar, koncentrerad och agera med stor förmåga. I praktiken innebär det att kontinuerligt lansera nya produkter, tjänster eller andra typer av innovation som skapar värde för företagets kunder, för företaget självt, och för samhället i stort. Innovationsmätning är en nyckel för att få detta att hända i praktiken, alltså för att göra ett företag innovationsstarkt.

Ett framgångsrikt innovationsmätningssystem bör ta sin utgångspunkt i vilka innovationsmål som en organisation vill uppnå. Tyvärr börjar alltför många bolag i fel ände. De börjar i mätt- och

mätetal utan att fundera på vad de egentligen vill uppnå. Det finns heller inget egenvärde i ett stort komplicerat innovationsmätningssystem med mängder av mätetal. Vägen till framgång ligger snarare i motsatsen. Det innebär att definiera ett fåtal tydliga och effektiva mått- och mätetal som ser till att organisationen fokuserar på rätt saker, följer upp planen för genomförande och skapar möjligheter att lära det organisationen behöver för att kunna nå innovationsmålen.

Att besluta vilka mått- och mätetal som är relevanta för just din organisation just nu är utmanande och kräver djup insikt i just din organisation. Med denna bok har vi lagt fram en process för hur du kan skapa ett innovationsmätningssystem genom att visa vilka faser ett sådant arbete består av och presenterat ett smörgåsbord av olika mått- och mätetal som du kan använda. Dessa mått kan vara både kvalitativa och kvantitativa, sådana som är framåtblickande och ger dig information om potentialen för framtiden och sådana som är bakåtblickande och visar på vad som redan hänt. Och just i ditt fall kanske det inte bara är internt fokuserade mått som är viktiga här, utan också sådana som rör faktorer utanför din organisation.

Att inte mäta innovation innebär en risk att vi en dag befinner oss där på den brinnande plattformen och inser att vi inte har förekommit den kommande krisen utan upptäcker den först när vi befinner oss mitt i den. Att mäta innovation ger oss en möjlighet att ligga steget före och bli uthålligt innovativ – innovationsstark. Att mäta innovation ger oss även förmågan att börja förstå vad innovation verkligen handlar om. Att osäkerhet inte alls bara handlar om att vi t ex lägger tid och resurser på ett projekt med risk som inte alltid lyckas, utan att det även

” Få företag och organisationer är verkligen innovationsstarka. Att vara innovationsstark innebär att vara kraftfull, uthållig, robust, skicklig, okuvlig, hållbar, koncentrerad och agera med stor förmåga. I praktiken innebär det att kontinuerligt lansera nya produkter, tjänster eller andra typer av innovation som skapar värde för företagets kunder, för företaget självt, och för samhället i stort. Innovationsmätning är en nyckel för att få detta att hända i praktiken, alltså för att göra ett företag innovationsstarkt.

Ett framgångsrikt innovationsmätningssystem bör ta sin utgångspunkt i vilka innovationsmål som en organisation vill uppnå. Tyvärr börjar alltför många bolag i fel ände. De börjar i mått- och mätetal utan att fundera på vad de egentligen vill uppnå.



## ” **Att mäta innovation ger oss en möjlighet att ligga steget före och bli uthålligt innovativ – innovationsstark.**

innebär missade möjligheter, alltså de innovationsprojekt vi valde att inte satsa på.

Att mäta innovation skapar även möjligheter för oss som företag och organisation att vara mer uthålliga, i hela organisationen, så att vi behåller fokus på innovation även när vi riskerar utträngnings-effekter. Det är ju lätt hänt att kortsiktiga ansträngningar prioriteras över långsiktiga.

I vilken årsredovisning som helst står innovation att finnas högt upp på agendan, men i det vardagliga arbetet trängs innovation lätt undan när funktioner och avdelningar konkurrerar om knappa resurser. En chef vi intervjuade förklarade på detta vis: ”från koncernledningen pratar man mycket om att man är direkt beroende av detta [innovation] och att det är väldigt viktigt från högsta instans, men när det väl kommer till kritan så fastnar ju alltid innovation någonstans i resursfrågan. ... det är ett jätteproblem, vi pratar väldigt mycket om att det är väldigt viktigt men sedan fastnar vi i resursfrågan.” Att mäta och följa upp innovation ger oss möjligheten att vara just långsiktiga, att vara medvetna om vilka konsekvenser olika beslut har för vår kort- och långsiktiga innovationsförmåga samt om vi faktiskt gör de prioriteringar vi bestämt att vi ska göra.

