

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 Mars 2019

Innovationer med hög nyhetshöjd

— Att hantera
skräckfilmsmonster och
fyrkantiga ballonger



Innovationer med hög nyhetshöjd

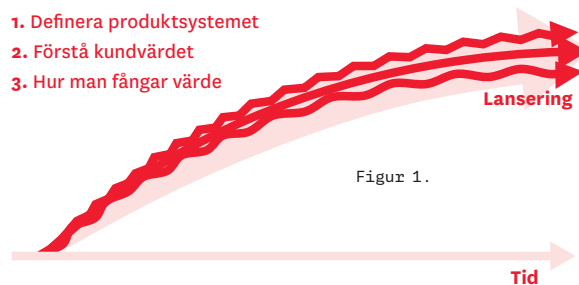
— Att hantera skräckfilmsmonster och fyrkantiga ballonger

Av Jennie Björk,
Anna Karlsson,
Susanne Nilsson,
Jens Nordberg och
Jonas Thorngren

Trots att det i våra industriföretag finns en uttalad ambition att kommersialisera helt nya erbjudanden är framtagandet av idéer med hög nyhetshöjd en stor utmaning för många. Hur skapar företag förutsättningar för att klara av att framgångsrikt genomföra projekt med hög nyhetshöjd? Och går det att träna upp en sådan förmåga?

De här frågorna har legat till grund för ett nyligen avslutat Vinnova-finansierat forskningsprojekt med namnet *Flödesorienterad Innovationssupport*. Ett tiotal projekt med radikalt nya produktidéer i olika skeden av deras utveckling (i tidig fas, som formella projekt respektive nyligen kommersialiserade) från två företag har undersökts. Radikala innovationsidéer definieras som idéer som avviker väsentligt från existerande erbjudanden i ett företag med avseende på prestandaförbättringar eller funktionalitet, dvs innovationer med hög nyhetshöjd. Det ena av de deltagande företagen är ett stort framgångsrikt industriföretag som årligen lanserar en stor mängd nya produkter globalt. Det andra företaget är en koalition av 17 småföretag, som var och en har olika specialistkompetenser som de använder för att utveckla eller stödja utveckling av nya produkter internt eller externt. I studien intervjuades nyckelpersoner i projekten för att identifiera kritiska händelser i projektet och hur dessa påverkade idén över tid. Därefter analyserades hinder för nyskapande idéer och vilka mekanismer som möjliggjorde för projekten att ta sig förbi dessa. Också kompletterande projektdokumentation inhämtades för att få en så rik bild av projektets framskridande som möjligt. Resultatet visar på en hel del likheter när det gäller vad projekten behöver hantera trots stora skillnader i både organisering och storlek av företagen.

Tidigare forskning har visat att utveckling av radikala produktidéer tenderar att stoppas alltför tidigt och inte sällan av fel anledning. Den osäkerhet och de risker som karakteriserar mer nyskapande idéer, tillsammans med deras många gånger längre utvecklingscykler, gör idéerna mindre attraktiva att satsa resurser på. Detta trots att det idag finns en medvetenhet i företag om vikten av att inte bara förfina och utveckla befintliga erbjudanden om man vill överleva på längre sikt. Ytterligare en utmaning är att radikala innovationsidéer behöver andra och mer flexibla processer som utmanar rådande strukturer och arbetssätt vilket kan leda till att projekten inte klarar av att möta de standarder och den dokumentation som förväntas. I studien visas hur de radikala idéerna utvecklas iterativt i tre parallella flöden snarare än följer en mer eller mindre linjär traditionell utvecklingsprocess (se Figur 1). För innovationer med hög nyhetshöjd blir det därför viktigt att fokusera på att konfigurera produktsystemet, förstå kundvärdet och att lista ut hur pengar kan tjänas hela vägen fram till kommersialiseringen. Ökade insikter om kundvärde över tid kräver ändringar i utformningen och intäktsmodell och vice versa. Vi ser också att få av projekten klarar av att hantera dessa parallella flöden



effektivt. Inte minst tenderar man att underskatta fokus på intäktsmodell inkluderande pris i tidig fas, vilket skapar turbulens och leder till (onödiga) förseningar när man närmar sig lansering. Så vad kan vi göra för att underlätta för och stödja dessa projekt? Enkelt uttryckt handlar det om två saker: förtydliga erbjudandet så att alla förstår det och övertyga att detta är värt att göra. I studien identifierades tre olika mekanismer som användes för att åstadkomma detta – påtaglighet, tolerans och frihetsgrad – och som därmed stöttar att mer nyskapande idéer bedöms på skäligen grunder.

