

AGENDA FÖR ETT INNOVATIVT SVERIGE

Innovationsföretagen

Sturegatan 11

Box 555 45

102 04 Stockholm

www.innovationsforetagen.se

08 762 67 00

Innovationsföretagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation som representerar innovativa företag inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn.

RAPPORTEN I KORTHET

Sverige är innovativt. Det budskapet trummas med jämna mellanrum in, såväl här hemma som i internationell press. I ranking efter ranking hamnar Sverige, om inte i topp, så väl bland de bästa, vanligen tillsammans med Schweiz, Nederländerna, några grannländer, Korea, Japan och ytterligare något eller några länder. Och när innovativa startups ska räknas hamnar Sverige, och inte minst Stockholm, i den verkliga världseliten.

Den svenska innovationskraftens rötter handlar om tolerans, talang och teknikmognad, men också om vår öppna och transparenta ekonomi, och inte minst internationella tekniktunga företag som satsar stort på forskning och utveckling.

Men ingen kan vila på lagrarna för länge, och nya tider kräver nya svar. En ny innovationsarena växer fram i en tid av osäkerhet och globala och nationella systemutmaningar, en arena präglad av komplexitet, digitalisering, plattformsoch tankeekonomilogik. Det ställer inte bara individer och företag inför nya möjligheter och utmaningar, utan reser också nya krav på nationer och stater.

Sveriges styrkor som innovationssystem bygger i stor utsträckning på just de faktorer som vi nämnt, och kanske främst kultur och kompetens i vid bemärkelse. Möjligheterna finns dock någon annanstans. De handlar i första hand om en mer proaktiv och framåtlutad statsmakt, som med ihärdighet söker undanröja hinder för innovation och entreprenörskap och som samtidigt proaktivt ger sig i kast med de verkligt stora frågorna, och återgår till att spela en mer aktiv och pådrivande roll inom områden som förutsätter en långsiktighet och ett risktagande som marknaden inte mäktar med.

I denna skrift diskuteras den nya innovationsarenan, dess möjligheter och utmaningar, och innovationens och innovationssystemets förutsättningar och villkor. Slutsatserna sammanfattas dels i en modell över innovationssystemet Sverige avsedd för fortsatta dialoger kring och initiativ till aktiviteter för att stärka Sveriges och näringslivets innovationskraft, dels i femton punkter för framtidens framgångsrika innovationssystem.

INNEHÅLL

Rapporten i korthet	3
Agenda för ett innovativt Sverige	6
Innovationsprogrammets tidevarv	6
Innovationspolitik för företag och samhälle	6
I. Den nya Innovationsarenan	7
Den nya innovationsarenan: En raplex värld	7
Den nya affärskontexten: Sju skiften i en raplex värld	8
1. Från planering till split-vision	8
2. Från linjär till exponentiell logik	8
3. Från produkter till plattformar	9
4. Från mänskliga team till man och maskin	9
5. Från gårdsgårdsserie till Champions League	10
6. Från kunskapsnivellering till kompetenselevering	10
7. Från förnöjsamhet till kunder (och medarbetare) från helvetet	10
Affärskontexten i korthet: På väg mot en tankeekonomi?.....	11
Konceptuellt tänkande – motorn i tankeekonomin	11
Den nya innovationsarenan är en tankeekonomi	12
Den nya samhällskontexten: Tre skiften mot en ny tid	12
Historiens slut var långtifrån slutet	12
1. Från rikemansklubb till global medelklass	12
2. Från kvartalsekonomi till tusenårsdito	13
3. Från West till The Rest	13
Samhällskontexten i korthet: Väntan på en ny vår?	14
Samma sak på nytt sätt	15
I korthet: Den nya innovationsarenan	16
II. Innovation som kultur och system	18
Innovationens faser, drivkrafter och kultur	18
Innovationens tretakt: söka – skapa – skala	18
Organisationskulturens möjligheter och begränsningar	19
Fyra innovationsdimensioner: Drivkrafter och kultur är inte nog	20
Innovation som system	20
Innovationssystemets nivåer – från individ till glob	20
Individen: Ingen innovation utan innovatörer	20
Företaget: Den egentliga agenten	21
Ekosystemet: Alltmer centralt	21
Nationen: Statens roll kan aldrig underskattas	21
Det övernationella: Ensam är inte stark	22
Nationen som innovationssystem	23
I korthet: Innovation som kultur och system	24

III. Hur innovativt är Sverige?	26
Är vi bättre än vi tror?	26
Botten är toppen och kunskap och kultur är styrkefaktorer	26
Är staten den svagaste länken?	27
... eller näringslivet?.....	28
... eller alla och envar?.....	28
Kort sagt: Är vi tillräckligt framåtlutade?.....	28
I korthet: Hur innovativt är Sverige?.....	30
IV. Framtidens framgångsrika innovationssystem	32
15 steg mot en innovativ framtid	33

AGENDA FÖR ETT INNOVATIVT SVERIGE

Sverige är innovativt. Det budskapet trummas med jämna mellanrum in, såväl här hemma som i internationell press. I ranking efter ranking hamnar Sverige, om inte i topp, så väl bland de bästa, vanligen tillsammans med Schweiz, Nederländerna, några grannländer, Korea, Japan och ytterligare något eller några länder. Och när innovativa startups ska räknas hamnar Sverige, och inte minst Stockholm, i den verkliga världseliten

Bakgrunden till detta står att finna i en öppen och transparent ekonomi, relativt hög utbildningsnivå och tekniskmognad och inte minst internationella tekniktunga storbolag som satsar stort på forskning och utveckling och som följaktligen har tunga patentportföljer. Det sistnämnda sätter oss också i den globala patenttoppen per person, tillsammans med Schweiz och Nederländerna med delvis likartad näringslivsstruktur.

Men samtidigt finns det smolk i glädjebägaren. Visst presterar vi väl i internationella rankingar, men det beror mer på att vi har goda förutsättningar och mindre på hur vi verkligen presterar. Och visst är konsumenter och företag snabba på att fånga upp innovationer, men den offentliga sektorn släpar efter, exempelvis hämtas det digitala försprång vi en gång hade snabbt hem av konkurrentländer. Ett av skälen är att den offentliga sektorn, som skulle kunna vara motorn, är fragmentiserad och mindre på hugget än i t ex många europeiska länder.

Slutligen, Sverige är utifrån sina förutsättningar fortfarande fantastiskt på att få fram nya smarta tekniska lösningar, affärsmodeller och nya snabbväxande företag och ta dem ut på den globala scenen. Men när det gäller att skala upp dem till nästa nivå är vi inte riktigt lika skickliga. Då fångas det nya ofta upp av storföretag från andra länder och går oss ur händerna.

INNOVATIONSPROGRAMMENS TIDEVARV

Med start i mitten av 1990-talet har det gått en våg av nationella satsningar i syfte att skapa nationell utveckling och konkurrenskraft under rubriken innovation.¹ Även EU har haft sin egen satsning på att bli världens mest innovativa region, manifesterad bl a genom innovationsprogrammet Horizon 2020. Under samma period har policyperspektivet på innovation förskjutits från ett mer ensidigt fokus på att stödja forskning och utveckling, till bredare ansatser i syfte att skapa innovativa system och nationer.

Under de snart 25 år som innovation stått på de nationella agendorna har världen genomgått snabba förändringar. Inte minst har den innovativa och ekonomiska tyngdpunkten förskjutits österut samtidigt som det vi idag kallar digitalisering blivit själva grundförutsättningen för snart sagt all innovation, oavsett om vi talar om produkt- och tjänsteinnovation, nya processer och metoder eller affärsmodeller och distributionssystem. I tillägg till detta har en uppsättning globala mål seglat upp som mänsklighetens verkligt stora utmaningar under rubriken Agenda 2030, med klimathotet som den mest brännande av utmaningar.

INNOVATIONSPOLITIK FÖR FÖRETAG OCH SAMHÄLLE

Innovationspolitik syftar ytterst till att öka innovationskraften i enskilda företag och organisationer och, inte minst, i systemet som helhet. En innovationsagenda för Innovationsföretagen är till för att dels vägleda insatser i syfte att påverka innovationspolitiken och dess implementering, dels att i egen kraft fungera som riktmärke för organisationens arbete med att stärka upp medlemsföretagens innovationsarbete, utan att gå omvägen runt staten.

Den övergripande frågan är då hur man kan och bör tänka kring innovation och nationell innovationspolitik runt 2020 i den kontext som Europa, Sverige och inte minst Innovationsföretagens medlemmar verkar. Syftet med denna skrift är att presentera ett ramverk och några övergripande slutsatser för just detta. Den är ingen slutpunkt, utan snarare en startpunkt för ett arbete med en mer detaljerad innovationsagenda för Innovationsföretagen.

¹ *Innovation policy: what, why, and how*, Jakob Edler Jan Fagerberg, *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 33, Issue 1, 1 January 2017, Pages 2–23

1 DEN NYA INNOVATIONSARENAN

”

POLITIK SLÅR PENGAR. IDEÉR SLÅR PENGAR.
MEN TEKNIK SLÅR ALLTID POLITIK.

Citatet ovan brukar tillskrivas Jan Stenbeck, en entreprenör i schumpetersk anda som såg som sin uppgift att bryta ny mark i förstenade och monopolartade branscher. Det är också en sällsynt god illustration på vår tid, en tid när ny teknik i högsta grad slår sönder befintliga företag och branscher, och även utmanar nationer och politiska institutioner.

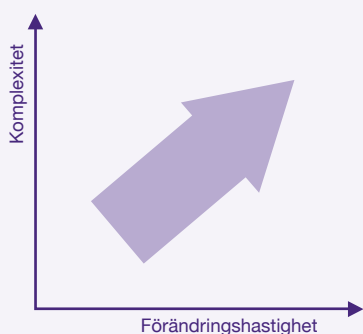
I näringslivet har idén om den disruptiva tekniken definitivt slagit rot. I en undersökning från 2016 fick 500 företagsledare i alla branscher i Norden frågan om hur många år till de trodde att deras affärsmodeller skulle

fungera. Fyra år, blev det genomsnittliga svaret, vilket får anses vara en väldigt kort tid. På frågan om vilka aktörer de trodde skulle förstöra värdekedjor och affärsmodeller blev svaret ”nya tech-startups”.² Varannan företagsledare såg hotet komma därifrån, resten pekade antingen på etablerade företag i andra branscher eller aktörer i den egna branschen. Med dagens terminologi skulle nog Stenbecks 80-talsskapelser Comvik (senare Comviq) och TV3 betecknats som just tech-startups. De skapade turbulens och disruption och bröt upp gamla monopol.

DEN NYA INNOVATIONSARENAN: EN RAPLEX VÄRLD

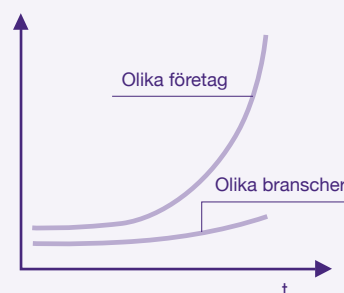
80-talets andra hälft innebar också ett skifte i konkurrensmiljön i många branscher, inte bara inom reglerade marknader som media och telekom. Kombinationen av avregleringar av finansmarknader och ny teknologi drev upp förändringstakten och ökade antalet frihetsgrader. Affärslandskapet blev mer komplext, konkurrensen mer asymmetriskt. Man kan på goda grunder tala om ett raplex affärslandskap, rapidly changing and increasingly complex.

EN RAPLEX VÄRLD



De flesta branscher har successivt förflyttats från relativ stabilitet till raplaxitet.

PRESTATIONSSKILLNADER



Skillnaderna i prestationer över tid mellan företag i exakt samma bransch har ökat dramatiskt över tid sedan 1980-talet.

Konsekvensen av denna förskjutning är att det blivit allt svårare för företag att prestera väl över tid, samtidigt som skillnaderna mellan företag i exakt samma bransch ökade dramatiskt.³

Men det sena 80-talet var knappast slutet på denna förändring, snarare slutet på början. För utvecklingen har som vi sett långtifrån avstannat. Idag ser vi ett antal exempel på hur ökad komplexitet och förändringstakt förändrar förutsättningarna för företag och organisationer. Här följer sju skiften som förändrat och fortsatt förändra affärslandskapet i grunden.

² *The end of the beginning*. Kairos Future 2017

³ Se t ex Thomas & d'Aveni, *The changing nature of competition in the US manufacturing industry 1950-2002*, Strategic Organization, November 2009

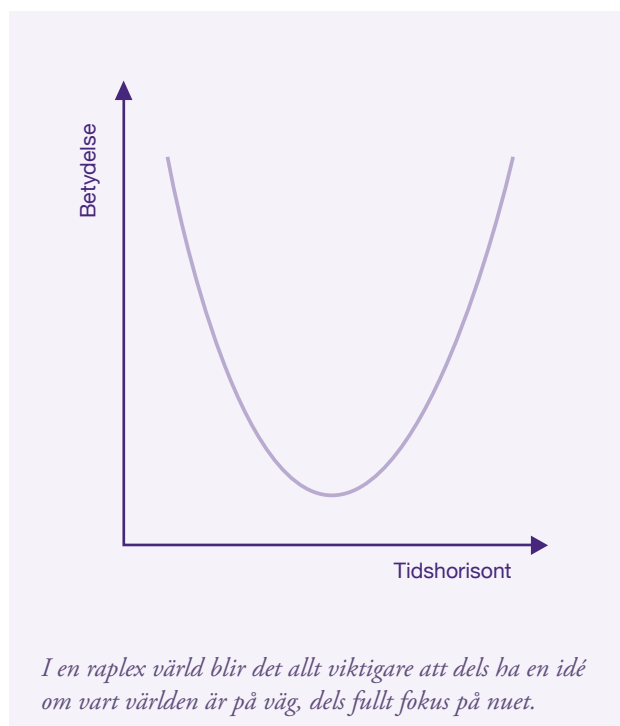
DEN NYA AFFÄRSKONTEXTEN: SJU SKIFTEN I EN RAPLEX VÄRLD

1 FRÅN PLANERING TILL SPLIT-VISION

Jeff Bezos, Amazons grundare, konstaterade för några år sedan att *"om allt det du gör måste fungera på tre års sikt så finns det väldigt många konkurrenter, men om du orkar tänka sju år framåt så finns det inte så många kvar"*.

