



Intersective Innovation

Metoder och verktyg för öppen innovation

A. Mård, A. Marklund & J. Lundberg

TEXTER

Anna Mård, Piteå Science Park
 Anna Marklund, Piteå Science Park
 Josefin Lundberg, Skellefteå Science City
 Erik Ronne, RISE
 Sofia Målberg, RISE
 Malin Lindberg, Luleå tekniska universitet

TEXTBEARBETNING OCH LAYOUT

Oh My.

TRYCK

Printbyrå, 2020.

FOTO

Pexels sida 1, Maria Fäldt sida 3, Jonas Westling sida 3, Anna Marklund sida 5–6, 21, 25, 38, 44, 46, och 56–57, iStock sida 7, 30 och 63, Anders Westergren sida 18, Mikael Sundqvist sida 19 och 60, Magnus Johansson sida 41 och 62, Unsplash sida 52 och 61, Linnea Lundkvist sida 58, Josefin Lundberg sida 42. Visualiseringar, Warm in the Winter, sida 58–59.

FINANSIÄRER



Förord

Mycket har gjorts kring öppen innovation – men väldigt lite när det gäller små företag och enskilda firmor. Nästan alltid ligger fokus på storbolag, men faktum är att 96 procent av Sveriges företag har mindre än tio anställda. Att jobba strukturerat med innovation är viktigt för alla som vill växa och utvecklas, men för mindre företag som vill klara sig i en föränderlig värld är det en absolut nödvändighet.

Det här är på samma gång en handbok och metodbok som ger dig som läser en introduktion till varför man ska jobba med öppen innovation i små och medelstora företag – och hur man gör det. Kanske jobbar du liksom vi i innovationsstödsystemet som möjliggörare, kanske är du rådgivare eller en entreprenör som vill få praktiska verktyg och hitta grunderna till ditt innovationsarbete.

Vår förhoppning är att öppen innovation inom små och medelstora företag ska bli ett växande forskningsområde framöver och att fler mindre företag börjar jobba strukturerat med innovation. Vi hoppas också att fler vågar prova öppen innovation och att jobba tillsammans med andra branscher, forskare och offentlig sektor – så kallad innovation i skärningspunkter. Den här boken är vårt bidrag i det arbetet.

Slutligen vill vi tacka alla fantastiska företag och entreprenörer som vi har haft förmånen att jobba tillsammans med. Det har varit en lärorik resa! Tack också till våra finansiärer: Europeiska regionala utvecklingsfonden, Region Norrbotten, Region Västerbotten, Sparbanken Nord, Skellefteå kommun och Piteå kommun.

/Anna, Anna
och Josefin



Innehåll

Introduktion

Om Intersective Innovation..... **4**

Innovation

Förmågan att innovera – en kritisk framgångsfaktor..... **8**

Innovation – vad och varför?..... **10**

Öppen innovation..... **16**

Solcellsparken i Piteå – ett resultat av öppen innovation..... **18**

”Det gäller att skapa en win-win”..... **20**

Inkluderande innovation..... **22**

Metoder

Innovationsanalys..... **26**

SWOT..... **28**

BMC Lager..... **30**

PESTEL..... **32**

Tänka i system..... **33**

Det ideala utfallet..... **36**

RISE Co-Creation..... **38**

Game Jam..... **40**

Business Lab..... **42**

Innovationsprint..... **44**

Go Intersective – idégenerera i skärningspunkter..... **46**

Idégenerera med Crazy 8 och 5x5..... **48**

Konceptcanvas..... **49**

Sortera, värdera och prioritera..... **50**

Idématrix..... **51**

Pitcha med NABC..... **52**

Utvärdera med handen..... **54**

Digitala workshops..... **55**

Case

Mobil upplevelsebox med Kiruna kommun..... **58**

Digital coach ger stöd i vardagen..... **60**

Game Jam gav VR-simulator av gruvkvarn..... **62**

Lärdomar

Lärdomar från projektet..... **64**

Bilagor

NABC..... **66**

The Circular Business

Model Canvas..... **68**

The Digital Business

Model Canvas..... **69**

Referenser..... **70**

Om Intersective Innovation

Intersective Innovation¹ är ett projekt som syftar till att ge små och medelstora företag i Övre Norrland möjlighet att jobba med öppen innovation på samma villkor som storbolag med målet att stärka sin innovationskraft. Det handlar om att bedriva utveckling tillsammans med andra aktörer utanför det egna företaget för att på så sätt spara pengar i utvecklingsarbetet, få en snabbare kommersialisering, minimera risker och i slutändan skapa produkter av större uppfinningshöjd

Inom projektet erbjuds aktiviteter där företag får möjlighet att på ett aktivt sätt prova på olika delar av innovationsprocessen och utveckla idéer tillsammans med andra företag och aktörer från olika branscher. Kärnan i projektet är att använda öppen innovation över branschgränser för att vidga perspektiven och tänka i nya banor, skapa ett större kontaktnät och förhoppningsvis få nya lösningar på befintliga problem.

Företagen får delta i seminarier och workshops tillsammans med några av landets främsta experter inom bland annat digitali-

sering, automation, samhällsförändring och öppen innovation. Målsättningen är att deltagarna ska få insikt om sina utmaningar, sina behov, hur de står sig i konkurrens med andra samt inspiration kring samhällsutmaningar, möjligheter, trender och ny teknik.

Projektet främjar möten i skärningspunkter mellan branscher, erbjuder rådgivning, affärsutveckling, nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte. Det görs även insatser för att stödja möjligheter för små och medelstora företag att kommersialisera utvecklingsidéer.

Intersective Innovation drivs av Piteå Science Park, Skellefteå Science City och RISE, Research Institutes of Sweden och möjliggörs genom finansiering av Europeiska regionala utvecklingsfonden, ERUF, Region Västerbotten, Region Norrbotten, Piteå kommun, Skellefteå kommun och Sparbanken Nord.

¹Intersective betyder skärningspunkt och Intersective Innovation är ett projekt som fokuserar på öppen innovation i skärningspunkter mellan branscher och sektorer.

Vårt erbjudande

Insikt

För att skapa insikt om behovet av att jobba strategiskt och systematiskt med innovation har projektet erbjudit olika typer av föreläsningar, workshops och seminarier. Ett exempel är seminarieriet ”Tänk nytt – och identifiera nya affärsmöjligheter” som syftar till att ge företagare en verktygslåda för att höja innovationsförmågan.

Läs mer om de olika arbetssätten i avsnittet Metoder, på sidan 24-57.

Idéutveckling

I konceptet idéutveckling är fokus på att jobba med specifika utmaningar eller behov och ta fram lösningar genom öppna innovationsprocesser. Under aktiviteter som innovationsrace, hackathons, game jam och co-creation tar företagen med sig en befintlig utmaning ifrån sin verksamhet som andra regionala små och medelstora företag är med och

löser. Genom att arbeta över branschgränser och testa ny teknik skapas nya tankebanor, ett vidgat kontaktnät och förhoppningsvis nya lösningar på befintliga problem.

Läs mer om metoderna Co-Creation workshop och Game Jam på sidan 36 och 38.

Case

Några av de idéer som kommit fram under insikts- och idéutvecklingsaktiviteterna har omvandlats till skarpa case med intentionen att nå framtida kommersialisering. Här har vi fortsatt att arbeta med öppen innovation, men med speciellt utvalda deltagare och kompetenser som bedömts kunna bidra till att utveckla det som tagits fram och omvandla det från idé till verklighet.

Läs mer om tre av casen i projektet på sidan 55.



Från en av träffarna i seminarieriet Tänk Nytt med Katarina Stetler från Kairos Future.

Tänk nytt - fokus på innovationsdriven affärsutveckling

Seminarieriet Tänk nytt består av fyra träffar där teori varvas med praktik. Företagen jobbar i små grupper för att deltagarna ska hinna lära känna varandra och bli trygga med att dela med sig av sina erfarenheter.

Träff 1: En nulägesanalys görs genom att titta på nuvarande affärsmodell med hjälp av Business Model Canvas. Företagen får sedan utmana sitt värdeerbjudande med hjälp av nya

lager där affärsmodellen måste vara cirkulär respektive digital. Övningen ger både en överblick av nuläge och önskat läge, samtidigt som deltagarna får öva på att utmana sina tankemönster.

Träff 2: Här utforskas trender, möjligheter och hot genom framtidsdriven innovation. Företagen får metoder och verktyg för att göra omvärldsanalyser och trendspaningar. Syftet är att se hur de kan och bör utvecklas för att möta nya krav från kunder och förändringar i omvärlden.

Träff 3: Innovationssprint ger en inblick i hur man på kort tid kan ta sig an en utmaning och testa olika lösningar mot kunder. Företagen får både teori och praktisk övning i att generera, hantera och selektera idéer.

Träff 4: Business Lab är en paketering som fokuserar på att gå från utmaning till idéer genom feedback från företag i andra branscher. Konceptet visar på att olikheter tillför nytt värde till idéer samtidigt som företagen får konkreta tips på hur de kan lösa utmaningar eller utveckla sin verksamhet.

Läs mer om metoderna BMC Lager på sidan 28, Business Lab på sidan 40 och Innovationssprint på sidan 42.

Resultat

- Seminarieserien ”Tänk nytt – och identifiera nya affärsmöjligheter” har hållits i Piteå, Skellefteå, Boden, Norsjö/Malå och Luleå. Fler än sextio företag från olika branscher har deltagit och samverkat branschöverskridande med andra företag, forskare och aktörer från innovationsstödsystemet, och testat metoder för innovationsdriven affärsutveckling.
- 90 procent av deltagarna har angett att de har höjt sin innovationsförmåga, 97 procent har ökat sin kunskap om metoder och verktyg för innovation och 93 procent har hittat nya idéer till sitt företag.



Tänk nytt i Boden.

- Vid samtliga fem omgångar har de deltagande företagen uttryckt en önskan om att fortsätta träffas och utbyta idéer tillsammans. Något som vi ser som mycket positivt och som på sikt kan generera nya produkter och tjänster som ett resultat av öppen och gränsöverskridande innovation.

”93 procent har hittat nya idéer till sitt företag.”

Innovation

Att världens länder står inför en rad stora globala utmaningar råder det ingen tvekan om. Likaså är de flesta forskare överens om att dessa utmaningar bäst bemöts med satsningar på ny teknik, entreprenörskap och innovation. Företag som vill hänga med behöver jobba strukturerat med innovation – både nu och i framtiden.

Förmågan att innovera - en kritisk framgångsfaktor

Omkring 70-80 procent av världens börsnoterade bolag använder sig av öppen innovation sedan flera år tillbaka. Men de flesta företagen i Sverige är dock små eller medelstora – och då är det inte lika enkelt. Att på egen hand jobba med öppen innovation kräver resurser, inte minst i form av processledning, samarbetsförmåga och hantering av till exempel IP-frågor.

Just den insikten ligger till grund för projektet Intersective Innovation. Vi vill ge små och medelstora företag möjlighet att

”70-80 % av världens börsnoterade bolag använder sig av öppen innovation.”

använda öppen innovation på samma villkor som storbolagen – och därigenom stärka sin innovationskraft.

Innovativa språng i skärningspunkter

Intersective Innovation handlar om att arbeta med öppen innovation för att bedriva utveckling i skärningspunkter mellan branscher och sektorer. För det är just när ett kompetensområde korsar ett annat som banbrytande innovationer kan uppstå – så kallade innovativa språng. När två eller fler områden kopplas ihop kommer nya kreativa insikter: kombinationer som är intressanta därför att de är ovanliga.

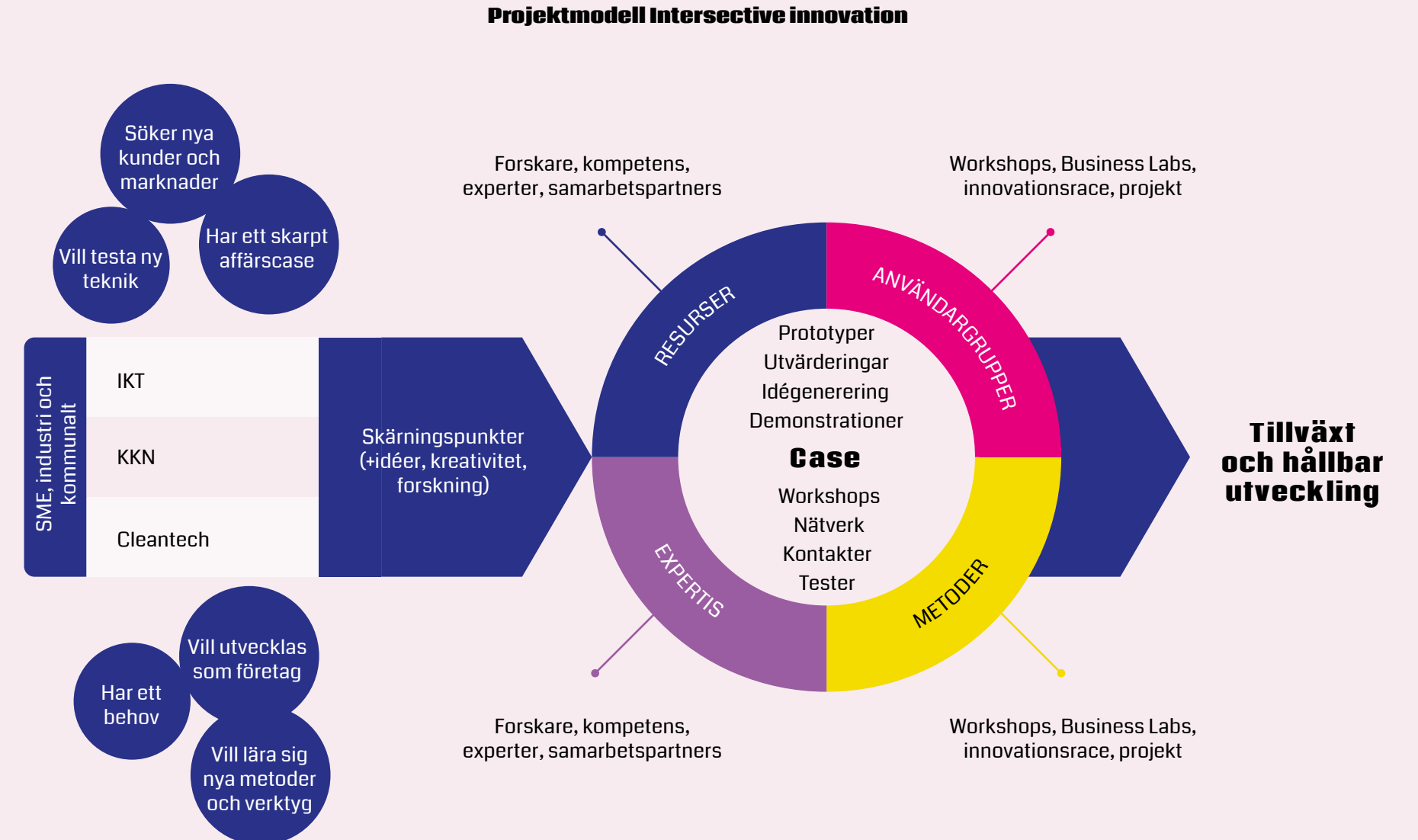
I Intersective Innovation kopplar vi samman kulturella och kreativa näringar med digitala tjänstenäringar och cleantech. Med smarta IT-lösningar, kreativa tjänster, hållbarhet i fokus och designade paketeringar

bidrar projektet till en mer innovativ framtid för de deltagande företagen.

”Bidrar till att motverka den kompetensbrist som råder.”

Öppen innovation som metod gynnar mångfald och olikheter. Samarbete i skärningspunkten mellan traditionella branscher, digitala aktörer och kreativa näringar leder till en rörligare och mer jämställd arbetsmarknad och större mångfald i innovationsarbetet.

Att använda sig av öppen innovation kan även bidra till att motverka den kompetensbrist som råder i flera branscher i glesbefolkade regioner. Genom att nyttja talanger från andra företag och branscher behöver inte företagen ha all kompetens internt.



Digitalisering, hållbarhetsfrågor och allt högre krav från kunder och medborgare. I dagens komplexa och snabbföränderliga värld behöver företag jobba strukturerat med innovation för att förbättra och förnya sig själva och sina erbjudanden. Men vad betyder egentligen innovation – och hur jobbar man konkret med det?

Innovation – vad och varför?

Innovation är ett brett begrepp med flera olika innebörder. Många utgår från att innovation handlar om att komma på fullständigt nya och revolutionerande idéer som förändrar samhället – men innovation sker ofta på mer subtila nivåer. Vissa gånger uppstår en innovation genom att man försöker hitta en lösning på ett problem, medan de ibland uppstår av en ren tillfällighet.

Innovation är oavsett hur den uppstår oundgänglig för ett företags affärer och tillväxt, men också för alla som vill kunna fortsätta utföra sitt uppdrag i framtiden. Det krävs att man förstår och kan anpassa sig till nya trender och förändringar i omvärlden, men även att man har en förmåga att identifiera nya möjligheter och lösningar.

Innovation hjälper företag att skapa värde, hantera risker och bättre nyttja sin personals

kunskaper och kreativitet. Det är en grundläggande faktor för företagets hållbarhet och ekonomiska bärkraft, och en viktig motor för samhällsutvecklingen.

Att skapa nytt värde

Innovation i företagssammanhang handlar om att skapa nytt värde för kunder och målgrupper. Det är alltså inte en idé eller uppfinning, inte heller en process, utan ett resultat, ett utfall – något nytt som underlättar, förbättrar eller snabbar på. Innovation är också av sådant värde att kunder är beredda att betala för det.

Att innovera för att skapa nytt värde handlar om att vara uthållig och behålla siktet på målet. För det krävs att det finns ett system och en process för hur innovationsarbetet ska ske. Det är lätt att tappa fokus och fastna i kreativa processer och workshops, eftersom det är

härligt att idégenerera och hitta på nya saker. Det är dock först när den nya tjänsten eller affärsmodellen är på plats – genom utveckling, marknadsföring, säljprocesser, nya leverantörer och säljkanaler – som det verkliga värdet skapas för kunden.

Innovationsförmåga - konsten att tänka nytt

Vårt samhälle och näringsliv möter ständigt nya utmaningar som förutsätter en förmåga att göra och tänka nytt. Att innovera handlar alltså om att förnya sig – att lyckas omvandla kompetens och kunskap till nya affärer och tillväxt. Detta kräver både förmåga och systematiskt arbete.

Innovationsförmågan hos en organisation beror delvis på de organisatoriska förutsättningarna, men också på förmågan att se helheten, hantera förändringar i komplexa system och skapa värde i alla delar. För att få

”Att innovera handlar alltså om att förnya sig.”

en komplett bild behöver man syna sin verksamhet ur flera olika perspektiv. Vilka styrkor och svagheter finns i vår organisation? Vilka förmågor behöver vi utveckla för att nå vår fulla innovationspotential?

Många organisationer behöver bli bättre på att omsätta idéer, kompetens och erfarenheter i nya och bättre varor, tjänster, processer och affärsmodeller. För att kunna göra detta krävs en förståelse för hur man praktiskt kan gå tillväga för att utveckla sin innovationsförmåga.

Olika typer av innovation

För att kunna maximera chanserna till innovation behöver man veta vilken typ av innovation man är ute efter, eftersom olika typer kräver olika angreppssätt och strategier. Här är några exempel på olika innovationstyper.

Inkrementell innovation. En innovation som förbättrar eller utökar en befintlig tjänst, process eller vara medan grunden bibehålls. Det handlar alltså om befintlig teknik på en befintlig marknad. Det är ofta här företag hamnar; en trygg form av innovation som inte innebär så stora förändringar. Ett exempel är fem rakblad istället för tre hos Gillettes rakhyvlar.

Arkitektonisk innovation. Det här är en av de vanligaste typerna av innovation som växer mycket just nu. Det handlar om att ta en befintlig teknik eller lösning för en bransch och applicera den på en ny marknad, alternativt kombinera teknik eller komponenter på ett nytt sätt.

Radikal innovation. Här kombineras revolutionerande teknik med en ny affärsmodell. Radikala innovationer skapar fundamentala förändringar i aktiviteter och beteenden inom en organisation eller bransch. Ett tydligt exempel är e-post och smarta mobiler som på ett grundläggande sätt har påverkat individens kommunikation med företag och myndigheter – och kommunikationen med varandra.

