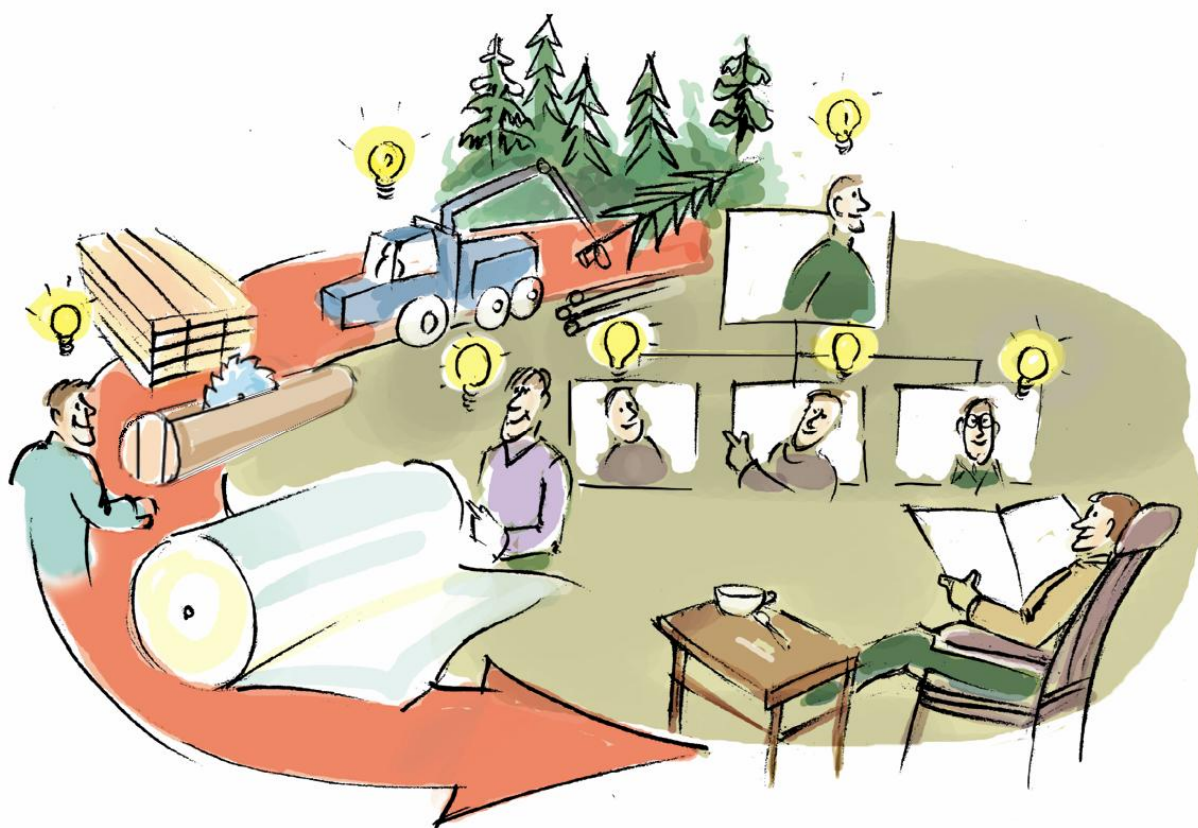


Idéskapande inom organisationen

Per Eriksson



Omslagsbild: Anna Marconi

SkogForsk – Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut

SkogForsk arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Bakom SkogForsk står skogsbolag, skogsägareföreningar, stift, gods, allmänningar, plantskolor, SkogsMaskinFöretagarna m.fl., som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

SkogForsk arbetar med forskning och utveckling med fokus på fyra centrala frågeställningar: Produktvärde och produktionseffektivitet, Miljöanpassat skogsbruk, Nya organisationsstrukturer samt Skogsodlingsmaterial. På de områden där SkogForsk har särskild kompetens utförs även i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.

Serien **Arbetsrapport** dokumenterar långliggande försök samt inventeringar, studier m.m. och distribueras enbart efter särskild beställning.

Forsknings- och försöksresultat från SkogForsk publiceras i följande serier:

SkogForsk-Nytt: Nyheter, sammanfattningar, översikter.

Resultat: Slutsatser och rekommendationer i lättillgänglig form.

Redogörelse: Utförlig redovisning av genomfört forskningsarbete.

Report: Vetenskapligt inriktad serie (på engelska).

Handledningar: Anvisningar för hur olika arbeten lämpligen utförs.