Det ligger mycket i detta påstående, och det inte bara Amazon som blivit framgångsrika i att tänka längre. En nyligen publicerad studie av ett 80-tal multinationella företag under perioden 2008–2015 visar att den dryga tredjedel av företagen som 2008 lade lite större vikt vid framtidsblickande och att föra in den längre horisonten i strategiska beslut och innovationsarbete i genomsnitt hade 33 procent högre vinst och 200 procent högre värdestegring än det genomsnittliga företaget sju år senare.⁴

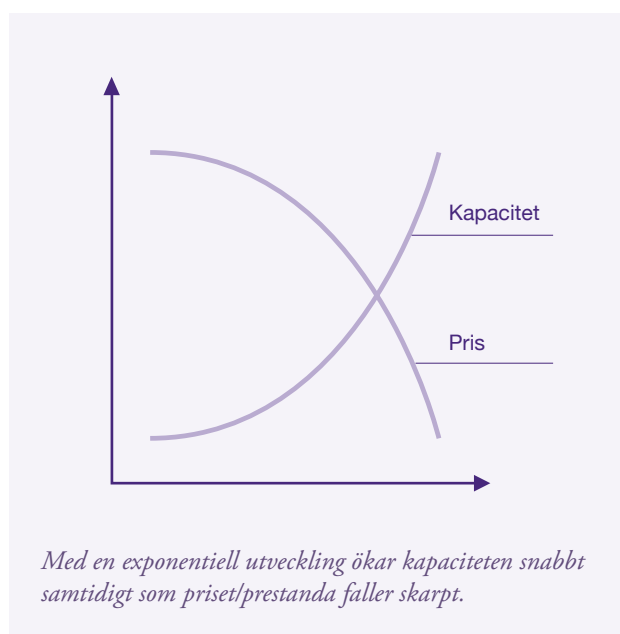
Den spridda uppfattningen om att långsiktigt tänkande inte tjänar något till i en rörlig värld verkar alltså komma på skam. I stället verkar det vara så att det är överdriven planering som spelat ut sin roll, liksom detaljerade budgetar som till varje pris ska följas. I stället krävs fullt fokus på nuet i kombination med en tydlig idé om vart världen, kunderna, marknaden är på väg på lite längre sikt, och en förmåga att använda denna idé som ledstjärna i strategiskt innovationsarbete.



2 FRÅN LINJÄR TILL EXPONENTIELL LOGIK

En av de viktigaste drivkrafterna bakom den ökande turbulensen är ekonomins allt mer exponentiella logik, vilken i sin tur är starkt kopplad till utvecklingen på teknikområdet. Den kräver helt nya förhållningssätt, men också ett nytt sätt att tänka. Som individer har vi dock svårt att förstå det exponentiella av den enkla anledningen att få av oss kan föreställa oss de långsiktiga konsekvenserna. Det är därför vi överskattar hastigheten i ny tekniks genomslag, samtidigt som vi underskattar de långsiktiga effekterna. Det gör att vi ofta har för stora förhoppningar på omfattande förändringar när ny teknik dyker upp, tappar sugen när det tar längre tid än vi tänkt, och blir överraskade när till slut proppen går ur och utvecklingen närmast exploderar.

Att begripa att ett riskorn på schackbrädans första ruta, två på den andra, fyra på den fjärde osv kan leda till att ett berg av ris på 461 miljarder ton när man når den 64:e rutan, mer än tusen gånger den årliga världsproduktionen – det övergår vårt mänskliga förstånd. Men det är den sortens förstånd som i allt högre grad behövs.



⁴ Rohrbeck & Kum, *Corporate foresight and its impact on firm performance: a longitudinal study*, *Technological Forecasting & Social Change*, 2018

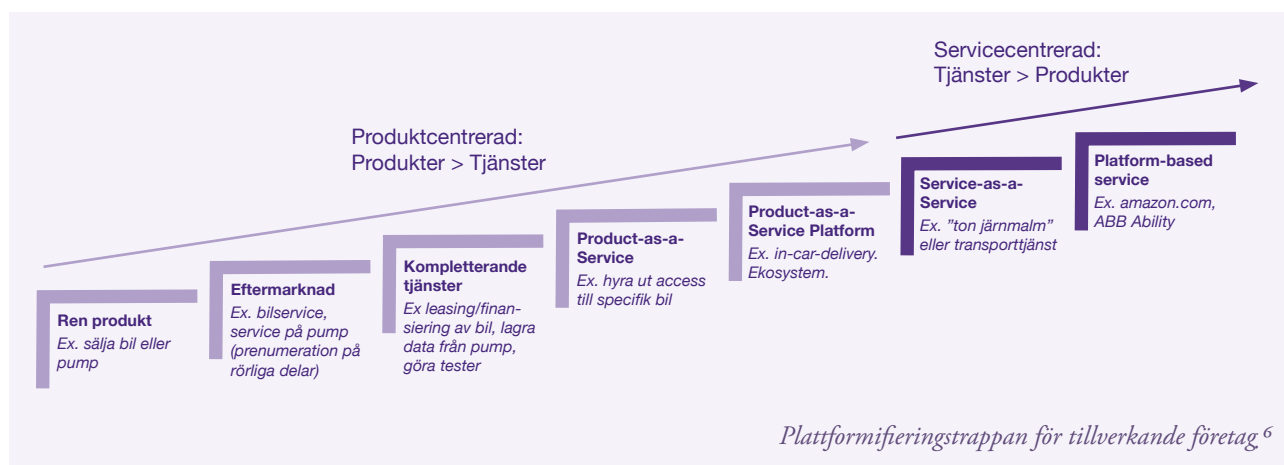
3 FRÅN PRODUKTER TILL PLATTFORMAR

För inte så länge sedan tillverkade produktföretag just produkter och tjänsteföretag rena tjänster, de sålde timmar. Idag har såväl många produkt- som tjänsteföretag vandrat uppåt längs en tjänstefieringstrappa, där produkterna först bäddats in i tjänster (service, finansiering etc) för att senare rent av säljas som tjänst (t ex hyr din bil) medan tjänsteföretagen försökt förflytta sig i riktning mot leverans- och innovationsåtaganden för att till slut sälja transformation.

Det sista steget på tjänstefieringstrappan blir att helt lämna den gamla affären för att operera en datadriven plattform, något som t ex GE försökte med sin IoT-plattform Predix som de för några år sedan trodde snabbt skulle stå för en avsevärd andel av koncernens omsättning. Predix har ännu inte blivit den framgångssaga ledningen hoppades på, men av världens åtta högst värderade bolag är sju plattformsbolag, även om en del av dem också utvecklar och säljer produkter och rena tjänster. Apple, Amazon, Alphabet (Google), Tencent,

Alibaba, Facebook och Microsoft.⁵ På finanssidan växer nya fintechbolag fram med exakt samma idé, och bolag som Spotify och Netflix är exempel på mediasidan. Men också inom t ex konsultsektorn växer plattformarna på utförarnas bekostnad. Där heter de bl a Ework och A Society och likt aktörer som Amazon och Alibaba placerar de sig som data-samlade lager mellan kund och leverantör.

Plattformföretagen är näringslivets motsvarighet till storstäder, då de i likhet med kunskapsstäta och dynamiska regioner är gravitationscentra och ekosystem. På samma sätt som mindre städer och regioner som inte har förutsättningar att själva bli gravitationscentra för människor, idéer och kapital måste ha en strategi för hur de ska förhålla sig till gravitationscentra i sin närhet, måste företag ha en plattformstrategi, en idé om hur de själva ska förhålla sig till de ekosystem som plattformföretagen etablerar, vilka de ska ingå i och vilka de ska undvika.



4 FRÅN MÄNSKLIGA TEAM TILL MAN OCH MASKIN

Människan har i alla tider teamat upp med maskiner, eller verktyg. Förre fungerade de i första hand som muskelförstärkare och fysiska hävstångar, idag mer som mentala förstärkare och hjälpredor. Vi är t ex alla redan cyborger då vi alltid har tillgång till världens samlade vetande en knapptryckning och röstkommando bort.

Samtidigt har vi ännu knappt börjat snudda vid de möjligheter som utvecklingen inom den "AI på kran" som Google, Amazon, IBM, Microsoft och andra nu börjar tillhandahålla. En direkt konsekvens för arbetslivet är att arbetsuppgifterna förändras för allt fler när uppgiften blir att arbetsleda kiselbaserade kollegor i molnet, snarare än att själv vara ren hantverkare och utförare.

Men vi kan också förvänta oss att AI på sikt kommer att kunna accelerera innovationstakten inom snart sagt alla områden och delar av innovationsprocessen. Generativ design och arkitektur är bara två exempel i raden av tillämpningar som redan idag växer fram, samtidigt som de mer visionära talar om helt människofria företag, där AI:n sköter allt från kundinsikt och design till produktion, distribution och kundtjänst. En undersökning bland företagsledare om förväntningarna på automatisering och AI visar också att de största förväntningarna ställs till att "accelerera innovation och utveckling".⁷

⁵ Det ska dock sägas att många av plattformsbolagen vandrar nedåt mot produktion av såväl innehåll (tjänster) som produkter. Ett aktuellt exempel är Alibabas framgångsrika satsning på film inom ramen för Alibaba Pictures. Se t ex <https://seekingalpha.com/article/4244993-alibaba-delivers-runaway-success>

⁶ Tjänsterevolutionen, Kairos Future och Business Sweden 2018. <https://www.business-sweden.se/Export/analys-och-rapporter/trendrapporter/tjansterevolutionen/>

⁷ Automation – det 21:a århundradets heliga graal. Kairos Future 2015

5

FRAN GÄRDSGÅRDSSERIE TILL CHAMPIONS LEAGUE

Det är inte så länge sedan handeln dominerades av lokala butiker, ibland organiserade i fackhandlarkedjor. Revisions- och ingenjörskontorerna var små och lokala, man sökte hjälp från reklambyråerna på andra sidan gatan och på varje utlandsresa överraskades man av nya spännande varumärken och produkter. Så är det inte längre. Stora delar av näringslivet är organiserat i en större, ofta global skala.

Nischad specialistkompetens hämtas till bästa pris/prestanda från crowdsourcingsajter som Upwork, och allt fler startups är "Born Global", inte minst de som behöver externt kapital för sin expansion. Få nischer vid sidan av rent hantverk går längre fria från internationell konkurrens, vilket innebär att snart sagt alla konkurrerar i Champions League snarare än gårdsgårdsserien eller Division 7.

6

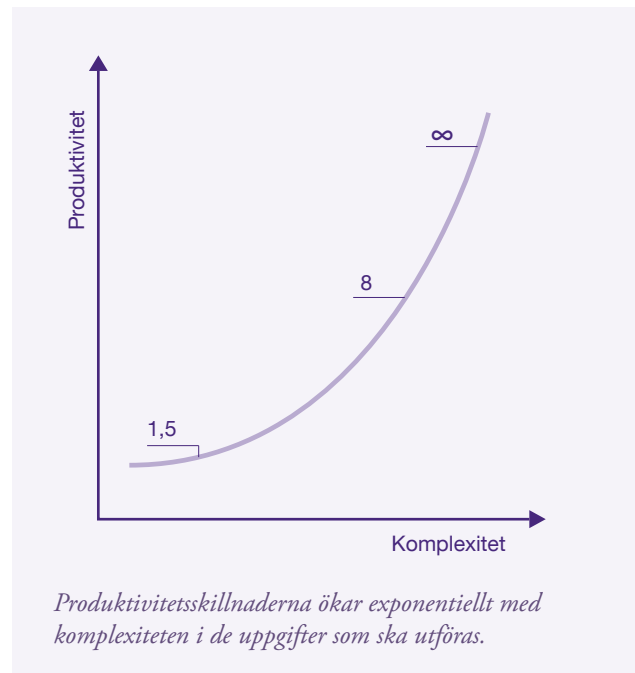
FRAN KUNSKAPSNIVELLERING TILL KOMPETENSELEVERING

Kompetensbrist brukar i globala toppchefsundersökningar pekas ut som det främsta eller en av de främsta utmaningarna i varje bransch världen över. Skälet till detta handlar sällan främst om brist på människor, utan om brist på rätt människor. Det hänger samman med John Chambers konstaterande. I en värld av hyperkonkurrens jagar alla de bästa, exempelvis de där världsklassingenjörerna som Chambers talar om.

"A WORLD-CLASS ENGINEER WITH FIVE PEERS CAN OUTPRODUCE 200 REGULAR ENGINEERS."

-John Chambers, tidigare vd för Cisco

McKinsey har i studier försökt att se om Chambers hade rätt och konstaterat att han nog har det. I arbeten med relativt låg komplexitet är de snabba ungefär 50 procent mer produktiva än genomsnittet, i mer komplexa uppdragsmiljöer är siffran 800 procent.⁸ Och för de allra mest krävande uppgifterna kan vi mycket väl ligga på Chambers nivåer, 3300 procent, eller rent av mer än så, inte minst om och när vi lyckas tämja kraften i AI som hjälpredda.

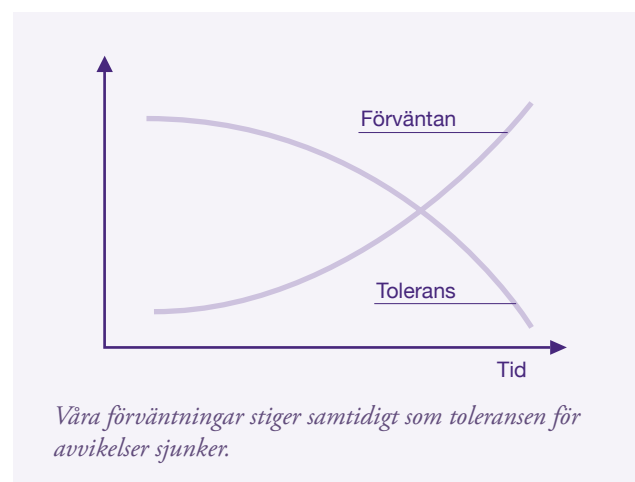


7

FRAN FÖRNOJDSAMHET TILL KUNDER (OCH MEDARBETARE) FRAN HELVETET

När man på 1950-talet i en studie frågade svenskarna om de tyckte deras partner hade några brister, eller om hen i stort sett var perfekt, var det få som kunde finna något att anmärka på. Så är inte längre fallet, idag irriterar sig mer än hälften på partnernes vanor och beteenden.⁹

Troligen är detta en del i en betydligt större och bredare trend med generellt sett uppskrivade förväntningar på omgivning (relationer, leverantörer mm) och på samma gång sjunkande tolerans för avvikelser från det förväntade. Vi förväntar oss att de produkter vi ska använda ska vara intuitiva och av perfekt kvalitet, att vi ska få omedelbart svar från leverantörer (kollegor och chefer) osv. Och ju mer kvalitet och precision höjs, desto mer skruvar vi upp förväntningarna, vilket ytterligare driver på innovationskraven.



