

# Innovationsledning & innovationsmodeller

En skriftlig introduktion till innovationsledning samt en sammanställning av innovationsmodeller för de som ska leda förändring inom företag och offentlig sektor

På uppdrag av Peak Innovation och Nasjonalparken Næringshage som del av Interregprojektet: Innovation Leverage through Systematic Approach (ILSA)

Av Erik Tosterud – Innovationsledare på Amplify



# Innehållsförteckning

<b><i>Behovet av innovationsledning</i></b> .....	<b>4</b>
Från förvirring till klarhet.....	4
Från ad hoc till systematik.....	4
<b><i>Ramverket för innovationsledning: ISO 56000</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>Innovationskraft</i></b> .....	<b>5</b>
Påverkande faktorer.....	5
Norge & Sverige.....	7
<b><i>Innovationsprocesser</i></b> .....	<b>7</b>
Systematiskt men anpassningsbart.....	8
<b><i>Modeller och metoder</i></b> .....	<b>9</b>
Design Thinking.....	9
Tjänstedesign (Service Design).....	10
Lean Startup.....	11
Agil utveckling/projektledning.....	12
Triple Helix-modellen.....	13
PEST-Analys.....	14
Öppen innovation (Open Innovation).....	16
Storytelling och öppna frågor.....	17
Brainstorming.....	18
Prototypande.....	19
Subtraktion.....	21
2x2 Matris.....	22
Innovation Management Capability Assessment (IMCA).....	23
<b><i>Leverantör av denna presentation</i></b> .....	<b>24</b>

# Behovet av innovationsledning

När vi står inför utmaningar som vi inte vet hur vi ska lösa kan innovationsledning visa vägen.

Systematisk innovationsledning är avgörande för alla radikala förändringar och omställningar i organisationer och samhällen. Det bidrar till att innovationsarbeten leds proaktivt, systematiskt och uthålligt på strategisk, taktisk och operativ nivå – vilket lägger grunden för värdeskapande förnyelse, förbättring och omställning.

## Från förvirring till klarhet

Många organisationer är förvirrade vad gäller innovation och innovationsledning – om vad det är, vad det kan göra för dem och om det kan hanteras systematiskt.

En innovation är något nytt som realiserar värde. Allt kan förnyas, t.ex. produkter, tjänster, processer, modeller och kulturer. Vi förespråkar en bred förståelse om vad innovationer är – som går långt bortom högteknologiska och sofistikerade labbmiljöer.

Genom innovationsledning kan ni skapa nya lösningar som svar på alla typer av möjligheter, utmaningar och problem. Innovationsinsatser kan skapa värde bortom små förbättringar och hjälpa till att frigöra den fulla potentialen hos individer, organisationer och ekosystem.

Faktum är att forskning och praktik inom innovationsledning under de senaste 20 åren har gett oss stora insikter om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Det finns många åtgärder som individer och organisationer kan vidta för att skapa de rätta förutsättningarna för att innovationsinsatser ska bli framgångsrika.

## Från ad hoc till systematik

Alla organisationer måste förnya sig för att förbli relevanta och framgångsrika över tid. Det kan handla om vad de erbjuder till användare, hur de utformar sin verksamhetsmodell, hur de fungerar vad gäller processer och organisering, eller hur de samarbetar inom sitt ekosystem.

Innovationsimperativet gäller för alla organisationer, stora som små, privata och offentliga inom alla sektorer. Förnyelse kan ske spontant och med tur, men de flesta organisationer måste arbeta hårt för att förbättra och förnya sig. Man kan arbeta smartare och på ett mer systematiskt sätt för att skapa mer värde med mindre resurser.

Många krafter driver behovet av innovationer. Det kan vara ny teknik, miljöutmaningar, statliga regleringar, global konkurrens, ekonomiska skiftningar, m.m. För vissa organisationer handlar det om nödvändigheten att möta de föränderliga kraven hos användare, kunder, partners och tillsynsmyndigheter. För andra handlar det om möjligheten att gå över förväntan, att skilja sig från konkurrenterna eller att driva en inspirerande vision. De globala och lokala utmaningar som vi står inför idag ger oss inte bara möjligheter till att förnya oss, utan också ansvaret till att göra det.

Alla organisationer och personer kan bidra till de miljömässiga, sociala och ekonomiska utmaningar som vi har. Med tanke på dessa behov är det ingen överraskning att innovation står högt upp på agendan för de flesta verksamheter. Samtidigt visar flera studier att de flesta kämpar med att förnya sig.

Vi vet från forskning och praktik att ledning av innovationsaktiviteter kan vara mycket utmanande i etablerade organisationer. Detta gäller särskilt för radikala innovationer, alltså sådana som innebär banbrytande framsteg och som utmanar nuvarande arbetssätt, etablerade verksamhetsmodeller eller traditionella organisationskulturer.

Utveckling och förändring är ofta en kamp i uppförsbacke. En anledning till det är att innovationsarbete ofta innebär en hög grad av osäkerhet och risk. För ledare är det säkrare att hålla kursen snarare än att ta risken att förnya sig, även om det innebär missade möjligheter. Vi tränas ofta till, och mäts på, att nå ett förutbestämt resultat. Innovationsinsatser är dessutom ofta fragmenterade, där enstaka aktiviteter som kreativitetsworkshops, idétävlingar eller nätverksinitiativ inte är sammankopplade eller upprätthållna över tid. I allmänhet underskattar organisationer vad som krävs för att generera de innovationsresultat de vill ha.

Vi skulle kunna övervinna dessa utmaningar genom att göra innovationsinsatser mindre riskfyllda, mer systematiska och mindre fragmenterade. Från decennier av forskning vet vi att innovationsaktiviteter i stor utsträckning kan hanteras systematiskt genom att skapa rätt förutsättningar, undanröja barriärer och engagera människor i organisationen.

En organisations förmåga att förnya sig beror också på flera sammankopplade faktorer – såsom ledarskap, resurser, kultur, strukturer, processer och så vidare. Det är därför som en systemövergripande ansats är nödvändig för att hantera innovationsaktiviteter.

## Ramverket för innovationsledning: ISO 56000

ISO (International Organization for Standardization) är en oberoende, icke-statlig och internationell organisation med medlemmar från 169 nationers standardiseringsorgan. Genom sina medlemmar samlar de experter för att utveckla frivilliga, konsensusbaserade och marknadsrelevanta internationella standarder för att främja lösningar på globala utmaningar.

ISO 56000-serien av internationella standarder för innovationsledning (Innovation Management) ger individer och organisationer riktlinjer och ramverk för att effektivt hantera och främja innovationer. Det är en produkt av ett decennielångt samarbete mellan innovationsledningsexperter från över 50 länder, och används allt mer som referenspunkt globalt för alla sorters innovationsarbeten.

Med rätt kunskap och erfarenhet går det dessutom att personcertifiera sig som innovationsledare enligt denna ISO-serie. Från och med år 2024 kommer även hela organisationer ha möjlighet att certifiera sig.

## Innovationskraft

Ett lands eller en regions innovationskraft kan definieras som dess kollektiva förmåga att utveckla nya och värdefulla lösningar. Vilket exempelvis kan riktas mot att bidra till hållbarhet, ekonomisk utveckling och socialt välbefinnande.

Global Innovation Index (GII) visar att innovation är en avgörande drivkraft för ekonomisk tillväxt och utveckling. De 25 främsta innovativa länderna, dit både Sverige och Norge tillhör, har investerat i att skapa ekosystem som stödjer innovation och har starka institutioner, policyer och metoder som gör det möjligt för dem att utnyttja innovation för ekonomiska, miljömässiga och sociala framsteg.

Innovativa länder och regioner har alltså en betydande fördel i dagens snabba och ständigt föränderliga globala ekonomi. Ju fler vi är som förstår och bidrar till effektiva innovationsarbeten desto bättre kommer utveckling ske både lokalt, regionalt, nationellt och globalt.

## Påverkande faktorer

Här är några faktorer som påverkar hur aktörer i olika länder arbetar med innovation:

- **Ekonomiska faktorer:** Innovativa länder har en konkurrenskraftig och diversifierad ekonomi som främjar innovationer. De investerar i forskning och utveckling (FoU), infrastruktur och utbildning.