Påtaglighet – av en nyskapande idé och dess potential

En skräckfilm är som mest otäck i början av filmen, innan monstret visas. Det är då vår fantasi får löpa fritt och skapa sina egna bilder av vad monstret är och vilka konsekvenser dess existens kommer få. Sen, när monstret väl visas, tänker vi 'jaha, det var bara en 13-fotad spindel med 5 ögon i baken'. Det är otäck, men hanterbart, för att det blivit påtagligt och därmed greppbart. Radikala innovationer har samma utmaning inom organisationen den utvecklas i, det är skrämmande innan det är tydligt hur innovationen ser ut och vilka konsekvenser den får för verksamheten. Till skillnad från mer inkrementella innovationer så finns det för innovationer med hög nyhetshöjd betydligt fler aspekter som inte ännu är fastställda, exempelvis erbjudandets utformning, vilket kundvärde som adresseras och på vilket sätt erbjudandet kommer att kunna skapa ekonomiskt värde för organisationen. Detta gör det i sin tur det knepigt att förstå och kommunicera idén. När påtagligheten är låg riskerar det att skapa skepsis, missförstånd och det öppnar upp för många olika tolkningar.

För att åstadkomma ökad påtaglighet ser vi att det finns ett starkt fokus på att använda prototyper (för testning och/eller för kommunikation) och olika former av visualiseringsteknik (t ex filmklipp). Det visade sig också viktigt att utforma specifi-

ka tester som kan påvisa rätt saker vid rätt tillfälle – exempelvis tester som kunde förtydliga kundvärdet eller hur idén kan bidra till att generera intäkter till företaget. En annan intressant observation i vår studie är att när prototyper används utanför sin kontext, ofta vid en annan tidpunkt, riskerar de att bidra till ökad skepsis och missförstånd. Baserat på detta blir det därför viktigt att skapa en förståelse i en organisation om värdet av att spendera tid att kommunicera kring nytänkande idéer och särskilt hur prototyper används och hanteras.

I syfte att optimera påtaglighet vid varje beslutspunkt är det viktigt att veta vem som bedömer idé/lösning för att kunna anpassa vad som presenteras. I tidiga faser finns inte alla svar på varför en idé är värd att satsas på, men vi kan styra och balansera

cerande och ge upphov till friktion eller motstånd mellan eller inom individer och organisationer. Tolerans handlar därför i mångt och mycket om hur den radikala innovationen påverkar andra aktörer och projekt i en organisation. Exempelvis kan ett projekt med hög nyhetshöjd orsaka rädsla för risker och misslyckanden, vilket gör att individer distanserar sig, eller så kan det nyskapande projektet innebära att ens egna projekt eller expertis blir mindre värderat vilket i sin tur kan leda till motstånd mot idén.

För att öka toleransen krävs det att fokus skiftar från att se risker till att också kunna se de positiva effekterna av en idé potential. För att åstadkomma detta blev det viktigt att involvera andra i eller utanför organisationen för att kunna informera, utbilda eller få input till idén eller projektet. Ett annat sätt att öka toleransen var att addera andra frågeställningar eller features till projektet eller innovationen och på det sättet få individer eller funktioner mer välvilligt inställda. I många fall var det också viktigt att involvera experter med specifika kompetenser under resans gång, knyta till sig viktiga interna och externa intressenter (som i sin tur kan arbeta för ökad tolerans) och att aktivt hantera konsekvenserna av prioriteringar mellan projekt och de känslor som dessa kan röra upp i organisationen.

Frihetsgrad – av ledningskontroller i innovationsprojektet

Kan du blåsa upp en ballong så den blir fyrkantig? Första tanken för många av oss är ”nej det går inte”. Några av oss kanske börjar klura på om man kan foga samman hårdare ballongmaterial i en fyrkantig form. Enklarest är dock att blåsa upp ballongen i en låda, då blir den fyrkantig i lådan. På samma sätt är det för innovationsprojekt, vilken form de styrs i påverkar dem. Befintliga system och processer riskerar att effektivt döda den här typen av idéer. Det blir därför viktigt att hantera att nytänkande idéer kräver andra frihetsgrader i relation till befintliga krav, processer och strukturer. Men när radikala innovationsprojekt tillåts högre grad av frihet skapar det avvikelser från rådande standarder som kan leda till frustration och oro i organisationen. Målet är att kunna ha så hög grad av frihet som möjligt för att behålla det unika hos de nytänkande idéerna, och ändå anpassa dem för att behålla styrfart. Resultatet från vårt forskningsprojekt visar på vissa specifika saker man kan göra för att optimera denna ekvation. Först gäller det att just tillåta avvikelser från befintliga formella processer när det är möjligt. En annan sak som var framgångsrikt för de studerade projekten var att frigöra projektgruppen från mycket av administrationen och att denna istället togs om hand av specifika roller – ofta en senior person som kan företaget och som även vet hur de formella kraven och den nödvändiga frihetsnivån kunde optimeras. Högre frihetsgrad betyder dock på intet sätt ”fritt spelrum utan krav”. En viktig insikt var vikten av arbetet för att passera kritiska formella kriterier (ex säkerhet och nyckelintegrationer) och att säkerställa spårbarhet av testresultat. I denna typ av projekt tarvas ofta många test och att resultaten från dessa var tydligt dokumenterade hjälpte såväl beslutsfattande som justeringar i projektet över tid.