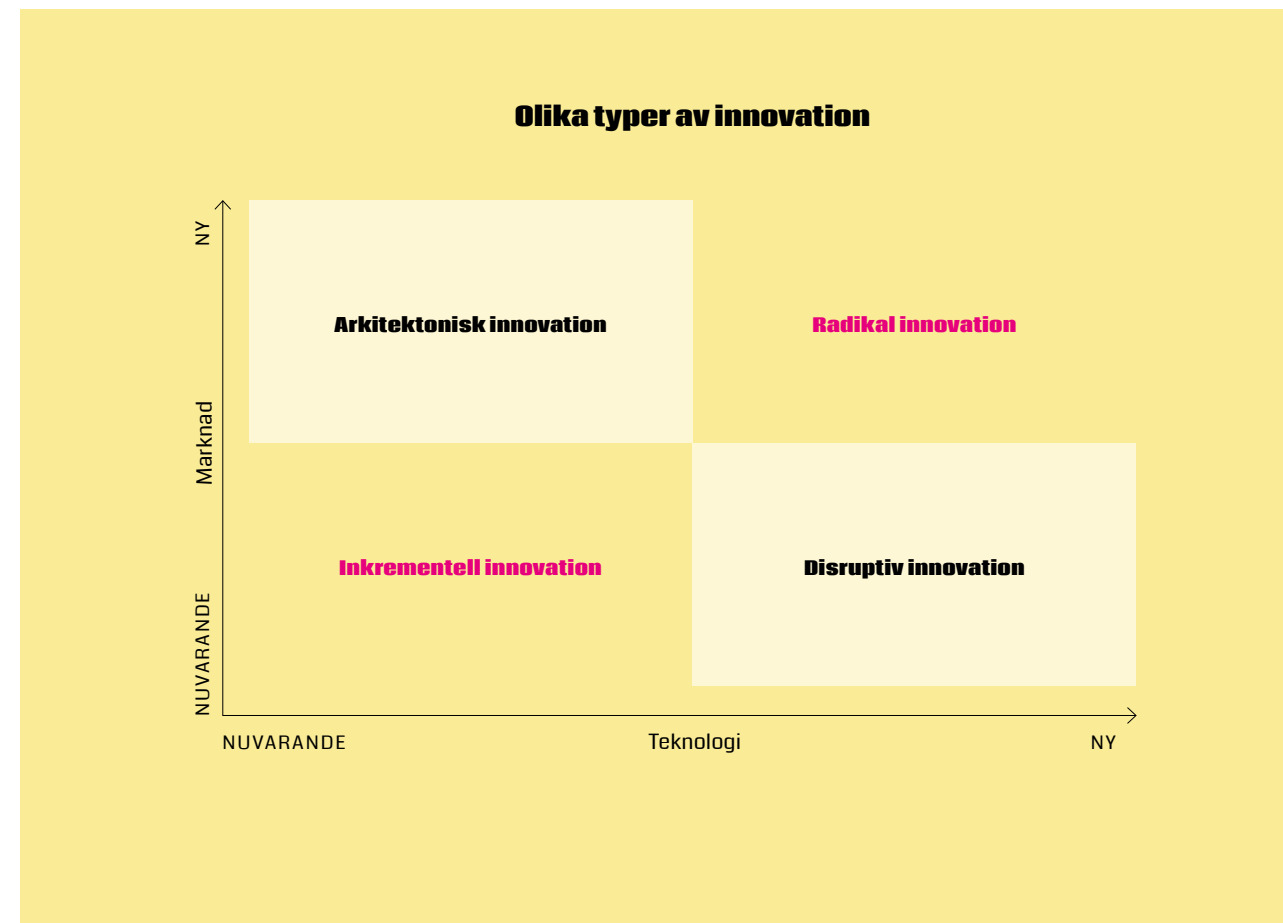
Disruptiv innovation. Innovationer som tar sig in på marknaden ”nedifrån” och är enklare

och billigare än den etablerade teknologin. Över tid tar innovationen över den etablerade marknaden och förändrar den. Kända exempel är Spotify och Swish som erbjuder ett enklare sätt att utföra en tjänst till en billigare peng.

Innovation - ett systematiskt arbete

Systematiska innovationsprocesser och modeller för öppen innovation har starka samband med innovationstakt och innovationshöjd i företag. Studier har visat att företag som jobbar

”Vilka förmågor behöver vi utveckla för att nå vår fulla innovationspotential?”



systematiskt med innovation har sex gånger högre sannolikhet att lansera en ny produkt som kan betraktas som en världsnyhet, jämfört med företag som inte jobbar aktivt med innovation. Inom tjänstesektorn är sannolikheten femtio procent högre.

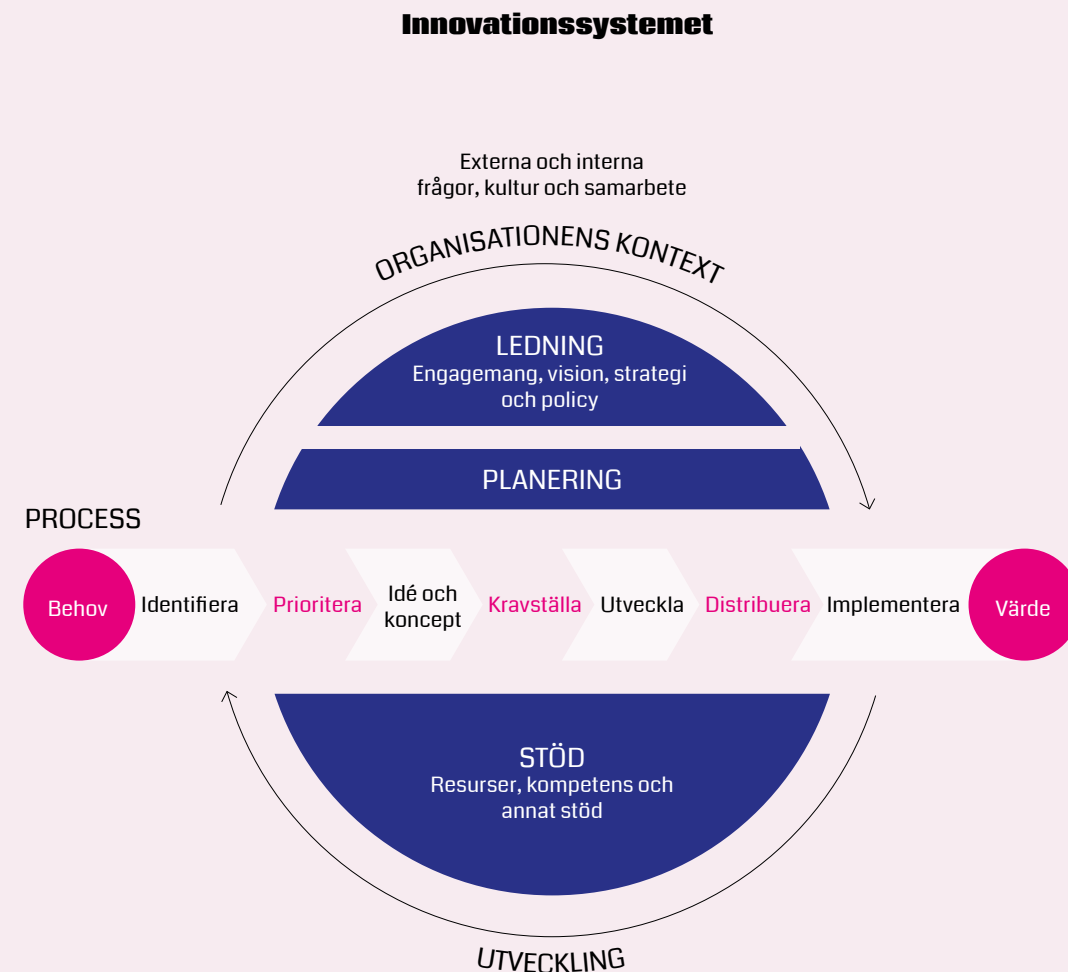
För att systematiskt kunna upprepa framgångsrikt innovationsarbete och förverkliga ett värde krävs ett innovationsledningssystem. Det ger en gemensam ram för att utveckla innovationsförmåga, leda innovationsprocesser, utvärdera prestanda och uppnå avsedda resultat.

Skapa ett innovationssystem i 9 steg

1. Var tydlig med strategin inom företaget.
2. Besluta inom vilka områden ni vill/behöver innovera.
3. Samla in information och inspiration.
4. Skapa idéer med hjälp av så många som möjligt i företaget. Använd gärna öppen innovation för att ta hjälp av kompetenser utanför organisationen.
5. Testa idéerna så enkelt och kostnadseffektivt som möjligt.
6. Besluta på tydligt förutbestämda grunder om det här är en idé som ni bör utveckla och kommersialisera.
7. Utveckla idén i en iterativ process.
8. Lansera och skala upp.
9. Mät och utvärdera för att förbättra systemet.

Förstå kontexten genom omvärlds- och nulägesanalys

Innovationer finns överallt och inom alla om-



råden. Det gäller att söka brett och strategiskt för att hitta möjligheter och ny kunskap, till exempel genom att följa trender i samhället, hänga med i teknikutvecklingen, ha koll på konkurrenter och framförallt ha insikt i kundernas behov och förväntningar.

För varje organisation gäller det att analysera sin egen kontext och identifiera risker och möjligheter för att inse hur man kan skapa värde. Det gäller såväl externa som interna frågor: hur det politiska och ekonomiska läget ser ut i världen, vilka interna processer man har som stödjer innovation, vilken kompetens, kultur och samarbeten som finns och hur affärsmodellen ser ut.

Ledarskapet en nyckel i innovationsarbetet

Innovationsledning handlar om att leda och organisera för ökad innovationsförmåga. Ledarskapet skapar förutsättningar för en nyfiken och lärande organisationskultur där talanger kan samverka och driva fram livskraftiga innovationer.

För ett framgångsrikt innovationsarbete krävs en ledning som tar ansvar för hela processen. Som sätter vision, strategi och mål, mäter innovationsarbetet och kommunicerar hur viktigt det är för företagets utveckling. I arbetet ingår också att koordinera och fördela aktiviteter och resurser, bygga relationer, hitta talanger, utveckla och använda kunskap, omvärldsbevaka yttre faktorer och bygga en kultur som uppmuntrar innovation.

Kultur och samarbeten

Det som skapar en organisationskultur är vilka värderingar och principer som styr hur vi jobbar. Att låta medarbetarna vara delaktiga och känna att de kan påverka sitt arbete, samt fira goda idéer och framgångar bygger en innovativ kultur.

Värderingar som är viktiga för en innovativ organisation är till exempel synen på risk och misslyckande. Misslyckanden är en del av utveckling och lärande – dessutom är det ofta billigare att testa snabbt och misslyckas än att driva en fråga för länge som sedan visar sig vara fel i slutändan. Att inkludera kunden i utvecklingsarbetet är viktigt för att snabbt kunna förkasta en idé som kunden inte är intresserad av istället för att lägga miljoner på utvecklingsarbete för en produkt eller tjänst som ingen vill ha.

De flesta företag inser att de inte har alla de bästa talangerna hos sig inom alla områden. För att lyckas i sitt innovationsarbete krävs ofta att man samarbetar med organisationer utanför sin egen. Samarbetet kan ske med kunder, viktiga leverantörer eller extern expertis i form av konsulter, forskare, industri, startups eller offentlig sektor. Själva samarbetet kan också se olika ut – från öppna innovationsinsatser som Co-Creation workshops till mer slutna samarbeten som joint venture, outsourcing, utvecklingsprojekt eller liknande. Ett tips är att försöka hitta partners som kompletterar istället för att likna en själv – olika är bra och heterogena team är något att eftersträva.

Planering och målsättning

Planering i innovationsarbetet handlar om att upptäcka möjligheter, hantera risker och att fånga upp kundens behov och förväntningar. Det är viktigt att sätta smarta mål för organisationen på flera nivåer och planera aktiviteter för att nå de målen, samt att se till att ha rätt resurser på rätt plats och att det finns tid och finansiering för olika initiativ.

När man sätter mål för sitt innovationsarbete är det viktigt att definiera framgång i konkreta termer. Till exempel, istället för att uppskatta intäkter och kostnader kan man bestämma vilken vinstmarginal som behövs och sedan räkna ut vilka intäkter som behövs för att nå den vinsten.

Vikten av en innovationsstrategi

Företag saknar ofta en strategi för innovation och hur den ska linjera med övrig affärsstrategi, vilket gör att det finns risk att olika delar av organisationen jobbar med motstridiga mål. Innovationsstrategin beskriver hur mycket och vilka resurser ett företag har till förfogande och hur dessa ska fördelas, samt hur man ska jobba med innovation. Till exempel om man ska vi blanda in kunder eller andra intressenter och hur hela organisationen kan inkluderas i innovationsarbetet.

Tre frågor som en innovationsstrategi bör besvara:

1. Hur ska innovationen skapa värde för potentiella kunder?
2. Hur ska företaget fånga en del av värdet

”För att lyckas i sitt innovationsarbete krävs ofta att man samarbetar med organisationer utanför sin egen.”

som innovationen genererar (och behålla positionen)?

3. Vilka typer av innovation kan få företaget att skapa och fånga värde, och vilka resurser bör varje innovationstyp få?

Strategin behöver också uppdateras och utvecklas. Framgångsrika företag gör ständigt nya saker, återupptäcker sig själva, omorganiserar. Chansen att ha rätt är liten och då man troligtvis kommer att ha fel – hur planerar man på ett sätt så att kostnaden blir så liten som möjligt för kunder, medarbetare och leverantörer?

Portfolio för bättre överblick

När man har satt en strategi behöver man besluta inom vilka områden man ska driva innovation. Företag och organisationer bör ha en portfolio med olika innovationsinitiativ, projekt och case som ger en överblick över företagets samlade insatser och aktiviteter. Det ger en bättre möjlighet att balansera olika innovationsområden och insatser över tid, hantera risker och fördela resurser.

Portfolion ska helst ha olika tidshorisonter och olika ambitionsnivå för innovationsinsatserna. En vanlig måttstock är McKinsey's Three Horizons, vilket i princip betyder att man ska dela upp sina innovationsinitiativ i de som ska göras nu (Horisont 1), de som ska leverera värde om 12–36 månader (Horisont 2) och de som ska leverera värde inom +36 månader (Horisont 3). Ungefär 70 procent av resurserna ska ligga inom H1, 20 procent inom H2 och 10 procent inom H3.

Tips för portfolion

Ha tydliga mål för hur företagsportföljen ska se ut och på vilka områden ni behöver satsa mer. Använd alla tillgängliga resursallokeringsverktyg. Till exempel ta sig in på nya marknader genom att köpa upp något annat företag, investera i en startup-verksamhet, omfördela mellan olika verksamhetsområden eller att sälja av delar av verksamheten som inte längre passar portföljen.

Ha enkla beslutsregler för att bryta status quo. Till exempel en regel om att en viss

procent av portföljen ska säljas varje år för att frigöra resurser.

Implementera processer som hjälper till att se över produkt- och marknadsmöjligheter regelbundet för att kunna ta mer informerade beslut om resursallokering.

Processer för att styra innovationsarbetet

Med utgångspunkt i innovationsstrategin ska strategi och mål omsättas till praktik. En tydlig innovationsprocess med en definierad struktur

”Portfolion ska helst ha olika tidshorisonter och olika ambitionsnivå.”

gör det enklare att rikta och styra innovationsarbetet. Det övergripande syftet är att få fram idéer och innovationer i linje med innovationsstrategin, samt att bygga en kultur som tar tillvara individens kreativitet.

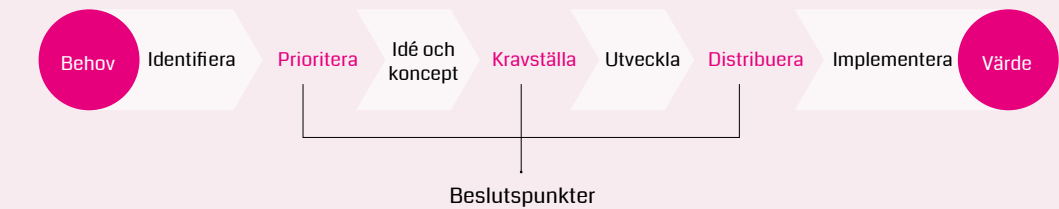
För att lyckas måste det finnas en gemensam förståelse för vad organisationen vill åstadkomma med innovationsarbetet. Dessutom är det bra om alla inblandade har ett gemensamt språk och tydliga definitioner för att undvika missförstånd. Det är också viktigt att kunden alltid står i fokus och är med i processen.

Steg för steg mot nya innovationer

Innovationsprocessen är ofta en lång och snårig process – men ack så viktig. Man börjar med att analysera trender i omvärlden och titta på kundens behov för att identifiera affärsmöjligheter och ta fram nya idéer som löser behoven. Som hjälp används olika kreativa metoder och verktyg för problemlösning och idégenerering. De bästa idéerna väljs ut baserat på bestämda kriterier och utvecklas sedan vidare till koncept.

Varje koncept bör ha olika alternativ för hur värdet kan realiseras, till exempel genom olika affärs- eller marknadsmodeller. Det är också viktigt att fundera på om och hur lösningen kan skalas. Koncepten ska sedan valideras mot marknad och kund för att minska osäkerheten. Börja validera tidigt – så fort det finns en första version eller en prototyp. Därefter följer utveckling och tester innan det är dags att lansera och marknadsföra den nya produkten, tjänsten eller plattformen.

Innovationsprocessen



Innovationsprocessen kan helt eller delvis läggas ut på en extern aktör, och det är då man jobbar med öppen innovation.

Metoder och verktyg

För olika steg i innovationsprocessen krävs olika metoder och verktyg. Det finns en uppsjö att välja bland – några av de vi har använt i Intersective Innovation presenteras längre fram i denna bok. Det är upp till varje organisation att hitta de metoder och verktyg som passar dem bäst. Har man inte kompetensen själv finns förstås många externa resurser och konsulter att tillgå, för att inte tala om allt som finns tillgängligt på nätet.

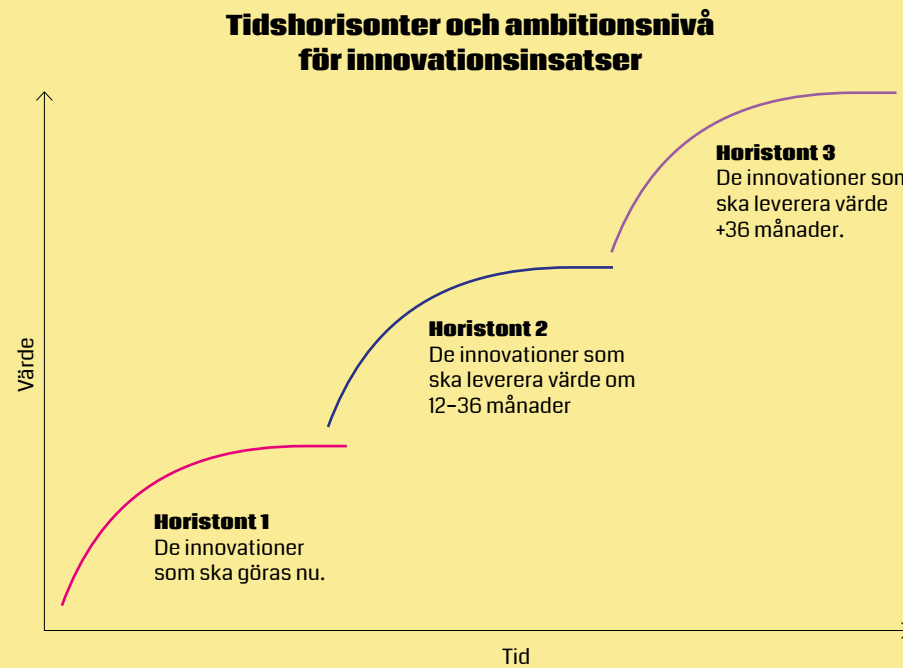
Långsiktigt lärande

Det är viktigt att ständigt utvärdera, mäta och

förbättra de processer och system man har för innovationsarbete. När det kommer till innovation är det inte alltid självklart vad man ska mäta, eftersom det är många mjuka värden som bidrar till en innovativ kultur och process. Ett exempel är att mäta antalet nya idéer, hur många idéer som har förverkligats och vilka man tjänar pengar på.