- **Juridiska och regulatoriska faktorer:** Länder med väldefinierade och verkställbara äganderätter, avtalslagar och konkurrenspolicyer ger mer jämlika villkor för företag och främjar innovation. Enkelheten i att få till t.ex. innovationsupphandlingar (där exakt resultat och tillvägagångssätt inte är definierat från början utan konkurrensen sker på andra kriterier såsom förmåga) påverkar utvecklingen.
- **Politiska faktorer:** Länder med regeringar som engagerar sig i främjandesystem, investerar i FoU/Fol och skapar policyer som underlättar för företag och offentligheten att utvecklas kommer längre.
- **Utbildnings- och forskningsfaktorer:** Närvaron av universitet och forskningsinstitutioner i världsklass kan främja specifika innovationsmodeller, till exempel samarbete mellan akademi och industri. En välutbildad arbetskraft är en avgörande drivkraft.
- **Kulturella faktorer:** Mer innovativa länder har en inkluderande kultur som värdesätter utforskande, kreativitet och experimenterande. De främjar mångfald och inkludering, vilket leder till bättre problemlösningar och innovationsresultat. De har också en stark kultur av samarbete och kunskapsdelning som främjar innovation.
- **Normer:** På flera lager så påverkar normer om vilka typer av personer det är som ska bidra till utveckling av nya och värdefulla lösningar (innovationer). Konservativa inbillningar om att det är personer med ett visst typ av sinnelag, uppväxt, kulturell bakgrund, kön, socio-ekonomisk situation, utbildning, ålder, position eller tillhörande av bransch är alla bromsklossar för en snabbare och starkare utveckling av innovationskraft.

Begränsande normer om vad en innovation är eller hur och var den utvecklas påverkar också. Alla kan bidra till steg, aktiviteter och processer som systematiskt skapar nya värden, utifrån sina förutsättningar, erfarenheter och möjligheter.

- **Globala leveranskedjor:** Länder som är integrerade i globala leveranskedjor kan anta modeller som förenklar samarbete och integration med internationella partners.
- **Ekosystemmognad:** Väletablerade ekosystem uppmuntrar oftare samverkan mellan organisationer. De har också ett starkt offentlig-privat partnerskap som underlättar samarbete och kunskapsdelning.
- **Specifika lokala utmaningar:** Länder som står inför unika utmaningar, såsom miljöfrågor eller folkhälsoproblem, kan anpassa modeller som direkt tar itu med dessa utmaningar.
- **Historisk kontext:** Ett lands historiska erfarenheter kan forma deras innovationsstrategier och upplevda förmåga. Till exempel kan länder som har genomgått betydande industriell omvandling anpassa modeller till deras specifika utveckling.
- **Tillgång till finansiering:** Tillgången till riskkapital, ängelinvesterare eller statliga bidrag kan påverka vilka typer av innovationsinitiativ som frodas.
- **Marknadsstorlek:** Storleken på den inhemska marknaden kan påverka användningen av olika innovationsmodeller. Stora marknader kan uppmuntra skalning och massproduktion, medan mindre marknader kan prioritera nischade innovationssatsningar.

När man diskuterar innovationsledningsmodeller i specifika länder är det avgörande att beakta dessa olika faktorer som formar innovationslandskapet. Dessutom kan dessa faktorer utvecklas över tiden, vilket leder till förändringar i de föredragna innovationsmodellerna i en viss region.

## Norge & Sverige

Norge har en stark tradition av innovation inom energisektorn, särskilt olje- och gasindustrin, och mer nyligen inom förnybar energi och hållbarhet. Landet har också en stark maritim sektor och investerar i teknologier som digitalisering och automatisering för att stärka dessa industrier.

Samverkan mellan industri, akademi och myndigheter är närvarande i form av en rad innovationssatsningar och klusterprogram som stödjer detta. Utbildning och forskning är viktigt, och landet har en rad framstående forskningsinstitutioner. Norge har också en robust infrastruktur, som har varit avgörande för att stödja sin olje- och gasindustri och andra sektorer. Politik kring teknologi och digitalisering är progressiva, vilket hjälper till att driva innovation.

Sverige är känt för sin starka betoning på innovation och har också ett robust ekosystem för innovation och forskning. Sverige lägger stor vikt vid samverkan mellan akademi, industri och myndigheter, enligt Triple Helix-modellen. Denna modell är inte exklusiv för Sverige men är en integrerad del av Sveriges innovationsstrategi. Det är dessutom ett långt land som sträcker sig långt från norr till söder, och därför har en väl fungerande infrastruktur varit avgörande för Sveriges utveckling – från järnväg till telekommunikation och bredband. Politik och kultur som främjar tillgång till teknik har bidragit till att göra Sverige till den innovativa nation det är idag.

I båda länder så arbetas det dock fortfarande linjärt och enligt traditionella projektledningsmetoder med utmaningar där det råder stora osäkerheter och det egentligen finns behov av innovationsledning som är agil, iterativ, verklighetsförankrad och smart. Dessutom finns det viss lugn över att vi redan kommit så långt relativt andra länder, vilket kan bidra till att vi lutar oss tillbaka för mycket på konventionella sätt att arbeta och verka. Världen utvecklas snabbt och är mer komplex än någonsin, så står man för stilla så rör man sig relativt bakåt.

Sen behöver man inte förändras för förändringens skull, traditioner kan också handla om att föra vidare elden och inte bara hålla kvar vid askan. En kompetenshöjning för att många fler ska bidra till systematisk utveckling av nya och värdefulla lösningar på bred front skulle kunna göra stor nytta för vår utveckling. Innovationsledning kan dessutom kombineras med kunskap om hållbarhet och andra kvalitetssäkrade standarder för att effektivare leda oss i rätt riktning.

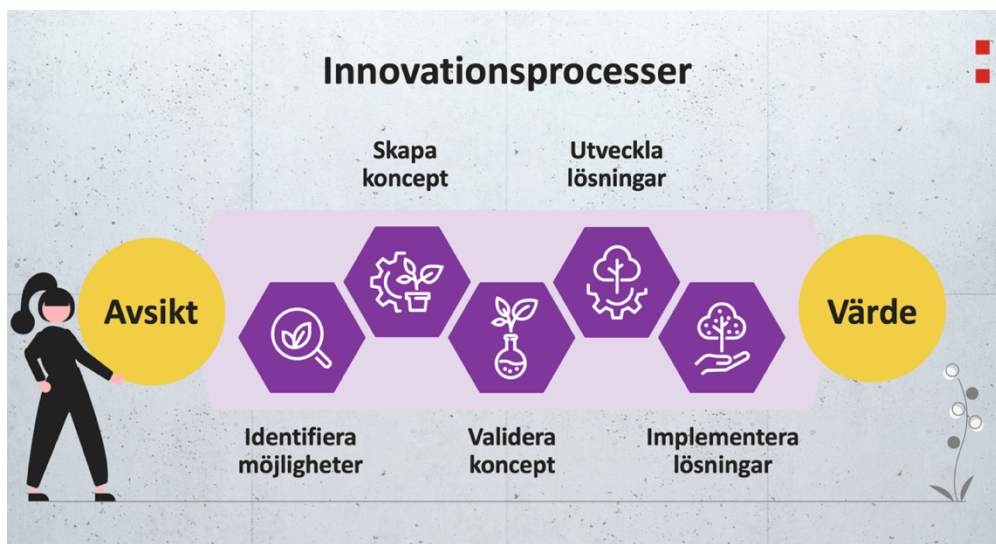
## Innovationsprocesser

Att skapa nya lösningar är ett spännande men utmanande arbete. Som vägledning på resan behövs en uppsättning effektiva innovationsprocesser. Dessa processer skiljer sig från andra eftersom de bör fungera under förhållanden av betydande osäkerhet. Tillvägagångssättet måste därför vara både systematiskt och flexibelt.

Det finns många föreställningar kring innovationsprocesser. En är att innovationer skapas genom slumpmässiga händelser som inte kan planeras eller hanteras. I själva verket har mänskligheten skapat de flesta av sina genombrottsinnovationer med proaktiva och systematiska metoder.

En annan föreställning är att vi skapar innovationer genom att arbeta igenom en process som utnyttjar ett förutbestämt flöde av aktiviteter. Det kan vara fallet för vissa typer av innovationer, men generellt är innovationsprojekt alltför komplexa och dynamiska för en sekventiell one-size-fits-all-process. Nu är dessa två föreställningar båda extrema, och den rätta strategin ligger förmodligen någonstans däremellan.

Om vi ser på hur framgångsrika innovatörer gör sitt jobb visar det sig att de flesta använder sig av fem generiska processer, som ligger mellan en avsikt och ett slutgiltigt värdeskapande.