⁸ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

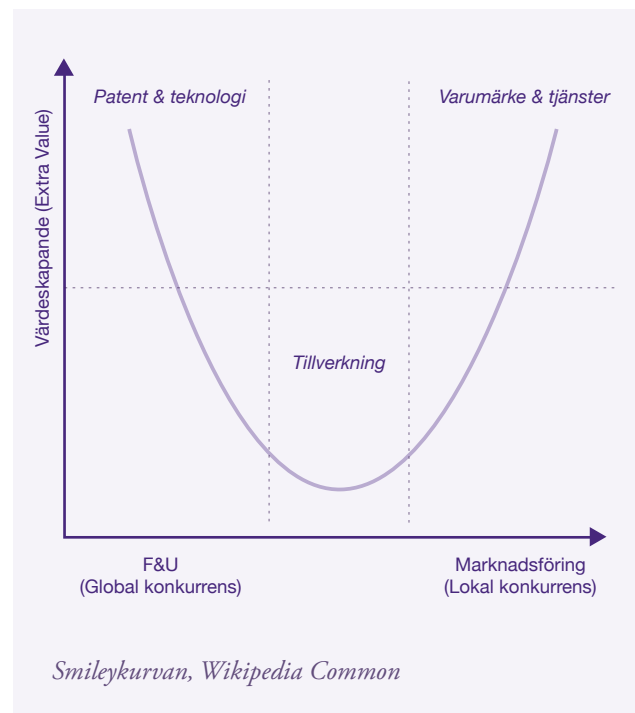
⁹ Data från Kairos Futures långtidsstudie Svenskarna Samtiden och Framtiden, som täcker perioden 1955-2019

AFFÄRSKONTEXTEN I KORTHET: PÅ VÄG MOT EN TANKEEKONOMI?

I början av 1990-talet konstaterade Stan Shih, taiwanesiska Acers grundare, att utvecklingen i persondatorbranschen var på väg i en riktning där man inte längre tjänade pengar på tillverkning. Pengarna, konstaterade Shih, fanns i att å ena sidan att skapa koncept och å andra sidan i marknadsföring och försäljning, dvs i värdekedjans ytterändar. Detta gjorde att Acer totalt lade om sin strategi vilket lade grunden för en lång rad framgångsrika år.

Slutsatsen som Shih drog, att pengarna finns i värdekedjans ytterändar, har sedan dess beskrivits som smileykurvan, som kan beskrivas som den visuella symbolen för 2000-talets ekonomiska logik, det vi kan kalla tankeekonomin.

Ett företag som varit än mer framgångsrikt än Acer i att dra fördelar av denna logik är Apple. 2001 befann sig Apple, trots Steve Jobs återkomst några år tidigare, fortfarande farligt nära ruinens brant. In på Jobs kontor kom en före detta ingenjör från Philips, Tony Fadell. Fadell hade en idé han försökt sälja till andra företag, men ingen begrep sig på. I korthet handlade det om att kombinera en MP3-spelare med hårddisk (som Creative redan lanserat) med en musikbutik på nätet.

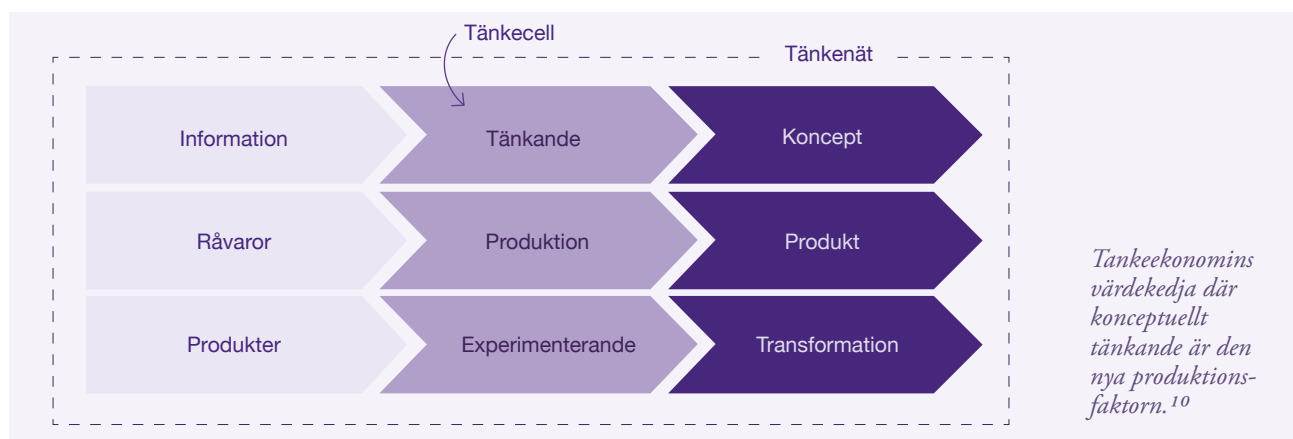


KONCEPTUELLT TÄNKANDE – MOTORN I TANKEECONOMIN

För Steve Jobs som väntade på ”nästa stora grej” och som redan köpt brittiska SoundJam, som senare blev grunden för iTunes, passade detta som handen i handsken. Fadell fick ansvaret för att ta idén vidare och resten är historia.

Det intressanta i sammanhanget är att Apple, eller Jobs och Fadell, i snäv mening inte uppfann något. De plockade ihop sådant som redan fanns, paketerade det snyggt och såg till att användarvänligheten var på topp. Och de itererade sig fram till en affärsmodell där hela världen skulle kunna tjäna pengar på Apples plattform. Innovationen handlade om koncept och affärsmodeller i betydligt större utsträckning än produkter.

Med en analogi skulle man säga att det Jobs genom hela sin livsgärning förstod var att konceptuellt tänkande är den nya produktionsfaktorn, tankecellen den nya fabriken, idéer, patent och produkter de nya råvarorna och koncepten de nya produkterna eller tjänsterna. Vad han också begrep är att produkter och tjänster bara är råvaror i kundernas värdeskapande processer där de använder och experimenterar med dem i syfte att göra om eller förbättra sig själva. Och att på olika sätt dra in dessa kunder, liksom andra delar av ekosystemet, i innovationsprocesserna är nödvändigt för att skapa riktigt värdefulla erbjudanden.

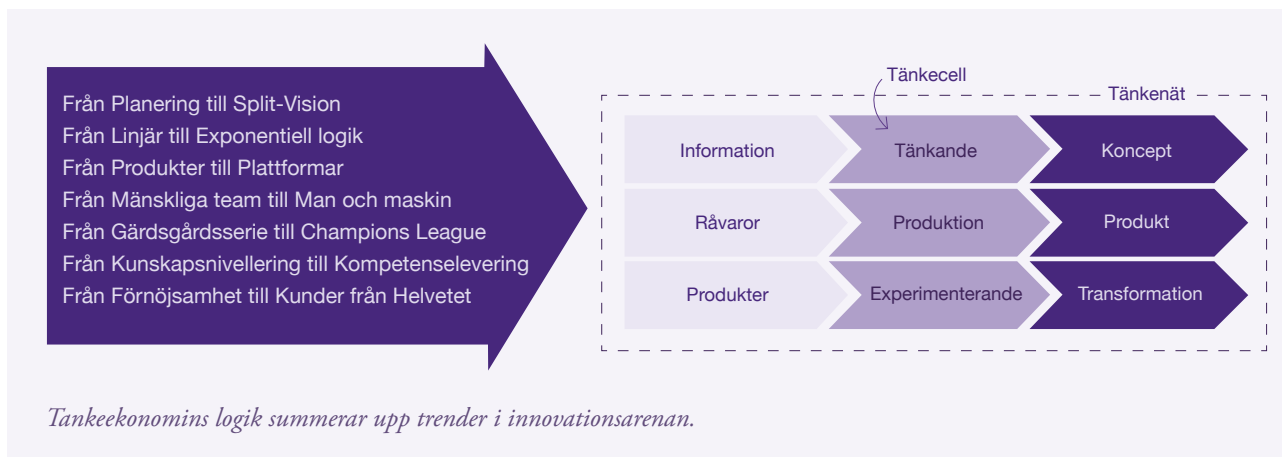


¹⁰ Lindgren, M: 21st Century Management – leadership and innovation in the thought economy, Palgrave Macmillan 2012

DEN NYA INNOVATIONSARENAN ÄR EN TANKEEKONOMI

Beskrivningen av en tankeekonomi summerar upp stora delar av skiftena som beskrivits tidigare: den illustrerar värdet av innovativt tänkande med en global twist, vikten av att skapa dialog med och involvera krävande kunder, värdet av att fokusera på plattformar som flera aktörer kan bygga affärer på och nödvändigheten att tänka längre, större

och mer globalt. Digitalisering och automation pressar också kostnaderna för produktion, inklusive stora delar av standardiserbar och automatiserbar tjänsteproduktion, samtidigt som det möjliggör kraftigt höjd tankeproduktivitet inom kunskapsintensiva sektorer genom samarbete mellan människor och AI-stödda system.



DEN NYA SAMHÄLLSKONTEXTEN: TRE SKIFTEN MOT EN NY TID

De sju skiftena ovan rör i första hand näringsliv och företagande, men också på samhällsnivå växer en ny innovationskontext fram som skapar nya utmaningar och möjligheter för nationer och ställer frågor som rör det nationella innovationssystemets möjligheter och funktion.

HISTORIENS SLUT VAR LANGTIFRAN SLUTET

På riktigt övergripande nivå har vi under det senaste decenniet sett hur Francis Fukuyamas idé om historiens slut, som lanserades kort efter Berlinmurens fall, inte ser ut att infrias i närtid.¹¹ Den enade värld under den liberala demokratins paraply som Fukuyama förutsåg är långt mer avlägsen idag än för något decennium sedan. I stället

har vi fått uppleva ett alltmer upptrissat kulturkrig¹² där illiberal demokrati lanseras som alternativ till liberal dito, och allt fler länder och grupper avfärdar helt tanken på den västerländska demokratins förtjänster. Samtidigt ser vi hur de internationella institutioner som växte fram under efterkrigstiden med start i Bretton Woods 1944 nu utsätts för attacker från olika håll. Listan på omvälvande förändringar kan göras lång.

Vid sidan av dessa politiska skiften av tektonisk karaktär finns andra, med mer direkta implikationer för det mer konkreta innovationsområdet. Tre av dessa följer här.

1

FRAN RIKEMANSKLUBB TILL GLOBAL MEDELKLASS

För inte så länge sedan var det medelklassen i Europa och Nordamerika som var den globala måttstocken. Idag är normen snarare den snabbt växande globala medelklassen. Den kan definieras på olika sätt, men sett till dem som trätt in i vad vi kan kalla scooterekonomi talar vi om mer än hälften av jordens befolkning, och de bor inte i Europa och Nordamerika. Även den lite rikare delen av den globala medelklassen växer snabbt. Kina är redan världens största bilmarknad och Indien snart ikapp såväl Japan som Latinamerika. Mot 2050 räknar man med att sex av tio av världens största ekonomier kommer att vara det vi idag kallar emerging markets.

Med den globala medelklassens framväxt definieras marknader om, men det ställer också enorma krav på infrastrukturinvesteringar då denna medelklass i första hand växer fram i världens storstadsområden. FN räknar med att ytterligare 2,5 miljarder människor ska flytta in i städer fram till 2050, i stort sett alla i utvecklingsländer.¹³ Det innebär att stadsbefolkningen kommer att växa med 60% från 4,2 miljarder idag, och stadsbefolkningen i dessa länder nära nog fördubblas. Denna enorma befolkningsomflyttning kommer att sluka större delen av världens infrastrukturinvesteringar och ställa ofattbara krav på hållbar stadsplanering och innovation, och därmed också stora affärsmöjligheter.

¹¹ I boken *The end of history and the last man*, Free Press 1992

¹² Vilket var temat för Samuel Huntingtons *The Clash of Civilizations* som utkom några år efter Fukuyamas bok.

¹³ <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>

2 FRÅN KVARTALSEKONOMI TILL TUSENARSDITO

I fyrtio års tid har aktieägarvärde varit näringslivets överordnade princip, manifesterad i det som ofta kallats kvartalskapitalism. Men på senare år har något skett. Aktieägarvärdets kanske främsta banérförare under 80- och 90-talet, dåvarande GE-chefen Jack Welch kom t ex för tio år sedan till slutsatsen att det var världens dumaste idé.¹⁴ Parallellt med detta har Bill Gates och Warren Buffett haft allt större framgång med initiativet Giving Pledge, som syftar till att förmå världens superrika att donera minst hälften av sin förmögenhet till välgörande ändamål.

Med de senaste årens växande klimatoro har allt fler företag också blivit pådrivande i klimatomställningen, vilket t ex blev tydligt i samband med klimatkonferensen i Paris

2017. IKEA har t ex deklarerat att de ska vara klimatpositiva till 2030, SSAB satsar på kolfri stålproduktion och Apple har investerat tungt i solpaneler, något som inte alltid uppskattats av analytikerna. Apples samtliga anläggningar globalt drivs nu helt av solenergi och alltfler av dess underleverantörerna har helt gått över till sol.¹⁵ Samtidigt ser vi hur allt fler företag relaterar sina aktiviteter till FNs Globala mål.

Sammantaget indikerar detta en relativt snabb fokusförskjutning mot långsiktig hållbarhet, inte bara inom offentlig sektor utan även inom näringslivet, vilket kan leda till en snabbt förändrad spelplan vilket i sin tur kommer sätta press på mindre väl förberedda företag.