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Bakgrund	4
Syfte.....	4
Uppläggning och genomförande.....	4
Resultat	6
Tema-avgränsningar	6
Drivkraft.....	6
Politik.....	7
Finansiering.....	8
Kompetens.....	9
Intern uppmuntran	10
Extern uppmuntran	10
Nätverk.....	11
Tvärkunskaper, gränsöverskridande.....	11
Diskussion och reflektioner.....	12
Är innovationer lönsamt för företaget?	12
Hur uppmuntras innovativa personer?	13
Slutsatser.....	14
Referenser.....	15

Sammanfattning

Denna undersökning ingår i projektet ”Att leda förändring” som är ett samarbete mellan SkogForsk och Handelshögskolan i Stockholm. Syftet är att, sett ur idégivarens synvinkel, ge en inblick i hur idéer genererats och drivits i skogs- och träföretag för att få kunskap om innovationsprocesser och förändringsarbete. Syftet är också att bidra till att vidareutveckla kunskapen om alternativa och mer verkningsfulla sätt att leda och bedriva komplexa förändringar i organisationer.

Åtta intervjupersoner som representerade sju olika innovationer intervjuades med kvalitativ intervjuteknik.

Svaren kunde delas in i olika teman. Dessa teman speglade gemensamma drag i intervjupersonernas svar. Indelningen var enligt följande: Drivkrafter, politik, finansiering, intern uppmuntran, extern uppmuntran, nätverk samt tvärkunskap, gränsöverskridande.

Man kan ställa sig frågan om innovationer är lönsamt för företaget. – Ja, enligt en rapport av Hans Lööf vid KTH i Stockholm visade det sig att företag som satsade på innovationer hade hög tillväxt och hög omsättning. Företag som inte satsade på innovationer hade en något högre lönsamhet i det korta perspektivet. Innovationer är dock nödvändigt för långsiktig överlevnad.

Hur skall innovativa personer uppmuntras? Inom skogs- och träföretag finns det inte några långtgående strategier för innovationsuppmuntran. Däremot har det amerikanska företaget 3M som policy att deras forskare är fria att ägna 15 % av sin arbetstid på vad de önskar. Det har visat sig vara framgångsrikt vid utveckling av nya produkter.

Slutsatserna är att innovationsfrämjande inom organisationen ger goda förutsättningar för hög tillväxt och en långsiktig lönsamhet och därmed överlevnadsförmåga.

Samtliga intervjupersoner i studien var öppna att dela med sig av sina idéer, vilket tyder på att innovatörer ofta vill ha ett öppet arbetsklimat.

En organisation som vill gynna innovativa medarbetare bör avsätta ekonomiska, tidsmässiga och personella resurser för att kunna fånga upp idéer som annars skulle falla mellan stolarna.

För att innovationer skall få effekt måste man ha ett gränsöverskridande tänkande. Gamla ”revirgränser” måste överbryggas för att totalnyttan skall bli så stor som möjligt.

Bakgrund

Denna undersökning är en del av ett större projekt inom SkogForsks Organisationsprogram. Projektet ”Att leda förändring” är ett samarbete mellan SkogForsk och Handelshögskolan i Stockholm. Programledare på SkogForsk är Gunilla Thor. Projektet är indelat i tre områden, vilka kommer att bearbetas parallellt.

Syfte

Syftet med föreliggande arbete, sett ur idégivarens synvinkel, är att ge en inblick i hur idéer genererats och drivits i skogs- och träföretag för att få kunskap om innovationsprocesser och förändringsarbete.

Syftet är också att bidra till att vidareutveckla kunskapen om alternativa och mer verkningsfulla sätt att leda och bedriva komplexa förändringar i organisationer.

Uppläggning och genomförande

Vår utgångspunkt var att kartlägga förändrings- eller innovationsprocesser som hade en sådan komplexitet att de kommer att få konsekvenser för framtida ledarskapsformer, organisationsutveckling och lärandeprocesser. Det visade sig emellertid inte vara helt enkelt att hitta idéer med sådan komplexitet. Nedan redovisas 7 idéer som delvis uppfyller våra ursprungsmål.

Kartläggningen genomfördes i form av kvalitativa samtalsintervjuer, personliga eller per telefon under mars månad 1999. Undersökningen genomfördes av Per Eriksson, SkogForsk. För att få tag på intressanta idéer och innovatörer, gjordes en rundringning och utfrågning av personer i branschen som kunde ge förslag. Efter insamlingen av förslagen gjordes urvalet av de 7 innovationerna. Urvalskriterierna var att finna idégivaren till en innovation som är under genomförande. Idén skulle inte vara i full kommersiell drift vid undersökningstillfället. Idéer från respektive skogsföretag, trämekaniskt företag och massa/pappersföretag undersöktes.

När intervjuerna var genomförda fanns det likartade mönster i flera av svaren. Materialet delades därefter in i olika teman som speglade intervjupersonernas svar. Dessa teman sattes sedan in i ett beroendesamband sinsemellan.