Allt börjar med en avsikt om att skapa nya och värdefulla lösningar, som kan vara kopplade till någon särskild inriktning – som till exempel att verksamheten ska bli helt klimatneutral.

### Identifiera möjligheter

Först identifierar ni möjligheter. T.ex. genom att skapa insikter om användare och deras uttalade och outtalade behov. Syftet är att få kunskap om intressanta möjligheter och utmaningar att ta itu med.

### Skapa koncept

Vid nästa process skapar ni koncept – alltså förslag till lösningar – genom att generera, förfina och klustra idéer.

### Validera koncept

Sedan valideras koncept genom att testa om de verkligen blir rätt för er och er målgrupp. Till exempel kan ni skapa experiment eller simuleringar för att lära er om koncepten uppfyller de behov ni har upptäckt. Här ska man förvänta sig nya upptäckter som tar en tillbaka till arbetet med att utforska och undersöka. Hellre långsamt i rätt riktning är snabbt åt fel håll.

### Utveckla lösningar

Under den fjärde processen så utvecklar ni lösningar genom exempelvis prototyper som är enkla men ger avgörande feedback för förändringar som kan vara alltifrån små till fullständiga.

### Implementera lösningar

Vid sista processen så implementerar ni lösningar. När innovationerna är genomförda och använda kan ni mäta effekter och vidare nyttja värdet från era insatser.

## Systematiskt men anpassningsbart

I teorin ser det ut som en linjär sekvens av steg, men i praktiken är det ett mycket anpassningsbart och flexibelt upplägg.

Processerna kan variera i ordning, storlek och repetitioner beroende på de möjligheter som finns till hands. För att ytterligare förstå dessa generiska processer, bör ni bryta ner dem i mer specifika aktiviteter. Till exempel, för att identifiera möjligheter, behöver ni skaffa er ny kunskap, såsom kunskap om dina användare och deras behov, marknadstrender, teknikskiften eller era egna förmågor. Den nya kunskapen bör sedan leda till unika insikter som låser upp möjligheter.

Om ni bryter ner alla fem generiska processer slutar ni med en rik uppsättning aktiviteter som ni kan använda för att designa skraddarsydd arbetsflöden som radikalt ökar sannolikheten för framgång. Ni kan konfigurera uppsättningar av aktiviteter för alla typer av innovationer, från inkrementella till radikala, för produkter, tjänster, modeller, och så vidare.

# Modeller och metoder

Här kommer nu ett urval av innovationsmetoder, som med rätt grundläggande kunskap kan utnyttjas effektivt i sammanhäng där ni behöver riktning och stöd för ert innovationsarbete.

Det finns sammanställningar som har så många som 555 innovationsmetoder inom samma bok, men effektivitet handlar inte om hur många man har utan om hur väl de kan anpassas till ens egna möjligheter. Denna sammanställning utgår från bevisad användbarhet i innovationsarbete inom både näringsliv och offentlig sektor för länder med våra förutsättningar.

Varje modell/metod har förtydligande exempel och fördjupningsmaterial för vidare bruk.

## Design Thinking

Design thinking är en problemlösningsmetodik som har sitt ursprung i industridesign men som idag används inom många olika områden, från produktdesign till tjänsteutveckling och organisatorisk utveckling.

Metodiken fokuserar på att förstå användarnas behov, att definiera problemet på rätt sätt och att experimentera fram lösningar på ett iterativt sätt. Den bygger på ett människocentrerat förhållningssätt där användarnas perspektiv står i centrum.

Design thinking-processen kan delas in i fem steg, även om dessa steg inte alltid följs i en strikt ordning och där man ofta återgår till tidigare steg efter att nya insikter uppstått:

1. **Empati:** Det första steget handlar om att förstå användarens behov, önskemål och problem utifrån en viss utmaning eller avsikt. Detta görs genom att observera, interagera och ha öppna samtal med användare för att få en djupare insikt i deras vardag och liv inom kontexten av intresse.
2. **Definiera:** Baserat på insikterna från empati-steget definieras nu problemet eller utmaningen skarpare. Målet är att formulera ett tydligt och fokuserat problemuttryck och målgruppsdefinition som ger en klar riktning för resten av processen.
3. **Idégenerering:** Under detta steg brainstormas ett brett spektrum av potentiella lösningar. All form av kritik undviks i detta skede för att uppmuntra kreativitet och tänkande utanför boxen.
4. **Prototyp:** Nu tar man några av de mest lovande idéerna och omvandlar dem till konkreta prototyper. En prototyp kan vara allt från en enkel skiss till en mer detaljerad modell eller en digital mockup. Syftet är att snabbt och billigt kunna testa idéer.
5. **Testa:** Prototyperna testas på riktiga användare för att få feedback. Baserat på denna feedback kan prototypen förfinas, och processen kan börja om igen med nya insikter.

Design thinking betonar vikten av samarbete, öppenhet för nya idéer och att våga misslyckas för att lära sig och förbättra. Metodiken uppmuntrar till ett iterativt arbetssätt där lösningar ständigt testas och förbättras baserat på riktig användarfeedback.

### Exempel på Design Thinking - Airbnb

Tidigt i Airbnb's resa tjänade de endast runt 200 dollar i veckan. Efter en del observationer insåg grundarna att de annonserade bilderna som värdarna lade upp online inte var av tillräckligt hög kvalitet, vilket ofta avskräckte kunder från att hyra rum.



För att sätta sig in i kundernas situation tillbringade grundarna tid med att resa till varje plats, föreställande sig vad användarna letar efter på en tillfällig boplats, och samtalade med värdar och gäster.

Deras lösning blev att investera i en högkvalitativ kamera och ta bilder av det kunderna vill se, baserat på deras reseobservationer. Till exempel, visa varje rum istället för bara ett urval, lista speciella funktioner som en bubbelpool i beskrivningen, och belysa grannskapet eller områden i närheten av bostaden. En vecka senare fördubblades Airbnb's intäkter, och tillväxten fortsatte.

Istället för att fokusera på att nå en större publik använde Airbnb's grundare design thinking för att avgöra varför deras befintliga publik inte använde deras tjänster. De insåg att de snarare än att fokusera på traditionella affärsvärden, som skalbarhet, behövde de helt enkelt sätta sig i användarnas skor för att lösa affärsproblem.

### Fördjupning av Design Thinking

Böcker:

- **"Change by Design"** av Tim Brown.  
Denna bok ger en översikt över design thinking och dess tillämpningar i olika sammanhang.
- **"The Design of Business"** av Roger Martin.  
Martin granskar hur design thinking kan tillämpas i affärer för att driva innovation.
- **"Creative Confidence"** av Tom Kelley och David Kelley.  
Bröderna Kelley diskuterar hur man låser upp kreativitet och introducerar design thinking som ett sätt att göra det.

Online:

- **Stanford d.school.**  
De erbjuder både formella kurser och online-resurser som ger praktisk erfarenhet av design thinking.  
<https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking>
- **IDEOs Online Learning Platform (IDEO U).**  
De tillhandahåller kurser om olika aspekter av design thinking och innovation.  
<https://designthinking.ideo.com/>

## Tjänstedesign (Service Design)

Tjänster, produkter och processer skapas ofta i samarbete med de som ska använda dem. Denna samverkansmetod används flitigt både inom offentliga och privata sektorer för att minska risken för kostsamma felsteg och istället leverera lösningar som verkligen gynnar slutanvändarna, såsom anställda och patienter. Inom exempelvis områden som skolväsendet ser man en ökad efterfrågan på denna expertis.

Tjänstedesign fokuserar på att anpassa en tjänst utifrån den faktiska användarens behov för att göra den mer tillgänglig och relevant. För att förstå användarnas behov utförs undersökningar och djupintervjuer.

Denna metod möjliggör skapandet av tjänster som är skräddarsydda för specifika användargrupper. När en tjänst uppfattas som bekväm och användbar ökar sannolikheten att den används mer flitigt. Denna metodik stärker också engagemang och innovationsförmåga hos de team som deltar i utvecklingsprocessen.

### Exempel på tjänstedesign – Koos Service Design

En nederländsk organisation inom tjänstedesign tog sig an en utmaning från en grupp vårdinstitutioner i Amsterdam om att förbättra övergången från permanent boende till vårdhem för människor som plötsligt inte längre kan bo själva.

De utforskade vårdområdet genom att tala med flera klienter, invånare, klienters familjemedlemmar och anställda med olika roller inom vården. Genom detta fick de en helhetsbild av vårdsprocessen och påverkan på de involverade.