3 FRÅN WEST TILL THE REST

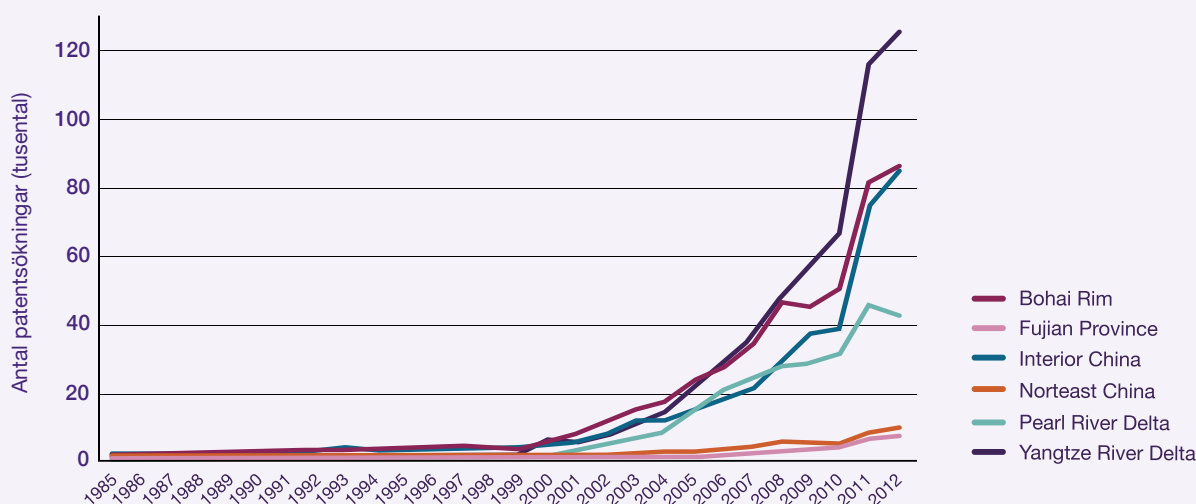
Vid millennieskiftet var det lika många kinesiska företag som sökte patent som svenska. Drygt tio år senare var de trettiofem gånger så många.¹⁶ Bakgrunden var Kinas tredje innovationsvåg som började runt 2008, och som startade en enorm aktivitet i företag över hela landet. Från att tidigare ha dominerats av forskningsinstitut och stora statliga företag, började företag i hela näringslivet innovera och patentera, samtidigt som bolag som Huawei och ZTE seglade upp i den internationella patenttoppen och bl a Alibaba, Xiaomi och Meituan Dianping¹⁷ seglade upp i topplistorna bland världens mest innovativa företag.

Kinas patentaktivitet är toppen på det isberg som handlar om en förskjutning i den globala innovationskraftens tyngdpunkt, bort från det traditionella väst och mot företag i öst och syd. Med den förskjutningen kommer också många

gånger en ny affärslogik, som t ex Xiaomis affärsmodell som bl a bygger på att sälja produkter till självkostnadspris för att tjäna pengar på ekosystemet runt produkten, och fokus på nya målgrupper som globala mellanklasssegment snarare än det globala premiumsegmentet. Och fort går det ofta; snabbtåget Peking-Shanghai byggdes t ex i en takt av 40 km/månad¹⁸, att jämföra med motsvarande projekt i väst.

Parallellt med detta sker en förskjutning i kunskapsproduktion i allmänhet som också syns i statistiken över examinerade ingenjörer och doktorer, i vetenskapliga publikationer och i rankinglistorna över världens bästa skolor och universitet.

Kort sagt, under en period av tio eller tjugo år har den globala kunskaps- och innovationskartan ritats om i grunden.



¹⁴ <https://www.ft.com/content/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac>

¹⁵ <https://www.apple.com/se/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/>

¹⁶ Se t ex *China's three waves of innovation*, Kairos Future 2012

¹⁷ Meituan Dianping toppar Fast Company's 2019 års lista över världens mest innovativa företag.

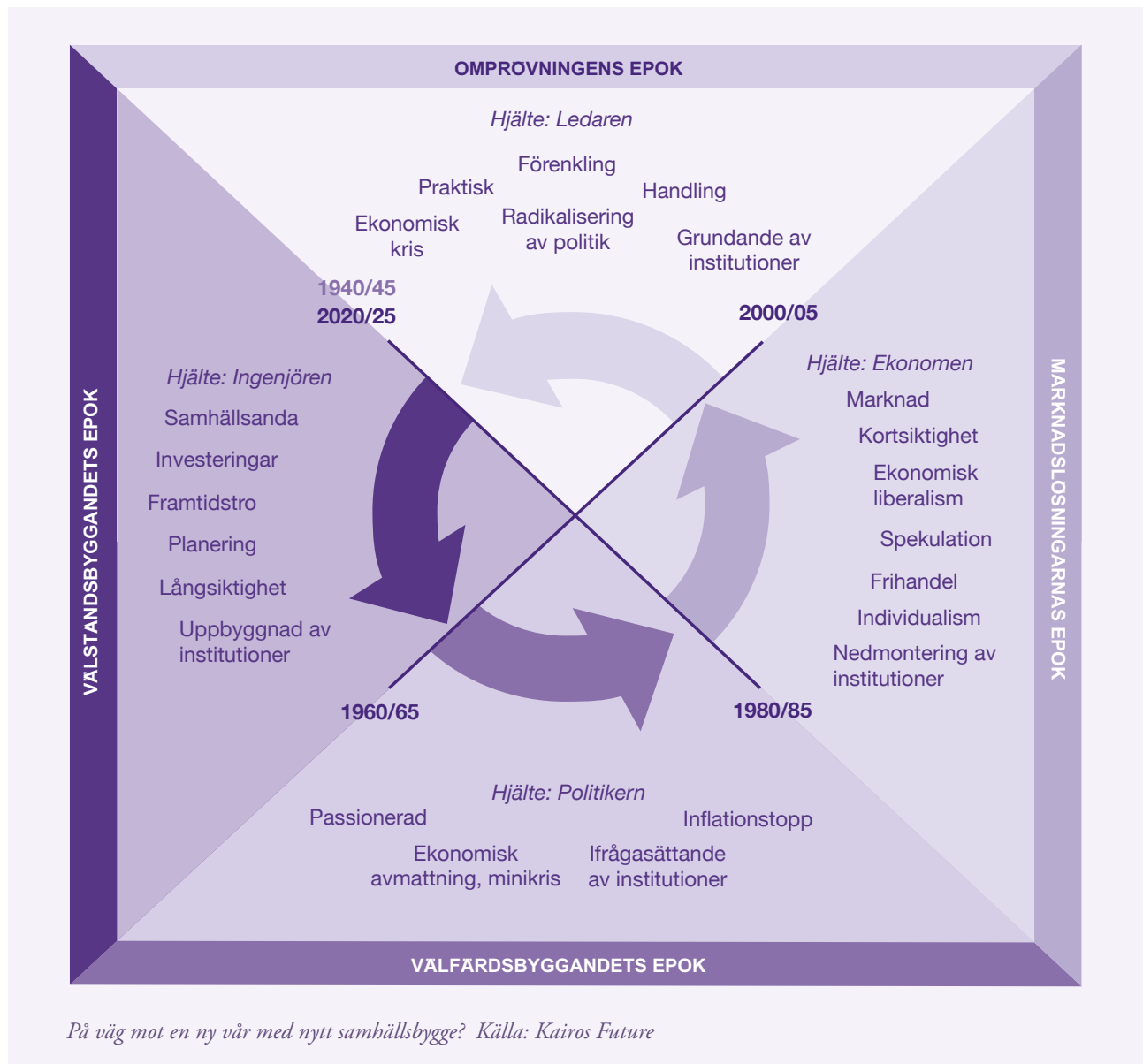
¹⁸ 1300 km mellan mars 2008 och november 2010.

SAMHÄLLSKONTEXTEN I KORTHET: VÄNTAN PÅ EN NY VÅR?

Om man summerar trender och trendbrott på övergripande samhällsnivå, i allt från geopolitik och internationella relationer till långsiktiga kultur- och värderingsförändringar uppstår frågan om (det västerländska) samhället står inför ett nytt stort omtag av samma dignitet som efter andra världskriget, då nästan alla system och institutioner byggdes om. När kolonialmakterna monterades ner, bil- och oljeekonomin rullades ut, de globala storföretagen började etableras,

investeringar i återuppbyggnad och bostäder trycktes upp, utbildningsväsendet skalades upp och välfärdsstaterna etablerades i väst.

I dag utmanas de flesta av dessa institutioner av alltifrån klimatfrågor och geopolitiska realiteter, via digitalisering och plattformsjättar till nya värderingar och förväntningar från medborgare.



VALSTANDBYGGANDETS EPOK

Blickar vi bakåt mot 1940-talet kan vi se hur vi genomlevt flera epoker med såväl tekniskiften som politiska och ekonomiska omprioriteringar. De första 20 åren efter andra världskriget var fokus i västvärlden att bygga landet – staten och kapitalet i skön förening. Det var ingenjörskunnande, långsiktighet, investeringar, ordning och reda.

VALFÄRDSBYGGANDETS EPOK

Under 60- och inte minst 70-talet gick vi in i en ny epok med växande krav på individuell frihet i kombination med en kritik mot maskinsamhället. I kombination med oljekris och ekonomisk stagnation under 70-talet löstes några av banden med 40-talet upp.

MARKNADSLOSNINGARNAS EPOK

Dollarn släppte sitt grepp om guldreserven, och när vi gick in i 80-talet var det en ny tid med friare marknader som hägrade. Världens börser tog glädjesprång när det som sätts under tidigare årtionden kunde skördas. Hjältarna var inte längre 50-talets meccanopojkar och ingenjörer, inte heller 70-talets socialarbetare, nu var det ekonomernas tid, nu skulle man tjäna pengar på pengar samtidigt som fasta normer och uppfattningar gav vika för mer postmoderna förhållningssätt som "allt gäller", och "sanningen är relativ".

OMPROVNINGENS EPOK

Berlinmurens fall förstärkte framgångskänslan och trots 90-talets växande underhållsunderskott i 60-talets infrastruktur räckte den hela vägen till den 11 september 2001. Där började något nytt. Trots teknikeufori och ständigt växande bolagsvinster växer konflikterna på alla fronter. Nationell enighet och europeisk dito börjar sakta erodera. Polarisering, inte minst i uppfattningar och tolkningsmönster stegras, liksom ropen på den starke ledaren. Små och stora kriser avlöser varandra och summan av all oro når nya nivåer. På hemmaplan ser vi hur kritiken mot brister i skola, sjukvård och äldreomsorg växer och inte minst hur osäkerheten om hur tillgång till bostäder, pensioner och infrastruktur ska säkras och finansieras växer. Och över allt detta hovrar det växande klimathotet.

SAMMA SAK PÅ NYTT SÄTT – MED INGENJÖREN SOM HJÄLTE

Kanske står vi på tröskeln till något nytt, där institutionella innovationer likt finansminister Johan August Gripenstedts statliga upplåning. I mitten av 1800-talet säkrade den svenska stambanor, och hans insatser lade grunden för näringsfrihet och den svenska frihandelstraditionen Eller Ernst Wigforss lika innovativa lösningar som möjliggjorde bostadsbyggande och infrastrukturinvesteringar i ett av finanskriser tyngt 1930-tal. Är något liknande vad som krävs för att ta språnget in i det nya?

Kort sagt: Hur ser de 2020-talets lösningar ut som ska bära in i en ny lång skön vår? Vilka är de nationella och globala institutionella innovationer som krävs för att lösa upp systemknutar och bana väg för en långsiktig hållbar utveckling under den ledstjärna som Agenda 2030-målen kommit att bli? Det är några av de närmaste årens nyckelfrågor.



I KORTHET:

DEN NYA

INNOVATIONSARENAN

Såväl samhälle som näringsliv står i en brytningstid av flera skäl, där villkoren för innovation förändras, såväl på samhälls- som företagsnivå och skapar nya utmaningar för såväl individer som företag och nationer:

PLATTFORMS- OCH TANKEEKONOMIN

Ökad komplexitet, driven av en mångfald av faktorer, påverkar allt från branscher och innovationstakt till organisatoriska framgångsfaktorer och kompetenskrav på enskilda individer. I korthet handlar innovationsutmaningen för företag och organisationer om att lära sig navigera och agera i en plattformsbaserad tankeekonomi.

NYA SAMHÄLLSLOSNINGAR FÖR EN NY TID

De institutioner som etablerades efter andra världskriget för att lösa den tidens utmaningar har successivt monterats ned eller utmanas av såväl enskilda aktörer som globala megatrender. Dagens samhällsutmaningar ställer nya och andra krav på såväl institutionella som tekniska innovationer.

STATENS DUBBLA UTMANING: FÖR SVERIGE OCH VÄRLDEN

Utmaningen för stater blir i denna kontext att å ena sidan skapa optimala förutsättningar för framväxten av innovationer och nya innovativa företag, och å andra sidan tillsammans med andra stater ta sig an de globala institutionella innovationsutmaningarna.





2 INNOVATION SOM KULTUR OCH SYSTEM

Vi lever alltså i en tid som ställer osedvanligt stora krav på uppfinningsrikedom och förnyelse. Det gäller såväl världssamhället i stort, som nationer och enskilda företag och organisationer. För såväl företag som nationer handlar det om att skapa konkurrenskraft i en allt mer svårnavigerad och komplex verklighet, och att göra det på ett sätt som är långsiktigt hållbar.

Men hur ser då konkurrenskraftiga innovationssystem ut? Vad är det som gör att vissa organisationer, företag och nationer är mer innovativa, eller får ut mer av sina förutsättningar? Att ge ett enkelt svar på detta är naturligtvis omöjligt, det är något som forskare ägnat mängder av tankemöda åt under decennier, genom studier av såväl enskilda företag som ekosystem och nationer. Däremot är det möjligt

att peka på några av de mest centrala komponenterna i Innovationssystemet Nationen och hur dessa komponenter interagerar. Det ger ett ramverk för fortsatt dialog kring vad som skulle kunna göras för att förbättra förutsättningarna för innovation i vår tid, på generell nivå, men också för ekosystem, enskilda företag och individer.

Vi börjar med en diskussion kring den mest centrala komponenten, nämligen drivkrafter och kultur, fortsätter med övriga dimensioner – kunskap, institutioner och kapital – diskuterar de olika systemnivåerna och sätter samma allt till en mer övergripande modell.

Slutligen summerar vi upp hela rapporten i femton råd till framtidens framgångsrika nationella innovationssystem.

INNOVATIONENS FASER, DRIVKRAFTER OCH KULTUR

När vi talar om innovativa system, t ex organisationer eller länder, vad talar vi då egentligen om? Är det länder med många kreativa självständigt tänkande individer, framstående forskare, artister och kreatörer, som vågar ifrågasätta och gå egna vägar, eller som helt enkelt är först med att upptäcka och testa det nya? Eller tänker vi på länder med stort ingenjörskunnande, fiffiga och drivna problemlösare som skapar bra och kreativa lösningar på verkliga utmaningar? Eller är det rent av de som är bäst på att skala upp idéer, göra affärer och bygga internationellt framgångsrika företag vi tänker på? Eller kanske en kombination av de tre?

Och vad är i så fall motsatsen till ett innovativt land eller en innovativ organisation? Ett land i stagnation, med xenofobi och futurofobi, utan förmåga till förnyelse, lite grått, tråkigt, byråkratiskt och formalistiskt, helt i avsaknad av nyfikenhet och framåtanda?