Att jobba med ständiga förbättringar är en förutsättning för långsiktig framgång, och för det krävs en vilja att lära för att bli bättre. Lärande kräver också tid för reflektion och en ambition att förstå varför något gick fel – en viktig del i att utvecklas och ta nya språng i sitt innovationsarbete.

”Att jobba med ständiga förbättringar är en förutsättning för långsiktig framgång.”



Öppen innovation handlar om att utveckla tillsammans – och inte bara tillsammans i den egna organisationen. Att ta hjälp utifrån för att förvärva ny kunskap och utveckla nya idéer blir allt vanligare och ses som en av de starkaste trenderna för att hänga med i utvecklingen och möta framtidens utmaningar.

Öppen innovation

Allt fler organisationer inser att det är svårt att ha all kunskap man behöver i alla situationer internt och söker sig därför utåt för att stärka sin innovationsförmåga – mot till exempel kunder, leverantörer eller lärosäten. Genom öppen innovation kan företag få en större och mer varierad bas av idéer och teknologi som kan främja tillväxten, dessutom kan det ofta leda till en slags positiv press att agera på nya idéer innan någon annan gör det.

Forskning visar att ju mer öppen och samarbetsinriktad en organisation är, desto mer innovativ är den. En annan effekt av öppen innovation har även visat sig vara förbättrad social hållbarhet, med bland annat lägre personalomsättning som följd.

Men att öppna upp sin innovationsprocess innebär även ett visst risktagande. En uppenbar risk med att dela med sig av sin kunskap är att andra företag eller personer kan utnyttja den

till att utveckla egna produkter eller tjänster. Har konkurrenterna mer resurser kan de hinna före med att nå ut till marknaden. Kärnan i öppen innovation är dock att alla aktörer ska känna sig trygga och få ut något av samarbetet – helt enkelt en win-win-situation.

Trots vissa risker blir det dock allt vanligare med samarbeten och öppen innovation, ofta i ett tidigt skede av processen och mellan företag av alla storlekar. Ibland är de jämbördiga, andra gånger råder en obalans – till exempel då ett mindre bolag vänder sig till en större aktör för att kommersialisera sin idé.

Digital teknik och öppen innovation öppnar upp för produkter och tjänster att utvecklas på nya sätt. I till exempel dataspelsbranschen, där teknik- och marknadsutvecklingen går väldigt fort, har samarbeten blivit en nödvändighet för att hänga med. Många aktörer har testat att i

varierande grad involvera användarna i produktutvecklingen – både före och efter att spelen lanserats. När användarna är med och utvecklar spelen blir de mer lönsamma, visar forskning.

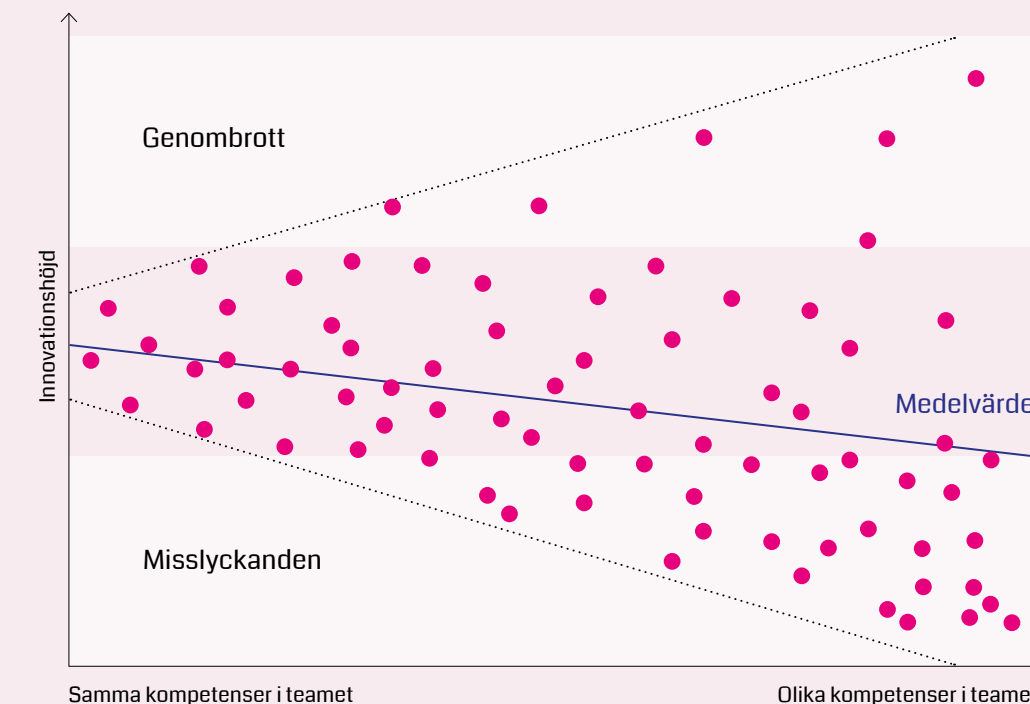
Skillnader små och stora företag

Hur öppen innovation tillämpas kan skilja sig beroende på företagets storlek. Jämfört med stora företag har mindre bolag ofta en mer ostrukturerad innovationsprocess, mindre resurser till forskning och utveckling samt mer utvecklade interna tillgångar, vilket påverkar möjligheterna att öppna upp innovationsprocessen. Däremot är mindre företag ofta mer riskbenägna och mindre byråkratiska än stora företag. De har också ofta mer specialiserad kunskap och en förmåga att reagera snabbt när marknaden genomgår förändringar, vilket är egenskaper som gör det möjligt att i högre utsträckning profitera från öppen innovation.

”Alla aktörer ska känna sig trygga och få ut något av samarbetet.”

Olika kompetenser öppnar upp för radikal innovation

Öppna innovationsprocesser samlar personer med olika kompetenser och erfarenheter. Men det betyder inte att det totala innovationsvärdet ökar. Tvärtom ger fler kompetenser fler dåliga idéer – men det är större chans för stora genombrott där radikala och banbrytande innovationer uppstår.



Lee Fleming, Harvard Business Review 2004

Solcellsparken i Piteå - ett resultat av öppen innovation

På universitetsområdet i Piteå går det att besöka Solvåg – en forskningsanläggning, solcellspark och social mötesplats i ett. Parken är resultatet av ett nytänkande innovationsprojekt som har utvecklats i skärningspunkten mellan energi, teknik, arkitektur och design.

Solvåg invigdes sommaren 2018 och är förutom en storskalig forskningsanläggning även en grön park och social mötesplats där barnfamiljer samsas med lunchande studenter. Panelerna är monterade på en träram som tillgängliggör parken för besökare och gör det möjligt att promenera eller sitta ner och vila på däck.

Parken ägs av PiteEnergi som 2015 såg sig om efter en lämplig plats att bygga en traditionell forskningsanläggning – två rader med solpaneler, inhägnade av staket och med kameraövervakning. Piteå Science Park var tidigt med i dialogen kring var och hur parken skulle kunna byggas och utmanade PiteEnergi att tänka nytt kring anläggningen och våga bjuda in andra kompetenser i utvecklingsarbetet.

Detta ledde till att Björn Ekelund, arkitekt och lektor vid Luleå tekniska universitet, fick i uppdrag att tillsammans med energikon-

statsvetare, designers och forskare på innovation ta fram en helt ny lösning. Resultatet blev en omtyckt park som är ett levande bevis på att energianläggningar inte behöver stå långt utanför centrum, utan kan integreras i staden och skapa andra värden för invånarna.

Solvåg är ett samarbete mellan PiteEnergi, Piteå Science Park, Luleå tekniska universitet, BDX, Warm in the Winter, Stenvalls trä, Ute Trä AB och norska forskningsinstitutet Norut som står för den tekniska utformningen. RISE i Piteå har därefter fortsatt att bedriva forskning på anläggningen.



Projektet utmanade den traditionella bilden, se vänster, av hur en forskningsanläggning för solpaneler kan se ut.

”Ett levande bevis på att energianläggningar inte behöver stå långt utanför centrum.”



Byggnadsprocessen.



Parken stod klar 2018 och har stora ytor för att sitta ned och vila eller promenera.

De riktigt framgångsrika och lönsamma samarbetena bygger på ömsesidig empati. Det menar Erik Ronne, chef Innovation office på RISE, som har stor erfarenhet av öppen innovation och är med som projektpartner i Intersective Innovation som expert på området.

”Det gäller att skapa en win-win”

Vad är ett vanligt misstag när det kommer till öppen innovation?

– Till att börja med inleds många klassiska samarbeten från att man utgår från en viss lösning och sedan söker partners som kan leverera just denna lösning. Det är ett inskränkt sätt att starta ett partnerskap, för man kommer ju få precis det man frågar efter utan att det egentligen tillför någon innovativ höjd till företaget. Istället ska man utgå från ett problem eller ännu hellre det underliggande behovet och fritt söka partners som kan leverera både kompetens, insikter och lösningar på detta behov.

Hur jobbar ni med öppen innovation på RISE?

– Vi jobbar mycket med stora företag som behöver hjälp med att hitta lösningar på främst tekniska problem. Det företag som letar kompetens eller lösningar får skriva en så kall-

ad RfP – Request for Proposals. Normalt är det ett vanligt dokument på en sida eller två där man beskriver sitt grundläggande behov eller det underliggande kundbehovet så öppet som möjligt utan att fråga efter specifika lösningar. Även om man ska vara fri i sin tanke när man formulerar behovet så finns det i regel en lång rad specifika begränsningar på möjliga lösningar, till exempel rörande budget eller tekniska begränsningar. Att vara tydlig med dem vinner både företaget och den som ska svara på. Det

”Lösningen kan mycket väl finnas inom ett helt annat område än man själv tänkt sig.”

är också viktigt att skapa ett incitament så att den som läser på en gång förstår hur hen kan dra nytta av att svara. Den vanligaste formen av incitament är chansen att kunna bli en framtida underleverantör, men det kan också vara löfte om att finansiera forskning eller helt enkelt ett penningpris för bästa lösning. Utan incitament, inga svar!

Vad är nästa steg?

– Lite av kärnan i öppen innovation är att försöka nå ut med sin RfP till möjliga partners så långt som möjligt utanför sina egna kontaktnät. Lika viktigt är det att nå ut brett utanför den snäva grupp av kompetenser man kanske föreställer sig kommer svara. Innovationer bygger ofta på att lyfta en lösning från ett applikationsområde till ett annat, och lösningen kan mycket väl finnas inom ett helt annat område än man själv tänkt sig.



Erik Ronne, chef Innovation office på RISE.



Hur går man till väga rent praktiskt för att nå ut?

– Det finns flera kanaler att använda sig av, till exempel kommersiella mäklare som matchar ditt företag med möjliga partners, kostnadsfria portaler där man som företag skriver en utmaning och inbjudan till samarbete som sedan publiceras i en app, eller innovationstävlingar i vilken man framförallt sprider sin utmaning till privatpersoner, studenter och entreprenö-

rer. Ett annat alternativ är att ha en portal för öppen innovation på sin egen webbsida där man löpande lägger ut sina RfP:er och som man kan hänvisa till på till exempel LinkedIn, i mailutskick och på möten.

Hur säkerställer man att ens idéer och kunskaper inte används för andras vinning?

– Det finns egentligen inga skäl till oro, bara

man känner till spelets regler och följer dessa. Det är alltid värdefullt att engagera företagets jurist och patentavdelning innan man drar igång med öppen innovation, och sedan sätta upp ett par enkla förhållningsregler. Se till att all information i RfP:n och annat underlag man kommunicerar externt är icke-konfidentiell och kan spridas – och acceptera bara icke-konfidentiella svar. När det är dags för ett första möte med en potentiell partner ska ingen konfidentiell information utbytas, och när ett samarbete inleds skriver parterna på ett konfidentialitetsavtal och slutligen ett formellt samarbetsavtal.

Vad är nyckeln till ett framgångsrikt samarbete?

– Partnerskap är inget nollsummespel utan det gäller att skapa en win-win-situation. Det är lätt att säga men också lätt att glömma i vardagen när var och en bara tänker på sitt eget bokslut. Det finns dock ingen motsats mellan det egna bokslutet och en fungerande win-win. Det finns åtskilligt med akademisk forskning som visar på att de riktigt framgångsrika och lönsamma samarbetena bygger på ömsesidig empati. Båda parter måste kunna sätta sig in i den andres perspektiv, ha en kristallklar bild av vad den andre kommer att tjäna på samarbetet och en vilja att aktivt bidra till detta.

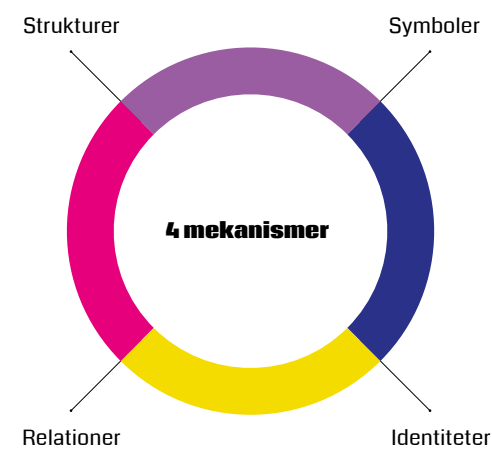
Inkluderande innovation

Traditionell innovation har ofta tillvaratagit ett fåtal människor och perspektiv i utvecklingen av nya varor, tjänster och verksamheter. Vanligen har experter inom teknik, industri och näringsliv involverats. Det har lett till att vissa utvecklingsbehov i samhället missats och att de lösningar som utvecklats inte alltid varit hållbara ur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv. Det har även lett till att vissa grupper av människor inte fått samma chans att påverka utbudet och utformningen av framtidens varor, tjänster och verksamheter. Denna exkludering är relaterad till kön, ursprung, ålder, utbildning, yrke, position, bransch, samhällssektor, plats med mera. Exempelvis har kvinnor, utrikesfödda, unga, humanister, samhällsvetare, humanister, kulturföretagare, ideella föreningar och glesbygdsbor ofta varit underrepresenterade i traditionella innovationsprocesser.

Inkluderande innovation handlar om att tillvarata ett bredare spektrum av kompetenser, drivkrafter och behov för att utveckla lösningar som möter aktuella behov och utmaningar i samhället. Det kan handla om samhällsutmaningar inom hälsa, arbete, integration, miljö med mera och FN:s globala hållbarhetsmål i Agenda 2030 inom utbildning, arbetsvillkor, konsumtion, produktion,

jämställdhet med mera. Särskilt tillvaratas de nytänkande idéer som uppstår i skärningspunkterna mellan olika infallsvinklar.

När olika människor och perspektiv möts kan en mer mångfacetterad förståelse skapas av samhällets utmaningar och behov. Det gör det lättare att förstå vilka sorters lösningar som har störst potential att skapa nya mer värden i människors liv, till exempel i form av ökad livskvalitet och välmående.



Fyra mekanismer har visat sig ha särskilt stor påverkan på inkludering och exkludering i innovationsprocesser:

- Strukturer – representation av olika målgrupper, intressenter och personal inom ett

visst verksamhetsområde, vad gäller kön, ursprung, ålder med mera. Det omfattar även resursfördelning mellan olika grupper vad gäller vem som äger, säljer, betalar och använder det som utvecklas.

- Symboler – kommunikation om innovatörer och innovationer i text och bild, exempelvis på webbplatser, i sociala medier och annonsering.
- Relationer – kontaktnätverk, bemötande och samskapande mellan målgrupper, intressenter och personal.
- Identiteter – självbild och självkänsla hos olika grupper, vad gäller att identifiera och framställa sig som innovatörer eller innovationsfrämjare.

Vägvisare till praktiska insatser

Här presenteras en vägvisare till praktiska insatser för inkluderande innovation i skärningspunkter. Den kan användas vid innovationsutveckling och innovationsfokuserade projekt, evenemang, kommunikation eller annan verksamhet. Vägvisaren visar dels vilka skärningspunkter som kan tillvaratas för ökad inkludering, dels hur de kan tillvaratas genom olika inkluderande mekanismer.

De skärningspunkter för inkluderande innovation som kan tillvaratas är mellan olika branscher, samhällssektorer, verksamhetsområden och kompetensområden, där synergier skapas



Detta avsnitt är skrivet av Malin Lindberg, forskare inom inkluderande innovation och organisation.

mellan människor med olika kön, ursprung, utbildning, yrke, position, plats med mera. Poängen är att skapa nya insikter och idéer i mötet mellan olika kompetenser, drivkrafter och behov.

Genom följande mekanismer kan skärningspunkterna tillvaratas i praktiska insatser för inkluderande innovation.

Mekanism 1:

Strukturer - representation och resursfördelning

- Kartlägg nuvarande representation bland målgrupper, intressenter och personal, vad gäller kön, ursprung, utbildning, bransch, samhällssektor, plats med mera.
- Kartlägg nuvarande resursfördelning mellan olika grupper vad gäller vem som äger, säljer, använder och betalar för det som utvecklas.
- Identifiera underrepresenterade grupper med kompletterande kompetenser, drivkrafter och behov.
- Skapa en jämnare representation och resursfördelning mellan olika grupper med hjälp av nedanstående mekanismer.

Exempel

Projektet initierades utifrån insikten att tidigare innovationsprocesser främst tillvaratagit kompetenser, drivkrafter och behov inom teknik, industri och företagande. För att möjliggöra hållbar regional tillväxt tillvaratar projektet innovativa skärningspunkter mellan en större mångfald av aktörer, branscher och samhällssektorer. Särskilt mellan branscherna

IT, miljöteknik och kulturella och kreativa näringar, mellan privat och offentlig sektor, samt mellan kvinnor och män.

Mekanism 2:

Symboler - framställning i text och bild

- Kartlägg nuvarande framställning av innovatörer och innovationer i text och bild inom området, vad gäller kön, ursprung, utbildning, bransch, samhällssektor, plats med mera.
- Öka mångfalden av bilder så att de speglar olika kompetenser, drivkrafter och behov.
- Anpassa ordvalen så att de speglar olika kompetenser, drivkrafter och behov.
- Förenkla språk och ordval så att det lätt kan förstås av olika grupper.

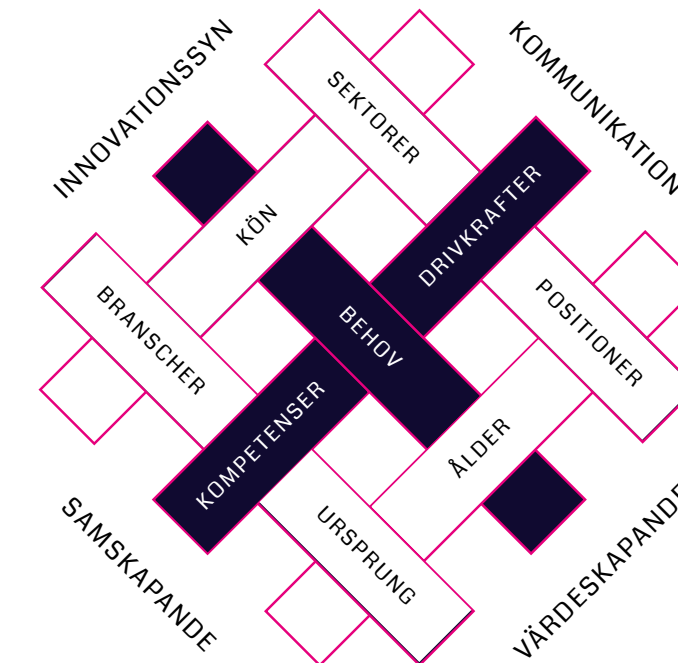
Exempel

För att nå ut till en större mångfald av aktörer, branscher och samhällssektorer har språket förenklats i projektets kommunikation. Ord som kan uppfattas som exkluderande – till exempel innovation och innovationshöjd, samt engelska uttryck – har ofta ersatts med mer allmänna begrepp såsom idé, tänka nytt, samarbeten och mötesplatser.

Mekanism 3:

Relationer - kontakter och kommunikation

- Kartlägg vilka målgrupper och intressenter som omfattas i nuvarande kontaktnätverk och kommunikationskanaler, vad gäller kön, ursprung, yrke, bransch, plats med mera.
- Identifiera kontakter och kanaler till under-



Modell för inkluderande innovation i skärningspunkter.

representerade grupper via deras befintliga arenor, nätverk och nyckelpersoner.