De upptäckte att de äldres familjemedlemmar måste ta sig an oväntade ansvar, är oersättliga vad gäller kommunikation och brottas med känslomässiga och administrativa bördor. Genom att inkludera både klienters och deras anhörigas upplevelser i kundresan skapade de en visuell översikt över likheter och skillnader.

Denna resa var startpunkten för idéskapandet, där de utforskade olika möjlighetsområden. De upptäckte att brist på information var den underliggande orsaken till många av problemen senare i processen. Därför riktade de in sig på klienternas familjemedlemmar för att förse dem med information om hur det går till på ett vårdhem.

Ett design-sprint ledde till ett enkelt koncept för en webbplats som innehåller allmän information om rehabiliteringsprocessen och de möjliga scenarion som kan följa därefter. De prototypade, testade och validerade med personalen på vårdhemmet och klienternas familjemedlemmar. Efter att också ha validerat tydlighet, användbarhet och tillgänglighet var det dags att förverkliga denna prototyp, vilket ledde dem till det sista och mest avgörande steget.

För att lansera deras design arbetade de tillsammans med ett utvecklingsteam som skapade webbplatsen som nu är live. (<https://www.stappenouderenherstel.nl/en/>)

### Fördjupning av tjänstedesign

Böcker:

- "Handbok i tjänstedesign : kund- och användarcentrerat utvecklingsarbete steg för steg" av Carina Rislund och Glenn Jonasson
- "Tjänstedesign - principer och praktiker" av Stefan Holmlid och Katarina Wetter-Edman

Online:

- **Innovationsguiden på Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).**  
Innovationsguiden är ett stöd för att utveckla välfärden genom användardriven innovation och tjänstedesign. <https://innovationsguiden.se/innovationsguiden/stegforsteg.64533.html>

## Lean Startup

Lean Startup är en metodologi som har utvecklats av Eric Ries och handlar om att bygga företag och produkter baserat på att kontinuerligt lära sig från sina kunder. Istället för att investera mycket tid och resurser i att utveckla en perfekt produkt från början, fokuserar Lean Startup på att snabbt skapa en grundläggande version av produkten (kallad en "minimum viable product" eller MVP) för att testa marknadens reaktion.

Här är de grundläggande koncepten och hur de kan vara relevanta:

1. **Minimum Viable Product (MVP):** Istället för att spendera mycket tid på att bygga en fullständig produkt, bygg en enkel version för att snabbt testa om det finns ett intresse på marknaden. Detta kan också ersättas av "MVC", Minimum Viable Concept, för de som utvecklar något annat än en produkt.
2. **Mäta:** Efter lansering av MVP:n, mäta hur kunderna använder produkten.
3. **Lära:** Använd den insamlade datan för att få insikter om vad kunderna verkligen vill ha.
4. **Iterera:** Basera nästa version av produkten på det ni lärt er. Om produkten inte fångar intresse, kan du "pivotera", alltså ändra produktens riktning baserat på det ni har lärt er.

Lean Startup kan minska risken för stora förluster. Istället för att investera stora summor pengar i en idé som kanske inte fungerar, kan företaget snabbt och billigt testa idén på marknaden, lära sig från kundernas reaktioner och justera strategin därefter. Detta leder till mer flexibilitet och en större chans att hitta en produkt eller tjänst som verkligen möter kundernas behov.

## Exempel på lean startup - Dropbox

Dropbox är ett av de kändaste exemplen på ett företag som har vuxit med hjälp av Lean Startup-principer.

Filöverföringstjänsten har nu över 500 miljoner användare över hela världen, men den började som en Minimum Viable Product i form av en 3 minuters skärmspelning som visade potentiella kunder vad Dropbox kunde göra.

Responserna på videon gjorde det möjligt för Dropbox att testa om det fanns efterfrågan på produkten och samtidigt fånga en initial publik genom en väntelista.

Men mest av allt gav kommentarerna på videon Dropbox möjligheten att få högkvalitativ feedback från mälkunderna, vilket teamet sedan använde för att forma produktutvecklingen i linje med konsumenternas behov.

## Fördjupning av lean startup

Böcker:

- **"The Lean Startup"** av Eric Ries  
(eller "Startup-modellen : Så skapar entreprenörsinriktat ledarskap förändring")
- **"Business Model Generation"** av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur

Online:

- **The Lean Startup Methodology** av The Lean Startup.  
<https://theleanstartup.com/principles>
- **Lean Canvas + Instruktioner till verktyget** av Almi.  
<https://www.almi.se/kunskapsbanken/mallar/lean-canvas/>  
<https://www.almi.se/globalassets/almi/dokument-och-mallar/mallar-blanketter/lean-canvas-lathund-1.0.pdf>

## Agil utveckling/projektledning

Agil utveckling är en metodik som fokuserar på flexibilitet, kundens delaktighet och förmågan att snabbt anpassa sig till förändringar. En variant av denna metod kallas Scrum.

Istället för att följa en fastställd plan från början till slut, bryts arbetsuppgifterna ner i små delar som kallas "iterationer" eller "sprints". Varje iteration har en tydligt definierad uppsättning mål och varar vanligtvis i några veckor. Efter varje iteration utvärderas resultaten och feedback samlas in, vilket möjliggör justeringar inför nästa sprint.

Denna cykliska process säkerställer att projektet ständigt kan förbättras baserat på riktig användarfeedback och förändrade förutsättningar. Agila metoder värdesätter även nära samarbete mellan utvecklare och intressenter, effektiv kommunikation och en beredskap att snabbt omvärdera prioriteringar.

Inom den offentliga sektorn i Skandinavien har agil utveckling blivit alltmer populär som ett sätt att effektivisera offentliga tjänster och svara snabbt på medborgarnas behov. Många myndigheter och kommuner har börjat adoptera agila metoder för att driva projekt, vilket bidrar till större transparens, bättre kommunikation med intressenter och möjligheten att snabbt justera riktningen baserat på feedback från medborgarna.

Inom företagsvärlden har agila metoder länge varit en standard, särskilt inom IT och mjukvaruutveckling. De skandinaviska företagen har omfamnat detta förhållningssätt för att vara mer konkurrenskraftiga på den globala marknaden, snabbt anpassa sig till kundbehov och för att främja en kultur av ständig förbättring och innovation.

## Exempel på agil utveckling – Spotify

Spotify, musikströmningssjätten, lyfts ofta fram för sitt innovativa tillvägagångssätt när det kommer till agil utveckling. Företaget använder en unik version av Scrum och delar upp sina team (som de kallar "squads") i mindre grupper. Varje squad är autonom men alla är i linje med företagets övergripande mission och strategi.

1. **Squads:** I hjärtat av Spotifys agila modell finns squads. Varje squad är som en mini-startup ansvarig för en specifik funktion eller del av produkten. De har autonomi att besluta vad de ska bygga och hur de ska samarbeta under processen.
2. **Chapters:** Medan squads fokuserar på vad som ska byggas, handlar chapters mer om hur det ska byggas. Det är grupper av specialister, som backend-utvecklare eller UI-designers, som delar kunskap, verktyg och praxis.
3. **Guilds:** Dessa är mer informella grupper som sträcker sig över flera squads för att dela kunskap, verktyg och praxis inom ett bredare intresseområde, som data eller webbprestanda.

Genom att använda denna struktur kan Spotify säkerställa att det finns en konsekvent tråd av anpassning och kommunikation över hela organisationen, även om varje team har autonomi. Detta tillvägagångssätt har hjälpt Spotify att förbli innovativ, snabbt anpassa sig till användarnas behov och kontinuerligt förbättra sin produkt.

Detta är bara en översikt, och det finns fler nyanser i hur Spotify använder agil utveckling, men det tjänar som ett exempel på effektiviteten av agil utveckling.

## Fördjupning av agil projektledning / utveckling

Böcker:

- "**Vadå agilt?**" av Mariah ben Salem Dynehäll, Leif Denti och Anna Lärk Ståhlberg
- "**Continuous Delivery**" av Jez Humble och David Farley

Online:

- **Agile Alliance**  
<https://www.agilealliance.org/>
- **Scrum Alliance**  
<https://www.scrumalliance.org/>

## Triple Helix-modellen

**Trippel helix-modellen** är en innovationsmodell som beskriver samverkan mellan tre huvudaktörer: **universitet (akademi), näringsliv och offentlig sektor (staten)**. Modellen föreslår att innovation och ekonomisk utveckling bäst uppnås genom ett nära samarbete mellan dessa tre aktörer.