INNOVATIONENS TRETAKT: SOKA – SKAPA – SKALA

Innovation är brett, och oavsett om vi talar om individer, organisationer eller nationer så handlar det om åtminstone de tre aspekterna ovan, nämligen system med förmåga att:

SOKA:

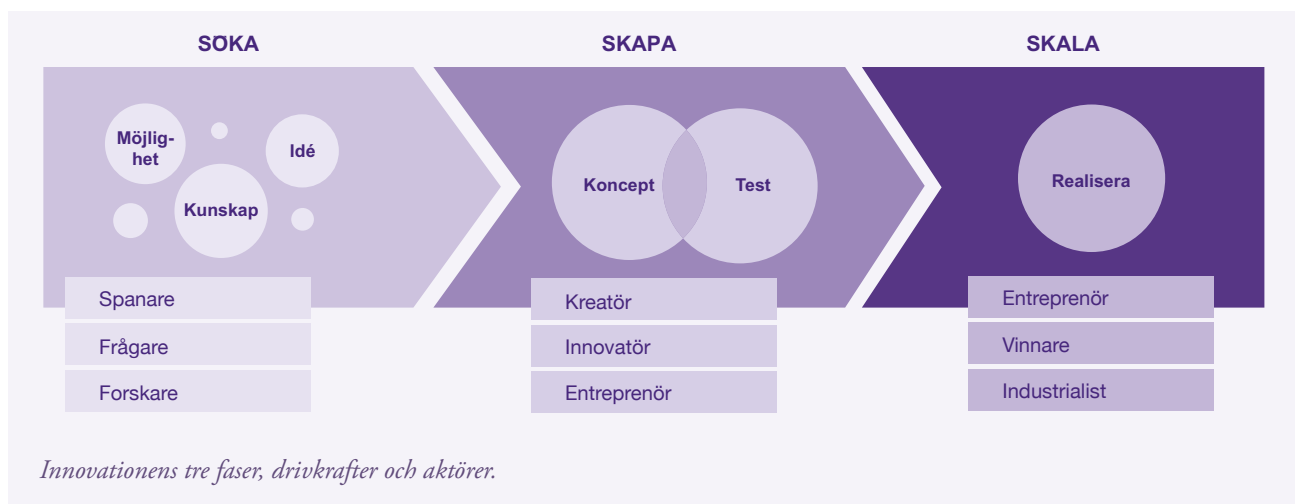
Att vara nyfiken och kunskapsdriven, att fänga trender, idéer, problem och möjligheter.

SKAPA:

Att vara konceptuell och ha förmåga att formulera, bygga och testa nya idéer och lösningar.

SKALA:

Att vara ”industriell” och ha förmåga att realisera, kommersialisera och skala upp idéer på marknaden.



De individer och organisationer som har innovation som en del av sitt DNA, har dock sällan alla drivkrafter i lika stor omfattning, ofta har de en dragning åt en eller ett par av dem, medan de ibland är helt ointresserade av eller oförmögna att hantera någon av de övriga. Vad som är helt avgörande för att kunna gå från idé och innovation till

kommersiell succé är dock att skala-drivkrafterna finns på plats. Utan dem hade varken de klassiska svenska storföretagen, de internationellt framgångsrika samhällsbyggnads- och ingenjörsföretagen eller våra nya framgångsrika startups som Spotify och Klarna varit där de är.

ORGANISATIONSKULTURENS MÖJLIGHETER OCH BEGRÄNSNINGAR

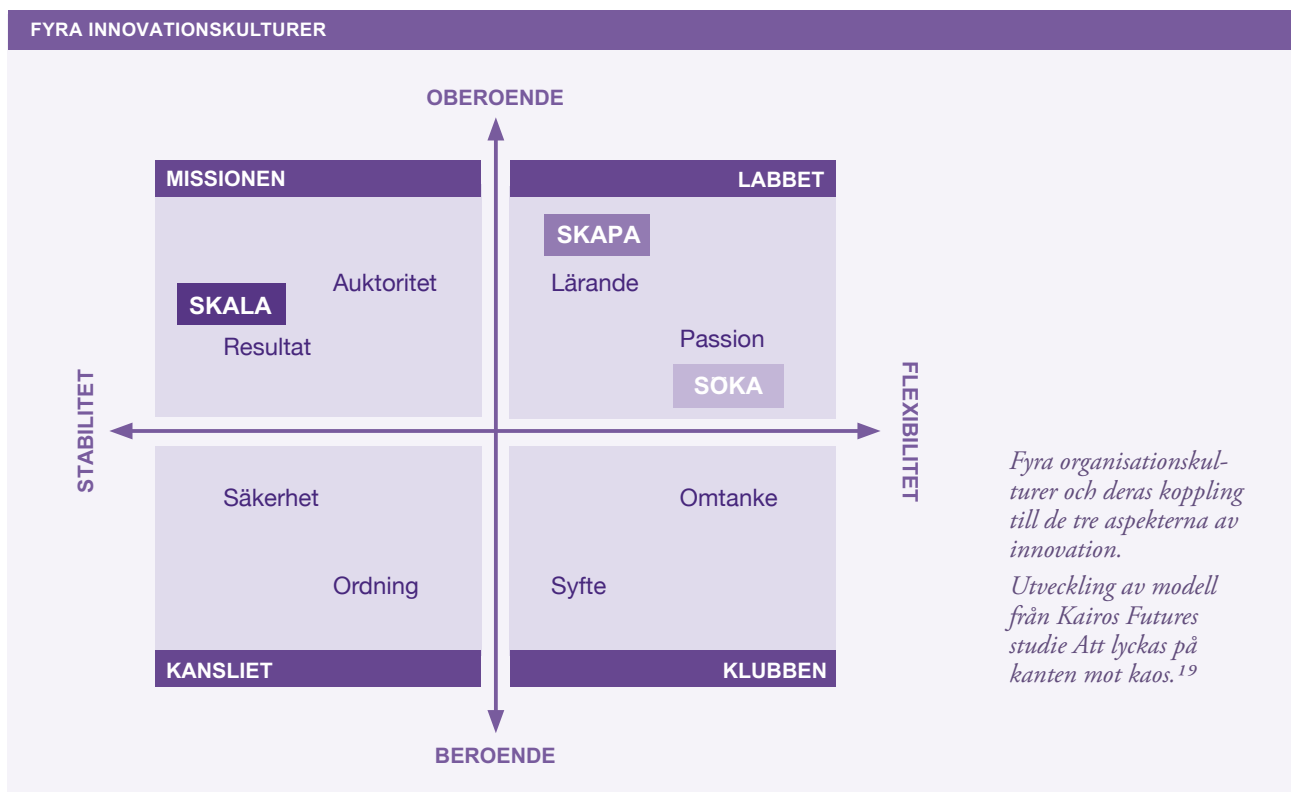
Managementtänkandes fader, Peter Drucker, sade en gång att "kultur äter strategi till frukost". Med det syftade han på den enorma betydelse kultur har för en organisations framgång, och hur oerhört svår den är att förändra. Strategier och planer står sig helt enkelt slätt vid mötet med kulturen.

Betraktar vi de tre innovationsaspekterna söka, skapa, skala, så ser vi snabbt att de är knutna till olika drivkrafter och därmed organisationskulturer. Utforskande och formulerande är t ex starkt kopplat till en "labbkultur" med starkt fokus på fritt kunskapssökande och lärande.

Industrialiserings- eller kommersialiseringsfasen kräver dock en betydligt starkare resultat- och tävlingskultur. Det är ett av skälet till att det ofta är svårt för små och nystartade bolag att ta sig genom dödens dal och gå från startup till snabbväxande större bolag, där stabilitet, förutsägbarhet och plan är viktiga ledstjärnor, något som sällan prioriteras i mer passionsdrivna kulturer. För att lyckas med det, krävs ofta en

stor förändring av besättning som kultur, men då ställs företaget samtidigt inför en ny utmaning, nämligen att hålla liv i den "labbkultur" som var dess initiala framgångsformel och DNA. Skillnader i kultur (och tempo) är också ett av skälet till att svårigheten att få till fungerande samarbeten mellan mindre nystartade innovationsföretag och mer etablerade företag. Trots detta finns det mycket stora möjligheter i just denna typ av samarbeten.

I modellens nedre del hittar vi kulturer som normalt sett inte är så orienterade mot innovation och förnyelse, i varje fall inte i mer radikal tappning. Särskilt gäller det organisationer med hemvist i det sydvästra hörnet, fokuserade på ordning och riskminimering. Här är det för organisationens medlemmar långt viktigare att göra rätt (och absolut inte fel) och vara del av ett sammanhang än att utforska det nya och ta världen med storm. Därav rubriken "beroende" på den vertikala axeln.



¹⁹ Kulturmodellen bygger på en artikel i Harvard Business Review, Jan–Feb 2018, *The Leader's Guide to Corporate Culture* av Groysberg, Lee, Price & Cheng. Modellen har översatts och validerats på 500 svenska chefer och ledare och använts i ett tiotal företag och organisationer inom ramen för studien.

FYRA INNOVATIONSDIMENSIONER: DRIVKRAFTER OCH KULTUR ÄR INTE NOG

Ett välfungerande innovationssystem kräver alltså att innovationens tre faser eller aspekter finns på plats, och att de drivkrafter som är förutsättningen för dem finns representerade i tillräcklig grad. Det behövs alltså en **innovativ kultur** som innehåller alla de element som krävs från upptäckt till kommersiell succé.

Den innovativa kulturen är en helt nödvändig förutsättning för ett innovativt system. Men den är långtifrån tillräcklig. Som bekant kan man vilja hur mycket som helst, men saknas förutsättningar att göra något av viljan så blir det inte mycket gjort. Dessa förutsättningar kan vi enkelt summera i ytterligare tre delar:

Kunskap och kompetens – dvs alltifrån tillräckligt många individer med kritisk kompetens och tillgång till teknik till erfarenhet av hur man t ex skalar upp teknikbolag, och förståelse för framtidens utmaningar och möjligheter för företag och nationer.

Institutioner – dvs alltifrån legala strukturer, skattesystem, spelregler, nätverk och institutionaliserade erfarenheter till t ex processer för att driva innovationsarbete på organisations-, ekosystem- och nationell nivå.

Finansiellt kapital – dvs alltifrån ekonomiska möjligheter för enskilda individer att skaffa sig utbildning eller ta risken att starta eget, till tillgång till riskvilligt kapital och finansiering av storskaliga innovativa infrastrukturprojekt.

Lägger vi till **kulturen** som vi tidigare talat om kan man tala om att innovativa förutsättningar handlar om **kultur, kompetens, institutioner och kapital**. Utöver innovationens tre faser har vi nu också fyra förutsättningar. Att se till att dessa **fyra förutsättningar** finns på plats, i olika delar av samhället är vad innovationspolitik ytterst handlar om.

INNOVATION SOM SYSTEM

Innovationer uppstår lite här och var i samhället och en innovativ nation behöver vara innovativ från individnivå till stat. Men för att individer och företag ska kunna vara innovativa underlättar det att omgivande system stimulerar och stödjer, och i varje fall inte motverkar innovativ aktivitet – om det så handlar om att söka, skapa eller skala. En nationell innovationspolitik värd namnet måste alltså vara en politik som stimulerar och främjar innovation i alla bemärkelser på systemets alla nivåer och i systemets alla delar, och som konsekvent söker undanröja hinder för densamma.

Innovationspolitikens uppgift är att se till att förutsättningarna i alla avseenden och på alla nivåer är så goda som möjligt för innovation.

Hur kan man då tänka kring systemets nivåer och delar, och vad staten kan och inte kan göra? Nedan presenteras ett ramverk för detta, som kan fungera som grund för mer djuplodande dialoger inom specifika områden, insatser och aktiviteter för att identifiera specifika hinder eller insatser och kunna sätta varje insats i ett större sammanhang.

INNOVATIONSSYSTEMETS NIVÅER – FRÅN INDIVID TILL GLOB

Ett innovationssystem kan beskrivas som ett system med olika nivåer, från den enskilda individen till global eller övernationell nivå, den nivå där aktörer som såväl multi-

nationella företag som internationella organisationer och institutioner agerar på.

INDVIDEN: INGEN INNOVATION UTAN INNOVATORER

Trots att många hyser förhoppningar att alltmer av innovationsarbetet ska kunna lösas av artificiella intelligenser, talar dock det mesta för att den innovativa **indviden** under överskådlig tid är det innovativa samhällets nyckelspelare.²⁰ Kanske spelar solitären mindre roll än förr, då innovation idag oftast är frukten av samarbete mellan många olika individer och organisationer, men alltså har enskilda individer stor betydelse, individer som vågar ifrågasätta normer, har förmågan att se det nya och mod och kraft att förverkliga det. Oavsett om dessa innovationer handlar om nya innovativa produkter, en ny infrastruktur som blockkedjan, eller en skolstrejk utanför riksdagshuset.

Detta gäller inte minst innovationens tredje fas – skala – där det är svårt att bortse från betydelsen av betydelsen av individer som t ex Ingvar Kamprad, Steve Jobs, Daniel Ek och Elon Musk när det gäller att ta idéer till globala succéer. Individen, eller teamets, betydelse blir också uppenbar när man ser hur venture capital-bolag väljer ut vilka företag de ska satsa på. Då är teamet minst lika viktigt som innovationen eller affärsidén i sig.

För att stimulera individer till kreativitet och innovativt driv har kulturen stor betydelse, på samhällsnivå men också på organisationsnivå. En kultur med högt i tak där indivi-

²⁰ Bland dem som tvivlar på Kinas innovativa kraft brukar just bristen på innovativa individer, fostrade i ett konfucianskt skolsystem och hämmade av bristen på frihet, vara ett huvudskäl till att Kina inte kan lyckas.

der uppmuntras att uttrycka sina uppfattningar, testa och misslyckas är viktigt. Men enbart vilja räcker inte, därför är t ex ett välfungerande utbildningssystem som inte bara stimulerar kreativitet och nyfikenhet centralt, liksom ekonomiska förutsättningar för alla att ta del av det. Skatte- och socialförsäkringssystem som premierar, eller i varje fall inte

bestraffar, risktagande och entreprenörskap, liksom stödsystem som gör det lätt att starta eget (eller tillsammans) för att testa sina idéer i större skala, är andra komponenter i ett välfungerande nationellt innovationssystem. Kort sagt, det krävs såväl kultur som kunskap, institutioner och ekonomi som jordmån för att få den innovativa individen att blomstra.