I resultat- och analysdelen används olika synonyma uttryck såsom idé, innovation och uppfinning. Meningen är att få en variation i texten. Slår man upp orden i en uppslagsbok kanske den anger andra synonymer än vad som används här. Idéskapande används synonymt med utvecklingsarbete. Idéskapande har synonymerna innovatör och uppfinnare.

Vidare skall nämnas att inför intervjuerna ställde jag mig frågan hur jag skulle bemöta de intervjupersoner som inte var villiga att berätta om sin idé eller om

hur han drivit idén. Det visade sig, till min stora glädje, att samtliga intervju-personer var öppna och villiga att dela med sig av sina erfarenheter. Detta underlättade mitt arbete samtidigt som detta bemötande kanske är karaktäristiskt för innovatörer.

Resultatet består av sju intervjuer med idégivare. Följande personer och idéer undersöktes.

Tabell 1.

Intervjupersoner och idéer de representerade	Idé
Johan Bergström och Sverker Johansson, SkogForsk	Fält-GIS
Martin Wiklund, KTH	Stjärnsågning
Per-Åke Arvidsson, SkogForsk, tidigare Mellanskog	Idégrupp
John Svensson, Stora Enso Hylte	Fibersortering
Carl-Johan Bredberg, MoDo	Drivaren
Curt Lindhe, Lign Multiwood	CaLignum, pressat trä
Lars Ole Hansen, Finess AB, Kisa	Förändring av arbetsorganisation

De frågeställningar som intervjupersonerna fick redovisas i nedanstående ta-bell.

Tabell 2.

Frågeformulär med intervjufrågor
Precisering av idén.
Statusen på idén idag enligt intervjupersonen.
Vem / vilka personer är idégivare?
Hur har idén uppkommit från början?
När uppkom idén?
Hur har idén utvecklats? Olika steg, t.ex. finansiering, förstudie...
Vem har drivit idén?
Hur har organisationen behandlat idén och idégivaren? Uppmuntran/Motarbetad/Likgiltigt
Hur borde organisationen/ansvariga behandla/uppmuntra idéer?
Hur förändrar idén sättet att arbeta/organisera sig?
Skulle du/ni driva idén annorlunda med nuvarande erfarenheter i backspegeln?

Resultat

Tema-avgränsningar

Svaren delades in i olika teman som speglade intervjupersonernas svar. Dessa teman kunde delas in enligt följande.

Tabell 3.

Beskrivningar av tema-avgränsningar

Tema:

Drivkraft: Beskriver vad det är som driver idégivaren till att förverkliga sina idéer.

Politik: Handlar om hur man koncentrerar sig på att driva idéer och komma fram till lösningar.

Finansiering: Tar upp tillvägagångssätt och problem i att finansiera idéverksamheten.

Intern uppmuntran: Belyser betydelsen av uppmuntran inom organisationen. Framför allt av personer i beslutande befattningar.

Extern uppmuntran: Belyser betydelsen av uppmuntran från andra organisationer. Exempel är finansiärer, eventuella samarbetspartners och myndigheter.

Nätverk: Visar på betydelsen av nätverk i och utanför organisationen för att få idén att utvecklas och förverkligas. Det innebär att idégivaren måste ha ett öppet arbetssätt och kunna skapa nätverk av kompetenser i och utanför organisationen.

Tvärkunskaper, gränsöverskridande: Belyser hur idégivaren samlar den kompetens som behövs för att driva idén framåt.

De olika teman kommenteras under respektive rubrik:

Drivkraft

En innovatör och idédrivare har en stark drivkraft för den saken han eller hon vill åstadkomma. I ett av fallen var drivkraften, som kom fram i undersökningen, tron på att det fanns ett nytt och bättre användningsområde för trä. Innovatören hade tidigare jobbat inom sågverksbranschen och inom träforskningsinstitut och såg möjligheter med trä som kunde utvecklas industriellt.

I ett annat fall var drivkraften ren överlevnad. För att klara sin överlevnad började man jobba mot en mer decentraliserad organisation som skulle vara mindre personalkrävande samtidigt som kvaliteten förbättrades. Man skulle kunna tillgodose kundkraven i en snabbföränderlig värld med hjälp av ett processinriktat arbetssätt. ”Ju närmare konsumenten man befinner sig desto större krav har man på sig att uppfylla kundens behov”, menade intervjupersonen. I samma anda var drivkraften hos en annan intervjuperson: Det handlade om att finna sätt att sortera massaved så att kvaliteten blev högre samtidigt som råvaruåtgången blev mindre än i dagens processer. ”Om man blandade flis från ved med olika förutsättningar, trodde man att man fick en råvara med rätt blandning av fibrer”. ”Men man hade ingen kontroll på flissammansättningen i flis-högarna”, sade intervjupersonen. Denna kunskapslucka ledde till en initiering av forskning om vedfibers egenskaper och fibersortering.