- Kommuniera med underrepresenterade grupper via de identifierade kontakterna och kanalerna utifrån deras specifika kompetenser, drivkrafter och behov.
- Använd inkluderande metoder, format och arenor för samskapande mellan välrepresenterade och underrepresenterade grupper.

”Poängen är att skapa nya insikter och idéer i mötet.”

Exempel

För att nå och involvera en större mångfald av aktörer, branscher och samhällssektorer har projektets kontaktnätverk och kommunikationskanaler utvidgats genom sociala medier, nyhetsbrev, mailutskick och lokaltidningar. De har även kontaktat underrepresenterade målgrupper direkt genom telefonsamtal och besök.

Mekanism 4:**Identiteter - självbild och självkänsla**

- Bedöm vilka målgrupper och intressenter som har lätt respektive svårt att identifiera sig som innovatörer.
- Använd inkluderande metoder, format och arenor, som tilltalar olika grupper och som tillvaratar en mångfald av kompetenser, drivkrafter och behov.
- Säkerställ att den egna personalen speglar en mångfald av grupper, kompetenser, drivkrafter och behov.
- Synliggör underrepresenterade innovatörer och innovationer för att utmana och utvidga bilden av vem som äger, säljer, betalar och använder det som utvecklas.

Exempel

För att motivera en mångfald av människor att se sig själva som innovatörer har projektet målmedvetet försökt hitta och involvera underrepresenterade målgrupper, exempelvis kvinnor på ledande positioner och företagare i branscher som tidigare sällan bjudits in till innovationsprocesser.

Tips till olika verksamheter

Här ges några tips på praktiska insatser för inkluderande innovation i olika sorters verksamheter.

Innovationsutveckling:

1. Identifiera de samhällsutmaningar och globala hållbarhetsmål som innovationsutveckling kan bidra med lösningar till.
2. Involvera målgrupper och intressenter i hela processen från behovsidentifiering till utformning, test och spridning av nya lösningar.
3. Utforma lösningar som utmanar exkluderande normer om kön, ursprung, ålder med mera.
4. Skapa en affärsmodell med inkluderande resursfördelning vad gäller vem som äger, säljer, använder och betalar för det som utvecklas.

Evenemang:

1. Formulera inbjudan med ord och bilder som lätt kan förstås av många olika grupper och som speglar olika kompetenser, drivkrafter och behov.
2. Kommunicera inbjudan via kontaktnätverk och kommunikationskanaler som omfattar underrepresenterade målgrupper och intressenter.
3. Säkerställ att organisatörer och presentatörer speglar olika grupper, kompetenser, drivkrafter och behov.
4. Använd metoder, format och arenor som tilltalar olika grupper och som tillvaratar en mångfald av kompetenser, drivkrafter och behov.

Projekt:

1. Identifiera de samhällsutmaningar och globala hållbarhetsmål som projektet kan bidra med lösningar till.
2. Involvera målgrupper och intressenter i hela processen från ansökningsskrivande till planering, genomförande och uppföljning.
3. Säkerställ en jämn fördelning av inflytande och nytta mellan olika grupper i projektets aktiviteter.
4. Formulera och följ upp mål och kriterier för jämställdhet, mångfald och hållbarhet i projektets planering och utvärdering.

Kommunikation:

1. Utvidga kontaktnätverk och kommunikationskanaler till underrepresenterade målgrupper och intressenter.
2. Kommunicera med dessa grupper utifrån deras egna kompetenser, drivkrafter och behov.
3. Välj ord och bilder som speglar en variation av kompetenser, drivkrafter och behov.
4. Säkerställ att den egna personalen speglar en mångfald av olika grupper, kompetenser, drivkrafter och behov.

Nuläges- och omvärldsanalys 26-32

Att lösa rätt problem 33-37

Öppna innovationsprocesser 38-47

Från idé till utvärdering 48-54

Att mötas digitalt 55-56



Metoder

Att som företag arbeta systematiskt med innovation har många fördelar, till exempel snabbare tillväxt och utveckling av nya produkter, processer och tjänster. Men för att komma igång med detta är det bra att ha en tydlig bild av nuläget – och vilka förbättringar man kan göra.

Innovationsanalys

✂ TID

Cirka 60 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE

1-3. Övningen görs tillsammans med en innovationsledare.

Innovationsanalys är en metod och ett diskussionsunderlag för att skatta styrkor och svagheter i små och medelstora företags innovationsarbete. Företaget i fokus får träffa en innovationscoach för att under cirka 60 minuter diskutera sju områden som är viktiga för ett systematiskt innovationsarbete – kultur, affärsinsikt, strategi, struktur, resurser, processer och öppenhet.

Efter varje områdesdiskussion gör facilitatorn en skattning i ett spindeldiagram (se bild) för att ge en snabb överblick kring vilka områden företaget bör fokusera på för att skapa en gynnsam miljö för systematisk innovation. Deltagarna diskuterar tillsammans för att sedan på egen hand reflektera kring de sju axlarna i diagrammet – och vilka förbättringar som kan göras.

Beroende på företagets inriktning, storlek och mål kan tiden man pratar om varje område

variera – vissa områden är mer eller mindre relevanta och coachen anpassar samtalet efter det.

Kultur. Att ha en kultur som främjar innovationsarbete är viktigt för att kunna upprätthålla en proaktiv strategi för tillväxt. Inom kulturområdet finns tre teman som diskuteras: arbetsmiljö för innovation, företagsledning och öppenhet för förändring samt hantering av framgång, misslyckanden och belöning.

Affärer. En tydlig förståelse för alla aspekter av verksamheten och hur de påverkar företagets affärer är viktigt i ett innovationsarbete. Det som diskuteras närmare är hur information om kunder, marknader, konkurrenter och tekniktrender dokumenteras och används i strategiarbetet. Här analyseras även information för att identifiera hot, möjligheter och konkurrensfördelar.

Strategi. Att ha en tydlig bild kring hur man kommer att växa samt strategiskt fokusera sina resurser är viktigt för att maximera avkastningen. Här analyseras hur man definierar mål, planerar sitt strategiarbete samt hur man kopplar innovationsstrategi till den övergripande företagsstrategin.

Struktur. För att uppnå sina strategiska mål behövs en genomtänkt struktur. Här lyfts aspekter som organisering av resurser, effektiv kommunikation, kunskapsdelning och ledning. Dessutom diskuteras processer för att hantera försäljning, marknadsföring och utveckling.

Resurser. En viktig del i att nå sina innovationsmål är ekonomiska resurser. Här lyfts bland annat kunskapsinhämtning, vilka resurser som krävs för investering och om det finns en budget för strategisk innovation.

Processer. Att lyckas strukturera upp sin innovationsprocess och utvärdera resultaten är en förutsättning för att komma framåt. Här diskuteras hur företagets processer ser ut – från idé till kommersialisering. Även användandet av kommersiellt tillgängliga innovationsverktyg berörs.

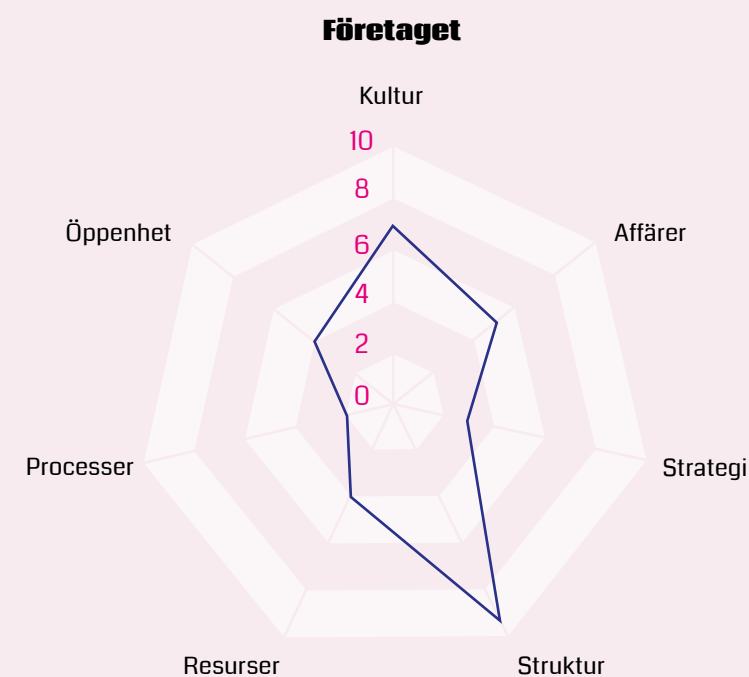
Öppenhet. I denna del lyfts bland annat hur företagets samarbete med nyckelkunder ser ut – kan till exempel kunder ge förslag på förbättrade produkter? Även samarbeten med akademien och deltagande i utvecklings- och/eller forskningsprojekt diskuteras.

Avslutning:

Övningen avslutas med att innovationscoachen presenterar en punktlista med tips och kommentarer utifrån diskussionen som varit.

Öva digitalt?

Då vår innovationsanalys till största del kretsar kring diskussioner går det utmärkt att göra övningen digitalt. Vi rekommenderar en gemensam plattform för att kunna dela skärm under diskussionen av spindeldiagrammet.



Hej Erik Ronne, chef Innovation office på RISE

När är det lämpligt att använda sig av en innovationsanalys?

– Det är en bra metod för små och medelstora företag som känner att de stagnerat och att omvärlden utvecklas snabbare än de själva. Det kan till exempel vara familjeägda bolag som haft samma produkt under en längre tid och nu har börjat tappa marknadsandelar för att deras erbjudande inte hängit med i en föränderlig värld.

Hur mycket måste man förbereda sig?

– Det krävs ingen förberedelse alls, däremot är det viktigt att nyckelpersoner i företaget är med, till exempel vd, grundare och utvecklingschef.

Vad kan man förvänta sig för resultat?

– Syftet med den här metoden är att göra en snabb genomlysning av företagets innovationskraft och diskutera kring de sju områdena för att hjälpa företaget lyfta blicken och reflektera. Ofta leder övningen till uppföljande, mer djuplodande insatser på specifika områden som man som företag inser behöver förbättras.

En SWOT-analys kan användas av företag för att analysera strategier, göra utvärderingar och nulägesanalyser och för att dra upp riktlinjer för framtiden. Det är en mångsidig metod för att kartlägga styrkor, svagheter, hot och de möjligheter som finns internt och externt.

SWOT

SWOT står för engelskans Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats, det vill säga styrkor, svagheter, möjligheter och hot på svenska. Grunden för SWOT-analysen är att studera den egna verksamheten och dess styrkor och svagheter, samt eventuella möjligheter och hot som kan finnas i specifika situationer.

Man utgår från en enkel modell med fyra rutor. Varje ruta representerar ett område: styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Dessa kan sedan delas upp på intern respektive extern påverkan. Styrkor och svagheter är faktorer som utgår från interna aspekter, till exempel medarbetare, produkter, varumärke och kapacitet. Möjligheter och hot utgår från omvärlden, som marknadens utveckling, konkurrenternas förmåga, och teknikutveckling.

Styrkor

Till styrkorna hör sådant som den egna verksam-

heten gör bra. Det kan röra sig om materiella saker som till exempel hur produktionen sker, hur företaget kännetecknas och vad som produceras. Men det kan också handla om icke-materiella saker kring hur medarbetarna samarbetar, hur socialt och tekniskt skickliga individerna är och hur bra kollegorna trivs i arbetsmiljön.

Svagheter

När styrkorna har identifierats är nästa steg att gå igenom svagheterna – vad som håller företaget eller projektet tillbaka. Det kan handla om utmaningar inom organisationen, till exempel personalbrist eller kollegornas relation till varandra, eller yttre faktorer som finansiella och resursmässiga begränsningar eller företagets relation till andra företag. Svagheterna kan vara något det egna företaget brister i som andra företag gör bättre eller otydlig riktning vid marknadsföringen och försäljningen.

Möjligheter

Därefter är det dags att undersöka vilka möjligheter som finns. Det kan handla om att förbättra det som redan är bra, optimera det som är sämre eller att komma med nya idéer om hur företaget, projektet eller samarbetet kan justera sitt arbetssätt. Möjligheterna kan till exempel vara att det finns en växande efterfrågan för det som företaget erbjuder, att media visar ett positivt intresse som ger synlighet åt verksamheten, att det finns en större marknad än tidigare eller att det finns få konkurrenter i området.

Hot

Den sista delen i en SWOT-analys består av att kartlägga eventuella hot. Hoten kan drabba företaget specifikt men även dess eventuella framgång inom vissa specifika projekt. Det kan vara sådant som går att inverka på, eller yttre faktorer som inte går att påverka. Hoten kan

SWOT-analys

Styrkor (interna)

- Finns det några saker i er verksamhet som gör er särskilt värdefulla för kunderna?
- Har ni några specialkompetenser i verksamheten?
- Vad kan ni göra bättre än konkurrenterna?
- Finns det saker i er verksamhet som ger er en unik fördel?

Svagheter (interna)

- Saknar ni viss kompetens inom verksamheten som era konkurrenter har?
- Frågar kunder er om något som ni inte kan erbjuda?
- Vad stoppar er i så fall från att ta den ordern?
- Inom vilka områden är era konkurrenter bättre än er?

Möjligheter (externa)

- Är ni kompetenta att göra något som era konkurrenter inte kan?
- Finns det nya trender som ni är redo att ta en position inom?
- Innebär era styrkor möjligheter att göra något mer?
- Vilka områden inom er verksamhet har ni inte delgivit era kunder?

Hot (externa)

- Förändras marknaden så att er kompetens blivit föråldrad?
- Gör era konkurrenter något som ni inte gör?
- Är era tekniska system relevanta?
- Är era svagheter livshotande för er verksamhet?

till exempel vara att nya företag inom samma bransch påverkar utbudet av företagets produkt eller tjänst, lagförändringar som påverkar hur företaget kan bedriva sin verksamhet eller ekonomiska risker som kan ha negativ inverkan på företaget eller projektet.

”Analysen är mångsidig och kan tillämpas på ett helt företag, men fungerar också lika bra på en specifik avdelning.”

Så funkar det!

Vid en SWOT-analys ska samtliga – både möjliga och omöjliga – styrkor, svagheter, möjligheter och hot komma fram. Samla teamet eller alla medarbetare och brainstorma tillsammans fram ett antal punkter under respektive område. Arbeta gärna i mindre grupper så att alla kommer till tals, och använd förslagsvis post-it-lappar som sedan sätts upp i SWOT-modellen så att alla kan se.

Analysen är mångsidig och kan tillämpas på ett helt företag eller organisation, men fungerar också lika bra på en specifik avdelning eller projekt. När analysen används i större sammanhang är det främst för att se huruvida företaget ligger i linje med sina förväntade målsättningar. Den kan också användas för att undersöka hur framgångsrikt ett särskilt projekt har varit, till exempel en marknadsföringskampanj.

BMC Lager

Grunden för alla företag, oavsett fas, är en lönsam och hållbar affärsmodell. Men vad är det egentligen? Med denna metod får deltagarna en fördjupad förståelse för sin affärsmodell, kundens verkliga behov och hur ens produkt eller tjänst löser detta – och vad som händer om nya lager adderas.

BILAGA
Mall för Digital Business Model Canvas och Cirkulär Business Model Canvas hittar du på sida 68–69.

I denna metod utgår vi från Business Model Canvas (BMC), framtagen av Strategyzer, för att identifiera nuläget och analysera de olika delarna i en verksamhet. BMC Lager handlar om att bryta invanda tankemönster genom att utmana sin befintliga affärsmodell med nya lager, till exempel ett digitalt eller cirkulärt lager. Övningen vidgar perspektiven och får deltagarna att fundera på vad som händer med affärsmodellen om arbetssättet förändras.

BMC som utgångspunkt

Genom att besvara frågeställningarna i de nio stegen nedan får deltagarna en tydligare bild av sin befintliga affärsmodell och hur verksamheten skapar, levererar och fångar ett värde för målgruppen. När BMC-analysen är gjord utmanas den befintliga affärsmodellen med nya lager.

BMC - 9 byggstenar i affärsmodellen:

1. Värdeerbjudande

Vilket värde levererar vi till våra kunder?

2. Kundrelationer

Hur bygger vi relation med kunden? Vad får kunden att komma tillbaka?

3. Kundsegment

För vem skapar vi värde? Vilka är våra viktigaste kunder?

4. Kanaler

Hur når vi våra kunder? Genom vilka kanaler levererar vi?

5. Nyckelpartners

Vilka är våra viktigaste partners?

6. Nyckelaktiviteter

Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera våra värdeerbjudanden?

7. Nyckelresurser

Vilka resurser behövs för att skapa värde?



Hur ser affärsplanen ut om arbetssättet förändras? Det är ett lager som metoden kan täcka in.

8. Kostnadsstrukturer

Vilka är de viktigaste kostnaderna kopplat till vår affärsmodell?

9. Intäktsströmmar

Vad tar vi betalt för? Och hur tar vi betalt?

Med hjälp av BMC beskrivs de logiska sambanden mellan hur ett företag skapar och levererar värde för sin målgrupp. När de olika beståndsdelarna har definierats finns möjlighet att titta på dem ur olika perspektiv. Kan något förändras för att vi ska bli mer effektiva? Eller ska vi avsluta vissa delar för att de inte tillför tillräckligt?

Att fundera på under övningen:

- Hur lätt/svårt kan vår kund byta leverantör?
- Tjänar vi pengar flera gånger på samma kund?
- Tjänar vi pengar innan vi tagit kostnader?
- Har vi en bättre kostnadsstruktur än våra konkurrenter?
- Bidrar våra kunder till vårt erbjudande?
- Hur lätt kan vi skala upp?
- Hur skyddade är vi mot konkurrenter?

Nya lager och angreppssätt

Nästa steg är att lägga på nya lager på den befintliga affärsmodellen och fundera på vad som händer på intäkt- och kostnadssidan om man enbart arbetar digitalt eller förändrar sin affärsmodell till att vara helt cirkulär.

Övningen kan upplevas svår men är nyttig då den på ett konkret sätt ifrågasätter befintliga arbetssätt och processer. Den tvingar deltagarna att se verksamheten ur nya perspektiv för att finna lösningar. Genom att reflektera

över sitt företags avtryck på miljön och hur digitala lösningar kan förändra affärsmodellen skapas en ögonöppnare som i flertalet fall är genomförbara och lyckosamma för affären.

Efter avslutad övning får deltagarna resonera kring om det är befintliga produkter och tjänster som har digitaliserats – eller om de skapat nya produkter och tjänster med hjälp av digitala möjligheter.

Digital Business Model Canvas

Med det digitala lagret ska alla delar av affärsmodellen vara helt digitala – från leveranser och produktion till leverans av företagets erbjudande och hur man bygger kundrelationer. Ibland hjälper det att tänka att kostnaderna för de nya digitala lösningarna är irrelevanta eller att finansieringen är klar för att inte fastna i hinder. Deltagarna går igenom varje steg och funderar hur man når sina kunder, vilka digitala säljkanaler man kan använda, hur man får leveranser digitalt och vad som händer på intäkt- och kostnadssidan. Canvasen fylls i på samma sätt som en vanlig BMC men med nya förutsättningar.

Cirkulär Business Model Canvas

Med det cirkulära lagret ska företaget styras till att tänka cirkulärt och utveckla cirkulära affärsmodeller. Vilka råmaterial och leveranser används och hur skapar man helt hållbara produkter och tjänster? På vilket sätt tas produkterna om hand efter användning och hur kan kunderna bidra till en mer hållbar affärsmodell? Gå igenom alla delar i canvasen – denna gång med klimatet i fokus.

I arbetet med att nå utsatta mål och när viktiga beslut ska fattas är det viktigt att utvärdera den egna verksamheten och marknaden i förhållande till omvärlden. Det kan man göra med hjälp av PESTEL.

PESTEL

PESTEL står för engelskans Political, Economic, Social, Technological, Environmental och Legal. PESTEL-analysen kan användas av företag och andra organisationer för strategisk analys och planering i syfte att hitta faktorer i den omgivande makromiljön som påverkar verksamheten.

Metoden kan användas som underlag till nya strategier och handlingsplaner eller som reflektionsmetod för att identifiera förändringspotential i redan pågående projekt. Dessutom är den användbar för att förstå såväl marknadstillväxt som marknadsnedgång, affärsmässig position och potential samt verksamhetens riktning.

6 makrofaktorer som påverkar:

Politik

- Politiska beslut som styr ekonomin, till exempel skatter, arbetsmarknadslagstiftning, miljölagstiftning, handels hinder, tull och politisk stabilitet i exportländer.