FORETAGET: DEN EGENTLIGA AGENTEN

Även om det främst är enskilda eller grupper av individer som kläcker nya idéer och sätter innovationer på marknaden²¹, så sker detta normalt inom ramen för ett **företag** eller annan organisation. Innovativa företag kombinerar en innovativ kultur, med välfungerande processer för alla delar av innovationscykeln, med ett framtåtlutad driv och en ambition att vara först med det senaste. I genomsnitt anser också företagsledare att deras företag är långtifrån så framtåtlutade som de borde vara.²²

För att sätta innovationer på marknaden räcker det dock inte med idéer och ambitioner, eller ens processer. Det krävs vanligen också kapital, oavsett om det kommer inifrån företag, vilket vanligen är fallet i större mogna organisationer, eller utifrån, vilket är det vanliga i mindre företag i uppstarts- eller uppskalningsskedet.

Slutligen krävs kompetens, ofta både djup sakkunskap och förmåga att leda nya typer av verksamheter. Stora mogna företag är av flera skäl ofta dåliga rustade för att såväl fånga upp och skala upp idéer som genererats internt, som att förflytta sig in i nya områden genom samarbeten.

Teknikbaserade företag har t ex många gånger ofta också långt bredare patentplattformar än deras produktplattformar. Skälet är att de är designade för och djupt specialiserade på att göra det de är bäst på, nämligen att driva en befintlig affär på mest effektiva sätt, och den slack som tidigare fanns i större företag är sedan länge borta.

Förmågan att bygga interna innovationslabbs och systematisk samarbete med eller förvärva företag som kan bidra till innovativ förnyelse blir därmed allt viktigare.²³ Detta gäller för alla typer av företag och organisationer, även offentligt finansierade och ägda.

Det finns en mängd instrument som staten har och skulle kunna använda för att stimulera innovation på företagsnivå, från stöd till och skattesubventioner på FoU-verksamhet till att systematiskt använda innovationsupphandling som instrument. Utöver det mest uppenbara och föga kontroversiella, nämligen att stödja viss innovation i mycket tidiga faser, nämligen grundforskning och viss tillämpad forskning.

EKOSYSTEMET: ALLT MER CENTRALT

Företag och organisationer verkar inte i ett vacuum. Alla företag är i mindre eller större utsträckning delar av större **system** som de är beroende av både för att kunna utveckla och kommersialisera innovationer. I många fall fungerar plattformsföretag som t ex Amazon, Alibaba, Apple och Google som ekosystem som erbjuder en färdig infrastruktur för t ex etablering av företag och distribution av tjänster och produkter.

När företag och organisationer mer eller mindre formellt samverkar brukar vi tala om **kluster eller ekosystem**.

De senaste decennierna har t ex formaliserad samverkan mellan olika privata och offentliga aktörer gått under begreppet triple eller quadruple helix. Formaliserad samverkan kan dock aldrig vara ett självändamål, men ofta kan samverkan snabba upp vägen från idé till kommersiell succé väsentligt, och vara skillnaden mellan framgång och misslyckande. Här kan staten agera för att främja spridande av framgångsmodeller, agera värd, finansiera gemensamma innovationssatsningar mm vilket också sker i varierad omfattning och framgång.

NATIONEN: STATENS ROLL KAN ALDRIG UNDERSKATTAS

I alla tider har staten spelat en central roll för utveckling och spridning av innovationer. Om det inte handlat om utveckling av nya krigsfartyg, ny befästningsteknologi eller vapen, så har det handlat om introduktion av nya grödor och jordbruksmetoder eller ny teknik för bearbetning av malm och skogsråvaror. Kort sagt, allt som var av strategisk betydelse för nationen.

Det är också svårt att tänka bort statens roll för Sveriges industrialisering, där etableringen av en stambana i mitten av 1800-talet var central, utbyggnaden av vattenkraft och elektrifiering i stor skala eller bostadsprogrammen under efterkrigstiden. I samtliga dessa fall var samarbetet med näringslivets aktörer²⁴ centrala, och hade stor betydelse för

²¹ I framtiden kommer, som vi tidigare sagt, sannolikt innovationer i ökad utsträckning produceras av AI:n, som utifrån vissa randvillkor skapar och väljer ut lösningar. Datordesignad arkitektur och musik är redan idag exempel på detta.

²² *The end of the beginning*. Baserat med 500 intervjuer med företagsledare i Norden. Kairos Future 2017.

²³ Vi ser också globalt en kraftig ökning av corporate venture capital globalt under senare år, inte minst inom områden som AI. Se t ex rapporter och statistik från CB Insights.

²⁴ T ex ASEA och LM Ericsson. Senare är Saab och därmed Linköpings utveckling som stad ett tydligt exempel på statens betydelse

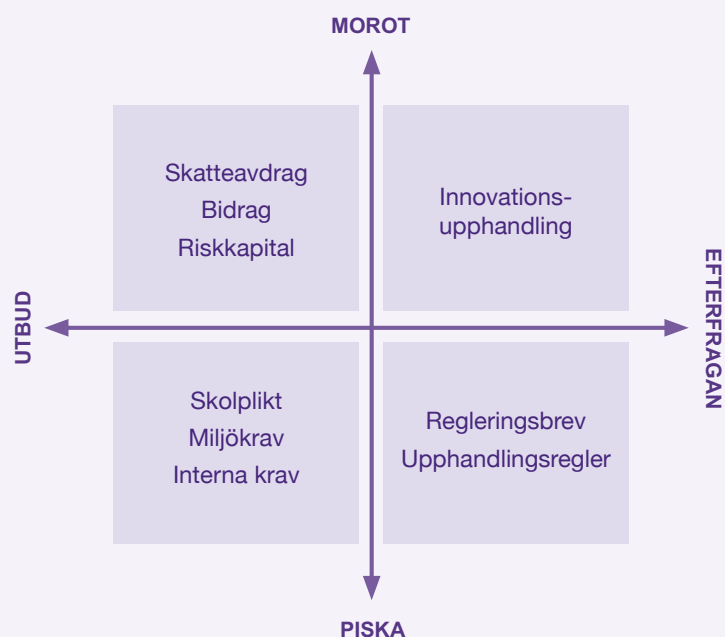
företagens etablering och framgång. Likaså är det svårt att tänka sig ett Stockholm utan tunnelbana²⁵, vilket säkerligen varit fallet både utan offentlig finansiering och det lite friare sätt att räkna hem investeringar, än de beräkningsmodeller som idag dominerar gör möjligt.

Staten med alla dess delar, (inklusive kommuner och kommunala och statliga bolag) är med andra ord en central aktör, inte bara i kraft av lagstiftare, utan också i form av

inköpare, skattmas, investerare, kulturbärare, arbetsgivare och mycket annat.

En av de viktigaste rollerna staten kan ta, vid sidan rollen som verksamhetsoperatör och som sådan direkt driva innovation inom de egna verksamheterna, är att säkerställa att dess företrädare i sin utövning underlättar och inte försvårar innovation, företagande (som oftast är den form i vilken innovation utövas) och entreprenörskap.

EXEMPEL PÅ MEKANISMER



Exempel på olika mekanismer som staten kan använda för att driva eller stimulera utbud och efterfrågan på innovationsområdet.

DET OVERNATIONELLA: ENSAM ÄR INTE STARK

Men även nationen verkar i ett sammanhang. Ur ett globalt perspektiv är Sverige närmast ett avrundningsfel, även om världen skulle bli betydligt sämre om vi ett nafs ryckte bort såväl våra stora internationella företag som t ex våra författare, låtskrivare och artister. I ett första steg behöver Sverige som nation samverka med andra för att skapa optimala förutsättningar för innovation, i första hand inom EU-systemet, samtidigt som stora delar av vårt svenska regelverk är intimt sammanflätat med EU:s, och stora delar av det innovationsstöd som fördelas av myndigheter till svenska företag och organisationer kommer från EU:s fonder.

Än viktigare är att de övergripande innovationsutmaningar som vi tidigare diskuterat, såsom urbanisering och migration, klimat och energi, cybersäkerhet och integritet i högsta grad internationella frågor, som i många fall måste lösas genom samverkan på internationell nivå. I tillägg

sitter svenska företag på gott om innovativa lösningar på centrala globala problem, som kräver ett mer organiserat nationellt agerande för att dessa ofta små företag ska kunna realisera sina intentioner.

Ett innovativt Sverige förutsätter därför att staten gör vad den kan för att påverka det yttre ramverket, skapa värdeskapande övergripande samarbeten med andra, se till att adressera globala innovationsutmaningar och slutligen säkerställa att svenska företag får en chans att vara med och lösa dem.

²⁵ Ett beslut som för övrigt togs under brinnande världskrig

NATIONEN SOM INNOVATIONSSYSTEM

Vi har nu diskuterat innovationens fyra förutsättningar (kultur, kunskap, institutioner och kapital) och fem systemnivåer (individ, företag, ekosystem, nation och övernationell nivå). Med nationen i centrum får vi då ett innovationssystem med 20 celler, fyra dimensioner och fem systemnivåer. Vill vi fördjupa oss ytterligare så kan vi i varje cell dyka ned i de tre innovationsfaserna – söka, skapa och skala.

Med denna modell som ramverk kan vi ge oss på frågan hur det står till och vad som kan göras och av vem. Var står Sverige starkast? Hur mycket kan nationen och de svenska företagen påverka den globala nivån? Vilka områden förbättras och var tappar vi mark? Var finns de största innovationsbarriärerna? Vad kan göras av företagen själva, eller av bransch- och arbetsgivarorganisationer, och vad bör och kan staten göra?

I figuren nedan har vi samlat några exempel på vad som bör vara på plats i respektive cell i ett väl fungerande innovationssystem. Syftet är att inte att vara heltäckande, utan enbart att stimulera fortsatta diskussioner och fördjupning. Några generella kommentarer kan dock vara på sin plats:

I perspektivet gemensamma **globala** utmaningar, handlar innovationsutmaningen på global nivå mycket om att skapa konsensus, gemensam vilja och fungerande mekanismer för att accelerera den omställning som krävs för att hantera en snabbt växande befolkning med ökade krav och förväntningar, i kombination med en omställning till en CO₂-negativ värld. För nationen, och inte minst små stater som Sverige, finns utmaningen att driva satsningar tillsammans med andra, t ex inom EU-systemet, för att förbättra villkoren för företag i det egna landet.

På den **nationella** nivån (staten) är utmaningen i första hand att stödja en kultur som uppmuntrar innovation, förnyelse och entreprenörskap, och som etablerar institutioner som stödjer de underliggande systemnivåerna och samtidigt möjliggör de storskaliga investeringar som kan krävas.

Ekosystemnivån är mer komplex då den dels handlar om samarbeten på rena marknadsvillkor, dels handlar om samverkan mellan offentligt-privat och innovationssatsningar med statligt stöd. I det sistnämnda fallet är dock statens uppgift att utforma stödsystem som fungerar för samtliga aktörer, även t ex konsultföretag som tillför kunskap och agerar utförare i innovationsprocesserna men mer sällan kan skörda de långsiktiga vinsterna av satsningarna.

I någon mån är varje **företag** och organisation unik, men i fråga om innovation och innovationskraft finns många gemensamma drag. Vi har diskuterat dem ovan, och de handlar om innovativ och framåtlutad kultur, kunskap och system som stödjer ett mer framåtlutat förhållningssätt. Statens uppgift här blir i första hand att undanröja hinder för innovation, och att underlätta för att nya innovativa lösningar når marknaden.

En innovativ nation förutsätter att det finns **individer** som vill och kan, som vågar bryta mönster, nörda ner sig i småfrågor, ta risker och rent av göra det andra uppfattar som ren galenskap. Innovation förutsätter ett visst mått av oordning, och det sista en stat bör göra är att försöka trycka in alla individer i samma mall, en mall där det saknas rum för de exceptionella och extraordinära.

ETT VÄL FUNGERANDE INNOVATIONSSYSTEM

	KULTUR	KUNSKAP	INSTITUTIONER	KAPITAL
GLOBALT	Can-do-attityd bland globala ledare visavi globala utmaningar	Delad insikt bland toppledare om utmaningar och möjligheter	Multilaterala mekanismer som möjliggör innovativt samarbete	Tillgång till riskkapital för att lösa globala innovationsutmaningar
NATION	Ambition att ligga i framkant i att testa ny teknologi och innovationer	Myndigheter och medarbetare som förstår innovation och entreprenörskap	Skattesystem som stimulerar utbildning, entreprenörskap, risktagande	Institutionella lösningar för att stödja storskaliga innovationsprojekt
EKOSYSTEM	Samarbetsanda som underlättar samverkan mellan offentligt och privat	Spridd kunskap kring innovationsekosystems framgångsfaktorer	Fungerande modeller för samarbete mellan startups och storföretag	Innovationsbidrag anpassade till samtliga aktörers förutsättningar
FORETAG	Vilja och ambition att vara först i att förstå och testa det senaste	Kunskap om innovationsledning – från insikt till intäkt	Processer för omvärldsdriven och kollaborativ innovation	Resursallokerings-system som stödjer även radikal innovation
INDIVID	Kultur som betonar nyfikenhet, kreativitet, ambition och risktagande	Kunniga, kreativa, konceptuella individer med affärsförståelse	Utbildningssystem som stimulerar fördjupning, bildning och innovation	Tillgång till såddfinansiering och skyddsnät som gör risktagande möjligt

Innovationssystemet ur ett samlat perspektiv och några exempel på vad som kännetecknar ett väl fungerande innovationssystem i vår tid.

I KORTHET:

INNOVATION SOM KULTUR & SYSTEM

Innovation handlar i grunden om att utifrån upplevda behov eller möjligheter formulera relevanta svar och realisera dem. Det kräver i regel en lång rad kompetenser, varför innovation i grunden är ett samarbetsprojekt. Innovationer uppstår ständigt och överallt, men de yttre förutsättningarna kan vara bättre eller sämre. Innovationer kan kvävas i sin linda, men också stimuleras. Därför behöver vi betrakta innovationer ur flera perspektiv:

INNOVATIONENS TRETAKT

Tretakten **Söka – Skapa – Skala** visar hur centralt det är att ha såväl kultur som institutioner som stimulerar och stödjer samtliga tre faser. Annars är risken att de bästa idéerna aldrig föds, och att goda idéer förblir orealiserade.

INNOVATIONENS FYRA FÖRUTSÄTTNINGAR

Förutsättningarna **Kultur – Kompetens – Institutioner – Kapital** illustrerar de fyra förutsättningar som måste vara på plats för att innovationens tretakt ska kunna få fullt utlopp.