Implikationer för praktik

Att hantera innovationsprojekt med hög nyhetshöjd kräver balansering av unikhet och anpassning – att bibehålla nyhetshöjd över tid samtidigt som anpassning för att klara av interna krav och processer och existerande produktsystem. Kort sagt –

Figur 2.



ra den tid vi har mellan beslutspunkter mot att varje bedömare ges chansen att säga/känna ”aha, nu förstår jag!”. Det blir därför viktigt att identifiera olika bedömares behov. Ett sätt att göra detta på är att använda Hyperkubens lins (se figur 2), för att hitta och visa upp styrkor och svagheter, samt rätt prototyp för respektive bedömare. Viktigt att poängtera för de som tar del av tidiga prototyper, är att de är just prototyper som är framtagna vid en specifik tidpunkt och ska behandlas därefter. Detta då det finns en risk för att de ses som färdiga lösningar av andra delar av organisationen eller anses ”löjliga” då tiden har gått, något som kan skapa friktioner och missförstånd.

Tolerans – för osäkerhet och tvetydighet kopplat till innovationen

Första gången du ser en skräckfilm vet du inte vad du har att vänta. Allt känns osäkert och ohanterligt. När du sett några skräckfilmer är osäkerheten mindre. Det finns en begriplighet i hur du kommer bli skrämmd och utmanad, kanske har du hittat några mönster, t ex ”jaha, nu går han in i duschen ensam i det öde huset. Bad move”. Du har tränats i att hantera osäkerhet. På samma sätt kan vi träna en organisation att hantera osäkerheten när nya affärsmodeller, tjänster eller produkter dyker upp. För innovationer med hög nyhetshöjd är det svårt att under utvecklingen veta hur exempelvis befintlig marknad/kund, företagets varumärke och strategi, pågående projekt och interna kompetenser kommer att påverkas. I många fall kan en idé till en innovation med hög nyhetshöjd därför anses provo-

det handlar om vikten av att värna om det unika och anpassa till det rådande. För att göra det behöver vi alltså bygga upp en förmåga i organisationen att hantera idéns påtaglighet, toleransen för osäkerhet och frihetsgraderna i projektet. De exempel vi har beskrivit är ett sätt att hantera de särskilda behov som uppkommer när nyskapande idéer utvecklas. Ett annat mer proaktivt sätt är att samla chefer och andra intressenter i organisationen och spela upp ett antal scenarier som är troliga och kritiska i projekt med hög nyhetskänslighet, antingen framåt från projektstart eller bakåt från projektavslut, så kallad forecasting eller backcasting. Ett exempel på scenario kan handla om när produktchefer vars planer och strategier påverkas negativt av den nya innovationen börjar motarbeta ett innovationsprojekt. Vilka konversationer kan uppstå? Vilka reaktioner i olika delar av organisationen är troliga? Det är mycket lättare att tänka objektivt kring vad man ska göra i en sådan situation innan den inträffar, även för de motsträviga produktcheferna i vårt exempel. Alla får också möjlighet att fundera på vilka kriterier som är viktiga för olika typer av projekt. I figur 3 kan du se några exempelsituationer som vi stötte på i vår forskning. Exakt vilka situationer som är kritiska kan förstås bero på typ av idé, företag och bransch. Själva processen att simulera tänkta framtider bidrar också till att skapa tolerans genom att framtiderna blir mer påtagliga för alla inblandade och osäkerheterna därmed mer begripliga. En sådan här övning är så klart också värdeskapande även för projektgrupper som nyligen formerats för att se vilka konsekvenser deras projekt kan innebära för organisationen och hur de kan hantera det. I sådana sammanhang är det också möjligt att simulera projektets avveckling och/eller sätta sig in i en situation där projektet misslyckades, så att projektmedlemmarna får möjlighet att förbereda sig och också kan hjälpa till med att definiera under vilka omständigheter som detta sker.