En mera abstrakt drivkraft var själva skapandet; att kunna få skapa det man ville på ett självständigt arbetssätt.

En annan intervjuperson är en innovatör som jobbat med utvecklingsarbeten i större företag. Han hade delvis en ekonomisk drivkraft att starta egen verksamhet. På så sätt kunde han själv få större del av de vinster uppfinningen skulle generera. Innovatören hade jobbat som utvecklingschef på ett annat företag i 10 år. ”Det kändes dumt att komma på patent till andra”. Han ville hellre jobba som uppfinnare, starta ett bolag och söka patent på sina idéer.

Politik

Inom olika företag finns det både uttalade och outtalade spelregler för hur företaget skall driva sin verksamhet. Dessa spelregler påverkar i allra högsta grad även utvecklingsarbeten. En innovatör hade erfarenhet av att det var svårt att få finansiering till ett utvecklingsprojekt i en stor organisation. ”Denna typ av idéutveckling skulle inte fungera i ett stort företag; man skulle aldrig få fram 50 miljoner för detta projekt”. Den stora organisationen var rädd för att ta för stora risker, samtidigt som man ville ha kontroll över utvecklingsarbetet. I en mindre organisation eller i egen verksamhet fanns det större möjligheter att söka finansiering utifrån och att friare driva projektet enligt innovatören. Ett par av innovatörerna betonade vikten av att kunna jobba finansiellt självständigt. ”De som står för de finansiella insatserna skall våga lita på innovatören och inte blanda sig i det löpande utvecklingsarbetet”. En annan innovatör ville koncentrera sin forskningsverksamhet och undvika splittring av verksamheten. ”I näringslivet är det en splittrad huvudmannakrets”. ”Inblandade från näringslivet ville koncentrera sig på utveckling, men olika projekt hade olika prioriteringar”. ”Näringslivet finansierade 5 års verksamhet”.

En annan viktig del för innovatören var att känna till både industrins och forskningsvärldens villkor. De olika parterna hade olika incitament till att bedriva utvecklingsarbeten och de som beviljar tillstånd och ekonomiskt stöd hade olika spelregler beroende på organisation. Som VD vid ett träforskningsinstitut såg han möjligheter som kunde utvecklas industriellt. ”Om pengarna enbart kom från industrin hade förseningar uppkommit p.g.a. olika viljor”. Det skulle innebära att forskningen skulle bli snabb och bra om pengarna kom från staten. Innovatören ifrågasatte dock de statliga finansieringsorganisationerna då de lägger upp sina program. De skall alltid på förhand klara ut vad pengarna skall användas till. ”Det innebär att flexibiliteten är låg”. Om man var mer öppen för att modifiera inriktningen av forskningsprogrammen skulle det gynna finansieringen av de intressanta idéerna. ”Strategiska stiftelser skall gynna tvärvetenskap” enligt innovatören.

Att få acceptans för att starta utvecklingsarbete kan vara svårt. I vår studie ges exempel på hur ett lyckosamt utvecklingsarbete startas tack vare VDs beslut mot sin egen ledningsgrupp. VD reserverade personal och resurser i ett särskilt projekt, då han ansåg idén var så intressant att den behövde prövas.

Ett utomstående företag handlade enligt en mer eller mindre uttalad företagsstrategi. I ett fall var det aktuella företags strategi att hålla ett så lågt pris för virke vid industrin som möjligt. Då strategin följdes strikt visade det sig att det inte fanns stort utrymme för alternativet att höja förädlingsvärdet. Råvaran hade i det här fallet blivit dyrare vid industriporten men av högre kvalitet p.g.a.

sortering av råvaran i skogen. Den högre kvaliteten innebar mindre råvara vid massaframställningen. Den totala vinsten i hela systemet blev högre.

De personer som driver utvecklingsprojekt och har möjlighet att påverka sammansättningen av projektgrupp och kontaktnät bör prioritera rätt personer i beslutandeställning. ”Det är viktigt att man jobbar med rätt personer; personer man kan samarbeta med, och rätt kompetens”.