INNOVATIONSSYSTEMETS NIVAER

Nivåerna illustrerar hur sammanlänkade och beroende av varandra innovationssystemets aktörer är, och hur dessa över tid ser ut att bli än mer sammanlänkade. Innovation uppstår inte i ett vakuum, utan i ett system

Utmaningen för staten ur ett systemperspektiv är att å ena sidan undanröja hinder och barriärer som hämmar innovationskraften i systemet som helhet och där det behövs sätta in innovationsfrämjande aktiviteter där systemet som marknad betraktad inte tar hand om det själv. I det förstnämnda fallet kan det handla om alltifrån skattevillkor som att skapa långsiktiga och trovärdiga spelregler som gör att marknadsaktörer vågar agera. I det sistnämnda fallet kan det handla om alltifrån innovationsstöd till mindre företag, till institutionella lösningar för att finansiera långsiktigt viktiga, men ekonomiskt osäkra satsningar.



3 HUR INNOVATIVT ÄR SVERIGE?

I förhållande till vår storlek har Sverige i hundratals år haft en osedvanlig förmåga att producera såväl vetenskapliga genombrott som konkreta uppfinningar, nya affärlösningar och internationellt framgångsrika innovationsbaserade företag. Vi har så att säga varit framgångsrika i innovationens samtliga tre faser – söka, skapa och skala.

Hur innovativa är vi då idag? Vi diskuterade inledningsvis hur Sverige alltjämt ofta hamnar i toppen av internationella rankingar, producerar fler enhörningar, dvs startups med en värdering över en miljard dollar, än nästan något annat land och allmänt betraktas som en kreativ och innovativ nation.

Studerar man de innovationsrankingarna som genomförs av alltifrån privata företag till institutioner som OECD eller Insead²⁶ mer i detalj, så framträder dock en något mer nyanserad bild. För det första borde vi lyckas bättre än vi gör, då vi inte riktigt verkar få avkastning på våra goda institu-

tionella förutsättningar, avkastning i form av nyföretagande, ekonomisk tillväxt, högteknologisk produktion och export och annat som bygger på kreativitet och kunskap. För det andra tycks vi sakta riskera att tappa positioner, inte minst i de rankingar som fokuserar på digitaliseringsfrågor, där den offentliga sektorn tappar mot jämförbara länder²⁷.

Att utifrån modellen ovan göra en detaljerad analys av hur Sverige presterar och hur trenden går, låter sig kanske göras, men ligger utanför denna rapports ambitioner. Om vi dock tar 16 av exemplen på nyckelkaraktäristika ovan, för de dimensioner som ligger inom nationens gränser, och gör en kvalitativ översikt bör slutsatsen kunna bli den i figuren på nästa sida. Bedömningen bygger på svar från nära femtio av Innovationsföretagens medlemmar i en enkät i maj 2019. Resultaten stämmer också väl överens med svaren från en undersökning bland ett urval av ledare i företag och offentliga organisationer som genomfördes parallellt.²⁸

ÄR VI BÄTTRE ÄN VI TROR?

Jämför man hur Sverige står sig i internationella mätningar av innovationskraft med bedömningen av såväl Innovationsföretagens medlemmar som andra svenska ledare, så kanske Sverige trots allt är bättre än vi själva tror. I genomsnitt ger Innovationsföretagens medlemmar Sveriges innovationsförutsättningar 3,0 på skalan 1 till 6, medan övriga ledare i offentlig och privat sektor höjer till 3,2.

Om de i genomsnitt skulle uppfattat Sverige som lika bra som konkurrentländerna borde medelvärde landat på 3,5, nu uppfattas vi alltså som "något sämre än jämförbara länder". Tilläggas bör att inte något område fick betyget 4,0 eller mer. Endast tre av områdena tog sig över godkänd-

streck som i bilden som följer på nästa sida satts till 3,5, dvs då vi i alla fall uppfattas som lika bra som dem vi borde jämföra oss med.

Innovationsföretagens, men också övriga företagsledares, syn på Sveriges konkurrenskraft i innovation är med andra ord rätt pessimistisk. Verkligheten kan dock vara något ljusare, då vi lätt jämför oss med de bästa i varje gren, inte med medelmåttorna. För att kompensera för detta har vi varit lite mer generösa med färgtilldelningen i illustrationen på nästa sida så att betyg på 3,5 eller mer har fått en grön färg, dvs godkänt, och betyg mellan 3 och 3,5 fått lila färg eller "varken eller", medan betyg under 3,0 fått varningsfärgen röd.

BOTTEN ÄR TOPPEN OCH KUNSKAP OCH KULTUR ÄR STYRKEFAKTORER

Det generella mönstret visar att betygen är högst på individ- och företagsnivå – kultur och kunskap är de verkliga styrkefaktorerna. Det stämmer väl med olika typer av internationella rankingar, där just den svenska öppna, toleranta, förändringsorienterade och icke-hierarkiska kulturen

i kombination med en relativt välutbildad befolkning ofta lyfts fram som framgångsfaktorer. Professor Richard Floridas studier av betydelsen av talang, teknologi och tolerans är exempel på detta.

²⁶ Global Innovation Index 2018, *Energizing the World with Innovation*. Insead m fl 2018

²⁷ *Se t ex 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed by Bhaskar Chakravorti, Ajay Bhalla, and Ravi Shankar Chaturvedi, HBR July 2017*

²⁸ Här kan sägas att ledare i offentlig sektor var generellt något mer positiva till Sveriges innovationskraft, framför allt i frågor som skattesystem, innovationsbidragens utformning, samhällskultur och myndigheters förståelse för entreprenörskapets villkor.

SVERIGES INNOVATIONSFÖRUTSÄTTNINGAR

NATION	Ambition att ligga i framkant i att testa ny teknologi och innovationer	Myndigheter och medarbetare som förstår innovation och entreprenörskap	Skattesystem som stimulerar utbildning, entreprenörskap, risktagande	Institutionella lösningar för att stödja storskaliga innovationsprojekt
	Samarbetsanda som underlättar samverkan mellan offentligt och privat	Spridd kunskap kring innovationseko-systems framgångsfaktorer	Fungerande modeller för samarbete mellan startups och storföretag	Innovationsbidrag anpassade till samtliga aktörers förutsättningar
EKOSYSTEM	Vilja och ambition att vara först i att förstå och testa det senaste	Kunskap om innovationsledning – från insikt till intäkt	Processer för omvärldsdriven och kollaborativ innovation	Resursallokerings-system som stödjer även radikal innovation
	Kultur som betonar nyfikenhet, kreativitet, ambition och risktagande	Kunniga, kreativa, konceptuella individer med affärsförståelse	Utbildningssystem som stimulerar fördjupning, bildning och innovation	Tillgång till såddfinansiering och skyddsnät som gör risktagande möjligt
FORETAG				
INDIVID				
KULTURKUNSKAPINSTITUTIONERKAPITAL				

Kvalitativ bedömning av Sveriges innovationsförutsättningar i förhållande till jämförbara nationer av Innovationsföretagens medlemmar.

Vad gäller ekonomiska förutsättningar för entreprenöriellt risktagande, som skyddsnät och kapital, rankar Innovationsföretagens medlemmar Sverige lågt. Med storföretagskultur och ett socialförsäkringssystem starkt knutna till anställning är detta inte underligt. I termer av entreprenöriell aktivitet, dvs andelen individer som är engagerade i att starta företag, ligger vi t ex i den internationella botten, trots våra goda kulturella förutsättningar²⁹, långt efter jämförbara länder

som Österrike, Schweiz, Nederländerna, Storbritannien, Australien, Israel, Korea, USA och Kanada.³⁰ Ett skäl kan vara att spelreglerna för risktagande är också betydligt mindre fördelaktiga än i t ex Storbritannien och Nya Zeeland³¹ och svenskarna uppfattar också själva att det relevanta stödet från myndigheter är svagare än medborgare i andra europeiska länder.³²

ÄR STATEN DEN SVAGASTE LÄNKEN?

I internationella jämförelser på delområdet digitalisering framstår som vi sett Sverige ofta som ett föredöme när det gäller kunskap och användning på individ- och företagsnivå, medan den offentliga sektorn håller på att tappa sin tidigare tärposition.

Om Innovationsföretagens medlemmars har rätt i sin tolkning av verkligheten, kan dock denna slutsats vidgas till att staten inte bara drar ner digitaliseringsområdet, utan rent av är den svaga länken i hela det svenska innovationssystemet. Svaren indikerar att det är individer och företag som står för dynamiken, inte staten, och att Sverige presterar väl *trots* de yttre förutsättningar som staten ger, inte på grund av dem.

Detta är förmodligen inte hela sanningen, men det finns säkert flera korn av sanning i det.

Ett exempel är skattesystemet, där Innovationsföretagens medlemmar, liksom övriga ledare, lyfter fram svagheten i ett skattesystem som inte stimulerar utbildning, entreprenörskap och risktagande. De höga marginalsatser redan på relativt låga inkomster som ofta lyfts fram som en akilleshäla i internationella rankingar är en del av detta, liksom innovationsstöd som enligt medlemmarna ofta är föga anpassat för innovationssystemets smörjmedel, nämligen de konsultföretag som ofta står för industrins och samhällets praktiska innovationsarbete.

²⁹ Sverige ligger t ex i topp i entreprenöriell anda i *Global Entrepreneurship Monitor 2017–2018*

³⁰ Se t ex *Global Entrepreneurship Monitors* årliga undersökningar.

³¹ *Global Innovation Index 2018, Energizing the World with Innovation. Insead m fl 2018*

³² *Global Entrepreneurship Monitor 2017–18*

Ytterligare ett område som lyfts fram av såväl Innovationsföretagens medlemmar som övriga ledare, är bristen på institutionella lösningar för att finansiera storskaliga innovationsprojekt. I synen på statens roll i innovationssystemet har, på gott och ont, stora förändringar skett sedan 80-talet, då en tidigare intervenistisk och proaktiv hållning fick ge vika för marknadslösningar och statlig hands-off-attityd. Effekterna syns i svårigheterna att genomdriva alltifrån snabbtågsprojekt, hantering av bostadsfråga och snabbtutrymning av solen, till stöd till små och medelstora företag för att lyckas på komplexa exportmarknader som Kina. I det sistnämnda fallet är t ex jämförbara länder som Danmark, Nederländerna och Schweiz betydligt mer aktiva.

... ELLER NÄRINGSLIVET?

Men också de egna företagen får sig en släng av slevan av Innovationsföretagens medlemmar. Att samarbetsandan mellan offentligt och privat inte är på topp, är t ex knappast något som endast är det offentligas fel. Samtidigt verkar företagen stå inför samma stora utmaning som staten, nämligen förmågan att tänka och agera långsiktigt. Här uppfattar såväl Innovationsföretagens medlemmar, som övriga ledare, att svenska företag är sämre på att allokera resurser till disruptiv, mer riskfylld och långsiktig innovation, än företag i jämförbara länder. Inte heller får de interna innovationsprocesserna några toppbetyg, eller samverkan mellan

Frågan är vad som är hönan och ägget. I enkäten lyfts som verkliga svaghetsområden fram såväl samarbetsanda och kunskap, som kan underlätta samverkan mellan offentligt och privat, som kunskap kring entreprenörskapets villkor bland beslutsfattare och statens tjänstemän. De svenska kardinaldygdena att till varje pris undvika korruption och att hålla rågången mellan näringsliv och politik ren, har möjligen också baksidor i form av bristande förståelse för näringslivets och innovationens villkor och svårigheter att få till fungerande innovationssamarbeten. Detta framstår, oavsett var vi i realiteten befinner oss på den internationella skalan, som reella utvecklingsområden.

storföretag och startups. Det finns alltså betydligt mer att göra inom företag och organisationer för att förbättra förutsättningarna för innovation, inte minst när vi talar radikal och långsiktigt orienterad sådan.

I korthet ger svaren bilden av ett näringsliv som är mer orienterat mot att optimera resultatet på sista raden än att säkra långsiktig framgång. Samtidigt visar respondenterna dock på en viss självinsikt, vilket förhoppningsvis kan vara första steget mot en mer framåtlutad och proaktiv hållning i innovationsfrågor.

... ELLER ALLA OCH ENVAR?

Om individen är motorn i innovationssystemet är frågan om svenskarnas innovationskraft, och inte minst riskvilja, central. I internationella jämförelser ligger vi som vi sett relativt sett högre i teori och ambition än i praktik.³³ Vi ligger också relativt sett högre i intraprenörskap än många jämförbara länder, samtidigt som andelen entreprenörer som ger upp sitt entreprenörskap är betydligt högre än i många jämförbara länder, som t ex Nederländerna. Visst uppfattar svenskar att de institutionella förutsättningarna är lite sämre än i flera andra länder, vilket skulle kunna påverka viljan att på egen hand eller tillsammans med andra göra verklighet av sina idéer, men å andra sidan upplever vi att det är betydligt enklare att starta företag än på de flesta andra håll.

Så kanske handlar det relativt låga företagandet inte så mycket om sämre yttre förutsättningar som att vi i grunden är rätt nöjda med det vi har. Visst är det roligt med nya idéer, men framför allt om någon annan står för risken, t ex arbetsgivaren. Men viljan och ambitionen att bygga något stort eller tjäna mycket pengar är uppenbart inte tillräckligt stark för att lika många ska ta steget fullt ut som på andra håll. Och möter svensken motstånd ger hen relativt snabbt upp och satsar på tryggare och bekvämare kort. Kanske behövs en liten kulturrevolution även här för att få ett riktigt innovativt Sverige.

KORT SAGT: ÄR VI TILLRÄCKLIGT FRAMÅTLUTADE?

I en brett upplagd studie testades 2018 flera hundra frågor som i tidigare studier visat sig ha samband med organisationers prestationer i bred bemärkelse.³⁴ Ambitionen var att mejsla fram organisatoriska framgångsnycklar generellt, men också för olika typer av organisationer och prestationer. I tabellen på nästa sida ser vi de tio faktorer, av det nära hundra som slutligen valdes ut till enkätstudien, som har starkast samband med framgång generellt³⁵ såväl som specifikt för

innovation, eller förmågan att ta fram nya produkter, erbjudanden och lösningar.

Det är intressant att se samstämmigheten i de två listorna, och hur centralt en framåtlutad, ambitiös kultur eller hållning verkar vara. Båda listorna toppas av "modet att ta tåten". "Brinna för att vara bäst" kommer i topp-tre i båda listorna och "stolthet i att vara först" ligger på topp-fem

³³ Se t ex *Global Entrepreneurship Monitors årliga undersökningar*.

³⁴ Att lyckas på kanten till kaos. *Kairos Future 2018*.