1. **Universitet (Akademi):** Fokuserar på forskning, utbildning och kunskapsöverföring. De bidrar med teoretisk kunskap och utbildade individer till arbetsmarknaden.
2. **Näringslivet:** Består av företag och andra kommersiella organisationer. De fokuserar på att skapa produkter och tjänster, samt generera ekonomisk tillväxt.
3. **Offentlig sektor (Staten):** Representerar offentliga organisationer och myndigheter. De kan stödja innovation genom lagstiftning, finansiering, policyutveckling och andra initiativ.

I trippel helix-modellen flätas dessa tre aktörers roller samman, vilket kan leda till en miljö som gynnar innovation. Interaktionen mellan de tre aktörerna kan leda till kunskapsspridning, resursdelning och gemensam problemhantering, vilket kan påskynda innovationsprocessen.

## Exempel på Triple Helix – SAAB

Triple Helix-modellen har haft en framträdande roll i utvecklingen av SAABs produkter. Gripen, ubåten A26 och GlobalEye är exempel på komplexa projekt som har krävt deltagande av olika partners och kompetenser. Projekten hade inte varit möjliga att genomföra utan bidrag från den akademiska världen och myndigheterna i form av forskning och strategisk riktning.

Ett annat resultat är NFFP, det Nationella flygtekniska forskningsprogrammet, som startade 1994 och avslutade sin sjunde iteration 2022. NFFP består av bland annat Försvarmakten, Försvarets materielverk (FMV), innovationsmyndigheten Vinnova, GKN Aerospace och SAAB.

Detta forskningsprogram administreras av Innovair, Sveriges nationella strategiska innovationsprogram för flyg, och finansieras av myndigheterna och industrin.

SAAB är bland de företag som plockar villiga medarbetare som uppfyller kraven och skickar dem till ett deltagande universitet, till exempel KTH, Chalmers eller Linköping. Doktorandens avhandlingsarbete skräddarsys därmed efter industrins och regeringens behov.

## Fördjupning av Triple Helix

Bok:

- "The Triple Helix" av Henry Etzkowitz, Chunyan Zhou

Online:

- **The Triple Helix: Sweden and Saab's recipe for success**  
<https://www.saab.com/newsroom/stories/2020/september/the-triple-helix-sweden-and-saab-recipe-for-success>
- **Hur Triple Helix kan användas för miljöutmaningarna**  
<https://www.forskning.se/2017/02/27/triple-helix-och-miljoproblemen/#>
- **The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development**  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2480085](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085)

## PEST-Analys

PEST-analys kan vara användbart som en del av arbetet med kunskaps- och informationsinsamling inom en innovationsprocess. Den är ett strategiskt verktyg för att förstå de makroekonomiska faktorer som påverkar ett sammanhang. Sammanhanget i fråga kan vara en organisation eller ramas in till något smalare, exempelvis ett område för en viss innovationsinsats. Akronymen PEST står för Politiska, Ekonomiska, Sociala och Teknologiska faktorer. Vissa variationer utökar akronymen till PESTLE/PESTEL, där man också inkluderar Lagliga, Ekologiska och ev. även Etiska faktorer.

Komponenter i PEST-analys:

1. **Politiska faktorer:** Detta refererar till effekterna av statliga riktlinjer, förordningar och politisk stabilitet på ett visst avgränsat sammanhang. Det kan inkludera skattepolitik, handelstullar, arbetslagar och politisk stabilitet.
2. **Ekonomiska faktorer:** Detta innebär att utvärdera ekonomiska indikatorer som inflationstakt, växelkurser och ekonomisk tillväxt. Dessa faktorer kan påverka exempelvis en verksamhets beslutsfattande i stor utsträckning.
3. **Sociala faktorer:** Dessa inkluderar kulturella aspekter, livsstilsattityder och sociala trender som kan påverka exempelvis konsumtionsbeteenden hos kunder. Sociala faktorer kan involvera demografi, sociala attityder och kulturella trender.
4. **Teknologiska faktorer:** Dessa faktorer beaktar effekten av teknologiska framsteg, FoU-aktivitet, automation och takten på teknologiska förändringar. Teknologin kan påverka kostnader, kvalitet och leda till innovationer.

Hur man utför en PEST-analys:

1. **Identifiera sammanhanget:** Bestäm vilken exempelvis organisation, bransch eller område som ni vill analysera.
2. **Samla information:** Forskning och samling av data för var och en av PEST-kategorierna.
3. **Analysera:** Undersök hur varje faktor påverkar ert ämne, antingen positivt eller negativt. Sök efter trender och framtida möjligheter.
4. **Dra slutsatser:** Efter analysen, dra slutsatser om den större miljön för det valda sammanhanget. Identifiera hot och möjligheter.
5. **Strategisera:** Använd insikterna för att informera strategi, fatta beslut och planera för framtiden.

Fördelar med PEST-analys:

- **Strategisk insikt:** Hjälper organisationer att förstå den större bilden och justera sina strategier därefter.
- **Riskhantering:** Identifierar potentiella hot och osäkerheter som kan påverka organisationen.
- **Beslutsfattande:** Ger data som kan förbättra beslutsprocesser.
- **Identifiering av möjligheter:** Organisationer kan upptäcka trender och utvecklingar som kan erbjuda nya möjligheter.

### Exempel på PEST-Analys – Starbucks

När Starbucks planerade sin internationella expansion i Kina använde de sig av en sådan analys. Politiska faktorer involverade öppningen av Kinas marknad för utländska företag och vänskapliga handelsrelationer mellan USA och Kina. Ekonomiska faktorer inkluderade den snabba ekonomisk tillväxt i Kina och ökande köpkraft hos medelklassen. Sociala faktorer som förändring av livsstil och konsumtionsvanor påverkade, där västerländska varumärken började ses som statussymboler. Teknologiska faktorer inkluderade utvecklingen av e-handel och mobilbetalningstjänster som Alipay och WeChat Pay i Kina.

Efter att ha utfört PEST-analysen insåg Starbucks att det var en gynnsam tidpunkt för att expandera i Kina, med tanke på de gynnsamma politiska och ekonomiska förutsättningarna. Dock identifierade de också utmaningar som att förstå den kulturella skillnaden i kaffe-konsumtion och anpassade deras menyer och butikslayout för att passa kinesiska preferenser. Analysen hjälpte Starbucks att förstå och navigera i den komplexa kinesiska marknaden framgångsrikt. De kunde anpassa sin strategi för att möta de unika förutsättningarna i Kina och har sedan dess haft stor framgång med sin expansion i landet.

### Fördjupning av PEST-Analys

Online:

- **PESTLE** av Innovation Canvas  
<https://www.innovationcanvas.ktn-uk.org/resources/pestle>
- **PESTLE-Analysis** av Impact Innovation  
<https://www.impact-innovation.co.uk/pestle-analysis>

## Öppen innovation (Open Innovation)

Konceptet öppen innovation, populariserat av Henry Chesbrough, innebär att organisationer inte bara bör förlita sig på interna resurser och idéer utan också samarbeta med externa aktörer, inklusive kunder, leverantörer, universitet och forskningsinstitut, för att utveckla och kommersialisera innovationer.

Här söker organisationer aktivt efter samarbeten med externa partners för att utveckla eller förbättra något. Istället för att enbart förlita sig på intern forskning och utveckling, omfamnas tanken att både interna och externa perspektiv och idéer kan användas för att skapa värde.

Konceptet bakom öppen innovation bryter mot den traditionella modellen där innovationer skapas inom organisationens egna väggar. Med öppen innovation kan kunskap flöda fritt in och ut, vilket ger möjlighet till snabbare, effektivare och mer diversifierad utveckling. Det kan också innebära att dela risker och resurser med partners, vilket kan vara särskilt värdefullt för små och medelstora företag.

I korthet, öppen innovation handlar om att maximera potentialen av både interna och externa resurser för att driva innovation och skapa konkurrensfördelar.

### Exempel på öppen innovation – LEGO

I början av 1990-talet stod LEGO inför svåra tider när det gällde dramatiska försäljningsminskningar. Efter denna period ledde strategiska beslut till att företaget tog sig till mer innovativa vägar än tidigare. Den nya LEGO-strategin syftade till att fokusera på konsumenten genom att koppla samman både affärer och kreativitet. Denna strategi kallades LEGO's Shared Vision. För att skapa innovativa nya set som kan få framgång på marknaden startades projektet LEGO Ideas, en samarbetsbaserad öppen innovationsmodell.