Avslutningsvis får du vår lista på elva ”vägledande principer” för innovationsmätning. De summerar bokens viktigaste insikter.

- 1.** Innovationsmätning sätter fokus på det du vill uppnå; innovation, och säkerställer att ditt företag gör rätt saker. What get’s measured get’s done.
- 2.** Innovationsmätning ska börja med mål och strategi, alltså vad du vill uppnå. Val av mått- och mätetal kommer i ett senare skede.
- 3.** Innovationsmätning handlar inte bara om att följa upp och utvärdera, utan syftar även till att kommunicera värde och innovationsstrategi, samt att skapa utrymme för lärande och att identifiera nya möjligheter.
- 4.** Innovationsmätning kan och bör visa på värde. Men värde är inte alltid finansiellt. Många företag glömmer att visa på icke-finansiellt värde, t ex lärande eller varumärkesbyggnad. Detta leder ibland till att utfallen av innovationsaktiviteterna missbedöms eller misstolkas. Kanske då med reducerad budget eller indragna resurser som följd.
- 5.** Innovationsmätning handlar primärt om att mäta fyra olika dimensioner: innovationsportfölj, innovationsprocess, innovationsprojekt och innovationskultur.
- 6.** Innovationsmätning måste skräddarsys till respektive företags eller organisations verksamhet; det finns inga ”bästa mått- och mätetal” som passar alla. Men en organisation kan absolut lära av andra företag och organisationer.

7. Innovationsmätning är inte ett substitut för omdöme, men om den utförs rätt kan mätningen hjälpa dig att fatta bättre beslut genom bättre underlag.
8. Innovationsmätning måste ta hänsyn till ett förändrat innovationslandskap. Mer öppna innovationsprocesser, tjänstefiering och digitalisering får stor påverkan på vad som bör mätas.
9. Innovationsmätning innefattar mått- och mätetal av olika typ; ingångsmått, nulägesmått och resultatmått. Framgångsrika organisationer väljer en mix av dessa.
10. Innovationsmätning ger långt ifrån enbart kvantitativ data. Många mått- och mätetal är kvalitativa.
11. Innovationsmätning kan vara svårt. Se upp för de vanligaste fallgroparna; att över- eller underskatta vad innovationsmätning kan göra, att mäta enskilda delar men inte helheten och underskatta inte den politiska kraften som mått- och mätetal kan ha.

# Tack

Ett stort antal personer och organisationer har på olika sätt bidragit till bokens tillkomst. Först och främst – ett stort tack till *Anna Brattström* (Lunds Universitet), *Anders Richtnér* (Handelshögskolan i Stockholm) och *Mats Magnusson* (Kungliga Tekniska högskolan). Under flera år har vi tillsammans studerat hur företag och organisationer mäter innovation, och den forskning vi bedrivit tillsammans med er är vad denna bok till stor del bygger på. Vi vill även tacka *Vinnova* som finansierat skrivandet av boken!

Ett flertal personer har också granskat olika versioner av bokmanuset. Tack *Sara Thorgren* (Luleå tekniska universitet) för din noggranna genomläsning och kritiska analys. Ett lika stort tack till *Martin Sköld* (Handelshögskolan i Stockholm och författare till bästsäljande *Dubbelt Effektiv*). Tack för dina utmanande kommentarer, både innehållsmässiga såväl som stilistiska. *Magnus Karlsson* (Inngage consulting),

*Thomas Areskoug* (United Minds) och *Daniel Enström* (Mobilaris) gav ovärderliga förbättringsförslag för att stärka bokens praktiska relevans, tillämpbarhet och användbarhet gällande både idéer, upplägg och innehåll. *Magnus, Thomas* och *Daniel* har dessutom bidragit med praktiska exempel. Ett stort tack till er!