Ekonomi

- Tillväxtränteläge, växelkurser och inflation.

Socialt

- Kultur, hälsa, befolkningens åldersfördelning, attityder i samhället och säkerhet.

Teknik

- Forsknings- och utvecklingsaktiviteter, automatisering, förändringshastighet, innovation.

Miljö

- Ekologi, miljö, klimat, väder och vind.

Juridik

- Diskrimineringslagar, konsumentlagar, konkurrenslagor, anställningsskydd, lagar om säkerhet på arbetsplats.

Tänka i system

Att tänka i system hjälper till att bredda perspektivet när man ska hantera komplexa och svårlösta problem. Nästan alla innovativa problem kan lösas på olika systemnivåer, men med denna metod får du hjälp att förstå på vilken nivå du löser problemet – och hur det påverkar de andra nivåerna.

✂ TID
30–60 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE
1–5. Det går att vara fler än så, men då delas deltagarna in i mindre grupper.

Metoden bygger på TRIZ Nine Windows, en slags verktygslåda med metoder för innovativt konstruktionsarbete och problemlösning.

Målet med denna metod är att kunna se såväl helheten som detaljer i samma bild och förstå hur de förhåller sig till varandra. Systemtänkandet syftar också till att motverka de så kallade stuprörseffekter som uppstår när varje aktör försöker optimera sin egen verksamhet.

Exempelvis, istället för att lägga allt fokus på att minska andelen medborgare under 25 år som är inskrivna på Arbetsförmedlingen kopplar man samman alla samhällsaktörer som kan påverka ungdomsarbetslösheten för att skapa relationer dem emellan. På så sätt jobbar alla aktörer åt samma håll och kan tillsammans lösa problemet.

Genom att tänka i system kan man också lättare se hur ny teknik påverkar både företaget, branschen och samhället. Ett klassiskt

exempel är hur man en gång löste problemet att ta sig fortare från punkt A till punkt B. Istället för att försöka få fram snabbare hästar som åter mindre löstes problemet på ett bättre sätt med T-Forden. Den innebar en lösning på alla systemnivåer – både ny infrastruktur med bättre vägar, nya bränslen och tankstationer, samtidigt som det förändrade sättet vi reser med avsevärt kortare restider som följd.

Det kan kännas överväldigande att börja använda en metod som Tänka i system, men det är väl investerad tid eftersom den har många fördelar när det gäller att förstå och lösa problem. Efter att ha gjort övningen ett par gånger så är det lättare att tänka i system utan att alltid rita upp matrisen, även om det är att rekommendera.

Matris för olika perspektiv

Metoden består av att fylla i en 3x3 matris

Öva digitalt?

Denna övning går att göra digitalt men kräver en gemensam plattform där ni har möjlighet att skriva och anteckna.

med nio olika rutor. Axlarna består av system-nivåer och tid. Tre olika systemnivåer används: super-systemet, systemet och sub-systemet. Till dessa läggs tre olika tidsperspektiv: historik, nutid och framtid.

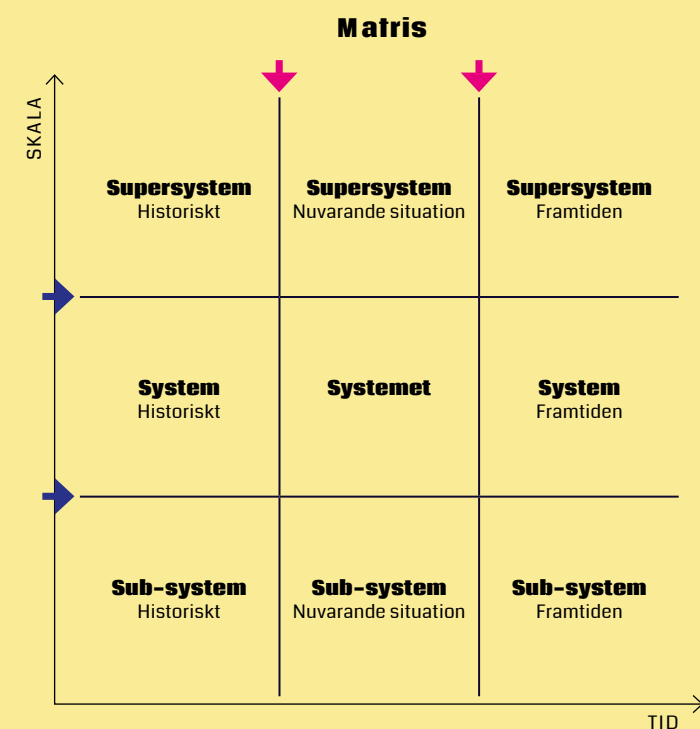
Så funkar det - en process i 12 steg

1. För att göra övningen behövs ett stort pappersark i storlek A1 eller A0. Deltagarna ritlar upp en 3x3 matris.

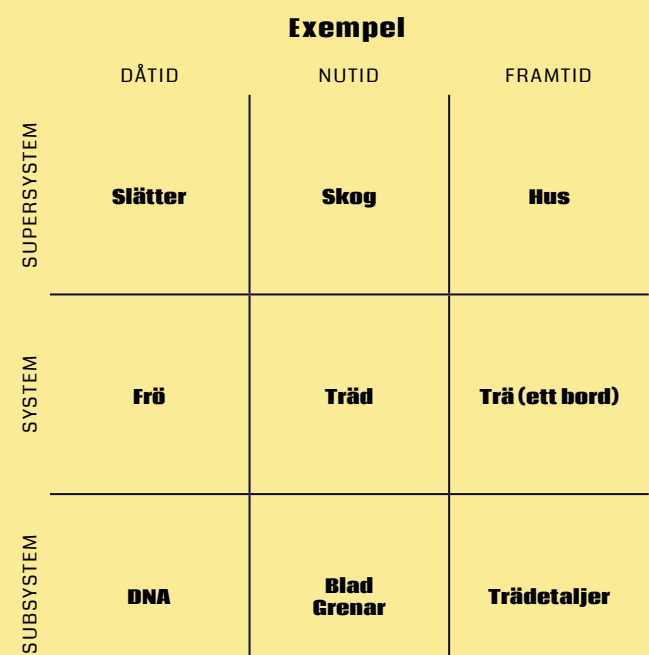
- Systemet/problemet/produkten placeras i mitten av matrisen.
- Deltagarna kommer överens om brytpunkterna i tid (röda pilar) och väljer det som är mest behjälpligt för problemförståelsen. Det kan vara allt från 10 år tillbaka i tiden till 1 månad in i framtiden.
- Deltagarna kommer överens om brytpunkterna i system/nivåer (blå pilar) och väljer

hur detaljerat det ska vara samt vilket perspektiv som passar bäst. Det kan vara på komponent-, produkt- eller systemnivå.

- Utforska sedan problemet på var och en av de tre nivåerna: **Super-system:** Extern miljö och komponenter som problemet eller systemet interagerar med eller kan interagera med. **System:** Problemet eller systemet som skapades. **Sub-system:** En eller flera delar av problemet eller systemet.



Ovan matris för olika perspektiv med definierade brytpunkter (pilarna). Till höger en ifylld matris.



- Börja med att fylla i raden System och lista vad som startade problemet i cellen Historik/System. Ange sedan målet – där projektet helst kommer att vara efter lösningen – i cellen Framtid/System. Det vill säga; orsakerna till problemet och önskat läge när problemet är löst.
- För att fylla i raden Super-system, lista först allt man kunde ha gjort tidigare för att förhindra problemet (i den miljö som systemet fungerar) i cellen Historik/Super-system. Lista sedan allt man kan göra för att lösa problemet framöver i cellen Framtid/Super-system.

”Finns det någon ruta som är svår att fylla är det bra att ta en extra funderare – för det är just där man ofta kan hitta nya idéer.”

insikt om att mer information behövs för att förstå hela bilden.

- För att fylla i raden Sub-system, lista allt man kunde ha gjort tidigare för att förhindra problemet i cellen Historik/Sub-system. Lista sedan allt man kan göra för att lösa problemet framöver i cellen Framtid/Sub-system.
- Utforska alla nio fönstren genom att fråga: Kan företaget eller teamet göra något på sub-system-, system- eller super-systemnivå i förväg/just nu/i framtiden för att åtgärda eller undvika problemet eller förbättra systemet?
- Deltagarna går igenom alla systemnivåer och försöker få lappar i varje ruta. Finns det någon ruta som är svår att fylla är det bra att ta en extra funderare – för det är just där man ofta kan hitta nya idéer, alternativt

- Deltagarna diskuterar lapparna i rutorna och lägger till fler om det kommer fram nya uppslag. Det går bra att flytta lapparna mellan rutor eller klustra om ifall det råkar vara väldigt många lappar i en ruta.

- Renskriv digitalt vid behov.

Hej Sofia Målberg,

strategisk affärsutvecklare innovation på RISE

När är det lämpligt att använda sig av denna metod?

– Det är alltid lämpligt att tänka i system. Att snabbt kunna se både helheten och detaljerna gör det ofta lättare att lösa problem som uppstår – på rätt systemnivå. Denna metod ger en struktur för att kunna göra det. Det är till exempel slöseri med tid och resurser att lösa ett problem i detaljerna (sub-systemet) om saker som ligger i super-systemet gör att den nya lösningen inte kommer att fungera.

Vad kan man förvänta sig för resultat?

– Man får en helhetsbild som visualiserar såväl helheten som detaljerna på ett överskådligt sätt. Inte sällan får man en aha-upplevelse när man ser hur en liten detalj kan komma att påverka helheten i framtiden.

Kan metoden användas i andra sammanhang?

– Absolut! Metoden är väldigt flexibel och kan både användas för att beskriva kontext, men också för konsekvens/krav/önskemålsanalyser, idégenerering, lösningsförslag på systemnivå och rotorsaksanalys.

Det ideala utfallet

Det ideala utfallet är en metod som används i grupper för att definiera vad man tillsammans vill uppnå och vilka behov som finns. Syftet är att formulera en önskelista med fördelar: allt man skulle vilja ha i en idealvärld. För att inte begränsa sina tankar och önskningar ligger fokus endast på vad man vill uppnå – inte hur man ska göra för att åstadkomma det.

✂ TID
40–80 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE
1-50. Övningen är flexibel och går att anpassa efter hur många som deltar. Kan göras med eller utan extern coach.

Att definiera det ideala utfallet kan hjälpa en grupp människor att komma överens om vad man vill uppnå tillsammans vad gäller en uppgifts omfattning och riktning. Gruppen kan vara ett projektteam, ett första möte med kund eller ett internt möte.

Ett idealt utfall har ingen lösning, utan formuleras som en lista av fördelar. Eftersom det är idealet som definieras förväntar sig ingen att nå dit, men det gör att allas önskemål tydliggörs och dokumenteras – och att alla behov identifieras.

Fördelar istället för lösningar

Denna övning handlar om att fokusera på fördelar framför lösningar. En fördel beskriver inte hur utan bara vad man vill ha. Till exempel kan man vilja ha snabb och enkel åtkomst till personliga tillhörigheter som nycklar och plånbok, där en fördel kan vara att bära en handväska. Men att sy fickor på alla klädesplagg för

att nå samma resultat är en förhastad lösning. Att komma fram till vad man vill ha genom att lista fördelar är ett sätt att tänka kreativt kring en uppgift eller problem.

En process i 8 steg

1. Deltagarna hälsas välkomna och syftet med övningen presenteras. Här betonas vikten av att fokusera på fördelar – inte lösningar.
2. Övningen konkretiseras med ett exempel: Om en person köper en gräsklippare så är det troligtvis inte gräsklipparen i sig hen vill ha, utan kort och prydligt gräs i sin trädgård. Med andra ord, gräsklipparen är en lösning, kort gräs är idealet.
3. Problemet/uppgiften presenteras kortfattat. Deltagarna får ställa frågor men diskussioner om tekniska detaljer ska helst undvikas.

Öva digitalt?

För att göra denna övning digitalt behövs en gemensam plattform för att dela dokument och anteckningar.

4. Deltagarna får nu fundera på vad de skulle vilja ha i en perfekt värld, i relation till problemet/uppgiften. Syftet är att tänka fritt, utan kategorisering eller rangordning. Var och en skriver ner sina fördelar på post-it-lappar.

5. Deltagarna sätter upp sina post-its på en tom vägg i rummet.

6. Deltagarna grupperar/klustrar lappar som hör ihop, utan att prata. Alla ska delta. Att göra det under tystnad hindrar att någon enskild deltagare tar över processen.

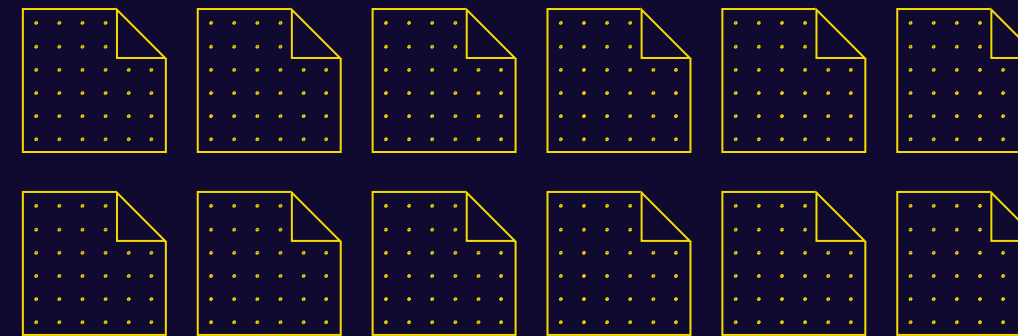
7. Rubriker till post-it-grupperna formuleras. Här lyfts fördelarna fram, som till exempel ”bärbar” eller ”enkel att använda”. I detta moment får deltagarna diskutera med varandra igen.

8. Deltagarna sorterar grupperna under antingen ”måste ha” eller ”bra att ha”. Varje fördel utmanas genom frågan ”varför?” eller ”vad?”. Till exempel ”Varför vill vi ha det?” och ”Vad är så bra med det?” Detta hjälper gruppen att identifiera de fördelar som är viktiga. Det förhindrar också att för tidigt börja fokusera på lösningar.

9. Gruppen identifierar den viktigaste fördelen – det som de allra helst vill ha.

Avslutning:

Efter avslutad övning sammanfattar övningsledaren allt i ett dokument (post-its, teamets namn, ”måste ha”, ”bra att ha” och den viktigaste fördelen). Materialet kan med fördel repeteras en eller fler gånger med deltagarna.



Genom att tänka fritt och skriva ned fördelar på post-it-lappar hittas många olika fördelar att sortera bland.

Sofia Målberg, om metoden Det ideala utfallet

När är det lämpligt att använda sig av det ideala utfallet?

– Det är ett bra verktyg i början av både små och stora projekt eller uppgifter för att snabbt och tydligt definiera krav. Det är ett idealiserande tanke-sätt som påverkar hur man närmar sig problem och lösningar, och är ett av de mest kraftfulla verktygen för att uppmuntra klarsynt och kreativt tänkande.

Vad kan man förvänta sig för resultat?

– Människor gör ofta antaganden om vad som är möjligt baserat på sin egen kunskap, vilket gör att man fastnar i detaljer om hur saker ska realiseras eller levereras. Genom att använda denna metod säkerställer man att fokus flyttas från lösningar till de fördelar som man verkligen vill ha. När alla är överens om vad som är det ideala utfallet är det enklare att identifiera det underliggande problemet, och man kan därmed lösa ”rätt” problem snabbare.

RISE Co-Creation är en workshop för radikal innovation där man går från utmaning till färdigt koncept. I fokus står ett företag som tillsammans med aktörer från olika branscher och kompetensområden genererar idéer som sedan tas vidare och utvecklas inom gruppen.

RISE Co-Creation

Syftet med övningen är att gemensamt brainstorma fram en stor volym av idéer för att sedan välja ut de bästa och konkretisera dem. Målet är att få fram ett antal konceptförslag på nya produkter och/eller affärsmöjligheter inom ett specifikt område som företaget valt. Det som genereras under workshopen får företaget alla immateriella rättigheter till.

Så funkar det - en process i 6 steg

1. Ett tema väljs

Företaget väljer ett område, utmaning eller tema som de vill innovera inom. Det kan vara allt från affärsutveckling till ett väldefinierat tekniskt problem eller ett nytt applikationsområde.

2. Deltagare bjuds in

I denna workshop bör representanter från olika branscher och kompetensområden bju-

das in, till exempel entreprenörer, forskare, myndigheter, kommuner och studenter.

3. Workshop dag 1

En idégenerering görs i form av brainstorming med syfte att utveckla så många idéer som möjligt. Ett antal frågeställningar kopplat till valt tema behandlas gruppvis och idéerna bearbetas i flera steg mellan grupperna och redovisas för alla i slutet av dagen.

4. Workshop dag 2

Liknande idéer från dag 1 grupperas. De mest intressanta väljs ut och vidareutvecklas sedan till koncept som är lätta att överblicka och som visar värdet på idén. Vägen till förverkligande beskrivs i detalj i form av samhällsnytta och affärsmodell, möjliga partners, affärsplan, miljöhänsyn och lagstiftning.



Co-Creation-arrangemang i Skellefteå.

Hej Peter Sandberg,
projektledare RISE Innovation Office

När är det lämpligt att använda sig av RISE Co-Creation?

– Formatet passar bäst när man adresserar en helt ny utmaning och behöver en mängd nya infallsvinklar. Det är ett effektivt sätt att på kort tid generera ett stort antal idéer och konkretisera dessa till mer detaljerade koncept. Dessa kan sedan utgöra beslutsunderlag för framtida utvecklings- eller innovationsprojekt.

Vilka krav ställer den här workshopen på processledaren?

– Det centrala är att ha ett bra schema och att hålla sig till tidsplaneringen. Processledarens viktigaste uppgift är att leda presentations- och redovisningsmomenten på ett effektivt sätt så att alla idéer hinner presenteras – men utan att det blir för utdraget. Det är också viktigt att man förmår deltagarna att samarbeta väl i sina grupper samt att man förmedlar en känsla av energi och entusiasm.

Vad kan man förvänta sig för resultat?

– Processen är väldigt robust och effektiv. Den utmynnar vanligtvis i en konkret innovations- eller projektportfölj som utgör en perfekt grund för det fortsatta utvecklingsarbetet. Till skillnad från traditionell brainstorming som vanligtvis resulterar i en samling post-it-lappar får man med denna metod ett mer detaljerat underlag som gör det lättare att utvärdera potentialen och genomförbarheten i de olika idéerna. Portföljförslagen gör det möjligt att börja testa sina idéer mot till exempel kunder eller beslutsfattare innan man har startat ett riktigt projekt.

5. Konceptvärdering

Alla koncept som gruppen tar fram under workshopen renskrivs och värderas baserat på nytta och genomförbarhet.

6. Leverans

Resultatet sammanställs och levereras till företaget i en powerpoint. Här summeras värdeerbjudande, partners, kostnadskalkyl och vilket nästa steg är. Varje sida innehåller en beskrivning av koncepten där behov, analys av underliggande behov samt konceptbilder finns med.

Tips för en bra Co-Creation!

- Jobba med en tydlig utmaning eller frågeställning. Den bör inte vara för öppen men inte heller för smal och gärna kunna formuleras i en mening. Exempelvis: "Hur kan vi skapa en tryggare hemmiljö med hjälp av proaktiva tjänster."
- Säkerställ att det finns en bredd bland deltagarna. Ju större mångfald avseende ålder, kön, bakgrund och kompetenser desto bättre.
- En lämplig gruppstorlek är 20–50 personer. Ju fler deltagare desto fler idéer – blir gruppen för stor kommer det dock att krävas mer tid.
- Se till att ha stora väggytor där idéer och koncept får plats att presenteras.

Game Jam

Game Jam är ett event där spelintresserade personer samlas under 2–3 dagar för att skapa spel – både digitala och analoga. Träffarna omfattas ofta av ett tema som deltagarna ska förhålla sig till och som resulterar i ett antal enklare prototyper som ger en första känsla för spelets idé och innehåll.

✂ TID
1–2 dagar.

👥 ANTAL DELTAGARE
20–100.

Ett företagssponsrat Game Jam bygger på att ett företag utlyser ett behov eller en utmaning som kan lösas med hjälp av spelifiering. De deltagare som bäst lyckas lösa behovet får ta del av ett pris, som kan vara antingen pengar eller annan kompensation. Det vinnande bidraget utses av en jury.