De här simuleringarna och rollspelen kan dessutom leda till att organisationen blir bättre på att starta upp innovationsprojekt över tid eftersom kritiska situationer från tidigare projekt kan läggas in i simuleringarna för kommande innovationsprojekt. Det hjälper till att utveckla en lärande organisation.

SÅ FÖR ATT AVSLUTA:

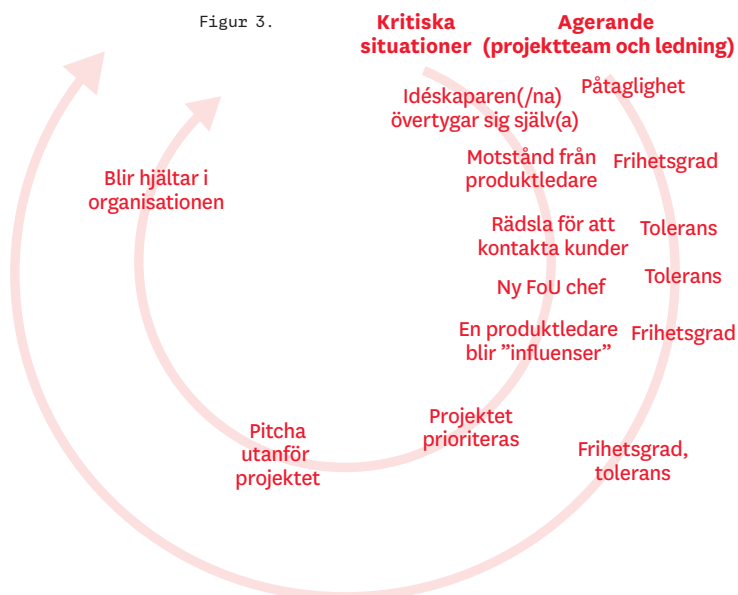
> Projektgruppen, påverkade chefer och andra intressenter bör få simulera kritiska situationer som kan inträffa under ett innovationsprojekts livstid och ta fram handlingsalternativ för de olika situationerna.

> Simulering kan göras genom att simulera framåt från projektstart, sk forecasting eller bakåt från projektavslut, sk backcasting.

> Kritiska situationer kan identifieras genom att ta de tre parallella flöden (konfigurering av produktsystemet, förståelse av kundvärde och pris- och intäktsmodellen) i beaktande och fundera på när en nyskapande idé kommer att behövas göras påtaglig, vart toleransen för idén kan tänkas vara låg och vilka frihetsgrader som kan tänkas behövas för att realisera innovationen i det specifika företaget. Alternativt ta avstamp i de exempelsituationer som återfinns i Figur 3.

> Genom att också göra det här för projekt i startgrupperna kan organisationen planera för vilka frihetsgrader projektet ska få, och genom att diskutera projektet med chefer och intressenter minska osäkerheterna kring vad som kan hända och därmed öka toleransen och göra hela projektet mer påtagligt.

Figur 3.



JENNIE BJÖRK

jennie.bjork@md.kth.se

Docent, KTH. Främsta forskningsfokus är på idéskapande och utveckling, kunskap- och informationsdelning samt innovationer med hög nyhetskänslighet. En väsentlig del av hennes forskning bygger på social nätverksanalys av innovationsverksamhet.



ANNA KARLSSON

anna.karlsson@sandvik.com

Fil. dr. och FoU specialist inom Produktinnovation på Sandvik Coromant AB i Sandviken och sedan 2015 även adjungerad universitetslektor vid Luleå tekniska universitet. Presenterade 2014 avhandlingen Nurturing Innovations - Idea development in R&D projects.



SUSANNE NILSSON

sunikth.se

Fil Dr, KTH. Forskar på hur man leder och organiserar produktutveckling och innovationsarbete för att möjliggöra mer nyskapande erbjudanden och hur etablerade organisationer utformar ledningsverktyg.



JENS NORDBERG

jens.nordberg@pollenideas.com

Leg Psykolog, och specialist på innovationsbeteenden. 15 års erfarenhet av att leda professionella grupper genom kreativa processer. Medgrundare av Pollen AB.



JONAS THORNGREN

jonas.thorngren@pollenideas.com

VD och grundare av innovationskatalysatorn Pollen AB, med 14 års erfarenhet av att stärka innovationsförmågor för radikal innovation, inifrån storbolag (AB Volvo) och utifrån som specialistkonsult mot ett 40-tal organisationer. Civ Ing Ind Ek, Chalmers.