Då innovatören har en god idé med bäring på framtiden tycker man att det bara är att dra igång arbetet. Idén är så genialisk att de flesta förstår dess fördelar. Men enligt en innovatör var det viktigt att vänta med att presentera idén i stor skala tills marknaden är mogen för idén. ”Det gäller att idén tas upp i rätt ögonblick”. Innan dess är det viktigt att plantera idén hos en bred publik; hos representanter för näringslivet, forskningen, utvecklingsfonder etc. Syftet är att så många som möjligt känner till problemet eller möjligheten då den presenteras på allvar. ”Många måste vara varse om frågan, t.ex. att det finns pengar att tjäna”. I detta förberedande arbete ingår lobbying som ett sätt att intressera beslutsfattare för idén. ”Till en början skall man diskutera i mindre kretsar, sedan sprids det som ringar på vattnet”.

I utvecklingsarbeten då maskintillverkare är inblandade är det vanligt att tillverkaren håller inne med information p.g.a. risk för informationsspridning till konkurrenter, som lätt kan komma ifatt det aktuella utvecklingsarbetet. Denna informationsbegränsning kan innebära att utvecklingsarbetet inte får in den bredden som skulle vara till fördel för innovationen.

En intervjuperson framhöll att staben på ett skogsföretag inte genererar så mycket egna idéer. Deras uppgift är däremot att fånga upp goda idéer och utveckla dem inom företaget. ”Sedan 10 år tillbaka har det rått ett positivt utvecklingsklimat inom företaget”, kommenterade intervjupersonen.

Finansiering

Det framkom tydligt att finansieringen var en viktig bit i utvecklingsarbetet. Det var viktigt att se finansiären som just finansiär och inte som en person som skall styra verksamheten. Fördelen med att vara fristående från finansiärerna var att man hade fullt ekonomiskt oberoende under utvecklingsarbetet enligt en innovatör. Det kan vara nödvändigt då i princip bara innovatören, eller knappt ens denne, vet vad han håller på med och arbetet till synes inte verkar leda någon vart. I ett sådant läge är det förödande om finansiären går in och styr verksamheten. ”Man skall inte som idégivare bli styrd av de som bidrar med pengar, eller har formell makt”. Motivationen och skaparförmågan tas då ifrån innovatören.

Framför allt fonder, såsom utvecklingsfonder, har ett oflexibelt upplägg på beviljandet av fondanslag. ”Problemet med fonder är att det måste motfinansieras”, sade en uppfinnare. Inom fonderna skall det klargöras vilken typ av utvecklingsarbeten verksamhetens pengar skall gå till i förväg enligt en annan uppfinnare. Det innebär att om en intressant idé dyker upp, som inte inryms i fondens förutbestämda utvecklingsområden, kan inga anslag beviljas.

Då en fristående innovatör skall finansiera utvecklingsarbetet kan en del problem uppstå. Det är viktigt att anlita en välrenommerad patentbyrå vid patentansökan om banken skall våga bevilja ett lån. I de flesta fall behövs just ett banklån, eller annat riskkapital, som motfinansiering då fondmedel söks. De banker som själva vågar satsa pengar på en innovation är sällsynta. I ett fall presenterade intervjupersonen sin idé för en stor norsk finansman, som tyckte att idén var intressant att utveckla. Han bidrog med riskkapital och innovatören fick frihet att utveckla idén. Denna kontakt förmedlades av en vän till innovatören. Intervjupersonen framförde sin åsikt om beskattning av vinster som uppkommit till följd av lyckade innovationer; hade beskattningen av vinsten från riskkapital varit lägre än dagens nivå, skulle det vara enklare att få riskkapital till goda idéer.

Kompetens

Förutom personer med rätt sakkompetens menade flera av intervjupersonerna att man skulle vara noga med att knyta rätt personer till utvecklingsarbetena. Personliga relationer medarbetarna emellan och med externa kontakter var av stor betydelse för att utvecklingsarbetet skulle fungera bra. En intervjuperson som var engagerad i en idégrupp mellan en skogsägareförening och ett pappersbruk, betonade vikten av goda personliga relationer i ett utvecklingsarbete där affärsuppgörelsen inte blandas in. En annan intervjuperson uttryckte att det gäller att få folk av rätt kaliber och med rätt inställning.

Hade man inte själv den tekniska kompetensen kunde den knytas till projektet. I fallet med stjärnsågning var exempelvis träkompetens en självklarhet. Det var också viktigt att skapa en grupp bestående av olika typer av kompetenser och olika personligheter för att få en bredare och mer nyanserad bild av utvecklingsarbetet. I fallet med fält-GIS vid SkogForsk rekryterades en person med intresse för GIS och GPS samt intresse och förmåga att hämta in kunskap utifrån.

En viktig egenskap hos innovatören eller projektgruppen i mindre företag är att vara entreprenör, komma med idéer och testa dem praktiskt samt utveckla idéerna. ”En viktig egenskap för att få stjärnsågningen i industriell drift var bl.a. entreprenörsanda...”, sade en innovatör och betonade med det inte bara det formella kompetensbehovet. I en större organisation krävs mer kompetens i form av koordinering för att driva en vidareutveckling av de idéer som entreprenören påbörjat.