Tudelad prispott

Det som skiljer ett företagssponsrat Game Jam mot ett traditionellt är att det finns en beställare med ett tydligt behov. De tävlingsbidrag som skapas har därmed chans att svara upp på dessa behov, även om det inte finns någon garanti att bidragen motsvarar företagets förväntningar. För att undvika risken att behöva betala en större summa pengar för ett bidrag man inte är nöjd med kan företaget välja att skapa en tudelad prispott. Då får vinnarna en del av prispengarna först för att sedan – om företaget är nöjd med

spelprototypen – utveckla spelet vidare med hjälp av resten av prispengarna. Genom denna prismodell ökar chanserna att få ett färdigt resultat med högre kvalitet.

Så funkar det!

Förberedelser

1. Spika utmaningen

Företaget formulerar en utmaning som fungerar som ramverk för Game Jamet. Tänk på att specificera utmaningen efter behov – en bredare utmaning genererar fler olikartade idéer och spelprototyper men riskerar att inte motsvara det förväntade slutresultatet. Är företaget verksamt i en komplex bransch bör denna beskrivas så att deltagarna har möjlighet att förbereda sig innan.

2. Bestäm prismodell

Kom överens om vilket pris deltagarna ska

tävla om. Består priset av pengar behöver en prismodell fastsättas. En fast prispeng till vinnande bidrag eller ett tudelat pris? Genom ett tudelat pris sänks risken för företaget samtidigt som motivationen för deltagarna kan tänkas höjas då det finns två pris att tävla om.

3. Utse en jury

Företaget och arrangören kommer tillsammans överens om vilka som ska sitta i juryn och vilka kriterier som ska användas vid bedömning av tävlingsbidragen.

4. Marknadsför eventet

Skapa en inbjudan där utmaning och riktlinjer för prispott finns formulerade. Försök nå en bred målgrupp för att få en större variation av inlämnade bidrag under själva eventet.

Genomförande:

5. Introduktion

Hälsa alla välkomna! Ge en introduktion till agendan och berätta om hur dagarna kommer att se ut – vilka tidsramar som deltagarna ska förhålla sig till och vilka regler de måste följa. Sätt gärna upp agendan i lokalen.

6. Presentera företaget

Ge en företagspresentation och gå igenom utmaningen. Deltagarna har under tiden möjlighet att ställa frågor. Dela gärna ut material som ger en fördjupad inblick i verksamheten. Summera sedan syftet med Game Jam – det är viktigt att lyfta fram vilka förväntningar som finns på resultatet med utgångspunkt i de kriterier som juryn kommer att titta på.

7. Lagindelning

Dags att forma lag! Om deltagarna själva får dela in sig i lag väljer de sannolikt personer de känner sedan tidigare och som de vet att de kan arbeta tillsammans med. Om organisatören delar in kan nya oväntade grupper och konstellationer uppstå – men risken finns att färre vill vara med och delta. Här gäller det att göra en avvägning och vara tydlig med att kommunicera syftet av att blanda upp lagen om man väljer det senare alternativet.

8. Eget arbete

Majoriteten av tiden går ut på att grupperna arbetar självständigt. Det är dock viktigt att

någon representant från företaget finns på plats regelbundet för att guida och svara på frågor. I slutskedet av det egna arbetet förbereder grupperna en pitch av sitt bidrag.

9. Inlämning och presentation

Vid angiven tid lämnar deltagarna in sina tävlingsbidrag. Därefter pitchar de sina bidrag för juryn och de övriga deltagarna. Juryn kan även testa de prototyper som nu skapats.

10. Juryn överlägger

I sin överläggning använder juryn de kriterier som togs fram tidigare i processen. Detta för att på ett tydligt sätt kunna förklara hur och varför de valt ut det vinnande bidraget. Juryn tar ställning till om de anser att bidraget är tillräckligt bra för att få chans att vidareutvecklas med hjälp av den andra avsatta delen i prispotten. Har företaget valt att använda ett fast pris är detta inte aktuellt.

11. Vinnarna utses!

Juryn utser vinnarna och läser upp sin motivering. Beroende på vad som beslutades i punkten innan berättar juryn hur de vill gå vidare alternativt tackar för deltagarnas medverkan.



Från Game Jam som arrangerades tillsammans med företaget Metso.

”Spelen kan vara av digital eller analog karaktär.”

Business Lab är baserad på en metod som ursprungligen togs fram av Alexandersson-institutet för kreativa näringar. Den har sedan vidareutvecklats till att fokusera på öppna innovationsprocesser med företag från olika branscher.

Business Lab

- ✂ **TID**
Cirka 3 timmar.
- 👥 **ANTAL DELTAGARE**
6-15. Deltagarna kan delas in i mindre grupper med 3-4 personer/grupp.
- 📍 **ANTAL TILLFÄLLEN**
Varierar beroende på antal företag/deltagare. Varje företag ska få en träff där de står i fokus.
- 📋 **MATERIAL**
Workshop-bord, post it-lappar, conceptcanvas, pennor, frukt och kaffe.
- 📄 **BILAGA**
Konceptcanvas hittar du på sida 49.

Metoden bygger på återkommande träffar där företagen delas in i mindre grupper. Vid varje träff är det ett företag som står i fokus och resterande deltagare arbetar med dess utmaningar eller frågeställningar för att utveckla företagets affär. En facilitator leder gruppen genom en strukturerad process där deltagarna ställer frågor, ger feedback, idégenererar, utvärderar och väljer ut idéer som sedan vidareutvecklas i en konceptcanvas.

Varierar antalet deltagare mellan träffarna, eller om det är en liten grupp, kan man välja att köra lika många träffar som antalet deltagande företag. I dessa fall görs ett studiebesök hos företaget i fokus för att få en tydligare bild av bolaget i fråga, vilket underlättar när deltagarna sedan ska generera idéer.

Så funkar det - en process i 8 steg

1. Introduktion

Företagen hälsas välkomna och får veta



Från Business Lab anordnat i Skellefteå.

syftet med Business Lab samt hur dagen kommer att se ut. Deltagarna presenterar sig och berättar vilket företag de representerar. Introduktionen avslutas med någon form av incheckning för att sätta tonen och få deltagarna att öppna upp och slappna av.

2. Företaget i fokus

Deltagaren från det bolag som står i fokus får 20 minuter på sig att berätta om sitt företag, inom vilket område man kan göra förbättringar och växa, vilka utmaningar man står inför, var man vill vara på kort och lång sikt samt vad man som person drivs av. Under tiden lyssnar övriga deltagare och skriver lappar med frågeställningar och möjligheter, till exempel: Finns det andra kunder och marknader? Hur kan kunderbjudandet utvecklas? Vilka utmaningar finns det?

3. Feedback

Alla delar med sig av insikter och funderingar samt ställer kompletteringsfrågor till företaget i fokus. Deltagarna sorterar feedback och idéer för att sedan välja ut två idéer/frågeställningar/utmaningar att jobba vidare med. Urvalet sker utifrån vad gruppen bedömer har störst potential/affärnytta.

4. Idégenerering

En gemensam idégenereringsprocess tar vid. Metoden 5 på 5 används där varje deltagare skriver ner minst fem idéer på fem minuter. Syftet är att tvinga fram en stor mängd

idéer för att få nya och annorlunda uppslag. Består gruppen av fler än sex personer kan deltagarna delas in i två mindre grupper som fokuserar på varsin idé från punkt 3.

5. Idépresentation och klustring

Deltagarna delar med sig av sina idéer för att sedan gemensamt klustra dessa på en stor tavla eller vägg som alla kan se. Efter det hjälps alla åt att sätta rubriker på varje grupp av idéer.

6. Röstning

Varje deltagare får tre röster var och röstar på de idéer man tror skapar mest affärnytta/kundvärde. Man får rösta på sina egna idéer och välja mellan att sätta alla röster på en idé eller en röst på tre olika idéer.

7. Konceptcanvas

En eller två av de framröstade idéerna vidareutvecklas i en konceptcanvas. Fokus ligger på vad som krävs för att realisera konceptet i form av resurser, tid, kunskap, partners med mera. Företaget i fokus får med sig all dokumentation från workshopen hem.

8. Summering och avslutning

Övningen avslutas med en kort feedbackrunda kring dagen och upplägget. Deltagaren från företaget i fokus summerar sina viktigaste insikter och hur arbetet kommer tas vidare. Övriga deltagare reflekterar kring vad de har lärt sig och vad de tar med sig till sitt eget företag.

Resultat

Flera företag som har deltagit i Business Lab har presenterat underlaget i sin ledningsgrupp, vilket har lett till både förändringar och utveckling. Metodens arbetssätt har varit mycket uppskattat bland deltagarna som uppger att de har lärt sig mycket av varandra, även de tillfällen då de själva inte stått i fokus. Att träffas och dela med sig av idéer företag emellan har även det varit uppskattat – och har i många fall lett till nya samarbeten.

Körschema

NÄR	TID	MOMENT
08.30-8.40	10	Välkommen/introduktion
08.40-09.00	20	Presentation av deltagarna
09.00-09.20	20	Företaget i fokus
09.20-09.40	20	Feedback från övriga deltagare
09.40-09.45	5	Urval två idéer
09.45-10.00	15	Paus
10.00-10.05	5	5x5
10.05-10.25	20	Idépresentation och klustring
10.25-10.30	5	Röstning
10.30-11.00	30	Konceptcanvas
11.00-11.15	15	Summering och avslutning

Att ta sig från en idé till prototyp kan i vanliga fall sluka resurser och ta månader. I en innovationssprint ställer vi frågor, hittar lösningar, väljer väg, tar fram prototyp och genomför användartester – på bara tre till fem dagar!

Innovationssprint

✂ TID
3-5 dagar, 6 arbetstimmar per dag 10-14 och 14-17.

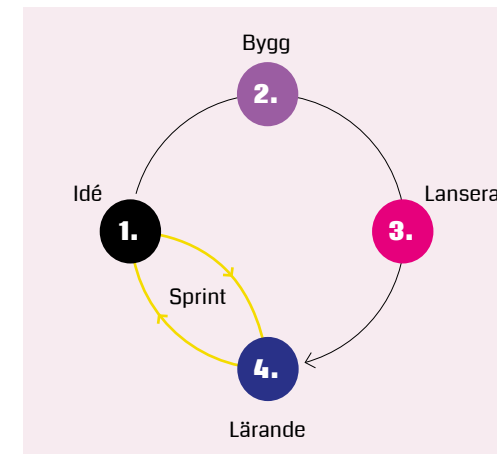
👥 ANTAL DELTAGARE
5-7 deltagare från företaget, 3-4 experter för intervjuer, 1-2 processledare samt 1 specialist, till exempel en UX-designer.

Innovationssprinten är en strukturerad problemlösningsmetod som utvecklats av Jake Knapp på Google för att testa idéer och lösa svåra problem på kort tid och med en liten budget. Den fungerar på alla typer av utmaningar, i både små och stora företag.

I en innovationssprint samlas personer med olika expertområden och infallsvinklar för att teamet ska bli så kompetent som möjligt och klara av de uppgifter som presenteras under veckan. Tanken är att dra nytta av gruppens fulla kreativa potential.

Styrkan med innovationssprinten, som är en så kallad "fail fast-metod", är att man i ett tidigt skede får en indikation på om en idé är så bra som man tror eller om den behöver justeras. Deltagarna får en förståelse för problemet och ett gemensamt tänk kring utmaningen. De uppmuntras att titta på lösningar från andra

branscher och skissa fram egna lösningsförslag samt slutligen skapa en prototyp som går att testa på användare för att få feedback från målgruppen.



Tanken med innovationssprinten är att snabbt kunna justera idéer som inte håller.

Måndag

Strukturerar arbetet

- Deltagarna ritar upp en karta över problemet och väljer ut en del att fokusera på.
- Ett långsiktigt mål formuleras: varför gör vi detta?
- Frågor gruppen vill få besvarade skrivs ner.
- Experter intervjuas.

Tisdag

Skissa på lösningar

- Inspiration genom snabba demos av andra lösningar.
- Deltagarna går runt och kikar på det som hittills gjorts och skriver ner idéer.
- Var och en i teamet skissar på sina egna lösningar.

Onsdag

Gå vidare med de bästa lösningarna

- Deltagarna går runt i rummet och kikar på lösningar.

- Markerar vilka lösningar de tycker är bäst, sedan väljer gruppen ut de bästa lösningarna.
- En storyboard över hur prototypen ska fungera tas fram.

Torsdag

Bygg en prototyp

- Mottot – allt går att prototypa!
- Deltagarna bygger en så realistisk prototyp som möjligt.
- Ett förtest med hjälp av prototypen görs inför fredagens användartester.

Fredag

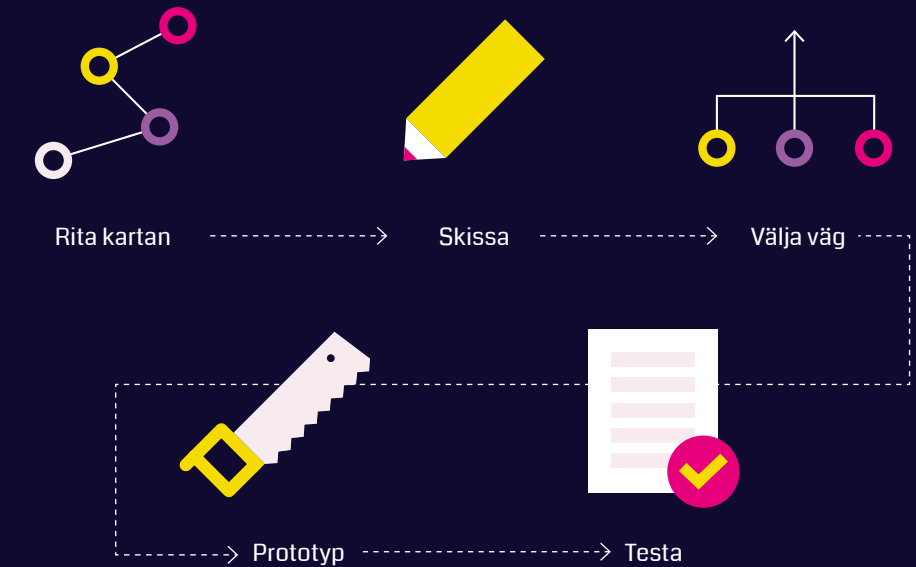
Testa prototypen på riktiga användare

- För att få reda på om gruppens prototyp fungerar bra genomförs fem användartester.
- Testerna genomförs enligt en färdig testmodell.
- Deltagarna lär sig av testerna och beslutar hur de ska gå vidare.

Innovationssprint - vad ger den?

- En realistisk prototyp
- Ovärderliga kundinsikter
- Underlag för ett business case eller pitch deck
- Nya kunskaper och erfarenheter av arbetsmetoder
- Användning av arbetsgruppens fulla kreativa potential

Delar av sprinten



Fokusområden dag för dag i sprinten.

Go Intersective - idégenerera i skärningspunkter

Denna modell ger företagare möjlighet att jobba i skärningspunkter mellan andra företag och branscher för att utmana sin befintliga affärsmodell och uppnå större innovationshöjd och kundnytta. Metoden leder ofta till oväntade idéer och lösningar som visar på styrkan av att arbeta tillsammans med andra.

✂ TID
Cirka 90 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE
3–15 deltagare i grupper om 3–4 personer. Vid en fysisk träff är det viktigt att rummet går att avgränsa så att samtliga grupper kan arbeta tillsammans relativt ostört.

📄 MATERIAL
Mall för NABC-pitch och post-it-lappar. Deltagare som kör digitalt behöver särskilda verktyg anpassade för digitala workshops.

Go Intersective kan användas både för nystartade och etablerade företag som behöver förändra eller utveckla sitt erbjudande. Syftet med metoden är att utmana sitt tankemönster och praktiskt se vilken nytta olika kompetenser tillför i ett utvecklingsarbete.

Så funkar det - en process i 8 steg

1. Introduktion

Introduktion till modellens tillvägagångssätt. Go Intersective är en process där deltagarna utmanas att tillsammans tänka i nya banor.

2. Gruppindelning och pitch

Deltagarna delas in i grupper om tre och pitchar sina affärsidéer för varandra. Viktigt att försöka få diversifierade grupper och i möjligaste mån undvika att det finns företag inom samma bransch i en grupp.

3. Sammanfattning av erbjudanden

Tillbaka i grupper om tre beskriver företagen sitt affärserbjudande muntligt för varandra, sammanfattat i ett ord. Allas ord skrivs upp så att de är synliga för samtliga i gruppen.

4. Gemensam affärsidé

Deltagarna ska tillsammans kombinera de tre orden och hitta på en ny affärsidé där alla orden används. Erbjudandet ska även fungera digitalt.

5. 5 på 5

Deltagarna genererar nya idéer kopplat till deras gemensamma erbjudande. Metoden 5 på 5 används, vilket innebär att deltagarna enskilt skriver ner fem idéer på fem minuter för att sedan presentera dessa för varandra.

6. Bästa idén

Deltagarna klustrar samman liknande idéer och väljer tillsammans ut den idé som de anser är bäst, genom röstning eller muntligt urval.

7. NABC-pitch

Övningsledaren går igenom modellen NABC, som står för Need, Approach, Benefits och Competition. Med hjälp av en mall får grupperna fylla i en NABC-pitch utifrån sin nya idé som de valt ut. Efter att samtliga grupper färdigställt sin NABC-pitch ska de pitcha för varandra i storgrupp.

8. Avslutning och lärdomar

Deltagarna får i uppdrag att fundera på om de tror att de fått samma typ av erbjudanden om det enbart varit företag från samma bransch – eller om de suttit själva. Vad



Det är viktigt att gruppindelningen är diversifierad – undvik att sätta företag i samma bransch tillsammans.

genererar olikheter? Går det att implementera detta tankesätt i den befintliga verksamheten? Har de fått nya idéer som de tar med sig till sitt eget företag och/eller har de hittat nya samarbeten?

📎 BILAGA
NABC-mall hittar du på sida 67.

Öva digitalt?

Skär träffen digitalt måste det digitala mötesrummet kunna fördela ut grupper till mindre möten under arbetets gång. I varje digitalt mötesrum bör det finnas en facilitator som har kunskap om metoden och kan föra anteckningar.

Körschema

NÄR	TID	MOMENT
09.00–09.02	2	Introduktion
09.02–09.05	3	Deltagarna sammanfattar sina erbjudanden med ett ord
09.05–09.10	5	Kombination av erbjudanden och uppstart av nytt företag. Det nya erbjudandet ska även funka digitalt.
09.10–09.15	5	5 på 5 (individuellt)
09.15–09.30	15	Presentation inom gruppen (en facilitator per grupp dokumenterar idéerna, valfritt tillvägagångssätt)
09.30–09.40	10	Urval av den bästa idén
09.40–09.50	10	Paus 10 min
09.50–09.55	5	NABC-pitch (Need, Approach, Benefits, Competition)
09.55–10.10	15	Fylla i NABC
10.10–10.20	10	Pitcha i helgrupp
10.20–10.30	10	Avrundning och summering

Crazy 8 och 5x5 är metoder som används i sprintar och för idégenerering. Det är snabba skissövningar som utmanar deltagarna att skissa ett visst antal idéer under ett visst antal minuter. Målet är generera ett brett utbud av lösningar till en utmaning eller ett problem.

Idégenerera med Crazy 8 och 5x5

- ✂ **TID**
30–60 minuter.
- 👥 **ANTAL DELTAGARE**
5–25.
- 🏠 **PLATS**
Kan genomföras både som fysisk och digital övning.

Så funkar Crazy 8

1. Deltagarna delas in i grupper om 4–5 personer.
2. Varje person har ett A4-ark som viks tre gånger för att få åtta rutor på pappret.
3. Deltagarna får under åtta minuter skissa eller skriva ner en idé per ruta kopplat till aktuell utmaning.
4. När tiden är slut får deltagarna dela med sig av sina idéer i gruppen.
5. Steg 2–4 upprepas för att få fler idéer och bygga vidare på varandras idéer.
6. För att välja ut vilken eller vilka idéer som gruppen ska arbeta vidare på får varje deltagare rösta på 1–2 idéer.

5x5

En variant av övningen som ofta används inom Intersective Innovation är 5x5. Deltagarna får 5 minuter på sig att skriva ner minst 5 idéer kopplade till en viss utmaning eller problem. I övrigt följer metoden stegen till vänster.