På denna online-webbplats (<https://ideas.lego.com/>) kan LEGO-konsumenter designa sina egna LEGO-set antingen med hjälp av LEGO-klossar eller datorbaserade 3D-program. Andra användare kan diskutera idén och rösta på den. När idén når en satt röstgräns kan LEGO överväga den som en ny produkt och ge en liten del av intäkterna till skaparen av setet. "Man behöver inte jobba för oss för att arbeta med oss" – internt LEGO-citat

Denna modell bidrar till att sätta konsumenten i centrum för innovationsprocessen och hjälper teamet att rikta in sig på set som kan få framgång baserat på rösterna och kommentarerna. Denna samarbetsplattform bidrar även till att minska riskerna med innovationer, eftersom feedback från plattformen ger affärsanalytiker en uppfattning om den nya produktens livskraft.

### Fördjupning av öppen innovation

Böcker:

- **"Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology"** av Henry Chesbrough.  
Detta är den grundläggande boken som introducerade konceptet öppen innovation. Chesbrough förklarar hur företag kan dra nytta av externa idéer och teknologier.

Online:

- **"The Era of Open Innovation"** av Henry Chesbrough.  
Detta är den grundläggande artikeln där Chesbrough presenterar konceptet och vikten av öppen innovation.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>
- **Why Now Is the Time for "Open Innovation"** av Linus Dahlander and Martin Wallin.  
Under Covid-19-krisen vände sig många företag till öppen innovation för kreativa lösningar, vilket visar att samarbete kan vara fruktbart oavsett omständigheter.  
<https://hbr.org/2020/06/why-now-is-the-time-for-open-innovation>
- **Öppen innovation och immateriella tillgångar** av Patent- och registreringsverket.  
<https://www.prv.se/sv/foretagare/avtal-om-immateriella-tillgangar/oppen-innovation-och-immateriella-tillgangar/>

## Storytelling och öppna frågor

”Om du intervjuar personer så kommer de att berätta det du frågar om, om du ber dem om en berättelse så kommer de att prata om vad som är viktigast för dem.”

Vi går snabbt på enkäter och traditionella intervjuer som medel till att lära känna våra målgrupper, klienter eller kunder. En risk som finns där är att vi har tunnelseende när vi formulerar frågorna och att mottagaren dessutom misstolkar frågan. Därför ska vi helst alltid just samtala med en mängd av de personer som vi vill förstå, och ställa i huvudsak öppna frågor som inte låser in dem på det vi själva tror är mest intressant. Att be personer att berätta saker kring en viss kontext kan vara ett ännu kraftfullare sätt att få dem att tala sanning om vad de själva bryr sig mest om i sammanhanget. Deras berättelser kan ge insikter om uttalade behov.

Storytelling är en uråldrig konstform, och dess kraft i den moderna yrkesvärlden, särskilt för att förstå målgrupper, kan inte underskattas. Att använda storytelling för att uppnå förståelse för målgrupper erbjuder flera fördelar:

- **Mänskliggör data:** Istället för att bara hantera siffror eller opersonliga datapunkter, omvandlar storytelling data till relaterbara mänskliga upplevelser. Detta gör datan mer minnesvärd och påtaglig.
- **Avslöjar nyanser:** Genom berättelser kan vi fånga de subtila nyanserna, känslorna och motivationerna hos vår målgrupp som kanske inte är uppenbara i traditionella forskningsmetoder.
- **Engagerar och kopplar:** Människor dras naturligtvis till berättelser. De är mer benägna att engagera sig i och komma ihåg en välberättad historia än en lista med fakta eller datapunkter. Hans Rosling på Gapminder var ett gott exempel på hur man kan presentera data som berättelser.
- **Underlättar empati:** Berättelser låter lyssnarna kliva in i berättarens skor. Detta kan främja djup empati och förståelse, vilket ger värdefulla insikter i målgruppens behov, önskemål, utmaningar och motivationer.
- **Avslöjar dolda insikter:** Under berättandets process kan till och med till synes obetydliga detaljer leda till djupa insikter om målgruppen.
- **Ger sammanhang:** Berättelser ger sammanhang, vilket gör det lättare att förstå anledning till vissa beteenden eller preferenser hos målgruppen.

Använd insikterna som samlats in från dessa berättelser för att fatta informerade beslut och iterera på era erbjudanden. Fortsätt att samla in fler berättelser för att hålla er uppdaterade med de föränderliga behoven och önskemålen som finns hos er målgrupp.

Avslutningsvis är storytelling ett kraftfullt verktyg för att gräva djupt in i era målgruppers liv, vilket låter organisationer designa produkter, tjänster och upplevelser som verkligen resonerar med dem.

### Exempel på Storytelling - Nike

Nike har berättat fantastiska historier genom sina människor och produkter. Många är de som berättat om sina liv, drömmar, svårigheter och förhoppningar genom Nike. Företaget lanserade en reklamfilm med Michael Jordan utan att överdrivet marknadsföra sina produkter. Istället för en reklam som bara tryckte på varumärket, visste Nike att en emotionell och slagkraftig reklamfilm skulle göra jobbet. Storytelling skapar en känslomässig koppling och ger ett bestående intryck av varumärket, dess känslomässiga etos och produkten.



En annan sak Nike gör är att skapa produktlanseringar på ett engagerande sätt. En ny kollektion är inte bara en kollage av bilder. Istället kommer varje produkt med citat, en bakgrundshistoria och en filosofi som stöd. Varumärket fokuserar också på att främja förändring genom sport. Exempelvis så syftar kampanjen "Equality" till att fira olikheter genom sport.

## Fördjupning av Storytelling

Böcker

- "Storytelling befolkar varumärket" av Matts Heijbel
- **Once Upon an Innovation: Business Storytelling Techniques for Creative Problem Solving** av Jean Storlie och Mimi Sherlock

Online:

- **Storytelling that drives bold change** av Frances X. Frei and Anne Morriss  
<https://hbr.org/2023/11/storytelling-that-drives-bold-change>
- **Storytelling that moves people** av Bronwyn Fryer  
<https://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people>
- **How storytelling can help build an innovation culture** av Tendayi Viki  
<https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2020/07/12/how-storytelling-can-help-build-an-innovation-culture/>

## Brainstorming

**Brainstorming** är en kreativ problemlösningsmetod som syftar till att generera ett stort antal idéer för att ta itu med en specifik utmaning eller fråga. Den uppmuntrar till öppenhet och förhindrar omedelbar analys, vilket tillåter deltagare att fritt uttrycka sina tankar. Den byggs med fördel in flera gånger i en längre innovationsprocess där det behövs kreativitet. En påminnelse här är föregå brainstorming eller idégenerering med ett gediget arbete av kunskaps- och informationsinsamling, så att alla medverkande har god och verklighetsförankrad föreståelse för utmaningen i fråga.

I exempelvis en design thinking process så sker brainstorming under det tredje fäsen (idégenerering), men kan även bakas in i början som en övning för att överhuvudtaget komma på olika möjliga riktningar för kunskapsinsamling.

1. **Förberedelsefas:** Innan interaktionerna i grupp ges deltagarna generellt tid för individuellt tänkande. Detta ger alla möjlighet att samla sina tankar, komma på preliminära idéer och säkerställer att alla deltagare har haft tid att överväga problemet utan påverkan av gruppens dynamik. Det kan leda till en rikare mångfald av samtalspunkter när gruppssessionen väl börjar.
2. **Idégenerering (divergent tänkande):** Under denna fas handlar allt om kvantitet. Här är målet att generera så många idéer som möjligt. Ingen idé anses vara för vild eller opraktisk, och bedömning eller kritik skjuts upp till senare. Detta fria flöde av idéer kan inspirera andra, vilket leder till en snöbollseffekt av kreativitet. Divergent tänkande handlar om att utvidga och utforska alla möjliga lösningar.
3. **Idéutveckling (konvergent tänkande):** Efter att en mängd idéer har genererats, är det dags att begränsa och förädla dessa idéer. Det är här konvergent tänkande kommer in i bilden. Det innefattar utvärdering, kritik och val av de bästa idéerna. Målet är att konvergera till några genomförbara lösningar eller koncept som kan utforskas vidare eller genomföras.
4. **Avslutning och åtgärdssteg:** Efter att ha valt de bästa idéerna, är nästa steg att bestämma en handlingsplan. Detta kan innebära att tilldela uppgifter, fastställa tidsramar eller bestämma vilka resurser som behövs för att testa de valda idéerna.