Inom kompetensområdet skall också nämnas att innovatören måste ges möjlighet att jobba fritt och själv bestämma vilken kompetens som behöver knytas till utvecklingsarbetet.

I fallet med CaLignum, då komprimerat trä skulle marknadsföras och säljas, knöt man en marknadschef från en helt annan bransch till företaget. Man ville ha en person som jobbat med att marknadsföra nya produkttyper av traditionella material. Därför ville man undvika att anställa en person som marknadsfört traditionella träprodukter, eftersom risken skulle vara stor att den personen marknadsförde den nya produkten på ett traditionellt sätt till traditionella kundgrupper.

Rätt kompetens i en flödesorienterad organisation är personer med stor flexibilitet och en förmåga till nylärande. I dessa organisationer försvinner specialistfunktionerna med inrutade arbetsområden mer till förmån för generalisterna. ”Med det nya sättet att arbeta finns det inga tydliga funktionsgränser. Det är däremot en process som skall generera resultat för kunden”, uttryckte sig en intervjuperson och fortsätter, ”...nu ställs det nya krav, nämligen hur man löser uppgiften”.

Intern uppmuntran

De flesta av intervjupersonerna har fått en bra intern uppmuntran att driva idéerna. Men i ett fall sade styrelsen nej till att utveckla ett idéförslag. Då gick emellertid VD in och gav klartecken till utvecklingsarbetet. När idéerna visade sig vara utvecklingsbara fick idédrivarna uppmuntran internt. För att få med sig interna beslutsfattare och kollegor pekade en intervjuperson på att det var viktigt att planera, stödja och argumentera för sin idé hela tiden. Blir idén motarbetad kan det bero på att förslaget är omoget. Det kanske inte presenterades vid rätt tidpunkt och medarbetarna var inte förberedda på idén i nuläget. Enligt en annan intervjuperson är det viktigt att själv ha tålamod. Ofta vill man iscensätta sin idé så snabbt som möjligt, medan organisationen inte är mogen för det.

På ett skogsföretag gav VDn sitt fulla stöd för utvecklingen av en idé. Det tillhörde en av de prioriterade frågorna. Vissa i organisationen tycker att det tar lång tid att genomföra nya idéer, menade intervjupersonen. ”Sedan 10 år tillbaka har det rått ett positivt utvecklingsklimat inom företaget”.

En skogschef uttryckte till en intervjuperson att det var strategiskt viktigt med innovationer, även om de inte skulle generera någon vinst den första tiden.

Motstånd hos vissa anställda mot idéer som rör arbetsorganisationen på ett företag måste man förbereda sig på, även om facket är med på förändringarna.

På ett skogsföretag satte man samman en grupp med olika kompetenser för att göra en ekonomisk utredning på idéförslaget om fibersortering. Resultatet föll väl ut och idén fick fortsätta att utvecklas. Man satte av tid och pengar då man såg en potential för idén.

Extern uppmuntran

Ett viktigt tecken på förtroende är att finansären låter innovatören göra jobbet utan att lägga sig i det arbetet. En innovatör fick samma typ av uppmuntran då ett antal småländska sågverksföretag finansierade utvecklingsverksamheten under fem år och lät innovatören sätta samman och leda utvecklingsgruppen.

Intervjupersonerna vid SkogForsk upplevde extern uppmuntran då företaget presenterade deras idéer om fält-GIS för externa besökare och framhöll detta projekt som ett viktigt framtidsområde. En annan intervjuperson såg en stor uppmuntran i att få bli en prioriterad leverantör hos en av sina största kunder, även om det ställdes stora krav för att få den positionen.

Det är viktigt att innovatören har tålamod då han driver utvecklingsarbetet. Ibland är det ingen som förstår vad innovatören håller på med. ”Att jobba med innovationer innebär att man till en början går ensam i en öken, sedan kommer man till en oas”, uttryckte sig en innovatör. Ibland blir man motarbetad externt p.g.a. att förslaget ligger före sin tid, d.v.s. att tiden och omgivningen inte är mottaglig för denna idé just nu. En annan innovatör sade, ”Innan idén framförs måste marknaden vara mogen för den. Det gäller att idén tas upp i rätt ögonblick”. ”Innovatören måste plantera, stödja och argumentera för sin sak”, enligt en tredje intervjuperson.