Ett flertal personer har också bidragit med praktiska exempel kring innovationsmätning vilka återfinns i boken. Tack *Åsa Gabrielsson* (Epiroc), *Dan Hallberg* (LKAB), *Anna Halling* (Outocompo), *Süleyman Dag* (Uponor), *Jonas Thorngren* och *Jens Nordberg* (Pollen), *Anna Karlsson* (Sandvik Coromant), *Magnus Bergendahl* (Essity Hygien and Health) och *Christina Claesson-Jonsson* (NCC). Ett stort tack även till *Åsa Frishammar* (Previa) som satte bokens titel!

Vidare – *Ilse Scensson De Jong* (Lunds Universitet), *Mats Engwall* (Kungliga Tekniska högskolan) samt *Jonas Söderlund* (BI Norwegian Business School) har samtliga tipsat om värdefull litteratur; *Ilse* om innovationsmätning generellt och *Mats* och *Jonas* kring mätning av projekt. Tack till er alla tre. Ett varmt tack riktas även till *Babak Shermond* och *Joel Cornéer* på the Apartment som fixat bokens gestaltning, samt till *Sophie Valencia Vogel* på Bird is the Word för all språk- och textbearbetning.

Sist men absolut inte minst – tack till alla er ute i svensk industri som vi samtalat med under intervjuer, seminarier, workshops och föreläsningar. Utan era insikter och er uppmuntran hade boken aldrig blivit till.

Ord —

— lista

**Digitalisering:** avser skiftet från analogt till digitalt där olika it-teknologier gör produkter smarta och uppkopplade.

**Innovation:** nya eller förbättrade produkter och processer (eller kombinationer av produkt och process) vilka skiljer sig signifikant ifrån ett företags eller organisations tidigare produkter eller processer och som fått spridning på en marknad<sup>3</sup>.

**Innovationsstark:** Att vara innovationsstark innebär att vara uthålligt innovativ över tid; innovationsstarka företag- och organisationer är kraftfulla, uthålliga, skickliga och agerar med stor förmåga genom att lansera nya innovationer som skapar värde för kunder, för företaget självt, och för samhället i stort.

**Innovationsportfölj:** alla innovationsprojekt sammantaget kategoriserade exempelvis utefter nyhetsgrad för marknad och produkt, teknik eller erbjudande.

**Innovationsprocess:** vägen från identifiering av möjligheter och behov, genom beslutsprocesser och utveckling till kommersialisering och lansering på en marknad.

**Ingångsmått:** belyser de resurser vi har tillgängliga för innovation, t ex personer, tid och pengar. Dessa är ofta framåtblickande och innehåller även kvalitativa uppskattningar. De hjälper oss att mäta den potential som vi har att skapa framgång i innovation.

**Nulägesmått:** hjälper oss att förstå nuläge, alltså mätetal som ger oss information som vi direkt kan agera på.

**Resultatmått:** är primärt bakåtblickande mått, dvs de ger oss information om vad våra ansträngningar har genererat.

**Tjänstefiering:** övergången från att sälja fysiska produkter till att integrera framåt och tillhandahålla avancerade resultat- eller prestanda-baserade tjänster.

**Öppen Innovation:** innebär en distribuerad innovationsprocess som bygger på medveten och planerad överföring av kunskap över organisationsgränser.

# Citerade — arbet

- 1.** T. Vuori och Q. Huy, "Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle," *Administrative Science Quarterly*, p. 9-51, 61(1) 2016.
- 2.** S. Anthony, "How to anticipate a burning platform," *Harvard Business Review*, December 2012.
- 3.** OECE Oslo Manual, "Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition," DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>, 2018.
- 4.** A. Richtné, A. Brattström, J. Frishammar, J. Björk och M. Magnusson, "Creating better innovation measurement practices," *MIT Sloan Management Review*, p. 45, 59(1) 2017.
- 5.** T. Davila, M. Epstein och R. Shelton, Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it, *FT press.*, 2012.
- 6.** A. Brattström, J. Frishammar, A. Richtné och D. Pflueger, "Can innovation be measured? A framework of how measurement of innovation engages attention in firms," *Journal of Engineering and Technology Management*, p. 64-75, (48) 2018.
- 7.** G. Barczak och K. B. Kahn, "Identifying new product development best practice," *Business horizons*, p. 293-305, 55(3) 2012.
- 8.** J. Frishammar, A. Richtner, A. Brattström, M. Magnusson och J. Björk, "Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management," *European Management Journal*, p. 151-164, 37(2) 2019.
- 9.** H. Chesbrough och M. Bogers, "Explicating open Innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation," i In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation (17)*., Oxford, UK, Oxford University Press, 2014.
- 10.** J. Grönlund, D. R. Sjödin och J. Frishammar, "Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development," *California management review*, p. 106-131, 52(3) 2010.
- 11.** V. Parida, D. Rönnerberg Sjödin, J. Wincent och M. Kohtamäki, "Mastering the transition to product-service Provision: Insights into business models, learning activities, and capabilities," *Research-technology Management*, p. 44-52, 57(3) 2014.