Öva digitalt?

För att göra denna övning digitalt måste deltagarna tillhandahålla sitt eget papper och dela skisserna via ett videokonferensverktyg. Ett annat alternativ är att deltagarna tilldelas ett avsnitt på en online-whiteboard för gruppsamarbete (till exempel i verktyget Miro eller Mural). I detta fall behöver alla vara uppkopplade till en videokonferens för att kunna presentera sina idéer efteråt.

Konceptcanvas

Visualisera och konkretisera idé och koncept i en konceptcanvas – en användbar metod för att snabbt måla upp en tydligare bild för sig själv för att sedan kunna levandegöra den för andra.

För att beskriva en idé och ett koncept på ett enkelt sätt kan man använda sig av en konceptcanvas. Det ger en tydlig bild och förståelse för vad som behöver göras för att komma vidare och vilket resultat som förväntas.

Fyll i alla delar i konceptcanvasen på egen hand eller i grupp. Det är sedan viktigt att validera konceptet för att minska osäkerheten. Det kan betyda att man pratar med någon som kan ge en säkrare bedömning av utvecklingstid och kostnad, samt att man pratar med kunder eller målgrupp och frågar vad de tror om konceptet.

- ✂ **TID**
20 minuter + validering.
- 👥 **ANTAL DELTAGARE**
1–4.

Mall för konceptcanvas

Namn på idé			
Beskrivning av idé		Varför bör idén genomföras?	
Vad behöver du lära dig mer om för att kunna avgöra om du ska satsa på idén eller inte?			
Målgrupp	Ungefärlig kostnad	Utvecklings-tid	Hur kan vi mäta om den här idén är framgångsrik eller inte?

Sortera, värdera och prioritera

Efter en idégenerering finns det mängder av idéer – ibland hundratals. För att välja ut de bästa att gå vidare med kan idéerna behöva sorteras, värderas och prioriteras.

Att arbeta med verksamhetsutveckling och ta fram nya tjänster eller produkter kräver en stor volym av idéer. Men hur vet man vilka som ger bäst effekt? En vanlig och enkel gruppövning för att sortera, värdera och prioritera bland idéer och förslag kan se ut så här:

- 1. Sortera eller klustra** de idéer som liknar varandra.
- 2. Sätt rubriker** på dessa idégrupper.
- 3. Rösta** genom att fördela ett antal prickar på de idéer man tycker är viktigast eller har bäst potential.

De här stegen kan upprepas flera gånger i processen vartefter idéer utvecklas, blir till koncept och prototyper.

Ett annat sätt att prioritera är genom att fördela in idéerna i en matris.

Ibland kan det vara flera parametrar eller perspektiv som ska värderas. I till exempel en Co-Creation workshop värderas en idé utefter hur viktig den är för kunden, hur den passar in i företaget/ägarens affärsmodell och hur lätt/svår den är att utveckla för leverantören. En idé som värderas högt utifrån alla perspektiv hamnar givetvis väldigt högt upp på prioriteringslistan.

✂ TID
20–30 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE
3–15.

En idématris kan användas för att kort beskriva olika idéer med syfte att kunna presentera, värdera och välja vilka idéer man ska gå vidare med.

Idématris

Idématrisen är en del av idégenereringsprocessen och sätts in som metod när en stor mängd idéer tagits fram i stegen innan, till exempel genom Crazy 8 och 5x5. Idématrisen passar när man har gjort minst ett urval, exempelvis genom klustring och röstning.

Deltagarna fyller i var och en av rutorna i raden för respektive idé. Sker arbetet i grupper kan varje idé presenteras för alla deltagare. Nästa steg är att välja ut de bästa idéerna att jobba vidare med – och därefter ta fram färdigt koncept och prototyper.

✂ TID
20–30 minuter.

👥 ANTAL DELTAGARE
3–15.

Idématris

Namn på din idé	Namn på din idé
Beskriv idén och vilket värde den skapar	Beskriv idén och vilket värde den skapar
Vilket problem löser den?	Vilket problem löser den?
För vem?	För vem?
Hur kan idén skalas?	Hur kan idén skalas?

Att presentera nya idéer är enkelt, men desto svårare är det att på riktigt förstå värdet för kunderna. NABC-modellen fungerar som ett stöd för företagare i arbetet med att bygga en stark och tydlig affärsidé som utgår från kundens behov.

Pitcha med NABC

NABC-modellen, utvecklad vid Stanford Research Institute, används för att definiera en idé och förbereda en kärnfull pitch genom att utmana deltagarna att formulera svar på en rad frågeställningar kring problem, behov och lösningar utifrån flera perspektiv. Detta för att komma fram till vad som egentligen gör idén till något av värde för de tänkta kunderna.

Efter att ha gått igenom modellen ser man klarare vad det är för problem som ska lösas och kan bygga en stark och tydlig affärsidé.

Byggstenarna i NABC:

Need (kundens problem)

- Vilket problem löser du? Beskriv problemet utifrån kundens synvinkel.
- Hur stort är problemet för kunden?
- Vem har problemet?
- Hur många har detta problem?

Approach (din lösning på problemet)

- Beskriv din idé och hur du löser problemet.
- Hur ska du tjäna pengar på ditt erbjudande?
- På vilket sätt är ditt erbjudande unikt och hur kan det skyddas mot konkurrens?

Benefit (värdet för kunden)

- Vilket värde skapar ditt erbjudande för dina kunder?
- Beskriv värdet för investerare, partners, medarbetare etc.
- Hur relaterar kundnyttan till kostnaden för att använda ditt erbjudande?

Competition (konkurrens)

- Vilka alternativa lösningar på kundens problem finns det?
- Varför är ditt erbjudande bättre än eventuella konkurrenters?

Summera värdeerbjudandet!

Genom att summera informationen från de fyra områdena i NABC-modellen i ett konkret erbjudande får deltagarna en kort och koncist beskrivning av sin affärsidé – perfekt att använda på presentationsmöten eller på den egna webben.

 **BILAGA**
NABC-mall hittar du på sida 67.

Tips!

Lägg till en ”hook” (inledning som skapar intresse och reaktion) före din NABC och en ”closer” (något som får lyssnaren att minnas) efter modellen så har du en perfekt pitch.



NABC - ett exempel

Vid lunchtid kan NABC illustreras på detta sätt:

– Ok, nu är det dags för lunch! (**hook**) Jag förstår att du är hungrig (**need**). Vi kan ju gå till fiket här borta och äta en sallad (**approach**). Det ligger nära, salladerna är fräscha och det är lugnt och skönt så vi kan prata (**benefits**). Eller också kan vi gå till McDonalds, men det är bullrigare och hamburgare är ju inte så nyttigt (**competition**). Ska vi gå? (**action**)

Tillsammans kommer ni med metoden fram till vad som gör att idén har ett värde hos kunden.

Efter en lång dag av utbildning, workshop eller teambuilding och det sista som återstår är utvärdering är det lätt att orken börjar tryta. Då är ”handen” en bra utvärderingsmetod att använda sig av.

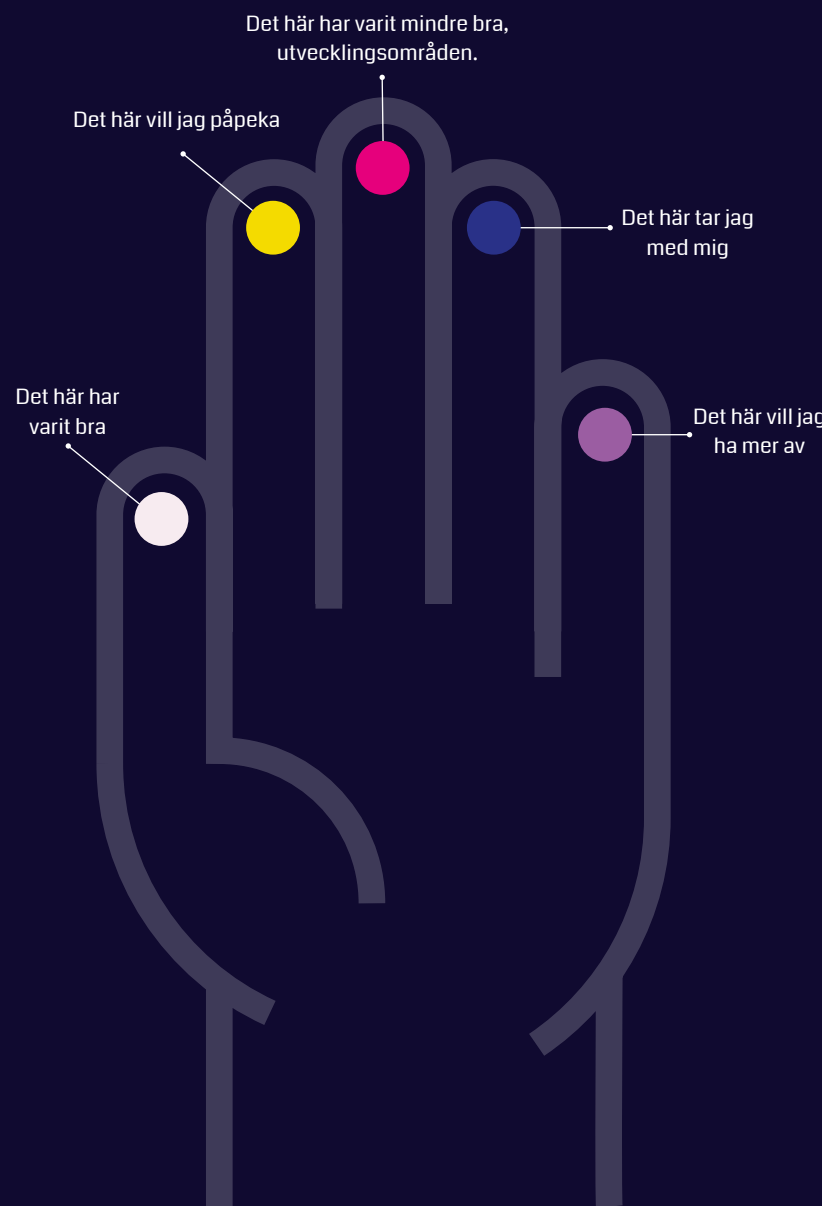
Utvärdera med handen

✂ TID
5–15 minuter i slutet av ett möte.

👥 ANTAL DELTAGARE
Obegränsat.

Att utvärdera med handen är en lättsam och motiverande metod för utvärdering när tröttheten börjar smyga sig på i slutet av dagen. Den går ut på att deltagarna får rita av sin hand på ett A4 och utvärdera dagen utefter en reflektion för varje finger. Utvärderingen går att göra individuellt eller i grupp.

- **Tummen** Det här har varit bra
- **Pekfinger** Det här vill jag påpeka
- **Långfinger** Det här har varit mindre bra, utvecklingsområden.
- **Ringfinger** Det här tar jag med mig
- **Lillfinger** Det här vill jag ha mer av



Digitala workshops

Våren 2020 drog coronapandemin in över världen. Förutsättningar förändrades, restriktioner om social distansering infördes och välmående företag och branscher gick plötsligt på knäna. I kriser visar det sig bli än viktigare att ställa om, tänka nytt och innovera.

✂ TID
2 timmar.

👥 ANTAL DELTAGARE
Max 12 personer.

🏠 PLATS
Digitalt mötesrum, till exempel Zoom, Google Hangouts eller Microsoft Teams.

📎 MATERIAL
En digital whiteboard som alla deltagare kan överblicka. Förslagsvis Padlet, Mural eller Miro.

Intersective Innovation var snabba på att plocka upp utmaningar från bland annat #backskellefteå och #localheropiteå och blev inbjudna att delta i arrangemang av digitala workshops riktat mot olika branscher. Under våren testades olika format och verktyg för att hitta former som fungerar väl för både moderatörer och deltagare.

Syfte

Digitala workshops är ett effektivt sätt för att snabbt kunna agera på frågor genom gemensam idégenerering. Deltagandet begränsas inte utifrån var du befinner dig och är en tidsbesparande aktivitet.

Förutsättningar för en lyckad workshop

- Samtliga deltagare rekommenderas att sitta vid varsin dator.

- Alla bör ha sin webbkamera på då det finns fördelar med att kunna se varandra.
- Använd headset eller annan extern mikrofon/högtalare.
- Mikrofoner ska vara avstängda under tiden man inte talar.
- Logga in i det digitala mötesrummet några minuter innan mötesstart för att säkerställa att tekniken fungerar.
- För att skapa en god mötesstruktur fördelas ordet ut av en facilitator.
- Använd chattfunktionen för att kommunicera med facilitatorn eller andra mötesdeltagare.

Så funkar det - en process i sex steg

1. Förberedelser

Tiden för en digital workshop är ofta starkt begränsad. Det är därför extra viktigt att deltagarna har möjlighet att förbereda sig

innan. Några dagar innan genomförandet kan det vara bra att skicka ut information om syfte, förväntat resultat och eventuella frågor som deltagarna ska fundera på eller material som de ska läsa igenom.

2. Två facilitatorer

Ge en grov agenda till deltagarna, men ha en minutplanering som facilitator. Ha också en plan B när det strular. Var alltid minst två facilitatorer så att ni kan backa upp varandra. En kan med fördel vara moderatör och en tekniskt ansvarig med koll på frågor, chattrum, fördela i ”break-out-rooms”, Q&As, röstningar och så vidare.

3. Tid att starta upp

Öppna upp mötesrummet 10–15 minuter innan start. Det ger alla en chans att logga in, testa ljud, mikrofon och video. Ha gärna en

startbild med tips och information om hur verktyget fungerar.

4. Introduktion

Facilitatorn hälsar alla deltagare välkomna och tydliggör syftet med workshopen. Gå igenom hur man som deltagare får ordet, om man använder funktion för ”raise hand” och var man hittar den, om chatt eller Q&A ska användas och när det blir frågestund. Meddela om mötet spelas in, hur resultat och presentationer ska delas.

5. Presentationsrunda

Använd deltagarlista för att kontrollera att alla som anmält sig till workshopen lyckats logga in till mötesrummet. Detta är ett bra sätt för facilitatorn att fördela ordet så att alla deltagare ges möjlighet att säga sitt namn och vilket företag eller organisation de representerar. Finns det personer i mötet som har passiva roller alternativt sitter med för att dokumentera så bör det framgå under presentationsrundan. Ha alltid en incheckning, exempelvis: ”Vad är din superkraft?” Detta gör att facilitatorn tar kommandot över mötet och får igång deltagarna.

6. Workshop och/eller föreläsning

Var tydlig med hur deltagarna kan ställa frågor och när det finns utrymme för detta under en föreläsning. Informera om presentationerna skickas ut i efterhand. I en workshop bör alla få komma till tals under



övningarna. Om ni använder digitala grupprum så kan det vara bra att ha en facilitator per rum om det är en workshop.

7. Avslutning

Ge deltagarna en möjlighet att komma med tankar, frågor och feedback på genomförandet samt resultatet. I inledningen berättade facilitatorn var deltagarna ska

”Var tydlig med hur deltagarna kan ställa frågor.”

vända sig om de vill arbeta vidare med några idéer eller uppslag, påminn om detta vid avslutningen. Avsluta i rätt tid.



Case

I en stor, öppen innovationsprocess tillsammans med Kiruna kommun och forskare, företag och aktörer från offentlig sektor har Intersective Innovation varit med och utvecklat konceptet Your True North. En mobil upplevelsebox som gör det möjligt att uppleva Kiruna var som helst i hela världen, året runt.

Mobil upplevelsebox med Kiruna kommun

Arbetet påbörjades inom Kiruna kommun tillsammans med projektet Digitala Dimensioner där fokus låg på platsinnovation. Samarbetet resulterade i två koncept; stadsomvandlingen och hur man via AR- och VR-teknik kan uppleva Kirunas gamla och nya stad, samt upplevelseboxen som handlar om att uppleva en plats utan att vara där. Båda koncepten krävde en öppen innovationsprocess där forskare och kompetenser från olika branscher samverkade.

För att alla skulle få en förståelse för vad som var möjligt rent tekniskt bjöd Intersective Innovation in till en halvdag tillsammans med forskare från RISE med fokus på visualisering, AR och VR och hur tekniken kan användas i koncepten.

Efteråt satt dessa med teamet i Kiruna och tittade på bland annat affärsmöjligheter, vilka resurser som behövs, vilken teknik som kan användas, vem som ska äga produkterna som



Närbild på modellbild av konstruktionen – som går igen i ett grafiskt manér för hela projektet.



tas fram och finansieringslösningar. Diskussionerna och frågeställningarna från dagen ledde så småningom fram till att det var caset med upplevelseboxen som skulle tas vidare.

En öppen innovationsprocess

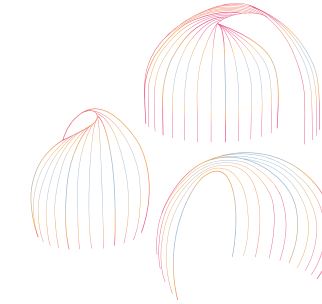
Därefter bjöds det in till en Co-Creation-workshop där olika företag, forskare och aktörer från offentlig sektor under en heldag fokuserade på att ta fram underlag till en upphandling. Gruppen tittade på vad som skulle lyftas fram från och om Kiruna, vilken design och konstruktion som skulle användas för upplevelseboxen, vilka tekniker som var möjliga, vad det kostar att utveckla och underhålla samt hur affärsmodellen bör se ut. Resultatet dokumenterades och användes som underlag i vidareutvecklingen.

En arkitektfirma kopplades in och tog fram skisser och ritningar för en upplevelsebox som kan flyttas och användas vid mässor, utställningar och offentliga rum. Gruppen förtydligade ägandet, kostnader och affärsmodell. Konceptet Your True North har nu presenterats för finansiärer och möjliga partners.

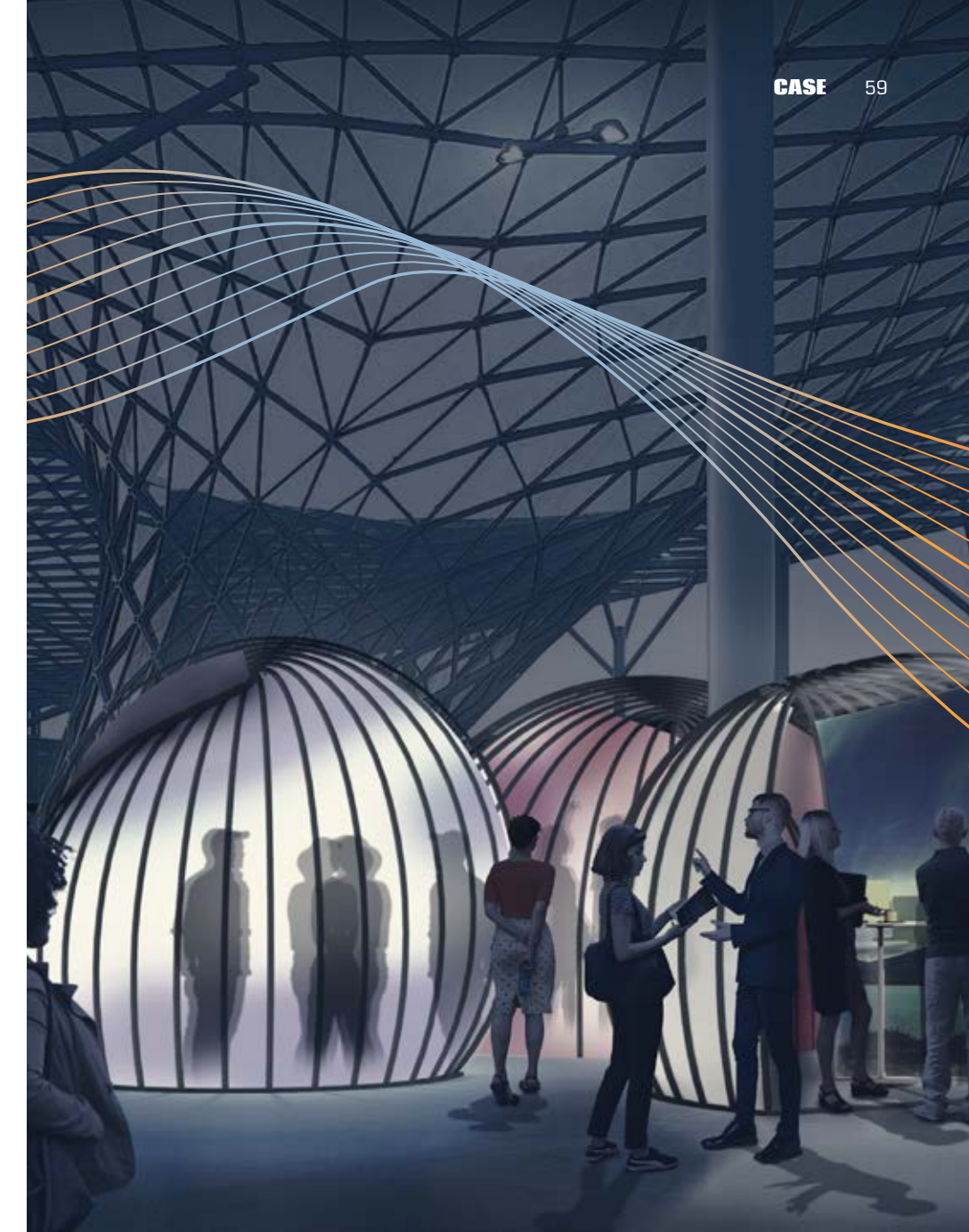
En sådan här lång process med många olika intressenter har varit både utmanande och väldigt lärorik. Projektet har innehållit många delar av innovationsprocessen och affärsutvecklingen tillsammans med både offentlig sektor, forskare, olika företag och organisationer. En viktig insikt från deltagarna var att det är viktigt att behålla fokus på kundvärde och affärsnytta för att inte fastna i idéskapande och kreativa processer.