³⁵ Framgång här är en sammanvägning av 9 olika framgångsmått inom tre huvudkategorier: finansiellt och operationellt, innovation och varumärke. Enkäten har besvarats av personer i ledande befattning och prestationerna är en bedömning gjord av respondenterna där de fått jämföra sin egen organisation med jämförbara branschkollegor.

i innovationslistan. Även sådant som vi tidigare talat om, som nyfikenhet (innovationens första fas) och systematik i att identifiera trender och omvandla dessa till insikter och erbjudanden, kommer högt upp. Även dessa har en touch av just ambition, men framför allt är de exempel på vikten av institutionella lösningar för att få innovationsarbetet att

bli något mer än fritt spånande och kreativa workshops som slutar i intet.

Men det är inte bara så att detta framåtlut är centralt idag, det verkar också vara viktigare i mer raplexa affärsmiljöer, vilket talar för att det är en ännu viktigare framgångsfaktor i morgon.

FAKTORER SOM HAR SAMBAND MED FRAMGÅNG GENERELLT	FAKTORER SOM HAR SAMBAND MED INNOVATION
Modet att ta täten för att förändra våra arbetssätt och erbjudanden	Modet att ta täten för att förändra våra arbetssätt och erbjudanden
På min arbetsplats brinner vi för att vara de bästa inom vårt område	Systematiskt arbete med att identifiera nya trender och möjligheter
En sökande, nyfiken och öppen företagskultur	På min arbetsplats brinner vi för att vara de bästa inom vårt område
Bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till nya erbjudanden	Kulturen präglas av en stor mångfald av medarbetare
Det är en positiv och inspirerande atmosfär i mitt dagliga arbete	Vi sätter en stolthet i att vara bland de första som identifierar nya trender som påverkar vår marknad/arena
Systematiskt arbete med att identifiera nya trender och möjligheter	Systematiskt arbete med att identifiera nya trender och möjligheter
Tydligt kommunicerad och öppen inbjudan till deltagande i innovationsarbete	Bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till nya erbjudanden
Min närmaste chef är innovativ och söker kontinuerligt sätt att förbättra våra processer	Vi arbetar systematiskt med hela kedjan från identifiering av nya potentiella kunder till utveckling av långsiktiga kundrelationer
Mina närmaste medarbetare och kollegor har en mycket stark arbetsmotivation	Tydligt kommunicerad och öppen inbjudan till deltagande i innovationsarbete
Högsta ledningen har starkt fokus på långsiktiga strategiska frågor	Vi är bra på att anpassa oss till förändringar och nya omständigheter

Är då svenska företag i en internationell kontext tillräckligt framåtlutade, och är offentliga organisationer och myndigheter det? Kort sagt, har vi en tillräckligt framåtlutad och ambitiös kultur?

Det korta svaret är, att det finns mer att göra. För det första visar en fördjupad analys av svaren ovan att det är inom exakt dessa områden som de flesta företag har mest att vinna på att förbättra sig. Skälet är inte bara att faktorerna är viktiga i sig, utan också att företag och organisationer i regel inte presterar så väl i dem.

För det andra visar studier av chefs- och ledarstilar att svenska toppchefer är mer inriktade mot relationer och upp-

muntran än chefer på andra håll. I Asien, t ex, har cheferna en betydligt mer provokativ och framåtlutad hållning, med höga ambitioner och därtill knutna förväntningar.³⁶

Slutligen verkar inte svenska chefer själva tycka att deras företag har en tillräckligt framåtlutad hållning, i varje fall inte när det gäller att exploatera möjligheter med ny teknologi, en nog så central aspekt av innovations- och förnyelsearbetet. I genomsnitt säger 58 procent av svenska toppchefer att deras företag *borde* vara pionjärer eller early adopters när det kommer till ny teknologi, medan bara 34 procent anser att de själva är det.³⁷ Hela 28 procent beskriver sig själva som sena på bollen, något som bara 5 procent anser vara rätt strategi.

³⁶ Se t ex Lindgren, *21st Century Management – leadership and innovation in the thought economy*, Palgrave Macmillan 2012.

³⁷ *The end of the beginning*, Kairos Future 2017

I KORTHET:

HUR INNOVATIVT

ÄR SVERIGE?

Så hur innovativt är då Sverige? Den samlade bilden från Innovationsföretagens medlemmar såväl som olika internationella rankingar ger en relativt samstämmig bild kring svenska svaghets- och styrkeområden:

FORSTAELSE, SAMVERKAN, PROAKTIVITET OCH STODSYSTEM ATT JOBBA PÅ.

I andra änden av spektrat finns staten som möjliggörare av innovation. Den bild som framträder såväl i internationella jämförelser som i Innovationsföretagens kommentarer är att det finns mycket att göra som väsentligen skulle kunna höja innovationstakten, i allt från skattesystem och institutioner för att hantera stora och komplexa innovationsprojekt, till kunskap om och attityder till innovation och entreprenörskap hos politiker och tjänstemän. Kort sagt, också här krävs mer av framåtlut, en drivande stat med fokus på hela näringslivet och inte enbart den storföretagsdominerade traditionella basindustrin.

KULTUR OCH KUNSKAP ATT BYGGA PÅ, MEN OCKSÅ ATT UTVECKLA.

Den icke-hierarkiska svenska kultur som ofta beskrivs som easygoing, med öppenhet, tillit, tolerans och nyfikenhet som karaktärsdrag, är en reell styrkefaktor när det gäller att producera idéer och innovationer i företag såväl som samhället i stort. De positiva sidorna av ett utbildningssystem som i samma anda uppmuntrar självständigt tänkande är det också. Samtidigt finns det mycket att vinna på att arbeta med samma kulturs bak- eller skuggsida. För det räcker inte med att vara easygoing när utmaningarna handlar om att vara först på bollen och skala snabbt. Då krävs en mer proaktiv, risktagande, ambitiös och framåtlutad hållning, såväl för företag som enskilda individer.



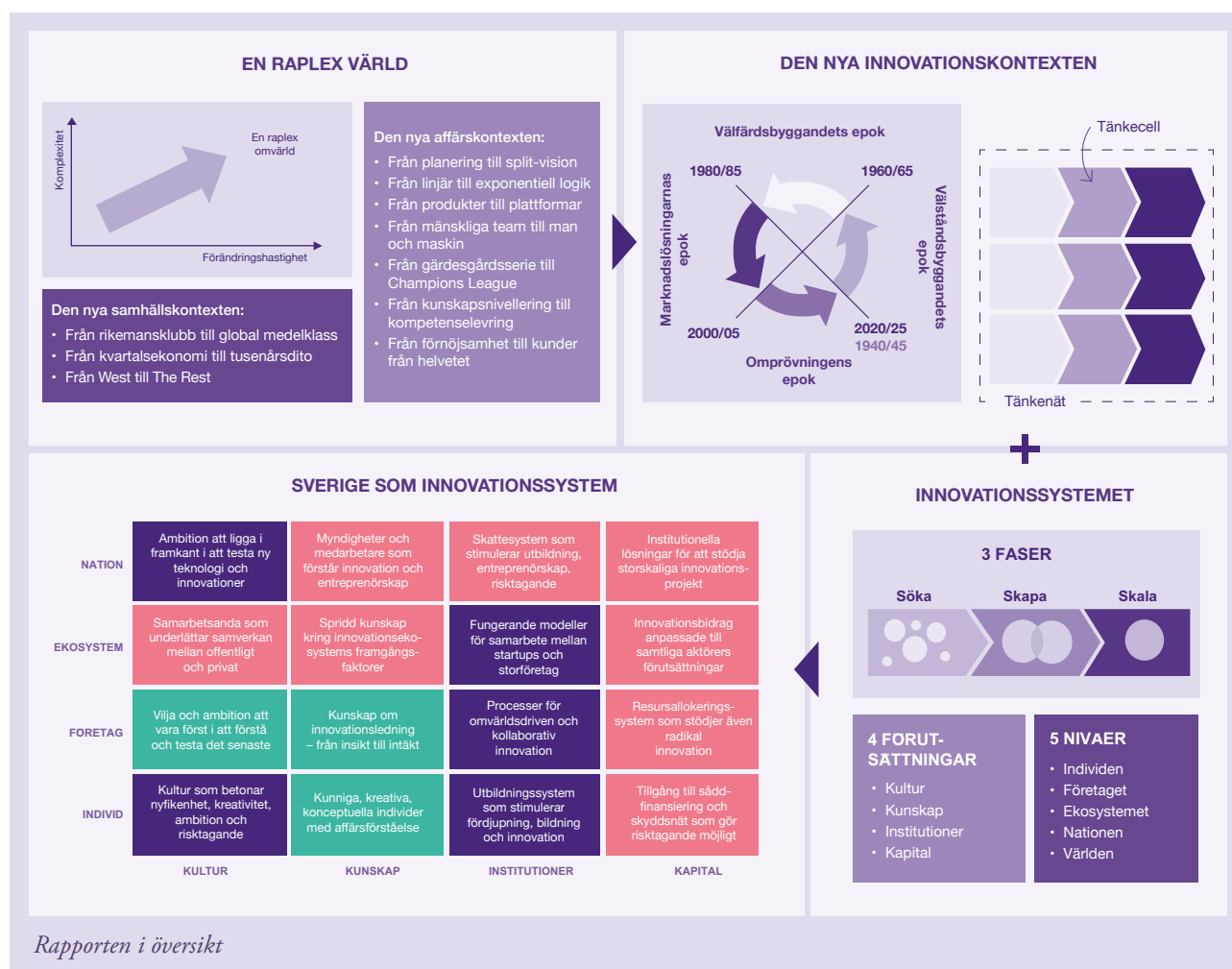
4 FRAMTIDENS FRAMGÅNGSRIKA INNOVATIONSSYSTEM

Vi har i denna skrift diskuterat hur en ny innovationsarena präglad av plattforms- och tankeekonomins logik växer fram i en tid av osäkerhet och globala systemutmaningar, och hur detta ställer nya krav på individer, företag och organisationer, nationer och det internationella samfundet, men också öppnar nya möjligheter. Vi har också diskuterat hur verklig innovation är ett komplext samspel mellan att söka, skapa och skala, hur innovationer är beroende av en lång rad yttre förutsättningar och alltid uppstår i system, där systemets olika delar ofta är hårt sammanvävade.

Vi har sett hur en ny tid ställer nationen, staten, inför nya utmaningar, att å ena sidan skapa optimala förutsättningar för framväxten av innovationer och nya innovativa företag genom

att både undanröja hinder och proaktivt stimulera innovationer, och å andra sidan tillsammans med andra stater ta sig an de stora institutionella innovationsutmaningarna.

Slutligen har vi diskuterat Sveriges relativa styrkor och utmaningar och konstaterat att kultur och kompetens i vid bemärkelse är våra framgångsfaktorer, samtidigt som Sveriges utmaningar delvis är en bieffekt av samma framgångsfaktorer, där en tillbakalutad kultur och en egalitär tradition med tydliga rågångar mellan offentligt och privat, dels gör att vi kanske inte är tillräckligt framtämlutade som nation och kultur betraktad, dels skapar innovationshinder i form av skattesystem och bristande förståelse för innovationens villkor inom politik och myndigheter.



15 STEG MOT EN INNOVATIV FRAMTID

Låt oss avslutningsvis summera slutsatserna i en punktlista för framtidens framgångsrika innovationssystem, en lista att använda som inspirationskälla till fördjupad analys och utveckling av handlingsplaner för ett mer innovativt Sverige.

Framtidens framgångsrika innovationssystem, oavsett om det är en organisation eller en nation:

1	Har en kultur, där ambitionen att vara först med att förstå, testa och, i rätt tid, skala, är systemets själva DNA.	8	Har förståelse för konsekvenserna av övergripande geopolitiska scenarier som kan påverka systemet, samt strategier och beredskap för att hantera dem.
2	Har en övergripande idé om framtidens omvärlds- och marknadsutmaningar och låter denna idé vägleda strategi och strategisk innovation och kapacitetsuppbyggnad.	9	Har förståelse för konsekvenserna för det egna systemet av skiftet mot en global medelklass som världens ekonomiska motor, och strategier för att agera på detta.
3	Har förmåga att förstå och inkorporera exponentiell utvecklingslogik i dessa långsiktiga strategiska initiativ.	10	Har förståelse för hur hållbarhetsperspektivet påverkar systemet på kort och lång sikt, och vilka möjligheter och utmaningar som finns och strategier för att agera på dem.
4	Har en strategi för plattformologien , vilka konsekvenser den får för systemet, och hur de ska förhålla sig till existerande och framväxande plattformar, och hur det självt kan nyttja plattformologien i egna syften.	11	Har förståelse för konsekvenserna för det egna systemet, av den globala kunskaps- och innovationstyngdpunktens förskjutning , och strategier för att agera på den.
5	Har en övergripande förståelse för AI:s konsekvenser för systemet på övergripande och lägre systemnivå, och en strategi för hur AI kan nyttjas på bästa sätt.	12	Har förståelse för innovationens kulturella tretakt – söka, skapa, skala – hur dessa representeras i det egna systemet, de förutsättningarna som var del av tretakten kräver, och hur styrkor kan nyttjas och svagheter hanteras.
6	Har en övergripande förståelse för hur komplexitetsökningen i arbetsuppgifter påverkar produktivitet och produktivitetsdifferentiering , hur detta påverkar systemet, samt en strategi för att hantera de utmaningar och möjligheter det innebär, t ex i att fånga upp exceptionella outliers.	13	Har förståelse för vikten av de tre övriga innovationsförutsättningarnas roll i det egna systemet – kunskap, institutioner och kapital – och hur dessa kan fungera såväl som barriärer som hävstänger för innovation i det egna systemet, samt strategier för att undanröja barriärer och förstärka hävstänger.
7	Har förståelse för smiley- eller tankeekonomins logik och vikten av konceptuellt tänkande som kombinerar djup kunskap från många olika fält, inte minst kombinationen idéer och affärer, samt har strategier för hur detta tänkande ska stärkas, och hur ekosystemet kan involveras i det konceptuella utvecklingsarbetet.	14	Förstår innebörden av att innovation uppstår i system , och att förändringar i en del av systemet får återverkningar i andra delar, samt strategier för att såväl påverka som dra nytta av olika delar av systemet.
		15	Har slutligen en innovationsprocess för att ständigt uppdatera insikt och strategi i samtliga ovanstående punkter.

OM KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen.

Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future
Box 804

101 36 Stockholm

Besöksadress: Västra Järnvägsgatan 3

08-545 225 00

info@kairosfuture.com

www.kairosfuture.com