Nätverk

I flera av fallen betonades vikten av nätverk i och utanför organisationen för att få idén att utvecklas. Syftet för idégivaren är att idén skall förverkligas. Det innebär att de måste ha ett öppet arbetssätt och skapa nätverk av kompetenser i och utanför organisationen. I fallet med idégrupp mellan en skogsägareförening och ett pappersbruk skapades en grupp sammansatt av olika kompetenser från respektive företag, men även med kompetenser från branschinstitut. I nätverksuppbyggandet framhölls det av ett par intervjupersoner att personliga relationer var mycket viktigt. I fallet med idégruppen skapades ett nätverk mellan kunder och konkurrenter samt med säljare och marknadsfolk inom det egna företaget.

Enligt en intervjuperson är det viktigt att diskutera sin idé i mindre kretsar, sedan sprids det som ringar på vattnet. Centrala forskningsinstitut är viktigt att få med på ett tidigt stadium.

Tvärkunskaper, gränsöverskridande

Att utnyttja tvärkunskaper och våga överskrida etablerade gränser var viktiga handlingsätt hos flera av intervjupersonerna. En innovatör uttryckte att han strävade efter att arbeta tvärs etablerade rutor. Flera innovationer bygger på nya sätt att använda befintlig teknik. Exempelvis kombinerades fordonsnavigering med GPS ihop med GIS för att bli ett operativt fält-GIS.

Ett konkret sätt att få personer att börja tänka över etablerade gränser var att bjuda in skogsfolk till skogsindustrins renserikonferens. Det var viktigt att få ett flödestänkande vad gäller råvarukvalitet från skog till papperskund. En intervjuperson sade att man skall tänka på vad ens kunders kunder vill ha för att producera rätt kvalitet på den egna varan eller tjänsten. I fallet med idégruppen skapades ett samarbete mellan en skogsägareförening, ett pappersbruk, STFI och SkogForsk.

Andra tvärkommunikationer som måste fungera för att kunderna skall få de produkter de har behov av, är de mellan skogsföretagen och maskintillverkarna.

I fallet med komprimerat trä hämtades idéer och tekniska lösningar från pressteknik- och elektronikbranschen. Man använde sig av en plåtpress för att komprimera stora trästycken.

För att marknadsföra komprimerat trä, en ny produkt tillverkat av ett konventionellt material, anställdes en marknadschef från en annan näring. Syftet var att en ny kundkategori och en ny marknad måste identifieras och bearbetas för denna nya produkt. Man var rädd för att anställa en erfaren trämarknadsförare, eftersom denne kanske skulle vända sig till traditionella träkunder utan att leta efter rätt kundgrupp.

En intervjuperson framhöll vikten av att se hur andra företag i andra branscher agerar. De såg på vad Coca Cola och Procter and Gambel gjorde.

Diskussion och reflektioner

Är innovationer lönsamt för företaget?

Är det verkligen viktigt för ett företags utveckling att uppmuntra till innovationer? Är det lönsamt för företag att avsätta resurser för innovationer? Det är frågor som man naturligtvis inte kan ge entydiga svar på. Emellertid har Hans Lööf vid KTH i Stockholm i sin rapport "Företags innovationsverksamhet" (Lööf, 1999) visat på starka samband mellan innovativa företag och ekonomisk tillväxt. Exempelvis visade en undersökning av 10 000 svenska företag inom hela näringslivet att innovativa företag hade ca 67 % högre tillväxt i omsättning än icke innovativa företag. Humankapitalets och FoU-satsningarnas storlek var viktiga delar i den innovativa miljön. Men ännu viktigare var förmågan att utnyttja givna eller potentiella resurser. Då tillkom faktorer som:

- Ledarskap
- Management
- Entreprenörskap
- Företagskultur
- Aktivt deltagande i kunskapsnätverk och innovationsarbete

Lööf kom även fram till att företag som inte satsar på innovationer kunde vara mer lönsamma i det korta perspektivet. Man använder sig av befintlig teknik och befintlig affärsidé utan att satsa pengar på utveckling. Emellertid behövs satsningar på utvecklingsarbeten för att säkra företagets långsiktiga lönsamhet.

En viktig iakttagelse som kom fram under våra intervjuer var att man fick spin-off-effekter under innovationsprocessen. I fallet med komprimerat trä upptäckte man att granens vedfibrer inte förstördes. Det innebar att träet kunde impregneras rakt igenom, vilket är omöjligt med obehandlat granvirke. Detta innebar fortsättningsvis att det komprimerade träet kunde impregneras med brandhårdig substans och träet blev lika brandtåligt som betong.

Skogsbranschen är en mogen bransch som under lång tid genererat mycket pengar till Sverige. I tider då man ser att andra material "tar över" på träets bekostnad är det lätt att vara kritisk mot dessa material. Det är farligt att förläsa sig till att kalla dessa material för "substitut". Andra material kan snarare ses som alternativ eller komplement. Sett ur slutkundens perspektiv efterfrågar denne en produkt som tillfredsställer dennes behov. Och det är nödvändigtvis

inte trä, utan kan vara funktioner som kräver en kombination av trä, stål och plast exempelvis. Här finns också utrymme för utveckling av träbaserade produkter.