”Vi har fått jobba med många delar av innovationsprocessen.”

Upplevelsen består av tre rum inspirerade av former som bildas i snödräv.



Visionsbild av hur upplevelsen kan se ut under en mässa.



Digital coach ger stöd i vardagen

Hur kan vi hjälpa personer med kognitiva nedsättningar att få bättre struktur på sin vardag? Det frågade sig Skellefteå kommun stöd och service när de med hjälp av Intersective Innovation drog igång ett innovationsarbete som resulterade i en digital coach – i form av en app.

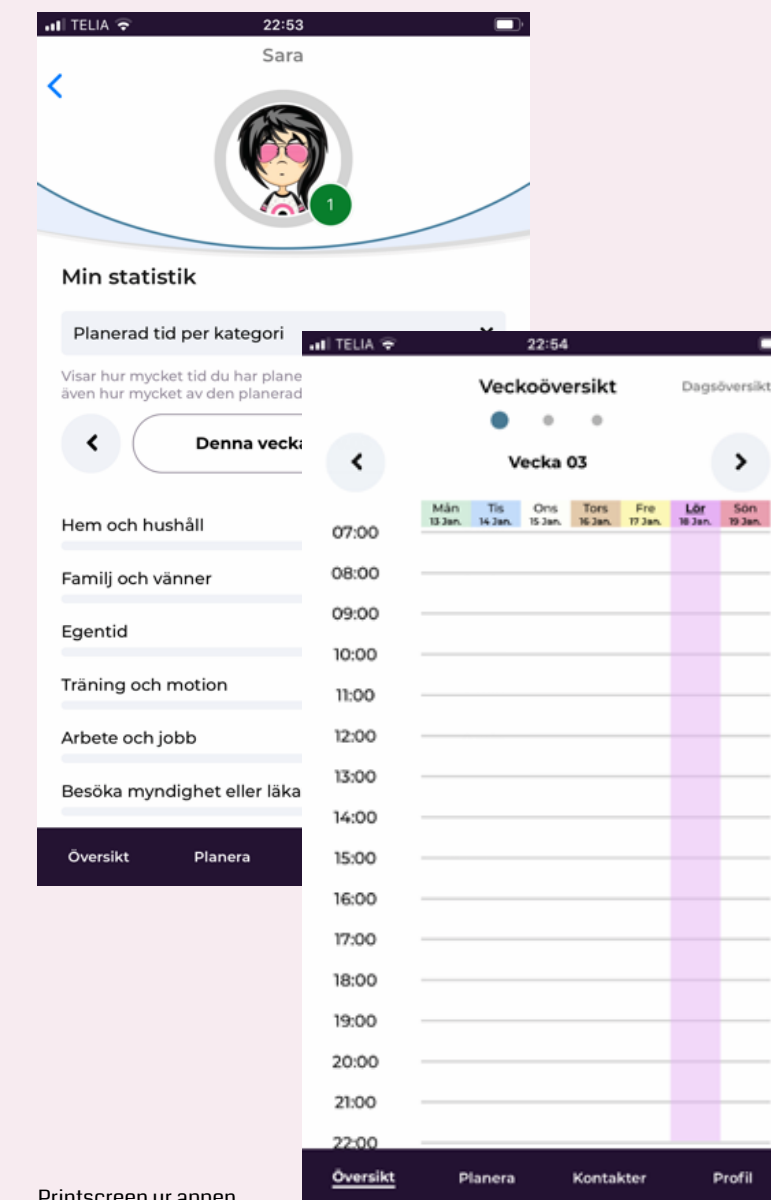
Många i vårt samhälle är idag beroende av personalstöd för att klara sin vardag. Dessa personer efterfrågar i allt högre grad digitala varianter av stöd för att kunna leva mer självständigt och därmed vara mindre beroende av stöd från kommunen. Detta tog Skellefteå kommun Stöd och service avstamp i när de via Intersective Innovation och vår projektpartner RISE Innovation office som facilitator initierade en tvådagars Co-Creation workshop under våren 2018.

I workshopen deltog brukare som själva hade nedsatt kognitiv förmåga samt experter genom hela processen. Tillsammans med brukarnära personal, forskare och företag från det lokala näringslivet diskuterades hur olika funktioner i en app skulle kunna underlätta vardagen för brukaren. Resultatet blev ett genomarbetat underlag inför en innovationsvänlig funktionsupphandling.

Att ta fram en ny produkt eller tjänst som ännu inte finns på marknaden är svårt och workshopen avslutades i en dialog mellan näringsliv och kommun. Dialogen tog avstamp i innovationsupphandlingen och vilka för- och nackdelar respektive part ser med detta. Vem ska äga en sådan här produkt, hur säkerställer man att den fortsätter att förvaltas och vem är kunden?

Efter avslutad Co-Creation workshop väljer Skellefteå kommun Stöd och service att fördjupa sig ytterligare i resultatet. De känner sig trygga i att målgruppen efterfrågar en digital lösning och fortsätter arbetet internt för att kunna gå ut med en innovationsvänlig funktionsupphandling. Den resulterar slutligen i att appen ToDej kunde lanseras under 2019.

”Resultatet blev ett genomarbetat underlag inför en innovationsvänlig funktionsupphandling.”



Printscreen ur appen.

Suget efter spelifiering – eller gamification som det också kallas – är stort, inte minst inom industrin. Gamification kan användas till allt från att göra monotona arbetssysslor roligare till att skapa motivation vid inläring och bidra till ökad förståelse för komplexa saker. Det här ville Metso Minerals utnyttja – och beslöt sig för att ordna ett Game Jam.

Game Jam gav VR-simulator av gruvkvarn

Metso är ett globalt industriföretag med säte inom Skellefteåregionen. Bolaget har lokalt sett varit relativt anonymt och ville nu hitta ett nytt kreativt sätt för att marknadsföra sig gentemot en yngre målgrupp. Företaget hade sedan tidigare diskuterat ett samarbete med Exploratoriet, en mötesplats för barn och unga där lokala bolag på ett roligt och lekfullt sätt kan visa upp vad de gör i syfte att stärka intresset för teknik och naturvetenskap. Med målet att skapa en upplevelsestation som beskrev Metsos verksamhet sattes ramverket för det som skulle komma att kallas ”Creative Game Jam by Metso”.

Metsos Game Jam genomfördes av Intersective Innovation i samarbete med projektet Innovation Game. I tävlingen, som pågick under två heldagar, deltog 16 personer fördelade på fem lag som kämpade om vinsten på 25 000

kronor. Majoriteten av de tävlande var universitetsstudenter som läste program kopplade till spelutveckling, men där fanns också affärs- och webbutvecklare.

Till vinsten hörde ytterligare en prispeng om 25 000 kronor avsatt för att kunna vidareutveckla och färdigställa det vinnande bidraget



Från Metsos Game Jam.

om Metso ansåg det vara bra nog. Syftet med delsumman var att skapa motivation till deltagarna att höja kvaliteten och arbetsinsatserna under pågående tävling och öka chanserna att nå ett färdigt resultat som såväl Metso som Exploratoriet var nöjda med.

Det vinnande laget hade skapat en VR-simulator av en gruvkvarn och utsågs av en jury bestående av representanter från Metso, Intersective Innovation och Innovation Game. Bidraget ansågs så pass bra att det fick gå vidare, och efter tre veckors arbete och vissa justeringar med input från Metso fanns ett färdigt resultat som installerades på Exploratoriet.

Den färdiga VR-lösningen har även använts i marknadsföringssyfte inom flera olika delar av Metsokoncernen och har bland annat funnits med i utställningar på mässor i Peru och Brasilien.

”Bidraget ansågs så pass bra att det fick gå vidare.”

Lärdomar

Lärdomar från projektet

När vi startade arbetet med Intersective Innovation slogs vi av hur lite som hade gjorts på området tidigare. Trots att det fanns en hel del forskning och arbete kring öppen innovation hittade vi inte så mycket om hur man ska jobba med små och medelstora företag. Detta gjorde att vi fick fundera på hur vi skulle paketera vårt erbjudande och vilka metoder och verktyg vi kunde använda oss av.

Göra för att lära

En viktig lärdom för oss har varit hur viktigt det är att faktiskt göra saker – att testa och utvärdera för att bli bättre. Vi har använt beprövade metoder för olika delar i innovationsprocessen, men satt ihop dem till egna paket och gjort anpassningar för att passa vår kontext och de företag vi har jobbat med.

Det är något helt annat att jobba med öppen innovation om man är ett företag på 5–10 personer, än om man är en stor internationell koncern. Det går utmärkt att ta in forskare och experter, vilket vi har gjort, men ibland är det faktiskt bättre att göra själv

och att våga lita på att det blir minst lika bra. Metoder behöver anpassas och det är viktigt att hitta arbetssätt som man känner sig trygg med. När Covid-19 slog till våren 2020 var vi trygga i vårt arbetssätt och hoppade direkt på de förfrågningar vi fick från företag och organisationer som ville ha hjälp. Den första workshopen körde vi med Zoom och Google Docs, efter det har vi testat mer anpassade verktyg och förbättrat våra metoder och processer för att passa digitalt. Men det viktiga var att vi gjorde. Man blir inte mätt av att läsa recept som någon klok person sa.

Använd ett inkluderande språk

De allra flesta företag vi har jobbat med är väldigt duktiga på att utveckla sin verksamhet, men alla känner sig inte hemma i begrepp som innovation och innovationsprocesser. De har heller inte verktyg och processer för hur man kan samarbeta med andra i sitt utvecklingsarbete.

Vi har jobbat mycket med insiktsaktiviteter; att få företagen att förstå och ta till sig be-

greppet innovation och att inse att innovation är något som alla företag och organisationer bör jobba med. I det arbetet har vi försökt att använda ett enkelt språk. Istället för att använda ord som innovation har vi pratat om att ”tänka nytt” och ”företagsutveckling”.

En lärdom som hela innovationsstödsystemet borde ta till sig på nationell nivå är att bredda sitt fokus från stora bolag och startups till att även omfatta ”vanliga” småföretag. Det är trots allt så att 99,9 procent av företagen i Sverige är små och medelstora företag. Att använda ett språk som är inkluderande och som alla kan relatera till är ett steg på vägen i detta. Det finns många fantastiska företag med utvecklingspotential som aldrig skulle se sig som en startup eller scaleup och därför inte känner igen sig i det språkbruket.

Ledarskap viktigt för förändring

Vi har gett företagen praktiska verktyg och gått igenom affärsmodeller på ett pedagogiskt sätt. En intressant notering är att av de drygt sextio företagen som fått stöd i projektet hade bara

”Ibland är det faktiskt bättre att göra själv och att våga lita på att det blir minst lika bra.”

fem av dem använt Business Model Canvas tidigare. Det var således en helt ny metod för många av företagen.

Om man vill få till en förändring i sitt företag är det viktigt att ägare/ledare medverkar i processen och är drivande i innovationsarbetet. I Business Lab har vi haft flera företagsledare som tagit med sig feedback och idéer direkt till ledningsgruppen och beslutat om förändringar. Andra har hittat ett nytt affärsområde och nya erbjudanden och en av våra deltagare ville faktiskt avveckla sitt företag och börja jobba som innovationsledare.

Dela med sig och bygga förtroende

För att företag och organisationer ska våga berätta om sina utmaningar och idéer i grupp krävs ett ömsesidigt förtroende bland deltagarna. Med rätt inramning och metoder kan den processen gå fortare. Vi upplever att företagen snabbt öppnat upp och delat med sig av både kunskap, utmaningar och idéer till varandra under våra aktiviteter.

För att uppnå detta förtroende har vi satt tydliga spelregler, som att allt som sägs är sekretessbelagt och att företagen inte får sälja till varandra under träffarna. I stället har mottot varit att ju mer de ger till varandra, desto mer får de tillbaka. Detta har bekräftats av deltagarna i Business Lab som tyckte att de lärde sig minst lika mycket när någon annan stod i fokus. Sociologisk forskning visar också att förtroende utvecklas när partners frivilligt delar med sig av kunskap och kontakter och gör varandra oväntade tjänster.

I till exempel en kris kan öppen innovation hjälpa organisationer att hitta nya sätt att lösa akuta problem och samtidigt bygga upp ett positivt rykte. Under våren med Covid-19 var det tydligt att det var lättare att öppna upp och ta hjälp utifrån. Det var också fler som ville bidra för att hjälpa andra. Förmågan att skapa värde sattes före att tjäna pengar.

”Om man vill få till en förändring i sitt företag är det viktigt att ägare/ledare medverkar.”

Öppen innovation i framtiden

Vi har anordnat aktiviteter runt om i Norrbotten och Västerbotten, från Sorsele till Kiruna. För att få med många engagerade deltagare har vi valt att kroka arm med någon lokal aktör som redan har ett stort nätverk och förtroende. Det har gett oss en trovärdig ingång och också skapat bra erbjudanden lokalt.

Området öppen innovation och innovation i skärningspunkter kommer i framtiden att få en ännu viktigare roll för att klara av de stora samhällsutmaningar vi står inför. Ett faktum som lyfts i såväl nationella som regionala strategier och program. Vårt fokus på små och medelstora företag är dock fortfarande relativt ovanligt och vi ser därför ett fortsatt stort behov av Intersective Innovations arbete.

NABC

Need - beskriv kundnytta

Beskriv kundens och marknades viktiga, verifierade behov. Vad är problemet?

Approach - beskriv din lösning

Förklara ditt unika tillvägagångssätt för att tillfredsställa det behovet.

Benefits - beskriv fördelar

Beskriv den kvantifierade nyttan i relation till kundens kostnad.
Värde = Nytt/Kostnad?

Competition - konkurrens

Vilka är konkurrenterna eller andra alternativ som kan tillfredsställa behovet?

The Circular Business Model Canvas

Om din kund var klimatet, hur såg din affärsmodell ut då?

Nyckelpartners

Vilka partners är viktiga?

- Leverantörer av cirkulär råvara
- Återtillverkare
- Partners som bidrar till vårt klimatarbete

Nyckelaktiviteter

Vilka är nyckelaktiviteterna?

- Kan produkter bli tjänster
- Hur transporteras våra varor?
- Återanvända produkter/material
- Aktiviteter vi måste sluta med?

Nyckelresurser

Vilka nyckelresurser behövs?

- Hållbara material/produkter
- Digitala plattformar
- Restflöden/biprodukter

Erbjudanden

Vilket värde levererar vi till kunden?

- Produkt som tjänst?
- Digital produkt/tjänst
- Tjänst av hållbara material/återbruk?

Kundrelationer

Hur bygger vi relation med kunden? Vad får kunden att komma tillbaka?

- Tjänster, prenumeration, reparation?
- Delningsplattform

Kundsegment

Vilka kundsegment har vi?

- Köpare av våra restprodukter?
- Användare av delningsplattform?
- Konsumenter med hållbarhet som krav

Kanaler

Hur levererar vi? Vilka kanaler?

- Hur tar vi in feedback och säljer till kunder?
- Återtagande av produkt/tjänat? (pant, rabatt)

Kostnadsstruktur

Hur ser kostnadsstrukturen ut?

- Cirkulära material
- Återvinning och återtagande
- Investeringar för mer hållbar produkt/tjänst

Intäktsströmmar

Vad tar vi betalt för? Hur tar vi betalt?

- Avtal för tjänst, leasing, betala per användning
- Tillgång till delningsplattform
- Försäljning av hållbara produkter och tjänster
- Försäljning av reparation, återtagande

The Digital Business Model Canvas

Om du bara får göra affärer digitalt, hur ser din affärsmodell ut då?

Nyckelpartners

Vilka partners är viktiga?

- Leverantörer av digitala plattformar
- Partners som bidrar till vårt digitala erbjudande

Nyckelaktiviteter

Vilka är nyckelaktiviteterna?

- Hur kan produkter och tjänster bli digitala?
- Hur skapas vår digitala tjänst?
- Hur transporteras våra varor digitalt?
- Aktiviteter vi måste sluta med eller förändra?

Nyckelresurser

Vilka nyckelresurser behövs?

- System/App-utvecklare
- Digitala plattformar
- Digital infrastruktur

Erbjudanden

Vilket värde levererar vi till kunden?

- Produkt som tjänst?
- Digital produkt/tjänst/plattform

Kundrelationer

Hur bygger vi relation med kunden? Vad får kunden att komma tillbaka?

- Hur bygger vi relationer digitalt?
- Feedback digitalt?
- Delningsplattformar

Kanaler

Hur levererar vi? Vilka kanaler?

- Hur säljer vi digitalt till kunder?
- Hur tar vi in feedback?
- Vilka digitala kanaler ska vi finnas på?

Kundsegment

Vilka kundsegment har vi?

- Vilka kunder säljer vi till?
- Användare av delningsplattform?
- Användare av digital tjänst?

Kostnadsstruktur

Hur ser kostnadsstrukturen ut?

- Digital infrastruktur
- Personal
- Utveckling av digitala plattformar

Intäktsströmmar

Vad tar vi betalt för? Hur tar vi betalt?

- Avtal för tjänst, leasing, betala per användning
- Tillgång till delningsplattform

Referenser

Innovation

ISO 56002:2019 Innovation management – Innovation management system

Body of Knowledge 1.0 – Innovationsledarna

Open Innovation, Chesbrough 2003

Three Horizons of growth, McKinsey

Closed innovation model, Docherty 2006

The unexpected implications of opening up innovation, Ramírez Portilla, 2016

How open is innovation, Dahlander och Gann, 2010

Open Innovation – the next decade, Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2014

The impact on innovation performance, Parida, Westerberg och Frishammar 2012

Knowing the Ropes in Open Innovation: Understanding Tensions through a Paradox Lens, Stefan, 2018

Managing Digital Open Innovation with User Communities: A Study of Community Sensing and Product

Openness Capabilities in the Video Game Industry, Ek, 2019

Öppen innovation, Ronne 2020

Inkluderande innovation, Lindberg 2020

Kairos Future, <https://www.kairosfuture.com/se/>

Innovationsrådet, <https://www.innovationsradet.se/>

Metoder

Sprint, Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016

Business Model Generation, Osterwalder & Pigneur 2012

To Do, Linton & Michanek 2012

Triz Nine Windows, Altshuller

NABC, Stanford Research Institute

RISE Co-creation, Sandberg, Ronne

Intersective Innovation, Mård, Marklund & Lundberg 2020

Intersective betyder skärningspunkt och Intersective Innovation handlar om att arbeta med öppen innovation i skärningspunkter mellan branscher och sektorer. Övåntade möten med andra kompetenser ger nya övåntade lösningar, och det är i skärningspunkterna som de mest innovativa idéerna hittas.

Genom tillgång till andras kunskap, idéer och erfarenheter kan du lösa utmaningar och skapa nya affärer. Processer för öppen innovation vidgar ditt kontaktnät och du slipper vara bäst på allt. Kanske viktigast av allt – du utmanar ditt tankesätt och nya idéer och lösningar uppstår. Vi kan inte lova framgång men däremot kommer du att lära dig mer om innovation och arbetsmetoder.