Några sätt att arbeta med brainstorming är genom samtal, post-it notes, mindmaps, whiteboards eller digitala verktyg som Miro-boards.

Genom att inkludera både individuell tänketid och processerna av divergent och konvergent tänkande säkerställs att brainstorming är både inkluderande och effektiv. Metoden respekterar individuella insatser samtidigt som den utnyttjar gruppens kollektiva kreativitet, vilket leder till innovativa lösningar och nya perspektiv på utmaningar.

### **Exempel på Brainstorming – Oreos "Daily Twist" Kampanj**

För att fira Oreos 100-årsjubileum, satte teamet ihop en 100-dagars kampanj där de kom på en ny Oreo-design varje dag baserat på aktuella händelser, popkultur, högtider och andra relevanta teman. De höll dagliga brainstormingsessioner för att komma på och genomföra varje idé.

Kampanjen var en tidig användning av vad som nu kallas "realtidsmarknadsföring". Istället för att bara förlita sig på förplanerade inlägg, reagerade teamet på händelser i realtid. Ett av de mest berömda exemplen var när de snabbt skapade en regnbågsfärgad Oreo för att fira Pride månad.

Kampanjen var mycket framgångsrik på sociala medier, särskilt Facebook, där varje "Daily Twist" ofta genererade tiotusentals "gillar" och delningar. Det visade att konsumenterna uppskattade den dagliga kreativiteten och aktualiteten i innehållet.

Att skapa nytt innehåll varje dag var ingen enkel uppgift. Det krävde att teamet ständigt var uppmärksamma på aktuella händelser och snabbt kunde omsätta idéer till färdiga bilder. För att avsluta kampanjen höll Oreo en live-event i New York där de skapade den sista "Daily Twist" i realtid baserat på fansens förslag.

Kampanjen var inte bara en hit på sociala medier. Den gav också Oreo ökad exponering i media och stärkte varumärkets position som innovatör inom digital marknadsföring.

Oreos "Daily Twist" kampanj visade kraften i kreativ och aktuell marknadsföring, och den är fortfarande ett referensexempel för företag som vill engagera sin publik på ett fräscht och relevant sätt.

### **Fördjupning av Brainstorming**

Böcker:

- **"Big Book of Brainstorming Games"** av Mary Scannell och Mike Mulvihill.  
En bok fylld med fysiska och verbala övningar för att hjälpa dig organisera och genomföra en brainstormingsessioner.
- **"Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers"** av Dave Gray, Sunni Brown, och James Macanuffo.  
Boken ger läsaren över 80 spel och övningar för att bryta ner kreativa barriärer och stimulera kreativt tänkande.

Online:

- **"10 Brainstorming Techniques"**  
<https://www.linkedin.com/pulse/10-brainstorming-techniques-generating-innovative-ideas-ur-rehman/>

## **Prototypande**

Eftersom det är så viktigt att på ett resurseffektivt sätt testa och få värdefull feedback från sin målgrupp, oavsett om de är kunder eller patienter, så är det klokt att bemästra prototypande. En viktig fråga att bära med sig är "Hur kan vi åstadkomma det som behövs så billigt, enkelt och snabbt som möjligt?".

Prototypande är en process där första varianter (Minimum Viable Products/Concepts) byggs för att testa och iterera design, funktionalitet och andra aspekter innan den slutliga produkten utvecklas. Målet med att skapa prototyper är att identifiera eventuella problem eller

förbättringsmöjligheter i en tidig fas av utvecklingen, vilket sparar tid och resurser jämfört med att göra ändringar i en mer avancerad fas.

Det finns olika typer av prototyper:

1. **Pappersprototyper:** Enkla skisser eller modeller gjorda av papper, kartong eller liknande material. Dessa används ofta i tidiga stadierna för att snabbt testa grundläggande idéer.
2. **Digitala prototyper:** Dessa kan variera från enkla wireframes och mockups till interaktiva prototyper som simulerar användargränssnitt och funktionalitet.
3. **Fysiska prototyper:** För produkter som maskiner, verktyg eller andra fysiska objekt, kan prototyper byggas med hjälp av en rad olika material och metoder, inklusive 3D-utskrift, formsprutning och andra.
4. **Mjukvaruprototyper:** När det gäller system- eller programvaruutveckling, kan prototyper skapas för att testa algoritmer, dataflöden och andra aspekter av systemet.
5. **Rollspel:** Att iscensätta en situation kan vara ett effektivt sätt att testa hur något praktiskt skulle gå till, exempelvis en ny eller omarbetad tjänst.

Prototypande kan även genomföras i olika faser, från låg exakthet (low-fidelity) där syftet är att snabbt och billigt testa en idé, till hög exakthet (high-fidelity) där prototypen är nära den slutliga produkten i både form och funktion.

### Exempel på Prototypande - Dysons dammsugare

James Dyson, uppfinnaren av den trådlösa Dyson-dammsugaren, gjorde hela 5127 prototyper innan han kom fram till den version han ansåg vara bra nog.

1. Första prototyperna: Dysons första prototyper var grundläggande och byggda hemma. De var inriktade på att lösa problemet med försämrade sugförmåga hos traditionella dammsugare.
2. Iterationer: Dyson spenderade år på att finslipa sina design, genom ständiga tester och justeringar.
3. Funktionella prototyper: När designen utvecklades skapade han fler funktionella prototyper för att rigoröst testa prestanda, hållbarhet och användbarhet.
4. Marknadstestning: Även om inte alla företag gör detta, så är det många som skapar en slutlig och polerad prototyp för marknadstestning för att samla in feedback.
5. Slutprodukt: Efter flera år av iterationer och utveckling kom Dyson slutligen fram till en produkt som han kunde lansera på marknaden

### Fördjupning av Prototypande

Böcker:

- **"Prototypa! Bygga platser tillsammans"** av Titti Olsson
- **"Prototyping"** av Todd Zaki Warfel

Online:

- **Get started with prototyping**  
<https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-started-with-prototyping>
- **Figma**  
Learn how to prototype apps  
<https://help.figma.com/hc/en-us/articles/360040314193-Guide-to-prototyping-in-Figma>

## Subtraktion

Subtraktionsmetoden är en innovationsmetod där man identifierar och ta bort element från en befintlig produkt, tjänst eller system för att skapa något nytt och förbättrat. Denna teknik utmanar den konventionella uppfattningen att innovation alltid involverar tillägg av nya funktioner eller komponenter. Istället fokuserar denna på förenkling och eliminering av det icke-väsentliga.

Hur Subtraktion Fungerar:

1. **Identifiera objektet:** Välj produkten, tjänsten eller systemet du vill innovera.
2. **Lista viktiga komponenter:** Bryt ner ämnet i dess grundläggande delar eller funktioner.
3. **Subtrahera:** Ta systematiskt bort en och en för sig, eller flera av dessa komponenter samtidigt. Det kan vara en funktion, ett processsteg, en resurs, etc.
4. **Analysera:** Överväg implikationerna av respektive subtraktion. Skapar det ett problem? Kan problemet lösas på nya sätt för att skapa andra värden?
5. **Utvärdera:** Testa det nya konceptet för att bedöma dess genomförbarhet och potentiella värde. Är det bättre eller bara annorlunda? Löser det ett problem mer effektivt? Öppnar det upp nya möjligheter? Kanske för nya målgrupper?

Fördelar med Subtraktion:

- **Förenkling:** Gör produkter eller processer enklare, lättare att använda eller mindre kostsamma.
- **Fokus:** Hjälper till att fokusera på de verkligt väsentliga aspekterna av en produkt eller tjänst, vilket kan vara mer värdefullt för användare.
- **Nyhetsvärde:** Leder till nya lösningar som inte skulle vara omedelbart uppenbara.
- **Minskade kostnader:** Ibland kan borttagning av funktioner eller komponenter sänka tillverknings- och underhållskostnader.
- **Separerat tänkande:** Detta gör det lättare att se de olika delarna av något, separerat från helheten.

Subtraktion är särskilt effektivt när du känner att en produkt, tjänst eller process har blivit alltför komplicerad, eller när du vill skaka om etablerade normer och ifrågasätta antaganden inom en viss industri, marknad eller verksamhetsområde.