Skogsbranschen måste betrakta omvärlden med ett utifrån–in perspektiv, inte inifrån–ut! – Vad efterfrågar kunden? – Hur passar vår råvara in i det behovet? bör man fråga sig och inte – Hur skall vi kunna sälja vår råvara? Det är först då de innovativa krafterna i skogsbranschen kan få fullt spelutrymme.

En av nycklarna till att skogsnäringen även framdeles skall vara framgångsrik och generera ”mycket pengar till Sverige” är troligen innovationer. Råvarupri- serna sjunker, över tiden räknat, och det blir därför än mer betydelsefullt att skapa förädlingsvärde.

Hur uppmuntras innovativa personer?

Skall i så fall en elit inom företaget jobba med innovationer eller skall alla medarbetare uppmuntras? Vissa branscher är direkt beroende av att komma fram med nya produkter och satsar därför stora resurser på forskning och utveckling. Pharmacia Upjohn räknar med att en idé av tio utvecklas till en kommersiellt lönsam produkt (Larsson, 1999). Världssuccén Losec är ett läkemedel, som egentligen lades ner i ett tidigt utvecklingsstadium. Några medarbetare vidareutvecklade emellertid idén på sin fritid, utan företagsledningens kännedom. Resultatet vet ni redan. Inom Pharmacia Upjohn sätts 15 % av arbetstiden av för kompetensutveckling, vilket skulle kunna utnyttjas till innovationer.

Det amerikanska företaget 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) har en lång lista på innovativa produkter som blivit framgångar världen över. Exempel på produkter är Post-it, Thinsulate och maskeringstape. Hemligheten bakom framgången har 3Ms VD beskrivit som ”innovation och stabilitet”, d.v.s. förmågan att balansera ordning och kaos. Kaos och ordning innebär att inom ramen för logiskt sammanhållna affärsenheter är 3Ms forskare fria att ägna upp till 15 % av sin arbetstid på vad de önskar (Exporthandboken, 1999). Finansiering av projektet som ligger utanför ordinarie verksamhet sker vid sidan av linjen, och en del av kulturen handlar om att gå förbi linjecheferna för att få igenom sina projekt. Ett exempel är utvecklingen av Thinsulate, som lades ner fem gånger, men återuppstod varje gång.

Det framkom inte i intervjuerna att något av skogs- och träföretagen har liknande system för att uppmuntra sina anställda till innovationer. På sin höjd finns det medel för att genomföra förstudier av idéer. Problemet är kanske inte finansieringen, utan att sätta av en resursperson för idéutvecklingen. Oftast har de anställda ett löpande arbete att sköta, vilket innebär att allt extraarbete blir lagt åt sidan.

Slutsatser

Att främja innovationer inom företaget eller organisationen ger goda förutsättningar för en hög tillväxt och en långsiktig lönsamhet och därmed överlevnadsförmåga. Samtliga branscher påverkas mer eller mindre av förändringar, vilket innebär att man måste anpassa sig på ett eller annat sätt. Ett sätt kan vara att följa efter de som leder utvecklingen, eller att vara offensiv och hitta egna lösningar för att möta den föränderliga omvärlden. Det senare alternativet verkar vara det bästa sättet för företag som vill överleva på sikt.

Samtliga intervjupersoner hade ett engagerat intresse för att driva sin idé. De hade även en öppenhet att dela med sig av sina idéer. Det tyder på att innovatören ofta vill ha ett öppet arbetsklimat för att deras innovationer skall utvecklas.

Trots att innovatören ofta lyckas driva sina idéer, även om han inte får resurser till sitt arbete, borde företag och organisationer främja ett innovativt klimat för att öka tillväxten. Med det inbegrips att ekonomiska, tidsmässiga och personella resurser avsätts för att kunna fånga upp idéer som annars skulle falla mellan stolarna.

För att innovationer skall få effekt måste man ha ett gränsöverskridande tänkande. Man måste kunna se över dagens ”revirgränser”. För att exempelvis få en lägre totalkostnad för massaframställning, måste man kanske ta en högre sorteringskostnad i skogen för att få en högkvalitativ råvara med högt utbyte.

Referenser

Sveriges Exportråd och Industrilitteratur AB. 1999. Exporthandboken.

Larsson, L.-E. 1992. Pharmacia Upjohn AB.

Lööf, H. 1999. Nordic Growth Studies: Can Intangibles Explain Variation In Outcomes. KTH, Stockholm.