Att komma över innovationshindren

Publicerad: 2012-11-27 11:26
Det är inte i innovationsklimatet hindren sitter i Sverige. De finns istället i strukturer, styrmodeller och lagstiftning. Ledningsgrupper och ägare kan forcera hindren bland annat genom att sätta mål och strategier för innovationer. En nyckelfaktor är att börja mäta dem.
MER OM INNOVATION Utveckla innovationsförmågan på din arbetsplats Följ hur regeringen arbetar med Sveriges innovationsstrategi Satsa på innovationer i lågkonjunktur Hur tänker man i Kina om innovationer? Ingenjörer kan hitta lösningarna för idéer
LÄNKTIPS Läs mer om stiftelsen IMIT

Sverige är ett litet land med en ännu mindre befolkning. Vår inhemska marknad är liten, ungefär lika liten som en storstads marknad i USA eller Japan. Sverige är med andra ord starkt exportberoende.

Sverige står sig starkt i jämförelse med andra länders innovationsklimat och konkurrenskraft. Det visar flera mätningar. Kanske hänger det här ihop. Vi har varit tvungna.

Skillnaderna mellan Sverige och uppåtgående länder som Kina är enorma. De har en stor inhemsk marknad och de behöver bygga infrastruktur. Där finns en stor vilja att investera eftersom skalan är helt annan. Sett i ett globalt perspektiv är Sverige löjligt litet och vår hittills starka position i innovationskapacitet kan snabbt försämras radikalt.

HÄVDA SIG MED HJÄLP AV INNOVATION

Hur gör vi för att ändå kunna hävda oss i konkurrensen? Det finns många svar på den frågan. Ett svar som ligger Ingenjörsamfundet nära om hjärtat är att ingenjörer behöver få dedikerad tid för innovationer. De behöver få prova idéer, gärna på ett snabbt och billigt sätt, och de måste få misslyckas. Chefer kan träna upp sig i att skilja på individens insats och projektets utfall i sina bedömningar.

- I USA rekryterar man gärna entreprenörer till uppstartsbolag som någon gång har misslyckats. I Sverige behövs det lite större tolerans för att experimentera och fallera, menar *Mats Magnusson*, professor i produktinnovationsteknik på Kungliga Tekniska Högskolan och föreståndare för IMIT.

EXTREMT STOR TILLIT

I Sverige litar vi på varandra. Internationellt sett har vi extremt stor tillit och det borde vara en fördel för öppen innovation som kan gagna små och medelstora företag eftersom de inte har all kompetens innanför företagets väggar. Men det är inte i innovationsklimatet hindren finns i Sverige. De sitter istället till exempel i strukturer, styrmodeller och lagstiftning.

- Ägare- och ledningsstrukturer stämmer inte överens med hur innovationer växer fram. Ledande personer sitter kortare och kortare tid på sina positioner. Det gör det svårt för dem att ta ansvar för innovationer som blir verklighet först flera vd:ar längre bort. Individens agenda är inte koordinerad med företagets.

INNOVATIONER ÄR ATT SKAPA OPTIONER

En sak vi sällan tänker på, och ännu mer sällan gör, är att mäta innovationer. Det gör det också svårt att styra och investera i innovationer eftersom de är svåra att jämföra med andra investeringar. Det stora problemet är att vi inte förstår innovationsekonomi där man räknar med alternativa kostnader och alternativa intäkter. Att investera i en innovation är att skapa optioner och dessutom investera i fler än vi ska realisera.

- Vem har ansvar i ledningen för missade möjligheter? Det har ingen, normalt ser vi dem inte ens. De är inte reella pengar utan optioner och det är svårare att mäta.

Lagstiftningen för hur vi styr bolag gör också att vi kastar ut en massa barn med badvattnet. Ett exempel är att idag kan inte företag minska belastningen för en misslyckad investering i forskning och utveckling.

RISKANALYS OCH INNOVATIONSSTRATEGI

Riskerna ser också olika ut för olika branscher. Frågan är om vi ska överproducera en massa idéer eller om vi ska vara försiktiga? Inom Internet kostar det nästan ingenting att prova nya idéer, men inom stålindustrin kostar det enormt mycket.

Ekonomer är i många avseenden inte med på banan när det gäller innovation, men den här diskussionen är ett sätt att få dem uppmärksamma problematiken.

- *Ofta blir controllern en motkraft till innovation på grund av att styrmodellerna vi har idag inte syftar till att ge rätt utrymme till just innovation. Det är väldigt få som diskuterar det här. Vi behöver uttrycka innovationer bättre i ekonomiska termer. Vi missar också en massa tänkbara intäkter för att vi inte har en genomtänkt innovationsstrategi.*

SPELA BÅDE SCHACK OCH POKER

Runt innovationer finns en osäkerhetsproblematik och osäkerhet gillas inte av aktieägare och faktiskt inte heller av merparten av riskkapitalister, men risken är att vi inte tar rätt möjligheter.

- *Innovationer är mycket hårt jobb och tänkande som en schackspelares, men det är också chanstagande som en pokerspelares. Jag tycker att vi behöver spela mer poker i Sverige, men för att göra det på ett bra sätt måste vi veta vilka odds vi har.*

För att veta oddsen behöver vi mäta mer. Det som inte mäts finns inte. Det är den krassa verkligheten och det stämmer väl med chefers Balance Scorecards där prestationen på deras avdelning mäts och jämförs mot mål. Innovationer måste mätas för att räknas. Det är inte enkelt, men inte omöjligt. Varje verksamhet behöver hitta bra mått. Man kan inspireras av Best Practise, men göra om dem till sina egna och ta skillnaderna i beaktande.

INSPIRERAS AV KVALITETSTÄNKET

Om man tror att hela arbetsstyrkan kan bidra hur gör man för att komma runt hindren?

- *Allt annat vore slöseri. Vi behöver många kloka huvuden som jobbar ihop. Där är jag och Ingenjörsamfundet helt överens. För att lyckas med det kan man låta sig inspireras av kvalitetstänkandet på 1980-talet då man gick från en kvalitetsavdelning som inspekterade de andra, till att alla avdelningar arbetar med kvalitet.*

- *Vi kan inte spendera lika mycket på FoU i framtiden, i alla fall jämfört med andra länder. Vi måste innovera på många flera sätt, bredda synen och involvera fler. Det förutsätter att alla är med och att vi bygger in innovationstänket i hela verksamheten.*

I Sverige har vi ett relativt gott innovationsklimat. Hög kompetens finns och medarbetarna står nära sina bolag och tar ofta upp idéerna i företaget istället för att säga upp sig och starta eget. Men vi har barriärer och blockeringar i systemet. Mellanchefer fokuserar ofta snävt på resursutnyttjande och det kan leda till att man suboptimerar. Det är ett problem.

- *Innovationer är inte fysiskt eller ekonomiskt påtagliga, men det kostar mycket att ha idéer som ligger och skräpar. För att ledningen ska använda dem behöver företagen konkreta mål och strategier för innovationer.*

Möjligheterna för att utveckla starka innovativa företag i Sverige är goda. Vi har kompetent

arbetskraft, gott innovationsklimat och en lång vana från att konkurrera på en global marknad. Nu ligger bollen hos ledningsgrupper, ägare och lagstiftare.

Av: Helena Thorén, helena.thoren@ingenjorsamfundet.se

Ansvarig utgivare: Terje Andersson, terje.andersson@ingenjorsamfundet.se