- 12.** E. Brynjolfsson och A. McAfee, "The second machine Age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies.", New York, NY: W.W. Norton & Company Inc., 2014.
- 13.** G. Pisano, "You need an innovation strategy," *Harvard Business Review*, p. 44-54, 93(6) 2015.
- 14.** M. Sawhney, R. Wolcott och I. Arroniz, "The 12 different ways for companies to innovate," *MIT Sloan Management Review*, p. 75-81, 47(3) 2006.
- 15.** L. Huston och N. Sakkab, "Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation," *Harvard business review*, p. 58-66, 84(3) 2006.
- 16.** R. Cooper, S. Edgett och E. Kleinschmidt, "Portfolio management for new product development: results of an industry practices study," *R&D Management*, p. 361-380, 31(4) 2001.
- 17.** B. Nagji och G. Tuff, "Managing your innovation portfolio," *Harvard Business Review*, p. 66-74, 90(5) 2012.
- 18.** R. Cooper och A. Sommer, "The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity," *Journal of Product Innovation Management*, p. 513-526, 33(5) 2015.
- 19.** C. Grönroos och P. Voima, "Critical service Logic: Making sense of value creation and co-creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 133-150, 41(2) 2013.
- 20.** J. Rao och J. Weintraub, "How innovative is your company's culture?," *MIT*, p. 28-37, 54(3) 2013.
- 21.** D. Obstfeld, "Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation," *Administrative science quarterly*, p. 100-130, 50(1) 2005.
- 22.** K. Hussinger och A. Wastyn, "In search for the not-invented-here Syndrome: The role of knowledge sources and firm success," *R & D Management*, p. 945-957, 46(3) 2016.

Få företag och organisationer är innovationsstarka, och med det menar vi kraftfulla, uthålliga och skickliga i sitt innovationsarbete. Att vara verkligt innovationsstark, inte bara för stunden utan uthålligt innovativ över tid, är väldigt svårt. I själva verket är många företag och organisationer snarare motsatsen; svaga, kraftlösa, okoncentrerade och ineffektiva i sitt innovationsarbete. Alltför ofta lanseras nya produkter och tjänster som är likadana som något som redan existerar. Trots höga ambitioner blir resultatet av många innovationssatsningar mediokert, bara ytterligare en idé som inte får något genomslag. Hur kan det vara så?

Ett huvudskäl är att många företag inte mäter innovation, vilket är vad denna bok handlar om. Att mäta innovation är helt avgörande för att få innovation att hända i praktiken – för att din organisation ska kunna säkerställa att det arbete ni lägger ner på att innovera och utveckla faktiskt tar er närmare de övergripande målen och de resultat ni önskar. Om innovationsmätning görs på rätt sätt kan den bidra till att göra ert företag eller organisation innovationsstark. Utan mätning blir det däremot svårt att veta att era insatser och det arbete som läggs på innovation för er närmare visionen och de övergripande målen. Talesättet "*What gets measured gets done*" stämmer alltså ganska bra!

Kanske jobbar du med innovationsfrågor som VD, innovation manager, inom marknad och försäljning, forskning och utveckling, som konsult, eller i någon annan roll där innovation eller affärsutveckling är viktigt? Boken *Innovationsstark* ger dig verktyg för både innovation och innovationsmätning i jakten på framtida konkurrensfördelar.