### Exempel på Subtraction – Southwest Airlines

Flygbolaget Southwest Airlines omdefinierade den traditionella affärsmodellen för flygbolag genom att ta bort flera standardfunktioner och tjänster som vanligtvis erbjöds hos andra flygbolag. De tog bort val av sittplatser, måltidstjänster, flera flygplansmodeller, osv. Fördelarna med detta var minskade driftskostnader, ökad processhastighet, förenklad prissättning och faktiskt också kundnöjdhet. Genom att ta bort dessa element kunde Southwest fokusera på hastighet, effektivitet och lågkostnadstjänst, vilket skapade en ny affärsmodell som har varit mycket framgångsrik. Detta är ett gott exempel på hur Subtraktionsmetoden kan leda till innovation och konkurrensfördelar.

### Fördjupning av Subtraktion

Online:

- **“When Subtraction Adds Value”** av Gabrielle Adams, Benjamin A. Converse, Andrew Hales, och Leidy Klotz  
<https://hbr.org/2022/02/when-subtraction-adds-value>
- **“We instinctively add on new features and fixes. Why don’t we subtract instead? ‘Less is more’ is a hard insight to act on, it turns out.”** av Benjamin A. Converse, Gabrielle S. Adams, Andrew H. Hales och Leidy E. Klotz  
<https://www.washingtonpost.com/outlook/2021/04/15/psychology-innovation-subtraction-addition/>

## 2x2 Matris

En 2x2-matris är ett diagram som används för att visualisera och analysera relationer mellan två uppsättningar data. Matrisen består av en tvådimensionell rutnät med fyra kvadranter, som representerar olika kombinationer av de två faktorerna eller dimensionerna. Denna kan användas i innovationsprocesser som stöd för att visualisera alternativ och ta beslut.

Så här fungerar det:

1. **Axlar:** Den horisontella axeln (x-axeln) och den vertikala axeln (y-axeln) representerar var sin dimension eller faktor (exempelvis nivå av 'Påverkan' och 'Ansträngning'). Varje axel brukar ha en låg till hög skala eller en annan motsatsrelation.
2. **Kvadranter:** Där de två axlarna möts bildas fyra kvadranter:
  - **Övre vänstra kvadranten:** Höga värden på y-axeln och låga värden på x-axeln. (Ex hög påverkan och låg ansträngning)
  - **Övre högra kvadranten:** Höga värden på både y- och x-axlarna. (Ex hög påverkan och hög ansträngning)
  - **Nedre vänstra kvadranten:** Låga värden på både y- och x-axlarna. (Ex låg påverkan och låg ansträngning)
  - **Nedre högra kvadranten:** Låga värden på y-axeln och höga värden på x-axeln. (Ex låg påverkan och hög ansträngning)
3. **Användning:** 2x2-matrisen används ofta inom affärsstrategi, produktplanering, prioritering och många andra områden där beslutsfattare behöver jämföra och kontrastera två dimensioner av information.

### Exempel på 2x2 Matris

Ett klassiskt exempel på en 2x2-matris inom idéutveckling är att använda just påverkan (impact) som idéer kan ha kontrasterat mot den nivå av ansträngning (effort) eller resursåtgång som skulle krävas för att förverkliga idén. Där representerar då exempelvis den 'Övre vänstra kvadranten' lågt hängande frukter – idéer som är enkla att utföra och som dessutom har stor påverkan. Medan den 'Nedre högra kvadranten' skulle representera idéer som har låg påverkan men kräver mycket för att förverkligas, och därmed är slöseri med resurser.

2x2-matrisen är populär på grund av sin enkelhet och förmågan att snabbt visualisera komplex information på ett sätt som är lätt att förstå och agera på.

### Fördjupning av 2x2 Matris

Bok:

- "The 2x2 Manager" av John Dembitz

Online:

- **Growth Share Matrix** av Boston Consulting Group  
<https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- **How likely is your industry to be disrupted?** av Omar Abbosh, Vedrana Savic och Michael Moore  
<https://hbr.org/2018/01/how-likely-is-your-industry-to-be-disrupted-this-2x2-matrix-will-tell-you>

## Innovation Management Capability Assessment (IMCA)

Innovation Management Capability Assessment (IMCA) är en metodik utformad som komplement till ISO 56000-serien för att utvärdera en organisations förmåga att effektivt hantera innovation. Den ger ett strukturerad tillvägagångssätt för att bedöma olika aspekter av innovationshantering, identifiera styrkor och svagheter och skapa handlingsplaner för förbättring. Bedömningen involverar vanligtvis en granskning av processer, strukturer, kompetenser och kultur för att se hur de bidrar till eller hindrar innovation.

Nyckelkomponenter i IMCA:

1. **Innovationsstrategi:** Bedömningen börjar ofta med att utvärdera om organisationen har en klar innovationsstrategi som är i linje med dess övergripande affärs mål.
2. **Processer och verktyg:** Bedömningen undersöker om organisationen har standardiserade processer och verktyg för att hantera innovation, från idégenerering till implementering.
3. **Kultur och ledarskap:** En framgångsrik innovationsmiljö är starkt beroende av organisationskultur och ledarskap. Bedömningen granskar öppenheten för nya idéer, viljan att ta kalkylerade risker och hur man hanterar misslyckanden.
4. **Resurser och kompetenser:** IMCA ser till om tillräckliga resurser (tid, budget, arbetskraft) allokeras till innovationsaktiviteter och om de nödvändiga färdigheterna och kompetenserna finns inom organisationen.
5. **Prestationsmått:** En av de viktigaste aspekterna är att bedöma hur innovationsprestanda mäts och spåras.
6. **Samarbete och nätverk:** Förmågan att effektivt samarbeta både internt och externt beaktas. Detta kan inkludera partnerskap med andra företag, akademiska institutioner eller andra externa organisationer.

Fördelar med IMCA:

- **Benchmarking:** Organisationer kan mäta sina innovationsförmågor mot branschstandarder eller konkurrenter.
- **Identifiera luckor:** Bedömningen kan avslöja svaga områden som behöver uppmärksamhet.
- **Strategisk inriktning:** Säkerställer att innovationsaktiviteter är i linje med organisatoriska mål.
- **Resursallokering:** Hjälper till att fatta informerade beslut om var man ska investera resurser för maximal effekt.

Steg för att genomföra IMCA:

1. **Förberedelse:** Samla all nödvändig information och bestäm bedömningens omfattning.
2. **Självbedömning:** Anställda, ledning och intressenter fyller i ett frågeformulär eller en undersökningmall.
3. **Dataanalys:** Sammanställ och analysera insamlade data för att generera insikter.
4. **Rapport och rekommendationer:** Skapa en detaljerad rapport som skissar upp resultaten och ger rekommendationer till förbättring.
5. **Handlingsplan:** Utveckla en handlingsplan baserad på rekommendationerna.
6. **Genomförande och uppföljning:** Sätt handlingsplanen till verket och utvärdera periodvis för att spåra förbättringar.

### Fördjupning av IMCA

Bok/Online:

- **IMCA Handbook** enligt ISO av Swedish Institute for Standards (SIS)  
<https://www.sis.se/en/bcker/innovation-management-capabilities-assesment-20192/>
- **IMCA Preview**  
<https://innovationmanagementsystem.com/wp-content/uploads/2019/09/IMCA-2019-PREVIEW.pdf>

Dessa är bara några exempel på de modeller och ramverk som används globalt och i våra länder för innovationsledning. Val av modeller att anamma beror ofta på organisationens mål, bransch, och kulturella faktorer, och det är vanligt att organisationer anpassar och kombinerar olika metoder för att uppnå sina innovationsmål.

## Leverantör av denna presentation

Leverantör av denna presentation och sammanställning är Erik Tosterud som är innovationsledare på Amplify. Amplify arbetar med professionell innovationsledning, och utbildning av den, grundat i en djup erfarenhet från praktik, ledande kunskap genom forskning och effektiv systematik via standardiseringen av innovationsledning enligt ISO 56000-serien. Verksamheten är rotad i den rika och högt rankade Nordiska innovationskulturen och har en väl etablerad internationell räckvidd.

Företaget Amplify bildades år 2003 utifrån forskningsbaserade metoder och verktyg för systematisering av innovationsprocesser. Amplify har sedan dess utvecklat kompetenser och tjänster i världsklass som stödjer professionaliseringen av hela disciplinen innovationsledning.

Erik Tosterud har arbetat inom innovationsstödsystem som affärsutvecklare och innovationsledare och har erfarenheter och perspektiv som är särskilt relevanta för stödaktörer och deras klienter.

Denna sammanställning levererades oktober 2023.

Kontaktuppgift: [erik.tosterud@amplifyinnovation.com](mailto:erik.tosterud@amplifyinnovation.com)

Webb: [www.amplifyinnovation.com](http://www.amplifyinnovation.com)     **Amplify:**